

ТИПОВОЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН

ПО ВОЕННО- ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ СЕРЖАНТСКОГО СОСТАВА



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Armed Forces





ТИПОВОЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН

ПО ВОЕННО-
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКЕ
СЕРЖАНТСКОГО СОСТАВА



National Defence
Office of the Commander
Canadian Defence Academy
P.O. Box 17000 Station Forces
Kingston, ON K7K 7B4

1000-1 (SSO DEO)

10 October 2013

Generic Non-Commissioned Officer
Professional Military Education (PME)
Reference Curriculum (RC)

Dear Partners/NATO Members,

It pleases us to share with you the document entitled *Generic Non-Commissioned Officer Professional Military Education (PME) Reference Curriculum (RC)*, developed, on behalf of NATO and the Partnership for Peace Consortium (PfPC) of Defence Academies and Security Studies Institutes, by a multinational team co-led by the Canadian Defence Academy and the Swiss Armed Forces College. This document aims to provide NATO and partner countries with in-depth learning objectives and curriculum support for academic courses related to Non-Commissioned Officer (NCO) professional military education; an important contribution to defence education and enhancement of military interoperability between NATO and its partners.

The Generic Non-Commissioned Officer PME Reference Curriculum consists of four levels: i) Primary, ii) Intermediate, iii) Advanced and iv) Command Senior Enlisted Leader; and three themes: i) Profession of Arms, ii) Leadership and Ethics and iii) Non-Commissioned Officer Core Competencies. The four levels and three themes have been carefully chosen to encompass the broadest spectrum of NCOs and to provide the most pertinent level of education for a medium size armed force.



Swiss Confederation
Department of Defense, Civil Protection and
Sports
Swiss Armed Forces
Armed Forces College

1000-1 (OSEM PED)

Le 10 octobre 2013

Programme de référence (PR) – Études
militaires professionnelles (EMP) pour les
sous-officiers

Chers partenaires/membres de l'OTAN,

Il nous fait grand plaisir de partager avec vous le document intitulé *Programme de référence (PR) – Études militaires professionnelles (EMP) pour les sous-officiers* développé par une équipe multinationale d'experts co-dirigée par l'Académie canadienne de la Défense et de la Formation Supérieure des Cadres de l'Armée suisse au nom de l'OTAN et du Groupement d'institutions d'études de défense et de sécurité du Partenariat pour la paix (PPP). L'objectif de ce document est d'offrir à l'OTAN et aux pays partenaires un appui dans le développement d'objectifs d'apprentissage et de contenu pour les cours liés aux études militaires professionnelles des sous-officiers. Ainsi, ce document contribue de façon importante à l'éducation militaire et à l'amélioration de l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires.

Le programme de référence EMP pour les sous-officiers se compose de quatre étapes : i) primaire, ii) intermédiaire, iii) avancé, et iv) Commandement sénior enrôlé; et de trois thèmes: i) profession des armes, ii) leadership et éthique et iii) compétences de bases pour les sous-officiers. Les quatre étapes et les trois thèmes ont été choisis avec soin pour englober la plus grande gamme possible de sous-officiers et fournir le niveau le plus pertinent d'éducation pour une force armée de taille moyenne.


Canada

This document is best understood as a resource to NATO and partner countries looking to reform and/or enhance the professional military education of their NCOs. It is presented in the hope that it will be noted by NATO in due time through the appropriate committees. The next envisioned step will be to work with national defence education establishments in their adoption and implementation of all or parts of this curriculum, for partners guided by their Individual Partnership Action Plan (IPAP).

Only through dialogue and exchange of ideas can this document enhance the defence education, professional development, and cultural interoperability of alliance and partner NCOs. We invite your delegation personnel to distribute widely in your respective countries.

If you have any questions regarding this curriculum, please have your delegation personnel contact Dr. David Emclifeonwu, Section Head Individual Training and Education (IT&E) Programs and Partnerships, Canadian Defence Academy at 011-613-541-5010 ext. 6058 or CSM Richard Blanc, +41 79 340 17 34

Best wishes,

Le commandant,
Major-Général



J.G.E. Tremblay
Major-General
Commander

Ce document sert de guide pour les partenaires cherchant à réformer et/ou améliorer l'éducation militaire professionnelle de leurs sous-officiers. Il est présenté dans l'espoir qu'il sera entériné par l'OTAN en temps opportun par le biais de comités appropriés. La prochaine étape consistera à collaborer avec les institutions partenaires d'éducation militaire lors de l'adoption et de la mise en œuvre de ce programme, en tout ou en partie, selon leur plan d'action individuel pour le partenariat (IPAP).

C'est uniquement à travers le dialogue et l'échange d'expériences que ce document contribuera positivement à l'interopérabilité des sous-officiers de l'alliance et des pays partenaires, et à leur éducation militaire. Nous vous invitons le personnel de votre délégation à le diffuser à grande échelle dans vos pays respectifs.

Pour de plus amples renseignements sur le programme, le personnel de votre délégation peut communiquer avec M. David Emclifeonwu, Ph. D., Chef de section, Programmes et Partenariats Instructions Individuelle et Éducation (II&E) de la Défense, Académie canadienne de la Défense, au 011-613-541-5010 poste 6058 ou CSM Richard Blanc +41 79 340 17 34.

Nous vous prions d'agréer nos salutations les plus distinguées.

Formation Supérieure des Cadres de l'Armée
Suisse



Major-General Daniel Roubaty
Commandant



Вооруженные силы Канады
Аппарат начальника
Оборонной академии Канады
P.O. Box 1700 Station Forces
Кингстон (Онтарио) K7K 7B4



Швейцарская Конфедерация
Министерство обороны,
гражданской защиты и спорта
Вооруженные силы Швейцарии
Колледж Вооруженных сил

1000-1 (SSO DEO)

1000-1 (OSEM PED)

10 октября 2013 года

Типовой учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава

Уважаемые коллеги стран-партнеров и государств-членов НАТО!

С большим удовольствием представляем вам документ, озаглавленный «Типовой учебный план (ТУП) по военно-профессиональной подготовке (ВПП) сержантского состава», разработанный группой специалистов из разных стран под руководством Оборонной академии Канады и Колледжа Вооруженных сил Швейцарии по поручению НАТО и Консорциума оборонных академий и НИИ проблем безопасности, работающих по программе «Партнерство ради мира». Задача этого документа – оказать содействие государствам НАТО и странам-партнерам в разработке углубленных учебных задач и плана учебных курсов, связанных с военно-профессиональной подготовкой сержантского состава. Таким образом, этот документ является важным вкладом в военное образование и повышение оперативной совместимости вооруженных сил государств НАТО и стран-партнеров.

Типовой учебный план по ВПП сержантского состава разделен на четыре уровня: i) начальный, ii) промежуточный, iii) продвинутый и iv) старший командир рядового и сержантского состава; и три предмета: i) «Профессия кадрового военного», ii) «Командирские навыки и этика», iii) «Основные качества и навыки сержантского состава». Данные уровни и предметы были выбраны и продуманы так, чтобы охватить максимально широкий круг военнослужащих сержантского состава и обеспечить оптимальный уровень образования в вооруженных силах средней численности.

Настоящий документ следует воспринимать как дополнительный ресурс для НАТО и стран-партнеров, стремящихся реформировать и (или) совершенствовать военно-профессиональную подготовку сержантского состава своих ВС. Надеемся, что представленный документ в надлежащее время будет утвержден соответствующими комитетами НАТО. Дальнейший этап работы – сотрудничество с военно-образовательными учреждениями в рамках принятия и реализации полностью или частично данного учебного плана, в соответствии с индивидуальными планами действий партнерства (ИПАП).

Только с помощью диалога и обмена идеями данный документ может способствовать совершенствованию военно-профессиональной подготовки и повышению слаженности сержантского состава государств НАТО и стран-партнеров. Мы просим сотрудников ваших представительств обеспечить широкое распространение этого документа в своих странах.

За дополнительной информацией по данному учебному плану просьба обращаться через сотрудников представительств ваших стран к начальнику отдела программ и партнерства по индивидуальной учебно-образовательной подготовке при Оборонной академии Канады д-ру Дэвиду Эмелифеонву (Dr. David Emelifeonwu), тел. 011-613-541-5010, доб. 6058 или команд-сержант-майору Ришару Блану (Richard Blanc), тел. +41 79 340 17 34.

С наилучшими пожеланиями!

Начальник Оборонной академии
Канады
генерал-майор Э. Тремблэ

Начальник Колледжа ВС
Швейцарии
генерал-майор Даниэль Рубати



Прежде чем познакомить вас со структурой данного документа и с тем, как им пользоваться, стоит сказать несколько слов о сержантском составе и военно-профессиональной подготовке.

I. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА

Данный документ – результат целенаправленной работы многонациональной группы преподавателей гражданских и военных ВУЗов из тринадцати стран (см. список специалистов на с. 183 учебного плана). Он преследует скромную цель, не претендуя на то, чтобы считаться всеобъемлющим и не стремясь стать последним словом в военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Скорее, данный документ призван стать справочным материалом, своего рода отправной точкой для лиц или организаций в государствах-членах НАТО и странах-партнерах, желающих развить и (или) дополнить военно-профессиональную подготовку сержантского состава. По сути, этот документ задуман как начало диалога среди военных академий и училищ о том, какого рода учебно-образовательную подготовку они стремятся создать и предложить сержантскому составу. Он не предназначен для того, чтобы им неукоснительно руководствоваться. Скорее, его необходимо адаптировать в соответствии с потребностями и запросами конкретной страны. В качестве справочного документа данный учебный план может способствовать повышению интеллектуальной и профессиональной оперативной совместимости в государствах-членах НАТО и странах-партнерах, а также между ними.

II. ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЖАНТСКОГО СОСТАВА

Кто такой военнослужащий сержантского состава? Простая фраза «младший командир небольшого подразделения», которая была раньше очень расхожей и до сих пор применима в некоторых странах, больше не отражает всего диапазона обязанностей, ответственности и функций военнослужащих сержантского состава в современных армиях. Одна из задач данного типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава заключается в том, чтобы показать, что значит быть кадровым военным сержантского состава в современной профессии военного. Данный учебный план, способствующий формированию современного сержантского состава, представляет собой одно из возможных сочетаний воспитательно-образовательной и учебной подготовки и опыта.

Профессию сержантов и старшин можно обрисовать в общих чертах, рассмотрев три переменные:

профессиональную область, выслугу и обязанности (функции).

Профессиональная область. Самая простая из вышеперечисленных переменных – это профессиональная область. В общих чертах она подразделяется на три категории: боевые части и подразделения и боевое обеспечение; техническое и специальное обеспечение; администрация и финансы. Что именно входит в каждую из этих категорий может меняться в зависимости от страны, но практически каждого, кто носит военную форму (сержантов и офицеров), можно отнести к одной из них.

Выслуга. Выслуга лет военнослужащих сержантского состава обуславливается накоплением опыта и знаний. По мере продвижения от самого младшего звания (OR2) к самому старшему (OR9), при этом вершина карьеры – должность старшего командира рядового и сержантского состава (СКРСС), заметно растут обязанности и не столь заметно смещается акцент: от непосредственного надзора к участию в руководстве военной структурой и поддержанию самой профессии. Тогда как круг обязанностей младшего сержантского состава ограничен, старший сержантский состав пользуется большим уважением, а его влияние значительно выше влияния многих старших офицеров.

Обязанности (функции). Основные обязанности (функции), определяющие работу военнослужащих сержантского состава, остаются неизменными во всех областях, а также на протяжении всей службы. Во-первых, это подготовка личного состава к военным операциям посредством учебной подготовки, дисциплины и мотивации; во-вторых, обеспечение физического и психического здоровья личного состава, включая внешний вид, физическую подготовку и выправку; в-третьих, поддержание норм (стандартов) результативности личного состава и эксплуатационных свойств (ТТХ) военного имущества; в-четвертых, планирование и руководство выполнением задач частей и подразделений; в-пятых, консультирование, оказание содействия и проведение в жизнь политики, намеченной командиром и его штабом.

Задачи и обязанности сержантов и старшин подробно изложены в огромном количестве основополагающих документов и руководств. Наблюдаются значительные отличия в роли и позиции сержантского состава в разных странах и даже в видах войск (сухопутные войска или армия, военно-воздушные силы и военно-морские силы) внутри одной страны. И хотя страны в большей мере отличаются друг от друга по сержантскому составу, чем по офицерскому, в течение последних лет много усилий было приложено и много инициатив было направлено на то, чтобы повысить оперативную совместимость сержантского состава. Скромная цель данного типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава – рассказать о структурах, тенденциях и вопросах, лежащих в основе политики и инструкций, определяющих современный облик профессионального сержантского состава.

III. ВОЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

Как утверждает Эрик Хоффер, главная задача образования состоит в том, чтобы «привить желание и способность к учебе; образование должно формировать не ученых, а учащихся людей»¹. В широком толковании такой подход к образованию предполагает, что обучение – это обусловленный и непрерывный процесс. Обусловленный – поскольку зависит от наличия благоприятной институциональной структуры и среды, а также от склонности и желания человека. Непрерывный – поскольку с получением официального документа об окончании какого-либо учебного заведения учеба не заканчивается: она продолжается всю жизнь.

Как правило, важно делать различие между образовательно-воспитательной и учебной подготовкой, однако данный учебный план придерживается мнения о том, что каждый из этих видов деятельности включает другой. Образовательно-воспитательная и учебная подготовка в сочетании с опытом необходимы для формирования категории «обучающийся-практик».

Указать на то, что учебная и образовательно-воспитательная подготовка включают друг друга, особенно важно для профессиональной подготовки сержантского состава, что отражено в данном учебном плане. Как правило, по мере продвижения сержантов (старшин) от младших званий (*OR4*) к старшим (*OR9*), образовательно-воспитательная работа постепенно занимает большее место в их профессиональной подготовке по сравнению с учебной. Отчасти это обусловлено тем, что, занимая старшие звания и опираясь на накопленный опыт и учебную подготовку, сержанты и старшины призваны самим институтом вооруженных сил делиться советами и давать рекомендации своим сослуживцам и вышестоящим командирам по вопросам и темам, отвечающим более общим стратегическим целям и интересам ВС. Чтобы консультировать старший командный состав и давать им рекомендации, сержанты и старшины, не теряя своих отличительных особенностей, должны понимать вопросы и излагать их языком, привычным старшему командному составу. В данном учебном плане мы постарались найти и представить равноценное сочетание учебной и образовательно-воспитательной подготовки в профессиональной подготовке сержантского состава.

Необходимость образовательно-воспитательной подготовки для личного состава вооруженных сил обусловлена своеобразием этой сферы профессиональной деятельности, предполагающей, помимо прочего, защиту страны, установление и поддержание мира, а также обеспечение безопасности за ее пределами. Для успешного выполнения этих задач военнослужащие должны обладать подвижным мышлением, чтобы упредить действия

противника, а также быть способными взаимодействовать с союзниками и растущим числом лиц, не состоящих на службе в вооруженных силах. Помимо этого потребность в образовательно-воспитательной подготовке продиктована необходимостью, как утверждает Уильямсон Мюррей, «готовить (личный состав ВС) к выполнению задач по всему диапазону конфликтов, от сдерживания конфликта, с одной стороны, до поддержания мира и принуждения к миру – с другой»².

Таким образом профессиональное военное образование призвано готовить кадровых военных к действиям в условиях растущей неопределенности и современных многоуровневых безопасности и боевого пространства. Учебный план по военно-профессиональной подготовке должен быть достаточно широким, чтобы открыть новые учебные горизонты, и достаточно глубоким, чтобы пробудить любознательность у всех (личного состава ВС: офицеров и сержантов (старшин)).³ Военно-профессиональная подготовка – это огромное достижение, благодаря которому вооруженные силы страны смогут взять на себя колоссальную ответственность за обеспечение безопасности страны и справиться с задачей.

IV. СТРУКТУРА ДАННОГО УЧЕБНОГО ПЛАНА

Учебный план – это конкретная программа обучения, комплекс учебных курсов, в котором представлены материалы, используемые для преподавания, изучения и оценки определенного учебного курса⁴. Разработка учебного плана продиктована необходимостью предоставить обучающимся «дорожную карту», в которой указано, чему они могут научиться, и которая дает определенное представление о том, как организован и построен учебный процесс. Как правило, учебный план строится по гнездовому принципу, то есть, в нем представлена всеохватывающая программа, состоящая из нескольких взаимосвязанных частей.

Данный «Типовой учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава» организован и построен следующим образом: во-первых, план составлен в соответствии с четырьмя уровнями квалификации сержантского состава: начальный, промежуточный, продвинутый и старший командир рядового и сержантского состава (СКРСС). За исключением уровня СКРСС, остальные уровни профессиональной квалификации организованы по трем обширным предметам (программам): «Профессия кадрового военного»; «Командирские навыки и этика» и «Основные качества и навыки сержантского состава» (см. таблицу 1.1). Первый предмет направлен на обучение сержантов и старшин их воинской специальности, изучение отличительных черт, присущих сержанту (старшине),

¹ Judith Lloyd Yero, “The Meaning of Education” (Джудит Ллойд Йеро, «Смысл образования»), Интернет, 27 августа 2011.

² Williamson Murray, “Testimony House Armed Services Committee: Subcommittee on Professional Military Education,” (Уильямсон Мюррей, «Заявление Комиссии палаты представителей по делам ВС: подкомитет по профессиональному военному образованию»), не опубликовано, 10 сентября 2009. С. 4.

³ Мюррей. С. 8.

⁴ Wikipedia, “Curriculum” (“Википедия”, “Учебный план”), Интернет, 27 августа 2011.

и специфики профессии кадрового военного. Вторым предметом – «Командирские навыки и этика» – сосредоточен на основных составляющих управления войсками и, самое важное, на этических принципах, лежащих в основе профессии кадрового военного и ведения военных действий. Последний предмет – «Основные качества и навыки» – сосредоточен на аспектах, которые связаны с воспитанием личного состава и управлением частью (подразделением), осуществляемыми сержантами и старшинами в качестве инструкторов и руководителей в своих частях и подразделениях.

В каждый предмет (программу) включено несколько отдельных курсов. Курсы по каждому предмету (программе) представляют собой блоки и включают такие темы, как «Сержантский состав в профессии кадрового военного» и «Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров», вошедшие в предмет «Профессия кадрового военного» на уровне начальной квалификации. Именно блоки в своей совокупности наполняют предметы смыслом и содержанием. В них представлены задачи и результаты обучения, которые в свою очередь связаны с более широкими задачами предмета (программы). С учетом того, что преподавание курсов (блоков) ведется в течение определенного периода времени, они разделены на уроки (модули). Модули являются наименьшей единицей учебного плана, и их соотношение с блоками аналогично соотношению блоков с предметом (программой). Например, в блок «Сержантский состав в профессии кадрового военного» включены уроки: «Сержантский состав в профессии кадрового военного: младший командир как профессиональный солдат» и «Воинский этикет». Ниже приведен пример структуры данного учебного плана.

Уровень: начальный

Предмет 1: Профессия кадрового военного

Блок 1.1: Сержантский состав в профессии кадрового военного

Модуль 1.1.1: Сержантский состав в профессии кадрового военного: младший командир как профессиональный солдат

Модуль 1.1.2: Воинский этикет

Блок 1.2: Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров

Модуль 1.2.1: Отношения сержантов (старшин) и офицеров

Модуль 1.2.2: Концепция руководящей группы: небольшие части и подразделения

V. О ПОЛЬЗОВАНИИ ДАННЫМ УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

При разработке данного учебного плана были сделаны следующие допущения. Первое: обучение ведется в благоприятных условиях, а проверка знаний является неотъемлемой частью учебного процесса и приобретения опыта. Второе: руководство процессом носит плюралистичный характер, что позволяет обучающимся вносить свою лепту в последующие редакции учебного плана. Более того, успех этого учебного плана зависит от наличия эффективной системы кадров и продвижения по службе, а также общей стратегии развития сержантского состава. При отсутствии такой системы и стратегии данный учебный план не оправдает ожиданий.

Рекомендуется выполнять этот учебный план последовательно и поэтапно по всем четырем уровням квалификации сержантского состава и, что еще более важно, по всем предметам внутри каждого уровня квалификации сержантского состава. Предметы и соответствующие блоки были построены по принципу постепенного перехода с тактического на стратегический уровень с повышением сложности учебных курсов по каждому предмету в зависимости от уровня квалификации сержантского состава.

Для простоты понимания и сопоставления в евроатлантическом сообществе и с партнерскими академиями (училищами) мы рекомендуем использовать приведенную ниже таблицу для определения целевой аудитории данного учебного плана.

Уровень подготовки (образования)	Функция	Звание
Начальный	Способность выполнять обязанности на уровне отделения (взвода)	OR 4-5
Промежуточный	Способность выполнять обязанности на уровне взвода (роты)	OR 6-7
Продвинутый	Способность выполнять обязанности на уровне роты (батальона) и выше	OR 8-9
СКРСС	Наиболее опытный командир в сержантском составе. Выполняет функции старшего командира рядового и сержантского состава уровня бригады и выше.	OR-9 CSEL



Научный руководитель (Канада) и куратор проекта (Швейцария) излагают группе специалистов в Гармише-Партенкирхене свое видение работы.



Канадский научный руководитель и представитель Консорциума ПРМ на семинаре в Гармише-Партенкирхене.



Представитель Центра демократического контроля над вооруженными силами (ДКВС) систематизирует подачу в учебном плане Резолюции СБ ООН 1325 о роли женщин для мира и безопасности.

Таблица 1.1 «Типовой учебный план по ВПП сержантского состава»

I. Начальный уровень	II. Промежуточный уровень
П1. Профессия кадрового военного (с. 13)	П1. Профессия кадрового военного (с. 28)
Б 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного	Б 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного
М 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: младший командир в профессии кадрового военного М 1.1.2 Воинский этиос	М 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: отличительные черты профессии кадрового военного М 1.1.2 Воинский этиос: этиос и эффективность
Б 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров	Б 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров
М 1.2.1 Отношения сержантов (старшин) и офицеров М 1.2.2 Концепция руководящей группы: небольшие части и подразделения М 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами: сочетание теории и практики	М 1.2.1 Отношения сержантов (старшин) и офицеров: взаимодополняющие точки зрения М 1.2.2 Концепция руководящей (командной) группы: крупные формирования М 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами
Б 1.3 Военная история и наследие	Б 1.3 Военная история и наследие
М 1.3.1 Эволюция ведения войн: исторический обзор М 1.3.2 Национальная военная история: развитие и традиции	М 1.3.1 Эволюция ведения войн: технология и война М 1.3.2 Национальная военная история
Б 1.4 Характеристика современных военных операций	Б 1.4 Характеристика современных военных операций
М 1.4.1 Правовые аспекты военных операций М 1.4.2 Культурная осведомленность М 1.4.3 Правительственные организации (ПО), международные организации (МО), неправительственные организации (НПО)	М 1.4.1 Правовые аспекты военных операций М 1.4.2 Культурная осведомленность М 1.4.3 Правительственные организации (ПО), международные организации (МО), неправительственные организации (НПО)
П 2: Командирские навыки и этика (с. 59)	П 2: Командирские навыки и этика (с. 78)
Б 2.1 Военные командирские навыки	Б 2.1 Военные командирские навыки
М 2.1.1 Стили руководства М 2.1.2 Руководство подчиненными М 2.1.3 Формирование группы М 2.1.4 Порядок и дисциплина М 2.1.5 Управление стрессом М 2.1.6 Благополучие личного состава М 2.1.7 Мотивация М 2.1.8 Умение управлять собой М 2.1.9 Предоставление возможностей М 2.1.10 Руководство изменениями	М 2.1.1 Стили руководства М 2.1.2 Руководство подчиненными М 2.1.3 Формирование группы М 2.1.4 Порядок и дисциплина М 2.1.5 Управление стрессом М 2.1.6 Благополучие личного состава М 2.1.7 Мотивация М 2.1.8 Умение управлять собой М 2.1.9 Предоставление возможностей М 2.1.10 Руководство изменениями
Б 2.2 Этика	Б 2.2 Этика
М 2.2.1 Военная этика М 2.2.2 Принятие этических решений М 2.2.3 Права человека М 2.2.4 Управление разнообразием	М 2.2.1 Военная этика М 2.2.2 Принятие этических решений М 2.2.3 Права человека М 2.2.4 Управление разнообразием
Б 2.3 Управление	Б 2.3 Управление
М 2.3.1 Основы управления войсками (силами) М 2.3.2 Принятие стратегических решений (Не преподается) М 2.3.3 Введение в процесс оперативного планирования М 2.3.4 Введение в процесс обобщения опыта: разбор результатов выполнения задачи М 2.3.5 Управление информацией	М 2.3.1 Структуры управления (управление выполнением задачи) М 2.3.2 Принятие стратегических решений М 2.3.3 Процесс оперативного планирования М 2.3.4 Процесс обобщения опыта М 2.3.5 Управление информацией
П.3 Основные качества и навыки сержантского состава (с. 117)	П.3 Основные качества и навыки сержантского состава (с. 136)
Б 3.1 Обучение	Б 3.1 Обучение
М 3.1.1 Методы обучения М 3.1.2 Педагогическое проектирование М 3.1.3 Физическая подготовка	М 3.1.1 Методы обучения М 3.1.2 Педагогическое проектирование М 3.1.3 Физическая подготовка (ФП)
Б 3.2 Общение	Б 3.2 Общение
М 3.2.1 Способы общения М 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них М 3.2.3 Введение в стратегическое информирование	М 3.2.1 Способы общения М 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них М 3.2.3 Элементы стратегического информирования
Б 3.3 Воспитание личного состава	Б 3.3 Воспитание личного состава
М 3.3.1 Консультирование М 3.3.2 Инструктаж М 3.3.3 Регулирование конфликтов	М 3.3.1 Консультирование М 3.3.2 Инструктаж и наставничество М 3.3.3 Регулирование конфликтов
Б 3.4 Управление частью (подразделением)	Б 3.4 Управление частью (подразделением)
М 3.4.1 Управление бюджетом М 3.4.2 Управление личным составом М 3.4.3 Управление тыловым обеспечением М 3.4.4 Управление операционным риском М 3.4.5 Управление учебной подготовкой М 3.4.6 Управление выполнением задач	М 3.4.1 Управление бюджетом М 3.4.2 Управление личным составом М 3.4.3 Управление тыловым обеспечением М 3.4.4 Управление операционным риском М 3.4.5 Управление учебной подготовкой М 3.4.6 Управление выполнением задач и проектов

III. Продвинутый	IV. Старший командир сержантского и рядового состава
П.1 Профессия кадрового военного (с. 42)	(с. 173)
Б 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного	Б 1. Военно-гражданская взаимосвязь
М 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: профессия кадрового военного и общество М 1.1.2 Воинский этикет: влияние общества	М 1.1 Военно-гражданское взаимодействие М 1.2 Стратегии безопасности и обороны
Б 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров	Б 2. Ключевые процессы на оперативном и стратегическом уровне
М 1.2.1 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров: руководящие кадры М 1.2.2 Концепция командной группы М 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами (Не преподается на данном уровне)	М 2.1 Процессы (документы) оперативного и стратегического уровня
Б 1.3 Военная история и наследие	Б 3. Руководство сержантским составом
М 1.3.1 Эволюция ведения войны: недавние изменения М 1.3.2 Национальная военная история М 1.3.3 Обзор воинского этикета и протокола	М 3.1 Расширение функций и обязанностей СКРСС М 3.2 Состояние сержантского состава М 3.3 Повышение профессиональной подготовки сержантского состава
Б 1.4 Характеристика современных военных операций	Б 4. Протокол
М 1.4.1 Правовые аспекты военных операций М 1.4.2 Культурная осведомленность М 1.4.3 Участники действий на оперативном пространстве: комплексный подход и всеправительственный подход	М 4.1 Протокольные мероприятия
П 2: Командирские навыки и этика (с. 98)	
Б.1 Командирские навыки	
М 2.1.1 Стили руководства М 2.1.2 Руководство подчиненными М 2.1.3 Формирование группы М 2.1.4 Порядок и дисциплина М 2.1.5 Управление стрессом М 2.1.6 Благополучие личного состава М 2.1.7 Мотивация М 2.1.8 Умение управлять собой М 2.1.9 Предоставление возможностей М 2.1.10 Руководство изменениями	
Б. 2.2 Этика	
М 2.2.1 Военная этика М 2.2.2 Принятие этических решений М 2.2.3 Права человека	
Б 2.3 Управление	
М 2.3.1 Видение и замысел командира М 2.3.2 Стратегия М 2.3.3 Процесс принятия военных решений М 2.3.4 Процесс обобщения опыта М 2.3.5 Управление знаниями (Не преподается на данном уровне)	
П.3 Основные качества и навыки сержантского состава (с. 154)	
Б 3.1 Организация обучения	
Б 3.2 Общение	
М 3.2.1 Способы общения М 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них М 3.2.3 Стратегическое информирование	
Б 3.3 Воспитание личного состава	
М 3.3.1 Программы по консультированию М 3.3.2 Наставничество М 3.3.3 Регулирование конфликтов	
Б 3.4 Управление частью (подразделением)	
М 3.4.1 Управление бюджетом М 3.4.2 Управление личным составом М 3.4.3 Управление тыловым обеспечением М 3.4.4 Управление операционным риском М 3.4.5 Управление учебной подготовкой М 3.4.6 Управление проектами	



ПРЕДМЕТ 1: Профессия кадрового военного (начальный уровень)

Цель

Предмет «Профессия кадрового военного» предназначен для того, чтобы сформировать слушателя как эффективного командира сержантского состава в профессии кадрового военного, четко осознающего взаимодополняющую роль сержантского и офицерского состава. В рамках данного предмета сначала изучается военная организация и воинский этос, а затем взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров; рассматривается эволюция ведения войны как основного занятия в профессии военного и проводится связь с военной историей и наследием страны. В заключение дается обзор комплексного характера современных военных операций.

Описание

Предмет «Профессия кадрового военного» – один из трех основных и связанных друг с другом «столпов» типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Профессия кадрового военного – это важнейший фундамент поэтапной и последовательной военной подготовки сержантского состава и обучения командирским навыкам. Предмет представлен в четырех блоках: «Сержантский состав в профессии кадрового военного», «Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров», «Военная история и наследие» и «Современные военные операции». Каждый блок дается на трех уровнях: начальном, промежуточном и продвинутом. Предполагается, что по мере продвижения слушателей от одного уровня к другому они придут от элементарного понимания фундаментальных концепций – как все устроено – к более глубокому пониманию на продвинутом уровне более широких организующих принципов – почему все так устроено. Ожидается, что от соблюдения профессиональных норм слушатели придут к обучению этим нормам и обеспечению их соблюдения, а на самом высоком уровне – участию в установлении профессиональных норм.

Начальный уровень (OR 4/5) является первым этапом профессиональной подготовки младшего командного состава. На данном уровне учебные блоки задуманы таким образом, чтобы представить основные концепции и стимулировать обсуждение, с тем чтобы выработать понимание обязанностей младшего командного состава как профессиональных военных.

Задачи и результаты обучения

1) В качестве содействия достижению общей цели военнослужащие сержантского состава на начальном уровне:

- олицетворяют собой профессиональных военных, демонстрируя ценности, качества и этичное поведение, характеризующие младший сержантский состав;
- демонстрируют отличное владение военными навыками, которые требуются от младшего сержантского состава;
- посредством выполнения обязанностей и наблюдения за военной учебной подготовкой проявляют хорошее понимание того, как устанавливаются и применяются военно-профессиональные нормы и как обеспечивается их соблюдение;
- проявляют способность решать военные проблемы, с которыми сталкивается в обычных условиях отделение (взвод);
- демонстрируют отвагу, силу характера, физическую и морально-психологическую стойкость, а также ценности, необходимые для успешной службы в сержантском составе на начальном уровне.

2) Каждый военнослужащий сержантского состава на начальном уровне:

- объясняет роль сержантского состава в профессии кадрового военного;
- объясняет характер взаимоотношений между сержантами (старшинами) и офицерами;
- описывает военную историю страны, эволюцию военных операций с ранних времен и развитие национальных военных традиций, обычаев, правил поведения и вежливости;
- знает, чем характеризуются современные военные операции.

Блок 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного

Описание

Цель данного учебного блока – подготовить активного командира сержантского состава, который служит в этом составе в партнерстве с офицерским составом, воплощая, поддерживая и утверждая этос профессии военного. Ожидается, что по мере продвижения сержантов и старшин от одного уровня к другому у них развивается и проявляется интеллектуальная способность к постижению различных военных, физических, этических и социальных областей, составляющих профессию кадрового военного. На начальном уровне сержантский состав знакомится с концепцией профессии и воинским этосом как основой профессии кадрового военного.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать порядок установления и поддержания профессиональных норм.
- 2) Определить профессиональные нормы профессии кадрового военного.
- 3) Описать, из чего складывается воинский этос вашей страны.

Справочная литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* (Белая книга ВС США «Профессия кадрового военного»). <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Модуль 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: младший командир в профессии кадрового военного

Описание

В профессии кадрового военного установлены профессиональные нормы, организовано обучение им и обеспечивается их соблюдение; эти нормы усваиваются теми, кто избрал для себя эту профессию, и отличаются от военных норм, которые можно проверить во время инспекции. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится с концепцией профессии и профессиональных норм. В модуле подчеркивается важность профессионального подхода к задаче сержантского состава по подготовке солдат к действиям в условиях напряженной обстановки, а также их важнейшая обязанность заботиться о благополучии солдат. Наконец, в этом модуле исследуется значимость профессионализма «стратегического капрала», то есть, понимание того, что при проведении современных военных операций тактические действия небольшого подразделения могут иметь стратегическое воздействие.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить основные виды деятельности сержантского состава, при которых руководствуются профессиональными нормами.
- 2) Описать порядок установления профессиональных норм и обеспечения их соблюдения.
- 3) Описать надлежащее отношение и поведение младшего сержантского состава в профессии военного.
- 4) Объяснить значимость профессионализма «стратегического капрала».

Вопросы для рассмотрения

- a. В чем различие между профессиональными и непрофессиональными нормами?
- б. Чем профессия кадрового военного отличается от других профессий?
- в. Как профессиональные нормы определяют личное поведение?
- г. В чем профессиональные нормы постоянны и в чем они меняются?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции военнослужащих старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия и поиск справочных материалов; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на профессиональном опыте.

Справочная литература

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы (стандарты) ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal.* Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. (Т.М. Скотт. «Совершенствование будущего стратегического капрала». Куантико (Вирджиния), Университет Корпуса Морской пехоты, 2006). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

Модуль 1.1.2 Воинский этиос

Описание

В модуле «Воинский этиос» разъясняется, каким образом профессиональный сержантский состав должен относиться к своим обязанностям, применять свои знания и опыт и проявлять свою военную специфику. Здесь приводятся и разъясняются основные представления о военной службе, а также определяется подчинение вооруженных сил гражданскому контролю и верховенству закона. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится с концепцией этиоса и ценностями, убеждениями и ожиданиями, отражающими основные военные ценности, которые, в свою очередь, являются отражением общества, из которого формируется армия. В модуле изучается вопрос о том, как воинский этиос утверждает убеждения и ожидания в отношении военной функции применения и управления смертоносной силой, а также ожидания, которые позволяют проводить различие между профессиональными военными и наемниками или членами вооруженной банды.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить «этиос».
- 2) Описать, из чего складывается национальный воинский этиос.
- 3) Описать взаимоотношения между воинскими ценностями и ценностями общества страны.
- 4) Объяснить, чем профессиональные солдаты отличаются от наемников.

Вопросы для рассмотрения

- а. В чем разница между представлениями о военной службе и ожиданиями от нее и представлениями о гражданской службе и ожиданиями от нее?
- б. В какой мере воинский этиос воплощен в неписанных традициях и общепринятых понятиях?
- в. Чем «этиос» отличается от «этики»?
- г. Как воинский дух передается от одного поколения другому?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия и поиск справочных материалов; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute,

2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms*. (Белая книга ВС США «Профессия кадрового военного»). <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf



Группа по составлению раздела «Профессия кадрового военного» во время семинара в Люцерне.



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Гармише-Партенкирхене (участники из Канады, Нидерландов и Швейцарии).

Блок 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров

XXI веке». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2002). <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

Описание

В данном блоке рассматриваются взаимоотношения сержантского и офицерского состава и их развитие по мере накопления опыта и продвижения по службе сержантов (старшин) и офицеров. Долгосрочная цель заключается в формировании у сержантов (старшин) способности к налаживанию профессиональных рабочих отношений с командиром и другими офицерами штаба. Эти единственные в своем роде взаимоотношения будут развиваться и крепнуть благодаря способности сержантов (старшин) давать дельные советы, на которые можно положиться, и помощи офицерам в принятии решений. На начальном уровне прямое общение сержантского и офицерского состава ограничено, но именно на начальном уровне у сержантского состава складывается понимание динамики взаимоотношений между военнослужащими в разных званиях и вырабатывается доверие к офицерам и другим сержантам и старшинам части (подразделения), а также уверенность в них.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить основные обязанности сержантского состава.
- 2) Объяснить руководящую роль сержантского состава в части (подразделении).
- 3) Описать стратегии и методы консультирования младших офицеров.

Справочная литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Fisher, Ernest F. Jr. *Guardians of the Republic: A History of the Non-Commissioned Officer Corps of the US Army*. New York, NY: Ballantine Books, 1994. (Эрнест Ф. Фишер мл. «На страже Республики: история сержантского состава армии США». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Бэллантайн букс», 1994).

NATO Command Teams. («Командные группы НАТО»). <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-03.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002. (Сержантский состав 2020. «Военнослужащий сержантского состава ВС Канады в

Модуль 1.2.1 Отношения сержантов (старшин) и офицеров⁵

Описание

Офицеры и сержанты (старшины) выполняют отличные друг от друга, но в то же время взаимодополняющие функции в современных вооруженных силах. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится с различиями в функциях, обязанностях и задачах сержантов и офицеров. В частности, младший сержантский состав знакомится с юридическими обязательствами сержантов (старшин) и изучает их отличие от юридических обязательств офицеров.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить основные обязанности сержанта (старшины).
- 2) Описать отличающиеся друг от друга обязанности офицеров и сержантов (старшин).
- 3) Описать различные юридические обязательства офицеров и сержантов (старшин).
- 4) Разъяснить, как распределяются задачи офицеров и сержантов (старшин) в отделении (взводе).

Вопросы для рассмотрения

- а. Есть ли действия, которые могут быть предприняты офицерами и которые по закону не могут быть предприняты сержантами (старшинами) и наоборот?
- б. Чем отличаются точки зрения офицеров и сержантов (старшин)?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; изучение простых ситуаций; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Необходимые справочные материалы по существующим в стране юридическим обязательствам офицеров и сержантов (старшин) подбираются признанными специалистами в данной области.

Модуль 1.2.2 Концепция руководящей группы: небольшие части и подразделения

Описание

Наличие слаженных руководящих групп – ключевая составляющая успеха военной части (подразделения). Командир и старший сержантского состава части (подразделения) должны понимать обязанности и полномочия друг друга, чтобы полностью использовать потенциал этих уникальных взаимоотношений. Данный модуль знакомит сержантский состав на начальном уровне с тем, как: а) концепция руководящих групп офицер-сержант (старшина) применяется на уровне отделения (взвода); б) как сержант (старшина) выступает в качестве первого слушателя и честно высказывает свою точку зрения, прежде чем офицер примет решение; в) как сержант (старшина) в качестве участника единой команды поддерживает это решение.

Задачи и результаты обучения

- 1) Установить, кто входит в руководящую группу.
- 2) Описать концепцию руководящей группы на уровне отделения (взвода).
- 3) Обсудить разницу между командованием и руководством.
- 4) Объяснить роль военнослужащего сержантского состава в руководящей группе.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом точка зрения сержанта (старшины) дополняет точку зрения офицера?
- б. В чем отличие между «полномочием» и «ответственностью»?
- в. Какую роль доверие играет в отношениях между сержантом (старшиной) и офицером?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; изучение простых ситуаций; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-People-e.pdf>

NATO Command Teams. («Командные группы НАТО»). <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-03.pdf>

⁵ Этот модуль не требуется для стран с хорошо сформировавшейся традицией сержантской службы и в случае, если ознакомление с этими понятиями происходит во время основной подготовки и первого срока службы.

Модуль 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами: сочетание теории и практики⁶

Описание

Как правило, заступая на первую командную должность, молодые офицеры имеют всю полноту ответственности, но лишь небольшой опыт или вообще не имеют опыта. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится с важными взаимоотношениями между недавно получившим офицерское звание молодым офицером и старшими военнослужащими сержантского состава части (подразделения). Мудрый офицер будет перенимать у сержантов и старшин знания, опыт, навыки и умения. В то же время принципиально важно, чтобы старшие военнослужащие сержантского состава оказывали поддержку в формировании младших офицеров и создавали условия, помогающие другим военнослужащим сержантского состава делиться знаниями с младшими офицерами. Сержант (старшина) и офицер отвечают за формирование доверия и взаимного уважения между ними без ущерба их собственному долгу и обязанностям. Первоначальные отношения между сержантом (старшиной) и офицером важны, поскольку они задают тон тому, как офицер воспринимает сержантский состав и пользуется его сильными сторонами по мере своего продвижения по службе и роста своего влияния.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать стратегии и методы консультирования младших офицеров, не умаляя ответственности офицера за принятие решений.
- 2) Обсудить, каким образом офицер и сержант (старшина) поддерживают профессиональные отношения между командиром и подчиненным.
- 3) Объяснить, как старший сержантский состав поддерживает атмосферу, способствующую позитивным взаимоотношениям между сержантским и офицерским составом.
- 4) Обсудить, каким образом сержантский состав выступает в качестве посредника, доводящего до командира вопросы, беспокоящие солдат.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом отношения между сержантским и офицерским составом во время пребывания младшего офицера на его первой командной должности могут задать тон будущим отношениям с сержантским составом?
- б. Насколько целесообразно для младшего офицера и старшего военнослужащего сержантского состава общаться вне службы?

- в. Насколько типичны эти взаимоотношения между младшим офицером и старшим военнослужащим сержантского состава для ситуаций, когда подопечный старше по званию своего наставника?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

“The Young Officer and the NCO – The Regimental Rogue”, a series of quotations on the NCO-officer relationship. («Младший офицер и сержант (старшина) – *The Regimental Rogue*», подборка цитат о взаимоотношениях сержантского и офицерского состава). http://regimental-rogue.com/srsub/officer_and_nco.htm

⁶ Отдельные государства могут считать более целесообразным преподавание предмета “Наставничество над младшими офицерами” на среднем и продвинутом уровнях, а не на начальном и среднем уровнях.



Семинар для афганского старшего командного состава и руководства, рабочий обед с НПО, 2012.



Официальная инаугурация первого курса подготовки в Армении.



Первое заседание по функциональному анализу и синтезу информации по военному образованию в штаб-квартире НАТО в Брюсселе.

Блок 1.3 Военная история и наследие

Описание

Данный блок предназначен для понимания слушателями того, как на протяжении истории, начиная с ранних времен и заканчивая развитием современных вооруженных сил, менялось ведение войн. Сержантский состав изучает различные аспекты ведения войн с глобальной и национальной точки зрения, опираясь на исторические исследования войн и сражений, которые велись на их территории. Благодаря этим знаниям у сержантского состава формируется понимание развития и становления вооруженных сил своих стран, в том числе создания сержантского состава и его места в вооруженной организации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выделить несколько устойчивых черт в эволюции ведения войн.
- 2) Описать, как изменения в технологии отразились на ведении войны.
- 3) Описать историю и строительство вооруженных сил страны.
- 4) Объяснить национальные военные обычаи и традиции.

Справочные материалы и литература

Dyer, Gwyn. *War* (Revised Edition). Toronto, ON: Random House, 2004. (Гвин Дайер. «Война» (пересмотренное издание). Торонто (Онтарио), «Рэндом Хаус», 2004).

Hackett, Sir General John. *The Profession of Arms*. New York, NY: Macmillan, 1983. (Генерал Джон Хэкетт. «Профессия кадрового военного». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Макмиллан», 1983).

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY: Penguin Books, 1983. (Джон Киган. «Лицо сражения». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Пенгуин-букс», 1983).

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC: Smithsonian Books, 2005. (Мартин Ван Кревельд. «Искусство войны (Смитсоновская история военного дела): война и военная мысль». Вашингтон (округ Колумбия), «Смитсониан-букс», 2005).

Модуль 1.3.1 Эволюция ведения войн: исторический обзор

Описание

Конфликт и война — одни из постоянных видов деятельности человека. В данном модуле вниманию сержантского состава на начальном уровне предлагается широкая картина, описывающая, как велись войны на протяжении различных эпох и согласно различным традициям. В модуле на примерах из истории войн представлен весь диапазон конфликтов. Наконец, в модуле обсуждаются внешние факторы, включая политику, экономику и технический прогресс, повлиявшие на военное дело за последние четыре тысячелетия.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выделить и описать ряд важных факторов, влияющих на продолжающуюся эволюцию ведения войн.
- 2) Выделить несколько устойчивых черт в эволюции ведения войн.
- 3) Описать, как технический прогресс сказался на ведении войн.
- 4) Объяснить, чем межгосударственные конфликты отличаются от внутригосударственных конфликтов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы некоторые устойчивые черты военного дела?
- б. Как соотносятся по важности руководство, вооружения, тыловое обеспечение и политическая поддержка в военном деле?
- в. Каким образом социальная, культурная, экономическая и политическая система страны определяет ведение войны?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на профессиональном опыте.

Справочные материалы и литература

Dyer, Gwyn. *War* (Revised Edition). Toronto, ON: Random House, 2004. (Гвин Дайер. «Война» (пересмотренное издание). Торонто (Онтарио), «Рэндом Хаус», 2004).

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY: Penguin Books, 1983. (Джон Киган. «Лицо сражения». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Пенгуин-букс», 1983).

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC: Smithsonian Books, 2005. (Мартин Ван Кревельд. «Искусство войны (Смитсоновская история военного дела): война и военная мысль». Вашингтон (округ Колумбия), «Смитсоnian-букс», 2005).

Модуль 1.3.2 Национальная военная история: развитие и традиции

Описание

Естественно, что военная история страны – предмет гордости и источник вдохновения для ее вооруженных сил. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится с военной историей своей страны. В модуле дается обзор строительства вооруженных сил страны, и при этом должный упор делается на роли и вкладе сержантского состава. В модуле также анализируются важные войны и сражения, которые велись внутри страны и за ее пределами. Благодаря этим знаниям у военнослужащих формируется понимание развития национальных военных обычаев и традиций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Указать на важнейшие сражения в военной истории страны.
- 2) Описать историю офицерского и сержантского состава в национальной военной истории.
- 3) Назвать ряд национальных военных героев.
- 4) Объяснить национальные военные обычаи и традиции.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие важнейшие войны (сражения) велись в стране?
- б. В каких основных международных войнах (сражениях) участвовали вооруженные силы страны?
- в. Какие обычаи и традиции сложились на протяжении истории?
- г. Почему и каким образом сформировался сержантский состав?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Необходимые национальные справочные материалы и литература подбираются признанными специалистами в данной области.

Блок 1.4 Характеристика современных военных операций

Описание

Панорама современных внутригосударственных и межгосударственных конфликтов изменилась. Среди этих изменений – технический прогресс в связи с революцией в военном деле, более пристальное внимание к правилам применения силы, повестка дня прав человека и растущее число многонациональных операций и операций с участием нескольких организаций. По всей вероятности, в XXI веке количество новых аспектов ведения войны будет увеличиваться, не уменьшая при этом значения привычных тактики и маневров частей и подразделений. Данный блок рассчитан на то, чтобы приобщить сержантский состав к некоторым непростым задачам, связанным с подобными операциями, и дать определенные указания касательно ожиданий и последствий. На начальном уровне сержантский состав знакомится с правовыми аспектами военных операций, приобретающими все большее значение, важностью культурной осведомленности и, наконец, важнейшими участниками подобных многонациональных операций и операций с участием нескольких организаций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать характеристику основным участникам национальных и многонациональных операций.
- 2) Провести различие между внутригосударственными и межгосударственными конфликтами.
- 3) Объяснить правовую базу и аспекты национальных и международных операций.
- 4) Понимать значение вопросов культуры в контексте многонациональных операций.
- 5) Обсудить ряд важных вопросов национальных и международных операций, связанных с сержантским составом.

Справочные материалы и литература

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*, 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449 «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004 г). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. ООН/ЕС/ОБСЕ/ (НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011. (Питер Виллетс. «Неправительственные организации в мировой политике: создание глобального управления», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рутледж паблишерз», 2011).

Модуль 1.4.1 Правовые аспекты военных операций

Описание

Хорошее понимание правовых аспектов военных операций принципиально важно для военнослужащих в любом звании, чтобы справиться с непростыми задачами, связанными с сегодняшними комплексными и зачастую неоднозначными операциями. Данный модуль знакомит сержантский состав на начальном уровне с основными правовыми аспектами военных операций, в том числе такими темами, как международное право в период вооруженных конфликтов, соглашение о статусе сил (СОФА) и правила применения силы (ППС).

Задачи и результаты обучения

- 1) Выделить важные законы и нормативные положения, регулирующие военные операции.
- 2) Описать потребность в ППС и как это отражается на наших собственных действиях.
- 3) Объяснить более широкие последствия неправомерных действий во время операций.
- 4) Объяснить важность правовых аспектов военных операций.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить сложность в определении вооруженного конфликта в контексте после окончания «холодной войны».
- б. В чем различие между гражданскими лицами, нон-комбатантами и комбатантами?
- в. Обсудить тематику защиты гражданского населения, в том числе предотвращение сексуального насилия, сексуальной эксплуатации и надругательства в контексте гуманитарной помощи и вооруженных конфликтов.
- г. Какие сложности могут возникнуть, если у разных стран разные ППС?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; изучение простых ситуаций и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449 «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004 г). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Schmitt, Michael N. "Counter-Terrorism and the Use of Force in International Law." *The Marshall Center Papers* 5 (November 2002). (Майкл Н. Шмит. «Противодействие терроризму и применение силы в международном праве». Публикации Центра Маршалла, выпуск 5, ноябрь 2002).

UN DPKO. *Core Pre-Deployment Training Materials*. (ДОПМ ООН. «Материалы по основной подготовке перед развертыванием»). <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. (ДОПМ ООН. «Пакет материалов по гендерным вопросам для операций по поддержанию мира»). <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Модуль 1.4.2 Культурная осведомленность

Описание

Культурная осведомленность дает критически важную информацию о различиях между этническими и (или) социальными группами, фракциями и (или) организациями в районе операций. Данный модуль знакомит сержантский состав на начальном уровне с элементами культурной осведомленности, в том числе со следующими аспектами, но не ограничиваясь ими: понимание местных вероисповеданий, поверий, обычаев, социальной и гендерной иерархии. В данном модуле рассматривается вопрос о том, как культурная осведомленность может способствовать исполнению профессиональных обязанностей сержантским составом и повысить успех миссии.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выделить несколько основных характеристик культуры.
- 2) Различать понятия «культура» и «культурная осведомленность».
- 3) Объяснить значение формирования культурной осведомленности и как это способствует успеху операции.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что необходимо принимать во внимание при проведении действий в районе, где местное население исповедует иную религию, чем большая часть развернутого в районе личного состава и (или) несколько различных религий?
- б. Как культурная осведомленность может помочь в налаживании адекватных контактов с местным мужским и женским населением?
- в. Как культурная осведомленность повышает общую осведомленность об обстановке и эффективность в принятии решений?
- г. Проанализировать ценность культурной осведомленности для организации взаимодействия с учетом различий между видами ВС и (или) многонациональными контингентами, действующими в одной и той же обстановке.

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; изучение простых ситуаций; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005. (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, «Пенгуин-букс», 2005).

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. (ООН/ЕС/ОБСЕ/НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. (ДОПМ ООН. «Пакет материалов по гендерным вопросам для операций по поддержанию мира»). <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Модуль 1.4.3 Правительственные организации (ПО), международные организации (МО), неправительственные организации (НПО)

Описание

Правительственные организации (ПО), международные организации (МО) и неправительственные организации (НПО) все больше и больше представлены в современном боевом пространстве. Данный модуль знакомит сержантский состав на начальном уровне с основными ПО, МО и НПО, которые могут присутствовать и (или) быть задействованы в районе проведения операции. В модуле дается обзор целей и функций ПО, МО и НПО, разъясняется, как они влияют на военные операции и дополняют их, а также каким образом они взаимодействуют с воинскими контингентами в контексте многонациональных операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить ряд самых важных ПО, МО и НПО.
- 2) Разъяснить цели основных ПО, МО и НПО.
- 3) Описать, каким образом ПО, МО и НПО сотрудничают или не сотрудничают с вооруженными силами.
- 4) Описать особые функции Международного комитета Красного Креста (МККК) во время вооруженных конфликтов и гуманитарных кризисов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Выделить общие черты, присущие многим организациям, относящимся к категории НПО.
- б. Какова роль ПО, МО и НПО в многонациональных операциях?
- в. В каких ситуациях (при каких обстоятельствах) цели военных, ПО, МО и НПО дополняют друг друга или наоборот?
- г. Разъяснить роль военно-гражданского сотрудничества на этапе стабилизации и восстановления при проведении военных операций.

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; изучение простых ситуаций; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

45th Rose-Roth Seminar, Montreux, 2 March 2000, by Jean-Daniel Tauxe, Director of Operations, International Committee of the Red Cross, Geneva. The ICRC and civil-military cooperation in situations of armed conflict. (45-й семинар Роуз-Рот, Монтрё, 2 марта 2000 г., Жан-Даниэль Токс, директор Управления оперативной деятельности, Международный комитет Красного Креста, Женева. «МККК и военно-гражданское сотрудничество в ситуации вооруженного конфликта»). <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/57jqbd.htm>

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. (Михаэль Бжоска и Ханс-Георг Эрхарт. «Военно-гражданское сотрудничество при постконфликтной реабилитации и восстановлении». Программный документ № 30. Бонн, Фонд развития и мира, 2008). http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart/_sede260410studyehrhart_en.pdf

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011. (Питер Виллетс. «Неправительственные организации в мировой политике: создание глобального управления», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рутледж паблишерз», 2011).



Встреча экспертной группы ПВОПК (СКО, СКТ, Канада, Латвия, США) с сержантами и старшинами из Молдовы.



Первый визит группы специалистов Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК) в Сербию: в результате оживленных обсуждений между военнослужащими сержантского состава, офицерами и гражданскими лицами согласовано много вопросов.



Руководители группы составителей (Швейцария и Канада) ТУП ВПП сержантского состава ведут консультации во время семинара в Гармише-Партенкирхене.

ПРЕДМЕТ 1: Профессия кадрового военного (промежуточный уровень)

Цель

Предмет «Профессия кадрового военного» предназначен для того, чтобы сформировать слушателя как эффективного командира сержантского состава в профессии военного, четко понимающего взаимодополняющую роль сержантского и офицерского состава. В рамках данного предмета сначала изучается военная организация и воинский этиос, а затем взаимоотношения между сержантами (старшинами) и офицерами; рассматривается эволюция ведения войны как основного занятия в профессии военного и проводится связь с военной историей и наследием страны. В заключение дается обзор комплексного характера современных военных операций.

Описание

Предмет «Профессия кадрового военного» – один из трех основных и связанных друг с другом «столпов» типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Профессия кадрового военного – это важнейший фундамент поэтапной и последовательной военной подготовки сержантского состава и обучения командирским навыкам. Предмет представлен в четырех блоках: «Сержантский состав в профессии кадрового военного», «Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров», «Военная история и наследие» и «Современные военные операции». Каждый блок дается на трех уровнях: начальном, промежуточном и продвинутом. Предполагается, что по мере продвижения слушателей от одного уровня к другому они придут от элементарного понимания фундаментальных концепций – как все устроено – к более глубокому пониманию на продвинутом уровне более широких организующих принципов – почему все так устроено. Ожидается, что от соблюдения профессиональных норм слушатели придут к обучению этим нормам и обеспечению их соблюдения, а на самом высоком уровне – участию в установлении профессиональных норм.

Промежуточный уровень (OR 6/7) является переходным периодом в подготовке командиров. На данном уровне сержантский состав имеет значительный опыт службы младшего командира и теперь должен взять на себя больше обязанностей. Четыре блока промежуточного уровня опираются на этот опыт и на концепции, представленные на начальном уровне, чтобы выработать более широкое понимание роли командира сержантского состава в профессии кадрового военного и подготовить сержантский состав к более комплексным ситуациям, требующим командирских качеств.

Задачи и результаты обучения

1. В качестве содействия достижению общей цели сержанты и старшины на промежуточном уровне:
 - олицетворяют собой профессиональных военных, демонстрируя ценности, качества и этичное поведение, характеризующие опытного командира сержантского состава;
 - демонстрируют отличное владение военными навыками, которые требуются от опытного командира сержантского состава;
 - посредством выполнения обязанностей и наблюдения за военной подготовкой проявляют хорошее понимание того, как устанавливаются и применяются военно-профессиональные нормы и обеспечивается их соблюдение;
 - проявляют способность решать военные проблемы в период большого стресса;
 - демонстрируют отвагу, твердость характера, физическую и морально-психологическую выносливость, а также ценности, необходимые для успешной службы в сержантском составе.
2. Каждый военнотружующий сержантского состава на промежуточном уровне:
 - понимает отличительные черты профессии и в частности важность воинского этиоса как основы профессионального сержантского состава;
 - знает характер взаимоотношений между сержантами (старшинами) и офицерами и каким образом эти взаимоотношения меняются и зреют по мере возрастания ответственности;
 - описывает воздействие технологического развития на ведение войн, с ранних времен по сегодняшний день;
 - объясняет значение культурной осведомленности при проведении многонациональных военных операций.

Блок 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного

Описание

Цель данного учебного блока – подготовить активного командира сержантского состава, который служит в этом составе в партнерстве с офицерским составом, воплощая, поддерживая и утверждая этос профессии военного. Ожидается, что по мере продвижения сержантов и старшин от одного уровня к другому у них развивается и проявляется интеллектуальная способность к постижению различных военных, физических, этических и социальных областей, составляющих профессию военного.

На промежуточном уровне сержантский состав уделяет основное внимание следующим вопросам: связь между профессионализмом и боевой эффективностью; профессиональные обязанности сержантского состава по подготовке военнослужащих к ведению действий в условиях, сопряженных со стрессом; поддержание благополучия личного состава.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как отличительные черты профессии влияют на военные обязанности, процедуры и нормы.
- 2) Проанализировать и обсудить значение профессионализма для всего спектра задач по учебной подготовке, управлению и руководству, возложенных на сержантский состав.
- 3) Объяснить, каким образом боевая эффективность и боевой дух зависят от солидного воинского этоса.
- 4) Объяснить, почему этос должен ставиться над личными интересами.

Справочные материалы и литература

Полезный перечень характерных черт профессии можно найти в ставшей классикой работе: Blau, P.M., and W.R. Scott. *Formal Organisations: A Comparative Approach* (pp 60-63). San Francisco CA: Chandler Publishing Co, 1962. (П.М. Блау и У.Р. Скотт. «Формальные организации: сравнительный подход» (с. 60-63). Сан-Франциско (Калифорния), «Чандлер паблишинг Ко.», 1962).

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms*. (Белая книга ВС США «Профессия кадрового военного»).

<http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Модуль 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: отличительные черты профессии кадрового военного

Описание

На каком основании профессия кадрового военного считается профессией? В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание концепции профессионального сержантского состава. В модуле рассматриваются характерные черты какой-либо профессии, в том числе: специализированные знания; потребность во внутреннем этическом кодексе; профессиональные нормы, определяющие минимальные ожидания; механизмы саморегулирования, позволяющие исправлять проступки; готовность учиться всю жизнь. Затем в модуле рассматривается, каким образом эти профессиональные характеристики перелагаются на язык военных обязанностей, процедур и норм.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать (определить) отличительные черты профессии.
- 2) Объяснить, каким образом отличительные черты профессии находят свое выражение в военных обязанностях, процедурах и нормах.
- 3) Сравнить (сопоставить) профессиональные ценности офицеров и сержантов (старшин).
- 4) Обсудить значение профессионализма для всего спектра задач по учебной подготовке, управлению и руководству, возложенных на сержантский состав.

Вопросы для рассмотрения

- а. Существует ли различие между профессиональными нормами и военными нормами?
- б. Как поддерживаются профессиональные военные нормы?
- в. Какую роль играет профессиональное военное образование в создании и поддержании профессии?
- г. Какую роль играют одиночное и групповое обучение в поддержании профессии?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Bland, Douglas L. (ed). *Backbone of the Army: Non-Commissioned Officers in the Future Army*. Kingston, ON: Queen's University, 2000. (Дуглас Л. Блэнд. «Хребет армии: сержантский состав в будущей армии». Кингстон (Онтарио), Королевский Университет, 2000).

Canadian Officership in the 21st Century: Officership 2020. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2001. («Канадский офицерский состав в XXI веке: офицерский состав 2020». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2001). http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/OFFICERSHIP2020short_e.pdf

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002. (Сержантский состав 2020. «Военнослужащий сержантского состава ВС Канады в XXI веке». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2002). <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Описание

Воинский дух принципиально важен для обеспечения эффективности любых вооруженных сил. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание взаимосвязи воинского этиоса и эффективности боевого применения. Боеспособность и боевая мощь обусловлены настоящим предъявлением более высоких требований к дисциплине, храбрости, лояльности и морально-этическим качествам, чем к гражданским лицам. С другой стороны, превышение полномочий и злоупотребление подчиненными подрывает слаженность группы (отделения). Сержантский состав знакомится с важностью соблюдения институциональных норм, которые могут отличаться от личных предпочтений. В связи с этим данный модуль предназначен для того, чтобы командиры промежуточного уровня проявляли воинский этиос и прививали его подчиненным и сослуживцам.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, каким образом эффективность боевого применения и боевой дух зависят от крепкого воинского этиоса.
- 2) Обсудить, почему превышение полномочий и злоупотребление подчиненными противоречат воинскому этиосу.
- 3) Обсудить способы продвижения и укрепления воинского этиоса.
- 4) Объяснить, почему этиос должен ставиться выше личных интересов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как профессия кадрового военного определяет воинский этиос и наоборот?
- б. Является ли принцип неограниченной ответственности в период конфликтов частью воинского этиоса или правовым требованием, или и тем, и другим?
- в. Является ли воинский этиос универсальным?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Необходимые материалы для чтения об этиосе и ценностях, имеющиеся в стране, подбираются признанными специалистами в данной области.

Блок 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров

Описание

В данном блоке изучаются отношения между сержантами (старшинами) и офицерами, их развитие с течением времени по мере накопления опыта и продвижения по службе сержантского и офицерского состава. Долгосрочная цель состоит в том, чтобы развить способность сержантов (старшин) к налаживанию профессиональных рабочих взаимоотношений с командиром и другими офицерами штаба. Эти единственные в своем роде взаимоотношения развиваются и крепнут, благодаря способности сержантского состава давать честные и дельные советы, помогающие командиру в принятии решений.

На промежуточном уровне основной упор в данном блоке делается на развитии партнерства между офицерами и сержантами (старшинами), занимающего центральное место в руководстве и управлении частью (подразделением). Особое внимание уделяется в блоке непростой задаче, заключающейся в том, чтобы давать искренние советы, сохраняя при этом уважительные отношения между подчиненным и командиром.

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить (сопоставить) точку зрения командира взвода (роты) с точкой зрения сержанта (старшины) подразделения.
- 2) Обсудить, каким образом сержант (старшина) поддерживает откровенные и уважительные взаимоотношения с командиром взвода (роты).
- 3) Обсудить, каким образом сержант (старшина) может выступать в качестве первого слушателя, чтобы помочь офицерам в процессе принятия решений.
- 4) Обсудить, каким образом рабочие отношения между младшим офицером и старшим сержантского состава могут быть полезными для обоих в плане обучения.

Справочные материалы и литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*, Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 2007.

(Джеффри Ф. Смит. «Командовать эскадрильей ВВС в XXI веке: практическое руководство с полезными советами и методическими приемами для сегодняшних командиров эскадрильей». База ВВС США Максвелл (Алабама), издательство Университета ВВС, 2007). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

U.S. Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*, 2002. СВ (США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», 2002). http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf

U.S. Air Force. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. (ВВС США. Инструкция ВВС № 36-2618 «Структура рядового и сержантского состава», 2009). <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

Модуль 1.2.1 Отношения сержантов (старшин) и офицеров: взаимодополняющие точки зрения

Описание

По сложившейся традиции, офицеры и сержанты направляют свое основное внимание на разные аспекты руководства. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание взаимодополняющих функций офицеров и сержантов (старшин) в части (подразделении). В модуле рассматриваются следующие вопросы: обязанность офицера относиться к личному составу части (подразделения) как к «силам и средствам», применяемым для выполнения миссии; обязанность сержанта (старшины) заботиться о благополучии личного состава части (подразделения); каким образом это, казалось бы, противоречие между данными точками зрения снимается благодаря взаимоотношениям офицера и сержанта (старшины) и их доскональному знанию обязанностей друг друга. Помимо этого в модуле изучается, каким образом с помощью уважения и предоставления честных советов сержант (старшина) развивает эффективные и взаимодополняющие рабочие отношения со своим непосредственным командиром.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать обязанности командира взвода (роты).
- 2) Объяснить, как сержант (старшина) доводит до сведения командира взвода (роты) вопросы, беспокоящие солдат.
- 3) Сравнить точку зрения командира взвода (роты) с точкой зрения сержанта (старшины).

Вопросы для рассмотрения

- а. Чем отличаются отношения между сержантом (старшиной) и офицером на уровне взвода (роты) от подобных отношений на более высоких уровнях?
- б. Каким образом офицерский и сержантский состав части (подразделения) сосредоточивают внимание на общих целях и задачах?
- в. Каким образом начальство выступает единым фронтом, демонстрируя единство целей и устремлений?
- г. Каким образом рабочие взаимоотношения сержанта (старшины) с командиром сказываются на его отношениях с другими сержантами (старшинами)?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные

письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочная литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-People-e.pdf>

Модуль 1.2.2 Концепция руководящей (командной) группы: крупные формирования

Описание

С выслугой лет и продвижением по службе на офицеров и сержантов (старшин) также возлагаются обязанности по руководству офицерами и сержантами (старшинами) подчиненных частей и подразделений. Именно в этот момент концепция «руководящей группы» может быть расширена до концепции «командной группы», в которой командир включает старшего и опытного сержанта (старшину) в число своих профессиональных советников. В данном модуле сержант (старшина) на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание взаимоотношений в группе, на которых зиждется успешная и эффективная командная группа. Посредством взаимодействия с опытными старшинами командирами – офицерами и сержантами (старшинами) – и изучения конкретных ситуаций сержант (старшина) осваивает способы участия старшего сержантского состава в командной группе.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать требование к рассудительности и конфиденциальности в командной группе.
- 2) Обсудить, каким образом сержант (старшина) может быть эффективным первым слушателем, чтобы помогать офицерам в процессе принятия решений.
- 3) Объяснить, каким образом сержант (старшина) в командной группе остается в курсе положения дел у подчиненных.
- 4) Сравнить (сопоставить) роль сержанта (старшины) в командной группе с ролью сержанта (старшины) в боевой части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- а. Как найти решение в командной группе, если офицеры и сержанты (старшины) имеют противоположные точки зрения: «силы и средства» в противовес состоянию военнослужащих?
- б. Каким образом сержант (старшина) заслуживает доверие командира?
- в. Что такое «негласный договор» между командиром и сержантом (старшиной)?
- г. Каким образом офицеры и сержанты (старшины) выступают единым фронтом, чтобы представить популярные и непопулярные решения? (Этот вопрос будет освещен в модуле по общению/доведению информации.)

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Guy, S. “The Command Team: A Key Enabler”, *Canadian Military Journal* 11.1 (2010): 57-60. (С. Гай. «Командная группа как основной инструмент реализации», «Канэдиэн милитари джорнал» № 11.1, 2010. С. 57-60). <http://www.journal.forces.gc.ca/vol11/no1/12-guy-eng.asp>

Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить организацией». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>

Модуль 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами⁷

Описание

Часто у старшего сержантского состава и младших офицеров имеются схожие функции и обязанности, выполняемые под началом старшего офицера. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, расширяет свое понимание взаимодействующих отношений, складывающихся между офицерами и сержантами (старшинами), взаимодействующими как профессиональные коллеги. Если офицер обладает, как правило, большими теоретическими знаниями, старший сержантский состав имеет значительно больший практический опыт. В модуле эти отношения рассматриваются как ценный ресурс для части (подразделения), а также как уникальные возможности для индивидуального роста и офицера, и сержанта (старшины).

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать типовую ситуацию, когда перед младшим офицером и старшим сержантского состава под началом старшего офицера могут быть поставлены аналогичные задачи.
- 2) Сравнить (сопоставить) относительные сильные стороны младшего офицера и старшего сержантского состава.
- 3) Обсудить, каким образом рабочие отношения между младшим офицером и старшим сержантского состава могут быть полезными для обоих в плане обучения.
- 4) Проанализировать факторы, влияющие на установление отношений наставника и подопечного между старшим сержантским составом и младшими офицерами.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы надлежащие отношения и обязанности наставника и подопечного между сержантским составом и офицерами?
- б. Каков диапазон и границы отношений наставничества между старшим сержантского состава и младшим офицером?
- в. Обсудить наставничество как неотъемлемую обязанность всех командиров офицерского и сержантского состава.
- г. Какие формы и условия являются надлежащими для наставничества, осуществляемого старшим сержантским составом в отношении младших офицеров?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

“The Young Officer and the NCO – *The Regimental Rogue*”, a series of quotations on the NCO-Officer relationship. («Младший офицер и сержант (старшина) – The Regimental Rogue», подборка цитат о взаимоотношениях сержантского и офицерского состава). http://regimental-rogue.com/srsub/officer_and_nco.htm

⁷ Отдельные государства могут предпочесть, чтобы предмет “Наставничество над младшими офицерами” преподавался на промежуточном и продвинутом уровне, а не на начальном и промежуточном уровне.

Блок 1.3 Военная история и наследие

Описание

Данный блок предназначен для понимания слушателями того, как на протяжении истории, начиная с ранних времен и заканчивая развитием современных вооруженных сил, менялось ведение войн. Сержантский состав изучает различные аспекты ведения войн с глобальной и национальной точки зрения, опираясь на исторические исследования войн и сражений, которые велись на их территории, а также международные действия, в которых принимала участие страна. Благодаря этим знаниям у сержантского состава формируется понимание развития и становления вооруженных сил своих стран, в том числе создания сержантского состава и его места в вооруженной организации.

На промежуточном уровне основное внимание сержантов и старшин направлено на роль, которую технический прогресс играл в ведении войн, вплоть до недавней революции в военном деле. Также более широко рассматривается вопрос о том, как ведение военных действий сказалось на истории страны, с точки зрения политических руководителей, военных и гражданского населения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать ряд важных технологических разработок, радикально изменивших с течением времени ведение военных действий странами.
- 2) Выделить черты военных действий, оставшиеся неизменными, несмотря на технический прогресс.
- 3) Сравнить точки зрения военных, политических руководителей и гражданского населения во время войн, которые вела страна.
- 4) Объяснить происхождение традиций сержантского состава в национальных вооруженных силах.

Справочные материалы и литература

Creveld, Martin van. *Technology and War*. New York, NY: Macmillan Press, 1989. (Мартин Ван Кревельд. «Технология и война». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Макмиллан-пресс», 1989).

Toffler, Alvin, and Heidi Toffler. *War and Anti-War*. New York, NY: Warner Books, 1993. (Алвин Тоффлер и Хейди Тоффлер. «Война и антивоина». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Уорнер-букс», 1993).

Необходимые материалы для чтения, имеющиеся в стране, подбираются признанными специалистами в данной области.

Модуль 1.3.1 Эволюция ведения войн: технология и война

Описание

То, как страна ведет военные действия, зависит в большой степени от имеющейся в ее распоряжении технологии. С другой стороны, военные действия часто становились стимулом для большого технологического прогресса. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне развивает накопленный опыт и приобретенные ранее знания и расширяет свое понимание взаимоотношений между технологией и военными действиями. Помимо этого в данном модуле рассматриваются следующие вопросы: а) воздействие технологии на вооружения и тактику; б) последствия быстро меняющейся технологии для вооружений и тактики; в) воздействие так называемой «революции в военном деле».

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать ряд важных технологических разработок, радикально изменивших ведение странами военных действий с течением времени.
- 2) Описать подвиги, представляющие собой революцию в военном деле.
- 3) Описать воздействие современных технологий связи на отдельного солдата.
- 4) Выделить черты военных действий, оставшиеся неизменными, несмотря на технологический прогресс.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие технологические нововведения были внедрены во время вашей службы?
- б. Каково воздействие роботизированных машин (роботов, беспилотных летательных аппаратов (БПЛА)) на поле боя?
- в. Как изменились средства индивидуальной защиты солдата и что повлияло на их развитие?
- г. Как повлияли на тактику недавние технологические разработки?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

British Broadcasting Corporation. *History - World Wars: War and Technology Gallery*. (Британская радиовещательная корпорация «История мировых войн: галерея войны и технологии»). http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/war_tech_gallery.shtml

Connaughton, Richard. *A Brief History of Modern Warfare*. London, UK: Constable and Robinson, 2008. (Ричард Конногтон. «Краткая история современных военных действий». Лондон (Великобритания), «Констебль и Робинзон», 2008).

Foreign Policy Research Institute. *War and Technology*. (Институт внешнеполитических исследований «Война и технология»). <http://www.fpri.org/footnotes/1402.200902.roland.wartechology.html>

Owens, Bill. *Lifting the Fog of War*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2001. (Билл Оуэнс. «Развевая туман войны». Балтимор (Мэриленд), издательство Университета Джонса Хопкинса, Балтимор, 2001).

Модуль 1.3.2 Национальная военная история

Описание

Ведение военных действий какой-либо страной определяется ее предыдущим опытом. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне развивает накопленный опыт и приобретенные ранее знания и расширяет свое понимание военной истории страны, начиная с ранних конфликтов и заканчивая самыми последними боевыми действиями. Помимо этого в данном модуле рассматривается воздействие на национальное самосознание важнейших сражений и боевых действий в восприятии солдат, командиров, политических руководителей и гражданского населения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить точки зрения военных, политических руководителей и гражданского населения во время войн, которые велись страной.
- 2) Описать, как военная история повлияла на обычаи и традиции.
- 3) Объяснить происхождение традиций сержантского состава в национальных вооруженных силах.
- 4) Определить, какие обычаи и традиции ценятся больше всего в части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- a. Как военные события повлияли на военные традиции и обычаи страны?
- б. Что такое национальные военные традиции и обычаи?
- в. Как традиции сержантского состава, писанные и неписанные, поддерживают моральный дух части (подразделения)?
- г. Почему необходимо сохранять военную историю страны и установленные традиции и обычаи, и кому надлежит руководить этим?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; анализ конкретных ситуаций; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Необходимые материалы для чтения, имеющиеся в стране, подбираются признанными специалистами в данной области.

Блок 1.4 Характеристика современных военных операций

Описание

В конце XX века в конфликтах между людьми появились новые черты. Среди них – революционный технический прогресс в военном деле, важные социальные факторы, такие как юридический надзор над военными операциями, повестка дня прав человека и увеличение числа многонациональных операций, а также операций с участием нескольких организаций. По всей вероятности, в XXI веке все эти новые аспекты ведения войны будут расти, не уменьшая при этом акцента на привычной тактике и маневрах частей и подразделений. К тому же в будущем при ведении военных действий количество и масштаб многонациональных операций будут, по всей вероятности, увеличиваться. Данный блок рассчитан на то, чтобы приобщить сержантский состав к некоторым непростым задачам, связанным с подобными операциями, и дать определенные указания относительно ожиданий и последствий.

На промежуточном и продвинутом уровнях эти темы рассматриваются в блоке более подробно, при этом делается упор на комплексном подходе и операциях с участием всех государственных структур. На всех уровнях сержантский состав изучает важность налаживания контактов с сержантским составом других стран для оказания поддержки в проведении объединенных и коалиционных операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Обсудить, почему международное право в период вооруженных конфликтов стало более важным для современных военных операций.
- 2) Кратко изложить нормативные положения, регулирующие сексуальное насилие и проступки во время вооруженных конфликтов.
- 3) Понимать значение вопросов культуры при проведении многонациональных операций.
- 4) Описать, что может предпринять воинский контингент в ответ на ситуацию, когда культурные традиции в стране, где проводится операция, противоречат его национальным и военным ценностям, например, в том, что касается гендерного равенства и прав человека.
- 5) Дать оценку вкладам правительственных организаций, международных организаций и неправительственных организаций (ПО, МО и НПО) в успех многонациональных операций и указать на то, что они, в отличие от военных, могут делать.

Справочные материалы и литература

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009, San Remo,

Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449 «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004 г). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Smith, Rupert. *Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005. (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, «Пенгуин-букс», 2005).

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. (ООН/ЕС/ОБСЕ/НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011. (Питер Виллетс. «Неправительственные организации в мировой политике: создание глобального управления», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рутледж паблишерз», 2011).

Описание

Правовые рамки, в которые вписываются современные военные операции, распространяются на гражданских лиц, некомбатантов и комбатантов. В данном модуле сержантский состав промежуточного уровня развивает накопленный опыт и приобретенные ранее знания, с тем чтобы более глубоко изучить законы и нормативные положения в отношении гражданского населения, некомбатантов и комбатантов в районе операций. В модуле рассматривается проблема сексуального насилия, сексуальной эксплуатации и надругательства во время вооруженных конфликтов и в гуманитарном контексте; обсуждается растущая ответственность сержантского состава на промежуточном уровне и рассматривается важность их растущего взаимодействия с коллегами из других стран и внешних структур.

Задачи и результаты обучения

- 1) Кратко изложить нормативные положения, регулирующие сексуальное насилие и проступки во время вооруженных конфликтов.
- 2) Описать, как международное право и нормативные положения влияют на правила применения силы.
- 3) Описать, как национальное право и нормативные положения влияют на правила применения силы.
- 4) Обсудить, почему международное право в период вооруженных конфликтов приобрело большее значение при проведении современных военных операций.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы некоторые проблемы в связи с юридическими правами и защитой следующих категорий: гражданских лиц, участвующих в восстании при оккупации, шпионов, диверсантов, наемников, военнопленных и подрядчиков оборонных организаций, работающих на ТВД?
- б. Как сержантский состав на промежуточном уровне может повысить понимание правовых аспектов военных операций в своих частях и подразделениях, а также знания о них?
- в. Какие шаги могут быть предприняты сержантом (старшиной) промежуточного уровня в целях предотвращения проступков со стороны военнослужащих части или подразделения?
- г. Где сержант (старшина) промежуточного уровня может получить совет по правовым аспектам операций (например, у советников по правовым вопросам)?

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; анализ конкретных ситуаций и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

International Committee of the Red Cross. *The Law of Armed Conflict: User's Guide*. Geneva, Switzerland. (Международный комитет Красного Креста. «Руководство по международному праву в период вооруженных конфликтов». Женева, Швейцария). http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro_final.pdf

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*. November 2009, San Remo, Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449 «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004 г). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN DPKO. *Core Pre-deployment Training Materials*. (ДОПМ ООН. «Материалы по основной подготовке передразвертыванием»). <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. (ДОПМ ООН. «Пакет материалов по гендерным вопросам для операций по поддержанию мира»). <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Модуль 1.4.2 Культурная осведомленность

Описание

Культурная осведомленность позволяет понять факторы напряженности, которая может возникнуть в районе военных операций с местным населением или с союзниками по коалиции. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, расширяет свое понимание важности культурной осведомленности и влияние культурных различий при проведении многонациональных операций. Помимо этого в модуле делается упор на обязанности сержанта (старшины) поддерживать политику, помогающую избегать недоразумений или проступков на почве культурных традиций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать, что может предпринять воинский контингент в ответ на ситуацию, когда культурные традиции в стране, где проводится операция, противоречат его национальным и военным ценностям, например, в том, что касается гендерного равенства и прав человека.
- 2) Обсудить, как культурные различия между иностранным воинским контингентом и местным населением могут отразиться на успехе миссии.
- 3) Каким образом сержант (старшина) на промежуточном уровне должен реагировать на ненадлежащее поведение в контексте миссии?
- 4) Где сержант (старшина) на промежуточном уровне может получить совет по вопросам культурной осведомленности (например, у советников по вопросам культуры, советников по гендерным вопросам, местных НПО)?

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсуждение проблемы выбора между налаживанием долгосрочных отношений, с одной стороны, и получением каких-либо краткосрочных преимуществ – с другой.
- б. Какой вклад может внести сержантский состав на промежуточном уровне в повышение культурной осведомленности в своей части или подразделении?
- в. Каким образом культурные различия между многонациональными силами, действующими в одном и том же районе, могут отразиться на результатах миссии?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по

конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; анализ конкретных ситуаций и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005 (especially the paradigm of “War amongst the people”). (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, «Пенгуин-букс», 2005 (особенно парадигма) «Война среди людей»).

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. ООН/ЕС/ОБСЕ/НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку): <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO. *Gender Resource Package for Peacekeeping Operations*. (ДОПМ ООН. «Пакет материалов по гендерным вопросам для операций по поддержанию мира»). <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Модуль 1.4.3 Правительственные организации (ПО), международные организации (МО), неправительственные организации (НПО)

Описание

При проведении как национальных, так и многонациональных операций большие усилия прилагаются для налаживания сотрудничества между многочисленными организациями (агентствами), участвующими в работе по стабилизации и восстановлению. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание межведомственного сотрудничества как неотъемлемой части этапа восстановления вслед за боевыми действиями и миротворческими операциями. В данном модуле рассматриваются следующие вопросы: каким образом международные и региональные структуры безопасности сказываются на политике и выборе военных действий; как ПО, МО и НПО могут взаимодействовать напрямую с местным правительством в целях восстановления гражданского контроля и услуг в районе операций; усилия по интеграции и процесс, содействующий взаимодействию и сотрудничеству между многочисленными правительственными и неправительственными заинтересованными участниками.

Задачи и результаты обучения

- 1) Каков вклад ПО, МО и НПО в успех многонациональных операций, и что они, в отличие от военных, могут делать.
- 2) Разъяснить цели и мандаты основных ПО, МО и НПО, с которыми вполне вероятно доведется встретиться при проведении многонациональных операций.
- 3) Оценить, каким образом цели ПО, МО и НПО могут совпадать и отличаться от целей военных при проведении многонациональных операций.
- 4) Описать полезные меры, которые могут быть приняты для улучшения сотрудничества между военной группировкой и ПО, МО и НПО.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы цель и задача ПО в многонациональных операциях?
- б. Каковы цели и задачи основных МО (например, Организации Объединенных Наций, Европейского союза, ОБСЕ, Африканского союза, Всемирного банка) в многонациональных операциях?
- в. Что такое НПО и каковы некоторые последствия следующих принципов: беспристрастность, нейтралитет и независимость при взаимодействии и работе НПО с военными?

Методика обучения и оценка

В число методов обучения могут входить: лекции; дискуссии; аудиторные упражнения, семинарские занятия в небольших группах; научные статьи; самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

45th Rose-Roth Seminar, Montreux, 2 March 2000, by Jean-Daniel Tauxe, Director of Operations, International Committee of the Red Cross, Geneva, *The ICRC and civil-military cooperation in situations of armed conflict*. (45-й семинар Роуз-Рот, Монтрё, 2 марта 2000 г., Жан-Даниэль Токс, директор Управления оперативной деятельности, Международный комитет Красного Креста, Женева. «МККК и гражданско-военное сотрудничество в ситуации вооруженного конфликта»). <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/57jqbd.htm>

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. (Михаэль Бжоска и Ханс-Георг Эрхарт. «Военно-гражданское сотрудничество при постконфликтной реабилитации и восстановлении». Программный документ № 30. Бонн, Фонд развития и мира, 2008). http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf

Central Government Coordination in Denmark, Germany and Sweden - An Institutional Policy Perspective. (Координация среди центральных государственных органов в Дании, Германии и Швеции: обзор институциональной политики). http://www.unipotsdam.de/fileadmin/projects/ls-verwaltung/assets/2_Publikationen/Forschungspapiere_RiW/2_Hustedt_Tiessen_2006_Central_Government_Coordination.pdf

Martens, Kerstin. "Mission Impossible: Defining Non-Governmental Organisations." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations* 13.3 (September 2002): 271-85. (Керстин Мартенс. «Миссия невыполнима: дать определение неправительственным организациям». «Voluntas: Международный журнал добровольных и некоммерческих организаций», выпуск № 13.3, сентябрь 2002. С. 271-285).

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011. (Питер Виллеттс. «Неправительственные организации в мировой политике: создание глобального управления», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рутледж паблишерз», 2011).

ПРЕДМЕТ 1: Профессия кадрового военного (продвинутый уровень)

Цель

Предмет «Профессия кадрового военного» предназначен для того, чтобы сформировать сержанта (старшину) как эффективного командира в профессии кадрового военного, четко понимающего взаимодополняющую роль сержантского и офицерского состава. В рамках данного предмета сначала изучается военная организация и воинский этиос, а затем взаимоотношения между сержантами (старшинами) и офицерами; рассматривается эволюция ведения войны как основного занятия в профессии военного и проводится связь с военной историей и наследием страны. В заключение дается обзор комплексного характера современных военных операций.

Описание

Предмет «Профессия кадрового военного» – один из трех основных и связанных друг с другом «столпов» типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Профессия кадрового военного – это важнейший фундамент поэтапной и последовательной военной подготовки сержантского состава и обучения командирским навыкам. Предмет представлен в четырех блоках: «Сержантский состав в профессии кадрового военного», «Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров», «Военная история и наследие» и «Современные военные операции». Каждый блок дается на трех уровнях: начальном, промежуточном и продвинутом. Предполагается, что по мере продвижения слушателей от одного уровня к другому они придут от элементарного понимания фундаментальных концепций – как все устроено – к более глубокому пониманию на продвинутом уровне более широких организующих принципов – почему все так устроено. Ожидается, что от соблюдения профессиональных норм слушатели придут к обучению этим нормам и обеспечению их соблюдения, а на самом высоком уровне – к участию в установлении профессиональных норм.

На продвинутом уровне (OR 8/9) учебный план рассчитан на сержантский состав, проявивший свою способность и накопивший большой военный опыт. Четыре блока развивают этот опыт и знания, представленные на начальном и промежуточном уровнях, и идут дальше фундаментальных концепций, чтобы сформировать у сержантского состава более широкую точку зрения и стратегический взгляд на руководство в профессии военного.

Задачи и результаты обучения

1. В качестве содействия достижению общей цели сержантский состав на продвинутом уровне:
 - олицетворяет собой профессиональных военных, демонстрируя ценности, качества и этичное поведение, как подобает старшему сержантскому составу;
 - демонстрирует отличное владение военными навыками, которые требуются от наиболее старших военнослужащих сержантского состава;
 - посредством выполнения обязанностей и надзора над военной подготовкой проявляет хорошее понимание того, как устанавливаются и применяются военно-профессиональные нормы и как обеспечивается их соблюдение;
 - проявляет способность решать сложные военные проблемы в период сильного стресса;
 - демонстрирует отвагу, твердость характера, физическую и морально-психологическую выносливость, а также ценности, необходимые для успешной службы в сержантском составе на самом старшем уровне.
2. Каждый военнослужащий сержантского состава на продвинутом уровне:
 - демонстрирует понимание принципов отношений между гражданскими и военными организациями в условиях демократии;
 - демонстрирует понимание взаимоотношений между сержантами (старшинами) и офицерами в самых вышестоящих звеньях, в том числе в составе командных групп;
 - анализирует (обсуждает) изменения в ведении войны после окончания «холодной войны»;
 - объясняет характер военных операций, в том числе многонациональных операций, благодаря пониманию роли различных государственных и международных участников, их целей и влияния на военные операции.

Блок 1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного

Описание

Цель данного учебного блока – подготовить активного командира сержантского состава, который служит в этом составе в партнерстве с офицерским составом, воплощая, поддерживая и утверждая этос профессии военного. Ожидается, что по мере продвижения сержантов (старшин) от одного уровня к другому у них развивается и проявляется интеллектуальная способность к постижению различных военных, физических, этических и социальных областей, составляющих профессию военного.

На продвинутом уровне более серьезный упор делается на роли, которую профессия кадрового военного играет в демократическом обществе. В данном блоке подчеркивается руководящая роль старшего сержантского состава в военной организации и его обязанность показывать пример, олицетворять и поддерживать воинский этос.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать отличительные черты военной службы как профессии.
- 2) Проанализировать (обсудить) надлежащие требования, предъявляемые к старшему сержантскому составу как руководителям в профессии кадрового военного.
- 3) Описать основополагающие принципы гражданско-военных взаимоотношений в условиях демократии.
- 4) Обсудить социально-политические изменения, которые могут повлиять на воинский этос.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces.* Geneva, Switzerland: DCAF, 2002. (Виллем Ф. Экелен. «Демократический контроль над вооруженными силами», Женева, Швейцария, ДКВС, 2002). <http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357>

Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State.* Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1957. (Самюэль П. Хантингтон. «Солдат и государство». Кэмбридж (Массачусетс), издательство «Белкнэп» Гарвардского университета, 1957).

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait.* New York, NY: The Free Press, 1960. (Морис Яновиц. «Профессиональный солдат: социальный и политический портрет». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Фри-пресс», 1960).

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* (Белая книга ВС США «Профессия кадрового военного»). <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Модуль 1.1.1 Сержантский состав в профессии кадрового военного: профессия кадрового военного и общество

Описание

Вооруженные силы государства – важное отражение общества, которому они служат. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание концепции профессионального сержантского состава. В данном модуле рассматривается, каким образом благодаря этосу профессия отличается от непрофессиональной деятельности, а также вводятся элементы военно-гражданских отношений и роль, которую вооруженные силы играют в демократическом обществе. Помимо этого в модуле подчеркивается роль военнослужащих сержантского состава в любом звании, выступающих в качестве послов профессии военного, а также их обязанность показывать пример воинского этоса, профессиональных качеств и ценностей страны.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать отличительные черты военной службы как профессии.
- 2) Объяснить, какие профессиональные требования предъявляются к лицам, занимающимся какой-либо профессиональной деятельностью.
- 3) Проанализировать (обсудить) надлежащие требования, предъявляемые к старшему сержантскому составу как руководителям в военной профессии.
- 4) Описать основополагающие принципы военно-гражданских взаимоотношений в условиях демократии.

Вопросы для рассмотрения

- а. Почему профессия кадрового военного является такой же профессией, как и все другие?
- б. Чем профессия кадрового военного отличается от остальных профессий?
- в. Как изменились за последние десятилетия профессиональные требования, предъявляемые к вооруженным силам?

Методика обучения и оценки

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; письменные рефераты; обсуждения в небольших группах.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century.* Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2002. (Сержантский состав 2020. «Военнослужащий сержантского состава ВС Канады в XXI веке». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2002). <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

U.S. Army White Paper. *The Profession of Arms.* (Белая книга ВС США. «Профессия кадрового военного»). <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, January, 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

На данном сайте размещены ссылки на ресурсы по военно-гражданским взаимоотношениям. http://demo.cracracy.stanford.edu/civ_milit.html

В данной магистерской диссертации Школы повышения подготовки ВМС США представлен всеобъемлющий обзор военно-гражданских отношений, а также указан стандартный справочный материал: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a346358.pdf>

Модуль 1.1.2 Воинский этос: влияние общества

Описание

Воинский этос подвержен влиянию ценностей, существующих в обществе в настоящий момент. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание воинского этоса. Воинский этос принципиально важен для обеспечения боевой эффективности любых вооруженных сил, но его нельзя сохранить без поддержки общества страны. В данном модуле рассматриваются правовые рамки, лежащие в основе воинского этоса, а также национальные традиции и нормы, определяющие обязанность вооруженных сил перед обществом страны, особенно функцию военных применять и управлять смертоносной силой.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать национальные нормы и традиции, утверждающие и поддерживающие воинский этос.
- 2) Описать различие между «этосом» и «этикой».
- 3) Обсудить социальные и политические изменения, которые могут повлиять на воинский этос.
- 4) Проанализировать (обсудить), каким образом старший сержантский состав продвигает и поддерживает национальный воинский этос.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как изменился воинский этос за последние двадцать лет и за последнее столетие?
- б. Как многонациональные операции повлияли на эволюцию национального этоса?
- в. Существует ли общий воинский этос среди сержантского состава разных стран?
- г. Каким образом и какой именно вклад вносит этот общий этос в налаживание контактов среди военнослужащих сержантского состава разных стран?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; письменные рефераты; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного

в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Values and Standards of the British Army, January 2008. («Ценности и нормы ВС Великобритании», январь 2008). http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Надлежащее для стран руководство по тематике этоса и ценностей предоставляется специалистами стран.

Блок 1.2 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров⁸

Описание

В данном блоке изучаются отношения между сержантами (старшинами) и офицерами, их развитие с течением времени по мере накопления опыта и продвижения по службе сержантского и офицерского состава. Долгосрочная цель состоит в том, чтобы развить способность сержантов (старшин) к налаживанию профессиональных рабочих взаимоотношений с командиром и другими офицерами штаба. Эти единственные в своем роде взаимоотношения развиваются и крепнут, благодаря способности сержантского состава давать честные и дельные советы, помогая командирам в принятии решений.

На продвинутом уровне основной упор в данном блоке делается на взаимоотношениях между военнослужащими сержантского и офицерского составов самых старших званий. Особое внимание уделяется отношениям между руководящими группами и командными группами – концепция, которая становится все более расхожей.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить роль старшего сержантского состава в налаживании между офицерами и сержантским составом части (подразделения) отношений, характеризующихся доверием, взаимопомощью, уверенностью и лояльностью.
- 2) Объяснить, каким образом способности сержантского состава отражаются на командире.
- 3) Описать, каким образом старший сержантского состава поддерживает командира посредством доведения информации и дальнейшей работы с частями (подразделениями).

Справочные материалы и литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 2007. (Джеффри Ф. Смит. «Командовать эскадрилей ВВС в XXI веке: практическое руководство с полезными советами и методическими приемами для сегодняшних командиров эскадрилей». База ВВС США Максвелл (штат Алабама),

издательство Университета BBC, 2007). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

U.S. Army. *Field Manual 7-22.7: The Army Non-Commissioned Officer Guide*. 2002. (СВ США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», 2002). http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf

U.S. Air Force. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. (ВВС США. Инструкция ВВС № 36-2618 «Структура рядового и сержантского состава», 2009). <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

Модуль 1.2.1 Взаимоотношения сержантов (старшин) и офицеров: руководящие кадры

Описание

В крупных частях и подразделениях на старший сержантский состав и старших офицеров возложены значительные обязанности. В данном модуле сержанты и старшины на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляют свое понимание более комплексных отношений между старшим сержантским составом и старшими офицерами. Зрелые отношения между сержантом (старшиной) и офицером имеют критически важное значение для здоровья и морального духа части (подразделения) и, в конечном итоге, для выполнения задачи. В модуле изучается, каким образом отношения между сержантским составом и офицерами могут быть полезны для повышения эффективности части (подразделения) и выполнения задачи; как здоровье и моральный дух части (подразделения) пострадают, если эти отношения превратятся в соперничество или разладятся.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать функции сержантского состава в крупном формировании.
- 2) Объяснить роль старшего сержантского состава в налаживании отношений, характеризующихся доверием, взаимопомощью и лояльностью, между офицерами и сержантским составом части (подразделения).
- 3) Обсудить способы доведения идей и рекомендаций, опирающихся на логику и рассуждения, до офицеров и сержантского состава части (подразделения).
- 4) Обсудить способы выработки понимания у командования функций и роли сержантского состава.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом сержанты и старшины влияют на ожидания каждой стороны в отношениях между офицерским и сержантским составом?
- б. Каким образом профессионализм, знания, ответственность и сотрудничество влияют на отношения между офицерским и сержантским составом?
- в. С какими трудностями и проблемами столкнется, по всей вероятности, старший сержантский состав в отношениях между офицерским и сержантским составом?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по

конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC: Information Management Support Center, 1997. (Крейтон Абрамс и др. «Взаимоотношения офицеров и сержантов (старшин)». Вашингтон (округ Колумбия), Центр поддержки управления информацией, 1997). <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Hertling, Mark. "Year of the NCO: A Division Commander's Perspective." *Military Review*, (September-October 2009): 80-84. (Марк Хертлинг. «Год сержантского состава: точка зрения командира дивизии». «Милитаристический обзор» (сентябрь-октябрь 2009). С. 80-84).

Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: руководство организацией». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>

U.S. Army. *Field Manual 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington DC, 2006. (СВ США. Боевой устав № 6-22 «Руководство СВ: компетентность, уверенность, гибкость». Вашингтон (округ Колумбия), 2006).

Модуль 1.2.2 Концепция командной группы

Описание

Слаженные командные группы являются неотъемлемой частью успешных воинских частей (подразделений). В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание значимости подхода командной группы, командир которой включает старшего и опытного военнослужащего сержантского состава в число своих профессиональных советников. В модуле довольно подробно изучается, каким образом командир и старший военнослужащий сержантского состава налаживают крепкие, лояльные и доверительные отношения, а также вырабатывают общее понимание своих обязанностей и полномочий. Сержантский состав на продвинутом уровне понимает важность командной группы как слаженного и сплоченного образования, функционирующего в интересах части (подразделения) и миссии.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, каким образом командир может опираться на возможности сержантского состава.
- 2) Проанализировать роль старшего сержантского состава в оказании поддержки командиру и дополнении его работы.
- 3) Проанализировать, каким образом подготовка подчиненных посредством поощрений и лояльного содействия поддерживает методику командных групп.
- 4) Описать, каким образом старший военнослужащий сержантского состава поддерживает командира в доведении информации до частей (подразделений) и дальнейшей работе с ними.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом командная группа уравнивает конкурирующие друг с другом приоритеты, такие как правдивость и лояльность, содействуя при этом позитивным взаимоотношениям?
- б. Как командиры и старший сержантский состав трактуют функции и полномочия офицеров и сержантов (старшин).
- в. Как лояльность военнослужащего к системе подчиненности положительно влияет на отношения в командной группе?
- г. Какие факторы влияют на развитие и поддержание доверительных отношений между офицером и сержантом (старшиной) в командной группе?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; изучение простых ситуаций и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Guy, S. "The Command Team: A Key Enabler." *Canadian Military Journal* 11.1 (2010): 57-60. (С. Гай. «Командная группа как основной инструмент реализации», «Канэдиэн милитари джорнал» № 11.1, 2010. С. 57-60). <http://www.journal.forces.gc.ca/vol11/no1/12-guy-eng.asp>

Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить организацией». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005). <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Leading-the-Institution-e.pdf>

Модуль 1.2.3 Наставничество над младшими офицерами⁹

Не преподается на данном уровне.



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Люцерне (участники из Нидерландов и Швейцарии).



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Гармише-Партенкирхене (участники из СКО, Нидерландов и США).

⁹ Отдельные государства могут предпочесть преподавать предмет “Наставничество над младшими офицерами” на промежуточном и продвинутом уровнях, а не на начальном и промежуточном уровнях.

Блок 1.3 Военная история и наследие

Описание

Данный блок предназначен для понимания слушателями того, как на протяжении истории, начиная с ранних времен и заканчивая развитием современных вооруженных сил, менялось ведение войн. Сержантский состав изучает различные аспекты ведения войн с глобальной и национальной точки зрения, опираясь на исторические исследования войн и сражений, которые велись на их территории и за ее пределами. Благодаря этим знаниям у сержантского состава формируется понимание развития и становления вооруженных сил своих стран, в том числе создания сержантского состава и его места в вооруженной организации.

Помимо этого в блоке исследуется вопрос о том, как социальные, правовые и политические изменения повлияли на структуру современных вооруженных сил, а также рассматривается воздействие технологических изменений на общество и ведение войны.

Задачи и результаты обучения

- 1) Обсудить историю «холодной войны».
- 2) Описать характер военных операций в период после окончания «холодной войны».
- 3) Проанализировать основные причины военных конфликтов в регионе в прошлом.
- 4) Проанализировать влияние результатов военных действий на развитие страны.

Справочные материалы и литература

Bobbitt, Philip. *The Shield of Achilles*. New York NY: Random House, 2002. (Филип Боббит. «Ахиллесов щит», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рэндам-Хаус», 2002).

Davies, Norman. *Europe, a History*. New York, NY: Oxford University Press, 1996. (Норман Дэвис. «История Европы», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), издательство Оксфордского университета, 1996).

Innes, Thomas Hammond X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*. St Paul, MN: Zenith Press, 2006. (Томас Хэммонд Иннес. «Рогатка и камень: о войне в XXI веке», Сент-Пол (Миннесота), «Зенит-пресс», 2006).

Luňák, Petr. *Západ: Spojené státy a Západní Evropa ve studené válce*. Praha: Libri, 1997. (Петр Луняк. «Запад: США и Западная Европа во время «холодной войны». Прага, «Либли», 1997).

Luňák, Petr. *Plánování nemyslitelného: československé válečné plány 1950-1990*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2008. (Петр Луняк. «Планирование немыслимого: чехословацкие военные планы 1950-1990». Прага, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2008).

Mastny, Vojtech, and Malcolm Byrne. *A Cardboard Castle? An Inside History of the Warsaw Pact, 1955-1991*. Prague: Central European University Press, 2006. (Войцех Мастны и Малкольм Бирн. «Картонный замок? История Варшавского договора глазами очевидца». Прага, издательство Центральноевропейского университета, 2006).

McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003. (Роберт Макмахон. «Холодная война: очень краткое введение». Оксфорд, издательство Оксфордского университета, 2003).

Ricks, Thomas E. *The Gamble*. New York, NY: Penguin Books, 2009. (Томас Э. Рик. «Рискованное предприятие», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Пенгуин-букс», 2009).

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London UK: Penguin Books, 2005. (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, «Пенгуин-букс», 2005).

Štěpánek, Karel, and Pavel Minařík. *Československá lidová armáda na Rýnu*. Praha: Naše Vojsko, 2007. (Карел Степанек и Павел Минарик. «Чехословацкая народная армия на Рейне». Прага, «Наше войско», 2007).

Модуль 1.3.1 Эволюция ведения войны: недавние изменения

Описание

Как сказал Клаузевиц, война – это продолжение политики, но только другими средствами. Со времен Второй мировой войны изменившийся характер глобальной политики значительно повлиял на то, как государства ведут войну. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание динамики ведения войн и конфликтов за недавний период. В модуле анализируются характер и отличительные черты «холодной войны», но при этом упор делается на изменениях, произошедших после ее окончания, в частности, на увеличении числа многонациональных операций, меняющемся характере операций по поддержанию мира и выдвигании на передний план повестки дня прав человека. В модуле рассматриваются последствия некоторых более новых изменений: военно-гражданское сотрудничество, кибернетическая борьба, беспилотные летательные аппараты, влияние и психологические операции. Наконец, сержантский состав изучает роль вооруженных сил на этапе стабилизации конфликта и восстановления.

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить (сопоставить) характеристики сил, ведущих боевые действия, и миротворческих сил.
- 2) Обсудить историю «холодной войны».
- 3) Описать характер военных операций в период после окончания «холодной войны».
- 4) Обсудить вопрос о союзнических организациях, таких как НАТО, которые по-прежнему полезны после окончания «холодной войны».

Вопросы для рассмотрения

- a. Проанализировать растущую важность сержантского состава в качестве командного при ведении современных военных действий.
- б. Обсудить влияние национальной политики на многонациональные операции.
- в. Обсудить вопрос о том, как новые виды вооружений (роботы, «умные» бомбы) сказались на ведении военных действий.
- г. Проанализировать значение компьютеризованного боевого пространства и использование моделирования (имитации) в военной учебной подготовке (синтетическая обстановка).

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего

сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Horn, Bernd, and Emily Spencer. (eds). *No Easy Task: Fighting in Afghanistan*. Toronto ON: Dundurn, 2012. (Бернд Хорн и Эмили Спенсер (под редакцией). «Непростая задача – сражаться в Афганистане». Торонто (Онтарио), «Дандарн», 2012).

Janjua, Raashid Wali. “State Failure in Afghanistan and Security Challenges for Pakistan.” *Canadian Army Journal* 12.1 (Spring 2009): 9-29. (Пашид Вали Джанджуа. «Несостоятельное государство в Афганистане и проблемы безопасности в Пакистане». «Канэдиэн арми джорнал», выпуск 12.1, весна 2009. С. 9-29). http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_12/iss_1/CAJ_Vol12.1_05_e.pdf

Kilcullen, David. *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. New York, NY: Oxford University Press, 2009. (Дэвид Килкуллен. «Случайная партизанская война: малые войны посреди большой». Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), издательство Оксфордского университета, 2009).

McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003. (Роберт Макмахон. «Холодная война: очень краткое введение». Оксфорд, издательство Оксфордского университета, 2003).

“Peace Support Operations: A Working Draft Manual for African Military Practitioners”. («Операции по поддержанию мира: проект справочника для участников военных действий в Африке», DWM 1-2000, главы 1-3). <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/PeaceSupportManualMM/Contents.html>

Модуль 1.3.2 Национальная военная история

Описание

Военная история страны – это также история союзников и врагов. Опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, сержантский состав на продвинутом уровне углубляет свое понимание военной истории страны с помощью анализа политических, экономических и прочих стратегических факторов, приведших к войнам и повлиявших на их исход. В этот анализ входит обзор военной истории союзников и врагов. Цель данного модуля – сформировать у сержантского состава на продвинутом уровне критически важное понимание роли вооруженных сил страны в истории государства и таким образом осознание того, как важно сохранять национальные военные ценности и этос.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать военную историю союзников и врагов.
- 2) Проанализировать (обсудить) влияние стратегических факторов на региональную военную историю.
- 3) Проанализировать основные причины прошлых военных конфликтов в регионе.
- 4) Проанализировать влияние результатов военных действий на развитие страны.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие страны традиционно являлись противниками, а какие – союзниками?
- б. К каким военным последствиям привели политические события последних лет?
- в. Описать членство государства в различных союзнических организациях.
- г. Какова исторически сложившаяся позиция и влияние политических партий и фракций в государстве по отношению к региональным соседям?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Необходимые национальные справочные материалы и литература подбираются признанными специалистами в данной области.

Модуль 1.3.3 Обзор воинского этикета и протокола

Описание

Воинский этикет и протокол являются давно устоявшимися военными традициями и практикой, которыми личный состав вооруженных сил руководствуется в своем повседневном поведении и в соответствии с которыми проводятся официальные встречи между воинскими частями и подразделениями, а также церемонии по случаю приема иностранных высокопоставленных лиц. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание военного этикета и протокола, а также того, каким образом они помогают поддерживать воинский этос. Среди тем – знаки уважения, выражаемые офицерами и сержантским составом; уважение, проявляемое к национальному и иностранным флагам и гимнам; надлежащая форма одежды и поведение во время торжественных церемоний; официальные визиты; торжественные обеды (ужины); неформальная переписка; иные ситуации, соответствующие национальной практике и традициям. Цель данного модуля – сформировать у сержантского состава на продвинутом уровне более глубокое понимание того, что соблюдение надлежащих правил этикета и протокола является проявлением уважения и таким образом способствует эффективности взаимодействия между личным составом, частями и подразделениями, а также войсками (силами).

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать, каким образом установленные правила воинского этикета регулируют отношения между личным составом различного звания.
- 2) Описать военные церемонии, которыми сопровождается визит иностранных гостей и высокопоставленных лиц.
- 3) Описать установившиеся в вооруженных силах традиции и порядок проведения торжественных обедов (ужинов).
- 4) Описать, каким образом уважительное соблюдение военного этикета и протокола может помочь в поддержании воинского этоса.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы взаимоотношения между офицерами и сержантским составом в период пребывания под руководством военнослужащего сержантского состава?
- б. В какой мере требования военного протокола налагают обязательства на супругов военных?
- в. В каких ситуациях неформальная переписка целесообразна, а в каких – нет?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; рекомендуемая литература; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Australian Army. *Protocol Manual* (Chapter 1), 1999. (СВ Австралии. «Учебник по протоколу» (глава первая), 1999). <http://diggerhistory.info/pages-asstd/protocol-1999.htm>

Protocol 101. («Протокол 101»). <http://www.military.com/spouse/military-life/...and.../military-protocol-101.html>

U.S. Army. *Pamphlet 600-60 -- A Guide to Protocol*. (СВ США. «Наставление 600-60: руководство по протоколу»). http://www.cdc.gov/od/occp/officership/military_protocol.htm

Дополнительная литература, касающаяся страны, подбирается признанными специалистами в данной области.



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Гармише-Партенкирхене (участники из Грузии и Республики Молдовы).

Блок 1.4 Характеристика современных военных операций

Описание

В конце XX века в конфликтах, которые ведут люди, появились новые черты. Среди них – революционный технический прогресс в военном деле, важные социальные факторы, такие, например, как юридический надзор над военными операциями, все более пристальное внимание к правам человека и увеличение многонациональных операций, а также операций с участием нескольких организаций. По всей вероятности, в XXI веке все эти новые аспекты ведения войны будут расти. Данный блок рассчитан на то, чтобы приобщить сержантский состав к некоторым непростым задачам, связанным с подобными операциями, и дать определенные указания касательно ожиданий и последствий.

На продвинутом уровне данного блока вновь изучаются материалы, представленные на начальном и промежуточном уровнях, но более глубоко, поскольку при этом выдвигаются более сложные вопросы.

Задачи и результаты обучения

- 1) Кратко изложить основные законы и нормативные положения, регулирующие военные операции, включая многосторонние операции.
- 2) Описать, как законы и нормативные положения влияют на правила применения силы.
- 3) Обсудить, как культурные различия между иностранным воинским контингентом и местным населением могут отразиться на успехе миссии.
- 4) Кратко изложить положения международного гуманитарного права в отношении гражданских лиц, нонкомбатантов и комбатантов.

Справочные материалы и литература

Brzoska, Michael, and Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. (Михаэль Бжоска и Ханс-Георг Эрхарт. «Военно-гражданское сотрудничество при постконфликтной реабилитации и восстановлении». Программный документ № 30. Бонн, Фонд развития и мира, 2008). http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart/_sede260410studyehrhart_en.pdf

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449. «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004 г). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005. (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, («Пенгуин-букс»), 2005).

UN/EU/OSCE/NATO. Gender, peace and security documents (or referring to gender) see link. (ООН/ЕС/ОБСЕ/НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organizations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY: Routledge Publishers, 2011. (Питер Виллеттс. «Неправительственные организации в мировой политике: создание глобального управления», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Рутледж паблишерз», 2011).

Модуль 1.4.1 Правовые аспекты военных операций

Описание

Прочные правовые рамки – важнейшая составляющая военных операций. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание основных элементов права применительно к военным операциям: международное гуманитарное право (МГП); Женевская конвенция или международное право в период вооруженных конфликтов (МППВК); Соглашение о статусе сил (СОФА). В модуле рассматривается, как для каждой операции на основании юридических консультаций разрабатываются конкретные правила применения силы (ППС). Слушатели изучают, почему важно наличие прочных юридических рамок для военных операций и каким образом международное право является основой для достойной военной коалиции или альянса.

Задачи и результаты обучения

- 1) Кратко изложить основные законы и нормативные положения, регулирующие военные операции, включая многосторонние операции.
- 2) Описать, как законы и нормативные положения влияют на правила применения силы.
- 3) Обсудить, как культурные различия между иностранным воинским контингентом и местным населением могут отразиться на успехе миссии.
- 4) Кратко изложить положения международного гуманитарного права в отношении гражданских лиц, некомбатантов и комбатантов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом национальное законодательство приведено в соответствие с международным правом и отличается от него?
- б. Как появились правила применения силы и почему они так важны?
- в. Почему сегодня международное право в период вооруженных конфликтов стало намного более важным?
- г. Почему в разных странах разные ППС?
- д. Как должен реагировать сержант (старшина) на продвинутом уровне в случае, если у него возникает подозрение в совершении проступка или он обнаруживает таковой?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература;

самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или онлайн с возможными ролевыми играми; изучение простых случаев и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

International Committee of the Red Cross. *The Law of Armed Conflict: User's Guide*. Geneva, Switzerland. (Международный комитет Красного Креста. «Руководство по международному праву в период вооруженных конфликтов». Женева, Швейцария). http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/intro_final.pdf

International Institute of Humanitarian Law. *Rules of Engagement Handbook*, November 2009. San Remo, Italy. (Международный институт гуманитарного права. «Справочник по правилам применения силы», ноябрь 2009 г. Сан-Ремо, Италия). <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

NATO STANAG 2449, *Training in the Law of Armed Conflict*. 29 March 2004. (СТАНАГ НАТО № 2449 «Учебная подготовка по международному праву в период вооруженных конфликтов», 29 марта 2004). <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

UN DPKO. *Core Pre-deployment Training Materials*. (ДОПМ ООН. «Материалы по основной подготовке передразвертыванием»). <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

Модуль 1.4.2 Культурная осведомленность

Описание

Культурная осведомленность – способность понимать и уважать культурные особенности союзников и населения, проживающего в районе операций, – стала важным оперативным инструментом. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, углубляет свое понимание того, как культурная осведомленность может быть ключевым фактором успеха. В модуле рассматривается, как культурная осведомленность внешних участников связана с вопросами разнообразия в части (подразделении). Помимо этого в модуле более глубоко рассматривается вопрос о возможном влиянии культурных различий на операции. С помощью внимательно подобранных конкретных ситуаций слушатели учатся выявлять проблемы культуры на раннем этапе и изучают надлежащие методы, способствующие их разрешению.

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить (сопоставить) вопросы культурной осведомленности и вопросы разнообразия в части (подразделении).
- 2) Выявлять важные признаки назревающих межкультурных конфликтов.
- 3) Выявлять общие причины недоразумений на почве культуры.
- 4) Описать стратегии предотвращения и уменьшения последствий недоразумений на почве культуры.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как культурные различия между многонациональными воинскими контингентами, действующими в одной и той же обстановке, могут отразиться на успехе миссии?
- б. Обсудить проблемы выбора между налаживанием транспарентных отношений с местным населением и извлечением краткосрочных преимуществ.
- в. Какую помощь может оказать сержантский состав на продвинутом уровне в преодолении культурных различий среди сил союзников?
- г. Как сержант (старшина) на продвинутом уровне может способствовать расширению культурной осведомленности в своей части (подразделении)?

Методика обучения и оценка

Задачи и результаты обучения в данном модуле достигаются следующим образом: лекции старшего сержантского состава и других докладчиков по конкретным темам; самостоятельные занятия; обязательная литература; самостоятельные письменные работы; упражнения в классах или

онлайн с возможными ролевыми играми; изучение простых ситуаций и упражнения на принятие решений; обсуждения в небольших группах, основанные по возможности на опыте класса.

Справочные материалы и литература

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. London, UK: Penguin Books, 2005, especially the paradigm of “War amongst the people.” (Руперт Смит. «Польза силы». Лондон, Великобритания, «Пенгуин-букс», 2005, особенно парадигма «Война среди людей»).

UN/EU/OSCE/NATO Gender, peace and security documents (or referring to gender). (ООН/ЕС/ОБСЕ/НАТО: документы по гендерной проблематике, миру и безопасности (или со ссылками на гендерный вопрос), см. ссылку). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

UN DPKO, Gender Resource Package for Peacekeeping Operations. (ДОПМ ООН. «Пакет материалов по гендерным вопросам для операций по поддержанию мира»). <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Модуль 1.4.3 Участники действий на оперативном пространстве: комплексный подход и всеправительственный подход

Описание

Межведомственное сотрудничество и взаимодействие часто формально закрепляется как комплексный подход или в масштабе государства – как всеправительственный подход. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и полученные ранее знания, углубляет свое понимание ряда оперативных аспектов комплексного подхода и всеправительственного подхода. В модуле также рассматриваются следующие вопросы: каким образом комплексный подход способствует переходу от мероприятий под руководством военных к мероприятиям под руководством гражданских структур при проведении длительных операций; масштаб, целесообразность и значение концепции «трехблоковой войны» как описание проводимых одновременно боевых действий; операции по поддержанию мира и гуманитарная помощь; роль и адекватность комплексного подхода и всеправительственного подхода в концепции «трехблоковой войны»; непростые задачи, связанные с этими формирующимися подходами к операциям; стратегии, способные уменьшить межведомственные трения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать (обсудить) переход от краткосрочных задач к долгосрочным задачам в ходе операции.
- 2) Сравнить (сопоставить) характеристики и составляющие комплексного подхода и всеправительственного подхода.
- 3) Описать сложности, связанные с этими формирующимися подходами.
- 4) Описать пути и способы сокращения трений и обеспечения взаимодействия с правительственными организациями, международными организациями, неправительственными организациями (ПО, МО и НПО) в районе проведения операций.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какова цель и задача ПО в многонациональных операциях?
- б. Каковы цели и задачи основных МО (например, Организации Объединенных Наций, Европейского Союза, ОБСЕ, Африканского союза, Всемирного банка) в многонациональных операциях?
- в. Что такое НПО и каковы их организующие и руководящие принципы?

Методика обучения и оценка

Методы преподавания могут включать: лекции; дискуссии; упражнения в классах, семинарские занятия в небольших группах; научные статьи; самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions, 2012. (Публикация НАТО *AAP-06* «Глоссарий терминов и определений НАТО», 2012).

AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, 2010. (Публикация НАТО *AJP-01(D)* «Объединенная доктрина НАТО», 2010).

Petersen, F., and Hans Binnendijk. *From Comprehensive Approach to Comprehensive Capability*. NATO Review, 2008. (Петерсен Ф. и Ханс Бинендийк. «От комплексного подхода к комплексным силам и средствам». «Вестник НАТО», 2008). <http://www.nato.int/docu/review/2008/03/ART7/EN/index.htm>



ПРЕДМЕТ 2: Командирские навыки и этика (начальный уровень)

Цель

Предмет «Командирские навыки и этика» знакомит сержантский состав на начальном уровне с теорией руководства, ценностями и формированием личных качеств в профессии военного. По завершении изучения данного предмета слушатели будут способны руководить своими подчиненными на уровне отделения (взвода) и совершенствовать их подготовку. Среди тем, рассматриваемых в рамках данного предмета: военные командирские навыки, этика, управление. Приобретение знаний по данным темам гарантирует, что на всем протяжении своей службы сержантский состав будет руководствоваться ценностями и командирскими качествами, присущими кадровым военным.

Описание

Данный предмет – одна из трех основных и взаимосвязанных программ подготовки, включенных в учебный план профессионального военного образования сержантского состава. Основное внимание в данном предмете направлено на формирование личных качеств сержантского состава как профессиональных военных, служащих своей стране. Сержантский состав на начальном уровне должен иметь определенное представление о принципах руководства и демонстрировать ценности и качества, присущие профессиональным военным в демократических обществах. Сержанты и старшины на данном уровне должны уметь и быть способны: действовать уверенно и самостоятельно в условиях неопределенной, динамично развивающейся и политически сложной обстановки; общаться с небольшими группами подчиненных и руководить отделением (взводом) при выполнении целого ряда операций; осознавать, что их действия, а также действия их подчиненных могут иметь стратегические последствия.

Определения ряда важнейших для данного предмета терминов:

Руководство (командирские навыки) – постоянный процесс оказания влияния на людей при выполнении задачи и совершенствовании организации.

Личные качества – внутреннее измерение человека, определяющее его поведение, формирующее его решения и действия, из которого складывается характер командира.

Лидер по призванию – командиры, которые поступают согласно духу истины, делают упор на том, что правильно, и демонстрируют смелость и решимость действовать соответственным образом.

Этика – моральные принципы, которыми руководствуется лицо или лица, занимающиеся какой-либо профессией.

Сила духа – способность не отступать от основных ценностей, даже когда это не пользуется популярностью.

Управление – «осуществление надлежащим образом назначенным командиром полномочий и руководства выделенными и приданными войсками (силами) в целях выполнения задачи. Функции управления выполняются с помощью личного состава, вооружения и военной техники, связи, объектов и процедур, используемых командиром при планировании, руководстве, координации и контроле войск (сил) и операций в целях выполнения задачи».¹⁰

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве содействия достижению общей цели сержанты и старшины на начальном уровне:
 - демонстрируют ценность совместной работы и слаженности группы;
 - проявляют военные командирские навыки;
 - демонстрируют этическое поведение и надлежащее отношение.
- 2) По завершении предмета каждый слушатель:
 - знакомится с отрицательными последствиями неэтичного поведения для части (подразделения);
 - объясняет различные теории военных командирских навыков;
 - понимает основы и непреложную ценность управления войсками (силами) для профессии кадрового военного.

¹⁰ Словарь военных и сопутствующих терминов. http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html

Блок 2.1 Военные командирские навыки

Описание

Эффективность и благополучие вооруженных сил зависят в значительной мере от качества командирских навыков сержантского состава. На протяжении истории командирские функции и обязанности сержантского состава расширялись: от руководства небольшими частями (подразделениями) до службы на должностях стратегического уровня в вооруженных силах. Данный блок сосредоточен на теории и применении принципов руководства, позволяющих сержантскому составу руководить военными действиями и вести подготовку подчиненных младших командиров. В данном блоке слушатели изучают, помимо прочих, следующие темы и вопросы: стили руководства, мотивация, формирование группы, управление стрессом, порядок и дисциплина. В совокупности эти темы позволяют сержантскому составу на начальном уровне начать вырабатывать свой стиль руководства, являясь при этом непосредственными командирами в своих частях (подразделениях).

Задачи и результаты обучения

- 1) Демонстрировать владение сержантским составом на начальном уровне командирскими навыками.
- 2) Демонстрировать командирские навыки на уровне отделения (взвода).
- 3) Применять концепции и принципы руководства.
- 4) Описать процессы повышения подготовки группы.
- 5) Поддерживать порядок и дисциплину в отделении (взводе).
- 6) Объяснить, что такое стресс и управление стрессом.
- 7) Применять методы руководства для улучшения результативности отдельных военнослужащих и части (подразделения).

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Издание второе. Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных сил Швейцарии»), модуль 5, глава 2: «Руководство группой», 2012.

Handboek Leidinggeven (Leadership Manual) in de KL, 07-06-2002. druk: Plantijn Casparie Zwolle. («Справочник по руководству в Королевских СВ Нидерландов», 07.06.2002, издательство «Плантийн Каспари Цволле»).

Handboek onderofficier (NCO NCO) HB 2-07/A. («Справочник сержантского состава HB 2-07/A»).

Hartog, Deanne Nicole. *Inspirational Leadership*. Schoonhoven: P.L. and van Menteen J.J., 1997. (Дин Николь Хартог. «Вдохновляющее руководство», Схонховен, 1997).

Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands: Ministry of Defence, 2005. («Оборонная доктрина Нидерландов». Гаага, Нидерланды, Министерство обороны, 2005). <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context*. Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010. (Алан Окрос. «Руководство в военном контексте в Канаде». Торонто (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2010). http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

U.S. Marine Corps Warfighting. Publication 6-11, *Leading Marines*. Washington, DC: U.S. Marine Corps, 1995. (Публикация 6-11 по ведению боевых действий Корпусом морской пехоты США: «Руководить морскими пехотинцами». Вашингтон (округ Колумбия), Корпус морской пехоты США, 1995). <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%20Leading%20Marines.pdf>

Примечание: в некоторые модули включены дополнительные справочные материалы. Если они в модуль не включены, при подготовке занятий по данному модулю следует пользоваться справочными материалами, представленными в описании блока.

Модуль 2.1.1 Стили руководства

Описание

Как отмечают военачальники, эффективно справляющиеся со своей задачей, хорошее руководство принципиально важно для достижения желаемых целей и выполнения задач. Помимо этого отдельно подчеркивается, что в различных ситуациях требуются различные стили руководства. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне учится различать стили руководства, которые позволяют адаптироваться к различным ситуациям, личностям и культурам.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать различные стили руководства (например, давать указания, участвовать и перепоручать).
- 2) Указать, какие ситуационные факторы необходимо учитывать при выборе стиля руководства в конкретной ситуации.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом культурные различия влияют на выбор стиля руководства?
- б. Как стресс влияет на стиль руководства?
- в. Каким образом способности подчиненных влияют на стиль руководства?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 Sep. 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 2.1.2 Руководство подчиненными

Описание

Сержантский состав на начальном уровне осуществляет непосредственное руководство небольшими подразделениями. В связи с этим он должен понимать принципы руководства, необходимые для того, чтобы руководить подчиненными и формировать их. Чтобы добиться этого понимания, сержантский состав должен уметь мотивировать своих подчиненных, давать им указания и направлять их, повышая при этом результативность, используя обратную связь и наставничество. В данном модуле сержантский состав изучает навыки и качества, требуемые для руководства подчиненными.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать определение командирским навыкам.
- 2) Описать принципы командирских навыков.
- 3) Определить навыки и качества командира.
- 4) Установить, что наделяет командира силой (принуждение, пример для подражания, поощрение, специальные знания, законность).

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом сержантский состав на начальном уровне способствует принятию решений младшими офицерами, не подрывая их авторитета?
- б. Каким образом вы можете отделить себя от подчиненных, выступая в качестве командира?
- в. Обсудить, как командиры заслуживают доверие подчиненных, равных по званию и старших по званию.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Bélanger, Julie, and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011. (Жюли Беланже и П. Лью. «Воспитание следующего поколения командиров: вызовы, императивы и стратегии», Кингстон (Онтарио), издательство Канадской оборонной академии, 2011).

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 Sep. 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22

«Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007. (Даниэль Лагасэ-Роя и Жанин Кнакштедт. «Справочник по наставничеству». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2007).

Модуль 2.1.3 Формирование группы

Описание

Сержантский состав на начальном уровне отвечает за формирование слаженных групп на уровне отделения (взвода). Чтобы руководить этими небольшими подразделениями, сержанты (старшины) должны применять концепции сплочения коллектива и формирования группы. В данном модуле сержанты (старшины) знакомятся с основными шагами при формировании небольших, целеустремленных и слаженных групп. Они учатся содействовать слаженной работе, проявляя командирские качества, необходимые для оказания поддержки на различных этапах формирования небольших групп.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить слаженную работу.
- 2) Описать процесс формирования группы.
- 3) Наметить, как ведет себя командир на каждом этапе процесса формирования группы.
- 4) Объяснить, каким образом различные стили руководства могут повлиять на процесс формирования группы.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как черты характера могут повлиять на формирование группы?
- б. Какие действия командира важны для того, чтобы справиться со сложным характером отдельных лиц?
- в. С помощью каких методов обеспечивается активное участие всех членов группы?
- г. Как сохранить слаженность группы в условиях стресса?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Bélanger, Julie, and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011. (Жюли Беланже и П. Лью. «Воспитание следующего поколения командиров: вызовы, императивы и стратегии», Кингстон (Онтарио), издательство Канадской оборонной академии, 2011).

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC 10 Sep. 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007. (Даниэль Лагасэ-Рюа и Жанин Кнакштедт. «Справочник по наставничеству». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2007).

Performance Improvement Guide. 5th ed. Boston, MA: U.S. Coast Guard Leadership Development Center, 2006. («Руководство по улучшению результативности», издание 5-е. Бостон (Массачусетс), Центр Береговой охраны США по развитию командирских навыков», 2006). <http://www.uscg.mil/hq/cg095/cg09541/docs/5th%20edition%20PIG.pdf>

Steiger, R. *Menschenorientierte Führung*. Huber Verlag, 1991. (Р. Штайгер. «Руководство, ориентированное на людей», «Хубер-ферлаг», 1991).

Модуль 2.1.4 Порядок и дисциплина

Описание

Надлежащие порядок и дисциплина — залог эффективности любой военной организации как в мирное, так и в военное время, как на службе, так и вне службы. Одна из основных обязанностей сержантского состава на начальном уровне — установление и поддержание порядка и дисциплины в отделении (взводе), включая форму одежды, выправку и поведение военнослужащих. Сержантский состав на начальном уровне должен на практике знать приказы, наставления или распоряжения, регулирующие поддержание порядка и дисциплины в их части (подразделении). Они должны понимать значение этих приказов и разъяснять их своим подчиненным, а также при необходимости принимать меры для исправления положения. Сержантский состав на данном уровне также должен понимать, когда целесообразно рекомендовать вышестоящим начальникам принятие дальнейших дисциплинарных мер.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать цель военного порядка и дисциплины.
- 2) Указать публикации, приказы, наставления или распоряжения, касающиеся обеспечения порядка и дисциплины в вашей организации.
- 3) Определить способы поддержания надлежащего порядка и дисциплины.
- 4) Описать процесс военного правосудия, используемый для принятия мер в случае нарушений дисциплины.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как сержантский состав на начальном уровне выявляет причины, обуславливающие низкий уровень дисциплины?
- б. Каковы способы предотвращения проблем с дисциплиной?
- в. Насколько важно принять незамедлительные меры в случае нарушений?
- г. Как обеспечивается последовательность в установлении военного порядка и дисциплины?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

EU Standards of behaviour in operations. («Нормы поведения во время операций, определенные ЕС»). <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/05/st08/st08373-re03.en05.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC: 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 2002).

Модуль 2.1.5 Управление стрессом

Описание

Профессия кадрового военного неизбежно сопряжена с огромным стрессом, как отрицательным, так и положительным, которому подвергаются военнослужащие. Сержантский состав на начальном уровне должен научиться наблюдать за степенью своего стресса, а также стресса своих подчиненных и контролировать его; научиться различать отрицательные и положительные факторы стресса, распознавая его симптомы и причины. Для сержантского состава на начальном уровне важно понимать, как справляться с ситуациями, сопряженными со стрессом, стараясь при этом выполнить поставленные задачи и миссии. Сержантский состав на данном уровне должен научиться доводить до своих подчиненных, что часто стресс неизбежен, и рекомендовать при этом методы и способы, позволяющие справиться с ним.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить стресс и управление стрессом.
- 2) Выявить причины стресса (у себя и у других).
- 3) Описать методы управления стрессом.
- 4) Описать, как стресс влияет на результативность отдельных военнослужащих и группы.

Вопросы для рассмотрения

- а. Способы выявления стресса у себя и у других.
- б. Почему люди неохотно признаются в том, какой степени стресса они подвергаются?
- в. Как справляться со своим стрессом, оставаясь при этом эффективным командиром?
- г. Насколько важен для подчиненных обобщенный опыт ветеранов боевых действий, когда уровень стресса высок?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: дискуссии с ветеранами, самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Resilience: A Selected Bibliography. US Army War College Library. («Сопrotивляемость: библиографическая подборка». Библиотека Высшего военного колледжа Сухопутных войск США. Постоянный). <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модули 1 и 5: «Знать себя и руководить группой», 2012.

Модуль 2.1.6 Благополучие личного состава

Описание

Благополучие личного состава свидетельствует о качестве жизни военнослужащих, входящих в состав военной части (подразделения). Речь идет о благополучии военнослужащих и их ближайших родственников. Сержанты и старшины на начальном уровне должны научиться заботиться о своих военнослужащих и следить за их моральным духом. Они должны научиться предпринимать действия, необходимые для улучшения благополучия личного состава, и понимать, когда требуется обратиться за помощью к вышестоящим звеньям в системе подчиненности. Знание на практике ресурсов, имеющихся в их распоряжении, позволит им уменьшить негативное воздействие низкого морального духа в части (подразделении).

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать благополучие войск (сил).
- 2) Описать обязанности сержантского состава по поддержанию морального духа и благополучия подчиненных.
- 3) Выявить причины низкого морального духа.
- 4) Определить методы оценки морального духа и благополучия.
- 5) Выявить источники поддержки, улучшающие моральный дух и благополучие.

Вопросы для рассмотрения

- а. Когда и каким образом следует отдаляться от военнослужащих или членов семьи (например, тяжелая утрата, привыкание к мысли об утрате, узы отношений)?
- б. Когда надо обращаться за консультацией к специалистам?
- в. В какой мере требуется дальнейшее участие в судьбе подчиненного?
- г. Как равноценно сочетать потребности отдельных лиц и потребности группы?
- д. Какую роль играют ассоциации ветеранов?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 2002).

Johns, G., and A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 2.1.7 Мотивация

Описание

Мотивацию можно описать как движущую силу, которая побуждает военнослужащих приступить к выполнению задач и продолжать до тех пор, пока миссия не будет доведена до конца. Одна из наиболее трудных задач, с которыми сталкиваются сержанты и старшины на начальном уровне, состоит в том, чтобы заинтересовать подчиненных в успехе, несмотря на неблагоприятную обстановку, неопределенность и суровые условия. В данном модуле изучаются способы и методы (консультирование по различным возможностям, открывающимся перед военнослужащим, честное и своевременное общение и личный пример), позволяющие мотивировать личный состав для того, чтобы он как можно лучше выполнил задачу.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать определение мотивации.
- 2) Описать методы мотивирования.
- 3) Демонстрировать методы мотивирования.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сохранить мотивацию в трудных ситуациях?
- б. Как сообщать о новостях в кризисных ситуациях?
- в. Как сочетать ожидания отделения (взвода) и личные ожидания?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, дискуссии, аудиторные упражнения, ролевые игры, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, глава 2: «Руководство группой», 2012.

Johns, Gary, and Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2001. (Г. Джонс и Алан Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Модуль 2.1.8 Умение управлять собой

Описание

Чтобы быть эффективными командирами (руководителями), сержанты и старшины на начальном уровне должны являться примерами образцового поведения. Для выполнения этой обязанности они должны научиться контролировать свое поведение на службе и вне службы и в различных условиях. Сочетание таких методов, как самоанализ, наблюдение за словесной и невербальной формой выражения военнослужащих в составе части (подразделения), вынесение уроков и принятие конструктивной критики позволит сержантам и старшинам на начальном уровне развить свои личные навыки и навыки межличностного общения, подавая при этом хороший пример своим подчиненным.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить умение управлять собой и самоконтроль.
- 2) Намечать способы повышения самосознания.
- 3) Описать препятствия, мешающие принять мнение других людей.
- 4) Изложить методы, помогающие научиться лучше управлять собой.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что такое адекватное поведение?
- б. Как культурные ценности влияют на приемлемое поведение?
- в. Обязаны ли вы по-прежнему подавать пример поведения, находясь вне службы?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, дискуссии, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Blanchard, Ken, Susan Fowler, and Laurence Hawkins. *Self-Leadership and the One-Minute Manager*. New York: Harper Collins, 2005. (Кен Бланшар, Сюзан Фоулер и Лоренс Хокинс. «Руководство над собой и одномоментный менеджер», Нью-Йорк, «Харпер Коллинз», 2005).

Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York: McGraw-Hill, 2012. (Эндрю Брайант и Ана Люсия Казан. «Руководство собой: как стать более успешным,

эффективным и результативным лидером для себя и для других». Нью-Йорк, «Макгроу-Хилл», 2012).

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 1 и 3: «Самопознание», 2012.

Johns, Gary, and Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2001. (Г. Джонс и Алан Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Модуль 2.1.9 Предоставление возможностей

Описание

Предоставление возможностей подразумевает, что все военнослужащие в составе части (подразделения) обладают необходимыми полномочиями для выполнения своих обязанностей. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне учится осуществлять полномочия и оказывать влияние в соответствии со своим званием и опытом, а также вести себя таким образом, чтобы все военнослужащие отделения (взвода) признавали и принимали сержанта как командира, наделенного полномочиями и обязанностями.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выявить различия между полномочиями, подотчетностью и ответственностью в вооруженных силах.
- 2) Дать определение предоставлению возможностей.
- 3) Описать передачу полномочий и то, как это относится к подотчетности и ответственности.

Вопросы для рассмотрения

- a. С какими факторами риска связано предоставление возможностей на данном уровне?
- б. Как предотвратить злоупотребление властью?
- в. Какие факторы влияют на широту возможностей, которые вы предоставляете подчиненным?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, дискуссии, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, глава 7 и 10: «Руководство группой», 2012.

Модуль 2.1.10 Руководство изменениями

Описание

Руководство изменениями – это процесс внедрения новых идей, политики и задач в целях воздействия на сопротивление изменениям и сведения его к минимуму в части (подразделении). Сержантский состав на начальном уровне должен обладать базовым пониманием процесса управления изменением и учиться принимать изменения, продвигать их, следить за ними и внедрять их. Он должен научиться доводить до своих подчиненных причины изменений, добиваться от них одобрения и помогать им на разных этапах принятия изменений. В данном модуле сержанты и старшины на начальном уровне получают базовые знания об управлении изменениями, что позволяет им справляться с организационными изменениями, выступая в то же время в качестве инициаторов перемен в части (подразделении).

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить управление изменениями.
- 2) Описать процесс управления изменениями.
- 3) Наметить роль отделения (взвода) в реализации изменений.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как подтвердить необходимость изменения?
- б. Как принять изменение, с которым вы не согласны?
- в. Как способствовать изменению?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, ролевые игры, аудиторские упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 1 и 3: «Самопознание», 2012.

Kotter, John, and Leonard Schlesinger. “Choosing Strategies for Change”. *Harvard Business Review* 86.7/8 (2008): 130-139. (Джон Коттер и Леонард Шлезингер. «Выбор стратегий изменения». «Гарвард бизнес-ривью» № 86.7/8 (2008). С. 130-139).

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. 2012. (Джон Коттер. «Руководство изменением», Бостон, «Гарвард бизнес-ривью пресс», 2012).

Блок 2.2 Этика

Описание

В данном блоке сержанты и старшины на начальном уровне знакомятся с темой «этика» и ее ролью в профессии военного. Помимо этого упор делается на роли этики в принятии решений и основных этических вопросах, с которыми сталкивается каждый военнослужащий, такими, например, как права человека и управление разнообразием. Знание традиций, обычаев и институциональных норм вооруженных сил помогают в формировании каждого военнослужащего. Лидер по призванию стремится выяснить правду, решить, что правильно, и проявить смелость и решимость действовать соответствующим образом.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать основные принципы военной этики.
- 2) Объяснить важность принципов военной этики.
- 3) Описать влияние этики в процессе принятия решений.
- 4) Намечать этапы этического процесса принятия решений.
- 5) Объяснить концепцию прав человека применительно к военным операциям.
- 6) Установить акты дискриминации на почве: пола, этнической принадлежности, вероисповедания, расы, сексуальной ориентации, политических взглядов и культуры.

Справочные материалы и литература

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. («Применение этического метода принятия решений командиром, лидером или военнослужащим». «Личные, профессиональные и военные этика и ценности». Учебный центр СВ, 12 мая 1999). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. (Д. Бауман. «Военная этика – что еще?», опубликовано в рабочем документе III/2008 «Состояние обучения этике в вооруженных силах», Центр управления собой, Кобленц, 2009. С. 40-56). <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006. («Этика в ВС Канады: принятие непростых решений». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2006).

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. («МГП и права человека – МККК». Международный комитет Красного Креста – МККК (издатель и дата не указаны)). <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-human-rights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*. n.d. (Международный комитет Красного Креста. «Всеобщая декларация прав человека». «МГП и права человека» (дата не указана)). <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Poster.en.pdf>

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008. (И. Ли и Х. Борн. «Справочник по правам человека и основным свободам военнослужащих». Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека, Варшава, Польша, 2008).

Peters, Ralph. “A Revolution in Military Ethics?” *Strategic Studies Institute (SSI) | US Army War College*. (Summer 1996): n.p. (Ральф Петерс. «Революция в военной этике?», Институт стратегических исследований | Высший военный колледж Сухопутных войск США. (лето 1996), издатель не указан). <http://strategicstudies-institute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. “Ethics Training and Development in the Military.” *Parameters* (Spring 2007): n.p. (Пол Робинсон. «Обучение и развитие этики в вооруженных силах». «Параметры» (весна 2007), издательство не указано).

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010. gültig ab 01.09.10 (Публикация ВС Швейцарии № 92.010: «Военная этика в Вооруженных силах Швейцарии», действует с 1.09.10). http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-

4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0C BUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmw v5vw

Scott, Jr., Ronald. "Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability." *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002. (Рональд Скотт мл. «Принятие этических решений: связь между двусмысленностью и подотчетностью». «Хроника онлайн джорнал». Журнал «Воздушно-космическая мощь», 12 апреля 2002). <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 July 2005. (Майор Деррик Танг Кенг Сянг. «V24N3 – профессиональная военная этика – контракт солдата». «Поинтер». Журнал Вооруженных сил Сингапура, 18 июля 2005). http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkKJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009. (Дон М. Снайдер, Пол О и Кевин Тонер. «Профессиональная военная этика Сухопутных войск в эпоху постоянных конфликтов». Карлайль (Пенсильвания), Институт стратегических исследований, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2009).

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998). (Д. Танг Кенг Сянг. «Профессиональная военная этика – контракт солдата». Журнал Вооруженных сил Сингапура 24.3 (1998)).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000. (Джеймс Хью Тонер. «Мораль под огнем: главные добродетели, военная этика и американское общество». Лексингтон (Кентукки), издательство Университета штата Кентукки, 2000).

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000. (Джордж Р. Викерс. «Права человека и поведение военнослужащих: отчет о ходе работы». Форт-Белвуар, Оборонно-технический информационный центр, 2000).

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008. (Роберт Вильям Уолкер и Бернанд Хорн. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), издательство Оборонной академии Канады, 2008).

Модуль 2.2.1 Военная этика

Описание

Военная служба отличается от всех других профессий своими особыми требованиями. Военачальники, порой даже самые младшие командиры и руководители сталкиваются с необходимостью принимать сложные решения в непростых и опасных для жизни условиях. Понимание этики должно формироваться уже у новобранцев и поддерживаться на всем протяжении службы в вооруженных силах. Сержантский состав на начальном уровне должен хорошо осознавать и уважать этические нормы, которыми руководствуются профессиональные военные. Их поведение и поведение их подчиненных должно быть основано на этических принципах в целях предотвращения нарушений, подрывающих уважение к вооруженным силам как к профессии и снижающих боевую эффективность ВС.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать основные принципы военной этики.
- 2) Объяснить важность этики для профессиональных боевых формирований.
- 3) Выявить возможные последствия нарушений этического поведения.

Вопросы для рассмотрения

- а. Сравнить и сопоставить примеры этичного и неэтичного поведения.
- б. Рассмотреть связь между этичным поведением и моральным духом части (подразделения).
- в. Каковы последствия попустительства в отношении неэтичного поведения?
- г. Как младшие командиры должны реагировать на неэтичные действия старших по званию?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2.)

Модуль 2.2.2 Принятие этических решений

Описание

Уверенные, решительные командиры (руководители) – краеугольный камень эффективных вооруженных сил. Сержантский состав на начальном уровне будет постоянно сталкиваться с этическими дилеммами. От них как от младшего командного состава может потребоваться сложный выбор между личными ценностями и ценностями организации, личными взглядами и задачами миссии, безопасностью личного состава и опасностью, сопряженной с необходимой военной операцией и т.д. Эти дилеммы являются источником большого стресса и давления, но вместе с тем это неотъемлемая часть военной службы. В данном модуле сержанты и старшины узнают, что является этической дилеммой и как проанализировать и выбрать наилучший, этически обоснованный образ действий.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать влияние этики на процесс принятия решений.
- 2) Обозначить этапы процесса принятия этических решений.
- 3) Описать этическую дилемму.
- 4) Определить этическое поведение.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что такое «этическое» решение?
- б. Перечислить и сравнить личные ценности и ценности организации. Указать, каким образом и когда они могут противоречить друг другу.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2.)

Модуль 2.2.3 Права человека¹¹

Описание

Уважение прав человека – основополагающий аспект современных либеральных демократических стран. Сержантский состав на начальном уровне должен понимать свои обязанности по поддержанию и защите прав человека и недопущению нарушений и попрания этих прав в условиях операций в соответствии с правилами применения силы. Благодаря данному модулю у сержантов и старшин формируется понимание принципов прав человека, а также характеристик, лежащих в основе этих принципов и определяющих их. Помимо этого у них складывается определенное представление о последствиях нарушений прав человека для национальных интересов безопасности.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить основные концепции прав человека.
- 2) Описать, каким образом продвижение и уважение прав человека отражается на оперативном контексте.
- 3) Способствовать осведомленности о правах человека в организации.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие индивидуальные права человека ограничены в связи с поступлением на воинскую службу?
- б. Какие вопросы, связанные с правами человека, больше всего затрагивают военнослужащих?
- в. Какова правовая база для прав человека в вооруженных силах?
- г. Как вопросы прав человека отражаются во время военных действий на личном составе, участниках боевых действий на стороне противника и населении страны, где проводятся военные операции?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2.)

¹¹ Этот модуль связан с модулем об управлении разнообразием (М 2.2.4) и должен рассматриваться вместе с ним, особенно в том, что касается недопущения гендерной, этнической, религиозной и др. форм дискриминации.

Модуль 2.2.4 Управление разнообразием

Описание

В данном модуле рассматривается вопрос о том, как управлять разнообразием, которое все больше и больше становится отличительной чертой экономически развитых промышленных стран, и извлекать из него пользу. В связи с тем, что на службу в современных вооруженных силах набираются лица из всех категорий населения, ВС необходимо иметь определенное представление о том, как поощрять разнообразие и управлять им. Разнообразие – это сочетание индивидуальных особенностей, опыта и способностей. Оно формируется за счет таких факторов, как личный жизненный опыт, культурная среда и этническое происхождение, а также социально-экономический статус. Поскольку сержанты и старшины выступают в качестве наставников и руководителей, они должны приобщать своих подчиненных к восприятию и пониманию разнообразия как преимущества, а не недостатка, и объяснять им, что если его надлежащим образом использовать, то оно может стать фактором преумножения силы. В данном модуле сержанты и старшины учатся понимать разнообразие и помогать создавать рабочие условия, в которых отсутствует дискриминация.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить концепции и составные элементы разнообразия.
- 2) Описать, к каким последствиям для организации приводит дискриминация.
- 3) Описать порядок работы с жалобами, связанными с разнообразием.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом руководство формирует культуру организации в отношении разнообразия?
- б. Чем разнообразие выгодно для профессиональных вооруженных сил?
- в. Что такое дискриминация и в какой форме она может проявляться в военной среде, как с точки зрения действий отдельных лиц, так и с точки зрения институциональной культуры?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2.)

Блок 2.3 Управление

Управление, заключающееся когда-то лишь в отдавании и принятии приказов, стало сложным процессом, отражающим традиционное осуществление иерархических полномочий и использующим при этом гибкость и способность к реагированию, присущие полномочиям, которые построены по принципу сети и распределены. В данном блоке рассматривается, каким образом эти две фундаментальные и различные характеристики сочетаются в подходе «управление выполнением задачи». В данном блоке сержантский состав знакомится с понятийным аппаратом управления и с тем, как он используется для планирования, руководства и координации войск (сил) и действий по выполнению поставленной задачи. В то же время сержантам и старшинам предстоит подумать над тем, как обобщается опыт и каким образом знания передаются во всей организации. В данном блоке сержантский состав на начальном уровне изучает четыре модуля: «Основы управления войсками (силами)», «Введение в процесс оперативного планирования», «Введение в процесс обобщения опыта», «Элементы управления информацией».

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать принципы управления.
- 2) Продемонстрировать управление на практике на уровне отделения (взвода).
- 3) Описать принципы и практику оперативного планирования.
- 4) Продемонстрировать роль ведущего при разборе результатов выполнения задачи.
- 5) Описать принципы систем управления связью и информацией.

Модуль 2.3.1 Основы управления войсками (силами)

Описание

Осуществление полномочий и руководство вооруженной группировкой и входящими в ее состав частями и подразделениями намного сложнее, чем просто отдача приказов и их исполнение. В данном модуле сержанты и старшины на начальном уровне знакомятся с основами управления и обучаются тому, как формируются приказы и как они передаются по системе подчиненности. По завершении данного модуля слушатели, усвоив понятийный аппарат (термины и определения) управления, способны применять эту концепцию на практике на уровне отделения (взвода).

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать определение управлению.
- 2) Описать систему подчиненности.
- 3) Понимать принцип замысла командира.

Вопросы для рассмотрения

- а. Чем назначенный командир отличается от другого старшего офицера в том же звании?
- б. Какие средства связи и информации используются на тактическом уровне управления?
- в. Когда лидер тактического звена должен привести план в соответствие с замыслом командира?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, аудиторские упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, справочные статьи и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012. (Публикация НАТО AAP-06 «Глоссарий терминов и определений НАТО», 2012). <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-3 (B) (2011) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. 2011. (Публикация НАТО AJP-3 (B) «Объединенная доктрина НАТО по проведению операций», 2011 г). http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

AJP-6 Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems. 2011. (Публикация НАТО AJP-6 «Объединенная доктрина НАТО по системам связи и информации», 2011). https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition* Mechanicsburg, PA: Stackpole, 2010, pp 32-33. (Роберт С. Раш (команд-сержант-майор в отставке). «Руководство для сержантского состава», издание 9-е, Меканиксбург (Пенсильвания), «Стэкпол», 2010. С. 32-33).

Модуль 2.3.2 Принятие стратегических решений

(Не преподается на данном уровне)

Соответствующие национальные руководящие указания по доктрине и процедурам управления предоставляются национальными экспертами.



Первый визит в Украину группы экспертов из Чехии, Польши, Словакии, США и НАТО в рамках Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК).



Первый визит в Сербию группы экспертов из Австрии, Чехии, Румынии, США и НАТО в рамках Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК).

Модуль 2.3.3 Введение в процесс оперативного планирования

Описание

Процесс оперативного планирования – это официально закрепленная методика, применяемая во всей системе подчиненности, от стратегического до тактического уровня. В данном модуле сержанты и старшины на начальном уровне знакомятся с концепциями оперативного планирования и его осуществлением. Они изучают, каким образом младшие командиры могут вносить вклад в процесс планирования посредством анализа различных вариантов, взвешивания вероятности риска и факторов риска. По завершении данного модуля сержантский состав на начальном уровне понимает, каким образом его действия и решения являются частью более широкого замысла в рамках процесса оперативного планирования.

Задачи и результаты обучения:

- 1) Описать различные этапы процесса оперативного планирования.
- 2) Описать роль младшего командира в процессе оперативного планирования.
- 3) Описать, каким образом анализируются возможные варианты действий.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом стратегические решения влияют на планирование на тактическом уровне?
- б. Каким образом тактические факторы влияют на оперативный план?
- в. Какие принципы военного искусства применимы к процессу оперативного планирования?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Canadian Forces Joint Publication (CFJP) 5.0. The Canadian Forces Operational Planning Process. (Объединенная публикация ВС Канады 5.0. «Процесс оперативного планирования в ВС Канады»). http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf

Simon, G., and M. Duzenli. *The Comprehensive Planning Directive. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine.* Issue 14 (2009). (Дж. Симон и М. Дузенли. «Директива по комплексному планированию». Журнал Центра быстрого развертывания НАТО,

Италия. Выпуск 14 (2009)). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. *Joint Operation Planning.* (2011). (Объединенная публикация США № 5.0. «Объединенное оперативное планирование», 2011). http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf

Модуль 2.3.4 Введение в процесс обобщения опыта: разбор результатов выполнения задачи

Описание

Основа военного процесса обобщения опыта – разбор результатов выполнения задачи, непосредственный и неформальный анализ завершенной задачи или миссии, который проводится частью (подразделением). В данном модуле сержанты и старшины на начальном уровне знакомятся с концепцией обобщения опыта и узнают, каким образом разбор результатов выполнения задачи вписывается в процесс обобщения опыта. Они учатся проводить разбор результатов выполнения задачи как объективный способ, позволяющий сравнивать планируемые результаты с достигнутыми результатами.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процесс обобщения опыта и разбор результатов выполнения задачи.
- 2) Объяснить, как проводить разбор результатов выполнения задачи и какие средства могут использоваться в процессе разбора.
- 3) Описать способы, позволяющие использовать итоги разбора результатов выполнения задачи для улучшения эффективности.
- 4) Продемонстрировать разбор результатов выполнения задачи на уровне отделения (взвода), включая методы содействия, постановки задач и подведения итогов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом вся организация информируется об обобщенном опыте в целях повышения эффективности?
- б. В какой мере информация об итогах разбора результатов выполнения задачи идет дальше части (подразделения)?
- в. Чем разбор результатов выполнения задачи отличается от «анализа причин неудачи»?
- г. В чем разница между вопросами «Что случилось, когда...?» и «Почему вы не...?»?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, целенаправленные обсуждения, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, задания для групп и индивидуальные задания.

Справочные материалы и литература

A Leader's Guide to After-Action Reviews, Sep. 1993 («Справочник командира по разбору результатов выполнения задачи», сентябрь 1993). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc_25-20/tc25-20.pdf

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. («Создание программы обобщения опыта 11-33». Общевойсковой центр. Центр по разработке справочника СВ по обобщению опыта. 2011). <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. 2011. («Учебная подготовка частей и подразделений и подготовка командиров к проведению целого диапазона операций FM 7-0». 2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Модуль 2.3.5 Управление информацией

Описание

При ведении военных действий в современной обстановке все больше и больше требуется сбор, организация и распространение больших объемов информации. В данном модуле сержанты и старшины на начальном уровне знакомятся с базовыми концепциями управления информацией. Они учатся работать с определенным рядом средств управления информацией, начиная с постоянных приказов-инструкций и заканчивая социальными сетями. Наконец, они учатся отсеивать информацию, чтобы выяснить, какие сведения требуются подчиненным, сослуживцам и вышестоящему начальству, и как различать информацию, которая должна быть в свободном доступе, от информации, подлежащей защите.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать технологии и процессы связи, влияющие на управление информацией.
- 2) Объяснить, какие факторы используются для выяснения, кому необходима информация.
- 3) Установить процессы и порядок сообщения критически важной информации.

Вопросы для рассмотрения

- a. Рассмотреть, как управление информацией влияет на руководство и выполнение задачи.
- б. Каковы преимущества и факторы риска, связанные с отсеиванием информации, передаваемой в соответствии с порядком подчиненности?
- в. Обсудить, каким образом предположения влияют на управление информацией.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, обсуждения на заданные темы, научные статьи, анализ конкретных ситуаций, задания для групп и индивидуальные задания.

Справочные материалы и литература

Brown, John Seely, and Paul Duguid. *The Social Life of Information* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002. (Джон Сили Браун и Пол Дюгид. «Социальная жизнь информации», Бостон (Массачусетс), издательство Гарвардской школы бизнеса, 2002).

Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. (Томас Х. Дэвенпорт и Лоуренс Прусак. «Практический

навык работы: как организации управляют тем, что им известно», Бостон (Массачусетс), издательство Гарвардской школы бизнеса, 1998).

ПРЕДМЕТ 2: Командирские навыки и этика (промежуточный уровень)

Цель

Предмет «Командирские навыки и этика» развивает накопленный опыт, чтобы расширить знания сержантского состава на промежуточном уровне о теории руководства, ценностях и формировании личных качеств в профессии кадрового военного. Среди тем, рассматриваемых в рамках данного предмета: военные командирские навыки, этика, управление. Приобретая знания по данным темам, сержантский состав будет руководствоваться ценностями и командирскими качествами, присущими профессиональным кадровым военным.

Описание

Данный предмет – одна из трех основных и взаимосвязанных программ подготовки, включенных в учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Основное внимание в данном предмете направлено на формирование личных качеств сержантского состава как профессиональных кадровых военных, служащих своей стране. Сержантский состав на промежуточном уровне должен хорошо понимать принципы руководства и демонстрировать ценности и положительные черты, присущие профессиональным военным в демократических обществах. Помимо этого он должен осознавать, что его действия, а также действия подчиненных могут иметь стратегические последствия. Сержанты и старшины на данном уровне должны уметь и быть способны, помимо прочего: действовать уверенно и самостоятельно в условиях неопределенной, динамично развивающейся и политически сложной обстановки; общаться с небольшими группами подчиненных и руководить взводом (ротой) при выполнении целого ряда операций.

Определения терминов, важнейших для данного предмета:

Руководство (командирские навыки) – постоянный процесс оказания влияния на людей при выполнении задачи и совершенствовании организации.

Личные качества – внутреннее измерение человека, определяющее его поведение, формирующее его решения и действия, из которого складывается характер командира.

Лидер по призванию – командир (руководитель), который поступает согласно духу истины, делает упор на том, что правильно, и демонстрирует смелость и решимость действовать соответствующим образом.

Этика – моральные принципы, которыми руководствуется лицо или лица, занимающиеся какой-либо профессией.

Сила духа – способность не отступать от основных ценностей, даже когда это не пользуется популярностью.

Управление – «осуществление надлежащим образом назначенным командиром полномочий и руководства выделенными и приданными войсками (силами) в целях выполнения задачи. Функции управления выполняются с помощью личного состава, вооружения и военной техники, связи, объектов и процедур, используемых командиром при планировании, руководстве, координации и контроле войск (сил) и операций в целях выполнения задачи»¹².

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве содействия достижению общей цели сержанты и старшины на промежуточном уровне:
 - понимают теорию руководства и как эффективно приобщать к ней подчиненных и сослуживцев;
 - объясняют необходимость и сложность преподавания этики в условиях (контексте) многообразия культур;
 - используют процесс обобщения опыта для повышения эффективности операций и миссий.
- 2) По завершении предмета каждый сержант (старшина):
 - описывает, как теория руководства функционирует на практике на промежуточном уровне;
 - объясняет, как сержанты и старшины на промежуточном уровне демонстрируют этическое поведение и прививают его своим подчиненным и сослуживцам;
 - понимает, как сержанты и старшины на промежуточном уровне заботятся о подчиненных им командирах и побуждают их добиваться успеха, несмотря на неблагоприятные условия, неопределенность и суровую обстановку.

¹² Словарь военных и сопутствующих терминов. http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html

Блок 2.1 Военные командирские навыки

Описание

Эффективность и благополучие вооруженных сил зависят в значительной мере от руководства, осуществляемого сержантским составом. На протяжении военной истории руководящие функции и обязанности сержантского состава расширялись: от руководства небольшими частями (подразделениями) до службы на должностях стратегического уровня в вооруженных силах. Сержанты и старшины на промежуточном уровне продолжают осуществлять непосредственное руководство военными частями и подразделениями, но вместе с тем на данном этапе их карьеры они начинают изучать суть руководства в более крупных организационных единицах. В данном блоке углубляются и дополняются опыт и знания принципов руководства, приобретенные на начальном уровне данного учебного плана. Более конкретно слушатели изучают, например, следующие темы и вопросы: слаженность группы, создание возможностей, мотивация, порядок и дисциплина, управление стрессом. В совокупности эти темы позволяют сержантскому составу на промежуточном уровне отшлифовать и усовершенствовать свой стиль руководства и одновременно с этим научиться опосредованно руководить организационной единицей и давать другим лицам рекомендации по руководству.

Задачи и результаты обучения

- 1) Демонстрировать командирские навыки на уровне взвода (роты).
- 2) Адаптировать навыки руководства к различным индивидуальным и организационным контекстам.
- 3) Добиваться слаженности группы и продуктивности работы.
- 4) Применять руководящие указания по дисциплине на уровне взвода (роты).
- 5) Анализировать, как боевые действия сказываются на уровне стресса отдельных лиц и организационной единицы.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Издание 2-е. Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, глава 2: «Руководство группой», 2012.

Handboek Leidinggeven (Leadership Manual) in de KL, 07-06-2002. druk: Plantijn Casparie Zwolle. («Справочник

по руководству в Королевских СВ Нидерландов», 07.06.2002, издательство «Плантийн Каспари Цволле»).

Handboek onderofficier (NCO NCO) HB 2-07/A («Справочник сержанта (старшины) HB 2-07/A).

Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands: Ministry of Defence, 2005. («Оборонная доктрина Нидерландов». Гаага, Нидерланды, Министерство обороны, 2005). <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context*. Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010. (Алан Окрос. «Руководство в военном контексте в Канаде». Торонто (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2010). http://www.defence.gov.au/adcdcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11, *Leading Marines*. Washington, D.C: U.S. Marine Corps, 1995. (Публикация 6-11 по ведению боевых действий Корпусом морской пехоты США: «Руководить морскими пехотинцами». Вашингтон (округ Колумбия), Корпус морской пехоты США, 1995). <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

Модуль 2.1.1 Стили руководства

Описание

Сержанты и старшины на промежуточном уровне начинают переходить от непосредственного руководства подчиненными к опосредованному руководству организационной единицей с помощью наставничества и указаний подчиненным командирам в отношении их действий. Накопленный ими опыт и знания принципов руководства помогут им развивать у подчиненных командиров навыки руководства. В данном модуле сержанты и старшины на промежуточном уровне углубляют свои знания различных стилей руководства и изучают наилучшие методы передачи этих знаний подчиненным командирам.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать теорию ситуационного руководства.
- 2) Установить соответствие между методами влияния и стилями руководства.
- 3) Проанализировать, какие стили руководства являются более эффективными на оперативном уровне (непосредственное по сравнению с опосредованным).
- 4) Определить, как вести инструктаж подчиненных командиров по применению различных стилей руководства.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить способы выявления сильных и слабых сторон у подчиненных командиров.
- б. Как воспользоваться сильными сторонами подчиненных командиров и одновременно с этим помочь им преодолеть слабые стороны?
- в. Какие стили руководства позволяют более эффективно использовать влияние?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Yeakey, George. "Situational Leadership." *Military Review* 82 (January 2002): 72-82. (Джордж Йеки. «Ситуационное руководство», «Милитари ривью» № 82, январь 2002. С. 72-82). <http://cgsc.contentdm.oclc.org/utills/getfile/collection/p124201coll1/id/202/filename/203.pdf>

Модуль 2.1.2 Руководство подчиненными

Описание

Сержанты и старшины на промежуточном уровне переходят от непосредственного руководства подчиненными на уровне отделения к опосредованному применению принципов руководства на уровне взвода (роты). Хотя они по-прежнему применяют навыки непосредственного руководства в целях надзора над подчиненными командирами, в данном модуле они изучат опосредованное применение принципов руководства при осуществлении руководства более крупными военными частями и подразделениями; у них складывается определенное представление о границах их полномочий и понимание того, как полезно делегировать полномочия. Наконец, они учатся оказывать влияние на подчиненных посредством различных методов руководства, средств и процедур организации в целях выполнения задач части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Различать прямое и опосредованное (организационное) руководство.
- 2) Анализировать принципы руководства применительно к опосредованному руководству.
- 3) Описать принципы руководства на организационном уровне.
- 4) Проанализировать, как улучшить моральный дух и благополучие подчиненных.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каковы границы моих полномочий?
- б. Какие полномочия можно делегировать?
- в. Роль советника офицеров: руководитель или друг?
- г. Как содействовать в принятии решений офицерами, не подрывая их авторитета?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007. (Даниэль Лагасэ-Рюа и Жанин Кнакштедт. «Справочник по наставничеству». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2007).

Модуль 2.1.3 Формирование группы

Описание

Опираясь на приобретенные ранее знания и опыт, сержанты и старшины на промежуточном уровне призваны добиваться аналогичной слаженности в группах средней численности. В данном модуле сержанты и старшины обучаются методам оценки слаженности и результативности группы, а также способам повышения эффективности групп. Помимо этого они приобретают дополнительные знания о динамике формирования групп, которые позволят им руководить постоянным процессом формирования группы и влиять на него.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать методы, содействующие слаженности группы.
- 2) Сравнить и сопоставить способы оценки результативности группы.
- 3) Выявить межличностные факторы, влияющие на формирование группы.
- 4) Оценить, насколько успешны подчиненные командиры групп.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как личные качества могут влиять на формирование группы?
- б. Какие шаги вы предпримете, если в группе нет слаженности?
- в. Как сделать так, чтобы все члены группы были активны?
- г. Как справиться с этими непростыми задачами?
- д. Как сохранить слаженность группы в условиях стресса?
- е. Как ваш стиль руководства сказывается на вашей группе?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Building a Cohesive Team. («Формирование слаженной группы»). [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_Army\(Apr2013\)_Cohesive_Team.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_Army(Apr2013)_Cohesive_Team.pdf)

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 3-6: «Руководство группой», 2012.

Модуль 2.1.4 Порядок и дисциплина

Описание

Поддержание надлежащего порядка и дисциплины – важная составляющая военной жизни. На промежуточном уровне сержанты и старшины должны справляться с дисциплинарными ситуациями, которыми не могут заниматься менее опытные сержанты и старшины. Они также решают дисциплинарные вопросы, возникающие с подчиненными командирами. В данном модуле сержантский состав анализирует причины несоблюдения дисциплины, изучает, как поступать в случае более сложных нарушений и приобретает дополнительные знания о пределах своих полномочий по поддержанию надлежащего порядка и дисциплины. Помимо этого, поскольку сержанты и старшины на данном уровне тесно взаимодействуют с офицерами, им надо научиться работать с ними в целях содействия и укрепления атмосферы, способствующей надлежащему порядку и дисциплине, а также установленных в части (подразделении) процедур, применяемых в случае дисциплинарных нарушений.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать причины дисциплинарных нарушений.
- 2) Сравнить методы, применяемые в случае дисциплинарных нарушений.
- 3) Определить границы полномочий сержантского состава по устранению дисциплинарных нарушений.
- 4) Описать, как используются отношения между сержантским составом и офицерами для поддержания надлежащего порядка и дисциплины.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сержанты и старшины на промежуточном уровне помогают подчиненным военнослужащим сержантского состава в эффективном утверждении полномочий для обеспечения соблюдения порядка и дисциплины?
- б. Каким образом сержанты и старшины на промежуточном уровне предоставляют подчиненным военнослужащим сержантского состава возможности для приобретения опыта в отправлении военного правосудия?
- в. Каким образом сержанты и старшины на промежуточном уровне выявляют причины плохой дисциплины?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших

группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, глава 7: «Руководство группой», 2012.

Модуль 2.1.5 Управление стрессом

Описание

Сержанты и старшины на промежуточном уровне часто подвергаются более сильному стрессу в связи с увеличением их полномочий и круга обязанностей. Они должны контролировать и справляться не только со своим собственным уровнем стресса, но и со стрессом подчиненных командиров и всей части (подразделения). Для сержантского состава на промежуточном уровне важно распознавать первые признаки и симптомы стресса у военнослужащих их взвода (роты) и понимать факторы, связанные с развертыванием, из-за которых уровень стресса может расти (например, боевые действия, разлука с семьей, тоска по дому). В данном модуле сержанты и старшины продолжают совершенствовать свои знания об управлении стрессом с помощью проведения различия между позитивными и отрицательными способами управления организационным стрессом и выявления иных ресурсов, которые могут использоваться командирами частей (подразделений) в целях снижения воздействия стресса на результативность части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать факторы увеличения стресса при проведении оперативного развертывания.
- 2) Различать позитивные и негативные средства управления стрессом.
- 3) Сравнить методы, которые могут использоваться командирами для снижения стресса в организации.
- 4) Описать организации и ресурсы, которые могут оказать помощь в управлении стрессом.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как распознать стресс у себя и у других?
- б. Почему люди неохотно признаются в своем уровне стресса?
- в. Как справляться со своим стрессом, оставаясь при этом эффективным командиром?
- г. Как внушить доверие подчиненным, чтобы они сообщали о своем личном стрессе и о стрессе, которому подвергаются их подчиненные?
- д. Как соблюдать конфиденциальность без ущерба доверию?
- е. Насколько важен для подчиненных обобщенный опыт ветеранов боевых действий?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: беседы с ветеранами, самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения

в небольших группах, научные статьи, ролевые игры, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Stress Management: A Guide for Senior Leaders. Carlisle, PA: U.S. Army Physical Fitness Research Institute, 2000. («Управление стрессом: справочник для старших командиров». Карлайль (Пенсильвания): Научно-исследовательский институт физической подготовки СВ США, 2000). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/TG225-stres-senior.pdf>.

Модуль 2.1.6 Благополучие личного состава

Описание

С переходом на промежуточный уровень основное внимание сержантов и старшин переключается с личного благополучия отдельных лиц на здоровье и благополучие более крупной группы и организационной единицы. Таким образом сержанты и старшины на данном уровне должны понимать, каким образом организационные факторы влияют на благополучие части (подразделения) в целом. Помимо этого они должны научиться рассматривать и включать вопросы морального состояния и благополучия в военное планирование, с тем чтобы повысить успех миссии, особенно во время развертывания, операций и перегруппировки.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать, как моральное состояние и благополучие влияют на результативность организации.
- 2) Выявить организационные признаки, свидетельствующие о возможной необходимости улучшить моральное состояние и благополучие.
- 3) Объяснить, как включить поддержание морального состояния и благополучия в военное планирование.

Вопросы для рассмотрения

- а. Когда и каким образом прекращать отношения (тяжелая утрата, свыкание с мыслью об утрате)?
- б. Когда надо обращаться за помощью к специалистам? Направление?
- в. Как равноценно сочетать потребности отдельных лиц и потребности группы?
- г. Какие действия могут предпринимать командиры, чтобы помочь военнослужащим вновь обрести свое место в семье и ближайшем окружении после разлуки в связи с развертываниями?
- д. Какую роль играют ассоциации ветеранов?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, беседы с ветеранами, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002. (Штаб-квартира Министерства

Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 2002).

Johns, G., and A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 2.1.7 Мотивация

Описание

Сержанты и старшины на промежуточном уровне обладают значительным опытом в том, как мотивировать подчиненных, несмотря на неблагоприятную обстановку, неопределенность и суровые условия. Они также должны разбираться в том, как политика и процедуры, установленные в части (подразделении), влияют на мотивацию отдельных лиц и организационной единицы. Помимо этого они должны продолжать совершенствовать свое понимание мотивации, чтобы влиять на мотивацию подчиненных и сослуживцев. В данном модуле сержанты и старшины учатся использовать разницу между прирожденной и приобретенной мотивацией в целях воздействия на результативность отдельных лиц и части (подразделения). Они также изучают методы, применяемые руководителями для оценки уровня мотивации части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить прирожденную и приобретенную мотивацию.
- 2) Проанализировать различия между стимулированием мотивации у отдельных лиц и у групп.
- 3) Определить методы оценки уровня мотивации в части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сохранить мотивацию в трудных ситуациях?
- б. Как сообщать о новостях в кризисных ситуациях?
- в. Как сочетать ожидания отделения (взвода) и личные ожидания?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Clark, Richard, and Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA: CEP Press, 2008. (Ричард Кларк и Фред Эстес. «От научных исследований к результатам: справочник по выбору правильных решений по результативности». Атланта (Джорджия), «Си-И-Пи Пресс», 2008).

O'Neil, Harry, and Michael Drillings. *Motivation Theory and Research*. New York: Routledge, 1994. (Гарри Онил и Майкл Дриллингс. «Теория мотивации и научные исследования». Нью-Йорк, «Рутлидж», 1994).

Модуль 2.1.8 Умение управлять собой

Описание

Сержанты и старшины на промежуточном уровне являются примером для подражания для подчиненных командиров и военнослужащих части (подразделения), демонстрируя образцовое личное и профессиональное поведение. Развивая накопленный ими опыт, данный модуль помогает сержантам и старшинам лучше понять осознаваемые и неосознаваемые факторы, влияющие на мотивацию, самосознание и самоконтроль. Благодаря более глубоким знаниям об этих факторах сержанты и старшины на промежуточном уровне способны лучше управлять собой, а также развивать эти качества в своих подчиненных. Помимо этого они узнают, как эффективно использовать мнение подчиненных, сослуживцев и старших в целях самосовершенствования.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить эмоциональный интеллект.
- 2) Описать, как мотивация, самоконтроль и эмоции влияют на умение управлять собой.
- 3) Описать всесторонние оценки.
- 4) Проанализировать методы совершенствования умения управлять собой у подчиненных.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что такое адекватное поведение?
- б. Что такое руководящие указания по поведению?
- в. Каким образом культурные предубеждения и ценности влияют на поведение?
- г. Прекращаются ли ваши официальные обязанности, когда вы находитесь вне службы?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, ролевые игры, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York: McGraw-Hill. 2012. (Эндрю Брайант и Ана Люсия Казан. «Руководство собой: как стать более успешным, эффективным и результативным лидером для себя и для других». Нью-Йорк, «Макгроу-Хилл», 2012).

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence, Why it Can Matter More the IQ*. New York: Bantam. 1995. (Дэниэл Голмэн. «Эмоциональный интеллект: почему он может быть важнее коэффициента умственного развития». Нью-Йорк, «Бэнтэм», 1995).

Модуль 2.1.9 Предоставление возможностей

Описание

Сержантский состав на промежуточном уровне уже знаком с делегированием и предоставлением возможностей личному составу в целях выполнения поставленных задач. Однако поскольку на промежуточном уровне у сержантов и старшин более широкая сфера контроля и круг обязанностей, они наделены полномочиями и функциями руководства при выполнении более сложных обязанностей и задач. Для того чтобы справляться с более широкой сферой контроля, сержантский состав на промежуточном уровне должен научиться предоставлять возможности и поручать подчиненным командирам брать на себя дополнительные обязанности и проявлять надлежащую инициативу. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне изучает и рассматривает методы предоставления возможностей подчиненным командирам в целях успешного выполнения задачи.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать преимущества и факторы риска, связанные с предоставлением возможностей отдельным лицам и частям (подразделениям).
- 2) Сравнить предоставление полномочий и управление выполнением задачи.
- 3) Наметить способы предоставления возможностей подчиненным командирам (руководителям).

Вопросы для рассмотрения

- а. С какими факторами риска связано предоставление возможностей на данном уровне?
- б. Как предотвратить злоупотребление властью?
- в. Какие есть критерии для предоставления возможностей?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Conger, Jay. "Leadership: The Art of Empowering Others." *The Academy of Executive Management* 3.1 (1989): 17-24. (Джей Конгер. «Руководство: искусство предоставлять возможности другим». Академия исполнительного управления 3.1 (1989)).

Kirkland, Faris. "Combat Leadership Styles: Empowerment versus Authoritarianism." *Parameters* 20.4 (1990): 61-72. (Фэрис Кирклэнд. «Стили боевого руководства: предоставление полномочий против авторитаризма». «Параметры» 20.4 (1990). С. 61-72). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA517842>.

Модуль 2.1.10 Руководство изменениями

Описание

Поскольку существует потребность в постоянном совершенствовании, во многих крупных организациях изменения неизбежны. На начальном уровне в обязанности сержантов и старшин входит помощь отдельным военнослужащим в принятии изменений и адаптации к ним. На промежуточном уровне сержанты и старшины должны играть более существенную роль в организации системных изменений в части (подразделении). В данном модуле сержантский состав анализирует факторы, приводящие к изменениям, что позволяет им давать рекомендации вышестоящему начальству и подчиненным касательно способов, позволяющих эффективно внедрять изменения. Они также изучают этапы принятия изменений, с тем чтобы помогать подчиненным командирам стать эффективными инициаторами перемен, а не сопротивляться им.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить факторы, приводящие к изменениям в организации.
- 2) Проанализировать причины неудачи при внедрении изменений.
- 3) Описать способы преодоления сопротивления изменениям.
- 4) Наметить этапы индивидуальной приверженности изменениям.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как подтвердить необходимость изменения?
- б. Как принять изменение, с которым вы не согласны?
- в. Как способствовать изменению?
- г. Как контролировать темп перемен (слишком много изменений одновременно)?
- д. Как поступать с усталостью от изменений?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, ролевые игры, аудиторские упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Conner, Daryl. *Managing at the Speed of Change*. New York: Random House. 2006. (Дэрил Коннер. «Управлять в ногу с изменениями». Нью-Йорк, «Рэндом хаус». 2006).

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. 2012. (Джон Коттер. «Руководство изменением». Бостон, «Гарвард бизнес ривью-пресс». 2012).

Kotter, John. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (January 2007): 1-11. (Джон Коттер. «Руководство изменением: почему усилия по преобразованию заканчиваются неудачей». «Гарвард бизнес ривью» (январь 2007). С. 1-11).

Блок 2.2 Этика

Описание

Лидер по призванию стремится установить, как надлежит поступать, и затем проявляет отвагу и решимость действовать соответствующим образом. Сержанты и старшины на промежуточном уровне сталкиваются с ситуациями, когда возникает конфликт между различными ценностями и добродетелями. Этическими принципами необходимо руководствоваться не только при применении силы, но и при разрешении конфликтов в организации. Соблюдение этих принципов требует определенной доли решительности, самодисциплины, рассудительности и способности придерживаться этики воина, следуя при этом профессиональному кодексу поведения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать способы выявления и устранения неподобающего с точки зрения этики поведения.
- 2) Описать способы поощрения этичного поведения.
- 3) Выявить потенциальные трудности военных организаций в принятии эффективных решений, основанных на этических принципах.
- 4) Объяснить аспекты прав человека применительно к военной организации (части или подразделению).
- 5) Объяснить, как разнообразие и управление разнообразием влияет на операции.

Справочные материалы и литература

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. («Применение этического метода принятия решений командиром, лидером или военнослужащим». «Личные, профессиональные и военные этика и ценности». Учебный центр СВ, 12 мая 1999). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. (Д. Бауман. «Военная этика – что еще?», опубликовано в рабочем документе III/2008 «Состояние обучения этике в вооруженных силах», Центр управления собой, Кобленц, 2009. С. 40-56). <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006. («Этика в ВС Канады: принятие непростых решений». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2006).

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. («МГП и права человека – МККК». Международный комитет Красного Креста – МККК (издатель и дата не указаны)). <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-human-rights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*. n.d. (Международный комитет Красного Креста. «Всеобщая декларация прав человека». «МГП и права человека» (дата не указана)). http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Poster_en

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008. (И. Ли и Х. Борн. «Справочник по правам человека и основным свободам военнослужащих». Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека, Варшава, Польша, 2008).

Peters, Ralph. “A Revolution in Military Ethics?” *Strategic Studies Institute (SSI) | US Army War College*. (Summer 1996): n.p. (Ральф Петерс. «Революция в военной этике?», Институт стратегических исследований | Высший военный колледж Сухопутных войск США. (лето 1996), издательство не указано). <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. “Ethics Training and Development in the Military.” *Parameters* (Spring 2007): n.p. (Пол Робинсон. «Изучение и формирование этики в вооруженных силах». «Параметры» (весна 2007), издательство не указано).

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 gültig ab 01.09.10. (Публикация ВС Швейцарии № 92.010: «Военная этика в Вооруженных силах Швейцарии», действует с 1.09.10). http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0C BUQFjAA&usq=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw

Scott, Jr., Ronald. "Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability." *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002. (Рональд Скотт мл. «Принятие этических решений: связь между двусмысленностью и подотчетностью». «Хроника онлайн журнал». Журнал «Воздушно-космическая мощь», 12 апреля 2002). <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 July 2005. (Майор Деррик Танг Кенг Сян. «V24N3 – профессиональная военная этика – контракт солдата». «Поинтер». Журнал Вооруженных сил Сингапура, 18 июля 2005). http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkJkJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009. (Дон М. Снайдер, Пол О и Кевин Тонер. «Профессиональная военная этика Сухопутных войск в эпоху постоянных конфликтов». Карлайль (Пенсильвания), Институт стратегических исследований, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2009).

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998). (Д. Танг Кенг Сян. «Профессиональная военная этика – контракт солдата». Журнал Вооруженных сил Сингапура 24.3 (1998)).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000. (Джеймс Хью Тонер. «Мораль под огнем: главные добродетели, военная этика и американское общество». Лексингтон (Кентукки), издательство Университета штата Кентукки, 2000).

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000. (Джордж Р. Викерс. «Права человека и поведение военнослужащих: отчет о ходе работы». Форт Белвуар, Оборонно-технический информационный центр, 2000).

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008. (Роберт Вильям Уолкер и Бернанд Хорн. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), издательство Оборонной академии Канады, 2008).

Модуль 2.2.1 Военная этика

Описание

В данном модуле этика рассматривается в контексте оперативной военной обстановки. Понимание этики и этических качеств, таких как чувство долга, верность, принципиальность, отвага и честь должны формироваться с момента поступления на службу в вооруженных силах. Военная этика и этическое поведение должны быть усвоены, с тем чтобы каждый военнослужащий руководствовался ими в своей повседневной жизни. Сержанты и старшины на промежуточном уровне выступают в качестве примеров для подражания для своих подчиненных и сослуживцев и, в частности, оказывают значительное влияние на поведение подчиненных. В виду того, что их круг обязанностей расширился, сержантский состав на промежуточном уровне должен проявлять внимание к вопросам неэтичного поведения и быть знакомым с целым рядом средств и ответных мер, позволяющих реагировать на нарушения и обеспечивать соблюдение надлежащих норм этического поведения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать способы выявления и исправления неэтичного поведения.
- 2) Описать способы поощрения этического поведения.
- 3) Применить этическую аргументацию к вопросам и дилеммам, с которыми сталкиваются военнослужащие в части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- a. Какие виды мер реагирования имеются в распоряжении сержантов и старшин, чтобы разобраться с неэтичным поведением?
- б. Какие факторы необходимо учитывать при выборе адекватных мер реагирования?
- в. Каким образом командир примиряет этические ценности и военную необходимость?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

Модуль 2.2.2 Принятие этических решений

Описание

В этом модуле расширяются знания и опыт, приобретенные на начальном уровне. При этом упор на промежуточном уровне делается на том, как принятие этических решений сказывается на операциях. Каждое решение – это компромисс или выбор из нескольких альтернативных вариантов. Сержанты и старшины на промежуточном уровне должны принимать обоснованные с этической точки зрения решения касательно того, что необходимо для выполнения задачи, особенно в период борьбы и конфликта. Каждое решение должно быть направлено на достижение запланированной цели, но при этом необходимо учитывать многочисленные противоречащие друг другу факторы, определяющие процесс принятия решений и влияющие на него.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать принятие этических решений.
- 2) Сравнить и сопоставить воздействие этических и неэтических решений на военные операции.
- 3) Выявить потенциальные трудности в военных организациях в принятии эффективных решений, основанных на этических принципах.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как страны отличаются друг от друга этикой и моральными принципами? Как это может сказаться на операциях?
- б. Какие возможные (вероятные) этические дилеммы могут возникнуть во время операций?
- в. Как эти дилеммы сказываются на этическом поведении?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

Модуль 2.2.3 Права человека¹³

Описание

Опираясь на накопленные знания и опыт, сержанты и старшины на промежуточном уровне должны продвигать права человека, предотвращать их нарушения и защищать их в пределах своей сферы влияния и особенно в своей зоне операции. В частности, обязанность сержантов и старшин на промежуточном уровне – прививать тем, за кого они отвечают, знания и понимание того, что нарушения прав человека могут привести к неблагоприятным стратегическим последствиям для миссии, профессии и страны, которой они служат. Создание атмосферы абсолютного недопущения нарушений прав человека будет во многом способствовать тому, что их надлежащим образом усвоят.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выявить потенциальные причины нарушений прав человека и надлежащие меры по предотвращению этих нарушений.
- 2) Определить аспекты прав человека и их влияние на военную организацию (часть или подразделение).
- 3) Описать, как воспринимаемое неравенство (например, гендерное, расовое) влияет на принятие решений.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие права человека касаются военнослужащих?
- б. Каким образом можно содействовать утверждению ценностей равенства в военных организациях и в районах операций?
- в. Как поступать в случае нарушения прав человека старшим по званию?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

¹³ Данный модуль связан и должен изучаться наряду с модулем “Управление разнообразием” (М 2.2.4), особенно в том, что касается предотвращения гендерной, этнической, религиозной и иных форм дискриминации.

Модуль 2.2.4 Управление разнообразием

Описание

В данном модуле рассматривается вопрос о том, как управлять разнообразием, которое все больше и больше становится отличительной чертой экономически развитых промышленных стран. В связи с тем, что на службу в современных вооруженных силах набираются лица из всех категорий населения, ВС необходимо приспособиться и составить четкое представление о проблемах, связанных с управлением разнообразием на рабочем месте. Сержантам и старшинам на промежуточном уровне часто приходится справляться с ситуациями, когда их подчиненные и сослуживцы придерживаются разных ценностей, имеют разный опыт и расходятся во мнениях. Это может оказаться сложной обязанностью. Поскольку сержанты и старшины на промежуточном уровне выступают в качестве командиров, они должны побуждать своих подчиненных и коллег к пониманию разнообразия как преимущества и источника силы, а не недостатка и источника слабости в вооруженных силах. Помимо этого они должны учить и давать советы своим сослуживцам и подчиненным касательно последствий дискриминационного поведения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Выявить потенциальные проблемные моменты, связанные с разнообразием в организациях.
- 2) Действовать в надлежащем порядке для урегулирования вопросов, связанных с разнообразием.
- 3) Описать превентивные меры, направленные на недопущение дискриминации.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом командиры могут разрешить конфликт на почве разнообразия?
- б. Играют ли разные точки зрения, обусловленные гендерным фактором, какую-либо роль в управлении разнообразием?
- в. Как командир может воспользоваться разнообразием для улучшения результативности части (подразделения)?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

Блок 2.3 Управление

Описание

Управление, заключающееся когда-то лишь в отдавании и принятии приказов, стало сложным процессом, отражающим традиционное осуществление иерархических полномочий и использующим при этом гибкость и способность к реагированию, присущие построенным по принципу сети и распределенным полномочиям. В данном блоке рассматривается, каким образом эти две фундаментальные и различные характеристики сочетаются в подходе «управление выполнением задачи». В то же время сержантам и старшинам предстоит подумать над тем, как обобщается опыт и каким образом знания передаются во всей организации. В данном блоке сержантский состав на промежуточном уровне изучает пять модулей: «Структуры управления (управление выполнением задачи)», «Принятие стратегических решений», «Процесс оперативного планирования», «Процесс обобщения опыта» и «Управление информацией». В рамках всего блока сержанты и старшины сталкиваются с взаимоотношениями управления на промежуточном уровне и в командной группе, включая комплексный характер управления во время операций, когда присутствует значительное число невоенных участников или когда войска (силы) переданы в гражданское подчинение при проведении действий с участием всего правительства или межведомственных операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить «управление выполнением задачи».
- 2) Описать структуры управления и отношения, в том числе на объединенном и многонациональном уровнях.
- 3) Описать концепцию стратегического планирования и принятия решений.
- 4) Описать, каким образом процесс оперативного планирования адаптируется для проведения объединенных и многонациональных операций.
- 5) Обсудить принципы и процесс обобщения опыта.
- 6) Определить принципы систем связи и управления информацией.

Модуль 2.3.1 Структуры управления (управление выполнением задачи)

Описание

Управление выполнением задачи и его варианты являются преобладающей философией управления во многих современных вооруженных силах. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне изучает определение и принципы управления выполнением задачи. Сержанты и старшины изучают, каким образом децентрализованные полномочия для выполнения замысла и плана командира позволяют подчиненным командирам гибко адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Они также рассматривают, каким образом управление выполнением задачи осуществляется с опорой на активную разведку, инициативность и тактические навыки подчиненных командиров, вместе с тем предъявляя к ним более серьезные и сложные требования.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить подход «управление выполнением задачи».
- 2) Объяснить, как процесс командования функционирует при управлении выполнением задачи.
- 3) Объяснить центральную роль видения и замысла командира.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить различные философии управления (управление выполнением задачи в сравнении с ограниченным/наставническим управлением).
- б. Ограничены ли полномочия подчиненного командира по внесению корректив в план, и о каких ограничениях идет речь?
- в. Что ожидается от подчиненного командира при управлении выполнением задачи?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, выступления приглашенных докладчиков, аудиторские упражнения, обсуждения в небольших группах и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012. (Публикация НАТО AAP-06 «Глоссарий терминов и определений НАТО», 2012). <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. 2011. (Публикация НАТО AJP-3 (B)

«Объединенная доктрина НАТО по проведению операций», 2011 г). http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

AJP-6 Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems. 2011. (Публикация НАТО AJP-6 «Объединенная доктрина НАТО по системам связи и информации», 2011). https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf

US Army: Mission Command White Paper. (Сухопутные войска США: «Белая книга по управлению выполнением задачи»). http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf

Модуль 2.3.2 Принятие стратегических решений

Описание

Принимаемые на тактическом уровне решения уходят корнями в более масштабный план, разработанный на стратегическом уровне. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне знакомится с концепцией стратегического планирования и принятия решений. Он изучает, как руководство на тактическом уровне отражает стратегические руководящие указания и, наоборот, как решения и действия, предпринимаемые на тактическом уровне, могут иметь далеко идущие последствия, выходящие за уровень части (подразделения). По завершении данного модуля сержанты и старшины на промежуточном уровне понимают, каким образом решения, принимаемые на тактическом уровне, должны соответствовать общим целям миссии и каким образом младшие командиры являются посредниками между вышестоящими начальниками, от которых поступает замысел командира, и подчиненными, которые должны выполнять задачу.

Задачи и результаты обучения

- 1) Кратко изложить процесс принятия стратегических решений.
- 2) Описать взаимосвязь стратегического, оперативного и тактического планирования.
- 3) Объяснить концепцию национальной стратегии.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что такое структура управления на национальном уровне?
- б. Что такое структура органов военного управления НАТО и чем она отличается от национальной структуры?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, выступления приглашенных лекторов, обсуждения в небольших группах, научные статьи и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions. 2012. (Публикация НАТО AAP-06 «Глоссарий терминов и определений НАТО», 2012). <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-01(D) Allied Joint Doctrine. 2010. (Публикация НАТО AJP-01(D) «Объединенная доктрина НАТО», 2010). https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33694/AJP01D.pdf

Beyond Transformation: The CPO1/CWO Strategic Employment Model, 17 Wing Winnipeg Publishing Office. Canadian Armed Forces, 2011. («Дальше преобразования: модель стратегического применения главного сержанта (старшины)», отдел публикаций 17-го авиакрыла Виннипег. ВС Канады, 2011).

Krulak, C. C. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine Jan 1999. (К. К. Крулак. «Стратегический капрал: руководство в трехблоковой войне». Журнал морской пехоты, январь 1999). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm

Модуль 2.3.3 Процесс оперативного планирования

Описание

Процесс оперативного планирования – основной процесс по планированию военных операций на стратегическом, оперативном и тактическом уровнях. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание концепции и методики процесса оперативного планирования. Он изучает, каким образом сержантский состав может вносить вклад в процесс оперативного планирования посредством подготовки и анализа потенциальных вариантов действий для вышестоящего начальства, помогая таким образом составлять план. Наконец, изучается вопрос о том, как процесс оперативного планирования адаптируется для объединенных или многонациональных операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить применение процесса оперативного планирования на оперативном уровне.
- 2) Описать роль старшего сержантского состава в процессе оперативного планирования.
- 3) Описать, чем объединенный и межведомственный процесс оперативного планирования отличается от процесса оперативного планирования в одном из видов ВС.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какие составляющие процесса оперативного планирования имеют критически важное значение?
- б. Каким образом процесс оперативного планирования сохраняет связь между стратегическими, оперативными и тактическими вопросами?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, дискуссии, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. 2011. (Публикация НАТО AJP-3 (B) «Объединенная доктрина НАТО по проведению операций», 2011). http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

Canadian Forces Joint Publication (CFJP) 5.0. The Canadian Forces Operational Planning Process. (Объединенная публикация № 5.0 ВС Канады. «Процесс оперативного планирования в ВС Канады»). http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/forces/D2-252-500-2008-eng.pdf

Simon, G., and M. Duzenli. (2009). *The Comprehensive Planning Directive*. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine. 14 (2009). (Дж. Симон и М. Дузенли. «Директива по комплексному планированию». Журнал Центра быстрого развертывания НАТО, Италия. Выпуск № 14 (2009)). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. *Joint Operation Planning* (2011). (Объединенная публикация США № 5.0. «Объединенное оперативное планирование», 2011). http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf

Модуль 2.3.4 Процесс обобщения опыта

Описание

Обобщение опыта – жизненно важный инструмент для любой организации, которая должна адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. В данном модуле сержантский состав на промежуточном уровне, опираясь на накопленный опыт и полученные ранее знания, расширяет свое понимание концепции и структуры обобщения опыта. Он изучает основные элементы обобщения опыта – сбор, отсеивание, анализ, обмен и архивация – и развивает свою способность к оказанию помощи более крупным частям (подразделениям) в анализе результатов выполнения задачи, а также, при необходимости, подготовке отчетов об анализе результатов выполнения задачи в качестве следующего этапа процесса обобщения опыта. Наконец, сержантский состав учится следить за усвоенными уроками на предмет возможного включения в учебную подготовку части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Показать проведение анализа результатов выполнения задачи и подготовку отчета о результатах выполнения задачи.
- 2) Описать основные элементы процесса обобщения опыта.
- 3) Объяснить, как с помощью эффективного использования обобщенного опыта вырабатывается способность к адаптации и постоянному совершенствованию.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как современные технологии связи влияют на сбор и обмен обобщенным опытом?
- б. Когда целесообразно проводить анализ результатов выполнения задачи отдельно по званиям?
- в. Какие еще инструменты помогают младшему командиру части (подразделения) в обобщении опыта?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, целенаправленные обсуждения, ролевые игры, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций, задания для групп и индивидуальные задания.

Справочные материалы и литература

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. («Создание программы обобщения опыта 11-33». Общевойсковой центр. Центр по разработке

справочника СВ по обобщению опыта. 2011). <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. (2011). («Учебная подготовка частей и подразделений и подготовка командиров к проведению целого диапазона операций FM 7-0». 2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Модуль 2.3.5 Управление информацией

Описание

Получение, отсеивание и распространение информации является почти интуитивно понятным видом повседневной деятельности, особенно для сержантского состава. В данном модуле сержанты и старшины на промежуточном уровне развивают приобретенный опыт и полученные ранее знания, чтобы понять, что управление информацией в военном контексте больше сосредоточено на людях, а не на вспомогательных технологиях. Они учатся отличать формальный процесс управления информацией от неформального, а также усваивают, как важно соблюдать дисциплину в обоих процессах. Они учатся отличать информацию, имеющую критически важное значение, от информации, не имеющей такого значения; информацию, имеющую отношение к делу, от информации, не имеющей отношения к делу. Наконец, сержантский состав изучает обязательства и ответственность, сопряженную с получением и передачей информации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать инструменты, обеспечивающие непрерывный поток значимой информации в вышестоящие и нижестоящие звенья системы подчиненности.
- 2) Объяснить роль сержантского состава части (подразделения) в обеспечении доступа к значимой, точной и пригодной для использования информации.

Вопросы для рассмотрения

- а. Сопряжено ли владение информацией с какими-либо проблемами?
- б. Является ли информация критичной по срокам или устарелой?
- в. Можно ли контролировать или управлять использованием социальными сетями?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, выступления приглашенных лекторов, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций и индивидуальные задания.

Справочные материалы и литература

Brown, John Seely, and Paul Duguid. *The Social Life of Information* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002. (Джон Сили Браун и Пол Дюгид. «Социальная жизнь информации». Бостон (Массачусетс), издательство Гарвардской школы бизнеса, 2002).

Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. (Томас Х. Дэвенпорт и Лоуренс Прусак. «Практические навыки работы: как организации управляют тем, что им известно», Бостон (Массачусетс), издательство Гарвардской школы бизнеса, 1998).



Выступление Верховного главнокомандующего по трансформации ОВС НАТО перед слушателями Международного курса для старшего сержантского состава в Люцерне, 2008.



Визит участников Семинара для старшего сержантского состава государств Балтии в часть СВ Эстонии.

ПРЕДМЕТ 2: Командирские навыки и этика (продвинутый уровень)

Цель

Предмет «Командирские навыки и этика» знакомит сержантский состав на продвинутом уровне данного учебного плана с теорией руководства, ценностями и формированием личных качеств в профессии кадрового военного. По завершении изучения данного предмета сержантский состав на продвинутом уровне способен руководить подчиненными и формировать их, давать рекомендации и консультировать офицеров и гражданских служащих на уровне роты (батальона). Средитем, рассматриваемых в рамках данного предмета: военные командирские навыки, этика и управление. Приобретение знаний по данным темам гарантирует, что на всем протяжении службы сержантский состав будет руководствоваться ценностями и командирскими качествами, присущими профессиональным военным.

Описание

Данный предмет – одна из трех основных и взаимосвязанных программ подготовки, включенных в учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Основное внимание в данном предмете направлено на формирование личных качеств сержантского состава как профессиональных военных, служащих своей стране. Сержантский состав на продвинутом уровне должен уметь руководить при проведении всего диапазона операций и четко осознавать и понимать стратегические последствия своих действий, а также действий подчиненных им командиров, частей и подразделений. Помимо этого сержанты и старшины на данном уровне должны уметь и быть способны, среди прочего: действовать уверенно и самостоятельно в условиях неопределенной, динамично развивающейся и политически сложной обстановки; поддерживать связь и действовать в составе национальных и многонациональных коалиций, руководить и способствовать изменениям, а также идти на разумный риск.

Определения ряда важнейших для данного предмета терминов:

Руководство (командирские навыки) – постоянный процесс оказания влияния на людей при выполнении задачи и совершенствовании организации.

Личные качества – внутреннее измерение человека, определяющее его поведение, формирующее его решения и действия, из которого складывается характер командира.

Лидер по призванию – командир (руководитель), который поступает согласно духу истины, делает упор на том, что правильно, и демонстрирует смелость и решимость действовать соответствующим образом.

Этика – моральные принципы, которыми руководствуется лицо или лица, занимающиеся какой-либо профессией.

Сила духа – способность не отступать от основных ценностей, даже когда это не пользуется популярностью.

Управление – «осуществление надлежащим образом назначенным командиром полномочий и руководства выделенными и приданными войсками (силами) в целях выполнения задачи. Функции управления выполняются с помощью личного состава, вооружения и военной техники, связи, объектов и процедур, используемых командиром при планировании, руководстве, координации и контроле войск (сил) и операций в целях выполнения задачи»¹⁴.

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве срезействия достижению общей цели сержанты и старшины на продвинутом уровне:
 - досконально понимают принципы и практику руководства и этики применительно к отдельным лицам, частям и подразделениям, а также организации;
 - постоянно приобщают сослуживцев и подчиненных к принципам и практике руководства и этики;
 - действуют уверенно, со знанием дела и эффективно в сфере управления профессии военного.
- 2) По завершении изучения предмета каждый слушатель:
 - описывает, как теория руководства функционирует на практике на продвинутом уровне;
 - объясняет, как сержанты и старшины на продвинутом уровне демонстрируют этическое поведение и воспитывают в своих подчиненных и сослуживцах убежденность в его значимости для профессии кадрового военного;
 - понимает, как сержанты и старшины на продвинутом уровне заботятся о подчиненных им командирах и побуждают их добиваться успеха, несмотря на неблагоприятные условия и суровую обстановку.

Блок 2.1 Командирские навыки

Описание:

Сержантский состав на продвинутом уровне данного учебного плана осуществляет непосредственное руководство подчиненными командирами и уделяет основное внимание руководству на организационном и стратегическом уровнях. По этой причине он должен в полной мере понимать, как опосредованно руководить с помощью влияния и предоставления возможностей другим военнослужащим в части (подразделении). Данный блок углубляет и развивает знания и опыт руководства, приобретенные на промежуточном уровне. На этом уровне сержантский состав должен иметь солидное и четкое понимание принципов руководства и быть способным анализировать, толковать и применять их. Военнослужащие сержантского состава на данном уровне вырабатывают солидные командирские навыки, благодаря структуре прозрачных и надлежащим образом продуманных и составленных программ повышения профессиональной квалификации.

В данном блоке слушатели рассматривают соответствующие темы и учатся укреплять слаженность группы среди старших командиров, повышать благополучие и предоставление возможностей личному составу в многонациональных контекстах, а также, помимо прочего, руководить, оказывать поддержку и управлять изменениями в крупных организационных единицах в соответствии с поставленной задачей. Определяющими и отличительными факторами для сержантского состава на данном уровне учебного плана являются масштаб и круг ответственности и полномочий.

Задачи обучения

- 1) Проводить различие между качествами командира на уровне роты, батальона и бригады.
- 2) Применять принципы организационного и стратегического руководства.
- 3) Понимать власть, полномочия и обязанности старших командиров.
- 4) Давать оценку эффективности руководства в крупной организации.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как лучше всего способствовать утверждению ценностей, необходимых для обеспечения эффективного руководства на данном уровне?
- б. Как выявить признаки стресса?
- в. Как лучше всего распоряжаться временем?
- г. Каким образом и когда вмешиваться в вопросы дисциплины?
- д. Какой стиль руководства является наиболее адекватным в данной ситуации?

Методика обучения

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Издание 2-е. Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, глава 2: «Руководство группой», 2012.

Horn, Bernd, and Robert Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Netherlands Defence Doctrine. The Hague, Netherlands: Ministry of Defence, 2005. («Оборонная доктрина Нидерландов». Гаага, Нидерланды, Министерство обороны, 2005). <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context*. Toronto, CA: Canadian Forces Leadership Institute, 2010. (Алан Окрос. «Руководство в военном контексте в Канаде». Торонто (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2010). http://www.defence.gov.au/adc/dcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11, *Leading Marines*. Washington, D.C: U.S. Marine Corps, 1995. (Публикация № 6-11 по ведению боевых действий Корпусом морской пехоты США: «Руководить морскими пехотинцами». Вашингтон (округ Колумбия), Корпус морской пехоты США, 1995). <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

Модуль 2.1.1 Стили руководства

Описание

К тому моменту, когда сержанты и старшины выходят на продвинутый уровень, у них уже сложился свой личный стиль руководства. Однако они все больше и больше сталкиваются со сложными для командиров ситуациями и вопросами, возникающими часто в многонациональном контексте. Они взаимодействуют со старшими военачальниками, другими министерствами и неправительственными организациями. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне рассматривает, как культура организации может повлиять на способность эффективно руководить и ограничить ее. Благодаря растущему пониманию того, как контекст влияет на руководство, сержантский состав на данном уровне может адаптировать свой стиль руководства в условиях культурного разнообразия и комплексной организационной структуры.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать влияние культурных факторов на использование различных стилей руководства.
- 2) Дать оценку смене стилей руководства при осуществлении руководства на оперативном и стратегическом уровне.
- 3) Проанализировать пригодность стилей руководства для многонациональных военных операций.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как культура воздействует на стиль руководства?
- б. В какой мере стиль руководства «укоренился» в определенном командире?
- в. В какой мере стресс влияет на стиль руководства?
- г. Как свести к минимуму воздействие стресса на ваш стиль руководства?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Blanchard, Kenneth, and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. New York: William Morrow and Company, 2003. (Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон. «Одноминутный менеджер». Нью-Йорк, «Вильям Морроу и компания», 2003).

Blanchard, Kenneth, and Mark Miller. *Great Leader Grow: Becoming a Leader for Life*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012. (Кеннет Бланшар и Марк Миллер. «Великие лидеры растут: стать лидером на всю жизнь». Сан-Франциско, «Беррет-Колер паблишерс», 2012).

Модуль 2.1.2 Руководство подчиненными

Описание

Для руководства на оперативном и стратегическом уровне необходимо понимать, как опосредованно применяются принципы руководства организацией. На данном уровне учебного плана старшие сержантского состава играют жизненно важную роль в части (подразделении), помогая другим военнослужащим сержантского состава и младшим офицерам оттачивать свои командирские навыки. Данный модуль сосредоточен на углублении знаний сержантского состава на продвинутом уровне в том, что касается концепции руководства и ее применения на организационном уровне вооруженных сил. Помимо этого в данном модуле рассматривается различие между руководством на организационном и стратегическом уровне, с тем чтобы сержантский состав лучше понимал свою роль на обоих уровнях.

Задачи и результаты обучения

1. Проанализировать разницу между управлением и руководством.
2. Проанализировать принципы организационного и стратегического руководства.
3. Дать оценку тому, как программы по укреплению морального духа и благополучия могут быть использованы для поддержания организации или ее совершенствования.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом сержантский состав на продвинутом уровне взаимодействует с сержантами и старшинами ниже промежуточного уровня, не нарушая целостность порядка подчинения?
- б. Как сержантский состав на продвинутом уровне содействует в принятии решений офицерами, не подрывая их авторитета?

Методы обучения

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы, анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Brafman, Ori, and Rod Beckstrom. *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York: Penguin Group, 2006. (Ори Брафман и Род Бекстром. «Морская звезда и паук: непреодолимая сила децентрализованных организаций». Нью-Йорк, «Пенгуин-групп», 2006).

Maccoby, Michael. "Understanding the Difference Between Management and Leadership." *Research Technology Management* 43.1 (2000): 57-59. (Майкл Маккоби. «Понять разницу между управлением и руководством». «Рисерч тэкнолоджи менеджмент» 43.1 (2000). С. 57-59). <http://www.maccoby.com/Articles/UtDBMal.shtml>

Модуль 2.1.3 Формирование группы

Описание

Сержантский состав на продвинутом уровне играет важнейшую роль связующего звена между офицерами и сержантами (старшинами), и в связи с этим он является важным фактором в содействии и укреплении слаженности группы. Сержантскому составу на данном уровне неоднократно придется решать проблемы, связанные с динамикой и результативностью группы, с которыми подчиненные командиры не могут справиться. Их обширный опыт и знания вопросов и факторов, определяющих результативность группы и влияющих на нее, позволяют им курировать и обучать подчиненных командиров эффективным стратегиям формирования отделений и содействия слаженности групп. Помимо этого сержантский состав на данном уровне может быть призван оказывать помощь рабочим группам, в состав которых входят другие старшие командиры.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать факторы, влияющие на результативность отделения.
- 2) Объяснить методы, направленные на укрепление сплоченности групп.
- 3) Применять способы формирования групп для создания команд старших командиров.

Вопросы для рассмотрения

- а. С какими проблемами приходится сталкиваться при формировании межпоколенческой группы?
- б. Какие методы используются для преодоления этих трудностей?
- в. Каким образом взаимоотношения между сержантским и офицерским составом влияют на формирование группы?
- г. Как обеспечить активное участие всех членов группы?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

European Command. *Team of Leaders Coaching Guide*. Stuttgart, Germany: EUCOM. (2009). (Европейское командование США. «Руководство по инструктажу группы командиров». Штуттгарт, Германия, Европейское командование США, 2009). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512927.pdf>

Модуль 2.1.4 Порядок и дисциплина

Описание

Одна из основных обязанностей сержантского состава на продвинутом уровне – содействие, установление и поддержание порядка и дисциплины в части (подразделении) и службе, включая форму одежды, выправку и поведение военнослужащих. Сержантский состав на продвинутом уровне досконально знает приказы, наставления или распоряжения, регулирующие поддержание военного порядка и дисциплины и должен более подробно ознакомиться с юридическими аспектами (военными и гражданскими), связанными с принятием мер в случае дисциплинарных нарушений. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне также изучает взаимодействие военных и гражданских органов в том, что касается юрисдикции и обеспечения правопорядка.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать методы оценки надлежащего порядка и дисциплины в организации.
- 2) Изучить роль советников по правовым вопросам в оказании содействия в принятии дисциплинарных мер.
- 3) Проанализировать взаимодействие военных и местных судебных органов.
- 4) Разработать политику части (подразделения) по содействию поддержанию надлежащего порядка и дисциплины.
- 5) Анализировать современные темы (например, покушение на половое преступление), связанные с военным порядком и дисциплиной.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сержантский состав на продвинутом уровне помогает подчиненным сержантам и старшинам укреплять действенный авторитет для обеспечения соблюдения и поддержания порядка и дисциплины?
- б. Как сержантский состав на продвинутом уровне предоставляет возможности подчиненным сержантам и старшинам, позволяющие приобрести опыт в военном судопроизводстве?
- в. Как сержантский состав на продвинутом уровне выявляет глубинные причины плохой дисциплины?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Lajoie, Andrew C, and Bruce S. Sterling. *A Review and Annotated Bibliography of the Literature Pertaining to Team and Small Group Performance*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute, 1999. (Эндрю Лажуа и Брюс Стерлинг. «Обзор и аннотированная библиография литературы по результативности отрядов и небольших групп». Александрия (Вирджиния), Научно-исследовательский институт СВ США, 1999). <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA371864>

Описание:

Развертывания и ведение боевых действий, как правило, сопряжены с чрезвычайно высоким уровнем стресса, которому подвергаются военнослужащие. Сержантский состав на продвинутом уровне по-прежнему отвечает за оказание помощи своим непосредственным подчиненным в том, чтобы справляться со стрессом. Поскольку у данного сержантского состава имеется опыт, накопленный в течение многих лет, его также часто привлекают помогать другим командирам в разработке программ по преодолению стресса в вооруженных силах. В данном модуле сержанты и старшины узнают о посттравматическом стрессовом расстройстве и политике стран в сфере предоставления помощи военнослужащим с проблемами здоровья, связанными со стрессом. Эти дополнительные знания о том, как справляться со стрессом, помогут им в консультировании командиров по вопросу снижения долгосрочного воздействия стресса.

Задачи и результаты обучения

- 1) Определить посттравматический стресс.
- 2) Описать национальную политику в связи с боевым стрессом.
- 3) Проанализировать воздействие боевого стресса на результативность отдельных военнослужащих и организационной единицы.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как плохое управление стрессом может перечеркнуть оперативную результативность организационной единицы?
- б. Как снизить организационный стресс путем выявления прямых и косвенных причин стресса?
- в. Как распознавать стресс у себя и у других?
- г. Почему люди неохотно признаются в своем уровне стресса?
- д. Как справляться со своим стрессом, оставаясь при этом эффективным командиром?
- е. Как внушить доверие своим подчиненным, с тем чтобы они признались в своем личном уровне стресса и в уровне стресса своих подчиненных?
- ж. Как соблюдать конфиденциальность без ущерба доверию?
- з. Насколько важен для подчиненных обобщенный опыт ветеранов боевых действий?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших

группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Castro, Carl Andrew, Amy Adler, Dennis McGurk, and Jeffrey Thomas. *Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat*. Silver Springs, MD: Walter Reed Army Research Institute Department of Military Psychiatry. 2006. (Карл Эндрю Кастро, Эйми Адлер, Дэнис Макгурк и Джеффри Томас. «Действия командиров по повышению сопротивляемости солдат в боевых условиях». Силвер-спрингс (Мэриленд), Научно-исследовательский институт СВ им. Уолтера Рида, кафедра военной психиатрии, 2006). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472783.pdf>

Fiorey, Ramona. *Mitigating PTSD: Emotionally Intelligent Leaders*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College. 2010. (Рамона Фиори. «Снижение ПТСР: командиры, наделенные эмоциональным интеллектом». Карлайль-бэрракс (Пенсильвания), Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2010). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526234.pdf>

Модуль 2.1.6 Благополучие личного состава

Описание:

Благополучие означает качество жизни и работы военнослужащих в составе части (подразделения). Это имеет большое значение для результативности части (подразделения) и организации. Сержантский состав на продвинутом уровне отвечает за выявление проблем, связанных с низким моральным духом у подчиненных, и принятие мер для исправления положения дел. Если сержантский состав продвинутого уровня закончил промежуточный уровень образования, дальнейшее официальное обучение не требуется. Во всех классах поощряется поддержание навыков и знаний; если требуются дополнительные сведения, см. модули начального и промежуточного уровня.

Задачи и результаты обучения

(См. модуль 2.1.6 начального и промежуточного уровня)

Вопросы для рассмотрения

(См. модуль 2.1.6 начального и промежуточного уровня)

Методика обучения и оценка

(См. модуль 2.1.6 начального и промежуточного уровня)

Справочные материалы и литература

(См. модуль 2.1.6 начального и промежуточного уровня)



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Гармисе-Партенкирхене (участники из Армении, Азербайджана, Канады, Литвы, Республики Молдовы, Консорциума ПРМ и Швейцарии).

Модуль 2.1.7 Мотивация

Описание

Сержантский состав на продвинутом уровне обладает обширным опытом по мотивированию подчиненных к тому, чтобы добиваться превосходных результатов, несмотря на неблагоприятную обстановку, неопределенность и суровые условия. В связи с этим старшие командиры будут просить этих сержантов и старшин дать оценку общему уровню мотивации части (подразделения), а также рекомендации по выработке политики и разработке оперативных планов части (подразделения), способствующих мотивации. В данном модуле исследуются способы и методы мотивирования личного состава: военнослужащих и гражданских лиц.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать факторы оперативной обстановки, воздействующие на мотивацию.
- 2) Описать, как мотивация воздействует на оперативное планирование.
- 3) Сравнить и сопоставить способы мотивирования подчиненных руководителей.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сохранить мотивацию в трудных ситуациях?
- б. Как сообщать новости в кризисных ситуациях?
- в. Как примирить институциональные и индивидуальные ожидания?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. модуль 2.1.7 начального и промежуточного уровня)

Модуль 2.1.8 Умение управлять собой

Описание

Сержантский состав на продвинутом уровне демонстрирует образцовое личное и профессиональное поведение. Чтобы добиться этой цели, он должен управлять своим поведением на службе и вне службы и в различных условиях. Сочетание таких методов, как самоанализ, наблюдение за словесной и невербальной формой выражения военнослужащих в составе части (подразделения), вынесение уроков и принятие конструктивной критики позволит сержантскому составу на продвинутом уровне развить свои профессиональные навыки и навыки межличностного общения, подавая при этом хороший пример своим подчиненным. Если сержанты и старшины продвинутого уровня закончили промежуточный уровень образования, дальнейшее официальное обучение не требуется. Во всех классах поощряется поддержание навыков и знаний; если требуются дополнительные сведения, см. модули начального и промежуточного уровня.

Задачи обучения

(См. модуль 2.1.8 начального и промежуточного уровня)

Вопросы для рассмотрения

(См. модуль 2.1.8 начального и промежуточного уровня)

Методика обучения и оценка

(См. модуль 2.1.8 начального и промежуточного уровня)

Справочные материалы и литература

(См. модуль 2.1.8 начального и промежуточного уровня)

Модуль 2.1.9 Предоставление возможностей

Описание

У сержантов и старшин на продвинутом уровне более широкие сфера контроля и полномочия, что позволяет предоставлять больше возможностей подчиненным командирам в составе части (подразделения). Приобретенные ими знания о концепции предоставления возможностей и опыт означают, что дальнейшего официального обучения по данной тематике не требуется. Они должны продолжать оттачивать свои навыки делегирования полномочий и предоставления возможностей подчиненным.

Задачи обучения

(См. модуль 2.1.9 начального и промежуточного уровня)

Вопросы для рассмотрения

(См. модуль 2.1.9 начального и промежуточного уровня)

Методика обучения и оценка

(См. модуль 2.1.9 начального и промежуточного уровня)

Справочные материалы и литература

(См. модуль 2.1.9 начального и промежуточного уровня)

Модуль 2.1.10 Руководство изменениями

Описание:

Сержантский состав на продвинутом уровне часто выступает в качестве связующего звена между желанием командира (командующего) произвести изменения и подчиненными командирами, которые отвечают за осуществление организационных изменений. В этой связи им необходимо понимать, как замысел командира соотносится с работой по внедрению изменений. Сочетая понимание организации с замыслом командира касательно изменений, сержанты и старшины на данном уровне учебного плана могут заранее прогнозировать факторы риска, сопряженные с усилиями по осуществлению перемен. В данном модуле они изучают, как увязать управление изменениями с более широкими военными стратегиями, выявить пробелы в работе по осуществлению изменений и определить возможности для оказания помощи подчиненным командирам в применении методов управления изменениями.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить взаимосвязь стратегии и управления изменениями.
- 2) Прогнозировать недостатки в управлении изменениями, которые могут привести к неудовлетворительным результатам организации.
- 3) Выявить ресурсы, необходимые для осуществления изменений в организации.
- 4) Анализировать способы предоставления полномочий младшим командирам, с тем чтобы они выступали в качестве инициаторов изменений.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как подтвердить необходимость изменения?
- б. Как принять изменение, с которым вы не согласны?
- в. Как способствовать изменению?
- г. Когда необходимо отложить изменения (слишком много изменений одновременно)?
- д. Как поступать в случае усталости от изменений?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Clark, Richard, and Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA: CEP Press, 2008. (Ричард Кларк и

Фред Эстес. «От научных исследований к результатам: справочник по выбору правильных решений по результативности». Атланта (Джорджия), «Си-И-Пи Пресс», 2008).

Neal, Derrick and Trevor Taylor. “Spinning on Dimes: The Challenges of Introducing Transformational Change into the UK Ministry of Defence.” *Strategic Change* 15 (2006): 15-22. (Деррик Нил и Тревор Тэйлор. «Вращение на пятак: проблемы осуществления преобразований в Министерстве обороны Великобритании». «Стратиджик чендж», № 15 (2006). С. 15-22).

Sirkin, Harold, Perry Keenan, and Alan Jackson. “The Hard Side of Change Management.” *Harvard Business Review* 83.10 (2005): 109-118. (Гарольд Серкин, Перри Кинан и Алан Джэксон. «Трудная сторона управления изменениями», «Гарвард бизнес ривью» № 83.10 (2005). С. 109-118).

Tichy, Noel. “The Essentials of Strategic Change Management.” *Journal of Business Strategy* 3.4 (1983): 55-57. (Ноэль Тичи «Основы управления стратегическими изменениями». «Журнал бизнес-стратегии» № 3.4 (1983). С. 55-57).



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Люцерне (участники из Азербайджана и Грузии).

Блок 2.2 Этика

Описание

Сержантский состав на продвинутом уровне играет важную роль в поддержании этики и этичного поведения в современных военных организациях. Вместе с командирами и офицерами частей (подразделений) сержанты и старшины на данном уровне устанавливают ключевые нормы во многих областях, включая помимо прочего: личную этику, этичное обращение с людьми (например, личным составом, участниками боевых действий на стороне противника, некомбатантами и др.), решение вопросов, возникающих в связи с отклонениями от норм этичного поведения. Благодаря своему личному опыту и поведению младший командный состав стремится создать этичную атмосферу в организации, в которой прозрачность, принципиальность и честность являются обязательным порядком вещей, а не выбираемыми по собственному усмотрению принципами.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать неэтичное поведение и выявить методы исправления положения.
- 2) Сравнить и сопоставить методы поощрения этичного поведения.
- 3) Рассмотреть основные принципы принятия этических решений.
- 4) Применить этическую аргументацию к вопросам и дилеммам, с которыми сталкивается младший командный состав на оперативном уровне.
- 5) Объяснить, как интегрировать вопросы прав человека в оперативное планирование.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных лекторов, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 May 1999. («Применение этического метода принятия решений командиром, лидером или военнослужащим». «Личные, профессиональные и военные этика и ценности». Учебный центр СВ, 12 мая 1999). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militärethik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. (Д. Бауман. «Военная этика – Что еще?», опубликовано в рабочем документе III/2008 «Состояние обучения этике в вооруженных силах», Центр управления собой, Кобленц, 2009. С. 40-56). <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Duty with Honour: the Profession of Arms in Canada. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Ethics in the Canadian Forces: Making Tough Choices. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2006. («Этика в ВС Канады: принятие непростых решений». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2006).

“IHL and human rights - ICRC.” *International Committee of the Red Cross - ICRC*. N.p., n.d. («МГП и права человека – МККК». Международный комитет Красного Креста – МККК (издатель и дата не указаны)). <http://www.icrc.org/eng/war-and-law/ihl-other-legal-regimies/ihl-human-rights/index.jsp>

International Committee of the Red Cross. “Universal Declaration of Human Rights.” *IHL and Human Rights*. n.d. («Всеобщая декларация прав человека». «МГП и права человека» (дата не указана)). <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Postereng.pdf>

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Leigh, I., and H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Warsaw, Poland: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2008. (И. Ли и Х. Борн. «Справочник по правам человека и основным свободам военнослужащих». Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека, Варшава, Польша, 2008).

Peters, Ralph. “A Revolution in Military Ethics?” *Strategic Studies Institute (SSI) | US Army War College*. (Summer 1996): n.p. (Ральф Петерс. «Революция в военной этике?», Институт стратегических исследований | Высший военный колледж Сухопутных войск США. (лето 1996), издатель не указан). <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. "Ethics Training and Development in the Military." *Parameters* (Spring 2007): n.p. (Пол Робинсон. «Изучение и формирование этики в вооруженных силах». «Параметры» (весна 2007), издательство не указано).

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010. gültig ab 01.09.10. (Публикация ВС Швейцарии № 92.010: «Военная этика в Вооруженных силах Швейцарии», действует с 1.09.10). http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf?sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usq=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw

Scott, Jr., Ronald. "Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability." *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 Apr. 2002. (Рональд Скотт мл. «Принятие этических решений: связь между двусмысленностью и подотчетностью». «Хроника онлайн журнал». Журнал «Воздушно-космическая мощь», 12 апреля 2002). <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 July 2005. (Майор Деррик Танг Кенг Сян. «V24N3 – профессиональная военная этика – контракт солдата». «Поинтер». Журнал Вооруженных сил Сингапура, 18 июля 2005). http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkJkI:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, and Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, Pa.: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009. (Дон М. Снайдер, Пол О и Кевин Тонер. «Профессиональная военная этика Сухопутных войск в эпоху постоянных конфликтов». Карлайль (Пенсильвания), Институт стратегических исследований, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2009).

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998). (Д. Танг Кенг Сян. «Профессиональная военная этика – контракт солдата». Журнал Вооруженных сил Сингапура № 24.3 (1998)).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, Ky.: University Press of Kentucky, 2000. (Джеймс Хью Тонер. «Мораль под огнем: главные добродетели, военная этика и американское общество». Лексингтон (Кентукки), издательство Университета штата Кентукки, 2000).

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 2000. (Джордж Р. Викерс. «Права человека и поведение военнослужащих: отчет о ходе работы». Форт-Белвуар, Оборонно-технический информационный центр, 2000).

Walker, Robert William, and Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2008. (Роберт Вильям Уолкер и Бернанд Хорн. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), издательство Оборонной академии Канады, 2008).

Модуль 2.2.1 Военная этика

Описание

Сержанты и старшины на продвинутом уровне – образец для подражания, наставники и командиры, реализующие на деле и поощряющие соблюдение норм организации, которыми руководствуется весь сержантский состав части (подразделения). Командиры, демонстрирующие этическое поведение, оказывают большое влияние на других в организационной единице и создают атмосферу, способствующую взаимному доверию и уважению среди личного состава части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать неэтичное поведение и выявить методы исправления положения.
- 2) Сравнить и сопоставить методы поощрения этического поведения.
- 3) Применить этическую аргументацию к вопросам и дилеммам, с которыми приходится постоянно сталкиваться.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как старшие командиры создают атмосферу доверия и уважения?
- б. Как нарушение этики старшими командирами подорывает этику организации?
- в. Оправдывается ли принятие отчаянных мер отчаянными обстоятельствами?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных лекторов, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

Модуль 2.2.2 Принятие этических решений

Описание

Данный модуль опирается на знания и опыт, приобретенные на промежуточном уровне. Сержанты и старшины на продвинутом уровне принимают этические решения и дают этические рекомендации, которыми руководствуются части (подразделения) и которые могут иметь последствия для организаций, где они служат. Таким образом они должны досконально понимать, какое воздействие имеет процесс принятия ими решений. Они должны сделать так, чтобы процесс принятия решений зиждился на этике, особенно когда речь идет о принятии решений, не пользующихся популярностью.

Задачи и результаты обучения

- 1) Рассмотреть основные принципы принятия этических решений.
- 2) Применить этическую аргументацию к вопросам и дилеммам, с которыми сталкиваются командиры на оперативном уровне.
- 3) Применить этические принципы к современным военным операциям.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какую роль играет культура организации в формировании этических решений?
- б. Как реагируют командиры, когда этическое решение, продиктованное добрыми намерениями, приводит к негативным результатам?
- в. Какие этические дилеммы возможны (вероятны) при проведении операций? Как они могут сказаться на операциях?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных лекторов, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, ролевые игры, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

(См. перечень в Б 2.2)

Модуль 2.2.3 Права человека¹⁵

Описание

От поля боя до залов заседаний старшие командиры сержантского состава задают тон и темп личному составу части (подразделения), особенно в том, что касается уважения человеческого достоинства. Опираясь на знания и опыт, приобретенные на промежуточном уровне, сержанты и старшины на продвинутом уровне помогают и поддерживают офицеров и командующих в установлении параметров для предотвращения нарушений и плохого обращения с лицами в составе части (подразделения) и при проведении всего диапазона операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать воздействие военных операций на права человека в районе проведения операций.
- 2) Объяснить, как интегрировать вопросы прав человека в оперативное планирование.
- 3) Разработать планы по содействию уважению прав человека в отношении коренного населения в районах проведения операций.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какие права человека касаются военнослужащих?
- б. Какая правовая база существует для прав человека в вооруженных силах?
- в. Как права человека личного состава, участников боевых действий на стороне противника и населения страны, где происходят военные операции, отражаются на военных действиях?
- г. Какие шаги может предпринять старший военнослужащий сержантского состава для поощрения уважения прав человека в своих частях (подразделениях)?
- д. Какие обязанности, касающиеся нарушений прав человека, возложены на командира на продвинутом уровне?
- е. Что должен делать старший военнослужащий сержантского состава в случае нарушений прав человека со стороны старшего по званию, сослуживца или подчиненного?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных лекторов, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и материалы для чтения

(См. перечень в Б 2.2)

Модуль 2.2.4 Управление разнообразием

Не преподается на данном уровне. Достаточно материала на промежуточном уровне.

¹⁵ Данный модуль связан с модулем “Управление разнообразием” (М 2.2.4) и должен рассматриваться наряду с ним, особенно в том, что касается предотвращения гендерной, этнической и религиозной дискриминации.

Блок 2.3 Управление

Описание

Управление, заключающееся когда-то лишь в отдавании и принятии приказов, стало сложным процессом, отражающим традиционное осуществление иерархических полномочий и использующим при этом гибкость и способность к реагированию, присущие полномочиям, которые построены по принципу сети и распределены. В данном блоке рассматривается, каким образом эти две фундаментальные и различные характеристики сочетаются в подходе «управление выполнением задачи». В данном блоке сержанты и старшины оперируют понятийным аппаратом управления и осваивают его для планирования, руководства и координации войск (сил) и операций для выполнения поставленной задачи. В то же время сержантскому составу предстоит подумать над тем, как обобщается опыт и каким образом знания передаются во всей организации. В данном блоке сержантский состав на продвинутом уровне изучает пять модулей: «Видение и замысел командира», «Стратегия», «Процесс принятия военных решений», «Процесс обобщения опыта» и «Управление знаниями». В рамках всего блока сержанты и старшины сталкиваются с взаимоотношениями управления на продвинутом уровне и в командной группе, при этом упор делается на стратегических концепциях, лежащих в основе этих отношений.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процесс и факторы, которыми руководствуются при формулировании замысла командира.
- 2) Описать концепцию и процесс стратегического планирования.
- 3) Определить основные элементы процесса принятия военных решений.
- 4) Объяснить, как функционирует процесс обобщения опыта.
- 5) Объяснить, как сержантский состав постоянно применяет принципы управления знаниями.

Модуль 2.3.1 Видение и замысел командира

Описание

Видение и замысел командира занимают центральное место в философии управления выполнением задачи и цикле принятия решений. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне изучает определение и характеристики замысла командира, а также необходимые критические вводные параметры. Он рассматривает процесс разработки четкого видения и замысла командира, который ставит перед подчиненным младшим командным составом цель и задачу, с тем чтобы придать действиям частей (подразделений) целенаправленный характер, наделяя при этом младший командный состав полномочиями для внесения корректив в боевые распоряжения, как того требуют меняющиеся обстоятельства.

Задачи и результаты обучения:

- 1) Объяснить процесс разработки вводных параметров для видения командира и замысла командира.
- 2) Объяснить значимость замысла командира для философии управления выполнением задачи.
- 3) Определить критические вводные параметры для разработки видения командира и замысла командира.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какую степень свободы замысел командира предоставляет подчиненному командиру?
- б. Какую роль играет разбор результатов выполнения задачи в управлении выполнением задачи?
- в. Какие требования замысел командира предъявляет к подчиненному командиру?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, выступления приглашенных докладчиков, аудиторские упражнения, обсуждения в небольших группах и анализ конкретных ситуаций.

US Army: Mission Command White Paper. (Сухопутные войска США «Белая книга по управлению выполнением задачи»). http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf

Модуль 2.3.2 Стратегия

Описание

Понимание сути стратегии помогает проводить анализ и разбираться в сложных ситуациях. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне обсуждает диапазон значений слова «стратегический», начиная с применения крупных и (или) разнородных по составу группировок при проведении операций и заканчивая долгосрочными и далеко идущими последствиями текущих и локальных действий (например, применительно к «стратегическому капралу»). Первое толкование подразумевает участие старших офицеров и штабов, тогда как второе толкование широко применимо ко всем званиям. Ожидается, что по завершении данного модуля сержантский состав способен понять и объяснить стратегические факторы, присутствующие в конкретной ситуации, или может помочь в разработке стратегического плана.

Задачи и результаты обучения:

- 1) Понимать влияние внутренних и внешних факторов при принятии стратегических решений и процесс разработки военных стратегий.
- 2) Обсудить, когда и каким образом сержанты и старшины могут давать советы командиру по вопросам сержантского состава, связанным с военной политикой и стратегией.

Вопросы для рассмотрения

- a. В чем разница между стратегией для бизнеса и военной стратегией?
- б. В чем разница между понятиями «стратегический» и «оперативный»?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Liddel-Hart, Basil. *Strategy* London, Meridian 1967. (Бэзил Лиддел-Гарт. «Стратегия», Лондон «Меридиан», 1967).

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. New York, NY: Currency Doubleday, 1990. (Питер Сендж. «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций», Нью-Йорк (штат Нью-Йорк), «Карренси даблдей», 1990).

Модуль 2.3.3 Процесс принятия военных решений

Описание

Процесс оперативного планирования – один из важных примеров инструментов военного планирования. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне, опираясь на накопленный опыт и приобретенные ранее знания, добивается большего понимания процессов принятия военных решений. Он изучает планомерное осуществление процесса, при отсутствии дефицита времени, а также его быстрое осуществление в чрезвычайных ситуациях или когда кадровые ресурсы ограничены. Он исследует общие факторы, которые приводят к решению командира во всех моделях принятия военных решений, включая анализ задачи, ограничительные факторы, имеющиеся в наличии средства, влияющие факторы. Наконец, сержантский состав изучает соответствующую национальную доктрину и процедуры принятия военных решений на оперативном уровне.

Задачи и результаты обучения

- 1) Намечить основные элементы процесса принятия военных решений.
- 2) Обсудить разницу между планомерным и быстрым принятием решений.
- 3) Обсудить роль штаба командира в процессе принятия решений.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какую роль может играть сержантский состав в процессе принятия решений?
- б. Является ли принятие военных решений жестко закрепленным процессом или процессом с гибкими рамками?
- в. С кем надо консультироваться при принятии решений?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

AJP-3 (B) *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. 2011. Публикация НАТО AJP-3 (B) («Объединенная доктрина НАТО по проведению операций», 2011). http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

The Military Decision Making Process. («Процесс принятия военных решений»). www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/fm101-5_mdmp.pdf

Модуль 2.3.4 Процесс обобщения опыта

Описание

Хорошо налаженный и эффективный процесс обобщения опыта зависит во многом от отсеивания и анализа. В данном модуле военнослужащий сержантского состава на продвинутом уровне, опираясь на приобретенный опыт и полученные ранее знания, изучает мандат центра обобщения опыта по сбору, анализу, архивированию и обмену последним опытом, накопленным на передовой. Он(-а) учится выявлять значительные события, устойчивые тенденции и наилучшую практику в докладах о результатах выполнения задачи подчиненных частей (подразделений) и других имеющих отношение к делу источников, а также отсеивать скоротечные наблюдения. Наконец, военнослужащий сержантского состава изучает, как лучше всего включить результаты процесса обобщения опыта в программы учебной подготовки части (подразделения).

Задачи обучения

- 1) Объяснить, как руководить и курировать процесс обобщения опыта части (подразделения).
- 2) Описать, какие методы помогают отсеивать и анализировать доклады о результатах выполнения задачи.
- 3) Обсудить, как включить обобщенный опыт в учебную подготовку части (подразделения).

Вопросы для рассмотрения

- а. Как современные технологии связи влияют на сбор и обмен обобщенным опытом?
- б. В какой мере процесс обобщения опыта должен быстро реагировать на изменения?
- в. Насколько важны архивы с обобщенным опытом?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций и индивидуальные задания.

Справочные материалы и литература

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook, 2011. («Создание программы обобщения опыта 11-33»). Общевоинской центр. Центр по разработке справочника СВ по обобщению опыта. 2011). <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. (2011). («Учебная подготовка

частей и подразделений и подготовка командиров к проведению целого диапазона операций FM 7-0». 2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Модуль 2.3.5 Управление знаниями

Описание

При ведении военных действий в современной обстановке растет потребность в сборе, организации, расшифровке и распространении больших объемов информации. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне знакомится с элементами управления знаниями и изучает стратегии и практику, используемую для того, чтобы наметить, отразить, передать и принять полезную информацию и опыт. Он учится проводить различие между эксплицитными (явными) и имплицитными (неявными) знаниями и приходит к пониманию того, что суть управления знаниями – люди, тогда как процессы и технологии имеют вторичное значение. Сержанты и старшины узнают, насколько управление информацией и обобщение уроков являются важными элементами управления знаниями; изучают важность и полезность неформального обмена информацией через неформальную сеть сержантского состава (канал поддержки сержантского состава), который пересекает и связывает традиционные иерархические структуры управления. Чтобы полностью использовать свою сеть, сержантский состав должен разбираться в инструментах управления информацией и при этом эффективно фильтровать информацию, четко определяя, какие сведения нужны подчиненным, сослуживцам и начальникам.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать теорию и принципы управления знаниями.
- 2) Отличать управление информацией от управления знаниями.
- 3) Объяснить организационные инструменты и методы, позволяющие обмениваться знаниями.
- 4) Обсудить пользование и полезность канала поддержки сержантского состава.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какое влияние оказывает культура на развитие знаний в военной организации?
- б. Какие методы управления знаниями способствуют военной эффективности?
- в. С какими преимуществами и опасностью сопряжено использование профильных сообществ и децентрализация контроля над знаниями?
- г. Когда уместно, а когда нет пользоваться каналом поддержки сержантского состава?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции,

выступления приглашенных докладчиков, обсуждения в группах, практические упражнения и обязательное чтение.

Справочные материалы и литература

Easterby-Smith, M., and M. Lyles. *Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online, 2006. (М. Истерби-Смит и М. Лайл. «Справочник по самообучению организации и управлению знаниями», «Блэквел пабблишинг», «Блэквел референс онлайн», 2006). http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631226727_9780631226727

Janiszewski, J. *Knowledge Management: A Model to Enhance Combatant Command Effectiveness*. Carlisle Barracks, PA: Army War College, 2011. (Дж. Янишевски. «Управление знаниями: модель повышения эффективности боевого управления», Карлайль-бэрракс (Пенсильвания), Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2011).

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition* Mechanicsburg, PA: Stackpole, 2010, p. 33. (Роберт С. Раш (команд-сержант-майор в отставке). «Руководство для сержантского состава», издание 9-е, Меканиксбург (Пенсильвания), «Стэкпоул», 2010. С.33).

Sullivan, P. *The Difference that Makes a Difference: Distinguishing Between Knowledge Management and Information Management in the U.S. Army*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies, 2011. (П. Салливан. «Различие, меняющее суть дела: разница между управлением знаниями и управлением информацией в СВ США». Форт-Ливенворт (Канзас), Школа передовых военных исследований, 2011). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545232.pdf>

Trainor, T., D. Brazil, and T. Lindberg. “Building Knowledge from Organisational Experience: Approaches and Lesson Learned from US Army Base Camp Workshops.” *Engineering Management Journal*, 20.2 (2008). (Т. Трэйнон, Д. Бразил, Т. Линдберг. «Формирование знаний на основе опыта организации: методы и обобщение опыта по итогам семинаров военных лагерей СВ США». «Инжиниринг менеджмент джорнал» № 20.2 (2008)).

Wilker, P., and K. Snook. “Knowledge Management: Harnessing Mental Capital for the Future.” *DISAM Journal of International Security Assistance Management*. Vol. 29 Issue 3 (2007): 11-14. (П. Уилкер и К. Снук. «Управление знаниями: освоение интеллектуального капитала для будущего», Оборонный институт управления содействием в сфере безопасности (ДИСАМ), «Джорнал оф интернешнл секьюрити ассистанс менеджмент», том 29, выпуск № 3 (2007). С. 11-14).



ПРЕДМЕТ 3: Основные качества и навыки сержантского состава (начальный уровень)

Цель

В предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» вошли темы, позволяющие сержантскому составу функционировать в качестве хребта вооруженных сил. Среди рассматриваемых в рамках данного предмета тем – обучение, общение, воспитание личного состава и управление частью (подразделением), являющиеся основой успешного сержантского состава. Благодаря приобретаемым по данным темам знаниям, сержантский состав способен перелагать замысел командира на язык действий посредством обучения и воспитания личного состава, заботы о военнослужащих, обеспечения выполнения норм и стандартов и осуществления практического руководства организациями.

Описание

Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» является одной из трех взаимосвязанных программ по совершенствованию подготовки справочного учебного плана по профессиональному военному образованию сержантского состава. Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» дополняет предметы «Профессия кадрового военного» и «Командирские навыки и этика», изучение которых дает сержантскому составу знания и навыки, необходимые для эффективного функционирования в вооруженных силах. Обучение сержантского состава воспитанию ЛС и управлению частью (подразделением) помогает им выступать в качестве наставников и управляющих в своих организациях. Помимо этого, по мере продвижения сержантского состава к более высоким уровням, последовательное и поступательное расширение знаний, связанных с обучением, общением, воспитанием ЛС и управлением частью (подразделением), позволяет им справляться со все более сложными задачами и в то же время готовит их к стратегической роли. Знания, приобретенные при изучении данного предмета, имеют критически важное значение для формирования эффективного партнерства между сержантским составом и офицерами. Сержантский состав должен научиться разрабатывать планы действий на основе замысла командира и демонстрировать свою способность управлять осуществлением этих планов.

Выполнение данных основополагающих обязанностей – ключевой фактор, позволяющий офицерскому составу играть свою роль вперёдсмотрящего в вооруженных силах, тогда как сержантский состав управляет повседневным выполнением задач, мероприятий и миссий. Об этих уникальных взаимоотношениях между офицерами и сержантским составом редко говорят, однако они принципиально важны для успеха миссии. Цель данного раздела учебного плана – развить

у сержантского состава на начальном уровне навыки, знания и качества, необходимые для того, чтобы стать командирами небольших частей (подразделений).

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве содействия достижению общей цели военнослужащие сержантского состава на начальном уровне:
 - объясняют, каким образом различные методики обучения способствуют развитию знаний и умений военнослужащих;
 - понимают факторы, влияющие на процесс общения (информирования), и каким образом современные средства общения влияют на военные операции;
 - изучают, каким образом консультирование и инструктаж воздействуют на результативность и формирование ЛС;
 - определяют практические методы управления частью (подразделением), необходимые для эффективного руководства на уровне отделения (взвода).
- 2) По завершении изучения предмета каждый слушатель:
 - разрабатывает и проводит учебно-воспитательную работу, улучшающую результативность военнослужащих;
 - эффективно общается в устной и письменной форме;
 - применяет методы консультирования, инструктажа, наставничества и регулирования конфликтов в целях совершенствования результативности военнослужащих и организационной единицы;
 - организует проведение учебной подготовки и операций на уровне отделения (взвода).

Блок 3.1 Обучение

Описание

Сержантский состав должен сохранять знания и навыки по своей военно-учетной специальности, стремиться к совершенствованию своей подготовки и подготовки своих подчиненных. Чтобы помогать другим учиться, военнослужащие сержантского состава делают следующее: создают благоприятные условия для учебы; учат и тренируют военнослужащих приобретать знания, навыки и качества, необходимые для достижения профессиональной компетентности и личного роста; применяют надлежащие методы для повышения действенности и эффективности учебной подготовки и воспитания. Помимо учебной подготовки по техническим и общим военным предметам сержантский состав отвечает также за физическую подготовку в частях и подразделениях. В данном блоке военнослужащие сержантского состава изучают азы разработки планов занятий, проведения и оценки периода обучения и приобретения навыков и знаний, необходимых для улучшения физической подготовки подчиненных.

Задачи и результаты обучения

- 1) Понимать, как организовать базовые периоды обучения.
- 2) Объяснить преимущества и недостатки различных методов обучения.
- 3) Применять элементы физической подготовки в целях улучшения результатов работы военных.

Справочные материалы и литература

Mayer, Richard. *Applying the Science of Learning*. New York: Pearson, 2011. (Ричард Майер. «Применение науки познания». Нью-Йорк, «Пирсон», 2011).

U.S. Army. *Field Manual 7-0, Training for Full Spectrum Operations*. Washington, D.C.: December 2008. (СВ США. Руководство № 7-0 «Учебная подготовка к проведению целого диапазона операций». Вашингтон (округ Колумбия), декабрь 2008).

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. March 2010. (СВ США. Инstrukция № 3.21-20 «Физическая подготовка СВ». Вашингтон (округ Колумбия), март 2010).

Модуль 3.1.1 Методы обучения

Описание

Существуют разнообразные методы обучения, которыми могут воспользоваться военные инструкторы. При проведении учебной подготовки в части (подразделении) или выступая в официальном качестве преподавателей в училищах, сержантский состав должен свободно владеть различными методами обучения, в том числе следующими, но не ограничиваясь ими: занятия; формальные и неформальные лекции; посредничество при обсуждениях на заданную тему; наблюдение за практическими упражнениями. В данном модуле сержантский состав учится подбирать методы обучения, корректировать планы занятий, подготовленные другими, под целевую аудиторию и оценивать учебу. Помимо этого сержантский состав учится оценивать эффективность плана занятия и свои собственные навыки преподавания.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать черты, присущие эффективным инструкторам.
- 2) Объяснить, как принципы обучения взрослых применяются в различных контекстах обучения.
- 3) Описать различные методы обучения (стратегии обучения).
- 4) Описать, как анализ и оценка могут использоваться для улучшения обучения слушателей и результатов работы инструкторов.
- 5) Демонстрировать различные методы обучения.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом условия обучения (конфигурация класса, материалы, технология) влияют на обучение?
- б. Сравнить и сопоставить роль инструктора и роль посредника.
- в. Какие учебно-образовательные методы могут использоваться для углубления обучения?
- г. Обсудить влияние методики вопросов на обучение.
- д. Что является надлежащей реакцией инструктора на вербальные и невербальные действия слушателей?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания, не ограничиваясь ими: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в подгруппах, официальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Ambrose, Susan, et al. *How Learning Works: 7 Research-Based Principles for Smart Teaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. (Сьюзан Эмброуз и др. «Как научить: семь принципов «умного обучения», основанных на научных исследованиях». Сан-Франциско (Калифорния), «Джосси-Басс», 2010).

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. (Стивен Брукфилд. «Умелый преподаватель: о методах, доверии и способности реагировать в классе». Сан-Франциско (Калифорния), «Джосси-Басс», 2006).

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*. 3rd ed. New York: Allyn & Bacon, 2005. (Мэрсис Дрисколл. «Психология познания для обучения». Издание 3-е, Нью-Йорк, «Эйлин энд Бэйкон», 2005).

King, Alison. "Guiding Knowledge Construction in the Classroom: Effects of Teaching Children How to Question and How to Explain." *American Education Research Journal* 31.2 (1994): 338-368. (Алисон Кинг. «Руководить конструированием знаний в классе: результаты обучения детей, как задавать вопросы и давать объяснения». «Американ эдьюкейшн ресерч джорнал» № 31.2 (1994). С. 338-368).

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006. (Дональд Киркпатрик и Джеймс Киркпатрик. «Оценка учебных программ». Издание 3-е, Сан-Франциско (Калифорния), «Берет-Колер», 2006).

U.S. Air Force, *Air Force Manual 36-2236, Guidebook for Air Force Instructors*. Washington, DC. (ВВС США. Наставление ВВС США № 36-2236 «Руководство для инструкторов ВВС». Вашингтон (округ Колумбия)). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/edref/afman36-2236.pdf>

Модуль 3.1.2 Педагогическое проектирование

Описание

Сержантскому составу часто поручается разработка планов занятий для учебной подготовки и воспитания военнослужащих. Знание педагогического проектирования вместе с пониманием того, как происходит обучение, позволит сержантскому составу эффективно подбирать форму урока и цели обучения. В данном модуле сержантский состав изучает, как различные компоненты урока способствуют обучению, а также учится составлять занятия, подбирать методы обучения, средства и технологию, проводить анализ обучаемого и оценку уровня знаний.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить цель каждой части занятия.
- 2) Определить, какие черты слушателей влияют на занятие.
- 3) Установить соответствие между методами, средствами и технологией обучения, с одной стороны, и задачами обучения и методами оценки с другой.
- 4) Готовить занятие.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какие обстоятельства благоприятствуют использованию определенного метода обучения (например, изучения конкретной ситуации, ролевой игры и т. д.)?
- б. Какие методы обучения являются более эффективными, если время для учебы ограничено?
- в. Какие аспекты необходимо принимать во внимание, решая, должны ли слушатели работать самостоятельно или в группах?
- г. Обсудить неформальные способы обучения и возможность их использования.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в подгруппах, официальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Clark, Richard. "Research-Tested Team Motivation Strategies." *Performance Improvement* 44.1 (2005): 13-16. (Ричард Кларк. «Стратегии мотивации группы, подтвержденные исследованиями». «Повышение результативности», № 44.1, 2005. С. 13-16).

Clark, Ruth. *Developing Technical Training*. 3rd ed. San Francisco, CA: Wiley, 2008. (Рут Кларк. «Разработка

технической учебной подготовки». Издание 3-е, Сан-Франциско (Калифорния), «Уили», 2008).

Department of Defense. *Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/System Approach to Training and Education*. (Министерство обороны США. Справочник Министерства обороны № 1329-2 «Разработка систем обучения, системный подход к учебной подготовке и воспитанию»). http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf

Merrill, M. David. "First Principles of Instruction." *Educational Technology Research and Development* 50.3 (2002): 43-59. (Дэвид М. Меррилл. «Первые принципы обучения». «Научные исследования в области образовательной технологии» № 50.3, 2002. С. 43-59).

Merrill, M. David, and Clark Gilbert. "Effective Peer Interaction in a Problem-Centered Instructional Strategy." *Distance Education* 29.2 (2008): 199-207. (Дэвид М. Меррилл и Жилберт Кларк. «Эффективное взаимодействие с партнерами в рамках стратегии обучения, сосредоточенной на решении проблем». «Заочное обучение», № 29.2, 2008. С. 199-207).

Morrison, Gary et al. *Designing Effective Instruction*. 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011. (Гэри Моррисон и др. «Проектирование эффективного обучения», издание 6-е. Хобокен (Нью-Джерси), «Уили», 2011).

Модуль 3.1.3 Физическая подготовка

Описание

Физическая подготовка необходима военнослужащим и части (подразделению) для того, чтобы с помощью силы и выносливости выдержать суровость военной жизни и выполнить поставленные задачи. Поскольку сержанты и старшины являются основными тренерами в частях (подразделениях), они должны придерживаться своей личной программы физической подготовки, с тем чтобы подавать пример подчиненным, а также контролировать физическую подготовку военнослужащих. В результате прогресса в физической подготовке вооруженные силы включили в программы по физической культуре широкий ряд различных занятий и видов спорта. В данном модуле сержантский состав учится планировать и выполнять программы по физической подготовке, а также изучает воздействие образа жизни и питания на здоровье военнослужащих.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить преимущества физической подготовки.
- 2) Описать компоненты физической подготовки (например, сила мышц, выносливость сердечно-сосудистой системы, гибкость).
- 3) Планировать и проводить занятие по физической культуре.
- 4) Определить факторы образа жизни (например, сон, питание), влияющие на физическую подготовку и боеготовность.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как программы по физической подготовке способствуют мотивации и сплочению коллектива?
- б. Как можно изменить или скорректировать программы физической подготовки в зависимости от оперативной обстановки?
- в. Объяснить, как циклы перетренировки и отдыха влияют на физическую форму?
- г. Как скажется на физической подготовленности вооруженных сил потребление в течение долгого периода времени альтернативных пайков?
- д. Как можно придать увлекательный характер программе физических занятий?
- е. Как неправильное питание, наркотические средства и алкоголь влияют на физическую подготовку?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, практические занятия.

Справочные материалы и литература

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA: Army War College, 2011. (Научно-исследовательский институт физической подготовки СВ США. «Справочник по руководству, здоровью и физической подготовке». Карлайль (Пенсильвания), Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2011). <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>

U.S. Army, *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington DC: March 2010. (СВ США, Инструкция № 3.21-20 «Физическая подготовка СВ». Вашингтон (округ Колумбия), март 2010).



Канадский научный руководитель подытоживает свой доклад на пленарном заседании в Праге.



Семинар групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Люцерне (участники из СКТ и Канады).

Блок 3.2 Общение

Описание

Эффективное общение (доведение информации) влияет на результативность части (подразделения) и является критически важной составляющей успешного или неуспешного выполнения задачи. Сержантский состав является связующим звеном в общении между старшим руководством, управляющим миссией, и военнослужащими, выполняющими задачи в целях достижения искомых результатов миссии. По этой причине сержантский состав должен обладать навыками общения со старшими, коллегами и подчиненными, причем способы общения должны быть эффективными для каждой из групп. Сержантский состав должен использовать надлежащие способы письменного и устного общения для предоставления информации подчиненным, а также отчетов старшим. Навыки общения также влияют на способность сержантского состава к эффективному обучению. В данном блоке сержантский состав изучает основы межличностного общения, влияние СМИ и социальных сетей на военные операции.

Задачи и результаты обучения

- 1) Эффективно общаться с отдельными лицами и небольшими группами.
- 2) Описать воздействие современных информационных средств на военные операции.

Справочные материалы и литература

Mackintosh, Scott. "Social Leadership-Exploring Social Media and the Military-A New Leadership Tool." *Social Knowledge: Using Social Media to Know What You Know*. Ed. John Girard and JoAnn Girard. Hershey, PA: IGI Global, 2011. 129-138. (Скотт Макинтош. «Социальное лидерство. Исследование социальных сетей и вооруженных сил. Новый инструмент лидерства». «Социальные знания: использование социальных сетей, чтобы узнать, что вы знаете». Под редакцией Джона Жирарда и Джоанн Жирард. Херши (Пенсильвания), «Ай-Джи-Ай Глобал», 2011. С. 129-138).

Public Speaking: A Selected Bibliography. US Army War College Library. (Ораторское искусство: библиографическая подборка. Библиотека Высшего военного колледжа Сухопутных войск США). <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Модуль 3.2.1 Способы общения

Описание

Межличностное общение – это полезный навык, благодаря которому сержантский состав может эффективно обучать (тренировать), спланировать коллектив, заботиться о военнослужащих и выполнять задачи. Сержантский состав должен анализировать сообщаемую информацию, объективно устанавливать факты и предположения и определять, какую информацию надо довести до сведения подчиненных, сослуживцев и старших. В данном модуле сержантский состав начинает учиться вырабатывать и применять навыки вербального, письменного и невербального общения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить процесс общения.
- 2) Описать активное слушание.
- 3) Установить факторы, влияющие на вербальное и невербальное общение.
- 4) Описать различия в общении сержантского состава со старшими, сослуживцами и подчиненными.
- 5) Готовить отчеты, письма и сообщения, используемые сержантским составом на начальном уровне.
- 6) Объяснить порядок определения служебного характера информации.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом точность и своевременность влияют на процесс доведения информации?
- б. Обсудить ситуации, когда надо использовать формальные или неформальные способы общения.
- в. Каким образом доверие и конфиденциальность влияют на процесс доведения информации?
- г. Почему стиль и метод общения (доведения информации) должен зависеть от ситуации?
- д. Объяснить, каким образом такт, сопереживание и другие эмоции воздействуют на общение.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания, не ограничиваясь ими: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в подгруппах, официальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Federal Emergency Management Agency. *Effective Communication, Independent Study 242.a*. Washington, DC, May 2010. (Федеральное агентство по чрезвычайным ситуациям. «Независимое исследование 242.a по

эффективному доведению информации», Вашингтон (округ Колумбия), май 2010). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/242/is242.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 6-22: Army Leadership*, October 2006. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Октябрь 2006). <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Kline, John. *Speaking Effectively: A Guide for Air Force Speakers*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University Press, 1989. (Джон Клайн. «Эффективно выступать: руководство для докладчиков BBC». База BBC Максвелл (Алабама), издательство Университета BBC, 1989). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/kline-speak/b33tp.htm>

Lesmeister, Marilyn et al. *Leadership Development within Groups: Communicating Effectively*. North Dakota: North Dakota State University, 1992. (Мэрилин Лесмайстер и др. «Формирование командирских качеств в группах: умение эффективно общаться». Северная Дакота, Университет штата Северная Дакота, 1992). http://www.austincc.edu/adnlev4/Copy_of_rnsg2221/communicating/communicating_effectively.htm

Yager, Mark et al. *Technical Report 128, Nonverbal Communication in the Contemporary Operating Environment*. Fort Leavenworth, KS: Army Research Institute, 2009. (Марк Йегер и др. Технический отчет № 128 «Невербальное общение в условиях современных операций». Форт-Ливенворт (Канзас), Научно-исследовательский институт СВ, 2009). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a501219.pdf>

Модуль 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них

Описание

Интернет и другие изменения в коммуникационных технологиях радикально изменили воздействие информационных сообщений и взаимоотношений со СМИ на военные операции. Каждый военнослужащий может потенциально стать послом своей части (подразделения) и страны. В связи с тем, что в условиях проведения современных операций присутствуют репортеры, блогеры и видеооператоры, для сержантского состава также важно понимать, что даже самое простое заявление или действие может повлечь за собой стратегические последствия для вооруженных сил. Помимо рассмотрения воздействия современных СМИ в данном модуле также изучается влияние средств информации на повседневную жизнь военнослужащих части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить воздействие СМИ на военные операции.
- 2) Описать преимущества и факторы риска, сопряженные с использованием военнослужащими социальных сетей.
- 3) Объяснить политику ВС в том, что касается общения с репортерами и использования социальных сетей.
- 4) Установить преимущества и факторы риска в связи с передачей сообщений через средства информации.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как присутствие средств информации влияет на скрытность действий?
- б. Обсудить, как Интернет и социальные сети влияют на защиту информации.
- в. Каким образом военнослужащие должны определять, разрешено ли передавать информацию общественности?
- г. Какими печатными средствами информации или социальными сетями пользуются военнослужащие и какая распространенная практика может повлиять на военные операции?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, научные статьи и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*. Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. (Т.М. Скотт. «Совершенствование будущего стратегического капрала». Куантико (Вирджиния), Университет Корпуса Морской пехоты, 2006). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

U.S. Air Force. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representative of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL: Public Affairs Center of Excellence, 2003. (ВВС США. «Встреча со СМИ: практическое руководство в помощь военнослужащим и гражданским работниками Минобороны в подготовке к общению с представителями СМИ». База ВВС Максвелл (Алабама), Центр передового опыта по связям с общественностью, 2003). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meetingmedia.pdf>

U.S. Air Force. *New Media and the Air Force*. Washington, DC. (ВВС США «Новые средства информации и ВВС», Вашингтон (округ Колумбия)). <http://www.edwards.af.mil/shared/media/document/AFD-090708-052.pdf>

U.S. Army. *Social Media Handbook*. Version 3, Washington, DC, 2012. (СВ США «Справочник по социальным сетям», 3-я редакция, Вашингтон (округ Колумбия), 2012). <http://www.slideshare.net/USArmySocialMedia/army-social-media-handbook-2012>

Модуль 3.2.3 Введение в стратегическое информирование

Описание

Под стратегическим информированием понимается способность и процесс управления информацией внутри организации, а также собственный облик, который она намеревается создать для внешнего мира; в частности, рассмотрение последствий второго и третьего порядка предпринимаемых и (или) не предпринимаемых действий. В данном модуле сержантский состав на начальном уровне знакомится со стратегическими последствиями революции в средствах информации для военных частей (подразделений) и военных операций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать определение стратегическому информированию.
- 2) Описать использование стратегического информирования старшими командирами в целях оказания влияния на военные операции.

Вопросы для рассмотрения

- а. Описать коммуникационные технологии, используемые для стратегического информирования.
- б. Анализировать использование старшими командирами стратегического информирования для внедрения изменений и влияния на изменения в ВС.
- в. Как сержантский состав помогает военнослужащим толковать сообщения, поступающие в рамках стратегического информирования?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: анализ конкретных ситуаций, практические занятия, чтение и поиск в Интернете по современным военным средствам информации.

Справочные материалы и литература

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70. (Мари Эдер. «Навстречу стратегическому информированию», «Милитари ривью», март-апрель 2007. С. 61-70).

Блок 3.3 Воспитание личного состава

Описание

Будущее ВС и наследие сегодняшних командиров обусловлено воспитанием в личном составе нового поколения старших командиров. Сержантский состав играет важную роль в повышении профессиональной подготовки ЛС посредством консультирования, инструктажа и разрешения конфликтов. Инструктаж – это способ побуждения людей к достижению ближайших целей по результативности, тогда как наставничество дает возможность управлять долгосрочным повышением профессиональной квалификации военнослужащих. В данном блоке слушатели изучают роль сержантского состава в консультировании, инструктаже и разрешении конфликтов. Они учатся устанавливать инструкторские отношения с подчиненными и сослуживцами, а также овладевают методами прогнозирования, предотвращения и при необходимости помощи в разрешении межличностных конфликтов, возникающих на уровне группы и на тактическом уровне.

Задачи и результаты обучения

- 1) Понимать роль консультирования и наставничества в воспитании личного состава.
- 2) Отличать характерные черты консультирования и наставничества.
- 3) Объяснить методику разрешения конфликтов.

Справочные материалы и литература

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70. (Мари Эдер. «Навстречу стратегическому информированию», «Милитари ривью», март-апрель 2007. С. 61-70).

Модуль 3.3.1 Консультирование

Описание

Консультирование – одна из важнейших обязанностей сержантов и старшин как младшего командного состава. Сержантский состав использует консультирование для различной работы и выполнения различных задач: интеграции новых военнослужащих в часть (подразделение); оценки и анализа результативности военнослужащих; выявления областей для улучшения; признания превосходных результатов; управления повышением профессиональной квалификации. Сержантский состав также использует консультирование для оказания помощи военнослужащим в сложных личных и профессиональных ситуациях, которые сказываются на результатах работы военнослужащего и части (подразделения). В данном модуле сержантский состав изучает предназначение различных видов консультирования, учится готовиться, проводить и документально фиксировать консультирование, а также распознавать необходимость дополнительных консультаций для военнослужащих.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить предназначение различных видов консультирования и процесс консультирования.
- 2) Проанализировать действия, необходимые для подготовки к сеансу консультирования.
- 3) Проводить сеанс консультирования.
- 4) Готовить консультационные отчеты для подчиненных.
- 5) Описать имеющиеся в наличии ресурсы для оказания помощи подчиненным в решении проблем.

Вопросы для рассмотрения

- а. С какими ситуациями можно справиться с помощью вербального консультирования вместо формального консультирования в письменном виде?
- б. Каким образом консультирование помогает в подготовке отчетов с оценкой личного состава?
- в. Обсудить, каким образом сержантский состав может определить, когда направить военнослужащего в другое агентство или организацию для получения помощи.
- г. Каким образом самоанализ влияет на результаты работы сержантского состава в качестве консультантов?
- д. Какие обстоятельства, требующие определенных правовых действий, могут возникнуть во время консультирования?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания, не ограничиваясь ими: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 6-22, Army Leadership*. October 2006. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 6-22 «Руководство сухопутными войсками», октябрь 2006). <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C.: 23 December 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 23.12.2002).

United States Marine Corps. *NAVMC 2795USMC Guide to Counseling*. Washington, D.C.: Department of the Navy, 21 Jul 1986. (Корпус морской пехоты США. ВМС-МП 2795 МП США «Руководство по консультированию». Вашингтон (округ Колумбия), Министерство ВМС, 21 июля 1986). <http://www.marines.mil/news/publications/Documents/NAVMC%202795.pdf>

Модуль 3.3.2 Инструктаж

Описание

На сержантский состав возложены обязанности по улучшению результатов работы подчиненных, а также предоставлению советов сослуживцам и иногда – старшим. Обычно советы даются в форме инструктажа. В качестве инструкторов военнослужащие сержантского состава используют свой опыт, который помогает им руководить учебой и повышением результативности. В качестве наставников военнослужащие сержантского состава делают упор на достижении целей индивидуального роста и (или) повышения профессиональной подготовки военнослужащих в более широком плане. В данном модуле сержантский состав рассматривает отношения и деятельность по инструктажу и наставничеству, а также возможности использования методов инструктажа и наставничества в качестве инструментов повышения результативности военнослужащих и улучшения их поведения.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать определение инструктажу.
- 2) Описать основные виды деятельности по инструктированию.
- 3) Описать эффективные способы организации обратной связи.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как авторитетность влияет на взаимоотношения инструктора с обучаемым?
- б. Описать преимущества наличия инструктора или работы инструктора.
- в. Описать, как различные способы обратной связи влияют на результаты работы.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, самостоятельные занятия и практические упражнения.

Справочные материалы и литература

Baugh, S.G., and T.A. Scandura. "The Effect of Multiple Mentors on Protégé Attitudes Toward the Work Setting." *Journal of Social Behavior and Personality* 14 (1999): 503-522. (С.Г. Боф и Т.А. Скандура. «Воздействие многочисленных наставников на отношение протеже к условиям работы», «Джурнал оф социал бихейвор энд персоналити» № 14, 1999. С. 503-522).

Headquarters, Department of the Army. *Army Mentorship Handbook*. Washington, D.C. 1 January 2005. (Штаб-квартира Министерства Армии США. «Справочник сухопутных войск по наставничеству», Вашингтон

(округ Колумбия), 1 января 2005). <http://www.armyg1.army.mil/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Turk, Wayne. "Coach Your Team." *Defense AT&L* January-February (2011): 39-41. (Вэйн Тюрк. «Инструктировать свою команду». «Оборонные закупки, технологии и тыловое обеспечение», январь-февраль 2011. С. 39-41). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535507.pdf>

Модуль 3.3.3 Регулирование конфликтов

Описание

В любой организации существуют конфликты, и вооруженные силы не являются исключением. Возникновение разногласий – естественный процесс при формировании коллектива, и часто причиной тому становятся различия в ценностях, отношении, социализации и поведении. Регулирование конфликтов предполагает реализацию стратегий, направленных на то, чтобы смягчить негативные аспекты межличностных отношений и отношений в организации, делая при этом упор на позитивных аспектах сотрудничества, взаимодействия и взаимозависимости. В данном модуле слушатели рассматривают источники межличностных конфликтов и обсуждают превентивные меры и способы сведения их к минимуму.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать причины и признаки конфликтов.
- 2) Установить способы предотвращения потенциальных конфликтов.
- 3) Объяснить способы управления разрешением конфликтов на низовом уровне.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как сержантскому составу узнать, когда обращаться за помощью (по системе подчиненности, вне части или подразделения) в решении вопросов?
- б. Какие факторы риска возникают, если не предпринимать действий в связи с потенциальным конфликтом?
- в. Обсудить, как культурные различия влияют на конфликты и их регулирование.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в подгруппах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012).

Headquarters, Department of the Army. *Commander's Equal Opportunity Handbook*. Fort Jackson, SC: Adjutant General School. (Штаб-квартира Министерства Армии США. «Справочник командира по равным возможностям». Форт-Джэксон (Южная Каролина), Генерал-адъютантское училище). <http://www.armyg1.army.mil/eo/docs/tc26-6.pdf>

Блок 3.4 Управление частью (подразделением)

Описание

В управление частью (подразделением) входят основные функции управления, которые выполняются сержантским составом, с тем чтобы воинские части и подразделения могли эффективно функционировать. Как правило, это означает управление ресурсами, в частности, кадрами, бюджетом и снабжением. Сержантский состав на начальном уровне также планирует и управляет учебной подготовкой и факторами риска, связанными с учебной подготовкой и операциями. В данном блоке сержантский состав приобретает знания по ряду тем, связанных с управлением частью (подразделением).

Задачи и результаты обучения

- 1) Применять процессы управления частью (подразделением) на уровне отделения (взвода).
- 2) Управлять материальными ресурсами и тыловым обеспечением на уровне отделения (взвода).
- 3) Применять процессы управления учебной подготовкой в целях повышения результативности.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC: 23 December 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 23.12.2002).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.1 Управление бюджетом

Описание

Как правило, организациям надо сбалансировать выделенные им или имеющиеся в наличии денежные средства и средства, необходимые им для выполнения различных задач и обязанностей. Управление бюджетом – это процесс приведения желаемых целей и ожиданий в соответствие с выделенным объемом ресурсов. Сержантский состав на начальном уровне, на который возложены данные обязанности, учится понимать процессы, сопряженные с получением требуемых ресурсов. Он также учится владеть положением дел в связи с бюджетными ограничениями, сказывающимися на желаемых целях и ожиданиях. Помимо этого слушатели на данном уровне знакомятся со структурой управления бюджетом внутри военной организации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процесс формирования бюджета на уровне отделения (взвода).
- 2) Описать управление бюджетом на уровне отделения (взвода).
- 3) Тренироваться в составлении сметы расходов.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какого уровня учебная подготовка необходима для сержантского состава на начальном уровне?
- б. Кто является основными советниками по финансовым вопросам для сержантского состава на начальном уровне?
- в. Какие юридические полномочия необходимы сержантскому составу на начальном уровне для выполнения финансовых обязанностей?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила финансового управления, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.2 Управление личным составом

Описание

Данный модуль знакомит слушателей с процессом управления личным составом и его ролью в поддержании оперативной эффективности отделения (взвода) на оптимальном уровне. Управление личным составом – это процесс назначения личного состава на наиболее подходящие должности в интересах организации и индивидуального роста. Этот процесс подразумевает выявление сильных и слабых сторон ЛС, а также вопросы продвижения по службе и преемственности. Помимо этого в управление ЛС также входит предоставление возможностей для формальной учебной подготовки и повышения профессиональной подготовки.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процесс управления личным составом.
- 2) Намечить индивидуальные цели в учебной и профессиональной подготовке.
- 3) Готовить комментарии для отчетов об оценке.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как командиры управляют индивидуальными ожиданиями?
- б. Как командиры подбирают нужного человека для нужной работы?
- в. Каким образом командиры максимально используют возможности для повышения квалификации без ущерба тактической эффективности?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления личным составом, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 10-12, 2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.3 Управление тыловым обеспечением

Описание

Управление тыловым обеспечением – это руководство функциями системы снабжения. Военнослужащим сержантского состава на начальном уровне, на которых возложены данные обязанности, необходимы базовые знания и понимание процессов, осуществляемых при планировании, закупке и управлении ресурсами, необходимыми для обеспечения военных операций. Они должны научиться владеть картиной ограничивающих факторов, которые могут сказаться на наличии ресурсов. Управление тыловым обеспечением на данном уровне может включать один или несколько из следующих видов деятельности: управление перевозками, управление парком транспортных средств, складирование, погрузочно-разгрузочные работы и закупки.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процессы управления тыловым обеспечением.
- 2) Объяснить подчиненным процесс тылового обеспечения.
- 3) Наметить, какие средства (оборудование, техника, ресурсы) необходимы на уровне отделения (взвода).

Вопросы для рассмотрения

- a. Как сделать так, чтобы ресурсы тылового обеспечения оказались в нужный момент в нужном месте?
- б. С какими ограничениями по времени сопряжено управление тыловым обеспечением, необходимым для выполнения миссии?
- в. Как ввести в еженедельную деятельность управление жизненным циклом и профилактическое техобслуживание?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, аудиторные упражнения, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила закупок и управления ресурсами, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства

ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2007. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 3-21.8 «Пехотный (стрелковый) взвод и отделение». Вашингтон (округ Колумбия), Командование по учебной подготовке и доктрине, 2007).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.4 Управление операционным риском

Описание

Управление операционным риском (УОР) – это инструмент принятия решений, с помощью которого определяется наилучший вариант действий с учетом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз применительно к ситуации. У сержантского состава на начальном уровне складывается базовое понимание процесса управления операционным риском. Сержанты и старшины учатся осуществлять УОР на тактическом уровне, рассматривая в то же время потенциальные краткосрочные и долгосрочные последствия решений по факторам риска. По мере возможности они учатся сводить риск к минимуму или смягчать его.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать управление операционным риском (УОР).
- 2) Описать, как выявлять и смягчать факторы риска на уровне отделения (взвода).
- 3) Оценить последствия, связанные с управлением риском в процессе принятия решений.

Вопросы для рассмотрения

- а. Что представляет собой риск?
- б. Что является приемлемым уровнем риска?
- в. Как уменьшить неприятие риска?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, обсуждения, аудиторные упражнения, обсуждение и участие в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления риском, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 5-19, Composite Risk Management*. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2006. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 5-19 «Комплексное управление риском». Вашингтон (округ Колумбия), Командование по учебной подготовке и доктрине, 2006).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.5 Управление учебной подготовкой

Описание

Управление учебной подготовкой – это формальный процесс выявления пробелов при сопоставлении существующих навыков и навыков, требуемых для выполнения миссии. Военнослужащие сержантского состава на начальном уровне играют вспомогательную роль в определении требований по учебной подготовке для личного состава отделения (взвода), включая гражданских служащих, в целях выполнения поставленных задач или миссии. Сюда входит разработка планов учебной подготовки, определение, выполнение и оценка планов учебной подготовки и результатов работы.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать процесс управления учебной подготовкой.
- 2) Наметить надлежащие нормативы учебной подготовки на уровне отделения (взвода).
- 3) Описать методы обеспечения выполнения нормативов учебной подготовки.
- 4) Вести учет по учебной подготовке на уровне отделения (взвода).

Вопросы для рассмотрения

- a. В какой мере программы профессиональной подготовки военнослужащих и гражданских лиц отличаются между собой?
- б. Как решать вопрос с пробелами в учебной подготовке?
- в. Как обеспечить выполнение нормативов учебной подготовки?
- г. Как составлять планы учебной подготовки?
- д. Какие ресурсы имеются в наличии для выполнения плана учебной подготовки?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, ролевые игры, обсуждения, аудиторские упражнения, обсуждение в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые инструкции и правила военной учебной подготовки, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства

ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»). «Методика учебной подготовки 51.018», 2012.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.6 Управление выполнением задач

Описание

Военные операции и повседневная деятельность вооруженных сил часто организованы в виде ряда индивидуальных и коллективных задач, которые должны быть выполнены для реализации целей, стоящих перед организацией. Военнослужащие сержантского состава выполняют критически важную функцию: они намечают, расставляют приоритеты и управляют выполнением этих задач. В данном модуле военнослужащие сержантского состава узнают, что управление выполнением задачи – это процесс планирования, постановки, отслеживания и отчета о ходе работы, порученной части (подразделению).

Задачи и результаты обучения

- 1) Обозначить имеющиеся в наличии инструменты, помогающие управлять выполнением задачи.
- 2) Описать методы, которые могут использоваться, чтобы повлиять на задачи, которые вышестоящее начальство ставит перед вашей частью (подразделением).
- 3) Объяснить, какие факторы влияют на планирование, приоритизацию и распределение задач.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как порядок подчиненности помогает или влияет на управление выполнением задачи?
- б. Обсудить варианты действий в случае, когда объем работы в связи с поставленными задачами превышает объем имеющихся ресурсов.
- в. К каким последствиям для военнослужащих сержантского состава приведет ненадлежащее управление выполнением задачи?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на заданные темы, анализ конкретных ситуаций, задания для самостоятельной работы и работы в группах.

Справочные материалы и литература

Bianchi, Rich. "6 Key Elements for Better Task Management." *Tech Republic*. January 3, 2005. (Рич Бианки. «Шесть ключевых элементов, позволяющих лучше управлять выполнением задачи». «Тек рипаблик», 3 января 2005).

Headquarters, Department of the Army, *Field Manual 5.0, The Operations Process*, March 2010. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 5.0 «Оперативный процесс», март 2010).

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, D.C.: Training and Doctrine Command, 2007. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 3-21.8 «Пехотный (стрелковый) взвод и отделение». Вашингтон (округ Колумбия), Командование по учебной подготовке и доктрине, 2007).



Визит делегации из Мавритании во Французскую штабную школу в городе Сомюр.



Работа идет: заключительное пленарное заседание по ТУП ВПП сержантского состава в Праге.



Директор Европейского центра исследований безопасности им. Дж. Маршалла выступает перед участниками Международного семинара для старшего сержантского состава в Гармише-Партенкирхене, 2008.



Заместитель генерального секретаря НАТО посол А. Вершбоу вручает сертификат заместителю помощника министра обороны Афганистана генерал-майору А. Акрамьяру во время Семинара для старшего командного состава и руководства в штаб-квартире НАТО в Брюсселе, 8 ноября 2013.



Семинар для старшего сержантского состава государств Балтии.

ПРЕДМЕТ 3: Основные качества и навыки сержантского состава (промежуточный уровень)

Цель

В предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» вошли темы, позволяющие сержантскому составу функционировать в качестве хребта вооруженных сил. Среди рассматриваемых в рамках данного предмета тем – обучение, общение, воспитание ЛС и управление частью (подразделением), являющиеся основой успешного сержантского состава. Благодаря приобретаемым по данным темам знаниям, сержантский состав способен перелагать замысел командира на язык действий посредством обучения и воспитания личного состава, заботы о военнослужащих, обеспечения выполнения норм и стандартов и осуществления практического руководства организациями.

Описание

Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» является одной из трех взаимосвязанных программ по повышению подготовки тивого учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава. Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» дополняет предметы «Профессия кадрового военного» и «Командирские навыки и этика», изучение которых дает сержантскому составу знания и навыки, необходимые для эффективного функционирования в вооруженных силах. Обучение сержантского состава воспитанию ЛС и управлению частью (подразделением) помогает им выступать в качестве наставников и управляющих в своих организациях. Помимо этого, по мере продвижения сержантского состава к более высоким уровням, последовательное и поступательное расширение знаний, связанных с обучением, общением, воспитанием ЛС и управлением частью (подразделением) позволяет им справляться со все более сложными задачами и в то же время готовит их к стратегической роли. Знания, приобретенные при изучении данного предмета, имеют критически важное значение для формирования эффективного партнерства между сержантским составом и офицерами. Сержантский состав должен научиться разрабатывать планы действий на основе замысла командира и проявлять на деле свою способность управлять выполнением этих планов. Исполнение этих основополагающих обязанностей – ключевой фактор, позволяющий офицерскому составу играть свою роль впереди в вооруженных силах, тогда как сержантский состав управляет повседневным выполнением миссий. Об этих уникальных взаимоотношениях между офицерами и сержантским составом редко говорят, однако они принципиально важны для успеха миссии. Цель данного раздела

учебного плана – дать сержантскому составу на промежуточном уровне навыки, знания и качества, необходимые для того, чтобы стать командирами небольших частей (подразделений).

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве содействия достижению общей цели военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне:
 - понимают процесс обучения и способы повышения эффективности учебной работы,
 - объясняют, как общение (доведение информации) воздействует на результативность организации и военные операции,
 - используют консультирование, инструктаж и наставничество для повышения индивидуальной результативности,
 - управляют воспитанием личного состава и результативностью части (подразделения) в целях выполнения поставленных задач.
- 2) По завершении данного предмета каждый военнослужащий сержантского состава:
 - описывает, каким образом сержантский состав на промежуточном уровне влияет на общение (доведение информации) в части (подразделении);
 - объясняет, каким образом сержантский состав на промежуточном уровне реализует процессы управления личным составом, связанные с воспитанием военнослужащих и заботой о них;
 - понимает, каким образом сержантский состав на промежуточном уровне управляет процессами в части (подразделении) и повышает эффективность организации.

Блок 3.1 Обучение

Описание

В данном блоке сержантский состав на промежуточном уровне расширяет свои знания о преподавании и обучении, изучая, как пользоваться передовыми методами обучения, создавать и оценивать курсы, составлять планы занятий и контролировать физическую подготовку в частях (подразделениях). К концу данного блока сержантский состав на промежуточном уровне понимает процесс педагогического проектирования и как его использовать для улучшения учебы. Он также научится давать оценку и повышать результативность инструкторов и тех, кто проводит занятия по физической подготовке в частях (подразделениях).

Задачи и результаты обучения

- 1) Применять продвинутое знание методики обучения в целях улучшения учебы.
- 2) Анализировать использование процесса педагогического проектирования для разработки образовательной деятельности.
- 3) Анализировать и улучшать программу физической подготовки части (подразделения).

Справочные материалы и литература

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2006. (Стивен Брукфилд. «Умелый преподаватель», издание 2-е, Сан-Франциско (Калифорния), «Джосси-Басс», 2006).

Merrill, M. David. *First Principles of Instruction*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2013. (Дэвид М. Мэррилл. «Первые принципы обучения», Сан-Франциско (Калифорния), «Пфайфер», 2013).

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. March 2010. (СВ США, Инструкция № 3.21-20 «Физическая подготовка СВ». Вашингтон (округ Колумбия), март 2010).

Модуль 3.1.1 Методы обучения

Описание

В целях содействия постижению знаний военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне используют методы обучения, отличные от лекций и показов (например, ведение семинаров в небольших группах; изучение, основанное на решении проблем; постановка вопросов по методике Сократа). Они также выступают в качестве преподавателей и наставников подчиненных инструкторов, дают оценку результатам их работы и делятся полезными замечаниями. В данном модуле военнослужащие сержантского состава рассматривают применение различных методов обучения в целях улучшения приобретения знаний слушателями. Они также рассматривают умения и качества, которые необходимо развивать у других инструкторов.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать преимущества и недостатки методов обучения (например, посредничество в обсуждении в небольших группах; изучение, основанное на решении проблем; постановка вопросов по методике Сократа).
- 2) Объяснить, каким образом посредничество в обсуждении в небольших группах воздействует на инструкторов и слушателей.
- 3) Сравнить методы оценки уровня знаний слушателей.
- 4) Оценить, как знания и умения инструктора применяются к подчиненным инструкторам.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить, как проводится корректировка методов обучения в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учебе (например, потребности слушателя, сложность предмета).
- б. В чем состоят некоторые отличия между методом обучения, сосредоточенным на инструкторе, и методом обучения, сосредоточенным на слушателе?
- в. Обсудить, как результаты работы инструктора меняются в зависимости от контекста обучения (например, формальные занятия в училище, учебная подготовка в части или подразделении).

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на заданные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Andres, Dee, Thomas Hull, and Jennifer Donahue. "Storytelling as an Instructional Method: Descriptions and Research Questions." *The Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning* 3.2 (2009): 6-23. (Ди Андрес, Томас Халл и Дженифер Донахью. «Рассказ о событиях как метод обучения: описания и исследовательские вопросы», «Междисциплинарный журнал проблемно-ориентированного обучения», выпуск 3.2 (2009). С. 6-23). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a518392.pdf>

Ciancolo, Anna et al. *Problem –Based Learning: Instructor Characteristics, Competencies and Professional Development*. Arlington, VA. 2011. (Анна Чианколло и др. «Проблемно-ориентированное обучение: основные характеристики, качества, навыки и повышение квалификации преподавателя (инструктора)», Арлингтон (Вирджиния), 2011). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535416.pdf>

Golich, Vicki L., Mark Boyer, Patrice Mark., and Steve Lamy. *The ABCs of Case Teaching*. Institute for the Study of Diplomacy, 2000. (Вики Л. Голич, Марк Бойер, Патрис Марк и Стив Лами. «Азы проблемно-ориентированного обучения», Институт исследований дипломатии, 2000). <http://faculty.guisd.org/abcs.pdf>

Klein, James, et. al. *Instructor Competencies: Standards for Face-To-Face, Online, and Blended Settings*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2004. (Джеймс Клайн и др. «Качества и навыки преподавателя: стандарты очного, заочного и смешанного видов обучения», Гринвич (Коннектикут), «Информэйшн эйдж паблишинг», 2004).

Olmstead, Joseph. *Small Group Instruction: Theory and Practice*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization, 1974. (Джозеф Олмстид. «Теория и практика обучения в небольших группах», Александрия (Вирджиния), Организация по исследованиям людских ресурсов, 1974). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA955271&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>

Модуль 3.1.2 Педагогическое проектирование

Описание

На начальном уровне военнослужащие сержантского состава ознакомились с основами разработки индивидуальных занятий. На промежуточном уровне, опираясь на эти знания, они более подробно изучают теорию обучения и методы, используемые для разработки и оценки курсов. В данном модуле военнослужащие сержантского состава рассматривают теории обучения, процессы педагогического проектирования и методы, применяемые при оценке эффективности уроков и курсов.

Задачи и результаты обучения

- 1) Оценить влияние различий в теориях познания на разработку уроков.
- 2) Описать использование процесса педагогического проектирования при подготовке учебных мероприятий.
- 3) Объяснить стратегии оценки, которые могут использоваться для определения эффективности уроков и учебных мероприятий.

Вопросы для рассмотрения

- a. В чем состоят преимущества и недостатки различных теорий познания и методов обучения?
- б. Обсудить различные методы, определяющие, чему нужно научить и в какой последовательности построить учебные мероприятия.
- в. Каким образом данные оценки помогают улучшить обучение?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на заданные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Department of Defense. *Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/System Approach to Training and Education*. Washington, D.C.: 1997. (Министерство обороны США. Справочник Министерства обороны №1329-2 «Разработка систем обучения, системный подход к учебной подготовке и воспитанию». Вашингтон (округ Колумбия), 1997). http://www.atsc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*. 3rd ed. New York: Allyn & Bacon, 2005. (Марси Дрискол. «Психология познания для обучения», издание 3-е, Нью-Йорк, «Эйлин энд Бэйкон», 2005).

Gagne, Robert, et. al. *Principles of Instructional Design*. 5th ed. Stamford, CT: Wadsworth Publishing, 2004. (Роберт Гэйн и др. «Принципы педагогического проектирования», издание 5-е, Стэмфорд (Коннектикут), «Уодсворт паблишинг», 2004).

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006. (Дональд Киркпатрик и Джеймс Киркпатрик. «Оценка учебных программ», издание 3-е, Сан-Франциско (Калифорния), «Берет-Колер», 2006).

Модуль 3.1.3 Физическая подготовка (ФП)

Описание

Физическая подготовка необходима военнослужащим и части (подразделению) для того, чтобы развивать силу и выносливость и с их помощью выдерживать суровость военной жизни и выполнять поставленные задачи. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне контролируют разработку и выполнение программ физической подготовки в частях (подразделениях) и консультируют руководителей по состоянию физической готовности части (подразделения). В данном модуле военнослужащие сержантского состава учатся контролировать программы физической подготовки в части (подразделении), с тем чтобы они готовили военнослужащих к предполагаемым миссиям и соответствовали замыслу командира. Они также рассматривают способы оказания помощи подчиненным в формировании здорового образа жизни, способствующего общему физическому состоянию.

Задачи и результаты обучения

- 1) Контролировать занятия по физической подготовке части (подразделения).
- 2) Описать способы повышения безопасности и эффективности занятий по физической подготовке.
- 3) Анализировать ресурсы и методы, с помощью которых можно содействовать военнослужащим в других аспектах здорового образа жизни (например, питании, хорошем духовном состоянии, эмоциональном благополучии).

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить, почему важно, чтобы военнослужащие сержантского состава были примером хорошего физического состояния для подчиненных и уделяли время каждому элементу на занятиях по физической подготовке.
- б. Объяснить ценность командных соревнований и спортивных мероприятий для физической подготовки.
- в. Что является признаками неадекватной физической подготовки и какие меры может принять командир для сведения к минимуму травм?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: обсуждения, лекции, обязательное чтение, видеофильмы, практические занятия и выступления приглашенных докладчиков.

Справочные материалы и литература

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA: Army War College, 2011. (Научно-исследовательский институт физической подготовки СВ США. «Справочник по руководству, здоровью и физической подготовке». Карлайль (Пенсильвания), Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2011). <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>

U.S. Army. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C.: March 2010. (СВ США. Инструкция № 3.21-20 «Физическая подготовка СВ». Вашингтон (округ Колумбия), март 2010).



Заключительное пленарное заседание ТУП ВПП сержантского состава в Праге с участием представителей Армении, Азербайджана и Республики Молдовы.



Участники Семинара для афганского старшего командного состава и руководства (включая представителей МССБ) с Заместителем генерального секретаря НАТО послом А. Вершбоу, штаб-квартира НАТО, 8 ноября 2013.

Блок 3.2 Общение

Описание

Эффективное доведение информации влияет на результативность части (подразделения) и является критически важной составляющей успешного или неуспешного выполнения задачи. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне являются связующим звеном в общении между командирами части (подразделения), руководящими миссией, и военнослужащими, выполняющими задачи в целях достижения искомых результатов. Военнослужащие сержантского состава должны отсеивать информацию, составлять письменные отчеты и адаптировать свой стиль общения в зависимости от разнообразных целей и аудиторий, с тем чтобы эффективно справляться с этой функцией управления среднего звена. В данном блоке военнослужащие сержантского состава изучают навыки устного и письменного общения, необходимые для выполнения повседневной работы. Они учатся взаимодействовать со СМИ и изучают воздействие стратегического информирования на вооруженные силы.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать навыки общения (доведения информации), необходимые для содействия выполнению задачи (миссии).
- 2) Оценить влияние взаимодействия со СМИ на военные операции.
- 3) Толковать сообщения в рамках военного стратегического информирования.

Справочные материалы и литература

Bokma, Lee. *Strategic Communications for Tactical Leaders*. Fort Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College. (Ли Бокма. «Стратегическое информирование для руководителей тактического звена», Форт-Ливенворт, Командно-штабной колледж СВ США). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a524396.pdf>

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70. (Мари Эдер. «Навстречу стратегическому информированию», «Милитари ривью», март-апрель 2007. С. 61-70).

U.S. Air Force. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representatives of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL: Public Affairs Center of Excellence, 2003. (BBC США «Встреча со СМИ: практическое руководство в помощь военнослужащим и гражданским работниками Минобороны в подготовке к общению с представителями СМИ». База BBC Максвелл (Алабама), Центр передового опыта по связям с общественностью, 2003). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meetingmedia.pdf>

Модуль 3.2.1 Способы общения

Описание

Сержантский состав на промежуточном уровне начинает выступать в качестве связующего звена между замыслом офицера и военнослужащими, выполняющими задачу. Таким образом, сержантский состав занимает единственное в своем роде положение в порядке подчиненности, и поэтому от него требуется эффективно общаться с вышестоящими, сослуживцами и подчиненными. В данном модуле военнослужащие сержантского состава сосредоточатся на навыках устного и письменного общения более высокого уровня, для того чтобы эффективно доводить информацию. Помимо этого они рассмотрят следующее: посредничество, навыки ведения переговоров и дебатов; способы подготовки военных донесений и сообщений; методы общения в качестве представителя командира.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать использование методов содействия, переговоров, посредничества и дебатов для эффективного общения (доведения информации).
- 2) Описать требования к военной письменной речи на оперативном уровне и характеристики эффективного письменного общения.
- 3) Сравнить преимущества и недостатки использования методов общения.
- 4) Описать, как меняются стиль и цель доведения информации при выполнении функции представителя командира.

Вопросы для рассмотрения

- a. Обсудить, как конфиденциальность информации влияет на общение в части (подразделении).
- б. Какие изменения вносятся в стили общения с разными аудиториями?
- в. Рассмотреть факторы, затрагивающие смысл письменных и устных сообщений.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на заданные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Barrett, Julie. *Communication in Style: Discover How to Communicate with Everyone (and Like It!)*. PinnacleOne. (Джули Барретт. «Общение со стилем: узнайте, как общаться с каждым (и полюбите общение!)», «ПиннаклУан»). http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/gsa/communicate_with_everyone.pdf

Eisen, Stef. *Practical Guide to Negotiating in the Military*. 2nd ed. Air Force Negotiation Center of Excellence, 2011. (Стеф Айзен. «Практическое руководство по ведению переговоров в вооруженных силах», издание 2-е, Центр передового опыта по переговорам ВВС, 2011). <http://culture.af.mil/NCE/PDF/pracguide2011.pdf>

Moore, Christopher. *Negotiation*. (Кристофер Мур «Переговоры»). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm>

Модуль 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них

Описание

Интернет и другие изменения в коммуникационных технологиях радикально изменили воздействие информационных сообщений и взаимоотношений со СМИ на военные операции. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне должны быть осведомлены о том, как взаимодействие со СМИ влияет на вооруженные силы, и понимать, какие действия допускаются и являются адекватными, а какие нет. В данном модуле основное внимание уделяется способам взаимодействия со СМИ, соответствующим национальной военной политике и положительно влияющим на военные операции.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать, каким образом политика ВС страны по проведению интервью со СМИ касается частей (подразделений).
- 2) Оценить, каким образом аудитория воспринимает действия во время интервью.
- 3) Принять участие в общении со СМИ.
- 4) Проанализировать, как справляться с ситуациями, когда СМИ непосредственно прикреплены к войскам (силам), проводящим военные операции.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какие методы помогают сержантскому составу развивать навыки, необходимые для интервью?
- б. Обсудить, как определенное взаимодействие со СМИ может сказаться на военных операциях, безопасности и национальных интересах.
- в. Как сержантский состав на промежуточном уровне может управлять использованием социальных сетей подчиненными?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на заданные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Department of the Army. *Field Manual 3-21.10, The Infantry Rifle Company*. Washington, D.C.: 2006. (Министерство Армии США. Боевой устав № 3-21.10 «Пехотная (стрелковая) рота». Вашингтон (округ Колумбия), 2006). <https://rdl.train.army.mil/catalog/view/100.ATSC/423B3CC4-3606-4E1B-86A6-F37C4BC792C3-1274572553978/3-21.10/toc.htm#toc>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*. Quantico, VA: Marine Corps University, 2006. (Т.М. Скотт. «Совершенствование будущего стратегического капрала». Куантико (Вирджиния), Университет Корпуса Морской пехоты, 2006). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

U.S. Marine Corps. *Media Skills Training Guide, A Media Primer*. Washington, D.C.: Division of Public Affairs. (Корпус морской пехоты США «Руководство по обучению навыкам работы со СМИ, учебник по основам СМИ», Вашингтон (округ Колумбия), Управление по связям с общественностью). http://www.au.af.mil/pace/handbooks/marine_media_skills_guide.pdf

Модуль 3.2.3 Элементы стратегического информирования

Описание

Информационная среда посредством коммуникационных технологий предоставляет возможности для описания военных операций и действий страны. Однако глобальный и сиюминутный доступ к информации содержит также определенный риск. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне должны управлять воздействием стратегического информирования на часть (подразделение), военные операции и их страну. Таким образом, они должны понимать достоинства и недостатки стратегического информирования.

Задачи и результаты обучения

- 1) Описать, с какой целью для страны и для ВС осуществляется стратегическое информирование.
- 2) Объяснить способы толкования подчиненным воздействия стратегического информирования.
- 3) Проанализировать, как стратегическое информирование (военное и невоенное) влияет на военные операции.

Вопросы для рассмотрения

- a. Обсудить воздействие социальных сетей и других способов общения на стратегическое информирование.
- б. Как стратегическое информирование в СМИ сказывается на военнослужащих?
- в. Как сержантский состав управляет воздействием стратегического информирования на часть (подразделение)?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: обсуждения, анализ конкретных ситуаций, практические упражнения, чтение и поиск в Интернете по существующим военным СМИ.

Справочные материалы и литература

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70. (Мари Эдер. «Навстречу стратегическому информированию», «Милитари ривью», март-апрель 2007. С. 61-70).

Jones, Jefferey, et al. "Strategic Communications and the Combatant Commander." *Joint Forces Quarterly* 55.4 (2009): 104-108. (Джеффри Джоунс и др. «Стратегическое информирование и командующий войсками», «Джоинт форсез квортерли», выпуск 55.4, 2009. С. 104-108). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515469.pdf>

Блок 3.3 Воспитание личного состава

Описание

Будущее ВС и наследие сегодняшних командиров обусловлено воспитанием следующего поколения старших командиров. На военнослужащих сержантского состава на промежуточном уровне возложено больше обязанностей по контролированию и применению различных стратегий консультирования, инструктажа и наставничества в целях руководства воспитанием ЛС, а также управления или разрешения конфликтов между военнослужащими и между организациями. К тому же знание этих стратегий помогает сержантскому составу вести инструктаж и давать советы младшим офицерам (см. Блок 1.2 в предмете «Профессия кадрового военного»).

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как консультирование, инструктаж и наставничество влияют на воспитание личного состава.
- 2) Различать стратегии, используемые для консультирования, инструктажа и наставничества.
- 3) Анализировать методы разрешения межличностных конфликтов и конфликтов в организации.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C.: 23 December 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 23.12.2002).

Pierre, Russell, and Jerome Peppers. "Conflict in Organizations, Good or Bad." *Air University Review* November-December 1976. (Расселл Пьер и Жером Пепперс. «Конфликт в организациях, хорошо или плохо», «Эр юниверсити ривью», ноябрь-декабрь 1976). <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/aureview/1976/nov-dec/peppers.html>

United States Air Force. *Air Force Pamphlet 36-2241, Professional Development Guide*. Headquarters, Air Education and Training Command. Washington, D.C. 1 October 2011. (ВВС США. Наставление ВВС № 36-2241 «Руководство по повышению квалификации», Штаб командования ВВС по образовательно-воспитательной и учебной подготовке, Вашингтон (округ Колумбия), 1.10.2011). <http://www.e-publishing.af.mil/shared/media/epubs/afpam36-2241.pdf>

Модуль 3.3.1 Консультирование

Описание

Консультирование – одна из важнейших обязанностей сержантского состава, направленных на формирование командирских качеств. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне уже знают, как проводить индивидуальные консультации, и поэтому в данном модуле они приобретают знания, позволяющие им развивать у подчиненных сержантского состава навыки консультирования. Помимо этого в данный модуль входит обучение использованию планов по повышению индивидуальной подготовки и моделей повышения квалификации для проведения консультаций по вопросам совершенствования подготовки сержантского состава.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать навыки и стратегии, используемые сержантским составом во время консультаций.
- 2) Оценивать эффективность сеанса консультирования.
- 3) Определить, каким образом планы по индивидуальному развитию и модели повышения квалификации помогают в индивидуальном консультировании.
- 4) Определить виды консультирования, для которых требуется надзор со стороны военнослужащего сержантского состава на промежуточном уровне данного учебного плана или поддержка со стороны.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить способы развития у подчиненных военнослужащих сержантского состава навыков консультирования.
- б. Какие навыки, влияющие на консультирование (например, уважение к подчиненным, культурная осведомленность, сопереживание) сложнее всего развить у подчиненных военнослужащих сержантского состава?
- в. Описать, каким образом военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне дают советы младшим офицерам по ситуациям, предполагающим консультирование.
- г. Какими наиболее сложными ситуациями, требующими консультирования, должны заниматься военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

United States Marine Corps, *Individual Development Handbook*, Administration and Resource Management Division, Washington, D.C. (Корпус морской пехоты США. «Справочник по совершенствованию индивидуальной подготовки», Административно-кадровое управление, Вашингтон (округ Колумбия)). http://www.hqmc.marines.mil/Portals/143/Docs/IDP_Handbook.pdf

United States Army. *“Infantryman Professional Development Model”*. Army Training Support Center, 2011. (СВ США. «Модель профессиональной подготовки пехотинца», Центр учебной подготовки СВ, 2011). <https://ile.atsc.army.mil/pdmPublic/pdm/enlisted/cmfl11/11B.html>

Модуль 3.3.2 Инструктаж и наставничество

Описание

Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне инструктируют подчиненных в целях улучшения общих результатов их работы. Помимо этого в качестве наставников они дают подчиненным советы по индивидуальной и профессиональной подготовке. В данном модуле военнослужащие сержантского состава расширяют свои знания в области инструктажа и наставничества в целях повышения подготовки и результативности других военнослужащих; они рассматривают формальное и неформальное воздействие инструктажа и наставничества на подготовку личного состава.

Задачи и результаты обучения

- 1) Сравнить инструктаж и наставничество.
- 2) Проанализировать характерные черты эффективных инструкторов.
- 3) Предложить способы внедрения инструктажа и наставничества в процессы подготовки личного состава.
- 4) Анализировать методы, позволяющие выявить эффективность программ по инструктажу и наставничеству.

Вопросы для рассмотрения

- а. Как привлекают людей к программам наставничества?
- б. Обсудить преимущества и факторы риска, сопряженные с наличием формальной и неформальной программы наставничества.
- в. Как меняются отношения между военнослужащими в контексте инструктажа и наставничества?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Boyce, Lisa. *Building Successful Leadership Coaching Relationships: Examining Impact of Matching Criteria in Leadership Coaching Program*. U.S. Air Force Academy, USAF Colorado. (Лиза Бойс. «Выстраивание успешных отношений при инструктаже: изучение воздействия соответствия критериям в программе инструктажа по руководству», Академия ВВС США, Колорадо). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA524818&Location=U2&doc=GefTRDoc>

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf.

Johnson, W. Brad, and Gene R. Andersen. *Formal Mentoring in the U.S. Military: Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations*. Newport, RI: Naval War College, 2010. (Брэд У. Джонсон и Джин Р. Андерсен. «Формальное наставничество в ВС США: результаты научных исследований, оставшиеся вопросы и рекомендации», Ньюпорт (Родайленд), Высший военно-морской колледж, 2010). <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA519313>

Knouse, S.B., and S.C. Webb. "Unique Types of Mentoring for Diverse Groups in the Military." *Review of Business* (2000): 48-52. (С.Б. Кноус и С.К. Вебб. «Уникальные виды наставничества для разнообразных групп в вооруженных силах», «Ривью оф бизнес», 2000. С. 48-52).

Модуль 3.3.3 Регулирование конфликтов

Описание

Межличностные конфликты и конфликты между организациями неизбежны. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне должны овладеть стратегиями, направленными на смягчение негативных аспектов конфликтов и извлечение максимальной выгоды из позитивных аспектов, и применять эти стратегии. Данный модуль поможет военнослужащим сержантского состава на промежуточном уровне совершенствовать свои знания в области разрешения межличностных конфликтов и применения этих знаний для регулирования конфликтов между организациями и внутри организаций.

Задачи и результаты обучения

- 1) Различать положительные и отрицательные свойства конфликтов.
- 2) Анализировать ситуации для выяснения потенциальных причин конфликтов в части (подразделении) и между частями (подразделениями).
- 3) Сравнить стратегии регулирования конфликтов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить, в каких ситуациях требуются дополнительные ресурсы (например, третья сторона) для урегулирования или разрешения конфликтов.
- б. Чем роль военнослужащего сержантского состава в регулировании конфликтов в части (подразделении) отличается от роли офицера?
- в. В чем преимущества и недостатки компромисса?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения на определенные темы, анализ конкретных ситуаций, работа в группах, формальные курсы и самостоятельные занятия.

Справочные материалы и литература

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. («Разрешение конфликтов, методические пособия и стратегии»). <http://www.studygs.net/confres.htm>

Headquarters, Department of the Army. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C. 10 September 2012. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Справочная публикация по доктрине СВ № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Вашингтон (округ Колумбия), 10.09.2012). http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Pierre, Russell, and Jerome Peppers. "Conflict in Organisations, Good or Bad." *Air University Review* November-December 1976. (Расселл Пьер и Жером Пепперс. «Конфликт в организациях, хорошо или плохо», «Вестник Университета ВВС», ноябрь-декабрь 1976). <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/au-review/1976/nov-dec/peppers.html>.



Председатель Военного комитета генерал К. Бартельс беседует с профессором Х. Томлином и полковником С. Энтоном, руководителями курсов на семинаре для афганского старшего командного состава и руководства, штаб-квартира НАТО в Брюсселе, 8 ноября 2013.



Первый визит группы специалистов Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК) в Монголию.

Блок 3.4 Управление частью (подразделением)

Описание

В управление частью (подразделением) входят основные функции управления, которые выполняются сержантским составом в целях эффективного функционирования воинских частей и подразделений. Как правило, это означает управление личным составом, бюджетом и снабжением. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне развивают приобретенный опыт в целях управления ресурсами части (подразделения). Помимо этого на данном уровне они в большей мере знакомы с бюджетными ограничениями и на рабочем уровне – с процессами приобретения ресурсов, необходимых для выполнения задачи. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне также отвечают за выявление пробелов в учебной и профессиональной подготовке в целях улучшения результативности организации и выполнения задачи.

Задачи и результаты обучения

- 1) Применять процессы управления частью (подразделением) на уровне взвода (роты).
- 2) Консультировать командные инстанции по вопросам управления частью (подразделением).
- 3) Выявить пробелы в части (подразделении), которые могут быть улучшены с помощью учебной подготовки.

Справочные материалы и литература

Canada. *Operational Training Volume 2, Unit Administration*. (Канада. «Оперативная подготовка», том 2, «Управление частью и подразделением»). <http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C.: 23 December 2002. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 23.12.2002).

Модуль 3.4.1 Управление бюджетом

Описание

Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне, на которых возложены данные обязанности, должны знать на практике и понимать процессы, сопряженные с получением требуемых ресурсов. Помимо этого они осведомлены о бюджетных ограничениях, которые могут сказаться на наличии ресурсов. Более того военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне играют важную роль в управлении бюджетом и приобщают своих подчиненных к надлежащему финансовому учету и осмотрительному использованию ресурсов. В данном модуле слушатели приобретают дополнительные знания о структуре и процессе управления бюджетом внутри военной организации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Обрисовать процесс управления бюджетом, используемый на уровне взвода (роты).
- 2) Проанализировать способы внесения предложений о расходовании финансовых ресурсов.
- 3) Определить способы повышения информированности о бюджете и отчетности в части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- а. Какое участие принимают военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне в установлении бюджетных потребностей?
- б. Наделены ли военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне большими юридическими полномочиями и ответственностью за выполнение финансовых обязанностей?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила финансового управления, действующие в странах.

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Модуль 3.4.2 Управление личным составом

Описание

Управление личным составом – это процесс назначения личного состава на наиболее подходящие должности в интересах организации и индивидуального роста. Этот процесс подразумевает выявление сильных и слабых сторон ЛС, а также потенциала продвижения по службе. Он предполагает формальную учебную подготовку и профессиональное развитие, но прежде всего постановку задач, которые дают возможность для индивидуального роста в целях обеспечения планирования преемственности. В данном модуле военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне, опираясь на приобретенный опыт, расширяют свои знания о процессе управления личным составом и обеспечивают поддержание оперативной эффективности части (подразделения) на оптимальном уровне.

Задачи и результаты обучения

1. Анализировать воздействие процессов управления личным составом на результативность части (подразделения).
2. Координировать индивидуальную учебную подготовку и профессиональное развитие.
3. Готовить отчеты с оценкой.

Вопросы для рассмотрения

- a. Обсудить сильные и слабые стороны методов назначения личного состава на выполнение определенных задач в части (подразделении).
- б. Какие стратегии по учебной подготовке могут использоваться для повышения способности личного состава к выполнению более чем одного вида задач в части (подразделении)?
- в. Как поступать в ситуациях, когда учебная подготовка не улучшает индивидуальную результативность?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления личным составом, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного

в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 10-122: «Руководство группой», 2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Lagacé-Roy, Daniel, and Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Leadership Institute, 2007. (Даниэль Лагасэ-Рюа и Жанин Кнакштедт. «Справочник по наставничеству». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2007).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.3 Управление тыловым обеспечением

Описание

Управление тыловым обеспечением – это руководство функциями системы снабжения. Военнослужащим сержантского состава на промежуточном уровне, на которых возложены данные обязанности, необходимо знать на практике и понимать процессы, осуществляемые при управлении тыловым обеспечением. Осведомленность об ограничивающих факторах в отношении ресурсов позволяет им прогнозировать дефицит ресурсов и изыскивать альтернативы для обеспечения выполнения миссии. Управление тыловым обеспечением на данном уровне, как правило, включает несколько видов деятельности: управление перевозками, управление парком транспортных средств, складирование, погрузочно-разгрузочные работы и закупки.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проанализировать, какое место взвод (рота) занимает в процессах управления тыловым обеспечением.
- 2) Составлять расчеты по материальной части (ресурсам), необходимым для взвода (роты).
- 3) Определить способы совершенствования учета имущества.

Вопросы для рассмотрения

- а. Прогнозировать сбои в системе снабжения.
- б. Обсудить график закупок, необходимых для получения предметов снабжения, вооружения и военной техники.
- в. Какие основные принципы распространяются на закрепленное вооружение и военную технику части (подразделения).
- г. Какие действия предпринимают военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне в случае утраты имущества в части (подразделении)?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления закупками и ресурсами, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного

в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.4 Управление операционным риском

Описание

Управление операционным риском (УОР) – это инструмент принятия решений, с помощью которого определяется наилучший вариант действий с учетом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз применительно к ситуации. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне усваивают процесс управления операционным риском. На данном уровне они осуществляют УОР на оперативном и тактическом уровне, оценивают потенциальные оперативные последствия и по мере возможности рассматривают стратегии смягчения риска.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать воздействие управления операционным риском на процессы управления частью (подразделением).
- 2) Прогнозировать потенциальное воздействие, которое отдельные решения по риску могут возыметь на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях.
- 3) Дать оценку воздействию управления риском на принятие решений и планирование.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какими полномочиями по принятию риска наделены военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне?
- б. Как можно реально организовать учебную подготовку при наличии высокой степени риска?
- в. Обсудить признаки того, что командиры могут быть не расположены к риску. Как поступать в подобных ситуациях?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления риском, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.5 Управление учебной подготовкой

Описание

Управление учебной подготовкой – это формальный процесс выявления пробелов при сопоставлении существующих навыков и навыков, требуемых для выполнения миссии. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне определяют требования по учебной подготовке личного состава взвода (роты), включая гражданских служащих, для выполнения поставленных задач или миссии. Они определяют и дают оценку нормативам учебной подготовки, с тем чтобы дать возможность подчиненным выполнять поставленные перед ними задачи. Они обеспечивают выполнение нормативов учебной подготовки, разрабатывают планы учебной подготовки и рекомендуют программы повышения профессиональной квалификации в целях восполнения пробелов и содействия постоянному самосовершенствованию.

Задачи и результаты обучения

- 1) Установить факторы, влияющие на управление учебной подготовкой на уровне взвода (роты).
- 2) Описать методы оценки эффективности нормативов учебной подготовки части (подразделения).
- 3) Анализировать, каким образом учетные данные по учебной подготовке влияют на план учебной подготовки части (подразделения).

Вопросы для рассмотрения

- а. Обсудить роль одиночной и совместной подготовки в плане учебной подготовки части (подразделения).
- б. Как организовать эффективную учебную подготовку в условиях ограниченных ресурсов?
- в. Как установить связь между управлением учебной подготовкой и эффективностью выполнения задачи?
- г. Какие признаки свидетельствуют о том, что необходимо улучшить управление учебной подготовкой?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые инструкции и правила военной учебной подготовки, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), «Методика учебной подготовки 51.018», 2012.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.6 Управление выполнением задач и проектов

Описание

Военные операции и повседневная деятельность военных организаций часто представляют собой ряд индивидуальных и коллективных задач, которые должны быть выполнены для того, чтобы добиться целей, стоящих перед организацией. Управление проектами – это формальный процесс выполнения конкретных задач, предполагающий определенные временные ограничения и выраженные в количественной форме ожидания. Военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне призваны следить за выполнением задач и проектов на уровне взвода (роты). В данном модуле военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне приобретают знания, необходимые для применения методов управления выполнением задач на уровне взвода (роты), а также постигают основы управления проектами.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать методы контролирования и сообщения о выполнении задачи на уровне взвода (роты).
- 2) Определить управление проектом.
- 3) Описать, для чего нужны временные сроки проекта, основные этапы и критерии завершения проекта.
- 4) Определить порядок планирования ресурсов, необходимых для проекта.

Вопросы для рассмотрения

- а. Описать, каким образом военнослужащие сержантского состава на промежуточном уровне консультируют командира по вопросу приоритизации задач.
- б. Как делегировать выполнение задачи, сохраняя при этом ответственность за завершение работы?
- в. Как сохранить мотивацию всех в личном составе, кто участвует в проекте?
- г. Какие инструменты помогают проследить за завершением проекта?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee. («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 12: «Учебная подготовка по руководству», 2007.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

ПРЕДМЕТ 3: Основные качества и навыки сержантского состава (продвинутый уровень)

Цель

В предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» вошли темы, позволяющие сержантскому составу функционировать в качестве хребта вооруженных сил. Среди рассматриваемых в рамках данного предмета тем – обучение, общение, воспитание личного состава и управление частью (подразделением), являющиеся основой успешного сержантского состава. Благодаря приобретаемым по данным темам знаниям, сержантский состав способен переложить замысел командира на язык действий посредством обучения и воспитания личного состава, заботы о военнослужащих, обеспечения выполнения норм и стандартов и осуществления практического руководства организациями.

Описание

Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» является одной из трех взаимосвязанных программ по повышению подготовки справочного учебного плана по профессиональному военному образованию сержантского состава. Предмет «Основные качества и навыки сержантского состава» дополняет предметы «Профессия кадрового военного» и «Командирские навыки и этика», изучение которых дает сержантскому составу знания и навыки, необходимые для эффективного функционирования в вооруженных силах. Обучение сержантского состава воспитанию ЛС и управлению частью (подразделением) помогает им выступать в качестве наставников и управляющих в своих организациях. Помимо этого, по мере продвижения сержантского состава к более высоким уровням, последовательное и поступательное расширение знаний, связанных с обучением, общением, воспитанием ЛС и управлением частью (подразделением), позволяет им справляться со все более сложными задачами и в то же время готовит их к стратегической роли. Знания, приобретенные при изучении данного предмета, имеют критически важное значение для формирования эффективного партнерства между сержантским составом и офицерами. Сержантский состав должен научиться разрабатывать планы действий на основе замысла командира и демонстрировать свою способность управлять выполнением этих планов. Исполнение этих основополагающих обязанностей – ключевой фактор, позволяющий офицерскому составу играть свою роль впереди смотрящего в вооруженных силах, тогда как сержантский состав управляет повседневным выполнением миссий. Об этих уникальных взаимоотношениях между офицерами и сержантским составом редко говорят, однако они принципиально важны для успеха миссии. Цель данного раздела учебного плана – дать сержантскому составу на продвинутом уровне навыки, знания и качества,

необходимые для того, чтобы стать командирами небольших частей (подразделений).

Задачи и результаты обучения

- 1) В качестве содействия достижению общей цели военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне:
 - сообщают командиру о составлении планов по информированию и дают ему советы;
 - дают указания по консультированию и наставничеству в целях улучшения подготовки сержантского состава и младших офицеров;
 - применяют методы воспитания личного состава для повышения результатов индивидуальной работы и работы организации;
 - дают советы командиру по способам улучшения управления частью (подразделением).
- 2) По завершении изучения предмета каждый военнослужащий сержантского состава:
 - описывает, каким образом военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне участвуют в определении целей для части (подразделения) и оказании поддержки командирам на продвинутом уровне в доведении информации;
 - объясняет, каким образом военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне влияют на организационные процессы, связанные с воспитанием военнослужащих и заботой о них;
 - понимает роль военнослужащих сержантского состава на продвинутом уровне в повышении результативности для достижения целей тактического, организационного и стратегического уровня.

Блок 3.1 Организация обучения

Описание

Некоторые военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне могут продолжать участвовать в обучении; однако более вероятно, что им будет поручено оценивать эффективность программ обучения и одновременно с этим вести инструктаж и наставничество для военнослужащих сержантского состава, которые занимаются обучением. На некоторых военнослужащих сержантского состава на продвинутом уровне могут также быть возложены обязанности по организации программ учебной и образовательно-воспитательной подготовки в военных училищах, например, сержантской академии. В данном блоке военнослужащие сержантского состава изучают функции, осуществляемые для управления проведением сержантских курсов в училище.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать, каким образом учебно-образовательная система страны влияет на выделение ресурсов и управление сержантскими школами.
- 2) Объяснить, как составляются и обновляются военные учебные планы.
- 3) Описать, как оценка программы может быть использована для улучшения системы обучения.

Справочные материалы и литература

Department of Defense. *Department of Defense Handbook 1379-2, Instructional Systems Development/Systems Approach to Training and Education*. Washington, DC: 1988. (Министерство обороны США. Справочник Министерства обороны №1379-2 «Разработка систем обучения, системный подход к учебной подготовке и воспитанию». Вашингтон (округ Колумбия), 1988).

Kirkpatrick, Donald, and James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006. (Дональд Киркпатрик и Джеймс Киркпатрик. «Оценка учебных программ, четыре уровня», издание 3-е, Сан-Франциско, «Берет-Колер», 2006).

Блок 3.2 Общение

Описание

Доведение информации командирами на продвинутом уровне принципиально важно для повышения доверия в организации, установления общей перспективы и целей, выработки общего понимания и поддержания связей с общественностью. Важная задача командиров на продвинутом уровне – сделать так, чтобы у военнослужащих было общее понимание ситуации и целей, требующих действий. Военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне также используют стратегии информирования для создания внешних и внутренних условий, способствующих успеху миссии. Помимо этого военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне как члены командной группы достигают цели по информированию, выступая в качестве «рупора» командира в общении с внутренними и внешними организациями. В данном блоке военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне приобретают навыки и знания, необходимые для поддержания внешних и внутренних связей. Они оттачивают свою способность взаимодействовать со СМИ и понимание роли социальных сетей.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как эффективное общение (доведение информации) обуславливает результативность организации.
- 2) Анализировать роль и воздействие современных СМИ на военные операции.
- 3) Изучить, как военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне содействуют общению в части (подразделении) и обеспечивают эффективное доведение информации в организациях.

Справочные материалы и литература

Badsey, Stephen. “Media War and Media Management.” *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris and John Buckley. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2010. (Стивен Бэдси. «Война СМИ и управление СМИ». «Современное ведение войны». Под редакцией Джорджа Кассимериса и Джона Бакли. Берлингтон (Вермонт), «Эшгейт паблишинг компани», 2010).

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, England: Gower Publishing, 2008. (Фил Джоунс. «Стратегия информирования», Олдершот, Хэмпшир (Англия), «Гоувер паблишинг», 2008).

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (July - August 2011): 8-15. (Руми Нильсон-Грин. «Информационная война идет, но доверие потеряно: что делать?», «Милитари ривью», июль-август 2011. С. 8-15).

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. London, England, M.E. Sharpe, 2010. (Алан Заремба. «Теория и практика информирования в условиях кризиса», Лондон (Англия), «М.И. Шарп», 2010).

Модуль 3.2.1 Способы общения

Описание

Доведение информации командирами принципиально важно для повышения доверия в организации, установления общей перспективы и целей, выработки общего понимания и связей ВС с общественностью. Военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне как представители командующего и ВС должны доводить стратегическую информацию до СМИ и других руководителей стратегического уровня. В военных организациях более высокого звена военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне также могут выступать в качестве представителей своих стран, и им может быть поручено общение с международной аудиторией в контексте другой страны. Цель данного модуля – подготовить военнослужащих сержантского состава на продвинутом уровне к эффективному доведению информации оперативного и стратегического уровня в соответствии с требованиями до организаций и структур в ВС и вне ВС.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить цель доведения информации оперативного и стратегического уровня до внутренней и внешней аудитории.
- 2) Сравнить воздействие различных коммуникационных технологий на подачу сообщений и их предназначение.
- 3) Анализировать способы (вербальные и невербальные), которые можно эффективно использовать в общении с широкими аудиториями.
- 4) Намечать презентации для четкого общения с целевой аудиторией.
- 5) Общаться с внешними аудиториями.

Вопросы для рассмотрения

- а. Какие коррективы вносятся в способы доведения информации, используемые для небольших аудиторий, при общении с более широкими аудиториями?
- б. Какие признаки свидетельствуют об эффективном или неэффективном общении с широкой аудиторией?
- в. Обсудить влияние культурных и языковых различий на общение.
- г. Как надо адаптировать сообщение, чтобы достичь общего понимания среди всех аудиторий?
- д. Как стратегическое информирование может повлиять на кризисные ситуации?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, имитирование, практические упражнения и выступления приглашенных докладчиков.

Справочные материалы и литература

Gardner, Lenore. *Public Speaking: A Selected Bibliography*. Fort Leavenworth: U.S. Army War College Library. (Линор Гарднер. «Ораторское искусство: библиографическая подборка». Форт-Ливенворт, Библиотека Высшего военного колледжа Сухопутных войск США). <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Mayfield, Thomas D. III. "A Commander's Strategy for Social Media." *Joint Forces Quarterly* 60 (January 2011). (Томас Д. III Мэйфилд. «Стратегия командира по работе с социальными сетями», «Джоинт форсез квоартерли», выпуск № 60, январь 2011). <http://www.ndu.edu/press/commanders-strategysocial-media.html>

Severin, Peters. *Strategic Communication for Crisis Management Operations of International Organisations: ISAF Afghanistan and EULEX Kosovo*, EU Diplomacy Papers, 10 (2009): 1-34. (Петерс Сиврин. «Стратегическое информирование для операций кризисного регулирования международных организаций: МССБ, Афганистан и ЕСЛЕКС, Косово», «Работы по дипломатии ЕС», выпуск № 10, 2009. С. 1-34). http://aei.pitt.edu/12358/1/EDP_1_2010_Peters.pdf

Модуль 3.2.2 Информирование СМИ и осведомленность о них

Описание

Эффективное доведение информации помогает формировать оперативную обстановку в целях успешного выполнения задачи. Недавние изменения в коммуникационных технологиях радикально изменили характер воздействия информационных сообщений и взаимоотношений со СМИ на военные операции, и в связи с этим взаимоотношения со СМИ стали критически важной составляющей стратегического успеха. В данном модуле основное внимание уделяется важности информирования СМИ и осведомленности о них для доведения стратегических сообщений командира и укрепления облика части (подразделения) в стране. Помимо этого военнослужащие сержантского состава изучают воздействие традиционных и новых средств информации (блоги, социальные сети и т.д.) на военные операции.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить важность современных методов работы средств информации и телекоммуникаций при проведении военных операций.
- 2) Описать, как способствовать утверждению положительного облика вооруженных сил в СМИ.
- 3) Объяснить, как взаимодействие со СМИ и прикрепленными к войскам (силам) журналистами сказывается на динамике организации.
- 4) Описать типичные ошибки, допускаемые при использовании социальных сетей, и воздействие соцсетей на вооруженные силы.
- 5) Проанализировать, как эффективное доведение информации соотносится со связями со СМИ.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом эффективное доведение информации формирует оперативную обстановку?
- б. Как лучше всего вести интервью в прямом эфире?
- в. Каким образом эффективные связи со СМИ могут стать фактором преумножения силы?
- г. Каковы последствия эффективных и неэффективных связей со СМИ, особенно соцсетями, для безопасности?
- д. В чем заключаются некоторые предусмотренные и непредвиденные последствия прикрепления представителей СМИ к войскам (силам)?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, выступления приглашенных докладчиков, изучение конкретных видеоматериалов,

ролевые игры, составление блогов, анализ конкретных ситуаций, практические упражнения, материалы для чтения, поиск в Интернете по текущим военным темам и обзор статей.

Справочные материалы и литература

Badsey, Stephen. "Media War and Media Management." *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris and John Buckley. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2010. (Стивен Бэдси. «Война СМИ и управление СМИ». «Современное ведение войны». Под редакцией Джорджа Кассимериса и Джона Бакли, Берлингтон (Вермонт), «Эшгейт паблишинг компани», 2010).

Chairman, of the Joint Chiefs of Staff, *Joint Publication 3-61, Public Affairs*, Washington DC: 2010. (Председатель Объединенного комитета начальников штабов ВС США, «Объединенная публикация № 3-61 по связям с общественностью», Вашингтон (округ Колумбия), 2010).

European Security and Defence College. *How to Meet the Media* (Document IG/2010/ 011), May 2010. (Европейский колледж безопасности и обороны. «Как встречаться со СМИ» (документ IG/2010/ 011), май 2010). http://esdc.mil-edu.be/index.php/component/docman/doc_download/349-10-01-04-standard-curriculum-common-module-on-communication

Модуль 3.2.3 Стратегическое информирование

Описание

Информационная среда посредством коммуникационных технологий предоставляет возможности для описания военных операций и действий стран. Однако глобальный и сиюминутный доступ к информации также содержит определенный риск. Военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне все больше и больше помогают командирам понять информационно-коммуникационную среду, содействуя в то же время составлению и выполнению планов по информированию. Таким образом военнослужащие сержантского состава на данном уровне должны понимать способы потенциального использования коммуникационных технологий, воздействие доведения информации на внутреннюю и внешнюю аудиторию и применение стратегического информирования в оперативной обстановке, чтобы одержать победу в информационной борьбе.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как изменения в коммуникационных технологиях и разница между поколениями влияют на понимание командиром на продвинутом уровне того, как пользоваться коммуникационными технологиями.
- 2) Описать, в чем цель стратегического информирования для страны и для ВС.
- 3) Проанализировать «сражение изложения фактов», дав при этом определение понятиям «изложение фактов», «тема» и «основная мысль».
- 4) Описать роль сержантского состава на продвинутом уровне в оказании помощи командиру в разработке и выполнении плана по информированию.
- 5) Понимать, каким образом сержантский состав на продвинутом уровне оказывает поддержку в реализации стратегии командира по информированию общественности.
- 6) Объяснить воздействие глобальной информационной среды на стратегическое информирование и военные операции.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как можно использовать информирование общественности для достижения стратегических и национальных военных целей?
- б. К чему влечет отсутствие согласованности и последовательности в сообщениях?
- в. Как скорость, массовость и вездесущность социальных сетей воздействует на сообщения?
- г. Как стратегическое информирование должно быть интегрировано в план кампании и оперативный план?
- д. Как командиры эффективно сочетают требования по скрытности действий со стратегическим и оперативным информированием?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: обсуждения, выступления приглашенных докладчиков, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, практические упражнения, материалы для чтения, поиск в Интернете по текущим военным темам в СМИ.

Справочные материалы и литература

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (March-April 2007): 61-70. (Мари Эдер. «Навстречу стратегическому информированию», «Милитари ривью», март-апрель 2007. С. 61-70).

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, England: Gower Publishing, 2008. (Фил Джоунс. «Стратегия информирования», Олдершот, Хэмпшир (Англия), «Гоувер паблишинг», 2008).

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (July - August 2011): 8-15. (Руми Нильсон-Грин. «Информационная война идет, но доверие потеряно: что делать?», «Милитари ривью», июль-август 2011. С. 8-15).

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. London, England: M.E. Sharpe, 2010. (Алан Заремба. «Теория и практика информирования в условиях кризиса», Лондон (Англия), «М.И. Шарп», 2010).



Первый визит группы специалистов Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК) в Ирак, встреча с Группой НАТО по организации переходного периода.

Блок 3.3 Воспитание личного состава

Описание

Будущее ВС и наследие сегодняшних командиров обусловлено воспитанием следующего поколения командиров. Сержантский состав на продвинутом уровне играет важную роль в руководстве профессиональной подготовкой личного состава, и для этого он осуществляет надзор над проведением консультирования, инструктажа и наставничества в организации. В данном блоке сержантский состав на продвинутом уровне оттачивает свои знания по использованию программ консультирования, инструктажа и наставничества для повышения результативности каждого и организации в целом. Помимо этого сержанты и старшины учатся налаживать программу наставничества и приводить ее в соответствие с целями военнослужащих и части (подразделения). Наконец, сержантский состав на данном уровне учится прогнозировать, предотвращать и при необходимости содействовать разрешению межличностных конфликтов, которые возникают в каждой организации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Кратко изложить поведение и навыки младшего командного состава, способствующие эффективным программам консультирования в частях (подразделениях).
- 2) Проанализировать, чем наставничество отличается от других методов воспитания ЛС.
- 3) Различать методы посредничества и ведения переговоров, используемые для разрешения конфликтов между организациями.

Справочные материалы и литература

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Strategy Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. (Меррилл Андерсон-Эшкрафт. «Восприятие наставничества в ВС», проект стратегических исследований, Карлайл-бэрракс, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2002).

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. («Методические исследования и стратегии разрешения конфликтов»). <http://www.studygs.net/confires.htm>

Deutsch, Morton, and Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. New York: Jossey-Bass, April 2000. (Мортон Дейч и Питер Т. Коулман. «Справочник по разрешению конфликтов: теория и практика», Нью-Йорк, «Джосси-Басс», апрель 2000).

Headquarters, Department of the Army, Field Manual 6-22, Army Leadership. October 2006. (Штаб-квартира

Министерства Армии США. Боевой устав № 6-22 «Руководство сухопутными войсками». Октябрь 2006). <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist*. Center for Restorative Justice and Peacemaking. (М. Умбrait. «Контрольный список навыков ведения переговоров в случае конфликтов», Центр восстановительного правосудия и миротворчества). http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Strategic Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. (Кевин Л. Вильямс. «Наставничество: необходимость формальной программы», проект стратегических исследований, Карлайл-бэрракс, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2002).

Модуль 3.3.1 Программы по консультированию

Описание

Консультирование – одна из самых важных обязанностей сержантского состава. Сержанты и старшины на продвинутом уровне учебного плана, обладающие многолетним опытом консультирования, уделяют основное внимание управлению программами по консультированию и соответствующими ресурсами части (подразделения), а также надзору над консультированием. Помимо этого сержанты и старшины на данном уровне отвечают за то, чтобы другие военнослужащие сержантского состава эффективно и надлежащим образом вели, отчитывались и документально фиксировали консультирование; они также отвечают за инструктаж других в целях более эффективного консультирования и за то, чтобы консультирование способствовало повышению результативности военнослужащих и части (подразделения).

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как создать программу по консультированию в части (подразделении).
- 2) Оценить эффективность программы по консультированию.
- 3) Проанализировать, каким образом программа по консультированию вносит вклад в результативность части (подразделения) и совершенствование индивидуальной подготовки.

Вопросы для рассмотрения

- а. Построена ли программа по консультированию таким образом, чтобы содействовать реализации замысла командира и более общих целей ВС по результативности?
- б. Какие количественные показатели могут использоваться для оценки эффективности консультирования?
- в. Какого рода данные о программах по консультированию имеются в наличии?
- г. Какие признаки говорят о том, что программа по консультированию не используется эффективно?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: анализ конкретных ситуаций, обсуждения, лекции и выступления приглашенных докладчиков.

Справочные материалы и литература

Headquarters, Department of the Army, Field Manual 6-22, Army Leadership. October 2006. (Штаб-квартира Министерства Армии США. Боевой устав № 6-22

«Руководство сухопутными войсками», октябрь 2006). <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

U.S. Air Force, *Air Force Doctrine Document 1-1, Leadership and Force Development*. (ВВС США. Документ по доктрине ВВС № 1-1 «Формирование командирских навыков и подготовка личного состава»). http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cv/publication/afdd1-1/afdd1-1.pdf

Модуль 3.3.2 Наставничество

Описание

Благодаря наставничеству улучшаются индивидуальная результативность, длительность пребывания на службе, моральный дух, подготовка военнослужащего, профессиональная квалификация и карьерный рост. Одна из важнейших обязанностей сержантского состава на продвинутом уровне состоит в том, чтобы передать другим экспертные знания, накопленные за годы службы. Делается это посредством формальных и неформальных отношений наставничества с сослуживцами и младшим ЛС. В данном модуле сержанты и старшины углубляют свое понимание того, как наставничество совершенствует войска (силы), создавая возможности для наставников и подопечных улучшить навыки руководства, межличностного общения и технические навыки, а также достигнуть личные и профессиональные цели.

Задачи и результаты обучения

- 1) Обсудить, как способствовать установлению взаимоотношений наставник-подопечный.
- 2) Объяснить преимущества и недостатки создания формальной программы наставничества.
- 3) Анализировать, как наставничество воздействует на воспитание личного состава.
- 4) Оценить способы интеграции наставничества в программы профессионального развития в организации.
- 5) Объяснить, каким образом определить, содействует ли программа наставничества требованиям по совершенствованию подготовки и развитию организации.

Вопросы для рассмотрения

- а. В чем преимущества и факторы риска, сопряженные с программами наставничества?
- б. Каким образом выполнение наставнических функций помогает карьере сержантов и старшин на продвинутом уровне?
- в. Каким образом структура и политика организации может поддерживать долгосрочные и краткосрочные отношения наставничества?
- г. Каким образом программа наставничества воздействует на культуру организации?
- д. Какие трудности необходимо преодолеть, чтобы создать программу наставничества?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: анализ конкретных ситуаций, обсуждения, лекции и выступления приглашенных докладчиков.

Справочные материалы и литература

Abrahams, Marc. "Making Mentoring Pay." *Harvard Business Review* 84 (June 2006): 21. (Марк Эбрахамс. «Добиться отдачи от наставничества», «Гарвард бизнес ривью» № 84, июнь 2006. С. 21).

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Strategy Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. (Меррилл Андерсон-Эшкрафт. «Восприятие наставничества в ВС», проект стратегических исследований, Карлайль-бэрракс, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2002). <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA401070>

Army Mentorship Handbook. («Справочник СВ по наставничеству»). <http://www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Knouse, Stephen B., and Schuyler C. Webb. *Mentors, Mentor Substitutes, or Virtual Mentors?: Alternative Mentoring Approaches for the Military*. Patrick Air Force Base: Defense Equal Opportunity Management Institute, 1998. (Стивен Б. Кноус и Шуйлер К. Вебб. «Наставники, заместители наставников или виртуальные наставники? Альтернативные подходы к наставничеству в ВС», база ВВС Патрик, Оборонный научно-исследовательский институт по проблемам равных возможностей, 1998).

Martin, Gregg F., George E. Reed, Ruth B. Collins, and Cortez K. Dial. "The Road to Mentoring: Paved with Good Intentions." *Parameters* 32 (Autumn 2002): 115-128. (Грэг Ф. Мартин, Джордж Э. Рид, Рут Б. Коллинз и Кортес К. Диал. «Дорога к наставничеству выложена благими намерениями», «Параметры», № 32, осень 2002. С. 115-128).

Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. (Марго Мюррей. «Дальше мифов и волшебства наставничества: как способствовать эффективному процессу наставничества», пересм. изд., Сан-Франциско, «Джосси-Басс», 2001).

Thomas, Ted, and Jim Thomas. *Mentoring, Coaching, and Counselling: Toward A Common Understanding*. (Тед Томас и Джим Томас. «Наставничество, инструктаж и консультирование: навстречу общему пониманию»). http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_Mentoring.pdf

Uldrich, Jack. "Meaningful Mentoring: The Principle of Learning from Others." in *Into the Unknown: Leadership Lessons from Lewis & Clark's Daring Westward Adventure*. New York: AMACOM, 2004. (Джэк Ульдрич. «Целенаправленное наставничество: принцип учиться у других», «Путь в неизвестное: уроки по руководству, извлеченные из отважной экспедиции Льюиса и Кларка на запад», Нью-Йорк, «АМАКОМ», 2004).

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Strategic Research Project. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2002. (Кевин Л. Вильямс. «Наставничество: необходимость формальной программы», проект стратегических исследований, Карлайль-бэрракс, Высший военный колледж Сухопутных войск США, 2002). <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA400995>

Модуль 3.3.3 Регулирование конфликтов

Описание

Чаще всего старшим командирам приходится действовать в условиях сложной обстановки у себя в стране и за границей. Чтобы заручиться сотрудничеством и поддержкой других, в том числе вооруженных сил других стран, необходимых для выполнения задачи и (или) миссии, они должны опираться на хорошие навыки межличностного общения и переговоров. Для регулирования конфликтов сержантскому составу на продвинутом уровне часто потребуются выступать в качестве посредников в случае конфликтов между людьми в разных организациях, а также им может понадобиться использовать навыки ведения переговоров для посредничества в вопросах, возникающих между военнослужащими разных стран и между военнослужащими и гражданскими организациями. В данном модуле сержанты и старшины на продвинутом уровне изучают, как можно использовать навыки ведения переговоров для предотвращения или разрешения конфликтов внутри организаций и между организациями.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, какие причины и факторы могут привести к конфликтам между организациями.
- 2) Сравнить методы посредничества в случае конфликтов между организациями.
- 3) Описать различные стратегии переговоров.
- 4) Описать, как можно использовать навыки ведения переговоров при посредничестве в случае конфликтов.

Вопросы для рассмотрения

- а. Каким образом влияние, выходящее за круг непосредственной подчиненности, помогает в разрешении конфликтов?
- б. Оценить преимущества и недостатки достижения компромиссного соглашения между различными организациями.
- в. Каково воздействие культурных различий на убеждение, ведение переговоров и разрешение конфликтов?
- г. Почему стиль руководства воздействует на процесс разрешения конфликтов?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: анализ конкретных ситуаций, обсуждения, лекции, выступления приглашенных докладчиков и ролевые игры.

Справочные материалы и литература

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. («Разрешение конфликтов, методические пособия и стратегии»). <http://www.studygs.net/confres.htm>

Deutsch, Morton, and Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. New York: Jossey-Bass, 2000. (Мортон Дейч и Питер Т. Коулман. «Справочник по разрешению конфликтов: теория и практика», Нью-Йорк, «Джосси-Басс», апрель 2000).

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist, Center for Restorative Justice and Peacemaking*. (М. Умбрайт. «Контрольный список навыков ведения переговоров в случае конфликтов», Центр восстановительного правосудия и миротворчества). http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf



Канадский научный руководитель обсуждает различные идеи с чешским экспертом-рецензентом во время семинара групп составителей ТУП ВПП сержантского состава в Гармише-Партенкирхене.



Второе заседание по функциональному анализу и синтезу информации по военному образованию в Командовании по трансформации ОВС НАТО (СКТ), в Норфолке.

Блок 3.4 Управление частью (подразделением)

Описание

Управление частью (подразделением) включает в себя основные функции управления, которые выполняются сержантским составом, с тем чтобы воинские части и подразделения могли эффективно функционировать. Применительно к сержантскому составу на продвинутом уровне управление частью (подразделением) означает осуществление надзора над процессами и личным составом, выполняющим эти функции. Для того чтобы консультировать вышестоящие звенья, надо знать, как функционирует организация. Сержантский состав должен понимать системное мышление, с тем чтобы он мог выявлять последствия второго и третьего порядка, к которым ведут изменения в процессах управления. В данном модуле сержантский состав изучает такие темы управления частью (подразделением), как продвижение по службе и распределение обязанностей среди личного состава, с тем чтобы узнать, как они применяются для руководства рядовым составом на уровне батальона и бригады.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать оценку эффективности процессов управления частью (подразделением).
- 2) Намечать изменения процесса в целях повышения эффективности и результативности части (подразделения).
- 3) Анализировать методы оценки и повышения результативности части (подразделения).

Справочные материалы и литература

Canada. *Operational Training Volume 2, Unit Administration*. (Канада. «Оперативная подготовка», том 2, «Управление частью и подразделением»). <http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC: 23 December 2002. (Штаб-квартира Минстерства Армии США. Боевой устав № 7-22.7 «Руководство для сержантского состава СВ», Вашингтон (округ Колумбия), 23.12.2002).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.1 Управление бюджетом

Описание

Сержантский состав на продвинутом уровне играет жизненно важную роль в процессе управления, обеспечивая выявление финансовых потребностей и доведение информации о них, соблюдая порядок подчиненности. Военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне, на которых возложены данные обязанности, должны знать на практике и понимать процессы, сопряженные с получением ресурсов, требуемых для выполнения поставленных задач и миссий. Они должны быть осведомлены о бюджетных ограничениях, которые могут сказаться на результатах выполнения задачи и миссии. Когда потребуется, они должны быть способны формулировать предложения по финансовым обязательствам и приобщать своих подчиненных к финансовому учету. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне исследует структуру управления бюджетом внутри военной организации.

Задачи и результаты обучения

- 1) Графически отобразить процессы управления бюджетом на оперативном и стратегическом уровне.
- 2) Анализировать порядок внесения предложений по потребностям в ресурсах и порядок их утверждения в бюджете.
- 3) Дать оценку воздействию ограничений по ресурсам на военные операции.

Вопросы для рассмотрения

- a. Каким образом сержантский состав на продвинутом уровне влияет на представление бюджетных заявок?
- б. Какая политика страны и организации воздействует на бюджетный процесс и финансовое управление?
- в. Какими юридическими полномочиями наделен сержантский состав на продвинутом уровне в том, что касается расходования финансовых средств?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, лекции приглашенных докладчиков, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила финансового управления, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.2 Управление личным составом

Описание

Управление личным составом – это процесс назначения личного состава на наиболее подходящие должности в интересах организации. Этот процесс подразумевает выявление сильных и слабых сторон, а также потенциала продвижения по службе. Помимо формальной учебной и образовательно-воспитательной подготовки этот процесс означает, что перед подающими надежды военнослужащими ставятся задачи, которые дают возможность для индивидуального и профессионального роста. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне развивает свои знания о процессе управления личным составом, с тем чтобы обеспечить поддержание оперативной эффективности части (подразделения) на оптимальном уровне.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать воздействие политики управления личным составом в организации на результативность части (подразделения).
- 2) Дать оценку эффективности программ одиночной и профессиональной подготовки части (подразделения).
- 3) Описать роль сержантского состава на продвинутом уровне в подборе и назначении личного состава.
- 4) Анализировать отчеты об оценке.

Вопросы для рассмотрения

- a. Какой гибкостью обладает сержантский состав при назначении нужного человека на должность?
- б. Обсудить, каким образом сержантский состав на продвинутом уровне может создавать для военнослужащих части (подразделения) возможности для совершенствования подготовки.
- в. Каким образом процессы управления ЛС вида ВС помогают или препятствуют управлению ЛС на уровне части (подразделения)?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, лекции приглашенных докладчиков, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления личным составом, действующие в странах.

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011. (Ж. Беланже и П. Лью. «Воспитание следующего поколения командиров: вызовы, императивы и стратегии», Кингстон (Онтарио), издательство Канадской оборонной академии, 2011).

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 5, главы 10-12, «Обучение командирским навыкам», 2012.

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей», издание 8-е, Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Lagacé-Roy, Daniel, and J. Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2007. (Даниэль Лагасэ-Рюа и Ж. Кнакштедт. «Справочник по наставничеству». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2007).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundation. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Leadership in the Canadian Forces: Leading the Institution. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить организацией». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.3 Управление тыловым обеспечением

Описание

Управление тыловым обеспечением – это руководство функциями системы снабжения. В целях выполнения задачи военнослужащим сержантского состава на продвинутом уровне, на которых возложены данные обязанности, необходимо знать на практике и понимать процессы, осуществляемые при управлении тыловым обеспечением. Они осведомлены об ограничивающих факторах, которые могут сказаться на наличии и поставках ресурсов.

Управление тыловым обеспечением на данном уровне, как правило, включает управление транспортированием, управление парком транспортных средств, складирование, погрузочно-разгрузочные работы и закупки.

Задачи и результаты обучения

- 1) Прогнозировать воздействие процессов управления тыловым обеспечением на действия части (подразделения).
- 2) Анализировать основные принципы военных закупок, затрагивающие закрепленные в части (подразделении) вооружения и военную технику (BBT) и ресурсы.
- 3) Дать оценку эффективности учета имущества и программ технического обслуживания.

Вопросы для рассмотрения

- a. Обсудить геополитические факторы, воздействующие на систему поставок.
- б. Каковы альтернативные варианты удовлетворения требований по критически важным BBT и ресурсам?
- в. Существуют ли какие-либо отличия в процессах управления тыловым обеспечением при развертывании части (подразделения)?
- в. Как побуждать военнослужащих избегать напрасной траты материальных средств и порчи BBT?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления закупками и ресурсами, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.4 Управление операционным риском

Описание

Управление операционным риском (УОР) – это инструмент принятия решений, с помощью которого определяется наилучший вариант действий с учетом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз применительно к ситуации. Благодаря предыдущему опыту сержантский состав на продвинутом уровне обладает doskonaльными знаниями о процессе управления операционным риском. Осуществляя УОР на оперативном и тактическом уровне, сержантский состав на данном уровне должен осознавать потенциальное краткосрочное и долгосрочное воздействие решений о риске и способен оценивать их потенциальные стратегические последствия.

Задачи и результаты обучения

- 1) Проводить оценку риска на оперативном и стратегическом уровне с использованием УОР.
- 2) Консультировать командира по способам сведения к минимуму или смягчения риска.
- 3) Анализировать эффективность УОР в части (подразделении).

Вопросы для рассмотрения

- а. Благодаря каким контрольным элементам обеспечивается проведение УОР на нижестоящих уровнях?
- б. Обсудить, каким образом опыт обуславливает советы, которые сержантский состав на продвинутом уровне дает командирам?
- в. Описать способы содействия безопасности и управления риском в сержантском составе.

Методы обучения

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила управления риском, действующие в странах.

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.5 Управление учебной подготовкой

Описание

Управление учебной подготовкой – это формальный процесс выявления пробелов между существующими навыками и необходимыми навыками, в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к выполнению миссии. Военнослужащие сержантского состава на продвинутом уровне играют важную роль в определении требования по учебной подготовке для всего личного состава части (подразделения), включая гражданских служащих. Помимо этого они играют важную роль в: а) приведении планов и нормативов по учебной подготовке в соответствие с поставленной перед частью (подразделением) задачей; б) обеспечении выполнения нормативов учебной подготовки; в) разработке планов учебной подготовки и программ по повышению профессиональной подготовки в целях восполнения пробелов; г) содействии постоянному самосовершенствованию.

Задачи и результаты обучения

- 1) Дать оценку эффективности программ учебной подготовки части (подразделения).
- 2) Анализировать факторы, воздействующие на установление и изменение нормативов учебной подготовки.
- 3) Определить порядок выявления навыков и знаний, которые необходимо развить у личного состава в целях обеспечения будущих операций.

Вопросы для рассмотрения

- а. В какой мере программы по профессиональной подготовке младших офицеров, сержантского состава и гражданских работников отличаются друг от друга?
- б. Существуют ли правовые или административные ограничивающие факторы, затрагивающие участие гражданских работников в программах повышения квалификации?
- в. Обсудить, каким образом долгосрочное планирование и изменения структуры ВС воздействуют на управление учебной подготовкой.
- г. Какие имеются ресурсы для осуществления плана по учебной подготовке?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, лекции приглашенных докладчиков, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Применяемые правила и инструкции по военной учебной подготовке, действующие в странах.

Bélanger, J., and P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2011. (Ж. Беланже и П. Лью «Воспитание следующего поколения командиров: вызовы, императивы и стратегии», Кингстон (Онтарио), издательство Оборонной академии Канады, 2011).

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Издание 2-е. Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей». Издание 8-е. Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).

Модуль 3.4.6 Управление проектами

Описание

Управление проектами – это формальный процесс выполнения конкретных задач при наличии определенных временных ограничений и выраженных в количественной форме ожиданий. Сержантский состав на продвинутом уровне призван следить за выполнением проектов на уровне части (подразделения). Поэтому он должен понимать процессы управления проектами и быть способен доводить до своих подчиненных, насколько велика их роль в успешном завершении всего проекта. В данном модуле сержантский состав на продвинутом уровне применяет практические навыки управления проектами, расширяет и оттачивает умения, которые позволяют ему руководить, отслеживать и давать советы по любому конкретному проекту.

Задачи и результаты обучения

- 1) Планировать выделение ресурсов, необходимых для успешного осуществления проекта.
- 2) Намечать временные сроки проекта, основные этапы и критерии выполнения.
- 3) Разрабатывать руководящие указания по выполнению проекта.
- 4) Анализировать инструменты, имеющиеся в наличии для мониторинга выполнения проекта.

Вопросы для рассмотрения

- a. Как оказывать влияние на других, чтобы они взяли обязательства по проекту?
- б. Обсудить способы оказания влияния и мотивации личного состава, участвующего в проекте.
- в. Какие полномочия по выполнению различных задач можно делегировать, сохраняя при этом надзор над проектом?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, самостоятельные занятия, упражнения в классах, обсуждения в небольших группах, научные статьи, самостоятельные письменные работы и анализ конкретных ситуаций.

Справочные материалы и литература

Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada. 2nd ed. Kingston, ON: Canadian Forces Leadership Institute, 2009. («Долг с честью: профессия кадрового военного в Канаде». Кингстон (Онтарио), Институт руководства ВС Канады, 2009). www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee («Учебник по руководству Вооруженных Сил Швейцарии»), модуль 12: «Учебная подготовка по руководству», 2007.

Horn, Bernd, and Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON: Dundurn Press, 2008. (Бернд Хорн и Роберт Уолкер. «Справочник по руководству в вооруженных силах». Кингстон (Онтарио), «Дандарн-пресс», 2008).

Johns, G., and A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8th ed. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall, 2011. (Г. Джонс и А.М. Сакс. «Поведение в организациях: понимать жизнь на работе и управлять ей». Издание 8-е. Торонто (Онтарио), «Пирсон Прентис-холл», 2011).

Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2005. («Командирские навыки в ВС Канады: концептуальные основы». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2005).

Leadership in the Canadian Forces: Leading People. Kingston, ON: Canadian Defence Academy, 2007. («Командирские навыки в ВС Канады: руководить людьми». Кингстон (Онтарио), Оборонная академия Канады, 2007).



Второе заседание по функциональному анализу и синтезу информации по военному образованию в Командовании по трансформации ОВС НАТО (СКТ), в Норфолке.



Уровень старшего командира рядового и сержантского состава (СКРСС)

СКРСС – это самый старший по званию военнослужащий сержантского состава в части или соединении. Первостепенная функция СКРСС – консультировать командира и его штаб и оказывать им поддержку, опираясь на свое уникальное понимание рядовых и доступ к ним. Если командир предоставляет ему соответствующие возможности, СКРСС может быть исключительно эффективным защитником и борцом за моральный дух и благополучие военнослужащих.

Переход с тактического и оперативного на стратегический уровень может оказаться трудной задачей для нового СКРСС. Он(-а) является уже не «узкопрофильным» сержантом, а консультантом командиров по более сложным вопросам, которые имеют всеобъемлющее воздействие и последствия для всех званий и квалификаций. От СКРСС ожидается комплексное понимание следующих вопросов: политика и процессы обороны и безопасности, руководство организацией, военно-гражданские отношения, цели и структуры государственных и международных органов и международные дела. Помимо этого СКРСС должен быть способен анализировать и доводить информацию по вопросам оперативного и стратегического уровня, а также он должен быть способен внедрять изменения и управлять ими на всех уровнях.

Существует большое число возможностей для профессионального роста СКРСС, позволяющих ему (ей) отшлифовать свои навыки члена командной группы. Среди этих возможностей – национальные и международные курсы для старшего сержантского состава, семинары, конференции и др. Участвуя в этих мероприятиях, направленных на повышение профессиональной квалификации, СКРСС обогащает свои знания и навыки, а также приобретает к широкой сети СКРСС.

В представленном ниже учебном плане для уровня СКРСС роль старшего сержантского состава в профессиональных вооруженных силах освещена лишь частично. При этом подразумевается, что сержант на данном уровне прошел начальный, промежуточный и продвинутый уровень данного справочного учебного плана по профессиональной военной подготовке сержантского состава или эквивалентные им уровни. Помимо этого подразумевается, что на протяжении службы они накопили надлежащий для старших командиров рядового и сержантского состава опыт. Приняв данный уровень учебного плана в надлежащее время и в надлежащем месте в рамках усилий по реформе строительства оборонных структур, страны-партнеры обеспечат своим военнослужащим сержантского состава хорошую подготовку для дальнейшей службы в качестве эффективных членов командной группы.

Блок 1. Военно-гражданская взаимосвязь

Описание

Демократический гражданский контроль над вооруженными силами занимает, среди прочих, центральное место в военно-гражданских отношениях. Гражданский контроль над ВС подразумевает подчинение вооруженных сил и других организаций в системе безопасности правящим институтам в либеральной демократии, при этом либерально-демократические нормы и ценности усвоены работниками этих институтов. Старший командир рядового и сержантского состава должен знать, каким образом сопряжены ВС и органы государственного управления. Он(-а) должен(-на) знать, как гражданский надзор воздействует на ВС и политику, связанную с управлением вооруженными силами. СКРСС должен понимать эти взаимоотношения, чтобы быть эффективным консультантом на всех уровнях (оперативном и стратегическом) для своего командира и его штаба. СКРСС должен полностью понимать государственную политику и стратегическое видение своего правительства, обеспечивая таким образом доведение необходимой информации до нижестоящих звеньев. Чтобы еще лучше помогать подчиненным, он также должен понимать, каким образом политика в гражданских областях (например, социальная помощь, забота о солдатах, получивших травмы и ранения, службы здравоохранения) применяется к вооруженным силам.

Задачи и результаты обучения

- 1) Изучить существовавшие ранее и существующие в настоящий момент практику и отношения между гражданскими и военными органами.
- 2) Объяснить стратегии обороны и безопасности.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть военачальники (генеральный штаб) и гражданские руководители (политики).

Справочные материалы и литература

Конституция страны

Национальная стратегия безопасности

Национальные военно-стратегические концепции и видение

Национальное законодательство, касающееся вооруженных сил

Модуль 1.1 Военно-гражданское взаимодействие

Описание

В данном модуле рассматриваются измерения военно-гражданских отношений: гражданский демократический контроль и взаимодействие оборонной сферы и других государственных и международных органов власти. Данный модуль исследует распределение функций и обязанностей между гражданской и военной сферой и помогает понять причины возникновения напряженности между этими сферами. Демократический гражданский контроль над вооруженными силами подразумевает подчинение вооруженных сил и других организаций в системе безопасности правящим институтам в либеральной демократии, при этом либерально-демократические нормы и ценности усвоены работниками этих организаций. В то же время он подразумевает понимание надлежащих уровней взаимодействия ВС с организациями гражданского общества, а также важных региональных и международных норм. Чтобы эффективно справляться с задачей консультанта, СКРСС должен быть способен общаться с военнослужащими этих организационных единиц и понимать политическую обстановку, а также ее воздействие на вооруженные силы.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, что такое гражданский демократический контроль над вооруженными силами.
- 2) Проанализировать ценности, которые обуславливают военно-гражданские отношения в демократическом обществе.
- 3) Анализировать политические процессы, в результате которых ВС применяются в кризисных и некризисных ситуациях.

Вопросы для рассмотрения

- а. Должности, обязанности и взаимодействие политического и военного руководства.
- б. Действие конституции и законов страны.
- в. Осведомленность о СМИ.
- г. Каким образом эволюция общества воздействует на военно-гражданские отношения?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть военачальники (генеральный штаб) и гражданские руководители (политики).

Справочные материалы и литература

Конституция страны

Национальная стратегия безопасности

Национальные военно-стратегические концепции и видение

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1999. (Майкл К. Деш. «Гражданский контроль над вооруженными силами: меняющиеся условия безопасности», Балтимор (Мэриленд), издательство Университета Джонса Хопкинса, 1999).

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces*. Geneva: DCAF, 2002. (Виллем Ф. Экелен. «Демократический контроль над вооруженными силами», Женева, ДКВС, 2002). <http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357>

Hoffman, Frank. "Bridging the Civil-Military Gap." *Armed Forces Journal* (December 2007): 18. (Франк Хоффман. «Преодоление разрыва между гражданской и военной сферой», «Армд форсез джорнал», декабрь 2007. С.18).

Специалисты в данной области совместно с принимающей страной подбирают надлежащие материалы для чтения.

Модуль 1.2 Стратегии безопасности и обороны

Описание

Данный модуль помогает СКРСС понять, как соотносятся друг с другом национальная политика (в том числе национальные интересы и международные обязательства) и стратегические концепции, с одной стороны, и оперативные цели ВС, а также цели ВС по обеспечению безопасности, с другой стороны. СКРСС должны быть способны представлять стратегические документы в виде конкретной информации, чтобы помочь подчиненным понять, каким образом руководящие указания на государственном уровне определяют параметры для разработки военных целей. СКРСС должны понимать геополитическую обстановку, чтобы устанавливать связь между решениями страны и международными действиями. Они также должны понимать, как региональные и международные структуры и нормы безопасности ограничивают выбор политики и действия военных.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать документы по национальной стратегии и политике.
- 2) Давать оценку национальным интересам и международным обязательствам.
- 3) Объяснить международные структуры безопасности.
- 4) Выявить потенциальные будущие угрозы и глобальные вызовы безопасности.

Вопросы для рассмотрения

- а. Возможные несоответствия политических ожиданий и военных возможностей.
- б. Воздействие политической пропаганды на моральный дух войск (сил).
- в. Соперничество политических партий и непопулярные политические решения.
- г. Политические, экономические и культурные факторы, влияющие на формулировку национальной политики безопасности.
- д. Факторы региональной безопасности, вызывающие беспокойство и влияющие на выбор политики страны.
- е. Суверенитет, право на самооборону, коллективная безопасность, международный мир и безопасность.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных

докладчиков должны быть военачальники (генеральный штаб) и гражданские руководители (политики).

Справочные материалы и литература

Национальная стратегия безопасности

Национальные военно-стратегические концепции и видение

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1999. (Майкл К. Деш. «Гражданский контроль над вооруженными силами: меняющиеся условия безопасности», Балтимор (Мэриленд), издательство Университета Джонса Хопкинса, 1999).

Специалисты в данной области совместно с принимающей страной подбирают надлежащие материалы для чтения.

Блок 2. Ключевые процессы на оперативном и стратегическом уровне

Описание

СКРСС должен досконально знать применение на оперативном и стратегическом уровне ключевых процессов (т.е. план кампании и бизнес-план), влияющих на принятие решений. СКРСС должен понимать иерархические взаимоотношения между этими процессами и политическими решениями. Он (-а) должен понимать воздействие и последствия этих процессов для организации и цикл принятия решений командиром. Ожидается, что как член командной группы СКРСС будет участвовать в этих процессах, предоставлять рекомендации при необходимости и сообщать остальному составу о ходе работы и о результатах.

Задачи и результаты обучения

- 1) Объяснить, как ключевые процессы и документы сказываются на организации и других командованиях.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть военачальники (генеральный штаб) и гражданские руководители (политики).

Справочные материалы

Национальные ключевые процессы и документы.

Модуль 2.1 Процессы (документы) оперативного и стратегического уровня

Описание

Данный модуль поможет СКРСС понять применение на оперативном и стратегическом уровне ключевых процессов (т.е. план кампании и бизнес-план), директив и юридических документов, влияющих на принятие решений. Эти процессы, директивы и юридически обязательные документы образуют рабочие рамки для эффективного руководства, планирования и управления ресурсами. Обладая этими знаниями, СКРСС способен дать оценку тому, насколько организация продвинулась на пути реализации замысла командира, и обеспечить надлежащее консультирование и руководство для остального состава.

Задачи и результаты обучения

- 1) Анализировать различные процессы (законодательный, бизнес-планы, планы кампаний и др.) и документы, формирующие оперативные и стратегические решения вооруженных сил.
- 2) Объяснить иерархию процессов и документации внутри организации.
- 3) Понимать, как соотносятся друг с другом процессы и документы.
- 4) Понимать роль СКРСС в этих процессах.

Вопросы для рассмотрения

- а. Управление изменениями, связанное с ключевыми процессами.
- б. Понимание процесса, связанного со стратегическими руководящими указаниями и руководящими документами, и того, как на их основании формулируются задачи миссии.
- в. Какое влияние оказывает СКРСС на вооруженные силы как организацию?
- г. Какие существуют методы, позволяющие заранее подготовиться на рабочем уровне к рассмотрению вопросов до проведения совещаний по процессам?
- д. Понимать, где и когда знания и опыт СКРСС являются самыми адекватными и значимыми.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть военачальники (генеральный штаб) и гражданские руководители (политики).

Справочные материалы

Национальные ключевые процессы и документы.

Блок 3. Руководство сержантским составом

Описание

СКРСС на стратегическом уровне имеют возможность сделать значительный вклад в поддержание общего морального духа, этичного поведения, благополучия и профессионализма различных категорий личного состава (офицеров, сержантов и гражданских лиц) в оборонной сфере. Для того чтобы вносить этот вклад СКРСС должен перспективно мыслить, олицетворять собой этичное руководство и быть способным руководить изменениями, которые возымеют стратегическое воздействие на совершенствование подготовки и результативность сержантского состава. Помимо этого он(-а) должен обеспечивать этичное руководство для командной группы. Для успешного выполнения этой функции необходимо формально закрепить и признать жизненно важную роль СКРСС в профессиональном росте сержантского состава.

Задачи и результаты обучения

- 1) Понимать функции и обязанности СКРСС в различных условиях.
- 2) Объяснить этические основы функции командования в ВС.
- 3) Анализировать состояние сержантского состава.
- 4) Дать оценку программе повышения профессиональной квалификации сержантского состава.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть уволившиеся в запас и служащие в настоящий момент СКРСС самого высокого уровня (из страны и из других государств).

Справочные материалы и литература

Национальная доктрина сержантского состава

Национальные документы, касающиеся совершенствования подготовки сержантского состава

Военнослужащий сержантского состава ВС Канады в XXI веке: подробный анализ и стратегия начала реализации (сержантский состав 2020)

Стратегия двух СК НАТО для сержантского состава и рекомендуемые руководящие указания для сержантского состава

Модуль 3.1 Расширение функций и обязанностей СКРСС

Описание

Одна из основных непростых задач, стоящих перед СКРСС, – переход из тактической в оперативную и стратегическую сферу. Он(-а) является уже не «узкопрофильным» сержантом, а консультантом командиров по более сложным вопросам, которые имеют всеобъемлющее воздействие и последствия для всех званий и квалификаций. Чтобы стать эффективным консультантом, СКРСС должен обладать комплексным пониманием следующих вопросов: руководство организацией, политика и процессы, органы управления ВС, цели и структуры государственных и международных органов и международных дела. Расширение полномочий означает большие этические обязанности и непростые задачи, требующие от СКРСС проявления самых лучших личных качеств и моральных принципов.

В данном модуле СКРСС изучает комплексный характер руководства организациями на стратегическом уровне и важность использования неформальной сети старших командиров рядового и сержантского состава для совершенствования потенциала сержантского состава и вооруженных сил.

Задачи и результаты обучения

- 1) Указать, как меняются функции и обязанности военнослужащего сержантского состава при назначении на более высокие должности уровня СКРСС.
- 2) Описать, чем руководство людьми отличается от руководства организацией.
- 3) Разъяснить ценности, моральные принципы и характеристики, которые должны олицетворяться всеми профессиональными военными (работниками оборонной сферы), особенно сержантским составом.
- 4) Дать оценку ситуациям, при которых возникают серьезные противоречия между важными ценностями и моральными принципами.
- 5) Организовать эффективную сеть СКРСС.
- 6) Дать оценку процессу поиска и подбора СКРСС.

Вопросы для рассмотрения

- а. Знать, когда и как использовать навыки и умения организации.
- б. Как лучше всего донести до старших командиров и гражданских работников результаты изменений?
- в. Учиться создавать и поддерживать личную сеть СКРСС, офицеров и официальных лиц на национальном и международном уровне.

- г. Обсудить, как расширение полномочий и повышение по службе налагает большие этические обязанности.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть уволившиеся в запас и служащие в настоящий момент СКРСС самого высокого уровня (из страны и из других государств) и старший командный состав.

Справочные материалы и литература

Национальные документы по совершенствованию профессиональной подготовки сержантского состава

Национальная должностная инструкция по функциям и обязанностям СКРСС

Описание должности СКРСС в международном контексте

Стратегия двух СК НАТО для сержантского состава и рекомендуемые руководящие указания для сержантского состава

Специалисты в данной области совместно с принимающей страной подбирают надлежащие материалы для чтения.

Модуль 3.2 Состояние сержантского состава

Описание

В данном модуле основное внимание уделяется тому, как вопросы комплектования, совершенствования профессиональной подготовки, изменений в темпе операций и т.д. могут повлиять на общее благополучие и результативность сержантского состава, а также механизмам решения этих вопросов и уменьшения последствий. СКРСС должен знать сильные и слабые стороны формирования ЛС, чтобы эффективно осуществлять руководство, формулировать рекомендации, касающиеся сержантского корпуса, и предлагать хорошо продуманные советы и решения вопросов. Он(-а) также должен обеспечивать соответствие системы совершенствования профессиональной подготовки сержантского состава потребностям современных вооруженных сил.

Задачи и результаты обучения

- 1) Наметить и описать методы оценки состояния сержантского состава.
- 2) Дать оценку сильным и слабым сторонам сержантского состава.
- 3) Анализировать политику кадров (т.е. набор, продолжение службы, выдвижение и назначения).

Вопросы для рассмотрения

- а. Влияние политики и процессов на сержантский состав в объединенных группировках.
- б. Дать оценку оперативной совместимости в многонациональных коалициях.
- в. Поддержание общения (доведения информации) с войсками (силами) на уровне всех званий.
- г. Осведомленность о вопросах сержантских составов иностранных ВС.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть начальники отделов кадров (гражданские и военные), уволившиеся в запас и служащие в настоящий момент СКРСС самого высокого уровня (из страны и из других государств).

Справочные материалы и литература

Национальные документы по совершенствованию профессиональной подготовки сержантского состава (учебные планы курсов)

Национальная политика по всем вышеупомянутым вопросам (комплектование, стратегии набора на службу и др.)

Специалисты в данной области совместно с принимающей страной подбирают надлежащие материалы для чтения.

Модуль 3.3 Повышение профессиональной подготовки сержантского состава

Описание

Поиск, подбор и воспитание командиров сержантского состава – важнейшие процессы в эффективной системе совершенствования профессиональной подготовки. Хорошо построенная система профессиональной подготовки обеспечивает готовность сержантского состава к преодолению существующих и будущих вызовов безопасности. В целях повышения потенциала сержантского состава и вооруженных сил в целом, СКРСС создают группы, обмениваются идеями и обобщенным опытом. Если СКРСС не предоставлены права и возможности, их роль не закреплена официально или должности не существуют, возникает значительный пробел в профессионализации сержантского состава. В данном модуле СКРСС изучают общую структуру и процессы профессиональной подготовки сержантского состава и то, каким образом они способствуют эффективности ВС.

Задачи и результаты обучения

- 1) Понимать систему профессиональной подготовки сержантского состава.
- 2) Давать оценку программам профессиональной подготовки сержантского состава.
- 3) Составлять программы профессиональной подготовки сержантского состава.

Вопросы для рассмотрения

- a. Ограничивающие факторы профессиональной подготовки (т.е. ресурсы, время, темп операций).
- б. Какая связь существует между системой профессиональной подготовки и эффективностью ВС и каково значение системы профессиональной подготовки для эффективности ВС?
- в. Как технология обучения влияет на программы профессиональной подготовки?

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс и самостоятельные занятия. Среди приглашенных докладчиков должны быть уволившиеся в запас и служащие в настоящий момент СКРСС самого высокого уровня (из страны и из других государств), руководители организаций и специалисты в конкретных областях.

Справочные материалы и литература

Национальные программы и документы по совершенствованию профессиональной подготовки сержантского состава (учебные планы курсов)

Политика по руководству прохождением службы

Специалисты в данной области совместно с принимающей страной подбирают надлежащие материалы для чтения.



Заместитель помощника министра обороны Афганистана по вопросам стратегии и политики генерал-майор А. Акрамьяр вместе с другими афганскими офицерами принимает активное участие в Семинаре для старшего командного состава и руководства в штаб-квартире НАТО в Брюсселе, 2012.



Заключительное пленарное заседание ТУП ВПП сержантского состава с участием представителей Азербайджана, Канады, Грузии, НАТО, Консорциума ПРМ и Швейцарии.

Блок 4. Протокол

Описание

Будучи членом командной группы, СКРСС консультирует командира и офицера, отвечающего за протокол, по важнейшим национальным и международным мероприятиям, включая официальные церемонии, программы визитов, официальные собрания и протокольные мероприятия. Знания и опыт СКРСС в этих областях станут залогом соблюдения надлежащих военных традиций, полного удовлетворения гостей и успеха мероприятия. СКРСС должны досконально владеть военным протоколом, и с ними необходимо консультироваться на самом раннем этапе цикла планирования.

Задачи и результаты обучения

- 1) Понимать важность роли СКРСС в протокольном процессе, с тем чтобы профессиональное поведение военнослужащих и выправка способствовали общему успеху мероприятия.

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс, индивидуальные занятия и др. Среди приглашенных докладчиков должны быть специалисты по вопросам протокола.

Справочные материалы и литература

Национальная политика по военному протоколу

Руководство командующих стратегическими командованиями по протоколу в НАТО

Список старшинства для мероприятий с участием военных VIP-персон

Модуль 4.1 Протокольные мероприятия

Описание

Роль СКРСС в национальных и международных протокольных мероприятиях включает в себя контролирование деталей, комплектование в соответствии с заявками на выделение личного состава, проведение репетиций и материально-техническое обеспечение. СКРСС должен быть вовлечен в процесс планирования на раннем этапе, особенно когда речь идет о мероприятиях с участием военных. В данном модуле рассматривается, каким образом благодаря накопленному за долгие годы службы опыту СКРСС и его внимательности к деталям можно избежать возможных неловких моментов в организации мероприятия. Он (-а) должен (-на) участвовать в анализе по итогам мероприятия, с тем чтобы все вынесенные уроки были документально закреплены и применялись при проведении будущих мероприятий.

Задачи и результаты обучения

- 1) Отличать роль СКРСС в протокольных мероприятиях от роли сержантского состава и изучить эти роли.
- 2) Объяснять факторы, которые СКРСС должен учитывать при планировании и проведении национальных и международных мероприятий.
- 3) Понимать роль СКРСС в подготовке старших командиров сержантского состава по вопросам протокола высокого уровня.

Вопросы для рассмотрения

- а. Национальные директивы по протоколу.
- б. Международные обычаи и правила вежливости.
- в. Обмен подарками в надлежащем порядке.
- г. Влияние культурного разнообразия на протокол.
- д. Требования безопасности.
- е. Приобретение опыта проведения военных церемоний.
- ж. Вид мероприятий (официальные церемонии, программы визитов, протокольные мероприятия или собрания и т.д.).

Методика обучения и оценка

Могут использоваться следующие методы преподавания: самостоятельные занятия, лекции, обсуждения в группах, анализ конкретных ситуаций, формальный курс, индивидуальные занятия и др. Среди приглашенных докладчиков должны быть специалисты по вопросам протокола.

Справочная литература

Национальная политика по военному протоколу

Руководство командующих стратегическими командованиями по протоколу в НАТО

Список старшинства для мероприятий с участием военных VIP-персон



Семинар групп составителей ТУП по ВПП сержантского состава в Гармисе-Партенкирхене (участники из Канады и Чешской Республики).



Начальник Колледжа ВС Швейцарии благодарит куратора проекта за отличную работу.



Специальный представитель генерального секретаря НАТО по вопросам женщин, мира и безопасности г-жа Мари Скаре обсуждает гендерные вопросы с представителями старшего командного состава и руководства Афганистана, штаб-квартира НАТО в Брюсселе, 8 ноября 2013.



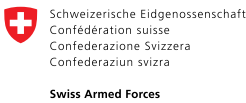
Анализ Программы по военному образованию и повышению квалификации (ПВОПК) вместе с министерством обороны Молдовы.



Министр обороны Молдовы обсуждает Анализ ПВОПК с экспертной группой в Кишинеу.



Коллектив составителей «Типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава»

Фамилия, имя, отчество	Страна	Место работы	
Подполк. Азад АЛАКБАРОВ	Азербайджан	Учебно-образовательный центр Вооруженных сил	
Д-р Джим БАРРЕТТ	Канада	Канадский королевский военный колледж	
Г-жа Меган БАСТИК	Швейцария	Женевский центр демократического контроля над вооруженными силами	
Г-н Джон БЕРРИ	США	Консорциум военных академий и НИИ проблем безопасности при программе «Партнерство ради мира»	
Команд-сержант-майор Ришар БЛАН	Швейцария	Колледж Вооруженных сил	
Г-н Жан ДАНДЮРЭН	Франция	Международный секретариат НАТО	
Д-р Дэвид ЭМЕЛИФЕОНВУ	Канада	Оборонная академия Канады	
Уорент-офицер 1-го класса Марсель ФАВР	Нидерланды	Министерство обороны / аппарат Главкома ВС	
Команд-сержант-майор Генрих ГАУЧИ	Швейцария	Учебная часть ПВО	
Команд-сержант-майор Рональд ГРИН	США	Контингент Корпуса морской пехоты США в Европе	

Старший уорент-офицер Стефан ГИ	Канада	Национальный военный представитель ВС Канады	
Г-н Тигран АРУТЮНЯН	Армения	Управление оборонной политики Минобороны	
Сержант 1-го класса Леван ЯВАХИШВИЛИ	Грузия	Школа подготовки сержантов	
Г-н Джон КЭЙН	США	Консорциум военных академий и НИИ проблем безопасности при программе «Партнерство ради мира»	
Старший уорент-офицер Стефен КОБЭЛ	Швейцария	Учебная танко-артиллерийская часть	
Команд-сержант-майор Людек КОЛЕША	Чешская Республика	Командование по трансформации ОВС НАТО/ Министерство обороны Чешской Республики	
Уорент-офицер 1-го класса Марсель КОСТЕР	Нидерланды	Министерство обороны / аппарат Главкома ВС	
Г-н Джон ЛИППС	США	Объединенный штабной колледж	
Старший уорент-офицер Роберт МАККЭНН	Канада	Старший уорент-офицер подразделения обеспечения ВС Канады в Европе	
Старший уорент-офицер Майкл МАКДОНАЛЬД	Канада	Школа НАТО в Обераммергау	
Мастер-сержант Шалва ОКМЕЛАШВИЛИ	Грузия	Школа подготовки сержантов	
Г-н Гари ПАРДИ	США	Центр Корпуса морской пехоты США по дополнительной оперативной подготовке в области культуры	

Д-р Гари РАУХФУСС	США	Институт профессиональной подготовки сержантского состава	
Мастер-урент-офицер Рижан РОБИШО	Канада	Национальный военный представитель (Стратегическое командование НАТО по операциям)	
Подполк. Евгений РУЗУ	Молдова	Военная академия Вооруженных сил	
Г-н Мгер ШИРИНЯН	Армения	Министерство обороны / Управление кадров и военного образования	
Главный мастер-сержант Ричард Тодд СМОЛЛ	США	Стратегическое командование НАТО по операциям	
Старший урент-офицер Кристиан ТИБО	Канада	Оборонная академия Канады	
Майор Йон ТИНЕВЦИ	Молдова	Военная академия Вооруженных сил	
Подполк. Ара ТОНОЯН	Армения	Министерство обороны / Управление кадров и военного образования	
Старший урент-офицер Марсель ВАЗЕР	Швейцария	Учебная часть тылового обеспечения СВ	
Урент-офицер 1-го разряда Марк ВИКС	Великобритания	Командование по трансформации ОВС НАТО	
Мастер-урент-офицер Килиан ЦИММЕРМАН	Швейцария	Учебная часть обеспечения управления	
Команд-сержант-майор Дариус ЗУБРИКАС	Литва	Школа подготовки сержантов ВС, ТРАДОК	



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
HEADQUARTERS, SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



5000/ TSC TWX 0012/TT-10154/Ser: NU

TO: See Distribution

SUBJECT: Approval of the NCO Professional Military Education Reference Curriculum as a NATO Educational Reference Document

DATE: 9 January 2014

1. Given the continued interest in curricula for partners, I am convinced that the Non-Commissioned Officer (NCO) Professional Military Education (PME) Curriculum can serve as a reference for partner countries in the design and development of courses models, and programmes for professional NCO military education, and serve as an enhancement of military interoperability between NATO and its partners. Therefore, it is my pleasure to support and enhance dialogue of the NCO Professional Military Education (PME) Curriculum through publishing this guide in appropriate NATO partner venues as a NATO document.

2. In an effort to strengthen collaboration towards the development of a responsive education and training system, the Canadian Defence Academy on behalf of NATO has developed the NCO Professional Military Education (PME) Curriculum. The effort of professionalism and dedication to the education and training of all members is commendable. Therefore, I encourage all respective instructional designers of partner countries involved in the development of learning paths for military non-commissioned officers to review the documentation and distribute within their countries.

3. Should there be any questions, our points of contact are, SACT SNCO Marc Wicks phone: +1 757-747-3225 MARC.WICKS@act.nato.int, and MS Catherine Bell, CTR, phone: +1 757-747-3343, email: Catherine.Bell@act.nato.int.

FOR THE SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION

Javier González-Huix
Rear Admiral, ESP N
Deputy Chief of Staff Joint Force Trainer



ОРГАНИЗАЦИЯ СЕВЕРОАТЛАНТИЧЕСКОГО ДОГОВОРА



ШТАБ ВЕРХОВНОГО ГЛАВНОКОМАНДУЮЩЕГО ПО
ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ НАТО
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490

5000/ TSC TWX 0012/TT-10154/Ser: NU 0044

КОМУ: См. перечень рассылки

ПРЕДМЕТ: Утверждение «Типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава» как справочного документа НАТО по учебно-образовательной подготовке

ДАТА: 9 января 2014 года

1. В виду того, что учебные планы представляют неизменный интерес для партнеров, я убежден в том, что «Типовой учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава» поможет странам-партнерам в составлении и разработке моделей курсов и программ по военно-профессиональной подготовке сержантского состава, а также будет способствовать повышению военной оперативной совместимости между НАТО и ее партнерами. В этой связи я с удовольствием поддерживаю и приветствую углубление диалога по линии «Типового учебного плана по военно-профессиональной подготовке сержантского состава» посредством опубликования данного руководства как документа НАТО в надлежащих партнерских заведениях НАТО.

2. В целях укрепления сотрудничества, направленного на создание способной к адаптации системы учебно-образовательной подготовки, Оборонная академия Канады по поручению НАТО подготовила «Типовой учебный план по военно-профессиональной подготовке сержантского состава». Профессионализм и самоотверженность в работе по учебно-образовательной подготовке всех военнослужащих достойны похвалы. В этой связи я призываю всех методистов, занимающихся разработкой учебно-образовательной подготовки сержантского состава вооруженных сил в странах-партнерах, ознакомиться с данным материалом и распространить его в своих странах.

3. По всем вопросам обращаться в аппарат ВГКТ, к старшему сержантского состава Марку Виксу (SACT SNCO Marc Wicks), тел. +1 757-747-3225, эл. почта: MARC.WICKS@act.nato.int и госпоже Кэтрин Бэлл (Catherine Bell), тел.: +1 757-747-3343, эл. почта: Catherine.Bell@act.nato.int.

ОТ ИМЕНИ ВЕРХОВНОГО ГЛАВНОКОМАНДУЮЩЕГО ПО ТРАНСФОРМАЦИИ ОВС
НАТО

Заместитель начальника штаба по учебной подготовке ОВС
контр-адмирал ВМС Испании
Хавьер Гонсалес-Уикс



Научный руководитель и редактор

Д-р Дэвид Эмелифеонву
Начальник отдела внешних связей и партнерства в сфере образования
адъюнкт-профессор Оборонной академии Канады
PO. Box 17000 Stn Forces
Кингстон (Онтарио), ON K7K 7B4
тел. +1-613-541-5010, доб. 6058
david.emelifeonwu@forces.gc.ca

Куратор проекта

Команд-сержант-майор Ришар Блан
Старший сержантского состава
41-й бригады обеспечения управления
Федеральное министерство обороны,
гражданской защиты и спорта
Организация по обеспечению управления ВС Швейцарии
41-я бригада обеспечения управления
Казарма СН-8180 Бюлах
тел. +41 44 815 97 08
richard.blanc@vtg.admin.ch