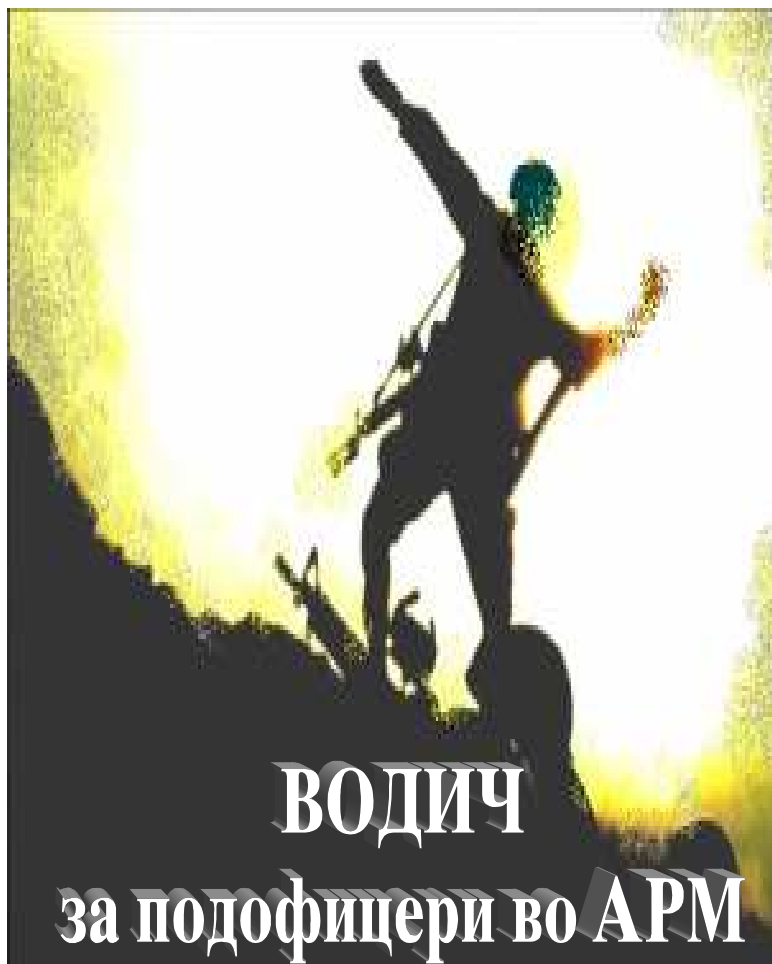


МИНИСТЕРСТВО ЗА ОДБРАНА
ГЕНЕРАЛШТАБ НА АРМ
ТИМ ЗА РАЗВОЈ НА ПОДОФИЦЕРИ



Скопје, 2006

АДМИНИСТРАТИВНИ ПОДАТОЦИ

Наслов	—	Водич за подофицери во АРМ
Специјалност	—	Општа
Намена	—	Информативна
Каталогизација	—	
Класификација	—	Прирачник
Статус на документот	—	Драфт верзија
Носител	—	Генералштаб на АРМ (Г-3)
Документи кои претходат		Концепт за професионален развој на подофицери
	—	Систем за менаџмент со персоналот
		Правилник за селекција
Документи кои следат		Правилник за оценување
	—	Измени и дополни на документи поврзани со професионалниот развој на подфицерите
		Изработка
Датум	—	септември, 2006 година
Автор	—	Тим за развој на подофицери
		Буз Ален Хамилтон – тим
Соработници	—	НАТО советодавен тим
		команди и единици на АРМ
Лектор	—	Јовановска, Анета
Техничка обработка	—	м-р, мај. Главинов, Александар
Формат	—	A 5 (15x21 см)
Број на страници	—	362
		Принтање
Издавач	—	
Број на примероци	—	
Примерок/копија	—	
Корисник	—	

Забелешки и предлози:

Сите забелешки и предлози за измена и дополна на делови од водичот (во електронска и печатена форма) да се достават на адреса:

ГШ на АРМ

Г-3

Тим за развој на подофицери во АРМ

Скопје

Дополнителни објаснувања може да се добијат на телефон 02/321-8177.

Тим за развој на подофицери:

пполк. Макрешански Светислав – раководител

кап. Домазетов Петре - член

заст. 1 Анчевски Зоран - член

пвод. 1 Јанчев Леонид - член

пвод. Томчевски Томче - член

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	13
ПОДОФИЦЕРИ.....	16
КОДЕКС НА ПОДОФИЦЕРОТ	19
1.ОПШТИ ИНСТРУКЦИИ	21
1.1. Вовед	21
1.2. Армиски вредносѝи.....	22
1.2.1. Лојалност	23
1.2.2. Должност	24
1.2.3. Почит.....	25
1.2.4. Несебична служба	25
1.2.5. Чест.....	26
1.2.6. Интегритет.....	26
1.2.7. Лична храброст.....	27
1.3. Чиновни	30
1.3.1. Војнички чиновни	30
1.3.2. Подофицерски чиновни.....	31
1.4. Орѓанизација на АРМ.....	37
1.4.1. Историски осврт.....	37
1.5. Сѝрукѝура.....	39
1.6. Односи во Армијата.....	40
1.6.1. Општи прописи.....	40
1.6.2. Должности и одговорности.....	41
1.6.3. Воена тајна	41
1.6.4. Субординација и едностарешинство	42
1.6.5. Комуникација	42
1.6.6. Однос офицер - подофицер.....	43
1.7. Линија на командување.....	46
1.8. Канал за ѝоддршка на ѝодофицерите.....	46
1.8.1. Улога на каналот за поддршка на подофицерите во АРМ.....	47

1.8.2. Организација на каналот за поддршка на подофицерите	48
1.8.3. Функционирање на каналот за поддршка на подофицерите	49
2.ДОЛЖНОСТИ, ОДГОВОРНОСТИ И АВТОРИТЕТ	51
2.1. Преземање на лидерска позиција.....	51
2.2. Должности на подофицериите во АРМ.....	52
2.2.1. Општи должности.....	52
2.2.2. Посебни должности.....	52
2.2.3. Командни должности	52
2.2.4. Штабни должности	54
2.2.5. Други должности.....	57
2.2.6. Имплицирани должности	58
2.3. Одговорности на подофицериите на АРМ.....	58
2.3.1. Индивидуална или лична одговорност	59
2.3.2. Колективна одговорност.....	59
2.4. Овластувања на подофицериите во АРМ.....	59
2.4.1. Овластувања според чинот	60
2.4.2. Командни овластувања	60
2.4.3. Овластувања дадени од претпоставениот.....	60
2.5. Авторитет.....	60
2.5.1. Команден авторитет.....	61
2.5.2. Општ авторитет	61
2.5.3. Делегирање на авторитет.....	62
2.6. Инспекции	63
2.6.1. Инспекции на постројувања	63
2.6.2. Инспекции на простории.....	64
2.6.3. Процес на инспекција.....	64
2.6.4. Корекција	64
3.ЛИДЕРСТВО	65
3.1. Оглед	65
3.2. Фактори на лидерство	66
3.2.1. Потчинети	66

3.2.2. Лидер	66
3.2.3. Ситуација	68
3.2.4. Комуникација	68
3.2.5. Поврзаност на факторите на лидерството	69
3.3. Лидерски принципи	70
3.3.1. Познавај се себеси и секогаш труди се да се подобриш	70
3.3.2. Биди тактички и технички подготвен	71
3.3.3. Барај одговорност од потчинетите и преземај одговорност за своите постапки	72
3.3.4. Донесувај навремени и правилни одлуки	73
3.3.5. Постапи се за пример	74
3.3.6. Познавај ги твоите војници и грижи се за нивната благосостојба	75
3.3.7. Информирај ги твоите војници	77
3.3.8. Развивај чувство на одговорност меѓу твоите потчинети	78
3.3.9. Осигури се дека задачите кои ги издаваш се добро разбрани, надгледувани и извршени	79
3.3.10. Обучувај ги твоите војници како тим	80
3.3.11. Употребувај ја твојата единица во согласност со нејзините можности	82
3.4. Лидерски карактеристики	83
3.4.1. Приврзаност	83
3.4.2. Држење	83
3.4.3. Храброст	83
3.4.4. Одлучност	84
3.4.5. Издржливост	84
3.4.6. Ентузијазам	84
3.4.7. Иницијатива	84
3.4.8. Интегритет	85
3.4.9. Расудување	85
3.4.10. Праведност	85
3.4.11. Знаење	85
3.4.12. Тактичност	85
3.4.13. Несебичност	86

3.4.14. Лојалност	86
3.5. Лидерски аїрибуїи.....	86
3.5.1. Биди	87
3.5.2. Знај.....	88
3.5.3. Прави.....	91
3.6. Сїилови на лидерсїво.....	98
3.6.1. Паредувачки стил	99
3.6.2. Учествувачки стил.....	99
3.6.3. Делегирачки стил.....	99
3.7. Дисциїлина.....	100
4.ОБУКА НА ПОДОФИЦЕРИ.....	103
4.1. Облици на образование.....	104
4.1.1. Институционално образование и обука:.....	104
4.1.2. Искуство стекнато при извршување задачи во оперативните единици:	104
4.1.3. Самообразование	104
4.2. Фази на образование на їодофицерїїе.....	104
4.2.1. Иницијално образование и обука на	105
4.2.2. Фаза на напредно образование и обука.....	107
4.3. Фокусирање на борба.....	115
4.3.1. Менаџмент со обуката	116
4.3.2. Листа на задачи од суштинско значење за мисијата - МЕТЛ	119
4.3.3. Дефинирање на задачи	121
4.3.4. Дефинирање на индивидуални задачи.	123
4.3.5. Време на лидерот – подофицерот во обуката	123
4.3.6. Безбедност во обуката.....	125
4.3.7. Процена на ризикот при реалната обука.....	126
4.3.8. Преглед по извршено дејство (ПИД).....	129
4.4. Одговорносїи на їодофицерїїе во обукаїа...	132
4.5. Улоїа на їодофицерїїе во менаџменїої со обукаїа	133

4.5.1. Улога на подофицерите во планирање на обуката.	134
4.5.2. Улога на подофицерите во подготовка на обуката	135
4.5.3. Улога на подофицерите во извршување на обуката.....	140
4.5.4. Улога на подофицерите во процена на обуката.....	141
5. СОВЕТУВАЊЕ И МЕНТОРСТВО	143
5.1. Одговорносии на лидероии како советувач	145
5.1.1. Карактеристики при советување	146
5.1.2. Квалитети при советување	146
5.2. Лидерски вештини при советувањето.....	149
5.2.1. Активно слушање	149
5.2.2. Одговарање	152
5.2.3. Испрашување.....	152
5.3. Инструкции за подобрување на советувањето	153
5.4. Грешки на советувачоии	153
5.5. Видови на советување.....	154
5.5.1. Советување за одреден настан	154
5.5.2. Советување за оценување на извршена должност..	159
5.5.3. Советување за професионален развој	159
5.6. Методи на советување.....	160
5.6.1. Директивен метод на советување.....	161
5.6.2. Неподирективен метод на советување	161
5.6.3. Комбиниран метод на советување	162
5.7. Техники на советување.....	164
5.8. Процес на советување.....	165
5.8.1. Идентификување на причината за советување	165
5.8.2. Подготовка за советување	165
5.8.3. Извршување на советувањето.....	168
5.8.4. Следење на работата на потчинетиот	171
5.9. Менторство	171
5.9.1. Видови на менторство.....	173
5.9.2. Подофицери како ментори на офицери.....	174

5.9.3. Менторството – градител на иднината	174
5.10. Заклучок.....	175
6.РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА НА ПОДОФИЦЕРИТЕ ..	177
6.1. Развој на кариера на подофицериите	178
6.1.1. Прием на служба и произведување во подофицерски чин	178
6.1.2. Кариера на подофицери во чин водник, ранг Е-5 ...	180
6.1.3. Кариера на подофицери во чин постар водник, ранг Е-6	181
6.1.4. Кариера на подофицери во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7 и Е-7А	182
6.1.5. Кариера на подофицери во чин заставник, ранг Е-8 и Е-8А	184
6.1.6. Кариера на подофицери во чин заставник 1 класа, ранг Е-9 и Е-9А.....	185
6.1.7. Можност за произведување во офицерски чин	187
6.1.8. Контролни точки за развој на кариерата на подофицери	187
6.2. Оценување на подофицериите.....	190
6.3. Селекција на подофицериите.....	191
6.3.1. Процес на селекција	192
6.3.2. Тип на селекција.....	192
6.3.3. Комисија за селекција	193
6.4. Унапредување на подофицериите.....	194
6.5. Поставување.....	194
6.6. Кариера на резервни подофицери	194
6.7. Транзиција и прилагодување за цивилно занимање.....	196
7.АНЕКСИ.....	197
7.1. Анекс: Овие образци.....	200
7.2. Анекс: Лидерство	213
7.2.1. Армиски вредности	213
7.2.2. Примери од искуство	214

7.3. Анекс 3: Обука	217
7.3.1. Принципи на обуката	217
7.3.2. Чекори на планирање на обуката.....	229
7.3.3. Време на лидерот за обука.....	232
7.3.4. Менаџмент со ризик	237
7.4. Анекс: Советување	261
7.4.1. Образец за советување пополнет	261
7.4.2. Образец за советување бланко	266
7.4.3. Преглед на советувања во единицата	269
7.5. Анекс: Книѓа на лидерот	273
7.5.1. Тактика	273
7.5.2. Медицинска поддршка	319
7.5.3. Мировни операции.....	327
7.5.4. Логистика	330
7.5.5. ПВО	334
7.5.6. Врски	338
7.5.7. Воздушна поддршка	343
КРАТЕНКИ	355
ЛИТЕРАТУРА	359
ДОКУМЕНТИ	361

ПРЕДГОВОР

Во текот на трансформацијата на АРМ и нејзината нова структурна поставеност беа дефинирани и повеќе содржини на нови потреби. Како дел од овие содржини дефинирана е потребата од дефинирање и прераспределба на должностите и одговорностите како и изградба на нови и поинакви меѓусебни односи. Овие односи од друга страна бараат дефинирање на нови профили на сите конститутивни категории на кадри на воени лица од војници, подофицери, офицери до цивилни лица.

При дефинирањето на овие потреби како посебно важен елемент од структурата на Армијата, издвоени се подофицерите. Доделените должности и одговорности на подофицерите, како примарни тренери и непосредни лидери на војниците, условува посебен приод при дефинирањето на нивниот профил. Новата улога и профилот подразбира беспрекорни лични карактеристики и задоволување строги критериуми за знаења и вештини. Нивната јасно дефинирана улога наметнува сериозен пристап за изградба на здрава и квалитетна средина за селекција за произведување во подофицерски чин, системски организиран професионален развој и нивно цврсто меѓусебно поврзување, карактеризирано со професионална, континуирана и ефективна комуникација.

Постигнување на горе зададената цел, изградба на нова системски организирана, професионална армија, со строго поделени должности и одговорности и дефинирани меѓусебни односи подразбира исклучителни напори. Изградбата на целосно оперативен систем на Армијата со сите негови елементи и делови за поддршка е сложен и долготраен процес. Како дел од овие напори е и активноста на изработката на Концептот за професионален развој на подофицерите во АРМ (во понатамошниот текст-Концепт), како и активностите кои

произлегуваат од потребите за неговата имплементација. Целосното и правилното функционирање на професионалниот развој на подофицерите, опишан во Концептот, подразбира дизајнирање и воспоставување на систем за нивен професионален развој. Се разбира дека овој систем треба да претставува потсистем во целосно оперативниот систем на Армијата и ќе биде кооперативен и функционално поврзан со другите потсистеми.

Активноста за изработка на овој Водич за подофицери (во понатамошен текст –Водич), е една од многуте активности кои произлегуваат од потребите за имплементација на барањата наведени во Концептот. Водичот произлегува како последица на ситуацијата створена со односот помеѓу новопоставените барања наведени во Концептот и постоечката состојба во Армијата. Како резултат на брзите и темелни промени во трансформација на Армијата, се случува недоволна информираност на подофицерите за нивната улога во Армијата и можностите за нивниот професионален развој. Намената на водичот е да ги амортизира овие последици и да им помогне на подофицерите во два правца и тоа:

- ⇒ да ги објасни сите услови и можности за нивниот професионален развој,
- ⇒ да им даде стручна помош, со инструкции, процедури и обработка на материјали потребни при извршување на секојдневните активности на оперативните должности.

Според горе наведеното, природата на Водичот и информациите обработени во него претставуваат збир на одлуки и решенија од постоечки правила и прописи и од повеќе аспекти поврзани со подофицерите. Затоа сите овие податоци се од инструктивен карактер и претставуваат разработка на постоечки прописи, норми и процедури. Како такви сите информации се подложни

на измени и дополни согласно измените кои се случуваат во документите од кои се преземени овие податоци.

Материјалите кои се однесуваат на професионалните задачи на подоофицерите покриваат норми и процедури од општи области. Потребите на одредени родови и служби можат да се покријат со дополна на податоците со нивните стручноспецијалистички карактеристики од тој род или служба. На овој начин можни се и варијанти на Водич за одреден род или служба или комбинација на повеќе слични родови и служби. Ова прашање останува како предмет на расправа и обврска на надлежната управа.

Овој Водич во оваа верзија претставува првичен пример кој треба да биде основа за надоградба или изработка на нови изданија во зависност од потребите.

ПОДОФИЦЕРИ

Вие ги извршувате дневните активности во единиците со максимална прецизност, во секое време и на секое место, каде што тоа се бара од вас. Обезбедувате лидерство потребно за извршување на нашата бескомпромисна должност што ја имаме кон Татковината— одлучно да се бориме и да победуваме во војните за зачувување на интересите на Р.Македонија. Организирани сте во кор кој е 'рбетот на нашата Армија, која е добро обучена, професионална и почитувана од другите.

Обучувајте се упорно според зададените стандарди за да ја подобрите подготвеноста. Цената на недоволната подготвеност се плаќа со војнички животи, а плаќањето на таквата цена е превисока за секој народ. Вашата работа како подофицери е да ги обучувате и водите војниците во извршувањето на мисијата на единицата. Со личниот пример инспирирајте ги војниците да работат на постигнување на заедничките цели. Секогаш почитувајте ги правилата во обуката и армиските вредности. Вие подофицерите сте првата линија на воени лица кои ги спроведуваат нашите институционални вредности, затоа мора да се однесувате кон секој настан, кој е врзан со обуката, како да е последен пред распоредување на борбената задача, со цел да се постигне највисок степен на борбена готовност.

Овој водич се однесува на сите подофицери во Армијата – на вас кои сте во активна служба или во резерва. Изработен е врз основа на стандарди во кои се вклучени армиските вредности и вашите должности и обврски кон Армијата. Во него се опишани историјата на развојот на подофицерите, должностите, одговорностите и овластувањата; обуката, менторството и советувањето, професионалниот развој и прилози корисни за извршување на вашите секојдневни задачи.

Внимателно прочитајте го водичот. Тој ќе ви помогне да се развиете како лидери на војниците. Како професионалци, добро познавајте ја својата работа, грижете се за своите војници и помагајте им на младите офицери.

Вие подофицерите сте најдоброто нешто што Армијата на Република Македонија има да го понуди на своите граѓани и ваша задача е секојдневно да го правите она што е правилно и потребно за вашите војници, единицата, Армијата и за Република Македонија.

Бидете гордост на Армијата на Република Македонија

Главен подофицер на АРМ

Началник на ГШ на АРМ

генерал – потполковник
Мирослав Стојановски



КОДЕКС НА ПОДОФИЦЕРОТ

Никој не е поголем професионалец од мене. Јас сум подофицер, лидер на војниците. Како подофицер сфатив дека сум член на традиционалниот почесен кор кој е познат како “СТОЛБ НА АРМИЈАТА”.

Јас сум горд на подофицерскиот кор и секогаш ќе работам во негова корист, воената служба и мојата држава без разлика на ситуацијата во која би се нашол. Никогаш нема да ги злоупотребам мојот чин и позиција за да се здобијам со задоволство, профит или лична сигурност.

Самодовербата е мојот заштитен збор. Моите две основни одговорности секогаш ќе бидат први во моите мисли - извршување на мисијата и грижата за моите војници. Ќе се трудам постојано да сум тактички и технички вешт. Јас сум свесен за улогата што ја имам како подофицер и ќе ги извршувам одговорностите кои произлегуваат од таа улога. Сите војници очекуваат добро лидерство. Јас ќе им го обезбедам тоа лидерство. Јас ги познавам моите војници и секогаш ќе ги ставам нивните потреби над моите. Постојано ќе комуницирам со моите војници и никогаш нема да ги оставам неинформирани. Ќе бидам праведен и непристрасен кога е во прашање наградувањето и казнувањето.

Задачите ќе ги извршувам одговорно и со тоа ќе ја здобијам довербата кај моите претпоставени, а и кај моите војници. Офицерите од мојата единица ќе имаат максимум време за извршување на нивните задолженија и нема да мораат да ги извршуваат моите. Ќе им бидам лојален на оние на кои им служам, на повисоките,

рамните на себе и потчинетите. Ќе преземам иницијатива со соодветно дејство во отсуство на наредба. Нема да го компромитирам својот интегритет, ниту пак мојата морална храброст. Јас нема да заборавам, ниту пак би дозволил моите соработници да заборават дека ние сме професионалци, подофицери, лидери!

1. ОПШТИ ИНСТРУКЦИИ

1.1. Вовед

Ориентацијата на РМ за зачленување во системот за колективна безбедност бара постигнување компатибилност на АРМ со армиите на земјите членки на евроатланската воена асоцијација. Оваа цел поставува потреба од поинаква структурна поставеност, со организација на систем за професионален развој врз основа на нови односи и стандарди тесно поврзани со структурата и квалитетот на сите категории лица од кои е изграден овој систем. Анализата на потребите за подобрување на квалитетот на структурата на Армијата ја дефинира потребата од изградба на систем за професионален развој на подофицерите и изработка на документ кој треба од посебен агол да ги објасни сите општи и посебни услови и можности за професионален развој на секоја категорија од системот и да даде појдовни инструкции на сите подофицери и другите категории лица во Армијата кои се меѓусебно тесно поврзани при извршување на секојдневните задачи.

Водичот за подофицери со својата содржина има за цел да му помогне на секој подофицер, да го информира за неговото место и улога во системот и да му даде инструкции како да ја оствари својата улога. Следејќи ја оваа цел во овој документ се опишани должностите, содржините на теоретските знаења од законски нормативи и одредби поврзани со одговорностите, дадени се примери врзани за секојдневните практични потреби и активности на подофицерите.

Водичот дава информации за можностите за професионалниот развој и кариера на подофицерите и за начинот на нејзиното остварување. Детално ги објаснува сите потребни услови и критериуми, со чие исполнување може да се постигне одредена цел.

Користејќи ги информациите од овој Водич подофицерот ориентиран кон војничката кариера и

желбата за постигнување повисока цел, желбата за напредување во службата, пред себе ќе ја има вистинската слика за можностите и за начинот на остварување на истите со навремено и правилно развивање на своите способности.

Подофицерската визија дадена во Концептот за професионален развој на подофицерите бара од подофицерите совесно, чесно, континуирано и крајно професионално извршување на должностите и одговорностите.

Овој Водич покрај тоа што обезбедува информации за можностите во професионалниот развој, тој исто така обезбедува и корисни информации поврзани со извршување на секојдневни активности. Наменет е за сите подофицери во Армијата на Република Македонија.

Овој документ има исклучиво инструктивен карактер, што значи дека сите наведени информации се преземени од веќе постоечки закони, подзаконски акти и прописи кои се на сила. Како таков Водичот може да претрпува измени и дополнување во зависност од развојот на ситуацијата и промените во системот.

1.2. Армиски вредности

Постојат разни размислувања за вредностите и начинот на објаснување на истите. Секој човек за себе има свој став за вредностите. Некој вреднува материјални вредности, некој духовни. Сепак во општеството постојат вреднувања како групна појава. Овие вредности се темелат на заеднички интереси и потреби на одредени групи. Армијата како специфична институција и дел од одредена заедница има сопствени интереси и поставени вредности. Овие вредности се во функција на остварување на нејзината улога во заедницата. Армијата бара од секој свој член исклучиви психофизички напори. Затоа е потребно војниците да се изградат со карактерни особини кои ќе им помогнат да ги издржат сите напрегања. Дефинирањето на армиските вредности е важно бидејќи тие ги дефинираат

карактерните црти кои помагаат при развивањето и одржувањето на дисциплината. Овие вредности и дисциплината која се постигнува последователно се причината поради која војниците правилно ја извршуваат својата должност дури и во моменти кога тоа е навистина тешко. Ако овие карактерни особини имаат голема важност за војниците, тогаш кај лидерите имаат двојно поголемо значење. Знаеме дека делата кажуваат повеќе од зборовите. Твоите војници го гледаат тоа што ти го правиш и го слушаат тоа што го зборуваш. Затоа многу е важно како се однесуваш со вредностите кои се очекуваат од тебе. Не треба само да зборуваш за нив – туку треба да ги демонстрираш пред другите. Треба да бидеш за пример во сè што правиш. За да го постигнеш тоа следи ги наредните инструкции.

1.2.1. Лојалноси

Биди висштински лојален и верен кон Уставој на Република Македонија, Армијата на Република Македонија, твојата единица и кон другите војници.

Направи разлика помеѓу намерните и ненамерните грешки на твоите војници. Прифати ги нивните искрени грешки – никој не учи без да направи понекоја грешка. Биди горд на нивните постигнувања и направи сè и твоите претпоставени да дознаат за нивните постигнувања.

Направи сè твоите војници да ја разберат нивната мисија, да знаат како да ја изведат и зошто е важно да ја изведат. Треба да си свесен дека ти и твоите војници сте дел од поголемата слика и дека секој војник има своја улога и задача која ја поддржува крајната општа цел. Кога командантот ќе донесе одлука, ти треба да ја извршуваш одлуката – не треба да разговараш и полемизираш за тоа со твоите колеги ниту со твоите војници.

Не може да бидеш лојален на Уставот на Републиката ако не си лојален на Армијата, ако не си лојален на единицата и ако не си лојален на другите војници. Лојалноста не се дели и не можеш да бидеш помалку или повеќе лојален. Или си или не си лојален.

“Лојалноста е што е важно, најверноста нешто во една битка. Но никој не се добива со лојалност кон единиците со што што ќе им зборува за лојалност. Лојалноста и довербата се стекнуваат со докажување и покажување на другите доблести и квалитети кои ги поседуваат”.

1.2.2. Должности

***Исполнувај ги твоите должности.
Секој војник следејќи ги армиските вредности треба да ги извршува своите задачи и да реагира во склад со ситуацијата во која се наоѓа.***

Преземи одговорност и направи го тоа што е правилно, без разлика колку е тешко, дури и кога никој нема да го види тоа. Исполни ги сите задачи најдобро што можеш (во границите на твоите можности). Должноста бара подготвеност да преземеш целосна одговорност за твоите постапки и за изведбата на твоите војници. Преземи иницијатива и направи го тоа што треба да се направи врз основа на тоа што го бара ситуацијата. Од тебе ќе се бара да го ставиш доброто на нацијата и исполнувањето на мисијата пред твојата лична безбедност и онаа на твоите војници.

“Суштината на должността е што од тебе бара да реагираш и без добиена наредба и директива од други, врз основа на што што е морално и професионално правилно...”

1.2.3. Почит

Однесувај се кон луѓето како што е правилно со почит.

Да се има почит значи другите околу себе да ги третираш со чувство и почит.

Се очекува и другите да бидат посветени на извршувањето на задачата колку што си и ти самиот, но мора да прифатиш дека тие можеби имаат поинаков начин на работа и по друг пат стигнуваат до целта. Не мора да ја прифатиш секоја сугестија за да покажеш почит кон некого, само очекувај искреност и професионализам. Спроведи обука за подобрување со една цел – да му помогнеш на војникот да развие дисциплина и вештини кои ќе му помогнат да преживее на борбеното поле. Кога војникот ќе ја разбере твојата загриженост за тоа и тој самиот повеќе ќе те почитува.

“Без разлика на годините и чиној, војниците треба да се третираат како возрасни и зрели индивидуи. Тие имаат чесна професија и заслужуваат така и да бидат третирани”.

1.2.4. Несебична служба

Доброто на нацијата, на Армијата и на твоите војници стави го на прво место, пред твоето лично добро.

На прво место секогаш треба да дојде она што е најдобро за нашата нација, Армија и организација. Да служиш несебично значи дека твојата служба треба да ја поставиш пред твоите лични желби. Несебичната служба е способност да се издржат сите тешкотии и надминат сите пречки во интерес и служба на војниците околу тебе како и во интерес и служба на државата. Поставувањето на должноста и доброто на твоите војници секогаш во прв план пред твоите лични желби - е клучот за главната

карактеристика на подофицерот на Армијата на Република Македонија.

“Денес на Армијата ѝ се потребни војници кои размислуваат за односот на нивната служба кон државата, а не на долгот на државата кон нив”.

1.2.5. Чест

Исполнувај ги сите армиски вредности

“Војникот кој не ја цени високоста и искреноста несериозно си игра со живото на неговите сограѓани и со честта и безбедноста на неговата земја”.

За секој војник чест е да се живее според армиските вредности. Пред сè треба да бидеш искрен кон самиот себе и сите твои намери да бидат искрени и чесни. Најдобар начин да се почитуваат и исполнуваат армиските вредности е да се биде искрен со самиот себе. Ако нешто не ти изгледа правилно или ако некој од тебе бара да ги компромитираш твоите вредности, тогаш треба да ја процениш ситуацијата и да преземеш чекори да го исправиш или да го пријавиш проблемот.

***“Какво значење има живото без чест?
Деградацијата е лоша и од самата смрт.”***

1.2.6. Интегритет

Направи го тоа што е правилно на легален и морален начин.

Интегритетот ја обврзува индивидуата да одговори на должноста. Интегритет значи цврсто да се придржуваш до кодот на моралните и етички принципи. Тешко е да се живее и зборува со интегритет. Секогаш во животот мора да се придржуваш до дадениот збор, без никакви изговори. Ако имаш интегритет и си искрен и чесен во сè што кажуваш и правиш, ќе можеш да

изградиш доверба кај луѓето околу себе. Бидејќи си лидер, сите војници гледаат кон тебе и очекуваат да бидеш искрен и чесен, да се придржуваш до твојот збор. Ако направиш грешка тогаш треба искрено и отворено да ја признаеш, да извлечеш поука, да ја научиш лекцијата и да продолжиш напред.

“Армијата на Република Македонија се попира и има доверба во своите воени лидери бидејќи тие не се само експерти зледано од технички аспекти на нивната професија, туку исто така се луѓе со интегритет”.

1.2.7. Лична храброст

Соочи се со стравот, опасността или непријателот (физички или морално).

Задржи го правилното однесување и не толерирај несоодветно однесување од страна на другите. Физичката храброст е способност да се надмине стравот од физичка повреда додека ги извршуваш твоите должности. Морална храброст е да се надмине стравот кога го правиш она што е правилно дури и ако тоа не е популарно. Потребна е посебна храброст да се донесат и спроведат непопуларни одлуки. Немој да ги компромитираш твоите вредности и морални принципи. Ако мислиш дека си во право по темелна проценка на ситуацијата, тогаш држи го твојот став и донеси одлука. Армијата очекува и поддржува отвореност/искреност од секој војник. Со донесување правилна и непосредна одлука за време на конфликт ќе се спасат многу животи.

“За да се покаже професионална храброст не треба секогаш да бидеш тврдо како камен. Исто така треба да имаш желба да ги слушаш проблемите на другите војници, да се заложис за нив во тежки ситуации и да знаеш до каде можат тие да одаат”.

Со прифаќањето на армиските вредности и со давање личен пример и пренесување на истите на твоите војници, ќе помогнеш да се развие и прошири борбеното мото низ Армијата.

Борбеното мото е начин на размислување според кој војниците нема да се откажат сè додека успешно не ја завршат мисијата. Тоа ги мотивира војниците да се борат низ секакви услови за да стигнат до победа, без разлика колку време и напор е потребно за тоа.

Тоа значи несебична посветеност кон нацијата, мисијата, единицата и војниците околу себе. Тоа е професионален однос кој го инспирира секој војник.

“Професионална храбросѝ значи да му ѝосочиш на шефои коѝа ѝој не е во ѝраво”

ИЗЈАВА

Јас внимателно и доследно ќе ги извршувам одговорностите кои ми се зададени со чинот во кој сум унапреден и ќе ги почитувам традициите и стандардите на Армијата.

Разбирам дека од војниците со понизок чин се бара да ги следат моите законски наредби. Соодветно на тоа, јас преземам одговорност за нивните постапки. Како подофицер, јас ја прифаќам одврската да ги почитувам и исполнувам наредбите и директивите кои ми се зададени од претпоставените и кои се во согласност со законот, членовите и правилата кои важат во Армијата и според тоа ќе ги исправувам состојбите кои ѝ штетат на готовноста. На овој начин, јас ќе ја исполнам мојата најголема одврска како лидер и на тој начин ќе го потврдам мојот статус како подофицер

ПОДОФИЦЕР НА АРМ

1.3. Чиновни

АРМ е релативно млада армија и без посебни традиции на подофицерскиот кор. Сегашните чиновни и поставеност во голем дел се наследени од поранешната армија и не содејствуваат на реалните потреби. Со постоечката реорганизација на АРМ се поставува и потребата од измена и дополна на подофицерските чиновни. Измената се налага од повеќе причини и тоа:

- ⇒ досегашните чиновни се многу слични на офицерските и тешко се препознатливи,
- ⇒ начинот и местоположбата на носење на истите не содејствува со распоредот на другите делови на униформата и
- ⇒ потребата од нивна модификација е условена со измена на униформата како потреба од постигнување компатибилност со истата.

Поради тоа потребата да се изменат и дефинираат подофицерските чиновни и нивните позиции претставува посебна обврска на АРМ за нејзиното приближување кон НАТО.

Според Концептот за подофицери во Армијата на Република Македонија структурата на чиновните се:

1.3.1. Војнички чиновни

Имајќи ја предвид новата структура на армијата со професионален војнички состав, како еден од елементите на изграден систем со условно последични настани во кариерата, како мотивирачки елемент е усвоена измена во чиновните на војниците и подофицерите и тоа:

Е – 1	регрут
Е – 1А	војник
Е – 2	специјалист
Е – 3	десетар
Е – 4	помлад водник

Како варијанта даден е предлог со разлика во изгледот на чиновите со задржување на ознаките од Е-1 до Е-4 по дадениот редослед и со назначените услови за стекнување и задолженија за истите.

1.3.2. Подофицерски чинови

Поради потребата да се издвои подофицерот со чин заставник, со ознака Е-9, како подофицер кој има најголема одговорност, остануваат сегашните чинови без водник 1. класа со заставник 1. класа, но се додаваат функциите прв подофицер на чета и главни подофицери во баталјон, бригада и повисоко, според предлогот даден под овој текст.

Е – 5	водник	к-дир на 2. или 3. одделение
Е – 6	постар водник	к-дир на 3.вод, 1.одделение или к-да во чета
Е – 7	постар водник 1. класа	к-да во чета или баталјон
Е – 7А	постар водник 1. класа	1. подофицер на чета
Е – 8	заставник	штаб во бригада
Е – 8А	заставник	главен подофицер на баталјон
Е – 9	заставник 1. класа	штаб во бригада и повисоко
Е – 9А	заставник 1. класа	главен подофицер во бригада и главен подофицер на АРМ

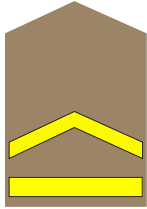
Подофицерите со чин водник Е-5, поставени се на должност командир на 2. или 3. одделение и најодговорни се за обуката, безбедноста, здравјето и благосостојбата на војниците во одделението.

Примарна задача на подофицерот со овој чин е спроведување на стандардите и дневната обука врзана за ВЕС на војниците.

Командирот на одделение ја спроведува индивидуалната обука на војниците и колективната обука на ниво на тим и одделение.

Неговата основна одговорност е градење на компактната на оделението и грижата за сигурноста во работата. Командирот на одделение, заедно со неговите помлади водници и десетари се основни изведувачи на обуката на војниците.

Подофицерите со чинот Е-6 постар водник извршуваат должност (командири на 1.одделенија или 3.водови) заради потребата тој чин да се издвои од чинот Е-5 (командири на 2. или 3. одделенија) како посебен, бидејќи подофицерите со овој чин имаат дополнителна должност која ќе ја извршуваат. Овие подофицери пред да се постават на овие должности, а и за стекнување на чинот, треба да го завршат првиот напреден курс. Овој критериум треба да делува мотивирачки кај подофицерите.

		
Е – 5 Водник	Е-6 Постар водник	Е-7А Постар водник 1 класа

	
Е-8 Заставник	Е-9 Заставник 1 класа

Слика - Подофицерски чинови

Кај чинот Е-7 (постар водник 1. класа) исто така разликата е потенцирана во изгледот на чиновите од причина што подофицерите со ознака Е-7А постари водници 1. класа, поставени на должност први подофицери на чета имаат многу поголема лидерска одговорност отколку подофицерите – постари водници 1. класа, со ознака Е-7 поставени на должност основни подофицери во штаб на баталјон и повисоко. Од оваа причина тие дополнително треба да го завршат курсот за први подофицери.

Случајот со чинот Е-8 заставник е ист како и за претходниот чин, поставен на должност во штаб на бригада и повисоко и чинот заставник со ознака Е-8А поставен на должност главен подофицер на баталјон кој се разликува по изглед од иста причина како и претходните два.

Главниот подофицер на АРМ со чин заставник 1. класа Е-9А, како највисока подофицерска позиција и останатите подофицери поставени на должности главни подофицери во бригада и повисоко. се разликуваат од останатите подофицери со чин заставник 1. класа и ознака Е-9.

Чиновите за сите униформи се платнени. Боите како заднина на самите чиновни за борбената униформа е темно зелена заднина со црни ленти, за службената униформа кафеава заднина со жолти ленти, а за свечената униформа сина заднина со жолти ленти.

Подофицерските чиновни на службената и свечената униформа се со поголема димензија и се носат на левиот и десниот ракав.

	
Е-7А Постар водник. 1. кл (Прв Поф на чета)	Е-8 А Заставник (Главен Поф во баталјон)
	
Е-9А Заставник 1.кл (Главен Поф. во пСН, вВИНГ и мпбр)	Е-9А Заставник 1.кл (Главен Поф на ЗОК, КзО и КЛП)
	
Е-9А Заставник 1. кл (Главен Поф на АРМ)	

Слика - Подофицерски функции

1.3.2.1. Главен подофицер на АРМ – Заставник 1. класа, Е- 9А

Главен подофицер на АРМ е највисока подофицерска позиција во АРМ. Заставникот 1. класа поставен на оваа позиција како најодговорен подофицер го советува и асистира-консултира НГШ на АРМ од доменот на подофицерскиот кор. Тој обезбедува информации за проблемите на подофицерите и предлага

решенија за истите врзани за стандардите, професионалниот развој, развојот и унапредувањето, моралот, обуката, платата, унапредувањето и квалитетот на живеење на подофицерите и нивните семејства. Користејќи ги командните информациски канали, заставникот 1. класа ги информира подофицерите за актуелните настани врзани за нивните должности одговорности и потреби. Заставникот 1. класа преку главните подофицери во потчинетите единици, раководи со активностите на подофицерскиот канал за поддршка, усмено или писмено. Тој ги презентира прашањата од доменот на подофицерскиот кор во МО на РМ, ГШ на АРМ и во други институции. Исто така се сретнува со воени и цивилни организации врзани за теми од доменот на интересите на подофицерскиот кор.

1.3.2.2. Заставник 1. класа Е-9

Заставник 1. класа е поставен на позиција главен подофицер во бригада и повисоко во АРМ. Тој спроведува политики и стандарди поврзани со професионалниот развој и унапредувањето, моралот, обуката и квалитетот на живеење на подофицерите и нивните семејства. Заставникот 1. класа дава совети и иницира препораки кај командантите и штабот за работи врзани за подофицерски прашања. Заставниците 1. класа во повисоките команди управуваат со каналот за поддршка на подофицерите. Тие користејќи го каналот за поддршка, раководат со програмата за развој на подофицерите преку пишувани директиви и активно учество на сите нивоа. Заседно со командирите ги координираат и развиваат задачите од суштинско значење за мисијата (МЕТЛ) на единицата.

1.3.2.3. Заставник, Е-8 и Е-8А

Заставник е клучен подофицер во штаб на бригада и на повисоко рамниште. Во овој ранг извршува и должност прв подофицер во баталјон Е-8А. Искуствата и можностите на заставникот се слични како и искуствата

на заставникот 1. класа. Заставникот е експерт на технички план и е примарен советник во развој на политиките за обуката во единицата, а во отсуство на заставникот 1. класа ги извршува и неговите должности. Освен на наведените должности заставникот исто така може да биде поставен на должност инструктор во школата за подофицери.

1.3.2.4. Постар водник, 1. класа E-7 и E-7A

Постар водник 1. класа E-7A е најстар односно прв подофицер во чета. Позицијата на првиот подофицер во чета е слична како позицијата на главниот подофицер во повисоките единици, кога се зборува од доменот на одговорноста, важноста и влијанието. Првиот подофицер во чета врши постројувања, раководи со командирите на 1. одделенија и му помага на командирот на чета при извршување на дневните активности на четата. Основна должност на првиот подофицер во чета е обуката на војниците. Преку развојната програма за подофицерите, советувања и издавање на други напатствија за работа, првите подофицери во чета се најважните ментори на потчинетите – помладите подофицери. Постар водник 1. класа може да биде поставен на должност како основен подофицер во штаб на баталјон и на повисоко рамниште. Постариот водник 1. класа поставен на штабна должност нема лидерска одговорност како првиот подофицер во чета, но тој ги извршува поставените должности со ист професионален однос.

1.3.2.5. Постар водник E- 6

Постар водник може да биде поставен на должност командир на 1. одделение или командир на 3. вод како и подофицер во штаб на чета или на повисоко рамниште. Постар водник поставен на должност командир на 1. одделение е првиот и најодговорен подофицер во водот. Тој е основен помошник и советник на командирот на вод со главни обврски околу грижата за војниците и нивната обука. Командирот на 1. одделение има голема

одговорност во обуката на младите офицери и во голем дел од нив зависи како офицерите ќе ги сфатат подофицерите и ќе работат со нив во нивната идна кариера. Командирот на 1. одделение ја презема одговорноста и раководи со водот во отсуство на командирот на водот. Постар водник поставен на должност командир на 3. вод ги има истите одговорности како останатите командири на водови кои имаат офицерски чинови.

1.3.2.6. Водник, E-5

Водник може да биде поставен на должност командир на 2. или 3. одделение и е најодговорен за обуката, безбедноста, здравјето и во целост за војниците во одделението. Овие подофицери се најодговорни за спроведување на стандардите и дневната обука врзана за ВЕС на војниците. Командирите на одделенија ја спроведуваат индивидуалната обука на војниците и колективната обука на рамниште на тим и одделение. Основна одговорност им е градење на компактност на одделението и грижата за сигурноста во работата. Командирите на одделенија и нивните помлади водници и десетари се основни изведувачи на обуката на војниците.

1.4. Организација на АРМ

1.4.1. Историјски осврт

Република Македонија во 1991 година се декларираше за самостојност и отцепување од тогашната СФР Југославија. На 14 февруари 1992 година е изгласан Законот за одбрана на РМ и на 21 февруари 1992 година е стапен на сила.

Претседателот на РМ Киро Глигоров склучи договор со Заменикот на сојузниот секретар за народна одбрана на СФРЈ, генерал Благоја Аџиќ за заминување на единиците на ЈНА од територијата на РМ. По дефинитивното заминување на единиците на ЈНА на 27 март 1992 година помеѓу претседателот на РМ Киро

Глигоров и генералот на ЈНА Никола Узелац, потпишан е договор за преземање на територијата, со што Република Македонија ја презеде контролата над целата своја територија со свои сили.

Веднаш по ова всѝ на 01 април 1992 година и јавно започна да функционира АРМ, тогаш во составот на структурите на Територијалната одбрана. Лицата од составот на оперативните единици на ЈНА кои се изјаснија за останување во Република Македонија, се приклучија во новоформираната Армија на Република Македонија. На 14 април во гарнизонот Охрид пристигна првиот регрут, припадник на Армијата на Република Македонија.

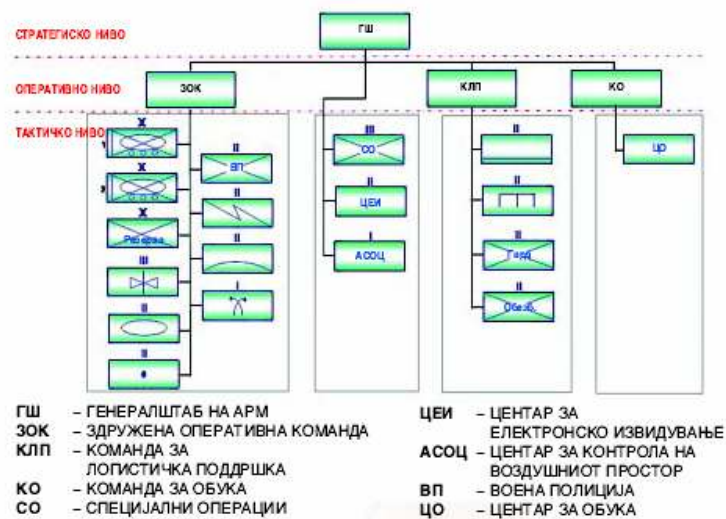
На 03 јуни 1993 година Владата на Република Македонија донесе одлука со која 18 август, денот на формирањето на баталјонот „Мирче Ацев” во 1943 година, го прогласи за Ден на Армијата на Република Македонија.

Во текот на овој период до денес Армијата на Република Македонија забрзано врши трансформација на своите сили во правец на постигнување компатибилност со армиите членки на НАТО како и задачите кои произлегуваат од партнерството за мир. За таа цел армијата целосно се трансформира во мала, мобилна и целосно професионална сила. Следејќи ја оваа определба Собранието на РМ на 05 мај 2006 година донесе одлука за укинување на регрутниот систем во АРМ. Сега пополната на единиците се врши со професионални војници врз основа на доброволен принцип.

Од овој ден па до денес Армијата на Република Македонија континуирано се развива во модерна и целосно професионална армија следејќи ги потребите и можностите на Републиката, компатибилна со армиите на евроатлантските асоцијации, способна да одговори на сите поставени предизвици.

1.5. Структура

Структурата на Армијата на Република Македонија е поделена на три нивоа: стратегиско, оперативно и тактичко ниво. Оваа поделба овозможува непречено функционирање на Армијата и квалитетно и успешно извршување на сите поставени задачи. Како и во секоја армија во светот така и АРМ зависно од дефинираните закани и конкретната ситуација во нејзиното опкружување, ја менуваше и ќе ја менува својата структура настојувајќи да ги задоволи потребите од мисијата која е поставена пред неа. Во овој момент Армијата на РМ врши напори да изврши реорганизација на организациско-формациската структура во облик прикажан на долната слика.



Слика - Шема на организација на АРМ

Составот на командите и единиците на АРМ е од лица на доброволци во чинови на професионални војници, подофицири, офицери. Цивилни лица има мал број, претежно во логистичкиот сегмент од Армијата.

1.6. Односи во Армијата

1.6.1. *Општите односи*

Според Правилото за служба во АРМ лицата на служба во Армијата можат да бидат претпоставени и потчинети, а според чиновите и должностите, постари и помлади. Претпоставено е лицето кое, врз основа на законот и другите прописи и овластувања, командува со воена единица или воена установа односно со лица на служба во Армијата. Лицата во воена единица или воена установа кои се под команда на претпоставениот се потчинети. Постаро е лицето кое има повисок чин, а ако лицата се со ист чин, постаро е лицето поставено на повисока должност.

Покрај општите, во Армијата постојат и посебни прописи за односите во армијата. Овие односи произлегуваат од специфичноста на должностите и одговорностите на воените лица. Овие специфичности бараат од воените лица односи кои ќе обезбедат навремено, потполно, сигурно и квалитетно извршување на поставените задачи. За да се постигне тоа не е доволно односите да се поделат само на претпоставени и потчинети. Иако војничката организација бара строга поделба на одговорноста, сепак во развојот на воената организација дојдено е до заклучок дека секој нејзин член има исклучително важна улога, без разлика колку тоа изгледа поинаку. Следејќи го овој заклучок во модерните армии денес, па и во АРМ се развиваат односи кои во основа го следат принципот на едностарешинство, принципот на искрена комуникација, меѓусебна доверба, меѓусебно почитување и крајна професионалност. Овие принципи се почитуваат од секој член и создаваат здрава основа и хомогена средина на воен колектив. Секој поединец, без разлика на која должност е поставен, како претпоставен или потчинет и во кој и да е чин, се чувствува почитуван и корисен во колективот, а со тоа и

мотивиран за активно учество во остварување на заедничката цел.

Секој припадник на Армијата треба во односот кон другите да пристапува применувајќи ги горе наведените принципи.

1.6.2. Должности и одговорности

Подофицерите имаат општи и посебни должности. Како и секое воено лице на служба во Армијата, така и подофицерот е должен службата да ја врши совесно, стручно, ефикасно, ажурно и навремено, во согласност со Уставот, Законот за одбрана и Законот за служба во Армијата и другите меѓународни закони и договори кои Република Македонија ги склучила или им пристапила.

Подофицерите се должни да извршуваат наредби на претпоставениот старешина кои се однесуваат на вршење на службата. Наредбата е должен да ја извршува и кога претпоставениот и постариот старешина не се присутни, посебно кога треба да се преземат неопходни и итни мерки.

Доколку претпоставениот старешина издал усна наредба со која се предизвикува материјална штета и одговорност или ги загрозува животите и здравјето на потчинетите, треба во рок од 24 часа да издаде и писмена наредба.

Доколку претпоставениот издаде наредба чие извршување претставува кривично дело, потчинетиот треба веднаш да го извести постариот старешина од старешината кој ја издал наредбата.

1.6.3. Воена тајна

Подофицерите како дел од воената организација од посебен интерес на државата често во текот на извршувањето на должноста доаѓаат до податоци од посебен интерес. Како и секое воено лице така и подофицерите кога во текот на вршењето на службата дознаат за државна, воена или деловна тајна, должни се

да ја чуваат и по престанокот на вршење на службата. Престанок на обврска и ослободување од чување на ваква тајна дава министерот за одбрана со посебен акт.

1.6.4. Субординација и едностарешинство

Целта на системот на едностарешинството е да се обезбеди обединување на напорите на еден одговорен командант, за секоја задача/мисија.

Едностарешинство значи дека сите единици дејствуваат под еден единствен командант со потребен авторитет да раководи со сите единици кои му се дадени, за постигнување на заедничката цел. Обединувањето на напорите, меѓутоа, бара координација и соработка меѓу сите единици кои имаат заедничка цел, иако тие можат да не бидат под иста команда. Во мултинационални и интегрирани операции, обединувањето на напорите може да не е возможно, но потребата од обединување на напорите е од големо значење. Обединувањето на напорите – координација низ соработка и заеднички интереси – е основен неделив дел од едностарешинството.

За секоја задача, треба да се обезбеди обединување на напорите под еден одговорен командант. Одредена личност мора да прифати лична одговорност за одобрување на плановите и дејствата.

Ова понекогаш се нарекува „да се има еден шеф” и тоа е општо правило. Командантот може да делегира, но важно е да се знае кој е одговорен во дадена ситуација. Лицето треба да има еден и само еден претпоставен на кој му/и е директно одговорен. Секое лице во една организација треба да добива наредби и да одговара само на една личност.

1.6.5. Комуникација

Во армијата како сложена воена институција со системот на едностарешинството и субординацијата, комуникацијата е еден од факторите на остварување на

лидерството. Меѓусебното комуницирање помеѓу офицерите и подофицерите се одвива во две насоки и тоа хоризонтално и вертикално. Комуникацијата се одвива на различни начини, од меѓусебен личен контакт преку употреба на средствата за комуницирање и други облици.

Комуникацијата треба да биде искрена и континуирана.

1.6.5.1. Вертикална комуникација

Оваа комуникација се случува помеѓу претпоставени и потчинети подофицери и офицери и обратно. Се реализира по линијата на командување или каналот за поддршка на подофицерите.

Преку оваа комуникација најчесто се разменуваат информации врзани за издавање на наредби и добивање повратни информации за степенот и резултатите на извршување на наредбите. Комуникацијата се одвива од страна на претпоставениот кога тој ќе одлучи, а од страна на потчинетиот се одвива во за тоа одредени термини од страна на претпоставениот.

1.6.5.2. Хоризонтална комуникација

Оваа комуникација се случува кога комуницираат две лица од ист ранг или категорија, односно лица кои не се претпоставени еден на друг. Најчесто овие лица имаат исти или слични задолженија и задачи и имаат исти или слични чинови и статус во единицата. Информациите кои се разменуваат се однесуваат на одредена проблематика врзана за извршување на тековните задачи. Преку оваа комуникација соговорниците разменуваат искуства и совети и се помагаат едни со други.

Комуникацијата се случува плански или по потреба без посебни процедури и одобрувања.

1.6.6. Однос офицер - подофицер

Новата поставеност на улогите и должностите на офицерите и подофицерите ги одредува разликите во функциите и нивниот меѓусебен однос. Подофицерите се

примарно фокусирани на индивидуалната обука на војникот и неговите дневни активности, додека офицерите се фокусирани на прашањата поврзани за колективната обука на единицата и на планирањата на повисоко ниво.

Подофицерите работат заедно со офицерите на задачите врзани за планирање во единицата, особено на задачите кои се однесуваат на индивидуалната обука и борбената готовност.

Поискусните подофицери, особено првите и главните подофицери, имаат улога на советници на офицерите. Советувањата се поврзани за прашања на потребите на нивните војници и помлади подофицери и за прашања по кои искуството на подофицерите може да придонесе за донесување на квалитетна и правилна одлука.

Поаѓајќи од тоа дека целта на офицерите и подофицерите е иста, а тоа е реализација на мисијата на единицата, произлегува дека и нивниот меѓусебен однос треба да се движи во таа насока.

Разликите помеѓу должностите на офицерите и подофицерите не се секогаш совршено дефинирани. Честопати се преклопуваат, а овие преклопувања се зголемуваат со поставувањето на постарите подофицери на повисоки должности. Координацијата на преклопувањата бара директна меѓусебна соработка на подофицерите и офицерите. Оваа соработка треба да се заснова на тимската работа и да се негува принципот на развој на потчинети.

Преклопувањата на должностите и координацијата помеѓу офицерите и подофицерите може да се види од работите што тие ги извршуваат.

1.6.6.1. Должности на офицериите

Офицерите ги имаат следните задолженија:

- ⇒ командуваат, воспоставуваат политики, планови и програми за работа на армијата;

- ⇒ се концентрираат на колективната обука што ќе овозможи остварување на мисијата на единицата;
- ⇒ примарно се вклучени во обезбедување на борбената готовност на единицата и нејзините задачи, обука и слични активности;
- ⇒ посветуваат внимание на стандардите при работа и обука и професионален развој на офицерите и подофицерите;
- ⇒ создаваат услови - овозможуваат потребни ресурси - за извршување на мисијата
- ⇒ ги поддржуваат подофицерите во работата .

1.6.6.2. Должности на подофицериите

Подофицерите ги вршат следниве работи:

- ⇒ ги спроведуваат секојдневните работни задачи во единиците на АРМ во рамките на воспоставените наредби, директиви и политики;
- ⇒ покажуваат иницијатива и преземаат активности за комплетирање на мисиите дури и кога плановите на офицерите не се повеќе применливи;
- ⇒ се фокусираат на индивидуалната обука што ги развива можностите за остварување на мисијата;
- ⇒ примарно се вклучени во извршување на обуката и раководењето на своите војници и одделенија;
- ⇒ обезбедуваат инспекција, контрола и дисциплина кај војниците;
- ⇒ одговорни се за одржување на борбената готовност на доделената опрема и појавата на недостатоци во работата;
- ⇒ се концентрираат на стандардите при изведување на обуката и професионалниот развој на потчинетите подофицери и војници;
- ⇒ ги спроведуваат и практикуваат стандардите за борбена и физичка подготвеност, редот и дисциплината;
- ⇒ ги извршуваат наредбите од линијата на командување на офицерите и каналот за поддршка од подофицерите;

- ⇒ обезбедуваат комуникација помеѓу индивидуата - војникот и воената организација, и
 ⇒ ја извршуваат мисијата.

1.7. Линија на командување

Во Армијата принципот на субординација и едностарешинството е поддржано со линијата на командување. Оваа линија се практикува по патот на субординацијата од најнискиот член на Армијата – војникот до највисоката функција во структурата на воената организација – врховниот командант, претседателот на Републиката.

ЛИНИЈА НА КОМАНДУВАЊЕ	КАНАЛ ЗА ПОДДРШКА НА ПОФ
1	2
Претседател на РМ	-
Министер за одбрана	-
Началник на ГШ на АРМ	Главен подофицер во АРМ
Командант на ЗОК	Главен подофицер во зок
Командант на бригада	Главен поф во бригада
Командант на баталјон	Главен поф во баталјон
Командир на чета	Прв поф во чета
Командир на вод	Командир на 1.одделение
Командир на одделение	

Табела - Организација на линија на командување со канал за поддршка на подофицери

1.8. Канал за поддршка на подофицерите

Каналот за поддршка на подофицерите во АРМ е паралелен со линијата на командување и служи за нејзина поддршка. Обезбедува помош на подофицерите

при извршувањето на задачите на различни рамништа и соработка помеѓу подофицерите и офицерите.

Градењето на позитивни односи помеѓу подофицерите и офицерите е услов за успешно извршување на мисиите. Успешните офицери секогаш имаат добри односи со своите поискусни подофицери.

Со стандардизација и формализирање на овој канал за поддршка на подофицерите, сите подофицери ќе можат да го разберат и да функционираат во него.

1.8.1. Улога на каналот за поддршка на подофицериите во АРМ

Улогата на каналот за поддршка на подофицерите во АРМ е овозможување на поефективно функционирање на линијата на командување. Покрај ова каналот се користи за ефективно спроведување на политики и процедури во обуката за достигнување на поставените стандарди. Каналот за поддршка помага во брзо запознавање со наредбите на командантите, пренесување и имплементирање на истите.

Каналот за поддршка на подофицерите помага на линијата на командување во постигнувањето на следниве работи:

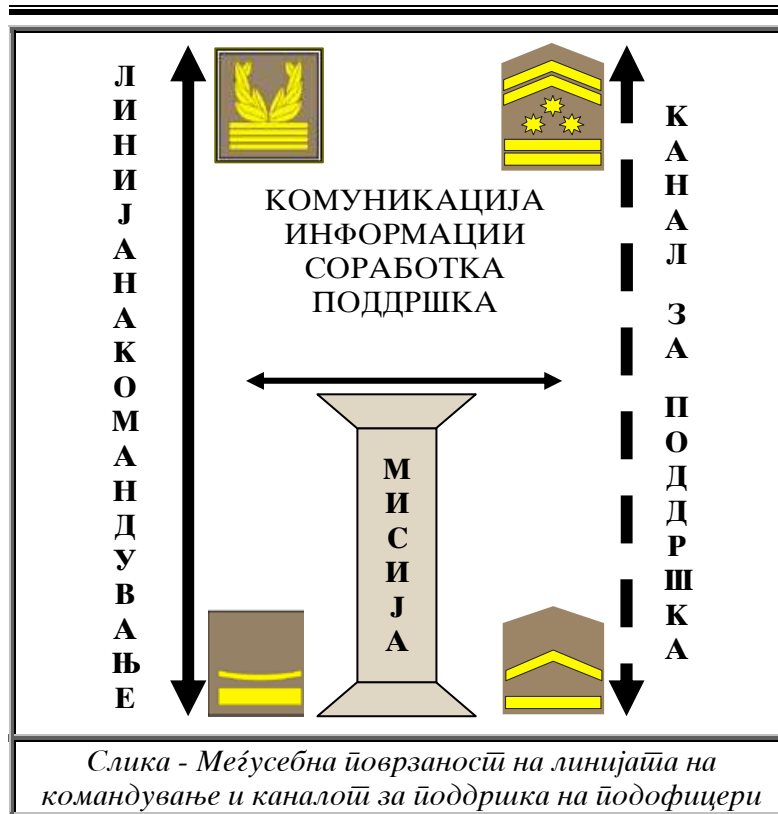
- ⇒ пренесување, всадување и утврдување на професионална воена етика;
- ⇒ планирање и спроведување на секојдневни операции во единицата;
- ⇒ обука на војници во основни вештини и специјалности;
- ⇒ надгледување на физичката подготвеност на единицата;
- ⇒ учење за воени обичаи, култура и традиција;
- ⇒ подготовка на војниците за задачите од мисијата на единицата;
- ⇒ водење грижа за личната и колективна опрема и вооружување;

- ⇒ водење документација и следење на програмата за професионален развој на подофицерите;
- ⇒ давање совети и препораки на командантот при оценување, унапредување и изрекување дисциплински и стимулативни мерки.

1.8.2. Организација на каналот за поддршка на подофицерите

Организацијата на каналот за поддршка на подофицерите е дефинирана со организациско-формациската структура во АРМ. Каналот е организиран од првиот подофицер на најниското рамниште на хиерархијата, преку првите подофицери во единиците и главните подофицери во командите, сè до главниот подофицер на Армијата.

Каналот за поддршка е организиран така што ја следи линијата на командување во АРМ на секое рамниште. Неговата организација овозможува потполно да се покријат сите проблеми кои се појавуваат при раководење и командување со единиците. Со тоа, каналот во потполност ја остварува улогата на поддршка на линијата на командување.



1.8.3. Функционирање на каналот за поддршка на подофицери

Каналот за поддршка на подофицерите во АРМ е самостоен, но не и независен канал. Подофицерите треба да ја информираат линијата на командување за сите работи кои се имплементираат низ каналот за поддршка.

Функционира самостојно во согласност со утврдените политики и директиви за мисијата на единицата дадени од командата.

Функционирањето на каналот е насочено кон успешно решавање на сите настанати проблеми при извршувањето на задачите, а со помош и соработка на

постарите и поискусни подофицери кои за тоа се овластени од страна на командантите.

Евентуалните проблеми кои ги надминуваат овластувањата на подофицерите од каналот за поддршка се изнесуваат пред линијата на командување и се решаваат со заедничка заложба. Овој канал за поддршка ги сведува сите конфликти на минимум и овозможува нивно правилно решавање.

Врската помеѓу линијата на командување и каналот за поддршка на подофицерите се првите и главните подофицери. Офицерите издаваат наредби преку линијата на командување, а првите и главните подофицери, делегирани од офицерите, ги обработуваат, разбираат и успешно имплементираат преку каналот за поддршка.

Функционирањето на каналот за поддршка започнува со главниот подофицер во Армијата и преку главните подофицери во бригадите и баталјоните, првите подофицери во четите, командирите на 1. одделенија и командирите на 3. водови до командирите на одделенија и тимови и војниците во тимовите.

Подофицерите од каналот за поддршка не се дел од формалната линија на командување, но офицерите треба да бараат совети од подофицерите за сите работи поврзани за одговорностите на подофицерите и војниците.

2. ДОЛЖНОСТИ, ОДГОВОРНОСТИ И АВТОРИТЕТ

Важноста на дефинирањето на должностите, одговорностите и авторитетот се огледа во тоа што сите други аспекти од сеопфатната програма за развој на подофицерите зависат од тоа какво место имаат подофицерите во Армијата. Досегашното дефинирање на должностите, одговорностите и авторитетот на подофицерите не овозможуваше правилно искористување на нивното знаење и искуство стекнато со долгогодишната работа. Со пренагласување на должностите, одговорностите и авторитетот на офицерите, подофицерите беа запоставени. Ваквиот однос придонесуваше подофицерите работниот век да го поминат без посебно ангажирање или ангажирање на несоодветни должности, што кај нив делуваше демотивирачки.

2.1. Преземање на лидерска позиција

Во текот на извршување на должноста како подофицер, често ќе бидеш во ситуација во отсуство на претпоставениот (од различни причини), да мора да ја преземеш одговорноста која ја имал твојот претпоставен.

Ова е посебно можно во ситуација на извршување на борбени мисии. Сложеноста на ситуациите во кои се изведуваат борбените мисии укажуваат и за тежината на одговорноста која ја имаат претпоставените. Во таква ситуација, без можности за адаптација, ќе бидеш присилен да прифатиш должност која од тебе бара многу повеќе знаење, одговорност и решителност. Од овие причини треба да си свесен за оваа потреба и да се подготвуваш претходно, за да може во целост да одговориш на евентуалните потреби од прифаќање на ваков вид одговорност.

2.2. Должности на подофицерите во АРМ

Должноста претставува законска и морална обврска што мора да се извршува според позицијата на која си поставен во единицата.

Во кариерата ќе се сретнеш со следните три вида на должности:

- ⇒ општи должности;
- ⇒ посебни должности, и
- ⇒ имплицирани должности.

2.2.1. Општи должности

Општите должности претставуваат обврска за секој подофицер во АРМ. Општите должности не се наведени во организациската структура на единицата и не се поврзани со формациската поставеност и ВЕС. Твоите општи должности точно се опишани со директиви, правилници во АРМ и општи наредби.

2.2.2. Посебни должности

Посебните должности се поврзани со работата и позицијата. Тие се директно врзани за формациската поставеност, чинот и ВЕС. Се разликуваат за секоја позиција и формациска поставеност. Секој род и служба во АРМ има листа на посебни должности и специфичности за родот и службата. Правилниците во АРМ и описите на работните места се документи кои точно ги опишуваат посебните должности.

Должностите се групират во три основни групи:

- ⇒ командни должности;
- ⇒ штабни должности, и
- ⇒ други должности.

2.2.3. Командни должности

Командните должности се клучна основа за твојот професионален развој. Врз основа на ваквата појдовна основа, како подофицер, мора во текот на службата да

извршувањ командни должности, како услов за остварување на целосен професионален развој. Според организациско-формациската поставеност предвидени се следните командни должности:

- ⇒ командир на тим,
- ⇒ командир на одделение, секција и
- ⇒ командир на вод.

2.2.3.1. Командир на тим

Оваа командна должност е прва командна должност на која ќе бидеш поставен како млад подофицер. Претставува предизвик за докажување на лидерските способности и покажување подготвеност за прифаќање на сите специфичности кои ги носи војничката кариера. Одговарајќи на обврските и должностите на оваа позиција, како примарен тренер на тимот со кој командувањ, треба да го градиш и оспособувањ за извршување на мисијата и во најтешките услови. Успешноста при извршување на мисијата на тимот е основа за квалитетот на мисијата на целата единица.

2.2.3.2. Командир на одделение, секција

Како командир на одделение/секција ти си најодговорен за обуката, безбедноста, здравјето и благосостојбата на војниците во одделението/секцијата.

Твоја примарна задача на оваа должност е спроведување на дневната обука, достигнување на бараните стандарди врзани за ВЕС на војниците.

Како командир на одделение/секција ти ќе ја спроведувањ индивидуалната обука на војниците и колективната обука на ниво на тим и одделение/секција. Твојата основна одговорност е градење на компактноста на одделението, создавање на силен, хомоген, обучен и способен колектив за извршување на мисијата. Во текот на целото време треба да се грижиш за сигурноста во работата - обуката. Како командир на одделение/секција,

заедно со своите помлади водници и десетари си основен изведувач на обуката на војниците.

2.2.3.3. Командир на вод

На оваа должност ќе бидеш поставен ако си најдобар млад подофицер, а по докажување на твоите лидерски способности и успешното извршување на должноста командир на одделение/секција.

Како командир на вод ќе имаш исти одговорности како и офицерите кои се на овие должности. Ти си одговорен за колективната обука на единицата и нејзината подготвеност за извршување на мисијата. Ова ќе го постигнеш со примена на стандардни оперативни процедури, организирање комплетен процес на менаџмент со обуката на водот и асистирање на командирот на четата во процесот на планирањето. Како командир на вод треба да обезбедиш услови за живот и работа на потчинетите и да се грижиш за нивната сигурност и професионален развој.

2.2.4. Штабни должности

На овие должности ќе бидеш поставен по претходно успешно извршување на должност командир на тим, одделение/секција и вод. Во текот на извршувањето на овие должности, ќе се воведеш во штабна и тимска работа и ќе се стекнеш со знаења и вештини за административно работење, техники на комуницирање, организациско-формациска поставеност на штабовите и односите во нив. Овие должности, се извршуваат од ниво на команда на чета до највисоките команди во Армијата.

Како посебна штабна должност во АРМ, тесно поврзана со линијата на командувањето и нејзината поддршка, е должноста - позиција прв односно главен подофицер. Оваа должност се воспоставува во вод и чета како прв подофицер, а во баталјон, бригада, ЗОК, КЛП, КзО и ГШ на АРМ како главен подофицер.

2.2.4.1. Прв подофицер

Должноста прв подофицер е на ниво на вод/чета. Една од примарните и најважни улоги како прв подофицер ќе ти биде советник на командирот за сите прашања околу извршување на дневните активности и обуката. Како прв подофицер во вод/чета ќе вршиш постројувања, ќе раководиш со командирите на одделенија или командирите на 3.водови и ќе му помагаш на командирот на вод/чета при извршување на дневните активности на четата.

Основна должност како прв подофицер ќе ти биде обуката на војниците. Ти си супервизор на индивидуалната обука во единицата, ги регулираш прашањата врзани со војниците и подофицерите, вршиш менторство на војниците и на подофицерите и извршуваш одредени административни функции, како на пример оние поврзани со персоналот и пополната на единицата. Друга важна карактеристика како прв подофицер е твојата улога во борба. Ќе продолжиш да бидеш витален советник на командирот, но исто така треба да претставуваш позитивен пример за однесувањето на војниците во борба. Редовно треба да си присутен или да ја посетуваш својата единица кога е ангажирана, за да ги поттикнеш моралната храброст и борбениот дух кај војниците.

Преку програмата за професионален развој на подофицерите и професионалните војници, советувањата и издавањето на други упатства за работа, првиот подофицер е најважниот ментор на потчинетите - помладите подофицери и професионални војници.

Заради тоа за први подофицери треба да се избираат најспособните подофицери во единиците.

2.2.4.2. Главен подофицер

Позицијата на главниот подофицер во повисоките единици е слична на позицијата на првиот подофицер во чета, што се однесува на улогата, должностите и одговорноста.

Главниот подофицер во баталјон, бригада и повисоко е подофицер од повисока категорија од останатите подофицери во единицата. Како главен подофицер ќе бидеш ментор, обучувач и претставник на подофицерскиот/војничкиот кор. Твојата основна улога е да ги спроведуваш усвоените принципи и стандарди кои се однесуваат на извршувањето на задачите од страна на подофицерите/војниците, да се грижиш за нивниот живот и благосостојба, како и за нивниот личен изглед.

Должноста ќе ја остваруваш преку:

- ⇒ советување и препораки на командантот и штабот за сите прашања поврзани за подофицерите/војниците и нивните семејства;
- ⇒ придружување на командантот во контроли, посети и церемонии;
- ⇒ асистирање во контроли на активностите на командата, објектите, персоналот;
- ⇒ обезбедување почитување на стандардите;
- ⇒ советување и давање упатства на потчинетите во врска со извршување на задачите;
- ⇒ обезбедување услови за адаптирање на новите членови во единицата;
- ⇒ надгледување (контрола на обуката) или изведување обука кога е тоа потребно;
- ⇒ проценување на обуката на сите нивоа и обезбедување повратни информации на командантите/командирите во врска со истата;
- ⇒ поправни мерки за недостатоците на командирите, лидерите и лицата кои го вршат оценувањето;
- ⇒ асистирање во професионалниот развој на помладите офицери до ниво на чета;
- ⇒ останати должности кои ќе ти ги одреди комадантот.

Друга важна карактеристика како главен подофицер е твојата улога во борба. Ќе продолжиш да бидеш витален советник на командантот, но исто така треба да претставуваш позитивен пример за однесувањето на војниците во борба. Редовно треба да ги

посетувааш потчинетите единици кога се ангажирани, за да ги поттикнеш моралната храброст и борбениот дух кај војниците.

2.2.4.3. Главен подофицер на АРМ

Главниот подофицер на АРМ е највисока подофицерска позиција во АРМ. Како подофицер поставен на оваа позиција, како најодговорен, го советувааш и му асистирааш на НГШ на АРМ за прашања од доменот на подофицерскиот кор. Обезбедувааш информации за проблемите на подофицерите и професионалните војници поврзани за стандардите, професионалниот развој, оценувањето и напредувањето, моралот, обуката, платата, унапредувањето на квалитетот на живеење на подофицерите, професионалните војници и нивните семејства и предлагааш решенија за истите.

Користејќи го каналот за поддршка, како главен подофицер на АРМ ги информирааш подофицерите и професионалните војници за актуелните настани поврзани за нивните должности, одговорности и потреби. Преку главните подофицери во потчинетите единици, раководиш со сите активности на подофицерскиот канал за поддршка. Исто така, остварувааш контакт со воени и цивилни организации по прашања од доменот на интересите на подофицерскиот кор.

2.2.5. Други должности

Други должности кои може да ги извршувааш како подофицер во АРМ и структурите на МО се:

- ⇒ воено - дипломатски претставник;
- ⇒ штабен подофицер во здружени команди и штабови на НАТО;
- ⇒ логистички подофицер во командите и штабовите на АРМ и НАТО;
- ⇒ стручно - специјалистички должности;
- ⇒ наставни, соработнички и инструкторски должности.

Доколку како подофицер ги извршуваш овие должности, тогаш не мора да го следиш развојот во кариерата по команден пат опишан во првиот дел од патот на кариера на подофицерите. Тоа значи дека не мора да ги поминеш сите претходни командни должности. Доколку се развиваш по оваа линија, тогаш значајно за кариерата е дека мора да демонстрираш потенцијал потребен за зголемено ниво на одговорност која ја носат овие должности. Поставувањата на овие должности ќе зависат од структурата на силите и потребите на Армијата од ваков вид на кадар

2.2.6. Имплицирани должности

Имплицираните должности обично не се напишани туку се апсорбирани од професионалното искуство на подофицерите. Често ги поткрепуваат посебните должности, но во некои случаи тие можат и да не бидат поврзани со барањата на ВЕС на работното место. Овие должности го подобруваат квалитетот на работењето и помагаат во функционирањето на единицата на одредено ниво и зависат од индивидуалната иницијатива на подофицерите.

2.3. Одговорности на подофицерите на АРМ

Одговорноста претставува морален чин за постапките кои ги преземаат подофицерите во АРМ. Секој подофицер во АРМ е одговорен за тоа што ќе го направи или нема да го направи. Како подофицер одговорен си за исполнување не само на своите индивидуални должности, туку и за успешноста на твојата единица во реализирањето на поставените задачи.

Мора да бидеш сигурен дека војниците, како припадници на единицата, ги разбираат своите одговорности во АРМ.

Дефинирани се два вида одговорности:

⇒ индивидуална или лична одговорност, и

⇒ колективна или командна одговорност.

2.3.1. Индивидуална или лична одговорност

Како подофицер одговорен си за сопствените постапки и личното однесување. Мора јасно да ја разбереш својата одговорност како лидер, како член на колективот и тимот и како претставник на АРМ. Покрај тоа мора да бидеш сигурен дека твоите војници исто така го разбираат тоа.

2.3.2. Колективна одговорност

Како подофицер, покрај индивидуалната, имаш и колективна или организациска одговорност која вклучува одговорност за организација и реализација на колективната задача – задачата на единицата. Ти си одговорен за тоа колку добро единицата ги реализира поставените задачи. Според оваа одговорност мора да се грижиш за подготовката и извршувањето на задачата на единицата.

2.4. Овластувања на подофицерите во АРМ

Овластувањето е законско дадено право кое подофицерот го користи за командување со војниците или за преземање активности од доменот на неговите одговорности. Овластувањата на подофицерите се дел од линијата на командување или им се доделени од страна на повисоки офицери или подофицери. Лидерите имаат право да пренесат дел од своите овластувања на нивните потчинети, освен ако тоа не е ограничено со закон, регулативи или од претпоставените.

Дефинирани се следните три вида овластувања:

- ⇒ општи воени овластувања според чинот;
- ⇒ командни овластувања според должноста – функцијата, и
- ⇒ овластувања дадени од претпоставениот.

2.4.1. Овластувања според чиноѝ

Општите воени овластувања претставуваат законски права произлезени од воената заклетва, чинот, позицијата, традициите и регулативите. Општите воени овластувања ќе ги користим за да преземем чекори и активности во отсуство на претпоставен старешина. Овие овластувања ти дозволуваат да преземем соодветни корективни мерки кога некој припадник од АРМ ќе изврши некое дело кое претставува кршење на редот и дисциплината. Овие општи воени овластувања се однесуваат за сите припадници на АРМ. Тие постојат и важат секогаш, без разлика дали лицето е на должност или не, дали носи униформа или е во цивилна облека и без разлика на единицата на која ѝ припаѓа и местото каде се наоѓа.

2.4.2. Командни овластувања

Командните овластувања се оние кои подофицерите ги имаат над војниците врз основа на чинот и организациската поставеност. Подофицерите имаат командни овластувања својствени за нивната лидерската позиција.

2.4.3. Овластувања дадени од претпоставениот

Често, во текот на извршувањето на должноста, ќе бидеш овластен од својот претпоставен да извршим одредени активности. Овие овластувања ќе зависат од довербата што претпоставениот ја има кон тебе. Така, ако поседуваш знаење, искуство, самоверба, иницијатива и уживаш доверба кај претпоставениот може да очекуваш поголеми овластувања од редовните.

2.5. Авторитет

Авторитетот е легитимна моќ на лидерите да ги насочуваат/советуваат потчинетите или да преземаат активности во рамките на нивните позиции. Воениот авторитет почнува со Уставот и Законот за одбрана.

Собранието има авторитет да донесува закони за Армијата. Претседателот, како врховен командант, командува со Вооружените сили, а со тоа и со Армијата. Постојат два вида воени авторитети:

- ⇒ команден и
- ⇒ општ.

2.5.1. Команден авторитет

Командниот авторитет е оној авторитет кој командантот законски го применува врз потчинетите и кој му е даден со чинот и позицијата. Командниот авторитет го вклучува авторитетот и одговорноста за ефективно искористување на расположливите ресурси за да ги организира, насочува, координира, вработува и контролира воените сили на начин на кој ќе се оствари дадената мисија. Тоа исто така вклучува и одговорност за здравјето, благосостојбата, моралот и дисциплината на потчинетиот персонал.

Командниот авторитет потекнува од претседателот и може да биде надополнет со закон или пропис. Тоа е авторитет кој командантот законски го применува врз потчинетите и кој му е даден со чинот и позицијата. Само офицерите може да командуваат со единиците и установите.

Лидерите во Армијата добиваат команден авторитет кога ќе бидат поставени на командни позиции. Ова обично опфаќа насочување и контрола на другите војници и цивили. Лидерите поставени на командни позиции имаат авторитет да издаваат наредби, да ја извршуваат мисијата на единицата и да се грижат за воените лица и цивилите во рамките на нивните одговорности.

2.5.2. Општ авторитет

Општиот воен авторитет потекнува од заклетвата на канцеларијата, правото, структурата на армијата, традициите и прописите. Овој широк авторитет исто им

овозможува на лидерите да преземат соодветни корективни активности секогаш кога некој член на армијата, каде било, изврши некој акт кој претставува кршење на редот и дисциплината. Со други зборови, да одржуваат ред и дисциплина.

Сите лидери имаат општ воен авторитет. На пример, управникот на ресторан, првиот подофицер во вод, лидерите на одделенија користат општ воен авторитет кога издаваат наредби за да ги насочуваат и контролираат нивните потчинети. Воените лидери може да го применуваат општиот авторитет врз војниците од различни единици.

За подофицерите, друг извор на општ воен авторитет произлегува од комбинацијата на линијата за командување и каналот за поддршка на ПОФ. Линијата на командување ги проследува наредбите и политиките низ каналот за поддршка на ПОФ со што им дава авторитет на подофицерите да ја извршат нивната работа.

2.5.3. Делегирање на авторитет

Како што Собранието и претседателот не може да учествуваат во секој аспект од операциите на Вооружените сили, така и многу лидери не може директно да ја преземат секоја активност. За да се постигнат целите на организацијата, офицерите им делегираат авторитет на подофицерите и, кога е соодветно, на цивилите. Овие лидери, понатаму може да го делегираат тој авторитет.

Освен ако не се ограничени со закон, пропис или од претпоставените, лидерите може да делегираат некои или сите авторитети на своите потчинети лидери. Меѓутоа, ова делегирање мора да е во склоп на авторитетот на лидерот. Лидерите не може да делегираат авторитет кој не го поседуваат, а потчинетите лидери не може да преземаат авторитет кој го немаат нивните претпоставени, не може да го

делегираат или да го задржат за себе. Задачата или должноста која треба да се изврши го лимитира авторитетот на лидерот на кого му е доделена таа задача.

Кога на лидерот му е дадена задача или должност, авторитетот потребен за извршување на истата, е составен дел (ја придружува) задачата. Кога лидерот делегира задача или должност на потчинетиот, тој воедно делегира и потребен авторитет со тоа. Меѓутоа, лидерите секогаш ја задржуваат одговорноста за извршувањето на која било задача која им е доделена. Тие мора да одговараат за секоја активност или недостаток поврзан со задачата.

2.6. Инспекции

Од долгогодишното искуство утврдено е дека поедини војници, ако им се дозволи, стануваат неодговорни и не ги извршуваат нивните војнички должности навремено и во согласност со прописите. Тие стануваат неодговорни и ги прифаќаат неправилностите што се случуваат во тие средини. Овие недостатоци и неправилности ќе бидат воочени и отстранети преку инспекции. Како подофицер ќе вршиш инспекција од практична природа, а не да малтретираш некого. Со инспекција често се вршат корекции на мали проблеми пред тие да станат поголеми.

Двата вида на инспекции кои го одредуваат статусот на војник и неговата опрема се:

- ⇒ инспекции на постројувања, и
- ⇒ инспекции на простории.

2.6.1. Инспекции на постројувања

Инспекциите на постројувања се вршат секојдневно на утринска смотра на која се контролираат војниците и нивната лична опрема. Ги контролираш сите војници поединечно во нивното држење, униформа и личната опрема што ја носат.

2.6.2. Инспекции на простории

Инспекциите на простории се спроведуваат секојдневно и со нив како подофицер вршиш контрола на личната хигиена на војниците, војничката опрема, уредноста, одржувањето и чистотата на просториите.

Вршење на неформална, непланирана проверка на опремата, војниците или просториите се вика инспекција на лице место.

2.6.3. Процес на инспекција

Постапките во процесот за која било инспекција се исти, а тие се:

- ⇒ подготовка;
- ⇒ реализација, и
- ⇒ следни активности.

2.6.4. Корекција

Корекцијата претставува активност за преземање на соодветни мерки за отстранување на неправилностите воочени при спроведување на инспекциите. Еден од најнефективните методи за отстранување на неправилностите е вршење корекција на лице место. Овој метод се користи како најбрз и најчесто најефикасен за вршење на корекции на неправилностите во реализирање на обуката или спроведување на стандардите. Генерално има две причини поради кои се врши корекција на лице место: *поради непознавање на стандардите* или *поради негрижа*.

Начин на вршење корекција на лице место:

- ⇒ Коригирај - исправи го војникот;
- ⇒ Критикувај ги неправилните постапки, а не војникот;
- ⇒ Коригирај ги работите една по една. Не ги премолчувај, и
- ⇒ Кога си коригирал еднаш, не коригирај повторно – тоа е веќе завршена работа.

3. ЛИДЕРСТВО

3.1. Општо

Основен елемент на борбената моќ на Армијата е компетентно и решително лидерство. Успешно лидерство е способност да се влијае над други да ја извршат мисијата и во услови кога знаат дека тоа го доведува во опасност и нивниот живот. Влијанието над други се остварува давајќи им мотивација, насока и цел.

Преку мотивацијата, подофицерот на војниците им дава желба да дадат сè од себе за да ја извршат мисијата.

Со давање на насоки, подофицерот на војниците им дава ориентација во задачите кои треба да ги извршат и им поставува приоритети.

Со објаснувањето на целта им се дава причина поради која тие би извршувале тешки задачи во опасни и стресни околности.

Мотивацијата на војниците подофицерите ја изведуваат преку :

- ⇒ покажување грижа за нив;
- ⇒ поставувајќи интересна и предизвикувачка обука;
- ⇒ нивно развивање во компактен тим;
- ⇒ со наградување на успешните, и
- ⇒ давајќи одговорности кои можат да ги прифатат.

Подофицерите мора да:

- ⇒ ги водат потчинетите со пример;
- ⇒ обучуваат од стекнато искуство;
- ⇒ ги поставуваат и постигнуваат стандардите;
- ⇒ се грижат за војниците и
- ⇒ се адаптираат на промените во светот.

Ефективното лидерство мора да се учи преку самообразование, обука и искуство.

Само успешните подофицери – лидери се обучуваат и подготвуваат во услови приближни на борбените заедно со своите потчинети - војници.

3.2. Фактори на лидерство

На лидерството влијаат многу фактори. Како најважни издвоени се следните четири фактори:

- ⇒ *појичинетиие;*
- ⇒ *лидерои;*
- ⇒ *ситуацијата, и*
- ⇒ *комуникацијата.*

3.2.1. Појичинетии

Првиот главен фактор на лидерството се потчинетите – војниците, за кои подофицерот е одговорен и ги води во борба. Сите војници не се исти и не се водат на ист начин. Војникот кој е распореден на ново работно место или задача има потреба од повеќе инструкции и помош, па затоа подофицерот треба повеќе да му помага нему, отколку на војникот кој веќе има подолго искуство во таа иста работа или задача.

Подофицерот мора правилно да ги процени компетентноста, мотивацијата и лојалноста на своите војници, за да може да примени соодветно лидерство во вистинско време.

Подофицерот создава атмосфера која ги поттикнува неговите потчинети активно да учествуваат и да му помогнат да ја изврши мисијата. Подофицерот при водење на потчинетите развива односи на меѓусебна доверба, почитување и решителност, со познавање на природата на човекот, неговите потреби, емоциите и мотивацијата. Мора да ги познава способностите за **биди, знај и направи** за секој потчинет поединечно.

3.2.2. Лидер

Лидерот како фактор на лидерството, подразбира дека “*лидерои – подофицерои*”, мора да е свесен за тоа кој е, какви ментални, физички и емоционални атрибути поседува, какви вредности покажува, (лојалност, должност, почит, самодоверба, несебичност, честност, интегритет и лична храброст), што знае и што може да

направи. Цело време во текот на својата кариера треба да ја насочи својата енергија на подобрување на овие вредности и особини.

Лидерот треба да е свесен за своето знаење, за тоа што знае и што треба да знае. Лидерот треба да:

- ⇒ се познава себеси со сите свои способности, слабости, можности и граници;
- ⇒ ја познава својата работа и да поседува организациски, тактички и технички познавања за истата;
- ⇒ има познавања за барањата на денешното бојно поле и како да се одговори на нив, и
- ⇒ ги познава своите војници.

Лидерот мора да биде активен и да ја користи својата способност, да има влијание, да е иницијативен и оперативен во секое време.

Извршувајќи одредени активности тој треба да биде насочен кон подобрување на личната изведба и никогаш да не се задоволи со достигнатите квалитети. Мора постојано да мотивира, да развивава, да биде тренер, да биде ментор и да гради тим. За да биде успешен, лидерот мора да ги убеди потчинетите, а не самиот себеси, дека е тој оној кој треба да биде лидер во дадената ситуација и заслужува да биде следен од останатите.

Целата оваа насоченост треба да ја прави со самоконтрола, да воспоставува самодисциплина и ефективно да ги води своите војници, притоа водејќи грижа во секој момент, секој војник да биде третиран со достоинство и почит.

Само потчинетите, а не лидерите, се оние кои одредуваат кој лидер е успешен !

Ако потчинетите забележат недостаток на самоверба кај својот лидер и тие ќе бидат недоволно инспирирани.

3.2.3. Ситуација

Ситуацијата, исто така, е еден од главните фактори на лидерството. Во лидерството, лидерот секогаш е во борба за доминација со ситуацијата. Тој не смее да дозволи ситуацијата да се развива без негово влијание. Успешноста на лидерот во лидерството многу зависи во која мерка тој ја контролира ситуацијата. Затоа неговиот интерес е цело време свртен кон преземање чекори кои треба да ја насочуваат ситуацијата во посакуваниот правец. Треба да е јасно дека сите ситуации се различни и ниедна не е еднаква на друга. Затоа лидерството кое било добро во една ситуација, можеби не е добро за друга. За да може да се одреди кое лидерство е најдобро во дадена ситуација, подофицерот – лидерот, прво ги зема предвид сите расположливи фактори и ресурси на мисијата, непријателот, трупите, теренот-времето и цивилниот фактор (МНТГ - ВЦ). Потоа, ги зема предвид нивото на компетентност, мотивација и лојалноста на потчинетите за извршување на мисијата.

Што ако подофицерот погрешно постапи?

Тоа се случува. Сите прават грешки. Тој мора да ја анализира ситуацијата уште еднаш, да презема брзо, правилно дејство и да продолжи понатаму. Мора самиот да процени кој правец на дејство и лидерски стил ќе го примени во секоја ситуација.

Најважно е да се знае дека предвремена или пак задоцната одлука најчесто донесува неуспех.

Подофицерот учи од сопствените грешки и од грешките на другите

3.2.4. Комуникација

Комуникацијата, како фактор на лидерството, кој претставува размена на информации и идеи од една личност кон друга има посебна важност во овој круг. Навремената и точна информација е од пресудно значење за извршување на мисијата. Лидерот секогаш треба да е сигурен дека применетиот начин на

комуникација во дадена ситуација ќе обезбеди брзо и правилно пренесување на информацијата. Во спротивно со лош избор на начин на комуницирање се доведува во прашање и извршувањето на задачата. Подофицерот комуницира: усно, писмено, преку движења или комбинирано.

Начинот на кој комуницира подофицерот во различни ситуации е важен. Изборот на зборови, тонот на гласот и физичките движења влијаат на војникот. Исто така комуникацијата е способност да се изрази некоја мисла во облик на кој ќе биде најјасно разбрана од оној на кого му е наменета. Јасната и ефективна комуникација е од особено значење во лидерството. Заради ова секој лидер мора да научи како треба да пренесува информации, и да ги учи своите починети како да комуницираат меѓусебно.

Во мирновремени услови подофицерот создава такви односи кои ќе ги мотивираат војниците да го следат, како во мир, така и во војна.

Лидерството претставува нешто многу повеќе отколку да се биде за пример и храбро да се води единицата. Способноста да се каже вистинското нешто во вистинско време и на вистински начин, е исто така важен дел од лидерството.

Крайка и јасна ѝорака - услов за ефективна комуникација.

***Слушај ги своите ѝоичинетии
и тие ќе те слушаат!***

3.2.5. Поврзаност на факториите на лидерството

Четири главни фактори на лидерството секогаш се присутни, но, во секоја ситуација тие различно влијаат едни на други. Најважниот фактор во една ситуација може да има помало значење во друга. Подофицерот секогаш ги зема предвид сите четири фактори на

лидерството и зависно од дадената ситуација ги применува според потребите и го избира најдобриот начин на дејство.

Доколку не се земат предвид сите фактори и правилно не се процени влијанието на секој од нив, се случуваат погрешни одлуки.

Со проценката на самиот себе, учењето и стекнувањето на искуство подофицерот ќе го зголеми разбирањето на четирите главни фактори на лидерството и полесно и побрзо ќе може да донесува правилни одлуки.

3.3. Лидерски принципи

Без разлика на чинот што лидерот го има, лесно се препознава дали тој е добар или лош лидер, но потешко е да се опишат конкретните карактеристики што го прават тој да биде добар лидер. За да се развие чувството за лидерство кај еден млад подофицер или да се подобрат слабите лидерски способности кај друг подофицер, најважно е да има однапред дефинирани универзални лидерски карактеристики и принципи. Тие важат за сите лидери и мора активно да се изучуваат и да се познаваат.

Лидерските принципи ги поставуваат насоките за успешно лидерство. Следењето на овие насоки не гарантира успех, но непочитувањето на истите скоро секогаш носи неуспех.

Основни лидерски принципи:

3.3.1. Познавај се себеси и секогаш ѝруди се да се ѝдобриш

3.3.1.1. Карактеристики

Овој принцип подразбира развивање на лидерските квалитети. Самооценувањето со користење на лидерските карактеристики ги одредуваат силните и слабите страни.

Потребно е да работиш на подобрување на твоите слабости и применување на квалитетите. Познавајќи се

себеси, своето искуство и познавањето на барањата на групата можеш да одредиш како да се справиш во дадена ситуација.

Подобрувањето може да го постигнеш на повеќе начини, а најмногу со читање и набљудување. Прашај ги постарите и поiskusни колеги и пријатели за искрена процена за вашите лидерски квалитети. Тоа ќе помогне полесно да ги идентификуваш твоите слабости и квалитети.

3.3.1.2. Начин на развивање

- ⇒ Направи искрена процена на твоите слабости и квалитети. Стреми се да ги надминеш слабостите и да ги подобриш квалитетите откако еднаш ќе ги одредиш.
- ⇒ Барај искрени мислења од твоите претпоставени за тоа како да ги подобриш твоите лидерски способности.
- ⇒ Учи од причините за успешноста или неуспешноста на другите лидери
- ⇒ Развивај посебен интерес кај луѓето, придобивка и разбирање на човековата природа.
- ⇒ Усоврши ја ефективната комуникација.
- ⇒ Одредувај ја крајната цел и направи план за остварување на таа цел.

3.3.2. Биди џакички и џехнички подготвен

3.3.2.1. Карактеристики

Пред да започнеш да ја водиш единицата, мора да си способен за таа работа. Првиот чекор во лидерството е да ја познаваш во целост твојата работа. Мора да демонстрираш капацитет и потенцијал дека си способен за извршување на мисијата, а за да го направиш тоа мора да бидеш способен да одговориш на сите прашања на твоите потчинети врзани со обуката и да им демонстрираш познавање и вештина во твојата воено-евиденциска специјалност (ВЕС).

Тактичко- техничките вештини можат да се научат со читање на стручна литература и во текот на секојдневната работа во единицата.

3.3.2.2. Начин на развивање

- ⇒ Стреми се кон посетување на курсевите за професионален развој на подофицерите.
- ⇒ Секојдневно пребарувај и читај стручна литература.
- ⇒ Барај поддршка од искусни лидери, набљудувај ја нивната работа и учи од истите.
- ⇒ Барај можности да го примениш знаењето во практикување на командувањето. Доброто лидерство се остварува само со практикување.
- ⇒ Подготвувај се за извршување на следната повисока должност.

3.3.3. Барај одговорност од појачинетите и преземај одговорност за своите појачки

3.3.3.1. Карактеристики

Во професионалниот развој мораш активно да бараш должности со предизвик. Мораш да користиш иницијатива и свесно расудување кога се обидуваш да извршиш работа која не се бара за твојот ранг. Барањето одговорности се однесува исто така и за твоите преземени активности и постапки. Ти си одговорен за сè она што твојата единица го направила или пак не го направила.

Последиците од акциите на твоите потчинети и одговорностите за одлуките и последиците од нив паѓаат на тебе. Последиците од сите наредби мораш да ги прифатиш на свое име. Држи се до своите убедувања и работи како мислиш дека е правилно, но прифаќај разумен и конструктивен критицизам. Никога не отстранувај и не деградирај потчинети доколку не биле успешни како резултат на твојата лична грешка.

3.3.3.2. Начин на развивање

- ⇒ Учи за должностите од твојот прво претпоставен и биди подготвен да ги прифатиш одговорностите од неговата должност.
- ⇒ Барај различни лидерски позиции кои ќе ти овозможат искуство за прифаќање на одговорности во различни полиња.
- ⇒ Прифаќај ја секоја можност за понудени повисоки одговорности.
- ⇒ Извршувај ја секоја задача на најдобар можен начин. Тоа ќе ти донесе можност да добиеш шанса за изведување на поголеми и многу поважни задачи.
- ⇒ Остани на тоа што мислиш дека е исправно, имај храброст и доверба во своето убедување.
- ⇒ Оценувај ги грешките на потчинетите внимателно пред да преземеш акција. Осигури се дека во твоите брзи забелешки нема да направиш грешка во твојот дел. Земи предвид дека војниците ти се на располагање, задржи ги колку е тоа можно или замени ги доколку е тоа неопходно.
- ⇒ При недостиг на наредба, преземи иницијатива за извршување на активностите за кои веруваш дека претпоставените би ти наредиле да ја извршиш кога би биле присутни.

3.3.4. Донесувај навремени и правилни одлуки

3.3.4.1. Карактеристики

Како лидер мора да си во состојба брзо да ја проценуваш ситуацијата и донесуваш разумни одлуки врз основа на проценката. Несигурноста или недоволниот ентузијазам да се донесе одредена одлука води кон губење на довербата на потчинетите во твоите лидерски способности, а тоа содава конфузија и несигурност внатре во единицата.

Еднаш кога ќе донесеш одлука и воочиш дека е погрешна, не се срами да извршиш поправка на истата.

Потчинетите имаат почит кон лидерите кога ги поправаат своите грешки, за разлика од прикажување дека одлуката е добра.

3.3.4.2. Начин на развивање

- ⇒ Развивај процес на размислување по одреден логички редослед со практикување на проценување на ситуацијата.
- ⇒ Кога си ограничен со времето и ситуацијата, планирај и земи го предвид секој настан што може разумно да се предвиди.
- ⇒ Земај го предвид советот, препораките и мислењата од твоите потчинети, секогаш кога имаш можност за тоа пред да донесеш некоја одлука.
- ⇒ Изнесувај ја одлуката на време за да може потчинетите да преземат соодветни планови за дејство.
- ⇒ Охрабрувај ги потчинетите да ги направат и проценат плановите за дејство во исто време со твоето.
- ⇒ Земај ги предвид ефектите од твојата одлука врз сите припадници на колективот.

3.3.5. Постапи се за пример

3.3.5.1. Карактеристики

Како што војниците напредуваат во кариерата и доаѓаат до првите подофицерски чинови така честопати се среќава изразот „Прави како што јас ќе кажам” наместо изразот “Прави како што јас правам”.

Како лидер твоја должност е да ги воспоставиш стандардите на твоите потчинети со служење како пример и модел на ефективен лидер. Твојата појава, однесување, физичката подготвеност и личниот пример се секојдневно набљудувани од страна на твоите потчинети. Ако твоите стандарди се високи тогаш со право ќе поставиш високи стандарди и за твоите потчинети. Ако твоите стандарди не се високи тогаш

поставуваш двоен стандард за твоите потчинети, а со тоа брзо ја губиш нивната почит и самодоверба. Запомни, твоите потчинети се огледало на твојот имиџ.

3.3.5.2. Начин на развивање

- ⇒ Демонстрирај им на потчинетите дека си лично подготвен да направиш сè што бараш од нив да направат.
- ⇒ Биди физички подготвен, педантен и правилно носи ја униформата.
- ⇒ Постојано изгледај оптимистички.
- ⇒ Развивај подготвеност да успеаш со користење на способноста на твојот колектив. Колку што е потешка ситуацијата во која ќе се најдеш, толку се поголеми шансите да демонстрираш состојба на смиреност и доверба.
- ⇒ Однесувај се примерно за да не бидеш изложен на критика.
- ⇒ Практикувај го преземањето на иницијатива во отсуство на наредба и истото барај го од потчинетите.
- ⇒ Избегнувај фаворизирање на кој било од потчинетите.
- ⇒ Поделувај ја опасноста и тешкотијата на службата и демонстрирај го истото.
- ⇒ Преку твојата изведба, развивај мислење помеѓу потчинетите дека ти си најдобриот лидер кој заслужува да биде поставен на таа должност.
- ⇒ Делегирај ја одговорноста и избегнувај претерана контрола со цел да развиеш лидерство меѓу твоите потчинети.

3.3.6. Познавај ги твоите војници и грижи се за нивната благосостојба

3.3.6.1. Карактеристики

Ова е еден од најважните принципи. Мора да ги познаваш твоите војници и како тие реагираат во

различни ситуации. Овие познавања можат да спасат животи. Војник кој е нервозен и не покажува самодоверба не би требало никогаш да биде ставен во ситуација кога би требало да се донесе некоја брза и важна одлука. Познавањето на личностите на војниците ќе ти овозможи, како лидер, да одлучиш како најефективно да го искористиш секој војник и да одредиш кога, кому и колкава контрола при извршувањето на задачите му е потребна.

3.3.6.2. Начин на развивање

- ⇒ Поставувај ги војничките потреби пред своите – разгледувај ги жалбите и отстрани го нерасположението.
- ⇒ Одржувај контакти со сите членови од твојата единица и дозволи да бидеш виден од нивна страна, така секој војник ќе може да те познава и да чувствува дека ти го познаваш него. Биди пристапен и љубезен.
- ⇒ Запознавај ги војниците под твоја команда.
- ⇒ Покажи им дека си одлучен потполно да ги подготвиш за борба.
- ⇒ Грижи се за подобрување на нивните услови за живот во единицата.
- ⇒ Помогни им на војниците и дај им ја потребната поддршка од можните персонални услуги.
- ⇒ Заштити го здравјето на твојата единица, биди активен во прегледите на хигиената и чистота.
- ⇒ Одредувај кои ментални потреби ги има твојата единица, како размислува, биди во контакт со нивните размислувања.
- ⇒ Обезбедувај чесна и еднаква поделба на заслуги и пофалби.
- ⇒ Охрабрувај го индивидуалниот развој на потчинетите.
- ⇒ Обезбедувај адекватно време за рекреација и инсистирај на лично учество.

-
-
- ⇒ Подели ги потешкотиите со твоите војници така што полесно ќе ги разбереш нивните реакции.

3.3.7. Информирај ги твоите војници

3.3.7.1. Карактеристики

Војниците по природа се љубопитни. За да обезбедиш ефективност и морал, треба да ги информираш војниците во твојата единица за сите случувања и да им дадеш причина зошто некои работи треба да се извршат. Ова секако треба да го направиш навреме, но и кога времето и безбедноста не го дозволуваат тоа.

Информирањето на војниците за ситуацијата ги прави да се чувствуваат дека се и тие дел од тимот, а не само да служат како навртка од голем механизам.

Информирањето на војниците обезбедува подобро да ја познаваат ситуацијата и да се грижат за себе подобро без посебно надгледување. Клучот на давање на информации на војниците е да се осигураш дека тие имаат доволно информации потребни да ја извршат нивната задача инспирајќи ја иницијативата, ентузијазмот, лојалноста и убедувањето.

3.3.7.2. Начин на развивање

- ⇒ Кога е можно, објасни зошто задачата треба да се изврши и како имаш намера да го направиш тоа.
- ⇒ Со почести контроли, провери дали непосредно потчинетите ги пренесуваат неопходните информации.
- ⇒ Биди подготвен за откривање на гласини. Спречи ги гласините со изнесување на факти.
- ⇒ Гради го моралот и духот на единицата со јавно изнесување на информациите насочени кон успешност на единицата.
- ⇒ Информирај ја својата единица за моментната состојба со регулативите и измените за нивните плати, унапредувања, привилегии и други бенефиции.

3.3.8. Развивај чувствено на одговорност меѓу твоите потчинети

3.3.8.1. Карактеристики

Друг начин да им демонстрираш на твоите потчинети дека си заинтересиран за нивната благосостојба е да им дадеш можност за професионален развој.

Доделување на задачи и делегирање на одговорноста за извршување на задачата ја промовира заедничката доверба и почит помеѓу тебе и потчинетите. Исто така, тоа им овозможува на потчинетите да ја практикуваат иницијативата и да дадат безрезервна поддршка во извршувањето на задачите.

Кога правилно делегираш одговорност, демонстрираш доверба во твоите потчинети и ги поттикнуваш нивните настојувања за преземање на должности со повисока одговорност. Ако не успееш да делегираш одговорност, тоа е знак дека имаш слаби лидерски способности, а потчинетите можат да го сфатат тоа како недоволна доверба во нивните способности.

3.3.8.2. Начин на развивање

- ⇒ Почитувај ја линијата на командување.
- ⇒ Издавај јасни и добро промислени директиви. Кажувај им на потчинетите што треба да направат, а не како тоа да го направат. Напави тие да бидат одговорни за резултатите, иако крајната одговорност е твоја. Делегирај им одговорност доволна за да ја извршат задачата.
- ⇒ Овозможувај им на потчинетите да ги извршуваат должности од следната повисока лидерска позиција.
- ⇒ Биди брз во истакнувањето на потчинетите кога тие демонстрираат иницијатива и покажуваат иницијативност во извршувањето на задачите.
- ⇒ Поправај ги грешките во одлуките и иницијативата на начин кој ќе ги натера потчинетите да се обидат

-
- понапорно. Избегнувај јавно критикување или осудување.
- ⇒ Слободно давај совети и асистенција кога тоа го бараат потчинетите.
 - ⇒ Давај им до знаење на потчинетите дека ќе ги прифатиш чесо направените грешки, без казнување за возврат, и ќе им укажеш на истите со критика и давање на конструктивни упатства.
 - ⇒ Спротивставувај се на инсистирањето за микро-менаџмент; не давај ограничени упатства кои ќе ја уништат иницијативата, силата, инвентивноста и ентузијазмот, а која ќе создаде здодевност и ќе ги оптовари претпоставените.
 - ⇒ Одредувај ги потчинетите за поставување на должност во согласност со демонстрираниот потенцијал и способност.
 - ⇒ Биди навремен и фер во поддршката на потчинетите. Верувај им на потчинетите сè додека не го заклучиш спротивното.

3.3.9. Осигури се дека задачите кои ги издаваш се добро разбрани, надгледувани и извршени

3.3.9.1. Карактеристики

Овој принцип е потребен во извежбување на командувањето. Пред да можеш да очекуваш од твоите војници да извршуваат некоја задача, тие мора да знаат што всушност се очекува од нив.

Ти мораш да комуницираш јасно, кратко и прецизно, на ниво на кое си сигурен дека твоите војници го разбираат, но не на ниво со кое се навредува нивната интелигенција.

Пред војниците да ја започнат задачата, дозволи им да си разменат прашања или побараат совет.

Надгледувањето е важно. Без надгледувањето не ќе знаеш дали поставената задача е правилно извршена. Прекумерното надгледување потчинетите го разбираат како малтретирање и ја спречува нивната иницијатива.

Дозволи им на потчинетите да ги користат сопствените техники и потоа периодично проверувај го нивниот напредок.

3.3.9.2. Начин на развивање

- ⇒ Осигури се дека постои потреба за наредба пред да издадеш наредба.
- ⇒ Користи ја постоечката линија на командување.
- ⇒ Додека учиш и вежбаш, издавај јасни, концизни и правилни наредби.
- ⇒ Охрабрувај ги потчинетите да поставуваат прашања, околу секоја точка од твојата наредба, или директива доколку не ја разбираат.
- ⇒ Прашувај ги своите војници за да утврдиш дали постои некое недоразбирање за да задачата биде целосно извршена.
- ⇒ Надгледувај го извршувањето на твоите наредби.

3.3.10. Обучувај ги твоите војници како тим

3.3.10.1. Карактеристики

Во секој даден момент твоите потчинети треба да бидат обучени и образувани, да поседуваат предизвик и да бидат подобрувани, тествани и охрабрани со настојување кон тимска работа како цел. Нема оправдувања за неуспехот на лидерот да ги обучи потчинетите за постигнување на највисоките стандарди.

Поделувањето на опасноста и тешкотиите ја зацврстува единицата и ги намалува проблемите, ја развива тимската работа, го подобрува моралот и создава чувство на неограничена лојалност, а тоа се темелите на она што луѓето ги прави да бидат храбри и да се борат во борба.

Тимската работа е клучот за успех во изведувањето на операциите. Тимската работа е многу значајна почнувајќи од најниско ниво. Како лидер мора да инсистираш постојано на тимска работа. Обучувај и оперирај како тим. Обезбеди секој од твоите

потчинетите да ги знае должностите во тимот и обврските кои произлегуваат од истите. Кога се пројавува тимски дух дури и најтешките задачи стануваат многу полесни за извршување. Сфатете ја тимската работа како двонасочна улица.

Поединците го даваат најдоброто од себе, а за возврат тимот им обезбедува сигурност, благодарност и чувство на триумф.

3.3.10.2. Начин на развивање

- ⇒ Постојано обучувај, учи, подготвувај се.
- ⇒ Стреми се кон одржување на индивидуалната стабилност и интегритетот на единицата. Задржи ги истите лидери на клучните позиции колку што можеш повеќе сè додека ја извршуваат должноста онака како што треба. Непотребните преместувања ја отежнуваат тимската работа.
- ⇒ Нагласувај ја употребата на “бади тим” системот.
- ⇒ Охрабрувај го учеството на потчинетите и единицата во значајни спортски и рекреативни манифестации во и надвор од Армијата.
- ⇒ Никогаш јавно не обвинувај поединци за неуспех на тимот или пак да истакнеш само одредени поединци за успехот.
- ⇒ Обезбедувај ја најдобрата инфраструктура за обука и максимум применувај ја тимската работа.
- ⇒ Осигури се дека секоја обука е значајна и нејзината цел е разбрана од страна на потчинетите.
- ⇒ Објаснувај им ја на потчинетите твојата единица и способностите и ограничувањата на сите други единици, со што ќе ги развиеш меѓусебната доверба и разбирање.
- ⇒ Осигури се дека секој млад лидер во единицата го разбрал механизмот на тактичка контрола на единицата.
- ⇒ Изведувај ја обуката на реалистичен начин во услови еднакви на реалните борбени услови.

- ⇒ Инсистирај секој од твоите потчинети да ги разбере функциите на другите членови на тимот и како тимот функционира како дел од единицата.
- ⇒ Барај можности да се обучувааш заедно со останатите единици.
- ⇒ Секогаш обучувај со натпреварувачки дух.

3.3.11. Уџо̃т̃ребувај ја џвојат̃а единица во соґласносѝ со нејзиниџе можносѝи

3.3.11.1. Каракѝерисѝиѝи

Успешното извршување на задачите зависи од тоа колку добро ги познаваш способностите на твојата единица. Ако ја одредиш единицата за извршување на задача за која не си ја обучил, неуспехот е неизбежен. Неуспесите го слабеат моралот и самопочитувањето.

Барај предизвикувачки задачи за единицата, за кои си сигурен дека единицата ќе може да ги заврши и има способност за извршување на мисијата.

3.3.11.2. Начин на развивање

- ⇒ Немој доброволно да ја пријавуваш единицата за задачи за кои не е оспособена да ги извршува. Не само што единицата ќе доживее неуспех, туку потчинетите ќе сфатат дека тоа го правиш за лична корист и сатисфакција.
- ⇒ Осигури се дека задачите кои ѝ се доделуваат на твојата единица се разумни и разбирливи.
- ⇒ Анализирај ги сите доделени задачи на единицата. Ако според твоето мислење задачите не се доволно јасни, не се воздржувај туку веднаш информирај го претпоставениот и барај дополнителни објаснувања и неопходна поддршка.
- ⇒ Распоредувајте ги задачите рамноправно меѓу потчинетите. Искористувајте ги целосно можностите на твојата единица пред да побараш асистенција од претпоставените.

3.4. Лидерски карактеристики

Лидерските карактеристики го опишуваат однесувањето поврзано со доброто лидерство. Подофицерот мора да ги поседува сите карактеристики и невозможно е да се зборува за вистинско лидерство ако недостасува дури и една од нив. Лидерски карактеристики се:

3.4.1. Приврзаност

Да постои чувство на приврзаност кон должноста правилно и одговорно да се извршуваат сите задачи.

3.4.2. Држење

Со начинот на држењето лидерот создава позитивна импресија кон оние кои го гледаат. Ставот, појавата, личниот изглед и личното однесување е важно во секој момент. Со држењето се искажуваат и некои други лидерски карактеристики, како што се храброста одлучноста, издржливоста, интегритетот и слично.

3.4.3. Храброст

Храброста е и ментален квалитет кој го препознава стравот од опасност или од критика, но ѝ овозможува на индивидуата смирено и одлучно да се соочи со него. Храброста се манифестира со дигнитет тогаш кога лидерот трпи силен притисок или влијае во конфликт. Со постојаната индивидуална храброст се доаѓа и до духовна сила. Храброста се демонстрира со способноста да се рече “НЕ” и со соочување со стравот и опасноста. Личната храброст може да биде физичка и морална. Таа не значи отсуство од стравот туку напротив способност стравот да се стави настрана и да се изврши задачата. Физичката храброст претставува надминување на стравот од здобивање на повреди при извршување на должноста, додека моралната храброст е решителноста

да се застане цврсто зад вредностите и принципите без разлика на последиците.

3.4.4. Одлучносѝ

Способност за брзо донесување на одлуки и истите да се издаваат јасно и енергично.

3.4.5. Издржливосѝ

Менталната и физичката подготвеност која се мери со способноста да се издржи болка, умор, стрес и тежина.

3.4.6. Енѝузијазам

Покажување искрена заинтересираност и позитивен став при извршување на должноста. Ентузијазмот на групата – потчинетите е одреден со ентузијазмот на лидерот.

Не биди енѝузијасѝ само за себе, имај влијание на друѝиѝе со изгледоѝ на енѝузијасѝ и зборувај енѝузијасѝички

3.4.7. Иницијатѝива

Иницијативата значи способност за самостартување, да се презема акција во отсуство на инструкции, да се реагира кога ситуацијата ќе се промени или кога планот ќе пропадне. Иницијативата го наведува лидерот да бара нови методи и да очекува што треба да направи. Избалансирана со добра проценка, таа станува дисциплинирана иницијатива, која е од суштинско значење во борба. Добро обучените војници, кога ќе останат отсечени во борба или кога непријателските активности ќе го сменат оригиналниот план, кои ја знаат намерата на командантот ќе применат дисциплинирана иницијатива за извршување на мисијата.

3.4.8. Интегрицитет

Интегрицитетот е јачина на карактерот и моралните принципи вклучувајќи ги квалитетите на доверба и искреност. Луѓето со интегрицитет постојано делуваат во согласност со принципите и правилно ги извршуваат должностите во секое време. Армијата има потреба од лидери со интегрицитет кои поседуваат високи морални стандарди.

Работи то што е правилно - легално и морално

3.4.9. Расудување

Добро расудување значи избирање на најдобрата одлука во дадена ситуација. Тоа е способност да се проценат фактите и можните решенија врз кои ќе се донесе правилна одлука. За секој даден проблем мора да се земат во обзир низа алтернативи за да се реши тој проблем.

3.4.10. Праведност

Способност да се управува со еден систем на награди и казни непристрасно и во секој момент.

3.4.11. Знаење

Знаењето претставува палета на информации на една индивидуа. Во оваа палета се вклучени сите знаења што ги поседува индивидуата, а посебно се важни информациите од професионалното знаење.

3.4.12. Тактичност

Способност на лидерот да комуницира со други луѓе без да ги навреди. Ова е вештина на говорникот да во секое време и ситуација и со секоја личност да пронајде соодветен речник на комуникација соодветна на ситуацијата, да постигне цел но без последици и нарушување на меѓусебниот однос.

3.4.13. Несебичносѝ

Ставањето на интересите на државата, Армијата и потчинетите пред личните интереси е одраз на несебичност. Да се биде несебичен значи да не се создава личен комфор и благодет на сметка на некој друг. Интересите на Армијата и државата доаѓат во прв план, но тоа не значи дека треба да се запостави семејството бидејќи запоставувањето на семејството го ослабнува лидерот, а тоа може да предизвика повеќе штета отколку да помогне на Армијата.

3.4.14. Лојалносѝ

Лојалноста претставува верност кон државата, кон Армијата, кон единицата, кон претпоставените, потчинетите и рамните на себе. Лојалноста е како двонасочна улица. Таа не може да се очекува ако не се даде. Лојалноста не се бара, ниту пак се добива само со зборување за истата. Таа е заложба. Најдобриот начин да се заслужи лојалноста е да се биде способен успешно да се водат потчинетите во борба. Не постои толку голема лојалност од онаа на потчинетите кои му веруваат на лидерот кој ги води низ опасностите на борбата.

3.5. Лидерски атрибути

Лидерските атрибути се слични на лидерските карактеристики, но материјата е подлабока. Лидерските атрибути влијаат на лидерските акции и секогаш влијаат на единицата или организацијата. Лидерските атрибути можат да се карактеризираат како ментални, физички и емоционални.

Традиционалните принципи на *“биди, знај, ѝрави”* обезбедуваат рамка која ја испртува лидерската доктрина и теорија, а исто така дава и сеопфатни и адаптивни ресурси за лидерите во Армијата.

КАКО ЛИДЕР		
БИДИ:	ЗНАЈ:	ПРАВИ:
- личност со силен и чесен карактер; - посветен на професионалната етика на армијата; - пример за индивидуални вредности; - способен да разрешуваш комплексни етички дилеми.	- ги четирите фактори на лидерството и нивното меѓусебно влијание - ги стандардите - се себеси - ја човековата природа - познавај ја својата работа - познавај ги своите потчинети	- објасни ја целта - дај насока - мотивирај

Подофицерите ги водат потчинетите со личен пример. За да се способни да водат со личен пример тие мора да бидат, да знаат и да прават.

3.5.1. Биди

Лидерскиот атрибут „**биди**“ е поврзан со карактерот на личноста.

Карактерот е внатрешна сила која помага да се одреди што е правилно, а што погрешно. Тоа е она што ти дава желба да постапуваш правилно дури и во најтешките ситуации и ти дава храброст за да продолжиш со тоа без разлика на последиците.

Карактерот не се илустрира со “врикање наоколу” кога очекуваш светлина на крајот од тунелот, туку извршување на должността и служење за пример кога знаеш дека светлината нема да дојде

Некои го одредуваат карактерот преку однесувањето. Тоа што го правиш покажува многу

повеќе од она што го зборуваш. Сфати ги армиските вредности и примени ги во животот.

Еден од најважните начини за да се демонстрира карактерот е да се биде чесен. Потчинетите сакаат и заслужуваат да ја знаат вистината. Ако направиш грешка, признај ја, не го жртвувај интегритетот. Ако забележиш дека нешто се прави на погрешен начин мора да покажеш подготвеност тоа да го пренесеш на претпоставените без страв од последиците. Меѓутоа, тоа треба да го направиш на објективен, професионален и едноставен начин со изнесување на фактите, што значи поседување морална храброст. Кажувањето на вистината односно на објективната состојба, не е лесно, често и не е добредојдено, меѓутоа твојата искреност е неопходна за да ја развиеш и одржуваш меѓусебната доверба со потчинетите. Искреноста треба да стане навика не само во мирновремени услови туку и во борба бидејќи животот на твоите потчинети зависи од тоа.

3.5.2. Знај

Мора да поседуваш способност за да знаеш како правилно треба да ги водиш потчинетите. За да се обучуват и водат потчинетите во тешки ситуации потребни се вештини. Знај како да комуницираш со потчинетите. Биди способен да размислуваш и планираш однапред и да создадеш претстава за настаните пред тие да се случат. Знај сè за твојата опрема, вооружување и тактика и како да донесуваш одлуки врз основа на информациите кои ти се на располагање.

Како подофицер мора да поседуваш извонредно познавање на должноста на која си поставен. Тоа значи дека мора да бидеш експерт во распоредувањето, одржувањето, грижата и чистотата на опремата, вооружувањето и возилата кои се должат во единицата. Како што се трансформира Армијата, така можеби ќе се најдеш во состојба да задолжиш нова опрема, да научиш нова доктрина или пак да имаш промени во

организациско-формациската поставеност. Без сомневање, ќе бидеш во состојба да примаш сè повеќе и повеќе информации. Познавај ја целокупната тактика која ја употребува твојата единица во борба. Сфати дека денес, на современото оперативно борбено поле нема сигурни места. Непријателот демне, и може во секое време да нападне логистички единици во заднина како и борбени единици истурени напред. Тоа значи дека мора да бидеш адаптивен на ситуацијата и соодветно да реагираш.

Знај да ги демонстрираш сите вештини кои ги бараш од потчинетите и покажи дека можеш да ги направиш пред да ги направат тие, било да се работи за нешто во касарна, терен или во борба. Најдобри подофицери се оние кои секогаш се поставуваат за пример пред потчинетите.

Биди експерт во борбените вештини и несебично пренесувај ја вештината на твоите потчинети. Подготвувај ги за борба, а тоа ќе им помогне да опстанат во борба. Прирачниците за обука обезбедуваат информации за индивидуалните вештини кои секој војник треба да ги поседува за да опстане на борбеното поле. Борбената подготвеност се стекнува преку образованието, учењето и практиката. Научената вештина практично треба да се применува да се надградува и постојано да се одржува.

Природата на работата на подофицерот налага извршување на задачите под најтешки и сложени услови опасни по живот, тежок психофизички напор и слично. Во тие предизвикувачки околности твојата храброст и храброста на потчинетите ќе биде ставена на тест и ќе дојде до полн израз. Храброста во борба не значи отсуство на стравот. Стравот е природна реакција на опасни ситуации, меѓутоа храброст е да се изврши задачата и покрај присуството на стравот. Исто така, можеш да очекуваш дека твојот страв и стравот на потчинетите може да ги отежне одлуките кои ќе треба да

ги донесеш било да сте во борбена ситуација или на обука. Меѓутоа размислувај позитивно и оптимистички заедно со твоите потчинети и демонстрирај сила за триумф без разлика на тоа колку ситуацијата би била очајна.

Покажи “желба за победа” преку твоите акции, зборови, тон на гласот, држењето, погледот со очите. не обрнувај внимание на бучавањата, чадој, ексцелозиите, врисокој на ранетиите, мртвиите околу вас. Тоа е сè “нормално” во војна

Тоа, навистина е многу тешко да се направи. Оваа способност произлегува од многу фактори кои допринесуваат истата да се развие, но еден од најважните е самодовербата. Самодовербата најдобро се развива со познавање на сопствените можности и вербата во себе и својата обученост, и познавање на способностите на своите потчинети. Прецизното и брзото гаѓање на целите е најдобриот лек за стравот, меѓутоа за тоа е потребна макотрпна обука и дисциплинирани војници. Добро обучените, вешти и борбено подготвени војници влеваат доверба дека ќе реагираат брзо и правилно во секоја стресна ситуација.

Денешната оперативна средина на борбеното поле има потреба од лидери кои се претпазливи и прилагодливи. Лидерите со претпазливост постепено ја запознаваат оперативната средина и вршат проценка на своите способности и слабости и активно учат како да ги подобрат истите. Прилагодливите лидери треба да се претпазливи, мора да се способни да ги идентификуваат промените во оперативната средина, да се прилагодат на истите за да имаат успех.

Претпазливоста и прилагодливоста одат заедно. Лидерите кои не се прилагодливи не ги прифаќаат промените на оперативната средина, не го менуваат своето однесување што резултира со неуспех.

Оперативната средина на денешното борбено поле бара од лидерите успешно извршување на широк спектар

на воени операции на која било локација и под кои било временски услови.

Од суштинско значење е подофицирот да ги познава своите потчинети и да знае како ќе се однесуваат во борба под услови на стрес и несигурност. За да го знае тоа лидерот мора да знае колку добро тие се обучени, колку добро соработуваат еден со друг како членови на тимот, како реагираат на страв, несигурност, стрес и слично. За да осигура очекувана реакција од потчинетите, лидерот треба цело време при развивањето на своите потчинети да демонстрира посебна грижа за нивната благосостојба, нивниот личен и професионален развој, проблемите и потребите. Познавај ги нивните цели, познавај ги нивните семејства, тоа нема да ги направи разгалени туку ќе стекнат доверба во тебе, ќе бидат сигурни за себе, сигурни за ситуацијата и ќе се ориентираат кон извршување на мисијата. Со тоа ќе изградиш тим во кој владее доверба, мотивација, а како резултат на тоа ќе имаме високо обучени војници, способни да оперираат како целина, и подготвени максимално да се посветат на извршување на задачата.

3.5.3. *Прави*

Да се прави нешто значи да се презема акција.

***Донесување одлуки и преземање акција подразбира
подофицир кој е посветено фокусиран на борба и
посветено размислува за неа***

Секојдневно во животот донесуваш одлуки. Без разлика на твоето искуство и знаење сепак мора да ги земеш предвид сите информации кои ти се на располагање при решавање на кој било проблем. Имајќи го предвид фактот дека модерните технолошки и информационални системи обезбедуваат многубројни информации побрзо од кога било досега, лидерите мора да имаат способност брзо да ги обработат и на крајот да направат проценки и донесат навремени одлуки.

При планирањето и подготовката за извршување на мисиите мора да ги надгледуваш и контролираш потчинетите и да инсистираш истите да ги постигнат стандардите. Мора да се осигураш дека твоите потчинети имаат сè што им е потребно за извршување на задачата и дека се грижат за опремата и за луѓето што им се доверени. Затоа треба извршувањето на активностите да се надгледува пред почетокот, за време и на крајот, за утврдување на фактичката состојба на ситуацијата и твоите потчинети.

3.5.3.1. Мотивирај.

Добро обучените војници знаат што треба да направат, меѓутоа под стрес, нивниот инстинкт можеби ќе ги натера да реагираат и направат нешто погрешно. Војниците кои се под стрес, оние кои се изнемоштени, гладни, измрзнати, мокри, дезориентирани, ќе се исплашат, честопати ќе престанат да се движат, ќе легнат на земја, ќе се повлечат во себе и ќе преземат погрешни чекори во однос на тоа како ситуацијата налага и со тоа веднаш го доведуваат својот живот во опасност. Тоа е моментот кога лидерот треба да настапи и да ја преземе контролата врз војниците и да ги поврати од стресот. Со тоа ја презема ситуацијата во свои раце и ја извршува задачата и кога работите ќе тргнат наопаку и кога сè изгледа безнадежно. За да не се најде во ваква ситуација, лидерот мора да развива чувство на гордост кај своите потчинети и да ги оспособи да можат да ги надминат и најтешките моменти.

Биди ѓорд кога ќе се искачиш на ридоџ

3.5.3.2. Развивај.

Потчинетите се водат и советуваат за да се развие нивната лидерска способност и војнички вештини до полн потенцијал. Основна цел на подофицерот во Армијата е развивање на лидери кои ќе бидат подобри од самиот лидер, способни за преземање на одговорностите и за извршување на должностите.

3.5.3.3. *Обучувај.*

Лидерот во Армијата мора да биде и учител. Храни ги потчинетите со знаење и вештини за време на обуката и слободните активности преку личниот пример. За да бидеш ефективен учител, мора да поседуваш професионална компетентност, а тогаш да создадеш услови во кои потчинетите ќе имаат можност да научат. Обучувањето не е лесна задача. Ако знаеш да расклопиш мотор на тенкот, не значи дека можеш да ги научиш и останатите за тоа. Твоите вештини во вршењето на должноста можеби не кореспондираат со техниките и методите на учење. Затоа, мора да ги познаваш како вештините поврзани за должноста, така и вештините и методите на учење за да може твоето знаење да го пренесеш на своите потчинети.

Обучувај ги потчинетите до највисоко ниво на усовршеност во нивните индивидуални и колективни задачи. Ти си тренерот, а твоите војници се тимот. Победата во борба е успехот на тој тим. Размислувај однапред сè до денот кога некој од твоите потчинети треба да те замени. Во борба условите се такви да мора да размислуваш што ќе се случи со тимот доколку настрадаш. Мора да ги обучиш и да се осигураш дека твоите потчинети се способни да го поведат тимот во твое отсуство бидејќи животите на останатите и успехот на мисијата зависат од тоа.

3.5.3.4. *Гради тим.*

Целата Армија претставува еден тим. Сите единици се тимови кои ја сочинуваат Армијата. Градењето на тимот, а со тоа и ефикасноста на единицата го правиш за да се подготвиш за денот кога твојата единица треба да оди во борба. Градењето на тимот започнува со твојата компетентност како лидер. Заедничката обука гради колективна компетентност и довербата е продукт на таа компетентност. Потчинетите им веруваат на своите лидери, ако лидерите ја познаваат својата работа, ако го зборуваат тоа што го мислат и го мислат и прават тоа

што ќе го кажат. Постојаната и ефективната обука според стандардите влева доверба кај потчинетите, а токму тоа е клучот за успехот во борба, бидејќи потчинетите се свесни дека нивните животи зависат од тоа.

На потчинетите да им се дадат причини за да имаат доверба и гордост во нивните лидери и нивните единици. само тогаш може да очекуваш тие да ти бидат лојални

Лидерите и потчинетите имаат свој придонес во градењето на тимот. На следната слика дадени се фазите на градење на тим со листа на активности кои мора да ги преземеш за да го формираш тимот, да го насочиш на вистинскиот пат и да продолжиш да го одржуваш.

Секој припадник на тимот мора да знае дека неговите придонеси за градењето на тимот се многу важни и ценети. Тие мора да знаат дека ти ќе ги обучуваш и ќе имаш доволно време за нивните грижи. Тие не сакаат да им гледаш низ прсти кога не ги задоволуваат стандардите. Затоа, константно треба да ги набљудуваш, советуваш, развиваш и слушаеш.

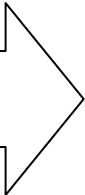
Развивај ги лидерските атрибути и учи ги твоите потчинети на истите. Тие се критични за твојот успех, успехот на твоите потчинети и Армијата како целина.

Биди лидер од карактер. учи и вежбај за да поседуваш знаење за својата работа. биди активен, прави го што е правилно во обучувањето и грижата за своите потчинети

Атрибутите на подофицерот влијаат на неговите дела, а делата на подофицерот пак, секогаш влијаат на единицата. Атрибутите ги претставуваат основните квалитети и карактеристики на една личност. Вклучувајќи ги и атрибутите на лидерот, се учат и можат да се променат. Затоа секој успешен лидер континуирано ги развива и подобрува сите три атрибути.

ПРОЦЕСИ	АКТИВНОСТИ НА ПОТЧИНЕТИТЕ	АКТИВНОСТИ НА ЛИДЕРОТ И ЕДИНИЦАТА
ФАЗА НА ФОРМИРАЊЕ		
СТАНДАРНИ АКТИВНОСТИ 	- Развива чувство на припадност; - Ги зема предвид личните и грижите на семејството; - Учи за лидерот и другите членови на тимот	- Се грижи за потчинетите и ги слуша нивните проблеми; - Дизајнира ефективен прием и запознавање; - Комуницира; - Ги наградува позитивните придонеси; - Служи како пример.
КРИТИЧНИ АКТИВНОСТИ 	- Се соочува со несигурноста во војна; - Се справува со стравот од непознати повреди и смрт; - Се прилагодува на сцените и звуците во борба; - Се прилагодува на одвоеноста од семејството	- Врши разговор со секој од потчинетите; - Ја враќа смодовербата со смирена појава; - Обезбедува витални безбедносни инструкции; - Воспоставува “бади систем”; - Асистира на потчинетите да се справат со итните проблеми.
слика 1-А - Фази на градење на тим		

ПРОЦЕСИ	АКТИВНОСТИ НА ПОТЧИНЕТИТЕ	АКТИВНОСТИ НА ЛИДЕРОТ И ЕДИНИЦАТА
ФАЗА НА ПОДОБРУВАЊЕ		
 СТАНДАРНИ АКТИВНОСТИ	- Има доверба во лидерот и останатите членови на тимот; - Избира блиски пријатели (соработници); - Учи кој е препоставен; - Го прифаќа начинот на кој се извршуваат работите; - Ги надминува конфликтите на релација семејство-единица.	- Верува и ја охрабрува довербата; - Овозможува развој одржувајќи контрола; - Ги воспоставува индивидуалните цели и целите на колективот; - Ја гради гордоста; - Обучува како единица за мисијата; - Постапува фер и поделува
 КРИТИЧНИ АКТИВНОСТИ	- Учи да опстојува во борба; - Демонстрира компетентност; - Се вклопува брзо како член на тимот; - Учи за непријателот; - Учи за активностите на борбеното поле; - Ги избегнува грешките опасни по живот.	- Обучува како борбен тим, - Демонстрира компетентност, - Ги познава војниците, - Обезбедува стабилна клима во единицата, - Дава акцент на безбедноста поради подигање на борбената готовност.
слика 1-Б - Фази на градење на тим		

ПРОЦЕСИ	АКТИВНОСТИ НА ПОТЧИНЕТИТЕ	АКТИВНОСТИ НА ЛИДЕРОТ И ЕДИНИЦАТА
ФАЗА НА ОДРЖУВАЊЕ		
СТАНДАРНИ АКТИВНОСТИ 	- Им верува на останатите во тимот; - Слободно разменува идеи, мисли и чувства; - Ја одржува довербата и самодовербата; - Работи за мисијата и армиските вредности.	- Демонстрира доверба; - Се фокусира на тимска работа, обука и одржување; - Реагира на проблемите со кои се соочуваат потчинетите; - Спроведува предизвикувачка обука; - Ја гради гордоста на единицата преку спортски, социјални и културни активности..
КРИТИЧНИ АКТИВНОСТИ 	- Се приспособува на непрекинатото трасење на операциите; - Се соочува со жртвите; - Се менува и прилагодува на заканите од непријателот; - Ја надминува здодевноста; - Ги отфрлува озборувањата, шпекулациите; - Ги контролира стравот, лутината, очајноста и паниката.	- Има увид и го спроведува планот за рамномерно оптоварување на војниците; - Ги одржува мерките за безбедност; - Ги информира војниците; - Ги познава и се справува со личните сфаќања и мислења на потчинетите; - Ја одржува продуктивноста кај потчинетите; - Врши прегледи по извршените дејства; - Реагира со сигурност при соочување со паника.
слика 1-В - Фази на градење на тим		

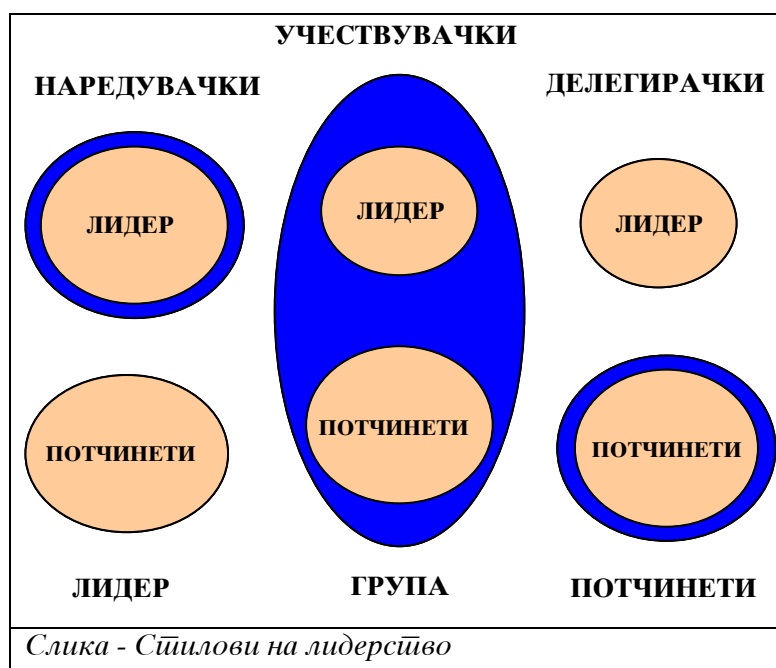
3.6. Стили на лидерство

Стилот на лидерството е начин на кој лидерите директно комуницираат со потчинетите. Тоа е лична работа и пристап во водењето (објаснување на целта, давање на насоки и мотивирање).

Ефективните лидери се флексибилни во начинот на кој работат со потчинетите што зависи од нивното однесување и развојот на ситуацијата или мисијата. Нивната работа и пристапот во лидерството ќе зависат од нивната обученост, образование и искуство.

Дефинирани се три основни стилови на военото лидерство:

- ⇒ наредувачки (управувачки);
- ⇒ учествувачки;
- ⇒ делегирачки.



3.6.1. *Паредувачки стил*

Еден од најнепопуларните стилови на раководење. Се применува кога потчинетите се нови на работното место и не ја познаваат работата. Покрај тоа лидерот може да се одлучи за овој стил и кога нема доволно време за извршување на мисијата и принуден е на скратување и прескокнување на поедини оперативни процедури. Покрај ова овој стил обично се применува и кога лидерот нема доверба дека потчинетите се способни за извршување на задачата.

Овој стил се одликува со тоа што лидерот цело време е присутен при извршувањето на задачата со давање на комплетни инструкции од почеток до завршување на задачата. Тој на потчинетиот му наредува што да прави, кога да прави како да прави и постојано го контролира извршувањето. Овој стил иако е непопуларен сепак е неизбежен во одредени ситуации. Лидерот треба да настојува што пократко и поретко да го користи, а тоа ќе го постигне со обука на потчинетите и со развивање, самодоверба и иницијатива кај потчинетите.

3.6.2. *Учесџвувачки стил*

Вториот стил на раководење е подобар од првиот но не значи дека е во можност да го замени секогаш. Овој стил подразбира активно учество на потчинетите во извршувањето на задачите. Нивното учество се состои во давање сугестии и мислење бидејќи тие веќе имаат одредено искуство и познавање на проблемот. Учесството на потчинетите не значи дека тие можат да донесуваат одлуки, и покрај нивните предлози и мислења лидерот е тој што мора да ја донесе одлуката за мисијата.

3.6.3. *Делеџирачки стил*

Третиот стил на раководење е стил кој претпоставува давање авторитет на потчинетите да извршат одредени задачи потполно по сопствена процена

и одлука за извршување. Во овој случај потчинетите поседуваат знаење и искуство, поседуваат самодоверба и иницијатива и потполно ја уживаат довербата на лидерот. Во вакви услови на односи лидерот им дава слобода самостојно во негово име да ја извршат задачата, но и покрај тоа одговорноста за исходот на одлуката ја сноси лидерот.

Примена на еден од овие стилови не е конечно решение. Во лидерството често ќе биде потребно да се применуваат повеќе стилови истовремено, зависно од постоечката ситуација. За тоа кој стил лидерот ќе го употреби зависи од тоа дали постојат одредени услови односно во која мерка и каков однос се четирите фактори на лидерството. Подофицерот мора да е флексибилен и да ги применува сите три стилови според потребата. Тој мора да процени кој стил е најдобар во дадена ситуација.

Во армијата доаѓаат луѓе од различни културно-социјални средини, од различен пол и религија, со различен степен на образование.

Подофицерот треба да сфати дека луѓето се различни и треба да ги цени токму поради нивните разлики. Успешен подофицер не треба да се труди да ги направи сите исти, тој треба да го искористи фактот што сите се различни и да изгради кохезивен тим.

3.7. Дисциплина

Ако лидерството е крвотокот во Армијата, тогаш дисциплината е срцето кое го движи.

Не е важно дали ѝрејѝосѝавениоѝ ѓледа или не;задачаѝа ќе биде извршена, и ќе биде извршена ѝправилно.

Дисциплина не значи само следење на наредби или применување на казни за прекршоци, туку и нешто што лидерите и војниците го градат заедно. Тоа е желбата да се направи правилното дури и кога тоа е тешко и опасно.

Желбата задачата да се изврши успешно не доаѓа од стравот од казна, туку поради ГОРДОСТА на единицата и на индивидуата. Дисциплината значи ставање на задачата на единицата – тимот – пред личните желби.

„Нашите људи се способни да покажат најдобра дисциплина. Ако тоа не се случи тогаш тоа е грешка на лидерството.“

Дисциплината во Армијата е важна пред сè заради ризикот кој е секогаш присутен при извршувањето на задачите. Недостатокот на дисциплина во цивилниот живот може да предизвика помали непријатности, или во најлош случај проблеми со законот.

Успешна армија мора да се гради на дисциплина која ќе овозможува дури и кога сите нивоа на авторитет ќе исчезнат. Кога лидерите ќе паднат...! Кога единствената власт која преостанува е силниот и нескрилив дух на тимот

Во Армијата, недостатокот на дисциплина може да се плати со човечки живот, а тоа е превисока цена.

Дисциплината во Армијата е една од најосновните елементи на војување. Нејзината цел е да ги обучи војниците толку добро што тие (и ти – како подофицер заедно со нив) рапидно, но сепак интелегентно ќе ги извршуваат наредбите дури и под најтешките околности. Воената дисциплина се зголемува кога постојано се инсистира на правилно извршување на работите.

Не ги игнорирај недостигањето – преземи нешто во врска со тоа. Војниците сакаат да служат во добро дисциплиниран колектив

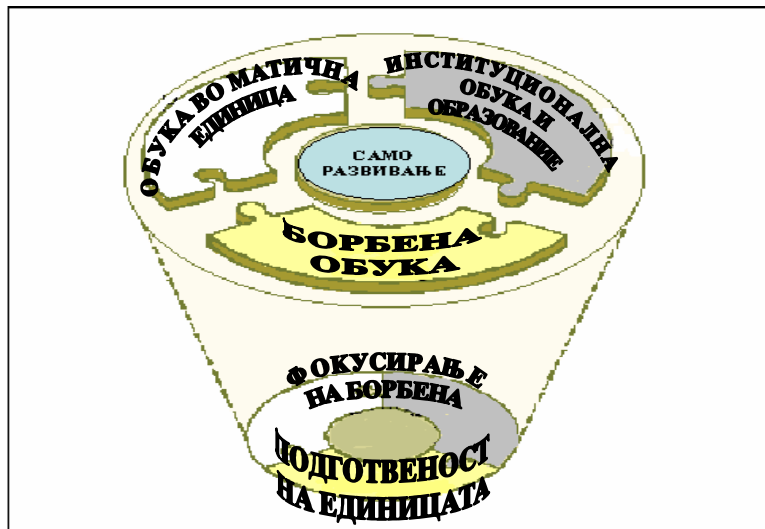
Дел од воената дисциплина претставува подофицерите да водат сметка за своите војници, секогаш и правилно да ја носат униформата, да маршираат правилно или да ги повторуваат вежбите додека не го постигнат потребното ниво. Овие чекори не се преземаат со цел да се деградираат или навредуваат

војниците. Правилна и рапидна имплементација на наредбите ќе спаси животи во борба. Знај ги правилата на ангажирање и осигури се дека и твоите војници ги знаат истите.

4. ОБУКА НА ПОДОФИЦЕРИ

Програмата за образование и обука на подофицерите во АРМ произлегува од Стратегијата за обука во АРМ, а во согласност со бројните показатели утврдени како проекција во Стратегискиот одбранбен преглед.

Професионалниот развој на кариерата на подофицерите е објаснет во Концептот за професионален развој, преку формите на институционалната обука.



Слика - Шематски приказ на професионалниот развој на подофицерите

Обуката на подофицерите претставува секвенционален и последователен процес на стекнување на знаења и вештини, подобрување на способности, за извршување на одредени задачи, мисии, дефинирани со борбената намена на единицата.

4.1. Облици на образование

Подофицерите својот професионален развој го остваруваат преку три облика на образование и обука и тоа:

4.1.1. Институционално образование и обука:

Институционалното образование е организиран облик на образование и обука во рамките на армиските образовни институции: школи, курсеви и семинари.

4.1.2. Искуство стекнајќо при извршување задачи во оперативните единици:

При извршување на секојдневните обврски и задолженија и учество во операции, вежбовни активности во земјата и странство, подофицерите стекнуваат искуство и се здобиваат со знаења потребни за извршување на нивните задачи. Секогаш во кариерата најдобриот начин да се биде успешен во работата е да се помине одредена должност потребна за успешно извршување на наредната. Заради ова во системот на персоналниот менаџмент се изработува деловен процес со условно и последично водење во кариерата на подофицерите во секој род и служба поединечно

4.1.3. Самообразование

Покрај претходно наведените два облика на развој, подофицерите можат да се развиваат и по свој избор и желба надвор од институциите на армијата. Знаењето надвор од армијата можат да го стекнат во разни школи и образовни институции на семинари, курсеви и дописни школи со вонредно школување.

4.2. Фази на образование на подофицерите

Професионалниот развој на подофицерите во АРМ и нивното образование и обука предвидува две одвоени фази и тоа:

- ⇒ фаза на иницијално образование и обука;
- ⇒ фаза на напредно образование и обука.

4.2.1. Иницијално образование и обука на подофицериите

Фазата во обуката за произведување од војнички во подофицерски чин преку основниот курс за подофицери претставува иницијална фаза на обуката на подофицери.

Иницијалното образование и обука на подофицерите започнува со самиот почеток на војничката обука. Фактот дека подофицерите произлегуваат од војничкиот состав, покажува дека правилниот и успешен развој на војниците е услов за успешен и правилен развој на подофицерите. Ова особено се однесува на првата фаза, односно иницијалното образование и обука.

Професионалниот развој на војниците, од основната и стручно-специјалистичка обука преку примарниот курс за лидери е услов за правилна селекција на способни војници со вештини на лидери.

Основниот курс за подофицери претставува финален дел на процесот на селекција и завршен дел на напредната обука на професионалните војници (војници) и нивното произведување во подофицери. Кандидатите за посетување на овој курс се војници, со чин десетар и завршен примарен курс за лидери.

Овие кандидати треба да постигнале посебни резултати при извршување на редовните должности во единиците и да искажале посебни лидерски карактеристики.

Основниот курс за подофицери се реализира во три модули:

4.2.1.1. Прв модул: -лидерски дел

Во лидерскиот дел кандидатите стекнуваат општи лидерски вештини на водење на мали групи до ниво на одделение. На курсот изучуваат тактики, техники и

процедури за водење на војници до големина на одделение.

По овој дел на курсот кандидатите се произведуваат во чин помлад водник со ознака Е-4.

4.2.1.2. Вториот модул: - стручно-специјалистички дел

По завршувањето на првиот модул кандидатите продолжуваат со вториот модул на образование и обука, односно со стручно-специјалистичката обука за одреден род и служба. Зависно од родот или службата оваа обука се спроведува во командите или единиците во армијата. Во овој дел кандидатите се стекнуваат со стручни знаења потребни за успешно извршување на задачите по нивното поставување на одредени работни места. Овој модул во зависност од родот или службата трае од 3 до 6 месеци.

4.2.1.3. Третиот модул: - практична обука - стажирање

По завршувањето на вториот, стручно-специјалистичкиот дел на курсот, кандидатите одат на стажирање во одредена единица, соодветна на нивната специјалност. Овој дел е трет модул од основниот курс. Во текот на стажирањето ги покажуваат стекнатите знаења и вештини и искажуваат потребно ниво на способности за лидерство. Командирите и командантите на единицата во која стажира кандидатот за подофицер, ја следат и ја оценуваат неговата работата. Резултатите од овој трет модул, заедно со препораката од првиот подофицер за искажаните квалитети, единицата ги доставува до Командата за обука - командата на курсот. Доколку кандидатот ги исполнува критериумите, се промовира во основниот подофицерски чин водник (Е-5) на соодветниот род - служба и се распоредува на должност во МО и АРМ. Со овој курс новопроизведените подофицери се поставуваат на должност командир на 2. или 3. одделение.

Со основниот курс за подофицери завршува првата фаза на образование и обука на професионалните војници како кандидати за подофицери.

4.2.2. Фаза на најредно образование и обука

Оваа фаза на образование и обука на подофицерите е во функција на нивниот професионален развој. Содржината на образованието и обуката во овој период на развој на подофицерите ги следи нивните потреби за прифаќање на повисоки и поодговорни должности во единиците. Оваа фаза претставува дополнување на техничките и тактичките знаења и вештини и развивањето лидерски способности при извршување на должности како што се први и главни подофицери, должности во штабови на баталјон и повисоко и други команди и институции.

Во текот на периодот на оваа обука и образование во професионалниот развој подофицерите се стекнуваат со два типа на знаења и тоа:

4.2.2.1. Опишани знаења

Во овој дел се изучуваат знаења за тактики, техники и процедури за трупно водење, вештини за раководење со организациски целини, техники за решавање проблеми, менаџмент со обуката, времето и ризикот, вештини на комуникација, административно работење како и други знаења и вештини потребни за успешно одговарање на барањата дефинирани со нивните улоги, должности и одговорности во единиците.

4.2.2.2. Службени знаења

Во овој дел се изучуваат знаења за вештини специфични за одредена област од род или служба на која ѝ припаѓа подофицерот.

Оваа фаза ги предвидува следните курсеви:

- ⇒ напреден курс;
- ⇒ борбено-штабен курс;
- ⇒ курс за прв подофицер во чета;

- ⇒ стручно-специјалистички курсеви (за секој род и служба посебно);
- ⇒ командно-штабен курс, и
- ⇒ курс за главен подофицер.

⇒ **Најреден курс**

- ⇒ Напредниот курс за подофицери (во натамошниот текст – НКПОФ) произведува квалификувани командири на 1. одделенија и на 3. водови - подофицери компатибилни со западните воени стандарди, способни да ги преземат сите одговорности поврзани со оваа должност.
- ⇒ Кандидати за НКПОФ се подофицери кои поминале минимум 3 години во чин водник, ранг Е-5 и извршувале должност командир на 2. или 3. одделение во род или служба.
- ⇒ На Курсот се изучуваат основните тактики, техники и процедури потребни на подофицерите кои треба да водат во борба формации со големина на одделение и/или вод.
- ⇒ Содржината на курсот е фокусирана на мисиите на единиците во кои кандидатите – слушатели на курсот ќе бидат поставени по завршување на курсот.
- ⇒ Поважни предмети кои се изучуваат на курсот се Вештини на комуникација, Лидерство, Менаџмент на обуката и Тактика. Обуката е предвидена да се одвива во училница и на терен, во мали наставни групи - тимови, одделенија и водови. Во текот на курсот инструкторите вршат процена на потенцијалот и способноста на слушателите за раководење и командување и го оценуваат нивниот успех и способности за примена на научените лекции при ефективното водење на останатите слушатели – во состав на

тимови, одделенија и водови во текот на целиот курс, а посебно при извежбувањето на тактиките, техниките и процедурите за време на континуираните теренски вежби во услови приближни на реалните услови во борба.

- ⇒ Со знаењето кое ќе го стекнат, командирите на 1. одделенија и на 3. водови можат успешно да им помогнат и на помладите офицери во успешното воведување во нивната должност како командири на водови.

⇒ **Борбено-штабен курс**

- ⇒ Борбено-штабниот курс претставува обука на подофицерите за штабна работа на ниво на баталјон и бригада. Кандидатите за овој курс се подофицери со чин постар водник, ранг Е-6. Услов е завршен напреден курс и поминати должности: командир на одделение или командир на 3. вод и работа во команда на чета.
- ⇒ Содржината на курсот произлегува од:
 - карактеристиките на современиот начин на борба и операциите во кои се бара оперативност, прецизност и ефикасност во работата на командите;
 - вештината за што побрзо собирање и обработка на податоци потребни за донесување на одлуки;
 - брзината и сигурноста на разработката на борбената документација и
 - следење и проценка на ситуацијата заради обезбедување на брзо реагирање на настаните.
- ⇒ Поважни предмети кои се изучуваат на курсот се Планови, наредби и анекси, Графици и симболи, Воено разузнавање и

Борбено-сервисна поддршка на воените операции.

- ⇒ Целта на курсот е на слушателите да им се претстави штабниот метод на работа кој опфаќа современи методи на работа и анализа на проблемот, користење на техничките средства за работа во командите и штабовите, односно потреба за изнаоѓање на решение на начин кој ги изразува штабните односи. Командувањето и контролата како процес на работа на старешините, командите и штабовите се остварува на принципите на штабната работа при што најбитно е секоја задача да биде планирана, организирана и правилно поставена.
- ⇒ По завршување на овој курс подофицерите се унапредуваат во чин постар водник 1. класа, ранг Е-7 и се поставуваат на работа во команда на чета или штабни должности на ниво на баталјон.

⇒ **Курс за прв подофицер**

- ⇒ Курсот за прв подофицер обезбедува ниво на знаења потребни за извршување на должноста на првиот подофицер во чета. Кандидатите за овој курс се подофицери постар водник 1. класа, ранг Е-7, кои имаат завршено напреден и борбено-штабен курс и кои искажале посебни резултати и лидерски квалитети и задолжително извршувале должност командир на 1. одделение или 3. вод најмалку 2 години. По завршување на овој курс подофицерите се поставуваат на должност прв подофицер во чета и се стекнуваат со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7 А.

⇒ Должноста прв подофицер е нова должност во АРМ и како таква таа мора да биде сериозно сфатена од страна на подофицерите кои се поставуваат на таа должност, а исто така и од офицерите, командири на чети. Затоа и целта на овој курс е да се идентификуваат должностите и одговорностите на првиот подофицер околу персоналниот менаџмент во чета, администрацијата, логистиката и одржувањето, лидерството, дисциплината, моралот, физичкото воспитување, борбените операции и индивидуалната обука на војниците, советувањето и решавањето на проблеми. Доктрината на Армијата не пропишува прецизна листа на должности, одговорности и овластувања на првите подофицери. Секој командир на чета може да развие различен концепт на соодветна одговорност и овластување на неговиот прв подофицер. Исто така и секој прв подофицер може да развие различен концепт на своите одговорности и овластувања. Резолуцијата на овие два концепта е од суштинско значење за ефективни работни односи на релација командир на чета-прв подофицер.

⇒ **Командно-штабен курс**

⇒ Командно-штабниот курс дава знаења и вештини од доменот на оперативно-штабните должности и одговорности на рамниште на бригада и повисоко. Кандидатите за овој курс се подофицери со чин постар водник 1. класа, ранг Е-7 и ранг Е-7А. Како услов кандидатите треба да извршувале должност командир на 1. одделение, командир на 3. и 4. вод и работа во командата на чета и оперативно-штабни должности во баталјон.

По завршувањето на овој курс подофицерите се унапредуваат во чин заставник со ранг Е-8.

⇒ Курсот ги подготвува кандидатите да ги извршуваат должностите како интегрални членови на командите-штабовите и да ги менаџираат секојдневните операции во истите. Курсот е интерактивен, се работи во мала група каде фокусот е на размената на идеи меѓу првите подофицери додека учат нов материјал од повисоките подофицери во АРМ. Доминираат прашањата од оперативно ниво наспроти прашањата од тактичко ниво, како и специјалните предмети како меѓународна воена соработка, прашања во врска со НАТО и прашања од националната безбедност на Република Македонија.

⇒ По завршувањето на овој курс подофицерот кој постигнал исклучително висок успех и извршувал должност командир на 1. одделение или 3.вод, завршил курс за прв подофицер и извршувал должност прв подофицер во чета, се поставува на должност главен подофицер во баталјонот и добива ранг Е-8А.

⇒ **Курс за главни подофицери**

⇒ Курсот за главни подофицери се организира за подготовка за извршување должност главен подофицер и штабни должности во бригада и повисоко. Учесството на овие курсеви треба да биде резервирано за оние подофицери со чин заставник, ранг Е-8 и Е-8А, кои покажале најголем потенцијал за да служат на највисоки подофицерски позиции. По завршувањето на овој курс подофицерите се промовираат во чин заставник 1. класа, ранг Е-9. Само најдобрите и најуспешните се

поставуваат на должност главен подофицер и добиваат ранг Е-9А.

⇒ Курсот се фокусира на изучување на проблемите во современото лидерство, менаџментот со ресурси, менаџмент со обуката и воените операции на највисоките нивоа во Армијата.

⇒ Заради малиот број на лица како кандидати за овој курс, кандидатите се праќаат во академиите за подофицери во армиите на земјите членки на НАТО.

⇒ ***Стручно-специјалистички курсеви***

⇒ Стручно-специјалистичките курсеви од сите родови и служби се организираат според потребите на секој род и служба. Овие курсеви се организираат според потребите за стручно усовршување на подофицерите во родот или службата. Овие курсеви се поврзани со развој и модернизација на воената техника и доктрина во родот или службата. Наменети се за оспособување и подобрување на извршувањето на оперативни задачи во единиците. Се организираат на различни рамништа на курсирање. Бројот на курсевите и нивната содржина зависи од типот и намената на курсот.

⇒ Содржините, времетраењето и фреквенцијата на секој курс поединечно се одредува според потребата на родот и службата по посебни програми.

⇒ Овие курсеви не се поврзани во системот на условно-последователниот процес на професионален развој и унапредувањето на подофицерите, но претставуваат важен услов во процесот на селекција при нивниот професионален развој.

⇒ *Други форми на образование и обука на подофицериите*

⇒ Покрај институционалниот начин на обука, подофицерите можат да стекнат знаења и вештини и преку други форми на обучување. Овој тип на обука се спроведува преку предавања, советувања, курсеви, семинари, работилници, тренажи, вежби и сл. Организацијата и реализацијата на оваа обука ќе се врши во единиците, центрите за обука на Командата за обука и во останатите центри за обука во армијата и другите институции во Република Македонија, како и во центрите за обука во земјите членки на НАТО и Партнерството за мир.

⇒ *Изучување на странски јазици*

⇒ Посебно значаен сегмент во стручното усовршување на подофицерите претставува изучувањето на странските јазици.

⇒ На изучувањето на странски јазици во МО и АРМ ќе се посвети засилено внимание. За реализација на оваа активност во целост, КЗО ќе остварува соработка со Воената академија, во однос на капацитетите (кабинети и наставнички персонал).

⇒ Програмата за изучување на странски јазици предвидува изучување на јазици кои се користат во НАТО (пред сè англискиот) и на оние за кои е искажана потреба. Програмата е изготвена согласно определбите во Стратегијата за менаџмент со персоналот, со кое се дефинира начинот на кој се врши селекцијата на лицата кои ќе се упатуваат на обука за изучување странски јазици; стекнување нови и обновувањето на претходно стекнатите знаења.

4.3. Фокусирање на борба

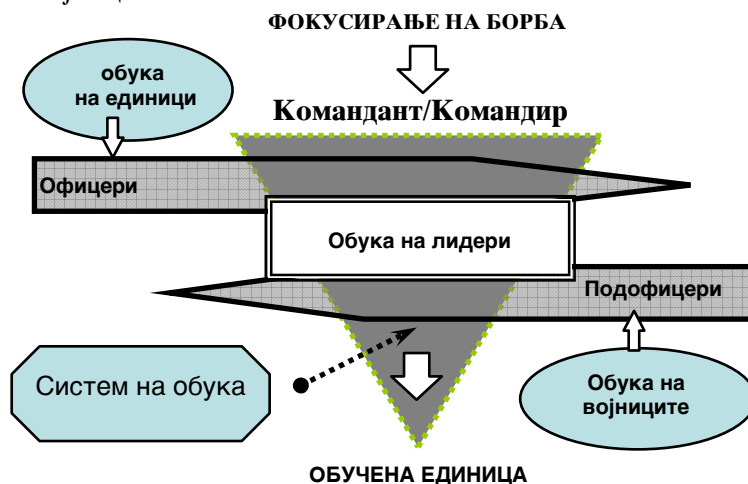
Во строго дефинирани и ограничени услови за изведување борбени дејства не се дозволени никакви грешки и пропусти. Не постои можност за исправки. Ваквите ситуации бараат потполна контрола на ситуацијата. Подготовката на војниците да одговорат на овие специфични потреби во борбени ситуации подразбира нивна темелна и сеопфатна подготовка. Оваа подготовка бара фокусирање на борба и потребите кои произлегуваат од неа и кога таа не се одвива. Фокусирањето на борба е концепт кој се користи за да се дефинираат потребите на обуката со помош на МЕТЛ - задачите во мирно време. Важно е да се запомни дека никој не е во можност да одговори на сите задачи ниту да можат да бидат способни да ги одржат способностите на исто ниво цело време. Тоа се однесува и за единицата во целост и за секој поединец – војникот и командирот во заедничките задачи.

Командирите мора селективно да ги одбираат и обучуваат оние задачи кои се важни за да може единицата да спроведе одредена критична задача од МЕТЛ. Листата е пресудна низ целиот процес на фокусирање на обуката и им помага на командирите при планирањето и распределувањето на средствата за обука. Задачите од МЕТЛ служат како централна точка околу која командирот проценува што е потребно за обуката, да планира и спроведува. Исто така му овозможува на командирот да ја разбере потребата да изврши планирање на обуката потребна за развивање на помладите - потчинети командири за кои треба да се нагласат вештините и знаењето кои треба да ги поседуваат за спроведување на борбената доктрина и обука на војниците.

Пресудно за концептот за фокусирање на борба е да се дефинираат заедничките задачи од повисоко значење, произлезени од задачите наведени во МЕТЛ и да се разбере нивната меѓусебна врска со задачите на

командирите и војниците кои треба да ги поддржуваат заедничките задачи. Првите подофицери и подофицерите командири на одделенија, тимови и послуги мора да одберат задача за војниците за која ќе имаат поддршка од секоја заедничка задача на која ќе бидат фокусирани за време на обуката. Подофицерите се одговорни за обуката на војниците во нивните задачи. Командирите на секое ниво остануваат одговорни за обуката и тоа одговорни пред сè за достигнување на поставените стандарди во обуката од страна на војниците, командирите и на единиците.

На следната шема е показано влијанието на фокусирањето на борбата како и интеграцијата на заедничката обука на единицата и индивидуалната обука на војниците.



Шема - Приказ на фокусирање на борба

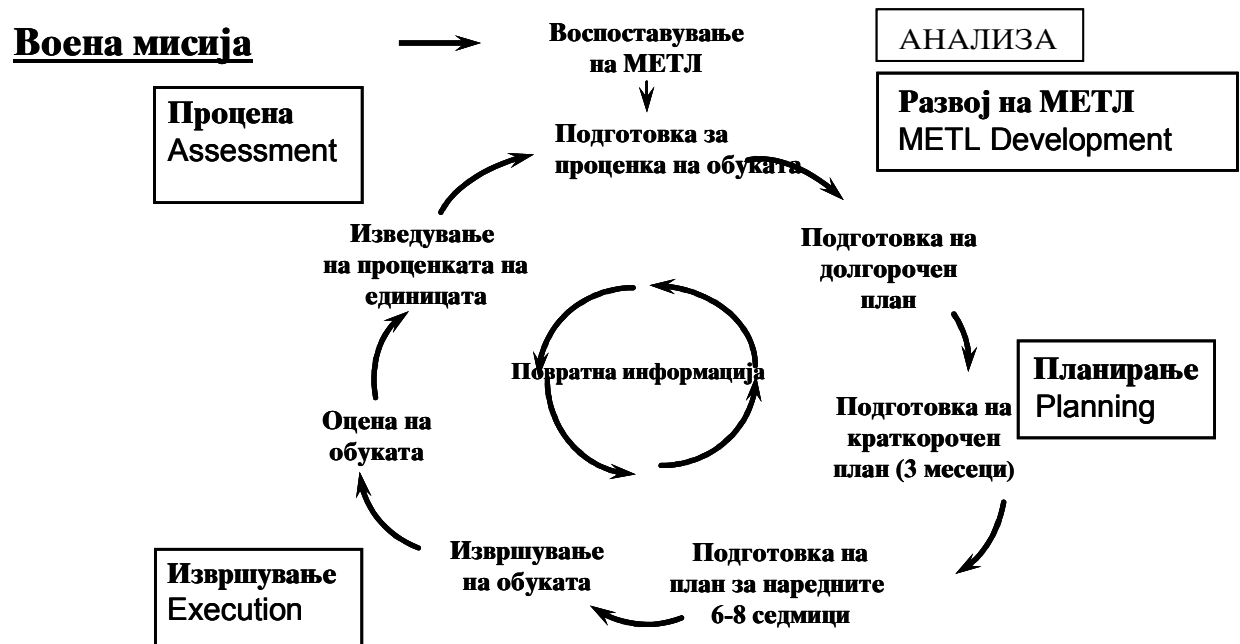
4.3.1. Менаџмент со обука

Системот за управување со процесот на обука – менаџментот со обуката овозможува постигнување на посакуваниот ефект во обуката за што пократко време со оптимално потрошени материјални средства. Ваквиот

систем на обука е разработен како Менаџмент со обуката – односно како ‘системски приод кон обуката’. Пристапот на управување со обуката во Армијата на РМ е спирално непрекинат процес во чие средиште се наоѓа повратната врска, која овозможува правилно насочување на активностите во обуката кон извршување на воената МЕТЛ во мирно време. Повратната врска претставува информација која е во интерес на проценувањето на квалитетот на изведените активности и се спроведува низ целиот круг за управување со обуката.

Менаџментот со обуката во АРМ дефинира четири основни целини и тоа:

- ⇒ планирање;
- ⇒ подготовка;
- ⇒ извршување; и
- ⇒ проценка.



Слика - Шемајски приказ на процесот на менаџментот со обука

Менаџментот со обуката треба во суштина да обезбеди:

- ⇒ Централизирање на планирањето на обуката
- ⇒ Децентрализирање на извршувањето на обуката
- ⇒ Обука на комбинирани единици (здружени родови)
- ⇒ Функционирање низ ланецот на командување
- ⇒ Комуницирање на каналот за подофицерска поддршка
- ⇒ Обука до стандард и безбедна обука

Подофицерите се во две општи корелации со системот на менаџментот со обуката во АРМ и тоа како предмет на обука и како субјект во обуката.

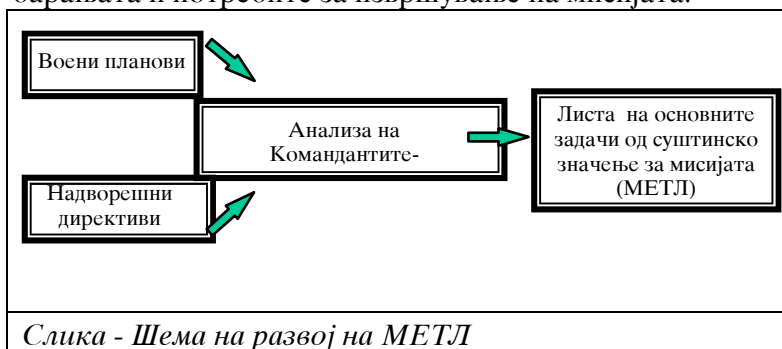
Во сите горе наведени фази на системот на менаџмент со обука подофицерите се вклучени според нивните дефинирани улоги, должности и одговорности во АРМ.

4.3.2. Листа на задачи од суштинско значење за мисијата - МЕТЛ

Процесот на развојот на МЕТЛ започнува со анализата на мисијата и е објаснет во текстот кој следи. Процесот на планирање како основа на командирската процена и фокусирање на откривање -идентификување на воочените квалитети и слабости во обуката. Оваа идентификација му овозможува на командирот да одреди кои индивидуални задачи на војникот или командирот како и заедничките задачи на одделението бараат дополнителна обука. По оваа констатација командирот овозможува спроведување на почетна-иницијална обука, обука на достигнување на стандардот и обука на одржување на постигнатото ниво на обученост.

Фокусирањето на борба, односно насочувањето на обуката кон потребите и задачите наведени во мисијата, започнува со процесот за развивање на МЕТЛ. МЕТЛ произлегува од воената мисија. Единицата мора да ја спроведува обуката според тоа како е планирано,

односно за која активност во борбените дејства единицата е наменета. Командирите ја развиваат МЕТЛ бидејќи единиците не можат да бидат вешти и успешни за секоја можна задача. Процесот за развивање на МЕТЛ на командирите им дава можност да ги разберат барањата и потребите за извршување на мисијата.



Слика - Шема на развој на МЕТЛ

Првиот чекор во процесот на менаџментот со обуката по приемот на мисијата е анализа на мисијата и изработка на листата на задачи. По составување на листата на задачи се рафинираат најважните активности и се дефинираат најважните суштински задачи од кои зависи успешноста на мисијата. Процесот на дефинирање на суштинските задачи подразбира експертско познавање на областа во која се работи. Важноста на овој чекор во менаџментот ја потврдува фактот дека доколку се погрешни или лошо изработи оваа МЕТЛ, директно се доведува во прашање извршувањето на зададената мисија. Заради ова секој кој изработува МЕТЛ мора да ги знае следните работи.

- ⇒ -достапноста на ресурсите во моментот на изработка на МЕТЛ не влијае на нејзината содржина;
- ⇒ сите задачи кои се опфатени во МЕТЛ имаат иста важност. Листата мора да се менува или прилагодува според промените на мисијата на единицата. Командирите треба по секоја измена на мисијата да ја проверат МЕТЛ и да извршат усогласување и адаптирање на потребите од новата мисија;

-
-
- ⇒ МЕТЛ мора да ја поддржува и да биде усогласување со МЕТЛ од следниот повисок штаб како и единиците кои се вклучени во борбена поддршка и борбено-сервисна поддршка;
 - ⇒ МЕТЛ се однесува на целата единица;
 - ⇒ треба да се одобри од страна на командирот-командантот (во воени услови) на следната поголема единица;
 - ⇒ мора да биде разбрана од првиот и главниот подофицер во единицата, (советник на командирот), клучните подофицери - командири и другите подофицери кои ќе бидат во ситуација да извршуваат одредени задачи од мисијата;
 - ⇒ чета е најниска формација која подготвува МЕТЛ во писмена форма;
 - ⇒ мора да се користи тимски пристап во развојот на МЕТЛ;
 - ⇒ се разликува кај сличните единици, поради различните воени задачи и просторот за спроведување;
 - ⇒ командирите на пониски нивоа од чета изработуваат МЕТЛ за свои потреби – донесување борбени одлуки и издавање оперативни наредби;

Командантот/командирот е одговорен и тој одредува кои задачи треба да се извежбуваат и да се спроведат. Секогаш е во контакт со својот претпоставен за да се осигура дека неговата одлука, мисијата и МЕТЛ и мисијата МЕТЛ на претпоставената команда се усогласени.

4.3.3. Дефинирање на задачи

Дефинирањето на задачите е процес кој започнува со проучување на зададената мисија. Во текот на овој процес се дефинираат сите потребни активности кои треба да се извршат во текот на мисијата. Процесот се одвива со идентификација на специфицираните задачи од мисијата, продолжува со идентификација на

имплементираните задачи, преку идентификација на задачите од поголема важност и завршува со изработка на листата на задачи од суштинска важност за мисијата, МЕТЛ.

Во следниот текст накратко се објаснети постапките за дефинирање на колективни, индивидуални задачи и начин на изработка на МЕТЛ.

4.3.3.1. Дефинирање на колективни задачи

Овој процес на анализа ги идентификува сите одлуки и активности потребни за завршување на секоја критична колективна задача. Анализата на задачата е јадрото на анализата.

Дефинирањето на заедничките задачи претставува:

- ⇒ користење на мисијата како матрица за заедничките задачи,
- ⇒ одредување на задачите со најголем ефект;
- ⇒ добивање на упатства (насоки)/одобрување од командантот/командирот,

Основниот процес за анализа на задачата е ист и за индивидуалната и колективната задача.

Процесот за анализа на задачата ја задржува информацијата која произлегува од мисијата со спецификации и детали за нејзината изведба како што се: условите, стандардите, препораките, безбедноста и опасностите/факторите на околината, чекорите за изведба на задачата, вештините и знаењето потребно за изведба. Овие информации се употребуваат за дизајнирање и развивање на обуката. При разработката на обуката се изработуваат и произведуваат производи во облик на пакети за поддршка на програмата за обука. Овие пакети содржат информации за условите и стандардите и начинот за оценување на изведбата. Во истите пакети се даваат и информации и за ресурсите потребни за извршување на обуката.

4.3.4. Дефинирање на индивидуални задачи.

Дефинирањето на индивидуалните задачи претпоставува:

- ⇒ користење на колективните задачи како матрица за индивидуалните задачи,
- ⇒ одредување на задачите со најголем ефект;
- ⇒ добивање упатства (насоки) и одобрување од повисоката команда.

Анализите на индивидуалните задачи ги идентификуваат сите активности и одлуки потребни за изведување на секоја критична индивидуална задача. Спецификациите на начинот на изведбата на задачата објаснуваат како всушност задачата треба да се изведе, под кои услови и колку добро индивидуата мора да ја изврши. Сите детали за изведба на задачата потребни се заради воспоставување на стратегијата на индивидуалната обука, односно за дизајнирање и развивање на обуката што следи. Спецификациите што треба да се наведат се:

- ⇒ Наслов на задачата.
- ⇒ Идентификациски број на задачата.
- ⇒ Услови за изведба на задачата.
- ⇒ Стандард за изведба на задачата.
- ⇒ Чекори за изведба.
- ⇒ Начин на оценување.

4.3.5. Време на лидерој – подофицерој во обукајќа (ВЛО)

Обуката е комплексен процес со плански континуирани активности. Во овој процес времето за обука е планирано и распоредено според целите кои се сака да се постигнат со содржините. Подофицерите како примарни тренери се одговорни за индивидуалната обука на своите војници и нивната обученост до зададените стандарди. Достигнувањето на посакуваните цели во текот на планираното време честопати не може да се постигнат. Заради ова треба на примарните тренери да

им се овозможи дополнително време за достигнување на посакуваните цели од обуката.

Ова време во системот на менаџмент на обуката е познато под името “време на лидерот”. ВЛО е практична обука за војниците изведувана од страна на нивните ПОФ. Тоа им овозможува на ПОФ ресурси и авторитет да “ги оживеат” правилата и да изградат доверба меѓу лидерите и потчинетите што ќе обезбеди успех во борба. Линијата на командување и каналот за поддршка го поддржуваат овој витален настан преку обезбедување на неколку споени часови за ВЛО во распоредот за обука секоја недела, кои најчесто се изведуваат во четврток од 07.00 – 12.00 часот.

Со времето на лидерот се постигнува поголемо ниво на обученост, а со тоа се подобрува готовноста и кохезивноста на единицата. Покрај тоа, времето на лидерот им дава можност на младите ПОФ да го учат и вежбаат системот на менаџмент во обуката на најниско ниво. Целта е да се обучат тренери кои ќе ги обучуваат своите војници преку:

- ⇒ идентификација на задачите (вежбите) на војниците и единицата, кои ја поддржуваат МЕТЛ на единицата;
- ⇒ процена на слабостите во обученоста на војниците;
- ⇒ формулирање на план за надминување на слабостите;
- ⇒ изведување на обуката до зададениот стандард.

4.3.5.1. Зонирање ВЛО

Подофицерите се примарни тренери на војниците. Времето на лидерот за обука (ВЛО) дава основна можност за развој на најпотребните лидери. Индивидуалниот пристап на користење и исполнување на ВЛО со активности на секој лидер му овозможува да ја стекне и зајакне довербата на своите војници и да ја покаже неговата заинтересираност за нивната обученост.

Командантите треба да го институционализираат ВЛО како регуларен дел од програмата за обука на единицата. Ова ќе им овозможи на ПОФ да ги обучуваат војниците за одредени задачи во мали групи.

ВЛО е извонредна алатка во подготовка на војниците за борба и победа во борбените операции. Командантите треба да го одвојат ова време исклучително за ПОФ да ги обучуваат своите војници (одделенија, секции, послуги и тимови) за задачите поврзани со МЕТЛ во што е можно по реални услови. Во борба, лидерите во првите редови се тие што обезбедуваат смилено и прецизно извршување на задачите од страна на војниците. ПОФ и нивните војници мора да имаат доверба дека нивната единица е вешта за да извршува основни борбени задачи до стандард. Преку ВЛО војниците стекнуваат поголема доверба во нивните лидери, а лидерите стекнуваат поголема самоверба. ВЛО е најдобрата можност за градење на тоа лидерство. Затоа, тоа време мора мудро да се користи.

4.3.6. Безбедносѝ во обукаѝа

Обуката спроведувана во мирно време мора да се изведува во услови приближни на оние во војна. Овој принцип на обука од лидерите бара користење одредени ресурси кои во текот на нивната употреба можат да бидат опасни по животот и здравјето на изведувачите и војниците. Од друга страна принципот - реалната обука мора да биде безбедна - бара од истите тие лидери свесност за сите опасности кои таа реална обука ги носи. Свеста за безбедноста во обуката и борбата ја заштитува борбената моќ.

Историски гледано, во борба има повеќе жртви поради несреќни случаи отколку од дејство/оган на непријателот. Ако на реалната обука гледаме од аспект дека добро обучени војници се подготвени за пркосење на ризикот кој го носи војната, тогаш и ризикот кој го носи реалната обука е поприфатлив. Осигурувајќи дека

реалната обука е безбедна, ја поттикнува свеста дека ќе се спасат животите во борба. Изведувањето на реална обука е предизвикувачка работа.

Целта на линијата на командување **не е** обуката на прво место **нишџу** безбедноста на прво место, туку **безбедна обука**.

Командантот е одговорен за безбедноста. Тој е целосно одговорен за безбедноста на единицата, меѓутоа секој војник е одговорен за безбедноста во обуката. Ова ги вклучува лидерите низ линијата на командување и каналот за поддршка, а не само офицерите и подофицерите одговорни за безбедноста на полигонот и другите органи на безбедност. Подофицерите треба да извршат оцена на ризикот за секоја мисија за која се подготвуваат.

4.3.7. Процена на ризикот при реалната обука

Менаџментот со ризик е процес за идентификување и контрола на опасностите при изведување на обуката. Овој процес служи за заштита на борбената моќ и ресурсите. Како лидер мораш да бидеш во ситуација да го процениш и да го контролираш ризикот при извршување на задачата. Чекорите за менаџментот со ризик се:

- ⇒ Чекор 1. Идентификувај ја опасноста
- ⇒ Чекор 2. Оцени ја опасноста за да го определиш ризикот
- ⇒ Чекор 3. Развиј контролни мерки и донеси одлука за ризикот
- ⇒ Чекор 4. Примени ги контролните мерки
- ⇒ Чекор 5. Контролирај и оценувај

Табела - Сѓоредба на чекориѓе на ѓроцена на ризик и чекориѓе од ѓроцесот на изработка на оѓеративна наредба					
ПДО	Ч Е К О Р И на процесот на менаѓмент со ризик				
	ЧЕКОР 1	ЧЕКОР 2	ЧЕКОР 3	ЧЕКОР 4	ЧЕКОР 5
ПРИЕМ НА МИСИЈА	X				
АНАЛИЗА НА МИСИЈАТА	X	X			
РАЗВОЈ НА ПРАВЦИ НА ДЕЈСТВО	X	X	X		
АНАЛИЗА НА ПРАВЦИТЕ НА ДЕЈСТВО	X	X	X		
СПОРЕДУВАЊЕ НА ПРАВЦИТЕ НА ДЕЈСТВО			X		
ОДОБРУВАЊЕ НА ПРАВЦИТЕ НА ДЕЈСТВО			X		
ИЗРАБОТКА НА НАРЕДБАТА				X	
ИЗВЕЖБУВАЊЕ ¹	X	X	X	X	X
ИЗВРШУВАЊЕ И ОЦЕНУВАЊЕ ¹	X	X	X	X	X
¹ Сите полиња се обележани за да се истакне употребата на процесот на менаѓмент со ризик низ целата мисија.					

Одлуките за ризик треба да се донесат врз основа на анализа и сознанија, а не како резултат на механичка навика.

Постојат два вида на ризик: **тактички** и **случаен ризик**.

- ⇒ **Тактичкиот ризик** се појавува со опасностите кои постојат поради присуство на непријател. Го има низ сите нивоа на војна и низ разните операции;
- ⇒ **Случајниот ризик** ги вклучува сите можни ризици освен тактичкиот ризик. Ги вклучува ризиците за пријателските сили, ризиците предизвикани на цивилите од операцијата, како и влијанието на операцијата врз околината.

4.3.7.1. Чекори 1 и 2

Чекорите 1 и 2 заедно ја сочинуваат оценката на ризикот. Во чекор 1 се идентификуваат опасностите кои може да се појават при извршување на мисијата. Во чекор 2 се одредува директното влијание на секоја опасност врз операцијата. Оценката на ризикот придонесува за подобро познавање на ситуацијата. Ова познавање ја подобрува довербата и им овозможува на војниците и единиците да преземат навремени, плански и ефективни заштитни мерки.

4.3.7.2. Чекори од 3 до 5

Чекорите од 3 до 5 се основни активности кои водат до ефективен менаџмент со ризикот. Во овие чекори, лидерите го споредуваат ризикот со трошоците – политички, економски, природни и со борбената моќ – и преземаат соодветни дејства за да го елиминираат непотребниот ризик. За време на извршувањето, како и за време на планирањето и подготовките, лидерите континуирано го оценуваат ризикот и неговото влијание врз мисијата и оние што се вклучени во задачата. На крајот, лидерите ја оценуваат ефективноста на контролните мерки и ги пренесуваат научените лекции.

4.3.8. Преглед по извршено дејство (ПИД)

Прегледот по извршено дејство (ПИД) е основен облик на собирање информации за степенот на обученост на војниците, кој го користат подофицерите како изведувачи на обуката. Изведувачот на обуката мора да планира време за извршување на прегледот по извршено дејство. ПИД може да биде формален или неформален. Времето и местото на извршување на ПИД е прашање на одлука на изведувачот. Зависно од типот на обуката и расположливото време ПИД може да се спроведува во текот на обуката, по секоја секвенца на обука, на крајот од обуката или на одреден период. Ова зависи од типот на обуката и дневниот ред на прегледот по извршеното дејство. Текот на дејството за спроведување на овој преглед е даден во анексот на Водичот како дел од книгата на лидерот.

Во текот на работата изведувачот на обуката ќе добие и информација за оценка на обученоста на своите војници и по извршените формални или неформални контроли на обуката од страна на повисоките претпоставени команди.

За обученоста на единицата информации може да се добијат и од потчинетите подофицери и лидери кои изведуваат обука на потчинетите состави. Понекогаш заклучоците од обученоста на своите војници, изведувачот на обуката може да ја коригира и користејќи ги резултатите од одредени квалификации кои се спроведуваат на формален или неформален начин.

Прегледот по извршеното дејство се одликува со:

- ⇒ прегледите по извршените дејства се изведуваат за време или веднаш по изведувањето на некој настан;
- ⇒ фокусот е на целите што треба да се извршат во обуката;
- ⇒ фокусот е на војниците, лидерите, изведбата на единиците;
- ⇒ ги вклучува сите учесници во дискусија;
- ⇒ се користат отворени прашања;

- ⇒ се поврзува со одредени стандарди;
- ⇒ ги одредува предностите и слабостите;
- ⇒ ја поврзува изведбата со последователната обука;
- ⇒ не се фокусира на тоа чија е вината за лошо изведените работи.

Чекори во извршување на преглед по извршено дејство:

- ⇒ планирање;
- ⇒ подготовка;
- ⇒ извршување;
- ⇒ заклучоци, и
- ⇒ имплементација, користејќи ги заклучоците од ПИД.

4.3.8.1. Планирање на ПИД

ПИД е планска активност. Без разлика за каков тип на ПИД се работи и која активност се врши, изведувачот треба навреме да знае кога, каде и како ќе го изведе ПИД. Активностите на планирањето на ПИД се следни:

- ⇒ се врши избор и обука на квалификувани набљудувачи-контролори;
- ⇒ се обезбедуваат податоци за обуката во вид на преглед на публикации за обука;
- ⇒ се утврдува кога ќе се изведува ПИД;
- ⇒ се определува кој ќе присуствува на ПИД;
- ⇒ се одредуваат средствата со кои ќе се спроведе ПИД;
- ⇒ се изработува планот за реализација на ПИД.

4.3.8.2. Подготовка на ПИД

За секој преглед по извршеното дејство мора да постои подготовка. Зависно од типот на ПИД и подготовките се од различен тип. Но, без разлика на обемот на активностите, по содржината се многу слични. Активностите при подготовките се следни:

- ⇒ се врши преглед на целите за обука, на наредбите, листата на задачи кои се од суштинско значење за мисијата и доктрината за обука;

- ⇒ се утврдува листата на набљудувачите/контролорите кои ќе вршат набљудување на клучните настани;
- ⇒ се врши набљудување на обуката и се прават забелешки;
- ⇒ се прибираат забелешките од другите набљудувачи;
- ⇒ изведувачот го одбира местото за реализирање на ПИД;
- ⇒ доколку е потребно се изведуваат проби.

4.3.8.3. Извршување на ПИД

Извршувањето на ПИД може да се врши на повеќе начини, но суштински тие не се разликуваат. Општите карактеристики за извршувањето на ПИД се следни:

- ⇒ раководителот со ПИД мора да бара максимално учество од сите присутни;
- ⇒ фокусот мора да се задржи врз целите за обука;
- ⇒ постојано се врши преглед на клучните моменти при предавањето-текот на обуката, и
- ⇒ да се врши документирање на клучните моменти наведени во текот на обуката.

4.3.8.4. Техники на извршување на ПИД

При извршување на ПИД изведувачот мора цело време да биде свесен за некои сознанија наведени во карактеристиките на ПИД.

Атмосферата за време на ПИД мора да биде релаксирана. Начинот на комуникацијата треба да биде во насока на дискусија за тоа:

- ⇒ што требало да се случи, а што се случило;
- ⇒ што се случило, а не за тоа зошто се случило;
- ⇒ дали може да се направи поинаку при следното повторување на настанот, и
- ⇒ како може да се подобри извршувањето следниот пат.

Изведувачот на ПИД треба да настојува на поставување прашања со кои од извршителите ќе бара размислување како поинаку може да се изведе одредена

активност без да го набедува соговорникот и од него да бара оправдување зошто нешто не направил како треба.

4.3.8.5. Заклучоци од ПИД

Секој извршен преглед по извршеното дејство како основна цел има заклучок – процена и оценка за одреден настан или активност. Цел на овие заклучоци е да се види колку добро е изведена задачата и дали може да се подобри нејзиното изведување.

Целта на овие заклучоци е да се имплементираат во следните активности со што и ќе се подобри изведбата на задачата.

Донесените заклучоци сами за себе без нивното имплементирање во наредните задачи немаат никаква цел.

Секој изведувач на обуката треба да знае колку добро е изведена активноста која ѝ претходи на наредната. Ако ја има таа информација тој ќе знае што неговите потчинети можат да постигнат и на тој начин ќе донесува одлуки колку да бара од нив. Со усогласување на барањата и можностите резултатите се секогаш големи.

4.4. Одговорности на подофицерите во обуката

Со воспоставувањето на должностите на подофицерите дефинирана е и нивната одговорност во обуката. Подофицерот како примарен тренер на војниците, има полна одговорност за индивидуалната обука. Одговорноста се огледа во обврската за утврдување на потребите за индивидуалната обука, подготовките и извршувањето на обуката сè до достигнување на стандардите и нивното одржување како и континуирана процена на обученоста. Секој подофицер лично е одговорен за индивидуалната обученост на своите војници и за обученоста на формацијата со која командува. Својата улога во обуката ја остварува преку:

- ⇒ -непосредно учество во планирањето на обуката;
- ⇒ -непосредни подготовки за извршување на обуката;

- ⇒ непосредно изведување на обуката на војниците;
- ⇒ лична грижа за проблемите на војниците;
- ⇒ поставување личен пример во обуката.

Покрај ова подофицерот е одговорен за помладите подофицери и нивниот професионален развој. Неговата одговорност ја остварува преку улогата на советник и ментор во текот на секојдневните активности во единицата.

На крајот подофицерот со стекнатото искуство и знаење во сферата на индивидуалната обука, се појавува како советник на помладите офицерите за прашањата околу колективната обука. Ова е разбирливо кога се знае дека колективната обука треба да е поддржана со знаењата и вештините од индивидуалната обученост.

За сите горе наведени одговорности подофицерот има лична одговорност за сè она што ќе го направи или нема да го направи, а е поврзано со резултатите од обуката.

Покрај личната, подофицерот има и колективна одговорност. Како член на колективот одговорен е за обуката и кога не е на лидерската позиција и затоа има обврска да презема активности со кои ќе ја поттикнува и развива колективната изведба на задачите од страна на војниците.

4.5. Улога на подофицерите во менаџментот со обуката

Во процесот на менаџментот со обуката, подофицерите се појавуваат како субјект и имаат активна улога. Тоа значи дека се активно вклучени во целиот процес и сите негови фази. Подофицерите се непосредни извршители на обуката, и тие мора и треба да го разбираат процесот на менаџментот со обуката, целосно да го владеат, активно да се вклучуваат во сите негови фази и тоа во планирањето, подготовката, извршувањето и процената на обуката. Поради одговорната улога која ја имаат тие се појавуваат како менаџери при планирањето на обуката, тренери при извршувањето на обуката, лидери на војниците при

извршувањето на мисијата и како ментори и советувачи при професионалниот развој на помладите подофицери и офицери.

Обукаџа љ треба да биде реална, да се спроведува во услови исти или љриближни на оние во борба.

Во обуката подофицерите ја имаат улогата на примарни тренери на војниците преку изведувањето на индивидуалната обука со војниците, а преку обуката на тим, одделение, секција и вод имаат дополнителна одговорност и за колективната обука. Својата улога ја извршуваат како командири на тимови, одделенија, секции. Во исклучителни ситуации, зависно од способноста, подофицерите можат да бидат и во улога на командири на водови.

4.5.1. Улога на подофицериџе во љланирање на обукаџа

Во процесот на планирање на обуката, подофицерот зема активно учество во рамките на неговата одговорност. Во текот на овој процес тој активно учествува во одредување на индивидуалните задачи за обука на војниците и колективните задачи за обука и мали состави до големина на одделение. Дефинирањето на овие задачи подофицерот го врши со извлекување од мисијата на единицата. По дефинирањето на програмата тој активно учествува во утврдување и планирање на потребните ресурси за изведување на поставените задачи.

Постарите подофицери во единицата, односно, командирите на првите одделенија и првиот подофицер во четата, им помагаат на потчинетите подофицери во развивањето на индивидуалните задачи за обука на војниците.

Овие подофицери како поискусни од останатите во четата имаат задача да развиваат индивидуални задачи за обука на помладите подофицери во нивната единица. Со

оваа активност тие се вклучени во процесот на планирање на обуката на лидерите во единицата.

Подофицерите активно учествуваат на сите состаноци за обуката до ниво на основна тактичка единица - чета/батерија. При планирањето на индивидуалната обука настојуваат да ги вметнат сите заклучоци од претходниот циклус на изведената индивидуална обука со војниците. Покрај тоа според сопственото искуство и потребите на единицата, за одредени фази во обуката, мора да бараат да се изврши планирање на резервното време на командирите на одделенија, потребно за дополнителна обука.

При планирање на колективната обука ги информираат одговорните офицери за резултатите кои се постигнати во индивидуалната обука. Објективната процена на оспособеноста и обученоста на војниците гарантира успешна поддршка на задачите од колективната обука на единицата. Како искусни тренери кои ги познаваат своите војници подофицерите треба да ги советуваат офицерите, кои се одговорни за колективната обука, на кој начин најдобро да ги искористат резултатите од индивидуалната обука, посебно за можната динамика за постигнување на бараните стандарди.

4.5.2. Улога на подофицерите во подготовката на обуката

По планирањето, подготовката е втор чекор од процесот за менаџмент со обуката. Од правилно планираната содржина, времетраењето и правилното распоредување на активностите во подготовката на обуката зависи и колку добро ќе биде изведена обуката. Односот на времетраењето на подготовките со времетраењето на извршувањето е пропорционално со квалитетот на извршувањето на обуката. Целосно спроведената подготовка е предуслов за добро и квалитетно извршување на обуката.

Процесот на подготовка на индивидуалната обука е плански и организиран. Во овој период подофицерите зависно од нивните одговорности имаат различни задолженија и обврски во процесот на подготовките на обуката.

Подготовката на обуката опфаќа:

- ⇒ -лична - подготовка на самиот себеси;
- ⇒ материјална - подготовка на ресурсите;
- ⇒ персоналот за поддршка (маркиранти, помошници во обуката, оценувачи или контролори), и
- ⇒ подготовка на војниците.

1. Подготовка на самиот себеси

Сепфатна, квалитетна и правилна подготовка на изведувачите на обуката – инструкторите, им влева сигурност и самодоверба во нивните знаења и способности да обучуваат други. Подготовката треба да обезбеди познавања на секој инструктор – тренер за:

- ⇒ теоретски знаења за материјата, предметот за обука-предавање, односно задачата која треба да се изврши. Задачата мора да се познава на повисоко ниво од нивото на кое треба да се предава – обучува;
- ⇒ покрај теоретските знаења, тренерот треба да има искуство и практично знаење и способности лично да ја изведува поставената задача. Изведувањето мора да биде правилно со задоволување на поставениот стандард;
- ⇒ да ги познава сите нагледни средства, начинот на нивното функционирање и употреба;
- ⇒ да ги познава сите техники и методи на пренесување на знаења и вештини за обука во извршување на специфични задачи;
- ⇒ да ги познава војниците кои треба да ги обучува, нивните почетни знаења и психофизички квалитети и способности. Само тренер – инструктор кој ги познава своите војници може да поставува соодветни стандарди и правилна динамика на достигнување на

- истите, без да направи грешка, која ќе влијае на квалитетот на обуката;
- ⇒ да знае да подготви и изведе преглед по извршеното дејство.

Повторувањето е мајка на знаењето

Проверката е ѝемел на самодовербата

2. Материјални подготвоки

Подготовката на обуката опфаќа и подготовка на потребни материјални средства. При планирањето на обуката се идентификуваат потребните наставни средства, се бара помош за обуката во опрема, терени за обуката, училиници и муниција. Потребно е сите овие средства да се обезбедат пред почетокот на обуката со доволно време истите да се подготват за употреба.

Подготовката на средствата за обука подразбира нивно:

- ⇒ чистење и пополнување со потрошни средства;
- ⇒ проверка на техничката и функционалната исправност;
- ⇒ извежбување во ракување со опремата заради запознавање со истата.

3. Подготвока на персоналот за поддршка

Често во текот на извршување на обуката на изведувачот му е потребна асистенција од други лица. Асистенцијата може да биде од најразличен вид. За да можат да извршат асистенција овие лица треба да се подготват. Нивната подготовка се состои од:

- ⇒ сфаќање на нивната улога за поддршка на обуката;
- ⇒ запознавање со местото, времето и начинот на реализација на асистенцијата;
- ⇒ соодветно опремување и подготвување за користење на опремата при извршување на нивните задачи според стандардот;

⇒ извршување на непосредни подготовки пред извршување на обуката, да се осигураат дека имаат познавање за областите на обуката и дека се извежбани во нивните активности.

Честопати лицата асистенти во обуката треба да се појават и како оценувачи на истата. Во тој случај тие треба да се запознаат со нивната улога како оценувачи и со процедурите за оценување.

Изведувачот на обуката треба да биде запознаен со подготвеноста на асистентите и доколку има потреба непосредно да се вклучи во дел од процесот на подготовка.

4. Подготовка на војниците

Покрај другите подготовки треба да се изврши подготовка и на војниците кои треба да се обучуваат. Зошто им е неопходна подготовката и каква подготовка им треба пред обуката?

Уште во текот на планирањето на обуката како услов да се започне со планирањето мора да се дефинира која група на војници ќе биде обучувана. Врз основа на таа одлука се прави и содржината на обуката. Пред почетокот на обуката се врши процена на нивото на способноста за обука на секој војник за да може да се одреди каков начин и метод на обука да се примени. За постигнување што поголем ефект во обуката секој војник треба навремено да биде известен за претстојната обука. Со тоа на војникот му овозможуваме да се подготви и да постигне поголем успех. Кога војникот е подготвен тој е сигурен во себе, мотивацијата е поголема и успехот во обуката е сигурен.

Кога треба да се извести војникот за обуката која му следи зависи од типот на обуката. На пример ако се работи за марш, треба да биде тоа време за кое војникот ќе може да вежба да стекне потребна кондиција за маршот (две до три недели), ако се работи за теориска настава тоа може да биде и непосредно два до три дена пред истата.

Според системот на обука правилното информирање на војниците за нивната обука бара да биде минимум две недели однапред. Информацијата мора да содржи податоци за врста на активноста, времето и местото на изведба, потребната опрема и стандардите за изведба.

На овој начин војниците се информирани, секој поединечно може да се подготви, стекнуваат самодоверба и со поголема мотивација влегуваат во извршувањето на обуката. Кога ќе им кажеш и зошто задачата е важна и кога ќе сфатат која е врската со нивната мисија за време на војната веќе си ја постигнал целта.

По извршените подготовки, подофицерите вршат проверка пред извршување на обуката. Ова е неформална активност. Со проверката пред извршување на обуката се стекнува увид во целокупната подготвеност на сите учесници вклучени во изведувањето на обуката и потребните наставни средства. Со оваа подготовка треба да биде сигурен дека:

- ⇒ сите наредби се брифирани – издадени и дека се разбрани од сите потчинети;
- ⇒ командирите и сите војници знаат што се очекува од нив;
- ⇒ е извршена процена на ризикот и дека се преземени сите мерки за безбедност;
- ⇒ сите потребни средства се побарани, обезбедени и се во функција;
- ⇒ е извршена проверка на сите моторни возила и опрема;
- ⇒ сите војници се подготвени и ја имаат потребната опрема ;
- ⇒ е обезбедена медицинска поддршка;
- ⇒ сите комуникации се проверени, и
- ⇒ е обезбедена потребната муниција.

4.5.3. Улога на подофицириџе во извршување на обукаџа

Како примарна мисија на секоја единица и како значајна фаза на менаџментот со обуката е нејзиното извршување. Успешноста на оваа фаза во обуката пред сѐ зависи од доброто планирање и успешно извршените подготовки на сите учесници во изведувањето на обуката.

По извршените подготовки, секој подофицер мора да изврши проверка пред извршување на обуката. Оваа проверка ја врши со цел да ги провери сите елементи за да стекне увид дали сите потреби за претстојечката обука се обезбедени и дека ќе функционира без проблеми и во најдобар ред. Со проверката пред извршување на обуката се исклучуваат и најситните и можеби наизглед неважни грешки или испуштени активности. Оваа активност е исклучително важна, иако е неформална.

Извршувањето на обуката е посебно важен дел од менаџментот со обуката. Ако претходните два чекори од процесот на менаџментот можеби и може да се прекинат во одреден дел, тоа не смее да се случи со извршувањето на обуката. Кога еднаш ќе почне обуката мора да се заврши без прекин.

Подофицирот има примарна улога во изведувањето на обуката.

Како непосреден изведувач обезбедува обука со спроведување на поставените стандарди.

Прекин на зайочнаџа обука може да нареди само оној кој наредил да се извршува исџаџа!

При извршување на обуката треба да се применуваат принципите на обука кои ќе ги дадат посакуваните резултати со оптимално трошење на потребните ресурси. Затоа секој изведувач на обука треба да ги применува следните принципи на обука:

- ⇒ Обучувај комбинираиан тим!
- ⇒ Обучувај се исто како да е вистинска борба!
- ⇒ Користи прифатена доктрина!

- ⇒ Користи обука ориентирана кон извршување!
- ⇒ Направи обуката да е предизвик!
- ⇒ Одржувај ги стекнатите знаења!
- ⇒ Користи мултиешалонски техники!
- ⇒ Користи обука за одржување!
- ⇒ Командирите се примарни тренери!

**Како тренер по ниедна цена не дозволувај прекин на
зайочнајќи обука!**

4.5.4. Улога на подофицериите во процена на обуката

Според системот за обука, степенот на обученост се врши со процена и со оценка на обученоста.

⇒ **Процена** на обуката

- ⇒ врши секој изведувач на обуката со цел да ја провери ефективностa на изведената обука и потреба од дополнително изведување на истата. Обученоста се проценува со „ОБУЧЕН“, „ПОТРЕБНА ДООБУКА“ и „НЕОБУЧЕН“. Врз основа на оваа процена изведувачот прави план како да изведе дополнителна обука за да војниците бидат извежбани и да можат да го постигнат поставениот стандард.

По секое изведување на обуката неопходно е да се изврши процена на реализираната задача со споредување на поставените и достигнатите стандарди.

Како непосреден изведувач подофицерот мора континуирано да врши процена на обученоста на своите војниците и да презема мерки за подобрување на истата. За војниците кои не ги исполнуваат стандардите, дополнително да обезбеди време за дообука, сè до постигнување на бараните стандарди.

Процената на обуката подофицерот ја врши со континуирано лично надгледување и собирање повратни информации за успешностa на истата.

⇒ **Оценка** на обученоста

⇒ обично се врши на крајот од фазите и на крајот од циклусот на обуката. Се врши со цел за утврдување на обученоста на поединецот или единицата. Обученоста се оценува со „ПОМИНАЛ” и НЕ ПОМИНАЛ”. Степенот „ПОМИНАЛ” се градира со „едвај ги задоволил стандардите”, „ги постигнал стандардите” или „ги надминал стандардите”. Оценката на крајот на обуката покажува колку единицата е способна да ја изврши дадената мисија.

Подофицерите - лидери мора да се осигураат дека нивните војници се ефективни во обука!

5. СОВЕТУВАЊЕ И МЕНТОРСТВО

Низ историјата, многу армии ги држеле своите потчинети во редовите на армијата со многу остра, груба и безмилосна дисциплина која не може да се замисли во денешно време. Подоцна било сфатено дека за да се има успех на борбеното поле и за да се мотивира потчинетиот, треба да се направи уште многу повеќе и дека потчинетиот има потреба да биде воден, инспириран и дисциплиниран. Поради овие причини се јавило советувањето.

Советувањето е дефинирано како отворена, заедничка комуникација помеѓу лидерот и потчинетиот за време на неформални состаноци „во четири очи“, насочена кон развивањето на способноста на потчинетиот за постигнување на индивидуалните и колективните цели на единицата. Целта на овие состаноци е да се разменат идеи, мислења и сугестии со потчинетиот и да се разбере состојбата во воениот колектив, односно тоа е можност на лидерите во разговор со потчинетите, во опуштена атмосфера, да се запознаат со нивните слабости, грижи, идеи и да предложат иницијативи за подобрување на нивната работа во идниот период. Денеска во сите армии на земјите членки на НАТО е воведен процесот на советување. Тој процес е сфатен како нешто многу повеќе од давањето на повратни информации и издавањето на наредби, упатства и насоки.

Во АРМ, единствениот акт со кој се регулира советувањето е Правилото за служба во АРМ, глава IV „Работа и внатрешна служба“, точка 2.6 „Рапорт и службени разговори“. Рапортот и службените разговори, онака како што се објаснети во Правилото за служба во АРМ, не придонесуваат овој процес да заживее, а исто така од страна на голем број старешини истите се сфаќаат и користат само како средства за казнување, што е сосема погрешно. Од друга страна пак, прилогот

број 3 “Евиденција на рапортот и службените разговори”, како образец за евиденција не дава доволно простор да се евидентира целокупниот процес на советување со сите свои компоненти. Затоа како такви, одредбите за “Рапортот и службените разговори” неминовно е да се изменат и да се интегрираат во процесот на советувањето. За да не се создадат недоразбирања, мора да се нагласи дека советувањето, како интегрален дел од грижата за војниците, ги опфаќа и казнувањата и наградите како составен дел. Затоа и постојат повеќе видови на советувања за кои подоцна ќе стане збор. Тоа што советувањето го прави поспецифично и различно од рапортите и службените разговори, е приодот во тој процес кој ќе го користите како лидери, а кој поопширно е опишан во понатамошниот текст. Вие, како ефективни лидери, мора да го сфатите и унапредувате овој нов приод на советување. Потчинетите, во денешно време, имаат потреба од советување. Тие бараат да бидат советувани бидејќи сакаат да знаат што треба да се направи за да се биде успешен и ефективен лидер. Без разлика која должност ја извршуваш, секогаш биди позитивен пример за потчинетите. Ако си успешен лидер, ќе бидеш пример за твоите потчинети и тие ќе тежнеат да го достигнат тоа ниво. Најголемиот успех на еден лидер е да му го покаже на потчинетиот „патот до успехот”. Токму низ советувањето, тој како лидер ќе биде во состојба да го направи тоа.

Развивањето на лидери кои ќе ве наследат претставува најголем приоритет на секој лидер во Армијата. Како што во обуката постојат прегледи по извршените дејства за да се согледаат и во иднина да не се повторат недостатоците, така и советувањето претставува анализа на работата на потчинетите во одреден временски период. Овие анализи резултираат со договор помеѓу лидерот и потчинетиот за преземање на плански активности кои ќе бидат водени од

решителноста на потчинетиот и кои ќе ја подобрат работата на потчинетиот, а истовремено ќе ги подобрат и неговите слабости. Денес Армијата има потреба од ефективно советување. Поради различната структура на персоналот, организациската поставеност на единиците, сложеноста на опремата, во Армијата имаме уникатни предизвици. За да се надминат проблемите, лидерите мора да поседуваат талент, искуство и желба за успех. Лидерите им помагаат на потчинетите да ги надминат проблемите со тоа што ќе им помогнат да донесат правилна одлука низ ефективното советување. Советувањето е од толку голема важност, што ти како лидер мора да се стремиш тоа да биде планирано во распоредот на обуката за да се осигураш дека ти е обезбедено потребното време за извршување на истото.

5.1. Одговорности на лидерот како советувач

Борбената готовност на воениот колектив и извршувањето на мисијата зависи од способноста на секој припадник на тој колектив да ја извршува својата должност според предвидените стандарди. Како непосреден раководител мора да бидеш ментор на твоите потчинети со нивно подучување, водење и советување. Лидерите ги водат потчинетите исто како што спортските тренери ги водат нивните екипи: со идентификување на слабостите, поставување на цели, развивање и имплементација на плански активности, предвидување на работите и мотивација. За да бидете ефективни лидери мора во крајност да ги познавате силните и слабите, добрите и лошите страни, како и професионалните цели на твоите потчинети.

Лидерите вршат советување за да им помогнат на потчинетите да станат подобри членови на единицата, да го задржат или подобрат залагањето во извршувањето на својата должност и да ги подготват за иднината. Исто како што не постои лесен одговор што точно треба да се направи како лидер во одредена борбена ситуација, така

не постои лесен одговор што лидерот треба точно да направи на одреден состанок за советување.

5.1.1. Карактеристики при советување

За да се изврши ефективно советување на еден состанок, како лидер мора да развиеш одреден стил за советување со следниве карактеристики:

5.1.1.1. Цел на советувањето

Јасно дефинирај ја целта на советувањето.

5.1.1.2. Флексибилност при советување

Стилот кој ќе го користиш при советувањето да биде на ниво на карактерот на потчинетиот.

5.1.1.3. Потчинување

Секој потчинет гледај го како посебна личност (секој има различни вредности, сфаќања, гледишта и ставови).

5.1.1.4. Комуникација

Воспостави отворена, двонасочна комуникација употребувајќи разбирлив говор, гестикулации и говор на телото. Ефективните советувачи слушаат повеќе отколку што зборуваат. Потчинетите во ниеден момент при советувањето не смеат да бидат пасивни слушатели.

5.1.1.5. Поддршка

Охрабри ги потчинетите во водењето низ нивните проблеми во текот на советувањето.

5.1.2. Квалифиции при советување

На советодавниот состанок лидерот има одговорност да ги посочи позитивностите на лицето кое го советува, а исто така и неговите слабости. Ако сте повикале лице кое не работи добро, а не му го укажете тоа, без обзир што понекогаш критиките кај потчинетиот можат да предизвикат и емотивни реакции, тогаш не сте воделе искрен, фер и комплетен

советодавен состанок. Во случај кога потчинет прави сериозна грешка, проблемот мора да го решаваш брзо и решително. Избегнувај го јавното опоменување и оствари средба насамо, при што внимателно и систематски ќе ги покриеш сите важни аспекти и точки.

За да бидат ефективни советувачи, лидерите мора да демонстрираат одредени квалитети. Овие квалитети вклучуваат *почит кон појединците, самосвесност, културна свест, соживување и доверба*.

5.1.2.1. Почит кон појединците

Бидејќи како воен лидер ќе им дозволуваш на твоите потчинети да преземат одговорност за нивните постапки и идеи, ти мора да им покажеш и дадеш до знаење на потчинетите дека имаш почит кон нив. Почитта кон потчинетите создава меѓусебна доверба на релација лидер-потчинет, а таа меѓусебна доверба ги зголемува шансите да се промени или одржи начинот на однесување и постигнување на посакуваните цели.

5.1.2.2. Самосвесност

Како воен лидер мора да бидеш претпазлив од своите лични вредности, сфаќања, потреби и убедувања пред да го почнеш советувањето. Самосвесните лидери при советувањето нема да ги наметнуваат своите убедувања и ставови кон потчинетите, туку тоа ќе го покажат само со личен пример на однесување.

5.1.2.3. Културна свест.

Културната свест е ментален атрибут на секој човек. Како лидер мора да се сфати различното културно и социјално потекло на потчинетите и како тие влијаат врз вредностите и начините на однесување на потчинетите. Не треба да дозволите неинформираноста за културното и социјалното потекло на потчинетите да ве спречи во обраќањето на прашањата од таа сфера, особено ако тоа го засега воениот колектив или го спречува градењето на колективот. Културната свест ја

подобрува способноста на лидерот да го покаже соживувањето.

5.1.2.4. Соживување

Соживувањето е постапка на лидерот во разбирањето на чувствата, мислите и доживувањата на потчинетиот до тој степен, што тој дури може да ги „почувствува“ на себе. Лидерите со чувство на соживување се способни да се стават самите себе во ист кош со потчинетиот. Таквите лидери се во состојба да гледаат на одредена ситуација од гледна точка на потчинетиот. Разбирајќи ја позицијата во која се наоѓа потчинетиот, ти како лидер можеш да му помогнеш на потчинетиот да развие плански активности кои ќе се вклопат во карактерот на потчинетиот и кои ќе бидат според потребите на потчинетиот и ќе резултираат со негов успех. Колку повеќе не сте во состојба да ја разберете ситуацијата од гледна точка на потчинетиот, толку повеќе потчинетиот ќе нема доверба во вас, а исто така и шансите да се обврзе потчинетиот да ги спроведе договорените плански активности при советувањето се многу мали.

5.1.2.5. Доверба

Лидерите ја постигнуваат довербата со искреност и доследност во нивните изјави и нивното однесување во секојдневните активности. За да стекнеш доверба кај потчинетите користи отворен (искрен) стил во работата со потчинетите и тоа директно, без заобиколување и прикривање на фактите. Однесувај се на таков начин на кој потчинетите ќе те почитуваат и ќе ти веруваат. Довербата ќе ја добиеш кога постојано ќе демонстрираш дека настојуваш и имаш желба да им помогнеш на потчинетите и да бидеш искрен во тоа што го зборуваш и работиш. Ако како лидер не создадеш двострана доверба лидер-потчинет, тогаш мали се шансите да имаш влијание врз твоите потчинети.

5.2. Лидерски вештини при советувањето

Соодветниот пристап кон советувањето во врска со одредена ситуација претставува предизвик за секој лидер. За да се советува правилно и ефективно, техниката која како лидер ќе ја употребиш при советувањето треба да одговара на дадената ситуација, твоите можности и очекувањата од потчинетиот. Во некои случаи ќе биде доволно да извршиш само информирање, во други пак само да го сослушаш потчинетиот или пак можеби на потчинетиот да му оддадеш признание за неговата работа. За одредени ситуации пак, ќе биде потребно подетално (структурно) советување по кое би следувале јасно дефинирани активности.

Сите лидери треба да развијат и да ги подобруваат способностите за советување. Тоа може да го постигнете со проучување на однесувањето на човекот, проучување на проблемите кои ги засегаат твоите потчинети. Техниките потребни за подобро советување ќе се разликуваат од лидер до лидер и од состанок до состанок за советување. Како и да е, општите вештини кои ќе ти бидат потребни скоро во секоја ситуација опфаќаат: *активно слушање, одговарање и испрашување.*

5.2.1. Активно слушање

Во текот на советувањето, мора активно да ги слушаш потчинетите. Кога активно слушаш, комуницирајќи вербално и невербално потврдуваш дека си ја примил пораката на потчинетиот. За да ја разбереш целосно пораката ти мора да го сослушаш потчинетиот од збор до збор и да го набљудуваш начинот на кој го прави тоа. Елементите на активното слушање опфаќаат:

5.2.1.1. Контакт со очи

Постојаниот контакт со очи (без сверење) со потчинетиот ја покажува твојата заинтересираност. Повремените прекини на тој контакт се нормални и прифатливи. Меѓутоа зачестениот прекин на контактот

со очи како и играњето со хартија и гледањето во часовник, некои потчинети може да го сфатат како недоволен интерес за тоа што го тие го зборуваат. Но, тоа се само упатства. Во зависност од различното културно и социјално потекло на потчинетиот секој може различно да го толкува контактот со очи. Затоа како еден од квалитетите на лидерите кои ги споменавме претходно е информираноста за културно-социјалното потекло на потчинетите.

5.2.1.2. *Посијавеност на телото*

Со твојата релаксираност и удобност ќе му помогнеш на потчинетиот полесно да се приспособи на состанокот. Меѓутоа твојата преголема релаксираност (пр. седење згрбавено и сл.) може да биде сфатена од потчинетиот како покажување недоволен интерес кон него и неговиот проблем.

5.2.1.3. *Кимање со глава*

Со повремено кимање на главата во текот на советувањето ќе покажеш дека си заинтересиран и ќе ги охрабриш потчинетите да бидат активни во текот на целото советување.

5.2.1.4. *Израз на лицето*

Држете го изразот на лицето природно и релаксирано. Поглед во празно и фиксираниот израз на лицето делува вознемирувачки кон потчинетиот. Од друга страна пак, зачестеното смеење или пак муртење го обесхрабрува потчинетиот да продолжи да зборува.

5.2.1.5. *Вербален израз*

Воздржи се од премногу зборување и избегнувај да го прекинуваш потчинетиот при неговото излагање. Дозволи му на потчинетиот да зборува и држи ја дискусијата на причината (темата) на советувањето. Со обраќањето само кога тоа е потребно ја потврдуваш важноста на тоа што го изнесува потчинетиот и го охрабруваш да продолжи. Молчењето може да има ист

ефект, меѓутоа биди претплазлив. Со повременото молчење потчинетиот подразбира дека може да продолжи со неговото излагање, но преголемата молчаливост може да делува деконцентрирачки на потчинетиот и истиот да не се чувствува пријатно во текот на советувањето. Кога го слушаш, обрни внимание на гестикулациите на потчинетиот. Овие реакции ја комплетираат пораката на потчинетиот. Со тоа ти можеш да ги „видиш“ чувствата зад зборовите. Меѓутоа, сите реакции на потчинетиот не мора да претставуваат доказ за неговите чувства, но тие мора да бидат земени во предвид. Забележи ги разликите помеѓу тоа што зборува и што прави потчинетиот. Невербалните индикатори на однесувањето на потчинетиот се:

5.2.1.6. Здодевносѝ

Удирањето (тапкањето) по маса, играњето со пенкало и потпирање на главата со рацете.

5.2.1.7. Самодоверба

Држење на телото во исправена положба и одржување на смирен поглед со очи.

5.2.1.8. Дефанзивно однесување

Длабоко навлезен во столот, нападно гледање во лидерот, прави саркастични коментари и ги прекрстува рацете напред на градите.

5.2.1.9. Фрустрираносѝ

Триење на очите, чепкање на ушињата, земање на кратки здивови, кршење на прстите или пак често менување на позицијата на целото тело.

5.2.1.10. Инѝтерес (оѝвореносѝ)

Приближување на потчинетиот кон лидерот додека седи.

5.2.1.11. Вознемиренос̃и (за̃гриженос̃и)

Седење на потчинетиот на крајот од столот со непрекрстени и отворени раце.

Земи ги во предвид овие индикатори. Иако секој од овие индикатори може да каже нешто за потчинетиот, не претпоставувај дека одреден индикатор апсолутно значи нешто. Прашај го потчинетиот за одреден индикатор за да можеш подобро да го разбереш неговото однесување и дозволи му тој да ја преземе одговорноста за тоа.

5.2.2. Одговарање

Одговарањето зазема место по активното слушање. Лидерот одговара со комуникација со што покажува дека го сфатил потчинетиот. Од време на време провери го твоето разбирање за проблемот. Потврди дали тоа што е кажано е сфатено. Одговарајте на потчинетите вербално и невербално. Вербалното одговарање опфаќа: резимирање (сумирање), толкување и разјаснување на пораката на потчинетиот. Невербалното опфаќа контакт со очи и повремени гестикулации, на пример, кимање со глава.

5.2.3. Испрашување

Иако испрашувањето е неопходно мора да го употребуваш со претпазливост. Многу прашања можат да го доведат потчинетиот до збунетост и недоволно изјаснување за проблемот и да го стават истиот во пасивна положба. Исто така, многубројните прашања може да се сфатат од страна на потчинетиот како наметнување и можат да придонесат тој да стане дефанзивен. Обично, прашањата треба да се неограничени и флексибилни до таа мера да предизвикат ”да” или “не” одговори. Добро смислени прашања ќе помогнат за да се разбере проблемот, да се охрабри понатамошното објаснување или пак да му се помогне на потчинетиот лесно да премине од фаза во фаза на советувањето.

5.3. Инструкции за подобрување на советувањето

За да ги подобриш твоите вештини на советување служи се со следниве инструкции:

- ⇒ Одреди ја улогата на потчинетиот во ситуацијата и што потчинетиот направил претходно за да го реши проблемот или подобри својата работа;
- ⇒ Не донесувај заклучоци само врз основа на изјавата на потчинетиот;
- ⇒ Обиди се да разбереш што потчинетиот зборува, како зборува и што чувствува;
- ⇒ Покажи соживување кога дискутирате за проблемот;
- ⇒ Кога поставуваш прашања биди сигурен дека ти е потребна таа информација;
- ⇒ Држи ја дискусијата отворена (неограничена) без прекинувања;
- ⇒ Дај му на потчинетиот целосна посветеност;
- ⇒ Биди отворен кон чувствата на потчинетиот без да се чувствуваш виновен дека ќе ги повредиш неговите чувства;
- ⇒ Охрабри го потчинетиот да преземе иницијатива и да го каже тоа што мисли и сака да го каже;
- ⇒ Избегнувај да вршиш полициски тип на сослушување, испитување;
- ⇒ Избегнувај да го вметнеш личното искуство при советувањето, освен кога веруваш дека тоа вистински ќе ти помогне;
- ⇒ Слушај повеќе, зборувај помалку;
- ⇒ Остани објективен (непристрасен);
- ⇒ Не ги потврдувај предубедувањата на потчинетиот;
- ⇒ Помогни му на потчинетиот;
- ⇒ Одреди која информација ќе ја чуваш доверливо, а која ќе ја соопштиш во линијата на командување.

5.4. Грешки на советувачот

Ефективните лидери ги избегнуваат вообичаените грешки. Доминирањето на лидерот во текот на советувањето со постојано зборување, давањето

непотребни или несоодветни совети, неслушање на потчинетиот, наметнување на лични гледишта, ставови, убедувања и сфаќања, негативно влијаат на ефективното советување. Исто така, како лидери-советувачи потребно е да ги избегнете и другите вообичасни грешки, како што се избрзани пресуди, стереотипи, губење на емоционална контрола, нефлексибилен метод на советување и несоодветна натамошна работа со потчинетиот.

5.5. Видови на советување

Врз основа на предметот на состанокот за советување се дефинираат три вида на советување: советување во врска со одреден настан, советување за извршување на должноста и советување за професионален развој на потчинетите.

5.5.1. Советување за одреден настан

Настани или ситуации невообичасни за одредена единица ја попречуваат работата и бараат советување на носителите. Често овие настани се последица на посложени ситуации и советувачите имаат обврска да ги откријат причините. Успешноста на советувањето во овој случај зависи од правилната процена за причината на настанатата ситуација. Следниве примери се примери на советувањето во врска со одреден настан, но не се ограничуваат само на тоа и опфаќаат советување поради:

- ⇒ надминување или пак незадоволување на стандардите;
- ⇒ прием и интеграција на нови припадници во колективот;
- ⇒ кризи кај потчинетите;
- ⇒ давање на упатства;
- ⇒ унапредување;
- ⇒ прекин на работниот однос.

5.5.1.1. Советување за задоволување или надминување на стандарди

Во текот на ваквите советувања ти како лидер му соопштуваш на потчинетиот дали тој ги задоволил или не ги задоволил стандардите и што тој направил добро, а што лошо. Клучот за овој вид на советување е да се изврши веднаш по настанот. Грешката се јавува кога некои лидери се фокусираат само на советување за незадоволување на стандардите и забораваат или пак не го истакнуваат надминувањето на стандардите кај останатите потчинети. Значи, како лидер си должен да вршиш советувања кога потчинетиот не ги исполнил стандардите и кога ги надминал стандардите. Ажурно документирај ги и чувај копија од обрасците од советувањето (дадени во анекс на Водичот), затоа што доколку сакаш да преземеш дисциплински мерки (на пример писмено предупредување или парична казна) за последователно незадоволување на стандардите или пак да го наградиш потчинетиот за последователно надминување на стандардите, мора за истите да имаш евиденција и во истите да направиш увид и да преземеш соодветна дисциплинска или пак стимулативна мерка.

Ако работатата на потчинетиот е незадоволителна поради недостаток на знаење или способност, ти и потчинетиот треба да развиете план за подобрување на работата на потчинетиот. Одвреме навреме тоа ќе бара дополнителна (поправна) обука со која ќе се подобрат вештините на потчинетиот и ќе помогне тој да ги познава и исполнува стандардите. Еднаш кога тој ќе ги исполни стандардите поправната обука треба да престане.

Кога се советува поради надминување или незадоволување на стандардите преземи ги следните активности:

- ⇒ Соопшти му ја на потчинетиот целта на советувањето, што се очекувало од него и како потчинетиот не ги задоволил стандардите;

- ⇒ Зборувај за одреденото неприфатливо однесување, а не за карактерот на потчинетиот;
- ⇒ На потчинетиот објасни му ги ефектите од неговото однесување или работа врз останатиот дел на воениот колектив;
- ⇒ Активно слушај го одговорот на потчинетиот;
- ⇒ Не биди емотивен;
- ⇒ Учи го потчинетиот како да ги задоволи стандардите;
- ⇒ Биди подготвен за лично советување, ако констатираш дека причината за незадоволувањето на стандардите е во врска со некој личен нерешен проблем на потчинетиот;
- ⇒ Објасни му на потчинетиот што ќе биде направено за да се подобри неговата работа (одреди план на активности т.е. преземени мерки); и
- ⇒ Идентификувај ги твоите одговорности во имплементацијата на тој план и продолжи да го следиш и оценуваш прогресот во работата на потчинетиот и според потребите прилагодувај го тој план.

5.5.1.2. Советување заради прием и интеграција на нови членови во колективот

Како лидер, ти мора да ги советуваш новите членови кои ќе дојдат во твојот воен колектив. Овој вид на советување има двојна цел. Прво, ги идентификува и помага во решавањето на проблемите со кои тие се соочуваат, посебно проблемите врзани за извршувањето на нивната нова должност на која се распоредени. Второ, тоа советување им овозможува да разберат кои се целите и стандардите на новиот колектив и како тие ќе бидат вклопени во него. Со тоа советување јасно се утврдуваат описот на должноста (работното место) и се пренесува пораката на линијата на командување. Ова советување мора да се изврши веднаш по приемот на новите членови во воениот колектив со што им се овозможува на новите членови побрзо да се интегрираат во колективот или пак

кога се менува претпоставениот старешина, поради неопходноста на новиот старешина да се запознае со потчинетите.

Некои ориентирни прашања за дискусија во овој вид на советување се:

- ⇒ Претставување на линијата на командување и подофицерскиот канал за поддршка;
- ⇒ Стандарди и цели на воениот колектив;
- ⇒ Начин на однесување во работно и вон работно време;
- ⇒ Задолжување на војничка опрема и вооружување;
- ⇒ Историја на единицата и нејзината мисија;
- ⇒ Запознавање со касарната во која е сместена воената единица; и
- ⇒ Прашања кои се однесуваат на новите членови, за кои ти како лидер мислиш дека треба да се опфатат.

5.5.1.3. Советување поради кризи кај потчинетите

Овој вид на советување може да го употребиш за потчинетиот полесно да помине низ шокот што ќе го преживее по добивањето на несреќни вести, како на пример, известување за смрт на член од семејството. Со овој вид на советување ќе му помогнеш на потчинетиот со тоа што ќе го сослушаш и ќе му пружиш соодветна помош. Ова советување може да вклучи и препораки од лидерот за начинот на користење на некои услуги и надвор од воената организација. Советувањето поради кризи се фокусира на итната потреба на потчинетите за краток временски период и како такво мора да се сфати сериозно од лидерите.

5.5.1.4. Советување поради давање на упатства

Овој вид на советување му помага на потчинетиот да се посвети на одредена ситуација (проблем) и може, но и не мора, да следи на советувањето поради кризи. Истото може да служи и како превентивно советување пред одредена ситуација да прерасне во проблем. Обично

овде лидерот му помага на потчинетиот да го идентификува проблемот и му дава упатства (препораки) за можните решенија (на пример, разговор со психолог и слично).

5.5.1.5. Советување поради унапредување

Како лидер мора да обезбедиш советување поради унапредување. Во оваа категорија спаѓаат сите членови на твојот колектив кои треба да се унапредат, но и сите оние кои ги исполнуваат условите за унапредување во повисок чин, меѓутоа поради разни причини не може да бидат унапредени: поради последователно неисполнување на стандардите во тој период (пример: не поминал на тест по физичко) поради неадекватна формациска поставеност и слично. Со директно информирање и советување на овие категории на лица за причината за кои тие не се унапредуваат или унапредуваат, директно можеш да влијаеш на незадоволството и да ги поттикнеш во нивната понатамошна работа.

5.5.1.6. Советување поради прекин на работниот однос

Ова советување служи како финално (последно) „предупредување“ на потчинетиот и претходи пред лидерот да ги искористи сите законски административни мерки (дисциплински мерки) за разрешување на проблемот во случај кога потчинетиот повеќе пати едноподруго нема да ги задоволи стандардите. Во вакви ситуации мора да се извести командирот/командантот на единицата и правните структури во Армијата, а исто така од огромно значење е да се инволвира линијата на командување кога сите мерки се преземени и како лидер мислиш дека ќе има потреба од советување за прекин на работниот однос. Првите подофицери или пак командирите на чета се луѓето кои треба да го информираат потчинетиот во кои случаи ќе му престане

работниот однос, а кои се регулирани со Законот за служба во Армијата.

5.5.2. Советување за оценување на извршена должност

Во текот на ова советување вршиш анализа на извршување на должноста на потчинетиот во одреден временски период. Почетното советување се врши во првите 30 дена од започнување на периодот на оценување, додека следното советување се врши најмалку еднаш во три месеци. Ти и потчинетиот заеднички ги утврдувате целите и стандардите кои треба да се постигнат во наредниот период (тримесечје). Во текот на ова советување освен што се навраќате на минатото, треба да се фокусирате на областите во кои потчинетиот треба да ја подобри неговата работа, решителноста да издржи и неговиот потенцијал. Ова советување треба да му претходи на секое оценување на потчинетиот, а со тоа потчинетиот се инволвира во самиот процес на оценување. Како воен лидер мораш да се осигураш дека твоите очекувања од потчинетиот се во тесна врска со резултати што ги бараш и се во согласност со утврдените стандарди.

5.5.3. Советување за професионален развој

Советувањето за професионалниот развој опфаќа планирање за реализација на личните и професионалните цели на потчинетите. Во овој вид на советување ти и потчинетиот вршите анализа за да ги идентификувате и дискутирате неговите јаки и слаби страни и да креирате план на активности кој потчинетиот ќе го остварува со развивање на јаките страни, додека слабите страни ќе се стреми да ги надмине. Овој вид на советување обично не е продукт на одреден настан. Како дел од ова советување, ти како лидер можеби ќе се одлучиш заедно со потчинетиот да развиете еден „пат до успехот”. Овој вид на советување

треба да се насочи кон иднината, со утврдување на краткорочни и долгорочни цели. Дискусијата може да опфати можности како што се посетување на курсеви во Армијата (Подофицерскиот систем на школување) во земјата и странство, идните должности на потчинетиот, можности за школување во цивилни установи и слично. Како лидер мора да сфатиш дека секој има различни потреби, така што планските активности кои ќе се запцраат при овој вид на советување се различни за секого. Овој вид на советување мора да се изврши во рок од 30 дена од денот на јавувањето на потчинетиот во единицата, а потоа по секое започнување на нов период на оценување на потчинетиот.

Сите овие видови на советувања може да ти помогнат тебе да знаеш како да ги организираш и фокусираш состаноците за советување. Но, како и да е, на сите нив не треба да гледаш како на посебни видови. На пример, состанокот за советување кој се фокусира на разрешување на проблем може истовремено да опфати и советување за подобрување во извршувањето на должноста. Состанокот за советување за извршување на должноста, исто така може да опфати и дискусија за можностите на потчинетиот за неговиот професионален развој. Значи, без разлика што е предмет на состанокот за советување, лидерите мора да го следат и подготват основниот формат и да го спроведат советувањето.

5.6. Методи на советување

Ефективните лидери имаат посебни приоди кон советувањето за секој потчинет посебно. Овие приоди опфаќаат три различни методи на советувањето: директивен, недирективен и комбиниран. Овие методи се разликуваат од техниките на советувањето, но сите тие заедно се вклопуваат во дефинирањето на советувањето како процес и придонесуваат за неговата општа намена. Единствената разлика помеѓу овие три методи е степенот до кој потчинетите учествуваат во процесот на советувањето. Во следната табела може да ги видиш

карактеристиките на секој од овие методи на советување.

5.6.1. Директивен метод на советување

Овој метод е најсоодветен за решавање на едноставни проблеми и тоа на „лице место“. Користејќи го овој метод лидерот зборува повеќе и точно му одредува на потчинетиот што и кога да го направи. За разлика од недирективниот метод на советување, во директивниот метод лидерот им дава насоки и инструкции на потчинетите. Употребувај го овој метод кога немаш многу време на располагање, кога сам знаеш што треба да се прави или ако потчинетите не се доволно вешти во решавањето на проблемот. Исто така, директивниот метод може да се употребува и кога на потчинетите им е потребно насочување, кога се несигурни во својата работа.

5.6.2. Недирективен метод на советување

Овој метод е препорачлив за повеќето состаноци за советување. Лидерите во овој метод, доколку е применливо, го користат личното искуство и процена за да им помогнат на потчинетите во развивањето на можните плански активности кои би следувале по советодавниот состанок. Во овој метод, еден дел од советувањето треба да е подетално (структурно), со тоа што ќе му кажеш на потчинетиот за советувањето и што очекуваш од него.

Во текот на советувањето, користејќи го овој метод, прво сослушај го потчинетиот, а не веднаш да донесуваш одлуки или да даваш препораки. Разјасни што е кажано. Натерај го потчинетиот да изнесе позначајни податоци за да се разбере ситуацијата. Кога е погодно, анализирај ја дискусијата. Избегнувај да даваш можни решенија или нудење на мислења. За разлика од тоа, фокусирај се на индивидуалните цели и целите на воениот колектив (единицата). На крајот, осигури се дека

планот на активностите кои ќе се преземат по советувањето ќе ги поддржува овие цели.

5.6.3. Комбиниран метод на советување

Комбинираниот метод на советување опфаќа техники од директивниот и недирективниот метод со прилагодување на истите за да се стигне до најдоброто решение за потчинетиот. Овој метод ја поттикнува одговорноста кај потчинетиот за планирањето и донесувањето на одлука. Потоа, со твојата помош, потчинетиот ќе го развие неговиот план на активности кои ќе се извршуваат по советувањето. Како лидер, сослушај го потчинетиот, дади одредени твои препораки и помогни да се изврши анализа на секое од можните решенија за решавање на проблемот за да увидиш дали решенијата се добри или лоши. Тогаш помогни му на потчинетиот да ги разбере сите аспекти на ситуацијата и охрабри го да одлучи кое решение е најдобро.

МЕТОД	КАРАКТЕРИСТИКИ		УСЛОВИ во кои се применува
	ПОЗИТИВНИ	НЕГАТИВНИ	
1	2	3	4
ДИРЕКТИВЕН	- Добар е за личности на кои им е потребно да се даде точна и јасна насока (несигурни личности).	- Му се наметнува готово решение; - Едностран приод; - Го попречува советуваниот да размислува слободно; - Преземање улога на одлучувач без согласност на советуваниот.	- Непочитување на прописи; - Незадоволување на стандардите
НЕДИРЕКТИВЕН (СУГЕСТИВЕН)	- Ја охрабрува самовербата; - Поттикнува отворена комуникација; - Развива чувство на лична одговорност.	- Одзема повеќе време; - Има потреба од поголема советувачка способност.	- Развој на кариера; - Кризни ситуации и лични проблеми.
КОМБИНИРАН	- Ја поттикнува зрелоста; - Ја охрабрува отворената комуникација.	- Делумно влијас на одлуката.	- При повторни советувања.
Табела - Методи на советување и нивни карактеристики			

5.7. Техники на советување

Како воен лидер, може да употребуваш повеќе видови на техники во процесот на советување. Овие техники на советување, кога се употребуваат правилно, ги иницира потчинетите или ја подобрува нивната работа. Овие техники не само што може да се употребуваат во процесот на советување туку истите се применливи и во секојдневното водење на војниците.

Некои техники на советување кои може да ги употребуваш кога користиш директивен метод на советување вклучуваат:

- ⇒ Дополнителна (поправна) обука - Научи и помогни му на потчинетиот да ги достигне и одржи стандардите. Потчинетиот ќе ја заврши дополнителната (поправната) обука дури откако ќе ги достигне стандардите.
- ⇒ Издавање на наредби - Нареди му на потчинетиот да преземе одредена насока на дејство користејќи јасни и прецизни наредби. Потчинетиот разбира дека си му издал наредба и ќе се соочи со последици во случај на неизвршување на наредбата.

Некои техники на советување кои може да ги употребуваш кога користиш недирективен или комбиниран метод на советување вклучуваат:

- ⇒ Предлагање на алтернативни решенија. - Дискутирај за алтернативните решенија кои потчинетиот може да ги преземе, меѓутоа заеднички одлучи кој правец на дејство е најсоодветен.
- ⇒ Препорачување. - Препорачај еден правец на дејство, меѓутоа одлуката за прифаќање на препорачаниот правец на дејство остави му ја на потчинетиот.
- ⇒ Убедување. - Убеди го потчинетиот дека правецот на дејство е најдобар, но одлуката препушти му ја на потчинетиот. Успешното убедување најмногу зависи од кредибилитетот на лидерот, од заедничката доверба меѓу лидерот и потчинетиот и подготвеноста на потчинетиот да ја прифати препораката.

- ⇒ Нудење на совет. - Тоа е најсилна форма на влијание без инволвирање на издавање на наредби.

5.8. Процес на советување

Процесот на советувањето опфаќа четири фази:

- ⇒ Идентификување на причината за советување.
- ⇒ Подготовка за советување.
- ⇒ Извршување на советувањето.
- ⇒ Следење на работата на потчинетиот.

5.8.1. Идентификување на причината за советување

Секој претпоставен активно ја следи работата на потчинетите, резултатите од работата и соодветно на тоа ја дефинира потребата од советување. Советувањето како една од најголемите одговорности на лидерите треба да се извршува секогаш кога има потреба од фокусирана и отворена комуникација помеѓу лидерот и потчинетиот. Значи советувањето е дел од постојаниот процес во развивањето на потчинетите и нивно градење како идни лидери. Развивањето на потчинетите се состои од следење на нивната работа, нејзино споредување со стандардите и обезбедување на повратни информации до потчинетиот во форма на советување.

5.8.2. Подготовка за советување

Успешното советување зависи од успешната подготовка. За добро да се подготви советувањето, потребно е да:

- ⇒ избереш погодно место;
- ⇒ одредиш термин за советување;
- ⇒ известиш потчинетиот навреме;
- ⇒ анализираш познатите информации;
- ⇒ да ги одредиш точките на советување;
- ⇒ ја планираш стратегијата на советување;
- ⇒ воспоставиш пријатна атмосфера.

5.8.2.1. Избор на погодно место

Избери место за советување кое ќе биде минимално изложено на прекини, бучави и слично. Ако користиш канцеларија, обезбеди во истата воопшто да не се влегува додека трае советувањето. Доколу советуваш додека си на терен обезбеди местото да биде тивко и подалеку од бучава.

5.8.2.2. Одредување на термини за советување

За да биде советувањето заеднички напор концентрирано кон потчинетиот, тој мора да има доволно време за да се подготви за истото. На потчинетиот мора да му дадеш до знаење зошто, каде и кога ќе се одржи состанокот за советување. Советувањето за одреден настан мора да се одржи веднаш по тој настан. Како и да е, за советување за професионален развој, лидерите, а и потчинетите, мора да бидат запознаени најмалку една недела пред одржувањето на состанокот, за да може да извршат увид и анализа на досијата, службените оценки и слични документи кои би биле од помош.

5.8.2.3. Известување на потчинетите за времето на советување

Советувањето се извршува во текот на работното време. Должината на потребното време за советодавниот состанок зависи од сложеноста на ситуацијата. Генерално, советувањето треба да трае помалку од еден час, обично 20-30 минути, а ако има потреба и подолго (кога на површина ќе излезат сериозни проблеми). Потчинетиот може да се повика на советување и во текот на обуката, доколку е тоа неопходно, но за време на позначајни активности на воениот колектив (на пример: гаѓања, тест по физичко, ситуационо-теренски вежби и сл.). Избегнувај да го планираш и изведуваш советувањето, бидејќи концентрацијата на потчинетиот во тие случаи ќе биде сконцентрирана повеќе кон тие активности отколку на советувањето.

5.8.2.4. *Анализирање на познатите информации*

Солидната подготовка е успех за ефективно советување. Анализирај ги сите информации кои се однесуваат за ситуацијата. Тоа ги опфаќа целта на советувањето, фактите со кои се располага, следењето на работата на потчинетиот, идентификување на одредени проблеми, главни точки на советувањето и развивање на плански активности кои ќе се преземат по советувањето. Фокусирај се на специфичните и општите задачи кои потчинетиот мора да ги задржи или подобри, како и на планските активности кои ќе имаат прецизна и јасно зацртана цел.

5.8.2.5. *Одредување на точките за редоследот на советување*

Користејќи ги информациите кои ќе ги добиеш, одреди што точно ќе дискутираш за време на советодавниот состанок. Забележи што е тоа што го иницирало советувањето, што сакаш како лидер да постигнеш со советувањето и која е твојата улога како советувач. Идентификувај одредени коментари и прашања кои ќе ти помогнат во процесот на советување, а со кои ќе му помогнеш на потчинетиот да помине низ фазите на тој процес. Исто така, не може точно да предвидиш што потчинетиот ќе каже или ќе направи при советувањето, затоа претходното одредување на кратката содржина на состанокот ќе помогне во организирањето на состанокот и ќе ги зголеми шансите за позитивни резултати.

5.8.2.6. *Планирање на стратегијата на советувањето*

Директивниот, недирективниот и комбинираниот метод на советување кои претходно беа објаснети, даваат одлични можности за развивање на стратегија при советувањето. Применете стратегија која ќе биде најсоодветна за потчинетиот и за ситуацијата.

5.8.2.7. *Воспоставување пријатна атмосфера*

Пријатната атмосфера секогаш ја унапредува комуникацијата помеѓу лидерот и потчинетиот. Ефективниот лидер знае како да направи релаксирана атмосфера (на пример: понудете му на потчинетиот да седне). Може да седнете на стол и директно да бидете свртени кон потчинетиот.

Советувањето претставува неформален состанок. Некои ситуации може овој неформален состанок да го направат несоодветен, како на пример, постојано да се исправа потчинетиот за стандардите на однесување, потчинетиот да стои цело време, а вие да седите и слично. Овој вид на формална атмосфера лидерот обично треба да ја применува кога се даваат специфични упатства, да се нагласи чинот, позицијата или ланецот на командување, одговорноста и слично и како таква во процесот на советувањето треба да се избегнува.

5.8.3. *Извршување на советувањето*

Советувањето е процес кој опфаќа четири основни компоненти и тоа:

- ⇒ Отворање на состанокот.
- ⇒ Отворање на дискусија.
- ⇒ Развивање на плански активности и
- ⇒ Евиденција и заклучување на состанокот.

5.8.3.1. *Отворање на состанокот*

Во овој дел, соопшти ја намената на состанокот и поставете го истиот така што потчинетиот да биде во центарот на вниманието, овозможувајќи му прв да започне да зборува. Најдобриот начин да се отвори состанок е да се нагласи јасно и прецизно целта на состанокот. Како на пример, соопштувањето на целта би звучело вака: *”Целта на денешното советување е да дискутираме за твојата работа во изминалиот месец и да подготвиме план за да ја подобриме работата и да ги постигваме предвидените цели”*. Ако потчинетиот

присуствувал претходно на советување потребно е да ги анализираат планските активности кои биле одредени за време на тие состаноци.

5.8.3.2. Ојворање на дискусија

Заедно со потчинетиот треба да развиете чувство за заедничко разбирање на проблемите. Тоа ќе го постигнете со тоа што ќе му овозможите на потчинетиот тој да зборува повеќе. Употребувај ја вештината на активно слушање и одговарај без притоа да доминираш со состанокот. Стреми се потчинетиот подобро да ја сфати причината за советувањето, на пример: начини на извршување на должноста, влијанието на проблемот на ситуацијата или потенцијални области за развој на потчинетиот. Доколку советувањето се однесува за незадоволување на стандардите мора јасно и прецизно да соопштиш како работата на потчинетиот не ги задоволува стандардите. Потоа комуникацијата која треба да биде двонасочна, да биде насочена кон тоа што треба потчинетиот да направи за да ги постигне стандардите. Овде многу е важно да се дефинира проблемот како стандард кој не задоволува и да не се дозволи на потчинетиот тој да го дефинира проблемот како неразумен стандард, освен ако мислиш дека за истиот е потребно да се изменат условите со кои потчинетиот ќе ги задоволи стандардите.

5.8.3.3. Развивање на плански активности

Планираните активности го идентификуваат методот за постигнување на посакуваните цели. Тие конкретно одредуваат што потчинетиот треба да направи за да ги достигне целите кои се одредени за време на советодавниот состанок. Планските активности мора да бидат конкретни по место, време и активности. Мора да избегнуваш изјави од типот: „Некаде идниот месец треба да работиш на подобрување на твоите способности за ориентација на земјиниот”. Значи, планските активности мора да бидат конкретни како на

пример: „Во шекој на следната недела, во четврток, ќе посетување 2 часа од темата Ориентација на земјините во склоп на првиот вод. По часовите водничот Јаневски ќе изврши обука по водечки пати низ полигоној за ориентација на земјините. Тој ќе ви помогне да ги развиете веешините во употреба на рачната бусола. Ќе ја набљудувам вашата работа на полигоној и потоа ќе зборувам повторно со вас, ќе видиме до каде сите ситишта, кои работи треба да ги подобрите и дали ви е потребна дополнителна обука“. Планските активности кои се конкретни и разумни за постигнување, се основа за успешен развој на потчинетите.

5.8.3.4. Евиденција и заклучување на сесанокот

Лидерот е должен да пополни и одредена документација со која ќе го евидентира советувањето. Во образецот за советување (анекс на Водичот) се внесуваат главните точки од советодавниот состанок. Образецот служи како прирачен документ на лидерот во врска со планираните активности произлезени од советувањето и како таков може да им послужи на лидерите при давањето препораки за потчинетите во нивниот професионален развој, на пример за посетување на курсеви, унапредувања, оценувања и сл.

За да се заклучи советодавниот состанок изврши анализа на клучните точки од советувањето и прашај го потчинетиот дали ги сфатил планските активности кои ќе се преземат. Овозможи му на потчинетиот да ги разгледа и запише тие плански активности и заедно со него преземете дополнителни мерки за нивно успешно спроведување. Ова може да опфати: обезбедување на термини и ресурси, периодична проценка на планските активности, упатување и слично. На крајот, пред да го ослободите потчинетиот, договорете термин за повторен состанок.

5.8.4. Следење на работата на потчинетите

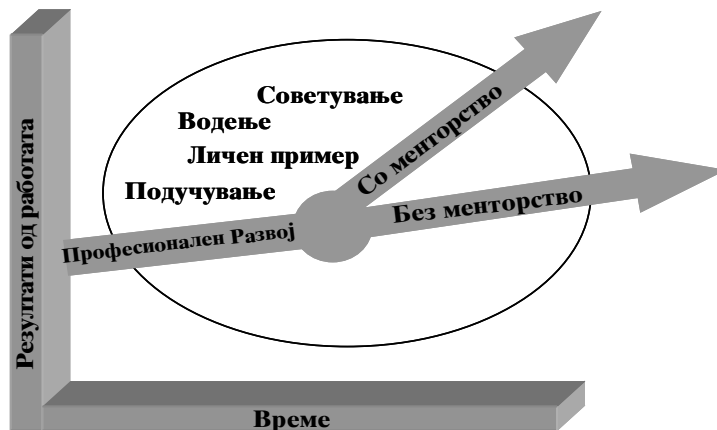
Процесот на советување не завршува со завршување на состанокот. Тој продолжува низ имплементација на договорените плански активности и нивна процена од страна на лидерот. По советувањето мора да им дадеш **поддршка на потчинетите**, која опфаќа учење, водење и обезбедување на термини и ресурси. Реализирањето на планските активности мора постојано да се следи и по потреба, за да се постигнат стандардите и целите, истите да се модифицираат во зависност од потребата. Некои мерки по советувањето, опфаќат следење на работата, упатување, информирање на линијата на командување и преземање на поправни мерки. Исто така, по извесно време од имплементацијата на овие плански активности, мора да извршиш процена на истите.

Целта на **процената на планските активности** е да се развијат потчинетите кои ќе бидат подобри во остварувањето на личните, професионалните и целите на воениот колектив. При процената, анализирај ги планските активности со потчинетиот за да одредите дали се постигнати посакуваните резултати. Ти и потчинетиот треба да го одредите датумот на процената уште при првиот советодавен состанок. Процената на планските активности е корисна алатка во обезбедување на дополнителни информации и можни решенија на понатамошните советодавни состаноци.

5.9. Менторство

За да го разбереме добро менторството прво мора да го дефинираме. Менторството е волонтерска, развојна релација помеѓу личност со поголемо и личност со помало искуство. Тоа е докажан метод, а претставува и корисна алатка за развојот на подофицерскиот кор. Во суштина, поимот менторство честопати ги опфаќа различните активности кои се однесуваат на развојот на лидерството како што се советувањето, подучувањето,

водењето и личниот пример. За да се биде ефективен ментор потребно е искуството и мудроста на годините. Исто така, потребно е и да се грижиш за твоите потчинети. Ако навистина се грижиш за твоите потчинети, тогаш ќе посветиш потребно време и внимание за нивниот развој и водење. Менторството се јавува насекаде. Накратко кажано, доброто лидерство го стимулира развојот, додека менторството го овековечува тој развој.



Слика – Професионален развој со менторство

Како што може да се види од оваа слика, потчинетите ќе продолжат да се развиваат и без менторство меѓутоа по иста линија. Менторството е клучен елемент за да се подобрат резултатите од работата. Сите ние како лидери имаме искуства, како и лекции научени од нив и доколку имаме добра волја и лидерски дух би ги размениле истите со потчинетите. Потчинетите можат да решат дури 90% од проблемите со самото обраќање на некои од своите колеги или лидери. Ти како лидер мора да им излезеш во пресрет.

Некои од следниве карактеристики даваат опис на менторството:

- ⇒ Тоа е лична, волонтерска релација за развојот кој постои помеѓу потчинетите и лидерите;

- ⇒ Менторот е близок, доверлив и искусен советувач;
- ⇒ Во менторството не постои географска оддалеченост;
- ⇒ Се постигнува заеднички договор или воспоставува заедничка релација;
- ⇒ Не претставува конфликт на интереси;
- ⇒ Заеднички професионални цели;
- ⇒ Во текот на кариерата секој може да има повеќе ментори;
- ⇒ Овозможува двонасочна комуникација;
- ⇒ Ефективниот ментор мора да ги разменува професионалното знаење, обуката и искуството во атмосфера на доверба и почит;
- ⇒ Оваа релација може да биде иницирана од претпоставениот или пак од потчинетиот.

5.9.1. Видови на менторство

Во пракса може да се појават два типа на менторство и тоа

- ⇒ формално и
- ⇒ неформално.

5.9.1.1. Формално менторство

Формалното менторство претставува тип на менторство кога тоа се одвива по однапред планирана активност во склоп на одредени задачи на единицата. Кога се случува овој тип на менторство, тогаш се одредуваат лицата кои се ментори, лицата над кои се врши менторството и точно за каква активност или област се однесува тоа менторство. Во овој однос правилата на двете страни се пропишани и истите имаат обврска да ги извршат. Во овој случај, лицата кои се појавуваат како ментори се делегирани од претпоставениот со одредена процедура врз основа на нивната стручност и искуство во одредена област за која има потреба лицето кое треба да биде менторирано. Во ова активност одреден е рок со почеток и крај што зависи од видот на задачата.

5.9.1.2. Неформално менторство

Претставува сосема друг пристап во односите помеѓу менторот и лицето кое е менторирано. Во овој случај тој однос се заснова врз професионалниот или колегијалниот (пријателски) однос помеѓу искусното и компетентното лице од една страна, и лицето на кое му е потребно менторството од друга страна. Овој однос е на доброволна основа и се одвива неформално без посебни назначувања за почеток и крај. Зависно од ситуацијата тоа може да биде континуирано или со одредени прекини. Може да се однесува на одредена содржина или пак истата да се менува во однос на конкретната ситуација.

5.9.2. Подофицери како ментори на офицери

Повисоките подофицери имаат огромно искуство кое игра многу важна улога и е од корист за офицерите. Офицерите кои имаат подофицер за ментор, го користат тоа искуство од гледиште од кое подофицерите го развиваат лидерството, обуката и професионализмот. Честопати и високите офицери бараат совет од страна на подофицерите. Менторската релација која е специфична во Армијата е таа помеѓу командирот и заменикот на командирот на вод. Всушност, на ова ниво започнува и директната релација помеѓу офицерите и подофицерите. Помладите офицери може да заборават многу работи за нивното време поминато во Армијата, меѓутоа тие никогаш нема да го заборават нивниот заменик, независно дали бил добар или лош.

5.9.3. Менторството – традицијата на иднината

Ако си ти подофицер и не си ментор на неколку помлади лидери кои покажуваат потенцијал во својата работа, ти пропушташ многу важна шанса за да придонесеш за иднината на нашата Армија. Менторството е најлесниот начин да се развие добар лидер. Но, за да бидеш успешен и ефективен ментор,

мора да си подготвен да дадеш многу енергија и време потребно за тоа да го направиш тоа правилно и да ги поставиш стандардите кои, помладите лидери, ќе ги доведат до успех.

Менторството не претставува брз потег. Тоа не е работа во смени, туку интензивна релација помеѓу обучувачот и потчинетиот. Овој процес има потреба од време и грижа. Ефективните ментори целосно се посветени на времето и вниманието потребно да ги разменат мислењата, ставовите, вредностите и верувањата со лицата на кои им е потребно менторството. Тоа вклучува помагање на војникот за да одлучува во неговата кариера и обезбедува поддршка и охрабрување кое ќе му овозможи понатаму да се развива во склад со неговите можности.

5.10. Заклучок

Советувањето и менторството се едни од најважните одговорности на лидерот. Советувањето е комуникација насочена кон потчинетиот чиј производ се планските активности потребни на потчинетите да ги остварат личните, професионалните и целите на воениот колектив, додека менторството е волонтерска, развојна релација помеѓу личност со поголемо и личност со помало искуство. Ефективните лидери се добри советувачи и ментори на потчинетите бидејќи тоа е нивната основна алатка во произведување и развивање на лидери кои ќе ги наследат. Советувањето и менторството се нешто повеќе од градење на добри војници и лидери, тие претставуваат градење на добри личности.

Во следната табела даден е преглед на сите главни аспекти во процесот на советувањето кој може да се користи како еден вид листа за проверка при водење на кој било вид советодавни состаноци.

Лидерите мора да ги демонстрираат следниве квалитети за да советуваат ефективно: • Почит кон потчинетиот; • Самосовесност и културна свест; • Доверба; • Соживување. <i>Лидериите мора да ги поседуваат следниве вештини за советување:</i> • Активно слушање; • Одговарање; • Испрашување. <i>За да бидат ефективни советувачи, лидерите треба да избегнуваат влијание на:</i> • Лични убедувања; • Избрзани одлуки; • Стереотипи; • Губење на емоционална контрола; • Нефлексибилни методи на советување; • Несоодветно следење на работата по советувањето.	Процес на советување • Идентификување на потребата од советување, • Подготовка за советување • Избирање на погодно место; • Одредување на терминот; • Навремено известување на потчинетиот; • Анализирање на познати информации; • Одредување на точките на советувањето; • Планирање на стратегија; • Воспоставување на пријатна атмосфера. Извршување на советувањето • Отворање на состанокот; • Отворање на дискусија; • Развивање на плански активности; • Евиденција и заклучување на состанокот. • Следење на работата на потчинетиот • Поддршка на планираните активности; • Процена на планираните активности
Табела – Главни аспекти во процесот на советување	

6. РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА НА ПОДОФИЦЕРИТЕ

Поимот кариера на подофицерите подразбира процес на движење на подофицерите по хоризонтална и вертикална линија во службата преку чиновите и должностите утврдени во Законот за служба во Армијата на Република Македонија, актите за формација на командите и единиците на АРМ, систематизацијата на МО, ВА и ВБС и други акти.

Имајќи предвид дека подофицерите се селектираат од составот на војниците, нивната кариера започнува од самиот прием како војници на служба во Армијата.

Развојот и унапредувањето на војниците, сè до произведување во првиот подофицерски чин, претставува иницијална фаза во развојот на подофицерите, а продолжува преку професионален развој и унапредување на подофицерите, сè до престанокот на служба во Армијата.

Твојот професионален развој и напредување се базира на три основи: институционална обука, оперативни задачи и саморазвивање.

Единствена цел на наведените основи е да се развијат подофицери способни да обучуваат и да го одржуваат нивото на обученоста, како основен фактор на борбената готовност на Армијата.

Моделот за развој на вашата професионална кариера ги дефинира потребите од институционална обука, оперативните активности и саморазвивањето.

Овој модел ги користи сите горенаведени облици на развој, со што овозможува твој правилен професионален развој. Моделот содржи планирани, прогресивни и последователни активности на едукација и обука.

При дефинирањето на развојната кариера приоритет е даден на општиот развој. Развојот на одредени програмски содржини со стандарди за специфичностите на родот/службата, се обврска на

носителите на овие активности на родовите и службите во Армијата.

На професионалниот развој на кариерата влијаат повеќе фактори од кои најважни се:

- ⇒ потребите на Армијата;
- ⇒ потребите, вредностите и можностите на подофицерите за напредување;
- ⇒ структурата на силите (формациски места);
- ⇒ политиката на кариера, процедури и регулативи;
- ⇒ технолошкиот напредок;
- ⇒ буџетските ограничувања.

Моделот за професионален развој на подофицери е стандардизиран процес и обезбедува подеднакви можности во кариерата за школување и обука, за поставување на должност и унапредувања.

6.1. Развој на кариера на подофицерите

Развојот на кариерата обезбедува рамнотежа помеѓу потребите на командите и единиците на АРМ, а воедно создава и можности за личен развој на подофицерите во службата. Развојот на кариерата се заснова на следните основи:

- ⇒ акти за формација на командите и единиците на АРМ, систематизацијата на МО, ВА и ВБС и други акти;
- ⇒ концептот за професионален развој на подофицерите;
- ⇒ системот за оценување;
- ⇒ децентрализирана селекција од Е-1 до Е-4, централизирана селекција од Е-5 до Е-9 и постоење на комисии за селекција;
- ⇒ правилник за селекција.

6.1.1. Прием на служба и произведување во подофицерски чин

За првиот подофицерски чин, водник, ранг Е-5 се селектираат војници со чин десетар, ранг Е-3 и се

упатуваат на школување и стручно оспособување на Основен курс за подофицери (ОКПОФ).

Произведувањето во чин водник, ранг Е-5 се врши на следниот начин:

Кандидатите за подофицери со чин десстар, ранг Е-3, го завршуваат лидерскиот дел од ОКПОФ и се унапредуваат во чин помлад водник, ранг Е-4.

По произведувањето во ранг Е-4, помладите водници продолжуваат со школување на вториот дел односно стручно-специјалистичкиот дел од обуката на ОКПОФ, обуката за одреден род и служба по соодветна програма.

По завршувањето на стручно-специјалистичкиот дел на ОКПОФ, кандидатите со чин помлад водник, ранг Е-4, се упатуваат на стажирање во основните единици, соодветно на нивната специјалност, како подофицер приправник.

Стажирањето се извршува во период до 6 месеци. Во текот на стажирањето кандидатот ги покажува стекнатите знаења и вештини и искажува потребно ниво на способности за лидер.

Командирите и командантите на единицата, во која стажира кандидатот за подофицер, ја следат неговата работа и за истата доставуваат оценка до Командата на курсот.

На крајот на стажирањето и по исполнувањето на условите, кандидатот за подофицер се произведува во првиот подофицерски чин **водник, ранг Е-5**, на соодветен род - служба и се поставува на должност во единиците на АРМ.

На кандидатите кои ќе бидат произведени во чин водник им се дава можност за стапување во активна служба во АРМ (засновање на работен однос на определено време).

Кандидатите кои нема да ги исполнат условите за завршување на курсот, а ги завршиле првиот и/или вториот дел, се враќаат во матичните единици на

должност која претходно ја извршувале, со чин помлад водник, ранг Е-4.

Истите може повторно да бидат селектирани за кандидати за следен ОКПОФ. Тие продолжуваат да ја извршуваат должноста во матичната единица до истекот на договорот.

6.1.2. *Кариера на подофицери во чин водник, ранг Е-5*

Оваа фаза во развојот на кариерата, по произведувањето во чинот водник, трае до 10 години. Почнува од произведувањето во чин водник, ранг Е-5 и потпишувањето на првиот договор, како подофицер, со МО на РМ за служба во АРМ, а завршува со изборот на кандидати за унапредување во чин постар водник, ранг Е-6.

Новопроизведените подофицери од родовите и службите на АРМ, со чин водник, ранг Е-5, засноваат работен однос на определено време со потпишување на договор со МО на РМ за служба во АРМ на 10 години.

Во чин водник, ранг Е-5, може да се задржиш минимум 3 години. Од подофицерите со поминати 3-8 години во чин водник, ранг Е-5, се селектираат кандидати за Напреден курс за подофицери (НКПОФ) за извршување на должност командири на 1. одделенија или 3. водови и должности во команда на чета.

Подофицерите со чин водник, ранг Е-5, кои нема да бидат селектирани за унапредување во чин постар водник, ранг Е-6, по поминати 8 години во чинот, се ставаат на програмата за преквалификација за цивилно занимање. На овие подофицери по завршувањето на договорот, на крајот од 10-тата година им престанува службата во Армијата, по услови предвидени со закон.

Подофицерите од родовите, со чин водник, ранг Е-5, се распоредуваат во единиците на АРМ, на формациски места командири на 2. или 3. одделенија.

Подофицерите од службите, со чин водник, ранг Е-5 се распоредуваат во единиците на АРМ, на формациски места за кои е предвиден чинот водник, ранг Е-5.

Селекцијата на подофицери со чин водник, ранг Е-5, за унапредување во чин постар водник, ранг Е-6, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ поминал најмалку 3 (три) и не повеќе од 8 (осум) години во чин водник, ранг Е-5;
- ⇒ извршувал должност командир на 2. и 3. одделение најмалку 3 години (соодветна должност за службите);
- ⇒ оценет е со службена оценка најмалку "добар";
- ⇒ завршил Напреден курс за подофицери (НКПОФ).

6.1.3. *Кариера на подофицери во чин постар водник, ранг Е-6*

Оваа фаза во развојот на кариерата на подофицерите може да трае од 8-та до 25-тата година од службата. Почнува од унапредувањето во чин постар водник, ранг Е-6, а завршува со изборот на кандидати за унапредување во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7.

Унапредените подофицери од родовите и службите на АРМ, со чин постар водник, ранг Е-6 потпишуваат договор со МО на РМ за служба во АРМ до 25 години, односно до стекнување на право на условна пензија предвидена со закон.

Во чин постар водник, ранг Е-6, може да се задржиш минимум 4 години. Од подофицерите со поминати 4-14 години во чин постар водник, ранг Е-6, се селектираат кандидати за Борбено-штабен курс за извршување на штабни должности на ниво на баталјон и бригада.

Подофицерите со чин постар водник, ранг Е-6, кои нема да бидат селектирани за унапредување во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, после 14 години служба, се ставаат на програмата за преквалификација за цивилно занимање. Овие подофицери по истекот на 25

години од службата, стекнуваат право на условна пензија предвидена со закон.

Подофицерите од родовите, со чин постар водник, ранг Е-6, се распоредуваат во единиците на АРМ, на формациски места командири на 1.одделенија или 3.водови, должности во команда на чета или инструктори во регрутен центар.

Подофицерите од службите, со чин постар водник, ранг Е-6, се распоредуваат во единиците на АРМ, на формациски места за кои е предвиден чинот постар водник, ранг Е-6.

Селекцијата на подофицерите со чин постар водник, ранг Е-6, за унапредување во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ поминал најмалку 4 (четири) и не повеќе од 7 (седум) години во чин постар водник, ранг Е-6;
- ⇒ извршувал должност командир на 1. одделение, 3.вод или должност во команда на чета најмалку 3 години (соодветна должност за службите);
- ⇒ оценет е со службена оценка најмалку "добар";
- ⇒ завршил Борбено-штабен курс.

6.1.4. *Кариера на подофицери во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7 и Е-7А*

Оваа фаза во развојот на кариерата на подофицерите може да трае од 12-тата до 25-тата година од службата. Почнува од унапредувањето во постар водник 1 класа, ранг Е-7, а завршува со избор на кандидати за унапредување во чин заставник, ранг Е-8.

Во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, може да се задржи минимум 4 години. Од подофицерите со поминати 4-10 години во служба со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, се селектираат кандидати за Командно-штабен курс за извршување на оперативно-штабни должности на ниво на бригада и повисоко.

Подофицерите со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, кои нема да бидат селектирани за унапредување во чин заставник, ранг Е-8, по поминати 10 години во чинот, се ставаат на програма за преквалификација за цивилно занимање. Овие подофицери по истекот на 25 години од службата, стекнуваат право на условна пензија предвидена со закон.

Подофицерите од родовите и службите со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, се распоредуваат во единиците на АРМ на формациски места во к-да на чета, штабни должности на ниво на баталјон и бригада и инструктори во школата за подофицери.

Од најуспешните подофицери со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7, се селектираат кандидати за Курс за прв подофицер во чета.

Селекцијата за поставување на должност прв подофицер во чета, со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7А, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ извршувал должност командир на 1. одделение или 3.вод најмалку 3 години (соодветна должност за службите);
- ⇒ има две последни службени оценки "одличен";
- ⇒ завршил Борбено-штабен курс;
- ⇒ завршил Курс за прв подофицер во чета.

Подофицерите од родовите и службите со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7А, се распоредуваат на должност прв подофицер во чета.

Селекцијата на подофицерите со чин постар водник 1 класа, ранг Е-7 и Е-7А за унапредување во чин заставник, ранг Е-8, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ поминал најмалку 4 (четири) и не повеќе од 10 години во чин постар водник 1 класа, ранг Е-7;
- ⇒ извршувал должност командир на 1. одделение или 3.вод, должност во к-да на чета или штабни

- должности на ниво на баталјон (соодветна должност за службите);
- ⇒ оценет е со службена оценка најмалку "добар";
 - ⇒ завршил Командно-штабен курс.

6.1.5. *Кариера на подофицери во чин заставник, ранг E-8 и E-8A*

Оваа фаза во развојот на кариерата на подофицерите може да трае од 16-тата година од службата до навршување на 55 години старост. Почнува од унапредувањето во чин заставник, ранг E-8, а завршува со избор на кандидати за унапредување во чин заставник 1 класа, ранг E-9. Оние подофицери кои нема да бидат селектирани за унапредување во чин заставник 1 класа, ранг E-9, остануваат на служба до навршување на 55 години старост.

Во чин заставник, ранг E-8 може да се задржите минимум 4 години. Од подофицерите со поминати 4-14 години во чин заставник, ранг E-8, се селектираат кандидати за Курс за главни подофицери за извршување на клучни оперативно-штабни должности на ниво на бригада и повисоко, ранг E-9 и за извршување на должност главен подофицер во бригада и повисоко, ранг E-9A.

Подофицерите од родовите и службите со чин заставник, ранг E-8, се распоредуваат во единиците на АРМ, на формациски места за штабни должности на ниво на бригада и повисоко.

Од најуспешните подофицери со чин постар водник 1 класа, ранг E-8, се селектираат подофицери за поставување на должност главен подофицер во баталјон, со чин заставник, ранг E-8A.

Поставувањето на должност главен подофицер во баталјон, ранг E-8A, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;

- ⇒ извршувал должност прв подофицер, во чета, со ранг Е-7А најмалку 2 години;
- ⇒ има две последни службени оценки "одличен";
- ⇒ завршил Курс за прв подофицер во чета;
- ⇒ има познавање на светски странски јазик најмалку на ниво СТАНАГ 2.2.2.2.

Селекцијата од подофицерите со чин заставник, ранг Е-8 и Е-8А, за унапредување во чин заставник 1 класа, ранг Е-9 се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ поминал најмалку 4 (четири) години во чин заставник, ранг Е-8;
- ⇒ извршувал оперативно-штабни должности на ниво на бригада и повисоко (соодветна должност за службите);
- ⇒ оценет е со службена оценка "одличен";
- ⇒ завршил Курс за главни подофицери;
- ⇒ има познавање на светски странски јазик најмалку на ниво СТАНАГ 3.2.3.2.

6.1.6. *Кариера на подофицери во чин заставник 1 класа, ранг Е-9 и Е-9А*

Оваа фаза во развојот на кариерата на подофицерите може да трае од 20-тата година од службата до навршување на 55 години старост. Почнува од унапредувањето во чин заставник 1 класа, ранг Е-9, а завршува со избор на кандидат за извршување на највисоката и најодговорната подофицерска должност, главен подофицер на АРМ, ранг Е-9А.

Оние подофицери кои нема да бидат селектирани за унапредување во чин заставник 1 класа, ранг Е-9/Е-9А, остануваат на служба до навршување на 55 години старост.

Од најдобрите подофицери со поминати 4-14 години во чин заставник 1 класа, ранг Е-9, се селектираат кандидати за Курс за главни подофицери за извршување на клучни оперативно-штабни должности на ниво на

бригада и повисоко, ранг Е-9 и за извршување на должност главен подофицер во бригада и повисоко, ранг Е-9А.

Подофицерите од родовите и службите со чин заставник 1 класа, ранг Е-9 се распоредуваат на должности во единиците на АРМ, на формациски места за извршување на клучни оперативно-штабни должности на ниво на бригада и повисоко.

Подофицерите од родовите и службите со чин заставник 1 класа, ранг Е-9А се распоредуваат на должност главен подофицер во бригада и повисоко.

Од најдобрите подофицери со чин заставник 1 класа, ранг Е-9, се селектираат кандидати за поставување на должност главен подофицер во бригада и повисоко со чин заставник 1 класа, ранг Е-9А.

Поставувањето на должност главен подофицер во бригада и повисоко со чин заставник 1 класа, ранг Е-9А, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ извршувал должност прв подофицер во баталјон најмалку 2 години;
- ⇒ оценет е со службена оценка "одличен" на последните две оценувања;
- ⇒ завршил Курс за главни подофицери;
- ⇒ има познавање на светски странски јазик најмалку на ниво СТАНАГ 3.2.3.2.

Од подофицерите со чин заставник 1 класа, ранг Е-9А, се селектира кандидат за поставување на највисоката и најодговорната подофицерска должност, главен подофицер на АРМ, ранг Е-9А. Поставувањето на должност главен подофицер на АРМ, ранг Е-9А, се врши според следните критериуми:

- ⇒ исполнува општи услови за унапредување;
- ⇒ извршувал должност прв подофицер во бригада најмалку 2 години;
- ⇒ има оценка "одличен" на сите службени оценувања;
- ⇒ завршил Курс за главни подофицери;

⇒ има познавање на светски странски јазик најмалку на ниво СТАНАГ 3.2.3.2.

6.1.7. *Можноси за производство во офицерски чин*

Подофицерите кои демонстрираат посебни потенцијали и способности во службата, а во меѓувреме стекнат високо образование предвидено со закон по извршената селекција, а според потребите на службата, може да бидат селектирани за кандидати за офицери.

6.1.8. *Контролни точки за развој на кариерата на подофицери*

6.1.8.1. *Контролна точка 1*

Подофицерите со чин водник, ранг Е-5, кои во текот на првиот договор, до крајот на 8-та година од договорот, се селектирани за унапредување и бидат унапредени во чин постар водник, со ранг Е-6, успешно ја поминуваат оваа контролна точка и стекнуваат право за потпишување на договор (втор) за служба до 25 години.

Во текот на овој договор подофицерите со чин постар водник, ранг Е-6, може да бидат унапредени во чин постар водник 1. класа, ранг Е-7 и во тој чин остануваат сè до истекот на договорот од 25 години.

Подофицерите со чин водник, ранг Е-5, доколку не бидат селектирани за унапредување и унапредени во чин постар водник, ранг Е-6, на 2 години пред истекот на првиот договор, во траење од 10 години, се ставаат во програма за преквалификација за цивилно занимање, а по истекот на договорот од 10 години им престанува службата во Армијата.

6.1.8.2. *Контролна точка 2*

Подофицерите со чин постар водник 1. класа, ранг Е-7, доколку бидат селектирани за унапредување и се унапредат во чин заставник, ранг Е-8, најдоцна до истекот на 24 година од службата, ја поминуваат оваа контролна точка и стекнуваат право за потпишување на

договор (трет) за служба, до стекнување на полна пензија со навршување на 55 години старост.

Во текот на овој период, подофицерите со чин заставник, ранг Е-8, кои ја поминале втората контролна точка, можат да бидат унапредени во чин до крајот на кариерата.

Подофицерите со чин постар водник 1.класа, ранг Е-7, доколку не бидат селектирани за унапредување и унапредени во чин заставник, ранг Е-8, на 1 година пред истекот на договорот се ставаат во програма за преквалификација за цивилно занимање, а по истекот на договорот од 25 години им престанува службата во Армијата. Овие подофицери стекнуват право на условна пензија со 25 години стаж, по услови предвидени со закон.

РАЗВОЕН ПАТ НА КАРИЕРА НА ПОДОФИЦЕРИ



Шема - Развоен пати на кариерата на подофициерите

6.2. Оценување на подофицерите

Успешен модел за професионален развој претпоставува сеопфатен и континуиран процес за оценување. Процесот на оценување ги дефинира принципите на лидерството, карактерните особини, улоги, должности и одговорности. Основата на овој процес е одредувањето на перформанси и потенцијал за успешно извршување на поставените задачи поврзани за одредена должност.

Процесот за оценување ги идентификува подофицерите кои се најквалификувани за поставување на одредени должности и заслужни за унапредување.

Успешното функционирање на процесот за оценување претпоставува спроведување на стандардизирана обука за оценување на сите учесници во оценувањето. Овој процес ги следи сите промени во професионалниот развој на подофицерите.

Оценувањето на подофицерите се врши според Правилникот за службено оценување на офицери, подофицери и професионални војници на служба во АРМ.

Во процесот на оценување подофицерите можат да се најдат во две улоги,

- ⇒ Како претпоставени во улога на оценувачи
 - ⇒ Како оценувачи имаат обрска во постојана комуникација со потчинетите да ги запознаат со условите и критериумите за оценување, со барањата на нивните работни задачи. Мораат да го следат нивното залагање и вршат процена на ангажираноста и успешноста при работата. Да ги информираат истите за согледувњето и заклучоците од процената и да вршат потребни советувања и насочување на потчинетите кон подобрување за правилно и навремено извршување на задачите. За сите овие активности

подофицерот оценувач мора да води евиденција и документација

⇒ Во улога на оценувани.

⇒ Во улога на оценувани, подофицерите имаат право да ги добијат сите потребни информации врзани за времето, начинот и методот на оценување. Мора да бидат известени за сите работни задачи за кои ќе бидат оценувани. Во текот на работата и извршувањето на задачите имаат право да знаат каква оценка имаат за тековните задачи и да бараат советување доколку имаат нејасни прашања околу процесот на оценување и услови и стандарди потребни за извршување на задачите. Секој оценуван подофицер има право да знае колку добро ги извршува задачите и дали е потребно да ја подобри изведбата. На овој начин подофицерите добиваат навремени информации за нивната успешност во работата и можности за нивно подобрување.

Правилно развиен процес на оценување кој ги обезбедува овие односи ја подобрува комуникацијата меѓу оценувачот и оценуваниот, ги исклучува недоразбирањата и допринесува за подобрување при извршувањето на задачите.

6.3. Селекција на подофицерите

Селекцијата на подофицерите се базира на правичност, транспарентност и овозможување еднакви можности за сите. Процесот на селекција за унапредување во чин се одвива според Законот за служба во АРМ, Правилникот за унапредување и Правилникот за селекција.

6.3.1. Процес на селекција

Изградбата на способен и компетентен подофицерски кор во АРМ е условен од почитувањето на стандардизираниот процес на селекција. Процесот на селекција содржи методи и облици кои се темелат на пропишани критериуми и стандарди дефинирани со улогата и должностите на подофицерите во АРМ.

Процесот на селекција е збир на активности со услови и стандарди насочени кон квалитативно дефинирање на посакуван профил на подофицери. Овој процес се заснова на правичност, транспарентност и овозможување еднакви можности на сите. Селекцијата е во функција на постигнување на поставените стандарди за постигнување на бараната борбена готовност на Армијата.

Селекцијата на кандидати за произведување во подофицерски чин се врши ислучиво од редовите на војниците. Се спроведува преку селектирањето на војниците за првиот војнички чин, нивното селектирање за кандидати за произведување во подофицерски чин и селекција која се врши во текот на професионалниот развој на подофицерите.

Селекцијата се врши за:

- ⇒ прием во служба;
- ⇒ унапредување во повисок чин;
- ⇒ поставување на должност;
- ⇒ упатување на школување и др.

Целосното дефинирање на условите и стандардите за селекција на сите нивоа се дефинира со Правилникот за селекција.

6.3.2. Тип на селекција

Постојат два типа на селекција и тоа:

- ⇒ децентрализирана селекција;
- ⇒ централизирана селекција.

6.3.2.1. Децентрализирана селекција

Децентрализираната селекција е процес кој се одвива при селектирање на војници во единиците до ниво на чета. Селекцијата се врши за унапредување, поставување, школување на војници од чин Е-1 (регрут-војник) во центрите за обука и за Е-2 (специјалист), Е-3 (десетар) и Е-4 (помлад водник) во единиците. Со овој тип на селекција на единиците им се овозможува сами да ги селектираат најквалитетните кадри за своите потреби.

6.3.2.2. Централизирана селекција

Централизираната селекција е процес кој се одвива при селектирање на подофицерите во единиците од ниво на баталјон до бригада, ЗОК, КЗО, КП и ГШ на АРМ. Селекцијата се врши за унапредување, поставување, школување на подофицерите од чин Е-4 (помлад водник) до Е-9 (заставник).

6.3.3. Комисија за селекција

Комисијата за селекција е тело составено од компетентни лица за спроведување на критериумите за селекција за одредено ниво. Комисијата за селекција работи според Правилникот за селекција на подофицери и војници и составува ранг листа на кандидати.

Четата е најниско ниво за формирање на комисија.

Комисиите се формираат на следните нивоа:

- ⇒ Комисија на ниво на чета;
- ⇒ Комисија на ниво на баталјон;
- ⇒ Комисија на ниво на бригада;
- ⇒ Комисија на ниво на ЗОК, КЗО, КП, ВБС;
- ⇒ Комисија на ниво на ГШ на АРМ.

Паралелно со процесот на селекција на персоналот за унапредување, поставување и школување за повисоки должности, се одвива и процесот на селекција на персоналот кој не ги задоволува критериумите за продолжување на службата во АРМ. Овој процес исто така се одвива според критериумите дадени во

Правилникот за селекција на подофицери и војници. Критериумите се транспарентни и јавно се објавуват и со истите се информираат сите подофицери и војници во АРМ.

6.4. Унапредување на подофицерите

Унапредувањето на подофицерите е последица и резултат на темелен и континуиран процес на оценување и прецизна селекција врз основа на проверени критериуми.

Унапредувањето во повисок чин се реализира врз база на утврдените потреби на командите и единиците на АРМ, а во согласност со Законот за служба во АРМ и Правилникот за начинот на унапредување офицери и подофицери во повисок чин. Унапредувањето на подофицерите, како основа за развој на кариерата, е чувствителен сегмент и ги дефинира сите елементи кои влијаат на селекцијата на подофицери. Одговорноста и транспарентноста за унапредувањето ја имаат комисиите за унапредување и одговорните авторитети што ги одобруваат листите за унапредување.

6.5. Поставување

Поставувањата на подофицерите се вршат според услови и стандарди утврдени со организациско-формациската структура. За секое поставување потребно е претходно стекнување одредена квалификација за формациска должност. Во исклучителни околности може да биде извршено поставување без стекната квалификација, но со услов на стекнување на квалификацијата во законски одреден рок.

Задржувањето на одредена должност е дефинирано со процесот за развој на кариерата на подофицерите.

6.6. Кариера на резервни подофицери

Резервните подофицери претставуваат дел од вкупниот подофицерски персонал во АРМ. Според

Стратегискиот одбранбен преглед и други пратечки документи, улогата, должностите и одговорностите на резервните подофицери се преклопуваат со улогата, должностите и одговорностите на подофицерите од активниот состав.

Концептот за професионален развој на подофицери, утврдувајќи го процесот за професионален развој на активните подофицери, предвидува можност за пополна на резервниот состав со подготвен подофицерски кадар. Пополната се врши од:

- ⇒ војници со чинови Е-3 и Е-4, по истекот на договорот од 9 години служба, под услови утврдени со закон;
- ⇒ активни подофицери во чин водник, ранг Е-5, на кои им завршил договорот за служба во Армијата од 10 години;
- ⇒ активни подофицери во чин постар водник, ранг Е-6, постар водник, 1 класа, ранг Е-7, по завршување на договорот за служба во Армијата од 25 години;
- ⇒ активни подофицери во чин заставник, ранг Е-8 и заставник 1 класа, ранг Е-9, пред исполнување на условите за полна пензија утврдени со закон.

Сите наведени категории, покрај општите услови кои треба да ги исполнат, треба да имаат и позитивни препораки од претпоставениот за преминување во резервниот состав.

По потреба на резервниот состав од подофицери со критични специјалности, постои можност за пополна со кандидати од цивилните структури со соодветно занимање. Овие кандидати мора да поминат иницијална обука за подофицери предвидена Концептот за професионален развој на подофицери.

Развојот на кариерата на резервните подофицери е идентичен со подофицерите од активниот состав

Специфичноста на резервните подофицери, дефинирана со повремено активирање, зависно според потребите на Армијата, ќе го условува начинот на

поставувањата, едукацијата, обуката и нивниот целосен професионален развој.

Сите други прашања врзани за општите услови за професионалниот развој на резервните подофицери се регулира со Концепт за резервни сили.

6.7. Транзиција и прилагодување за цивилно занимање

Основната замисла на правилниот професионален развој на подофицерите е изградба на пирамида од подофицерски чинови со високо стручен и професионален подофицерски персонал. Оваа определба претпоставува професионален развој на подофицери, цело време проследен со дефинирани услови и критериуми за селекција.

Во текот на селекцијата, на подофицерите кои не ги исполнуваат предвидените услови за продолжување на кариерата, а нема да бидат унапредени во повисок чин, по завршување на договорот им престанува службата во АРМ.

Овие лица, во периодот од 1 до 2 години пред завршување на договорот, се вклучуваат во програма за транзиција и прилагодување за цивилно занимање.

Програмата и транзицијата за цивилно занимање зависно од афинитетите и стручноста оспособеност на подофицерите, нуди:

- ⇒ информации;
- ⇒ советување;
- ⇒ стручно-специјалистичко оспособување;
- ⇒ помош при избор на работно место;
- ⇒ материјална помош.

Со оваа програма, на подофицерите им се овозможува успешно да ја продолжат својата кариера во цивилниот живот. Процесот на транзиција и прилагодување на цивилното занимање има важна улога во менаџментот со човечки ресурси во Армијата.

7. АНЕКСИ

- 7.1 Анекс: Општи обрасци**
- 7.2 Анекс: Лидерство**
- 7.3 Анекс: Обука**
- 7.4 Анекс: Советување**
- 7.5 Анекс: Книга на лидерот**

ОПШТИ ОБРАСЦИ

7.1. Анекс: Општи обрасци

(чин)

(презиме, татково име и име)

(восна пошта)

(датум на поднесување на барањето)

До _____
(восна пошта)**Предмет:** Издавање на уверение за заедничко
домаќинство, барање.-

Молам да ми се издаде уверение за заедничко
домаќинство заради регулирање на надоместок за одвоен
живот.

Во врска со ова барање изјавувам дека под закана
на кривична и материјална одговорност живеам во
заедничко домаќинство со следните членови од моето
семејство:

Реден број	Презиме и име	Сродство	Дата на раѓање	Занимање и вработен
1	2	3	4	5
1.		сопруга		
2.		дете		

Моето семејство живее во _____

(точна адреса на живеење, Општина, улица и број)

Подносител на барањето:

(своерачен потпис)

Дека горенаведените податоци дадени од
подносителот на барањето се точни:

ТВРДИ И ОВЕРУВА
КОМАНДАНТ
ПОЛКОВНИК
Мирко Мирковски

(чин)

(презиме, татково име и име)

(восна пошта)

(датум на поднесување на барањето)

ИЗЈАВА

Под морална, кривична и материјална одговорност
изјавувам дека моето семејство живее во

(точна адреса на живеење: општина, улица и броја)

Изјавата ја давам во врска со остварување на
правото за надоместок за одвоен живот бидејќи во
местото на службување Куманово или во една од
соседните општини немам стан во кој би го сместил
моето семејство.

Изјавата ја дал:

(своерачен потпис)

Дека изјавата своерачно ја дал и потпишал на ден
_____ година.

**ТВРДИ И ОВЕРУВА
КОМАНДАНТ**

ПОЛКОВНИК

Марко Марковски

(чин)

(презиме, татково име и име)

(восна пошта)

(датум на поднесување на барањето)

До

(восна пошта)

Предмет: Надоместок на трошоци за одвоен живот,
барање, д о с т а в у в а .

Го молам горе наведениот наслов да го проследи ова мое барање во врска со надоместокот за одвоен живот до претпоставената Команда.

Со наредба бр. _____ од _____ 2006 година на НГШ на АРМ сум поставен на должност во гарнизон Куманово. Должноста по горенаведената Наредба ја примив на ден _____ 2006 година, согласно потпишаниот извештај за примена должност (ПД-1).

Моето семејство живее во _____

(точна адреса на живеење, Општина, улица и број)

и се состои од _____ члена.

Во согласност со член 16 од Законот за служба во АРМ на РМ („Сл. весник на Република Македонија” бр.62/2002, 98/2002 и 25/2003), барам да ми се утврди правото на надоместок за одвоен живот

Подносител на барањето:

(своерачен потпис)

Прилози:

1. Барање на подносителот;
2. Извод од матична книга на родени за подносителот;
3. Извод од матична книга на родени за сопруга;
4. Извод од матична книга на родени за дете;
5. Извод од матична книга на венчани;
6. Уверение за жителство за подносителот и сопругата;
7. Записник за земсна писмена изјава;
8. Изјава за место на живеење на семејството;
9. Барање за уверение за заедничко домаќинство;
10. Фотокопија од лична карта за подносителот и сопругата;

Место за штембил

ЗАПИСНИК

Составен на ден _____ Година во
(датум)
просториите на ВП _____ започнато
(восна пошта)
во _____ часот.

Присутни:

1. _____
(лице одредено да го води записникот)

2. _____
(странка)

3. _____
(лице одредено за записничар)

Бидејќи странката е предупредена на кривична, материјална и дисциплинска одговорност за давање на лажна изјава, како и одредбата на чл.249 т.4 од Законот за општа управна постапка по која ако даде лажна изјава може во обновена постапка да се поништи даденото решение.

ИЗЈАВА

Со Наредба на НГШ на АРМ бр. _____ од _____ 2006 година. распореден сум на работа во гарнизон _____, а до сега сум бил во гарнизон _____.

Моето семејство живее во _____

(точна адреса на живеење, Општина, улица и број)

Во гарнизонот _____ и неговите соседни гарнизони (општини) ниту јас ниту моето семејство имаме стан или кука во која живееме.

Се обврзувам да ја пријавам секој промена од влијание за понатамошното примање на надоместокот за

одвоен живот од семејството во рок од 8 дена од нејзиното настанување.

Записникот е прочитан и на него странката нема забелешки.

Завршено во _____ часот.

(своерачен потпис на лице одредено за водење на записникот)

(своерачен потпис на странка)

(записничар)

До _____

Врз основа на член 133 став 1 од Законот за служба во Армијата на Република Македонија („Службен весник на РМ” бр.62/02, 98/02, 25/03, 71/03 и 112/05), а согласно точка 2 и 3 од Упатството за начинот на спроведување на постапката за утврдување на дисциплинска одговорност на воените и цивилните лица на служба во Армијата на Република Македонија („Службен весник на РМ” бр.33/03), Командант на ВП _____ поднесува:

ИНИЦИЈАТИВА

за покренување на постапка за утврдување на дисциплинска одговорност на воено лице поради повреда на воената дисциплина

Против: _____, чин _____
ЕМБГ: _____ на должност во
ВП _____, со постојано место на
живеење во _____ на ул. _____
бр. _____.

Затоа што: _____

Со ваквото поставување сторил повреда на воената дисциплина од член 121 став 2 точка 3 и 17 од Законот за служба во АРМ („Службен весник на РМ” бр.62/02, 98/02, 25/03, 71/03 и 112/05), односно неоправдано напуштање или ненавремено враќање на должност во воената единица или установа и непочитување на редот и дисциплината пропишана со правилата за ред и дисциплина.

Согласно член 134 од Законот за служба во АРМ, сторителот на повредата на воената дисциплина во рок од три дена од денот на добивање на пријавата да се произнесе по сите наводи што постојат против него.

Врз основа на напред изнесеното:

ПРЕДЛАГАМ

Да се изврши увид во иницијативата за утврдување на дисциплинска одговорност и да се наведат документи во врска со случјот. Имајќи ги предвид тежината на повредата на воената дисциплина, степенот на одговорноста, околностите под кои повредата е сторена и оценката за поранешната работа на пријавениот да му се изрече дисциплинска мерка „намалување на плата од 15% во траење од 3 (три) месеци”.

Доставено до:

-именуваниот,
-ВП _____,
-а/а.

Подносител:

**Преглед
на стимулативните мерки**

Реден број	Чин	Презиме и име	Доделена стимулативна мерка	Од кога е доделена	Причина за доделување на стимулативна мерки	Број на документот	Забелешка
1	2	3	4	5	6	7	8

**Преглед
на дисциплински мерки**

Реден број	Чин	Презиме и име	Изречена дисциплинска мерка	Од кога е изречена	Вид на повредата на воената дисциплина	Број на документот	Забелешка
1	2	3	4	5	6	7	8

ЛИДЕРСТВО

7.2. Анекс: Лидерство**7.2.1. Армиски вредности****ЛОЈАЛНОСТ:**

ИМАЈ ВИСТИНСКА ВЕРБА И ПОСВЕТЕНОСТ КОН УСТАВОТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА, АРМИЈАТА И ДРУГИТЕ ВОЈНИЦИ.

ДОЛЖНОСТ:

ИЗВРШУВАЈ ГИ ТВОИТЕ ОБВРСКИ.

ПОЧИТ:

ТРЕТИРАЈ ГИ ЛУЃЕТО ОНАКА КАКО ШТО ТРЕБА ДА БИДАТ ТРЕТИРАНИ.

НЕСЕБИЧНА СЛУЖБА:

СТАВИ ГО ДОБРОТО НА ТАТКОВИНАТА, АРМИЈАТА И ТВОИТЕ ПОТЧИНЕТИ, ПРЕД ТВОЕТО ЛИЧНО ДОБРО.

ЧЕСТ:

ЖИВЕЈ ПОЧИТУВАЈЌИ ГИ СИТЕ АРМИСКИ ВРЕДНОСТИ.

ИНТЕГРИТЕТ:

ПРАВИ ГО ТОА ШТО Е ДОБРО, ЛЕГАЛНО И МОРАЛНО.

ЛИЧНА ХРАБРОСТ:

СООЧИ СЕ СО СТРАВОТ, ОПАСНОСТА ИЛИ ТЕШКОТИИТЕ (ФИЗИЧКИ И МОРАЛНИ)

7.2.2. Примери од искуство

ОБУКА

7.3. Анекс 3: Обука

7.3.1. Принципи на обукаџа

Лидерите мора да ги знаат и да ги разбираат принципите на обуката за нивната единица. Принципите обезбедуваат насоки, но се доволно еластични за да би можеле да ги задоволат локалните услови, оценките и ставовите на командантите и командирите. Деветте принципи на обуката се:

- ⇒ Обучувај комбинирани тим!
- ⇒ Обучувај исто како да е вистинска борба!
- ⇒ Користи прифатена доктрина!
- ⇒ Користи обука ориентирана кон извршување!
- ⇒ Направи обуката да биде предизвик!
- ⇒ Одржувај ги стекнатите знаења!
- ⇒ Користи мултиешалонски техники!
- ⇒ Користи обука за одржување!
- ⇒ Командирите се примарни тренери !

Обучувај комбинирани тим

Обуката како комбиниран борбен тим предизвикува лидерите да ги синхронизираат системите на борбените, борбената поддршка и борбената сервисна поддршка да се надополнуваат и зајакнуваат едни со други. Ова им овозможува на војниците при извршување на задачите да соработуваат со истите елементи со кои ќе соработуваат и во борба. Со ова тимовите ќе бидат многу поефикасни во борба.

Лидериите треба да вежбаат вообичаени односи и меѓусебно придодавање на единициите.

Вообичаените односи на единиците, кои меѓусебно се поддржуваат, ја зајакнуваат кохезијата и победоносниот дух. Вообичаените односи исто така помагаат секоја единица да разбере како и колку придонесува во водењето на борбата. Тимот работи заедно. Сите членови на тимот, особено офицерите и клучните подофицери, мора да бидат присутни во секоја

прилика. Тоа вклучува штабни состаноци, состаноци за обуката и општествени настани.

Единиците на резервниот состав (РС) може да имаат тешкотии како повеќероден здружен состав за време на пасивната обука, заради дисперзијата на борбените родови, единици за поддршка и единиците за борбено сервисна поддршка. Командантите и командирите од резервниот состав (РС) мора да дадат акцент на обуката на придодадените единици за време на годишната обука.

7.3.1.1. Обучување како да е висџинска борба

Единиците мора да спроведуваат обука на таков начин како што би се бореле во војна. Мирновремената обука мора да ги преслика условите на борбеното поле. Целокупната обука се темели на овој принцип. Командирите мора да се осигураат дека војниците се обучуваат за да влегуваат во битка со сложени и стресни ситуации, опасни по нивниот живот со кои би се сретнале на борбеното поле.

Обучувај како да се бориш, значи секогаш да се обидуваме да ги створиме условите на боиштето во мирновремената обука. Ова вклучува:

- ⇒ поставување на високи стандарди и промена на условите за да се осигураме дека војниците, лидерите и единиците го постигнуваат армискиот стандард;
- ⇒ обучување на војници, лидери и единици во услови приближни на војна, а не во училница кога е можно;
- ⇒ обуката да е тактички ориентирана;
- ⇒ маркирантите од спротивната страна во обуката користат доктрина, тактика и опрема на непријателот;
- ⇒ вметнување на реалистични услови во обуката, како:
 - ⇒ загуба на клучните лидери;
 - ⇒ услови на боиштето (задимување, артилериски симулатори, бука);
 - ⇒ евакуација на повредени;

- ⇒ симулација на НХБ услови;
- ⇒ ноќни операции;
- ⇒ загуба на средства за врски или електронско попречување.

7.3.1.2. Користење на прифатена доктрина

Користење на прифатена доктрина значи дека тренерите мора да ги користат материјалите кои им се дадени при развивањето и предавањето на лекциите. Ова предизвикува стандардизирана обука во целата армија, така што војниците од која било единица ќе може да ги извршуваат задачите до ист стандард. Некои од правилата кои се користат се прирачници, планови за обука, правила за војници и армиски регулативи. Некои од овие документи се во изработка, па во меѓувреме може да се користат сите постоечки документи во кои се нагласени стандардите и обуката да се изведува до достигнување на тој стандард.

Обуката мора да биде во согласност со доктрината на армијата. Доктринарните упатства им обезбедуваат на командирите правилни постапки и начела за да можат правилно да ја спроведат обуката. Кога единиците се меѓусебно придодадени, овие упатства даваат заедничка доктрина и стандардни оперативни методи кои овозможуваат брзо приспособување на борбеното поле. Командирите и војниците мораат да ги разберат стандардизираните доктринални начела кои се најдени како соодветни-прифатени:

- ⇒ Борбени правила
- ⇒ Циркулари за обуката
- ⇒ Планови за обука за мисијата
- ⇒ Книги за практично извежбување
- ⇒ Правила за војниците
- ⇒ Регулативи на армијата

Кога нормите на армијата не се објавени, командирите мора да развијат норми кои се предизвикувачки, достижни и лесни за оценување. Бидејќи командирите кои се одговорни за оценување на

обуката се наоѓаат две нивоа повисоко, тие треба да го одобрат развивањето на стандардите. Војниците и командирите мора да ги разберат стандардите. На пример, секој војник мора да погоди четири од пет мети во неговиот сектор за време на вежба на одделение во напад со боева муниција.

7.3.1.3. Користење на обука ориентирана кон извршување

Користење на обуката ориентирана кон извршување, значи дека војниците мора физички да ги стават рацете на опремата и да го демонстрираат нивното стручно ниво за користење на опремата или да ги извршат задачите потребни успешно да се достигне стандардот.

Војниците, командирите и единиците мора да бидат умешни во основните вештини потребни за извршување на нивните мисии под борбени услови. Тоа од сите бара практична обука. На пример, сите војници командири мора да изведат ориентација на земјиште, ориентација во возило и надвор од него, наместо да ги користат само инструкциите кои биле дадени во училищата.

Војниците вежбаат подобро и побрзо и со поголем степен на успешност кога ги знаат задачите, условите и стандардите.

Слично на тоа, обуката станува поуспешна кога е насочена кон практична работа (дали може војникот да ја изведе задачата според стандардот?), отколку кога е насочена кон постапките (дали инструкторот го употребил вистинскиот план за час, дали се ориентирал спрема времето - распоредот за обука вели дека за овој предмет треба четири часа).

Како нивото на изведба кај војникот се зголемува, така се зголемуваат и усложнуваат и условите, додека стандардите остануваат константни. Војниците и командирите мора да ја спроведат планираната обука, проценувајќи ги изведбите и повторно да вежбаат сè

додека не се постигнат бараните стандарди под најсложени борбени услови.

Истите стандарди мора да се постигнат без оглед дали се постигнуваат поединечно или како дел од поголема операција. На пример, командирот на одделение ја засилува техниката за индивидуално движење за време на обуката на одделението, а исто така и за време на изведувањето напад со чета. Командирот и војникот мора постојано да бидат присутни и да бидат потполно интегрирани во заедничката обука.

7.3.1.4. Најрави обукаџа да биде предизвик

Обуката треба да е тешка, реалистична и психички и физички предизвикувачка колку е можно повеќе во мирновремени услови.

Обуката која е тешка, реална и ментално и физички предизвикувачка ги поттикнува и мотивира војниците и командирите:

- гради компетентност, способност и самодоверба преку развивање на нови способности и вештини;
- ги зацврстува лојалноста и посветеноста;
- поттикнува совршенство преку иницијатива, ентузијазам и желба за учење;
- гради агресивни, добро обучени војници.

Командирите мора секоја обука да ја направат сигурна, предизвикувачка и што е можно поблиска до воените услови. Вклучувањето на НХБ симулации, ограничена видливост и ефекти на боиштето во обуката го зголемува предизвикот кај војниците за совладување на тие опасности. Креативните командири и лидери ја користат секоја можност за зголемување на вредноста на обуката на војниците, командирите и единиците.

7.3.1.5. Одржување на сѐекнајтџџе знаења

Ова им овозможува на војниците да одржуваат ниво на стручност. Лидерите го исполнуваат ова барање

многу често користејќи можност за изведување обука. Времето за оваа обука е време кое се појавува кога обуката која е планирана ќе се изведе побрзо и лидерот има време да обучува нешто друго.

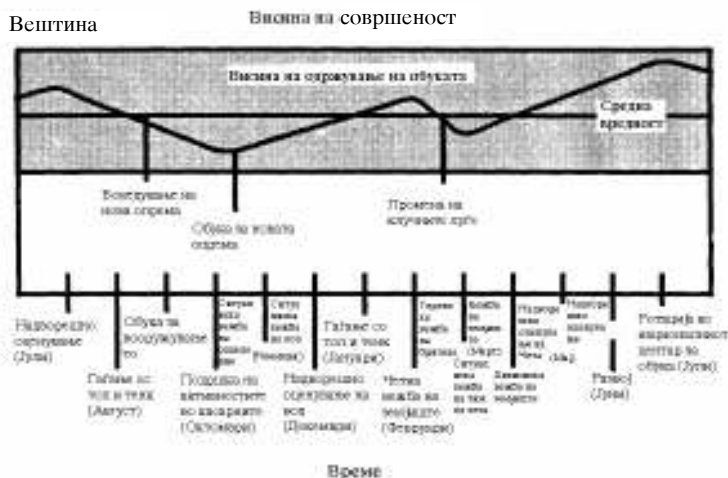
Еднаш штом војниците и единиците се извежбани според нормите, тие ја одржуваат вештината низ обуката за одржување. Низ обуката за одржување:

- ⇒ се извежбуваат задачи кои се произлезени од вештините кои војниците, командирите и единиците веќе ги совладале;
- ⇒ се користи пригодна обука која непрекинато ја одржува извежбаноста во веќе познатите задачи.

Пригодната обука е обука која е настаната од порано одредените и планирани критични задачи кои бараат малку објаснување. Се спроведува кога е постигната вештина за извршување на планираните задачи од обуката и кога постои време за спроведување на таква обука. Прекинувањата на обуката кои не се планирани според распоредот, дејствата на зборното место или чекање на превоз обезбедува време за пригодната обука. Креативните, одлучни командири го употребуваат времето за одржување на вештините на нивните војници и единици. На пример, командирот на противвоздушна одбрана може да спроведе пригодна обука во распознавањето на воздухопловите додека неговото одделение чека да се вклучи во вежбата со повеќекратен интегриран ласерски систем (MILES) за време на изведување на теренски вежби.

Вештината на изведување на задачите на единицата зависи од многу фактори, вклучувајќи: колку е честа обуката, промена на клучните луѓе, употреба на нова опрема и средства и ограничени ресурси за обука. Обуката на добро извежбаните единици ја намалува точката која треба да се достигне за одбраните активности или определеното време за нивното достигнување. Тоа е обука во висина на совршенство.

Пример како командантот/командирот го планира годишното изведување на обуката на своите војници, за да останат на висина на совршенството е прикажан на следната слика. Неговиот план ги повторува критичните дејства во обуката со минимално учество потребно да се одржи вештината во тие дејства. Овој разумен пристап ги спречува длабоките падови во вештините, кои би барале големи ресурси и време за повторно обучување на единиците за извршување на борбените задачи. Одржување на обуката со висина на совршенство е клуч за борбената готовност.



Слика – Дијаграм на одржување на обученоста

7.3.1.6. Користење на мултиешалонски техники

Мултиешалонска обука има кога симултано се обучуваат војничките, лидерските и колективните задачи. При тоа мора да се внимава задачите на војниците и на лидерите да ги поддржуваат колективните задачи.

Примерите од мултиешалонската обука се истовремена изведба на различни вежби во потчинетите елементи на единицата, и обуката на различните задачи со елементи од самата единица. Командантите/командирите мора да го одржуваат

фокусирањето кон воените мисии на нивните единици за одредување на тие мултиешалонски настани кои бараат потреба од обука на единиците. Пред извршување на мултиешалонските активности, командантите /командирите ги проценуваат вештините на нивните единици за да одредат кои задачи треба да се обучуваат. Задачите за војниците и командирите мора да бидат идентификувани за поддршка на колективната обука. Командирите ги поставуваат и ги извршуваат целите на обуката за потчинетите командири и војници кои се вклучени во обуката. Доколку потчинетите командири знаат која обука ќе се изведува во текот на денот, ги внесуваат во распоредот главните вежби, а може да планираат обука за совладување на одредени слабости кои ги воочиле во претходната обука. Дури и кога командирите ја спроведуваат обуката на задачите на водот, тие и понатаму остануваат одговорни за да се осигураат дека колективната и индивидуалната обука на војникот се спроведува според стандардите.

На пример, командантот на баталјонот одредува дека во следните теренски вежби ќе се изведува организирана одбрана. Тој ги запознава потчинетите командири со донесената одлука. Штабот на баталјонот и потчинетите командири планираат да обучуваат специфични подзадачи поврзани со одбраната. Поради утврдените слабости на единицата, командантите/командирите може тежиштето да го дадат на следното:

- ⇒ алфа чета- подготвува индивидуални огнени позиции;;
- ⇒ браво чета- постапки на патролирање;
- ⇒ чарли чета- поставување на пречки;
- ⇒ делта чета- синхронизација на непосреден оган.

Штабот на баталјонот и специјалните водови, како што се извидувачките, минофрлачките и санитетските водови, исто се фокусираат на одредени цели на обуката во поддршка на организираната одбрана. На сите нивоа

командантите/командирите избираат одредени цели на обуката за потчинетите командири и војници, како што се: техники на индивидуално движење, одделенска формација и ориентација на земјиште. Клучно за командирите е да ги знаат добрите и слабите страни на својата единица. Доколку тоа добро го знаат, тогаш може да планираат која обука ќе ја спроведат, како ќе оценат, која обука треба да ја повторат за да се исправат слабостите во изведбата на задачите избрани за обука.

Единиците секогаш треба да употребуваат мултиешалонски пристап кон обуката. Таков пристап овозможува ресурсите како што се времето, муницијата и стрелиштата повеќе пати да се користат. Мултиешалонската обука е најдобар начин за обуката и одржувањето на вештините на секој ешалон во единицата.

7.3.1.7. Обука за одржување

Опремата која ја користи армијата потребно е да се одржува за да бидеме сигурни дека ќе функционира до стандард кога ќе ни биде потребна. Војниците и лидерите мора да бидат обучени за процедурите и барањата за одржување на опремата.

Нормите за копнената војска е да се спроведува обуката и да се одржуваат средствата според нормите во техничките прирачници. Одржувањето на средствата е витално за обуката. Обуката не може да се спроведува ако значајните средства и нивните составни делови (како што се гасениците, оружјето, возилата или радио уредите) не функционираат. Секој командир, лицата за одржување, операторите и др., мора да бидат обучени и вклучени во поддршката и подобрувањето на одржувањето во единицата.

Доколку не ги одржуваш средствата, не ќе можеш успешно да спроведуваш обука

За време на војна, војниците и послугите спроведуваат превентивни прегледи и сервис без

нормално водење и надгледување од страна на претпоставените. Тоа бара луѓе за одржување на опремата или механичари за возилата кои успешно ја извршуваат својата должност во одржувањето. Инструкторите мора да вградуваат разбирање колку е важно да се спроведува одржувањето ден за ден по принцип *знам-како*. Командирите и војниците мора постојано да ги подобруваат своите тактички вештини и вештините за одржување за да бидат успешни на борбеното поле.

Доколку не се обучуваш како се врши одржување, ти не можеш да спроведуваш одржување

Обуката мора да биде тежишно насочена на вкупното одржување во единицата со сигурни постапки нагласени за време на сите активности на одржувањето. Сите активности на одржувањето мора да бидат планирани и внесени во распоредот за обука. Обуката мора да биде фокусирана на вкупното одржување во единиците, вклучувајќи ги:

- ⇒ војникот и неговата униформа;
- ⇒ опремата на војникот како што се делови на опремата според општата табела, оружје и заштитна маска;
- ⇒ главните средства, како што се гасеничарските возила и возилата на тркала, хеликоптерите и техничките работилници.

Одржувањето внесено во распоредот за обука овозможува единицата да се “обучува како да се одржува”. Обуката на возачите е значаен дел на програмата за обука во единицата и мора да биде вградена во вкупниот распоред. Времето за одржување мора да биде доделено и на останатиот персонал на логистиката (за набавка, кувари или механичари) за да тие можат да ја одржуваат нивната опрема според нормите.

Распоредот за обука мора да вклучи и неделни превентивни прегледи и сервиси, сервиси на опремата и

командантски прегледи. Војниците мора да ги разберат барањата за превентивните прегледи и сервиси и начинот на кој тие се спроведуваат. Командантите/командирите мора да ги вклучат војниците во одржувањето на целиот состав. На пример, одделението на оклопни транспортери ќе има тежиште на одржувањето на оружјето, радиоуредиите, основните средства кои одајат со возило и АБХО опремата, исто како и за одржувањето на возило.

Командантите/командирите, главните подофицери и првите подофицери ја развиваат свеста на војниците и командирите за значењето на одржувањето на опремата во борба. Командантот/командирот ја прегледува и оценува вештината на одржување на опремата во единицата според барањата на борбената готовност; комплетирањето на планираните сервиси на опремата и препознатливите слабости во обуката за време на неделните состаноци за обука. Тој го менува акцентот во програмата за одржување на обуката за да ги исправи воочените недостатоци.

7.3.1.8. Командириите - примарни тренери

Командантите и лидерите во единицата мора лично да бидат вклучени во обуката на тренерите во единицата. Ова вклучува извежбувања пред изведување на обуката и давање на повратна информација на тренерот пред да почне со изведување на обуката. Ова се постигнува и преку програмата за развој на агресивни лидери каде лидерите ја имаат обуката на тренерот.

На сите нивоа командантите и командирите мора да бидат лично вклучени во обуката за да обучуваат инструктори. Командантот на бригадата го обучува командантот на баталјонот и неговиот штаб. Командантите на баталјони ги обучуваат командирите на чети со нивните чети; командирите на чети ги обучуваат командирите на водови со нивните водови; командирите на водови ги обучуваат командирите на одделенија со нивните одделенија, а подофицерите ги обучуваат

секциите, одделенијата, тимовите, послугите и војниците. За командантите/командирите еден од најзначајните делови во обуката на младите командири е нивниот развој. Штабните подофицери, првите и главните подофицери мора, активно да учествуваат во обуката и развојот на младите командири.

Развојот на командирите е процес со кој армијата се користи за да развие стручни командири полни со самоверба. Процесот за развој на командирите се состои од проценка на статусот, повратните информации, дополнителната обука и засилувањето, образованието, стекнување на искуство и селектирање за напредување. Овој круг се случува во логичен редослед; секој чекор се надоградува на претходните успеси. Кругот се шири прогресивно со проширувањето на кругот на работа на командирот.

Командантот игра пресудна улога во развојот на младите командири. Тоа повеќе од било што друго, влијае на иднината на армијата. Тој мора да се осигура дека програмата за развојот на командирите во единиците одговара на потребите на единиците и на младите командири. За да го направи тоа, тој мора да ја искористи предноста и можноста за командирите и единиците низ:

- ⇒ програмата за развојот на командирот во единицата, која ги вклучува различните должности/задачи и обука базирана на пописот на задачи значајни за мисијата;
- ⇒ институционалната обука во одредени училишта;
- ⇒ структурна програма на самообразование.

7.3.2. Чекори на планирање на обукаџа

ИМЕ: _____
ОДД: _____ ДАТУМ: _____
1. ПЛАНИРАЈ ЈА ОБУКАТА - Што ќе се обучува: _____ - Што е оценување на МЕТЛ: _____ - Кого ќе обучуваат: _____ - Одреди асистент инструктор: _____ - Датум кога е планирана обуката: _____ - Датум кога ќе се изведе обуката: _____ - Дали е одобрен полигонот за обука: _____ - Дали сите ресурси се обезбедени: _____ - Потребни материјални/наставни средства: _____ - Дали е извршена проценка на ризикот: _____
2. ОБУКА НА ТРЕНЕРИТЕ - Дали е прегледан распоредот за обука на тренери: _____ - Дали тренерот е тактички и технички подготвен: _____ - Дали тренерот има/ги разбрал задачата, условите и стандардите: _____

- Прегледај ги правилата, прописите и наставните материјали: _____
- Дали процедурата за оценување на тренерот е во согласност со целта на обуката: _____

3. ИЗВИДИ ГО ПОЛИГОНОТ

- Локација на обуката: _____
- Дали полигонот е соодветен на обуката: _____
- Дали е лесно пристапен во случај на итност: _____

4. ИЗДАДИ НАРЕДБА

- Дали е издадена ОПНАР за обуката: _____
- Дали е изведен брифинг за обуката: _____

5. ИЗВЕЖБУВАЈ ЗА ОБУКАТА

- Идентификувај ги слабостите во планот за обука: _____
- Дали е обуката изводлива: _____
- Дали има доволно време за обуката: _____

6. ИЗВЕДУВАЊЕ ЈА ОБУКАТА

- Дали обуката е изведена до стандард: _____
- Дали се присутни војниците за обука: _____
- Дали сите ја имаат потребната опрема: _____

7. ОЦЕНИ ЈА ОБУКАТА

- Дали е извршено оценување по завршување на обуката: _____
- Дали се постигнати целите/стандардите на обуката: _____
- Која е оценката на МЕТЛ: _____
- Дали материјалните/наставни средства се доволни за обуката: _____
- Дали е извршен ПИД: _____
- Дали резултатите од обуката се внесени во книгата на лидерот: _____

8. ПОВТОРИ ЈА ОБУКАТА АКО Е ПОТРЕБНО

- Биди подготвен за повторна обука: _____
- Прегледај ги правилата, прописите и наставните материјали: _____

ЗАБЕЛЕШКИ:

7.3.3. *Време на лидероѝ за обука*

Дел од времето за обука во текот на неделата треба да им е дадено на лидерите на малите единици (лидер на одделение, тим, секција) за да ја обучуваат својата единица. Тоа ја подобрува готовноста и кохезивноста и им овозможува на младите ПОФ да го учат и вежбаат системот на менаџмент во обуката на најниско ниво. Целта е да се обучат тренери кои ќе ги обучуваат своите војници. Ова бара од ПОФ да ги идентификуваат задачите (вежбите) на војниците и единицата, кои ја поддржуваат МЕТЛ на единицата.

Тогаш ПОФ мора да:

- ⇒ ги оценат слабостите и добрите страни;
- ⇒ формулираат план за надминување на слабостите и задржување на добрите страни;
- ⇒ ја изведат обуката до стандард.

7.3.3.1. *Зошто е потребно ВЛО*

ПОФ се примарни тренери на војниците. Времето на лидерот за обука (ВЛО) дава основна можност за развој на најпотребните лидери додека тие ја стекнуваат довербата на своите војници. Командантите треба да го институционализираат ВЛО како регуларен дел од програмата за обука на единицата. Ова ќе им овозможи на ПОФ да ги обучуваат војниците за одредени задачи во мали групи.

ВЛО е извонредна алатка во подготовка на војниците за борба и победа во борбените операции. Командантите треба да го одвојат ова време исклучително за ПОФ да ги обучуваат своите војници (одделенија, секции, послуги и тимови) за задачите поврзани со МЕТЛ во што е можно по реални услови. Во борба, лидерите во првите редови се тие што обезбедуваат смилено и прецизно извршување на задачите од страна на војниците. ПОФ и нивните војници мора да имаат доверба дека нивната единица е вешта за да извршува основни борбени задачи до стандардите.

Преку ВЛО војниците стекнуваат поголема доверба во нивните лидери, а лидерите стекнуваат поголема самодоверба. ВЛО е најдобрата можност за градење на тоа лидерство. Затоа, тоа време мора мудро да се користи.

7.3.3.2. Што претставува ВЛО

ВЛО е практична обука за војниците изведувана од страна на нивните ПОФ. Тоа им овозможува на ПОФ ресурси и авторитет да “ги оживеат” правилата и да изградат доверба меѓу лидерите и потчинетите што ќе обезбеди успех во борба. Линијата на командување и каналот за поддршка го поддржуваат овој витален настан преку обезбедување на неколку споени часови за ВЛО во распоредот за обука секоја недела, кои најчесто се изведуваат во четврток од 07.00 – 12.00 часот.

7.3.3.3. Кој го извршува ВЛО

Примарни тренери за време на ВЛО се лидерите од првите борбени редови и треба да се настојува сите (100%) од војниците да бидат присутни на обуката. Првите ПОФ во вод/командирите на 1. одделение помагаат во подготовка и изведување на обуката. Офицерите обезбедуваат МЕТЛ и ресурси (време, персонал, опрема) за оценување на обуката и поднесуваат известување до командантот. Постарите ПОФ ја заштитуваат оваа програма од прекинување и обезбедуваат лидерство и совети/насоки, ако е потребно, на тренерите. Тие мора да ги обучат војниците до стандард (не во време) ориентирани на специфични задачи – овозможување на размена на искуства еден на еден меѓу ПОФ-лидери и нивните војници.

7.3.3.4. Каква обука се изведува за времето на лидерот

ПОФ вршат оценување на обуката и предлагаат кои задачи поврзани со одредена ВЕС или која колективна обука на послуга или одделение е потребно

да ја изведат за време на ВЛО. Темите зависат од процената на лидерот на единицата за областите во обученоста на кои треба да им се посвети посебно внимание. Лидерите на единиците ги предлагаат темите за ВЛО на состаноците за обука за да може да се идентификува обуката, да се обезбедат ресурси и да се извежба пред изведувањето. Командантот ја става оваа обука во распоредот за обука 4 – 6 недели пред изведувањето. Планирај ресурси за обуката 4 недели пред изведување на обуката.

7.3.3.5. Одговорносии на ПОФ кон времето на лидероii

Главните ПОФ го надгледуваат и обезбедуваат детални насоки за ВЛО, експертски совети, ја проверуваат обуката за да се осигураат дека стандардите се поставени и ги советуваат и командирите и првите ПОФ за програмата. Подготовките се клуч за успешна обука и програма.

Првите ПОФ проверуваат дали ПОФ одредени за изведување на обуката извршиле процена на ризикот и извежбувале како да ја изведат обуката, пред да ги обучуваат војниците.

ВЛО може да се искористи да се обучуваат војниците со карактеристични (ретки) ВЕС преку нивно групирање од целиот баталјон/бригада и други единици. Постарите ПОФ со такви ВЕС ја изведуваат обуката со други војници кои имаат такви ВЕС, дури и ако не им се директно претпоставени на тие војници. Командантите со своите ПОФ одлучуваат колку често ќе се врши таква обука, но обично треба да се одржува еднаш до двапати месечно. Пример за ваква обука е онаа обука на персоналот за снабдување во транспортен баталјон. Дури и за обуката на најкарактеристичните (ретки) ВЕС, главниот ПОФ на баталјонот и секој прв ПОФ се одговорни за имплементација на програмата.

7.3.3.6. *Што не е ВЛО*

ВЛО не е време на четата или батеријата, ниту пак е “турнирски” тип на обука. Задолжителните годишни обука, физичко вежбање, прегледи, чистење на опрема и вооружување на четата/батеријата не смеат да се реализираат во ова време. ВЛО треба да е практична обука, во која се вклучени сите војници и која вградува компетентност во извршувањето на основните борбени задачи. Не ги ангажирај првите ПОФ како инструктори; тие треба да ја проверуваат обуката и да се осигураат дека е изведена до стандард. Твојата единица треба редовно да изведува ВЛО, освен за време на вонредни настани како што се: чистење и средување по изведување на некои операции, за време на изведување на теренски вежби. Кога се изведува ВЛО треба да има минимално ангажиран персонал како курири, стражари и сл.

7.3.3.7. *Техники за корисење на ВЛО*

Иако многу единици имаат свои техники, уникатни начини на изведување на ВЛО, некои аспекти се универзални. Обуката ќе биде ориентирана кон стандардот, а не кон времето дадено за реализација. Продолжи ја обуката за некоја задача сè додека војниците не научат да ја извршуваат, а тоа е, да добијат оценка “ПОМИНАЛ” на изведување на задачата до стандард. Треба да го користиш циклусот на менаџмент во обуката кога го развиваш и изведуваш ВЛО. Користи практичност во обуката што е можно повеќе. Сите претпоставени ќе имаат листа со задачата, условите и стандардите за секоја задача и ќе ја бележат компетентноста на секој војник за тие задачи.

Претпоставените имаат книга на ВЛО со листи на колективните и индивидуалните задачи за кои нивните одделенија/секции/тимови/послуги мора да бидат компетентни во поддршка на МЕТЛ на четата/батеријата. Оценувај ја секоја задача со “О” (обучен), “ТИ” (треба извежбување) или “НО”

(необучен). Овие информации се неопходни за оценување на обуката и состаноците за обука.

ВЛО е програма предводена од ПОФ. Претпоставениот мора да знае да објасни на линијата на командување зошто обучува по одредена задача, како на пр.: дека тоа е слабост во обуката покажана на последните теренски вежби. Не треба да обучувааш “О” задачи пред “НО” задача. Ако претпоставениот може да го оправда планот за обука, тогаш најверојатно обуката е значајна и неопходна.

Имај подготвено задача, услов и стандарди подготвени за секоја обука. Истакни ги задачите, условот и стандардите така што секој посетител, кој ќе дојде на местото за обука, да знае која задача ја извежбувааш и кој инструктор ја изведува обуката. Дополнително, може да одредиш втор инструктор кој може да им брифира на посетителите.

На крајот од ВЛО претпоставениот ќе ја оцени изведената обука и ќе даде предлози за идната обука. Ако задачата не може да биде извежбана до стандард, тогаш претпоставениот ќе ја препланира истата задача за следното ВЛО. Лидерите треба да ги забележат резултатите од ВЛО во нивните книги на лидерот.

Книгата за ВЛО треба да го содржи минимум следното:

- ⇒ МЕТЛ на единицата со сите колективни задачи кои ја поддржуваат МЕТЛ и сите индивидуални задачи кои ја поддржуваат секоја колективна задача;
- ⇒ критични задачи, кои мора да бидат извршени за да може да се извршат колективните задачи, мора да бидат идентификувани;
- ⇒ план на часот;
- ⇒ листа за проверка на статусот и присуството на војниците (работна листа);
- ⇒ листа за евиденција на посетителите;
- ⇒ пополнет лист за оценка на ризикот.

Книгата за ВЛО мора да биде на полигонот за обука цело време додека се изведува обуката.

Потребната опрема за ВЛО на полигонот за обука вклучува:

- ⇒ сите војници да носат иста униформа, според СОП на единицата;
- ⇒ потребна опрема (наставни/материјални) средства за обука (исправна);
- ⇒ потребна литература;
- ⇒ табла и средства за пишување;
- ⇒ потребни нагледни средства.

Пример на распоред на ВЛО:

- ⇒ 07.00 – 11.30 Обука/практичен тест/ПИД по секоја задача.
- ⇒ 11.30 – 12.00 Завршен ПИД, враќање на единицата.

Ти, како ПОФ и лидер, си одговорен за изведување на обуката до стандард, а не за времето кое ти е дадено. Твоите војници очекуваат да ги обучуваш во реални услови на терен. Немој да ги разочаруваш војниците и да не бидеш подготвен за изведување на обуката. Така, твоето ВЛО нема да биде губење на време. Ова е можност за тебе да ги научиш своите војници на извршување на важните задачи.

Постави го примерот и биди пример!

7.3.4. Менаџмент со ризик

7.3.4.1. Индентифицирај ги опасностите - чекор еден

Опасност е вистински или потенцијален услов, каде што може да се појави една од следните работи како последица на опасноста:

- ⇒ повреда, болест или смрт на персоналот;
- ⇒ оштетување или губење на опремата и имотот;
- ⇒ деградација/неизвршување на мисијата.

Опасностите се извор на ризик кој се појавува поради присуство на непријателот и други околности, а

не поради можностите на непријателот. Опасностите се идентификуваат во првите четири чекори на процесот на донесување на одлука: *прием на мисијата, анализа на мисијата, развој на правциите на дејство и анализа на правциите на дејство.*

Способноста на лидерите и штабовите да ги идентификуваат опасностите е клучна. Реалноста на денешните мисии е тоа што аспектите на опасноста се менуваат многу брзо. Нештата што изгледаат како мал ризик многу брзо може да станат главна опасност или закана поради непредвидените природни или вештачки околности.

Факторите на МНТТ-ВЦ (МЕТТ-ТС) обезбедуваат солидна рамка за идентификување на опасностите при планирањето, подготовката и извршувањето на операцијата. Ќе ги појасниме сите фактори на МНТТ-ВЦ (МЕТТ-ТС).

- ⇒ Мисија
- ⇒ Непријател
- ⇒ Труп
- ⇒ Терен
- ⇒ Време на располагање
- ⇒ Цивили
- ⇒ *Мисија*

Лидерите прво ја анализираат добиената мисија. Тие го гледаат видот на мисијата што треба да се изврши и ги разгледуваат можните следни мисии. Некои операции се далеку поопасни од други. На пример, планиран фронтален напад ќе ја изложи единицата на загуби многу повеќе отколку кога се изведува одбрана од подготвени позиции. Да се идентификуваат мисиите кои содржат голем ризик е императив. Лидерите, исто така, ги разгледуваат опасностите поврзани со комплексноста на планот, како што се:

- ⇒ шемата на маневар која е тешко да се разбере или е премногу сложена за прецизно разбирање со најниските нивоа;

- ⇒ влијание на фрагментарна наредба врз текот на изведување на операцијата.

⇒ *Непријател*

Командантите ги разгледуваат можностите на непријателот кои претставуваат значајна опасност за операцијата. Обично недостатоците кои што ги предизвикуваат опасностите за време на изведување на операциите против непријателот, се појавуваат поради:

- ⇒ неизвршено оценување на потенцијалните предности кои боиштето му ги дава на непријателот;
- ⇒ потполна процена на можностите на непријателот;
- ⇒ разбирање на непријателските засаднички можности и слабостите на пријателските сили кон можностите на непријателот;
- ⇒ прецизно одредување на непријателските веројатни правци на дејство;
- ⇒ планирање и координирање на извидувачките активности на копно и во воздух;
- ⇒ проток на информациите за непријателот до најниско ниво;
- ⇒ идентификување на закана од терористи и нивните можности.

Разузнавачите играат критична улога во идентификување на опасностите поврзани со тактичкиот ризик. Безбедносната подготовка на боиштето е динамички процес кој континуирано собира разузнавачки податоци кои се вклучуваат во процесот на оценка на ризикот. Разузнавачите помагаат во идентификување на опасностите за време на операцијата преку:

- ⇒ идентификување на можностите и ограничувањата на боиштето и за нашите сили и за непријателот;
- ⇒ целосен приказ на непријателските можности и слабости;

- ⇒ собирање на информации за населението, владата и инфраструктурата.

⇒ *Терен и време*

Освен опасностите кои се предизвикани од непријателот, најголемите опасности за воените операции произлегуваат од теренот и времето. Тие може да претставуваат и предизвикуваат и тактички и случаен ризик. Основни прашања се:

- ⇒ колку долго единицата изведува операции во тие околности;
- ⇒ дали теренот е поминуван претходно.

Терен - Петте главни воени аспекти на теренот – набљудување и сектор на дејство, заштита, пречки, клучен терен и правци на приоѓање (НЗПКП) – се користат за идентификување и оценка на опасностите кои влијаат врз нашите сили.

- ⇒ *Набљудување и сектор на дејство* – Опасностите поврзани со ова обично се кога непријателот може да дејствува по нашите единици и кога вооружувањето на нашите единици овозможува ефективно дејство по непријателот.
- ⇒ *Заштита* - Опасностите поврзани со заштитата се појавуваат од можноста на непријателот да дејствува по нашите единици со директен или индиректен оган.
- ⇒ *Пречки* - Опасностите поврзани со пречките може да бидат случајни или тактички. Може да бидат природни, како што се реки или мочуришта, или вештачки, како мински полиња или населени места.
- ⇒ *Клучен терен* - Опасностите произлегуваат ако непријателот го запоседнал клучниот терен или не дозволува пристап на нашите единици до тој терен.
- ⇒ *Правци на приоѓање* - Опасностите поврзани со правците на приоѓање може да

предизвикаат и тактички и случаен ризик. Тоа се гледа кога правецот на приоѓање го забавува распоредувањето на нашите сили или пак, кога го олеснува распоредувањето на непријателските сили.

Време - Времето заедно со теренот ги создава опасностите. За да ги идентификуваат овие опасности, лидерите и војниците мора да го оценат нивното влијание врз операцијата. Грешките се појавуваат поради:

- ⇒ различните ефекти на опасностите од топло и ладно време врз перформансите на војниците;
- ⇒ ефектите на климата и времето врз одржувањето на возилата и опремата пред започнување на операцијата;
- ⇒ опасните ефекти на времето врз петте воени аспекти на теренот;

⇒ *Трупи*

Лидерите ги анализираат можностите на своите единици. Непштата што треба да се разгледаат се нивото на обученост, нивото на персонал, условите и одржувањето на возилата и опремата, моралот, можноста за снабдување и одржување и физичкото и емоционалното здравје на војниците. Лидерите и војниците треба да се претпазливи кон фактот дека опасностите во овие области може спротивно да се одразат врз мисијата, дури и кога сите тактички показатели покажуваат успех. Неуспехот на мисијата може да биде предизвикан од:

- ⇒ *Опасности по физичкото и емоционалното здравје на војниците* - несоодветните санитарни објекти, можностите за прочистување на водата, медицинската заштита и можностите за евакуација, се клучните опасности кои може да се појават од непотполно логистичко планирање.

Грижата за луѓето бара располагање со широк асортиман од класите за снабдување, со следење на промените во мисијата кои може да влијаат врз можностите или намалувањето на залихите. При започнување на мисијата, опасности со кои може да се сретне се непреземање мерки за помош на војниците за брзо приспособување на географското подрачје и климата.

⇒ *Опасности по организацијата на силиите или единиците кои се вклучени во операцијата* - Опасностите вклучуваат колку долго единиците работеле заедно под заедничка команда. Тоа опфаќа слаби комуникации, непознавање на СОП на претпоставените команди, и недоволна борбена моќ за извршување на мисијата.

⇒ *Опасности поврзани со долготрајни мисии* - Долготрајните мисии вклучуваат постконфликтни, мировни мисии или терористички/противтерористички операции. Опасности кои произлегуваат се забуна при замена на персоналот, недостаток на континуирано лидерство, неискуство, непознавање на ситуацијата и СОП на единиците.

⇒ *Време на располагање*

Опасноста се состои во недоволно време за планирање, подготовка и извршување на операцијата. Времето за планирање секогаш е драгоцено. Лидерите обично го применуваат правилото една третина/две третини за да имаат потчинетите максимално време за планирање. Причините за неисполнување на мисијата на време може да бидат во недостаток на време на потчинетите и придодадените единици да ги извршат нивните мисии.

⇒ *Цивили*

Законска одговорност на командантите е да ги земат предвид опасностите и заштитата на цивилите во неговата зона на операции.

7.3.4.2. Процена на опасността - чекор два

Вториот чекор од процената на ризикот го комплетира процесот на анализа. Во него се анализира секоја опасност во смисла на веројатност и суровост, за да може да се определи нивото на ризик. Овој чекор се извршува за време на трите чекори на процесот на донесување на одлука – анализа на мисијата, развој на правците на дејство и анализа на правците на дејство.

Чекорот два се извршува во три подчекори.

⇒ *Подчекор А*

Лидерите и штабовите ја проценуваат секоја опасност во врска со веројатноста на опасниот настан. Нивоата на веројатност одредени за секоја опасност може да се базираат на мисијата, развиените и анализирани правци на дејство. Во табелата се прикажани пет степени на веројатност. Буквите во заградите се симбол за одредена веројатност.

ЧЕСТА (А) – Се појавуваат често, континуирано	
Единичен предмет	Се случува многу често за време на службата. Се очекува да се појави неколку пати за време на одредена мисија или операција. Секогаш се случува.
Група или збир на предмети	Се случува континуирано за време на одредена мисија или операција, или за време на службата.
Индивидуален војник	Се случува многу често во кариерата. Се очекува да се случи неколку пати за време на мисијата или операцијата. Секогаш се случува.

Сите војници се изложени	Се случува континуирано за време на одредена мисија или операција.
МОЖНА (Б) – Се појавуваат неколку пати	
Единичен предмет	Се случува неколку пати за време на службата. Се очекува да се појави за време на одредена мисија или операција.
Група или збир на предмети	Се случува со висок степен, но искусствено се појавува од време на време.
Индивидуален војник	Се случува неколку пати во кариерата. Се очекува да се случи за време на одредена мисија или операција.
Сите војници се изложени	Се случува со висок степен, но искусствено се појавува од време на време.
ПОВРЕМЕНА (В) – Се појавува спорадично	
Единичен предмет	Се случува понекогаш за време на службата. Може да се случи колку често толку и ретко за време на одредена мисија или операција.
Група или збир на предмети	Се случува неколку пати за време на службата.
Индивидуален војник	Се случува некогаш во кариерата. Може да се појави за време на одредена мисија или операција, но не често.
Сите војници се изложени	Се појавува спорадично (понекогаш)
РЕТКА (Г) – Малку веројатно; може да се појават некогаш	

Единичен предмет	Се случува за време на службата, но малку веројатно. Не се очекува да се случи за време на одредена мисија или операција.
Група или збир на предмети	Се случува како изолиран настан. Можно е да се случи во кариерата, но ретко. Обично не се појавува.
Индивидуален војник	Се случува како изолиран настан во кариерата. Малку веројатно, но не се очекува за време на одредена мисија или операција.
Сите војници се изложени	Се случува ретко како изолиран настан.
НЕ СЕ СЛУЧУВА (Д) – Може да се смета дека нема да се случи, но можно е	
Единичен предмет	Можно е да се случи, но може да се смета дека скоро никогаш во кариерата нема да се случи. Може да се смета дека нема да се случи за време на одредена мисија или операција.
Група или збир на предмети	Се случува многу ретко (скоро никогаш).
Индивидуален војник	Можно е да се случи, но може да се смета дека скоро никогаш нема да се случи во кариерата или за време на одредена мисија или операција.
Сите војници се изложени	Се случува многу ретко, но можно е.

⇒ *Подчекор Б*

Подчекорот Б се однесува на суровоста на секоја опасност.

Суровоста е очекуван резултат од некој настан (степен на повреда, оштетување на имот или други фактори кои влијаат врз мисијата). Може да биде:

- ↗ катастрофална;
- ↗ критична;
- ↗ мала;
- ↗ незначителна.
- ↗ Суровоста се изразува преку:
- ↗ степен на повреда или болест
- ↗ загуба или оштетување на опрема или имот
- ↗ оштетување на околината
- ↗ други фактори кои влијаат врз мисијата како што е губење на борбената моќ.

Одредувањето на степенот на суровост за секоја опасност се базира врз резултатите од слични настани кои се случиле претходно. Во табелата се прикажани четирите степени на суровост.

КАТАСТРОФАЛНА (I)	Губење на способност да се изврши мисијата или неизвршување на мисијата. Смрт или перманентно губење на способност. Губење на голем дел од опремата. Неприфатлива колатерална штета.
КРИТИЧНА (II)	Значајно оштетување на можностите или подготвеноста на единицата за извршување на мисијата. Големо оштетување на опремата или системите.
МАЛА (III)	Намалени способности или подготвеност на единицата за извршување на мисијата. Мало оштетување на опремата или системите, имотот или околината.

НЕЗНАЧИТЕЛНА (IV)	Мало или незначително влијание врз способноста за извршување на мисијата. Незначително оштетување на опремата или системите, но и покрај тоа потполно да функционираат. Повреди кои се санираат со укажување на прва помош.
--------------------------	---

⇒ *Подчекор В*

Во овој подчекор лидерите и штабовите ги прошируваат знаењата за веројатните опасности преку одредување на нивоата на ризик за секоја идентификувана опасност и одредување на вкупниот ризик за операцијата. Одредувањето на ризикот следи по добиените резултати од подчекорите А и Б, т.е. веројатноста и суровоста на опасностите.

Овој подчекор повеќе е уметност отколку наука. Повеќе зависи од користењето на научените лекции по историја, интуицијата, искуството и процената.

Долната табела е стандардизирана матрица која може да се користи за помош во овој процес. Лидерите и штабовите ги внесуваат степенот на суровост и веројатноста за секоја опасност во полињата соодветно. Местото каде вредностите се сечат го претставува нивото на ризик. На пример, ако опасноста е проценета дека има *кријична суровост* (II) и *можна веројатност* (Б), нивото на ризик е високо (В).

МАТРИЦА ЗА ОЦЕНА НА РИЗИКОТ						
СУРОВОСТ		БЕРОЈАТНОСТ				
		честа	можна	повремена	ретка	не се случува
		А	Б	В	Г	Д
Катастрофална	I	Е	Е	В	В	М
Критична	II	Е	В	В	М	Н
Мала	III	В	М	М	Н	Н
Незначителна	IV	М	Н	Н	Н	Н
Легенда: Е – екстремно висок ризик В – висок ризик М – мал ризик Н – незначителен ризик						

Во следната табела објаснети се нивоата на ризик со примери.

Е – екстремно висок ризик:

Загуба на способност да се изврши мисијата ако опасноста се појави за време на извршување на мисијата. Се појавува како честа или можна веројатност на катастрофална загуба (IA или IB) или честа веројатност на критични загуби (IIA).

⇒ **Пример:** Командантот утврдил дека една од неговите дополнителни задачи за напад вклучува преминување на река со нормален водостој. По разгледувањето на факторите на МНТТ-ВЦ (МЕТТ-ТС), утврдил дека тридневните интензивни врнежи го подигнале нивото на водата над коритото на реката, што ги надминува можностите за безбедно форсирање со оклопните возила. По разгледувањето на правците на дејство со штабот, одредил дека ризикот е екстремно висок поради

можната веројатност и катастрофалната суровост од загуба на возила и војници. Неговите заклучоци се базирани на неговото искуство од форсирање со оклопни возила на река со таков водостој, брзина и услови.

В – висок ризик:

Значајно оштетување на можностите за извршување на мисијата во смисла на бараните стандарди, неможност да се извршат сите делови на мисијата или неможност да се изврши мисијата до посакуваниот стандард. Се појавува како повремена или ретка веројатност на катастрофални загуби (IV или IG), можна до повремена веројатност за критична загуба (IIB или IIV), честа веројатност мала загуба (IIIA).

⇒ **Пример:** За време на подготвената заседа, лидерот утврдил дека единицата која ја чека во заседа има значително поголема борбена моќ отколку неговата единица. Тој утврдил дека може само да го забави, а не и уништи непријателот. Тој знае дека неговите загуби ќе бидат многу големи, ако непријателот се реорганизира и изведе противнапад, а може и да ѝ нанесе загубина повисоката единица. Тој ја оценил ситуацијата со степен **ВИСОК РИЗИК**, бидејќи оценил дека има можна веројатност од реорганизирање и противнапад на непријателот, што ќе предизвика критични загуби за единицата.

М – мал ризик:

Очекуваните намалувања на можностите на единицата за извршување на мисијата се во смисла на достигнување на посакуваните стандарди. Се појавува со веројатност дека нема да се случи, но со катастрофални загуби (IE), веројатноста на критични загуби е ретка (IG), мали загуби се појавуваат со можна или повремена веројатност (IIB или IIV), а

често со веројатност на незначителни загуби (IVA).

⇒ **Пример:** Командантот на позицијата за одбрана добива предупредувачка наредба да се подготви за противнапад, ако непријателот повторно нападне. Тој одбира да користи муниција однапред складирана за поддршка на одбраната, отколку да ја пренесува со камион. Тој утврдил дека ако нема брз дотур на муниција за време на противнападот, ќе има критично влијание на неговата борбена моќ. Понатаму, ако непријателот го присили да ги напушти позициите за одбрана, загубата на складираната муниција ќе има критично влијание врз неговата борбена моќ. Тој сметал дека единицата има одлична позиција за одбрана. Веќе одбиле 2 непријателски напади и нанеле околу 50 % загуби на непријателската борбена моќ. Тој добил информација дека веројатноста за напад на непријателот е можна, но веројатноста за засилување на непријателот и нападот со поголеми сили е реткост. Командантот заклучил дека ризикот за изведување на противнапад со ограничени количини муниција е поголем, отколку ризикот непријателот да го присили да се повлече.

Н – низок:

Очекуваните загуби имаат мало или воопшто немаат влијание врз извршувањето на мисијата. Веројатноста од критични загуби скоро и да не постои (IIЕ), додека онаа за мали загуби е ретка или не постои (IIIЕ). Веројатноста од незначителни загуби е можна или помала (IVЕ).

⇒ **Пример:** Механизирана сила за задача изведува движење до контакт во пустина, кое е прекинато поради паѓање на мракот, пред да се достигне целта. Теренот на правецот на напредување е рамен и отворен. Видливоста е околу 800 метри при полна месечина. Процените за непријателот, кој се повлекува набрзина во последните 3 дена,

говорат дека е при 30 % сила. Силата за задачата е при 100 % оперативна готовност. Командантот на силата за задача проценува, анализирајќи ги сите фактори, дека не постои опасност да претрпи критични загуби или да изгуби критична борбена моќ ако непријателот ги изненади. Тој го оценил ризикот, ако единицата продолжи со движење ноќе, како низок.

7.3.4.3. Развиј контролни мерки и донеси одлука за ризици - чекор три

Чекорот 3 се извршува низ два подчекора: *развивање на контролни мерки и донесување на одлука за ризици*. Ова се работи за време на развој на правците за дејство, нивна анализа, споредба и одобрување на правците за дејство во процесот на донесување на одлуки.

⇒ *Подчекор А - Развиј контролни мерки*

Откако ќе се оцени секоја опасност, лидерите развиваат една или повеќе контролни мерки кои или ги елиминираат опасностите, или го намалуваат ризикот од опасноста. Кога ги развиваат контролните мерки, тие ја разгледуваат причината за опасноста, а не само опасноста како таква.

Мерките може да имаат многу облици, но се класифицираат во три основни категории и тоа:

- ↳ образовни,
- ↳ физички и
- ↳ мерки за избегнување.

Образовни контролни мерки - овие мерки се базираат на знаењето и вештините на единиците и индивидуалците. Ефективните мерки се имплементираат низ индивидуалната и колективната обука која обезбедува достигнување на стандардите.

Физички мерки - овие мерки имаат форма на барикади и пречки или знаци кои предупредуваат дека опасноста постои. Исто така, персоналот одговорен за

откривање на специфични опасности спаѓа во оваа категорија.

Избеѓнување - овие мерки се применуваат кога лидерите преземаат дејства со кои се спречува контакт со идентификувана опасност.

За да бидат ефективни, сите овие мерки мора да ги задоволуваат следните критериуми:

- ⇒ *Соодветеност*. - мора да ја отстранува опасноста или да го намалува преостанатиот ризик до прифатливо ниво.
- ⇒ *Посишнување* - единицата мора да има можности да ги имплементира мерките.
- ⇒ *Прифатливост*. - Бенефициите добиени преку имплементација на мерките мора да ја оправдуваат цената на ресурсите и времето. Оцената на прифатливоста е субјективна. Следната табела ги дава критериумите кои ја одредуваат прифатливоста на мерките за секоја идентификувана опасност.

ПОДДРШКА	Можноста за соодветен персонал, опрема, снабдување и објекти неопходни за имплементација на мерките.
СТАНДАРДИ	Упатствата и процедури за имплементација на мерките се јасни, практични и специфични.
ОБУКА	Знаењето и вештините се адекватни за примена на мерките.
ЛИДЕРСТВО	Лидерите се компетентни за имплементација на мерките.
ИНДИВИДУА	Индивидуалниот војник е доволно дисциплиниран за да ги применува мерките.

Примери за изведување одредени контролни мерки за намалување на ризик може да бидат:

- ⇒ инженериско уредување за елиминирање или контрола на опасноста;

- ⇒ избор на правец на дејство кој ги избегнува идентификуваните опасности;
- ⇒ ограничување на бројот на луѓе и времето за кое се изложени на опасности;
- ⇒ селекција на персонал со соодветни ментални, емоционални и физички можности;
- ⇒ обезбедување на заштитна облека, опрема и уреди за заштита;
- ⇒ обезбедување услови како што се санитарни објекти и можности за прочистување на вода;
- ⇒ обезбедување на знаци за предупредување и сигнали;
- ⇒ планирање на обука, вклучувајќи извежување, борбени вежби итн.;
- ⇒ воспоставување на врски за главните организации во цивилство;
- ⇒ воспоставување на мерки на боиштето како што се зона на операции и граници, контролни мерки за директен оган, мерки за координација на огнот за поддршка, правилата за војување, контрола на сообраќајот итн.;
- ⇒ развивање на систем за предупредување од терористички напад и план за реакција.

Откако лидерот ќе ги развие и прифати мерките, тој го одредува преостанатиот ризик поврзан со секоја опасност и целокупниот преостанат ризик за мисијата.

⇒ *Преостанатиот ризик*

- ⇒ Преостанат ризик е ризикот кој останува откако ќе се изберат контролните мерки за предвидената опасност. Преостанатиот ризик постои само ако контролните мерки се применети.

⇒ *Целокупниот преостанатиот ризик*

- ⇒ Целокупниот преостанат ризик за мисијата мора да биде одреден кога повеќе од една опасност е идентификувана. Преостанатиот ризик за секоја од овие опасности може да имаат различно ниво, во зависност од

оценетата веројатност и суровост. Целокупниот преостанат ризик се одредува според опасноста со највисоко ниво. Погрешно е да се пресметува со земање на средна вредност од нивоата на сите опасности. Ако една од тие опасности има ниво “висок ризик”, тогаш нивото на целокупниот преостанат ризик ќе биде “висок ризик”, без разлика на нивоата на другите опасности. Значи, за ниво на целокупниот преостанат ризик, се зема највисокото ниво од преостанатите опасности.

⇒ *Подчекор Б - Донеси одлука за ризик*

Клучен елемент во донесувањето одлука за ризикот е одредувањето дали ризикот е оправдан т.е дали постои. Командантот мора да ги спореди ризикот и очекуваните резултати од мисијата. Тој одлучува дали мерките се доволни и прифатливи и дали да се прифати преостанатиот ризик. Ако одреди дека нивото на ризик е премногу високо, наредува да се развијат дополнителни или алтернативни мерки, или пак ги модифицира, менува или отфрла правците на дејство.

7.3.4.4. Примени ги контролните мерки - чекор четврти

Лидерите и штабовите се уверуваат дека контролните мерки се внесени во СОП, пишаните или усните наредби, брифинзите за мисијата и процените на штабот. Критичната улога на овој чекор е да се уверат дека контролните мерки се претворени во јасни, едноставни за извршување наредби сватени на сите нивоа.

Применувањето на контролните мерки вклучува координација и комуникација со:

⇒ соодветните надлежни, придодадени, потчинети и единиците кои ја извршуваат мисијата;

⇒ организации и цивилни агенции кои се дел од единиците.

Медиумите, невладините и други организации мора да се вклучат во координацијата кога нивното присуство влијае врз или е под влијание на единиците.

Лидерите мора да објаснат како изведувачите ќе ги применат контролните мерки. Примената вклучува:

- ⇒ *извежбување, борбени вежби и сл.;*
- ⇒ *изведуваче на интензивна обука за распознавање на соопствениците и непријателските возила, соопствени послужувачи на противоклоупни и противвоздушни орудија;*
- ⇒ *давање насоки за замена на персоналот;*
- ⇒ *инсталирање и одржување на комуникациски врски со главните цивилни организации;*
- ⇒ *работи со конвој од минимум 4 возила;*
- ⇒ *носење на оружје, заштитен елек и шлем кога се надвор од безбедносните зони.*

7.3.4.5. Контролирај и оценувај - чекор пет

За време на подготовката и извршувањето на мисијата, лидерите мора да се уверат дека нивните потчинети сватиле како да ги реализираат контролните мерки. Лидерите континуирано го оценуваат ризикот за време на изведуваче на операциите, посебно кога се работи за долготрајна мисија. Тие постојано ја следат ситуацијата и постојано се грижат да не бидат нарушени контролните мерки за заштита од ризик.

⇒ *Контролирај*

Лидерите ги контролираат извежбувањата и извршувањето на мисијата за да се уверат дека стандардите и контролните мерки се применуваат. Начини на контрола се: контрола на лице место, инспекции, известувања, непосредна контрола и сл. За време на мисијата, тие континуирано ги набљудуваат контролните мерки за да се уверат дека се ефективни. Ако е потребно ги модифицираат, за да го задржат ризикот на прифатливо ниво.

⇒ *Оценувај*

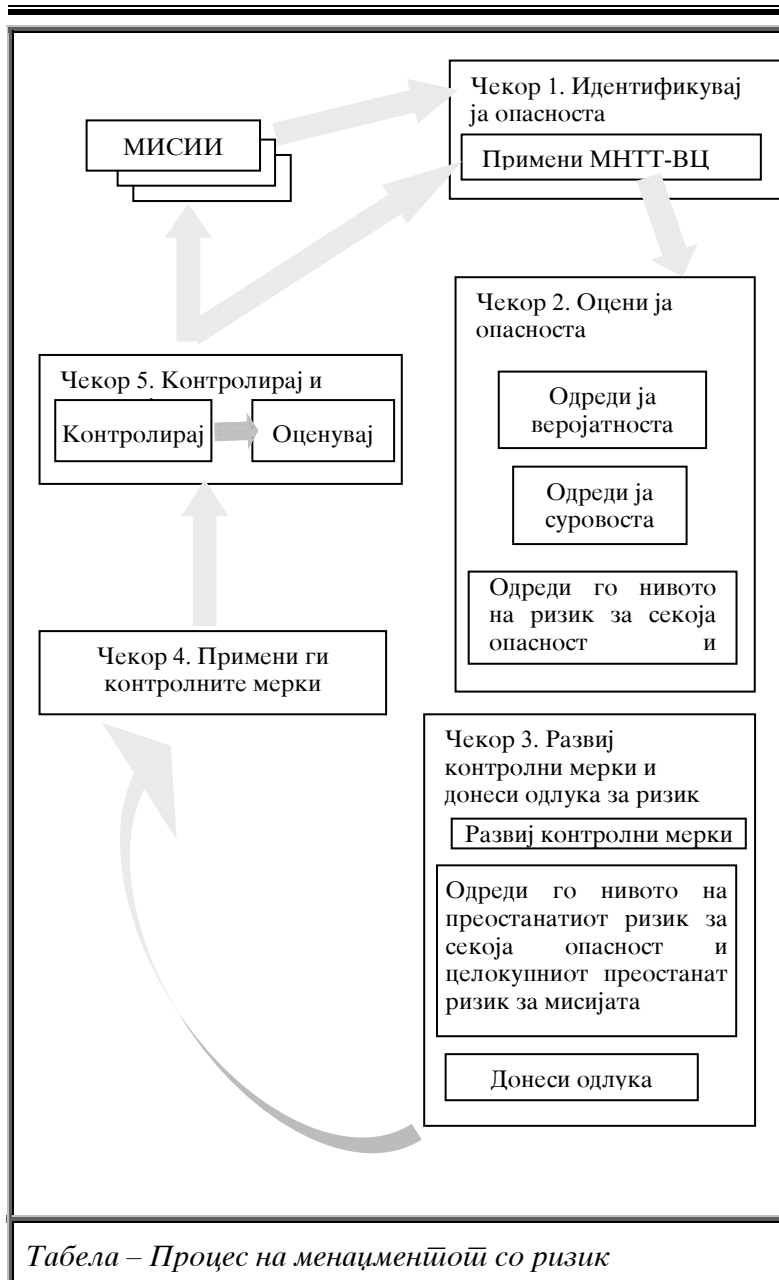
По завршување на мисијата, лидерите оценуваат колку добро процесот на менаџмент со ризик бил извршен. Тие:

- ⇒ одредуваат како да го продолжат успехот и во следната мисија;
- ⇒ ги зачувуваат и дистрибуираат научените лекции за да може и други да учат од нивното искуство;
- ⇒ ја разгледуваат ефикасноста на оценувањето на ризикот преку идентификување и прецизно оценување на веројатноста и суровоста на опасностите кои придонеле за неуспех на мисијата;
- ⇒ одредуваат дали нивото на преостанатиот ризик на секоја опасност и на целокупната мисија биле прецизно предвидени;
- ⇒ ја оценуваат ефективността на секоја контролна мерка во намалувањето или отстранувањето на ризикот, вклучувајќи дали контролните мерки биле ефективно применети и извршени;

Лидерите проценуваат зошто некои контролни мерки биле неефикасни и што треба да се направи ако повторно се појави истата опасност.

Во табелата е прикажан континуираниот процес на менаџмент со ризик низ мисијата, како и од една во друга мисија.

Менаџментот со ризик се употребува во сите ситуации и услови во процесите на Армијата. Менаџментот со ризик се употребува во развивањето, зановувањето и употребата на вооружените сили.



7.3.4.6. Заклучок

Менаџментот со ризик е процес на заштита на силите. Како лидер, одговорен си да го примениш овој процес за да ги идентификуваш и контролираш опасностите додека ја планираш и извршуваш мисијата и задачите кои треба да ги извршиш. Исто така, одговорен си и да провериш дали војниците ефективно го користат процесот на менаџмент со ризик при планирање и извршување на задачите кои си им ги одредил. Сега би требало да ги разбереш основните концепти и термини на менаџментот со ризик и да ги применуваш 5^{те} чекори во твоето работење. Исто така, би требало да можеш да ги научиш твоите војници како да го применуваат менаџментот со ризик при извршувањето на задачите.

COBETU BALE

7.4. Анекс: Советување

7.4.1. Образец за советување по полнеј

С О В Е Т У В А Њ Е			
Образецот се користи според делот за советување			
Намена на образецот: Да му помогне на лидерите во извршувањето и евидентирањето на советувањето на потчинетите			
I дел - Административни податоци			
Презиме, татково име и име <i>Janebeke Jane Janko</i>	Чин <i>пфв</i>	ЕМБГ <i>1609973120002</i>	Датум на советувањето <i>17.09.2004</i>
Воена пошта <i>7925/15 Штип</i>		Чин, презиме и име на советувачот <i>поетар водник Митебеке Мите</i>	
II дел - Информации од советувањето			
Цел на советувањето: (Лидерите во овој дел ја наведуваат причината за советувањето на пр. за извршувањето на должноста, професионалниот развој или советувања за одредени настани и ги опфаќа фактите и согледувањата на лидерот). <i>Повикани сме на советување затоа што на ден 14.09.2004 година на II теем за проверка на физичката подготвеност за 2004 не сме ги исполниле стандардите. Имено, во дисциплината етотачни сме имале 35 повторувања кои носат 56 бодови за ватаа етотачна трча и дисциплината трчање сме ја поминале за време од 17:36 минути кое носи 54 бода, со што не сме го поминале теемот за проверка на физичката подготвеност. Минималните норми за исполнување на теемот за физичка подготвеност за ватаа етотачна трча се:</i> <i>Еклектови: 39; Етотачни: 45; и Трчање на 3,2 км: 17:00;</i> <i>Должни сме да ги исполниме нормите на доволнителната проверка која ќе се одржи во ноември 2004. Доколку не го исполниме теемот за проверка на физичката подготвеност на доволнителната проверка ќе бидеме испратени на воено-лекарска комисија која ќе ја процени ватаа етотачност за служба во Армијата и соопшени со тоа ќе бидат преземени соодветни мерки.</i>			

Армија на Република Македонија

Образец за советување

С О В Е Т У В А Њ Е

Образецот се користи според делот за советување

III дел - Заклучок од советувањето**Овој дел се пополнува за време или веднаш по советувањето**

Главни точки на дискусијата:

- *Неисполнување на тесното за физичка подготвеност (Зотто)*
- *Планови за подобрување на физичката подготвеност*
 - *Индивидуална програма (за работа во слободно време)*
 - *Програма на единицата (специјална/организирана програма)*
 - *Процена на индивидуалната и специјалната програма*
- *Последици од последователни неисполнувања на тесното за физичка проверка (Одредби од законот за служба во АРМ за физичко военикување)*
- *Цел и временска рамка за исполнување на стандардите*
- *Прејораки*

СОВЕТУВАЊЕ

Образецот се користи според делот за советување

План за преземени мерки: (Овој дел ги опфаќа мерките што претпоставениот ќе ги преземе по завршеното советување за да се постигне посакуваната цел). Овие мерки мора да бидат доволно специфични за да го променат или да го одржуваат однесувањето на потчинетиот и да опфатат специфичен временски рок за извршување.

- *Да се развие индивидуална програма во согласност со прирачникот за Физичко военикување (ФМ 21-20) со посебен осврт на вежби за подобрување на резултатите во дисциплината етнички и трчање(за работа во слободно време);*
- *Посетување на специјална (организирана) програма за подигање на резултатите во овие дисциплини, подготвена и изведувана од страна на одреден етаретина за време на часовите по физичко военикување во единицата;*
- *Да се прочитаат одредбите од Законот за служба во АРМ кои се однесуваат за физичкото военикување во АРМ (Службен весник бр.82 од 22 декември 2004 страна 2-10)*
- *Доставување на индивидуалната програма (за работа во слободно време) за физичко военикување до КО на одобрување (рок 21.09.2004);*
- *Да се изготви план за правилна исхрана;*
- *Мернин за дополнителна проверка по II месет за проверка на физичката подготвеност за 2004 година од 10-13.11.2004 година;*
- *Процена на планот на 17.10.2004 година.*

Армија на Република Македонија

Образец за советување

Заклучок на советувањето: Лидерот накратко ги прикажува клучните точки од советувањето и проверува дали потчинетиот го разбира планот за мерките кои ќе се преземат. (Потчинетиот се согласува или не се согласува и дава соодветна забелешка.)

Лицето што се советува: ☒ Се согласувам
☐ Не се согласувам со наведената информација

Забелешки на лицето што се советува:

Својтениот план на активностите е прифатлив и се обврзува дека ќе ги преземе сите активности од нејо поради нејзинување на тестот за физичка подготвеност.

Потпис на лицето што се советува: Јаневски Јанко

Датум: 17.09.2004

Одговорност на лидерот: (Одговорности на лидерот за спроведување на планот за мерките кои ќе се преземат).

- *Да се обезбеди прирачникот за физичко војнување (ФМ 21-20) и да се повторат и разгледаат одредбите кои се однесуваат за поддршка на планот за преземени мерки;*
- *Да се разгледа и одобри индивидуален план со давање на препораки;*
- *Да се одреди специјалната (организираната) програма за физичко војнување во единицата и старешина за спроведување на нејата;*
- *Да се обезбеди поддршка на потчинетиот од страна на сите претставени во остварувањето на планот за мерките што ќе се преземат;*
- *Да се спроведе дијагноза на тест по физичко обезбедување по 15.10.2004 година.*

Потпис на советувачот: Митевски Мите

Датум: 17.09.2004

Армија на Република Македонија

Образец за советување

IV дел - Прoцена на планот за преземени мерки

Прoцена: (Дали планот за преземени мерки ги постигна очекуваните резултати? Овој дел го пополнуваат и лицето што се советува и советувачот и обезбедува корисни информации за следното советување).

- *Потчинетиот уредно достави добро разработена индивидуална програма за ФВ и истата била одобрена од КО на ден 20.09.2004 година;*
- *На ден 15.10.2004 година потчинетиот на дијагностичниот тест за проверка на физичката подготвеност ги одобри резултатите во трчање за 10 бодови и во етноички за 20 бодови.*
- *На потчинетиот дадена му е целосна поддршка за продолжување на имплементирањето на планот до одржувањето на дополнителната проверка на физичката подготвеност во ноември 2004 година.*

Потпис на советувачот: Митевски Мите Потпис на
лицето што се советува: Јаневски Јанко Датум: 17.10.2004

Забелешка: Советувачот и лицето што се советува задржуваат копија од советувањето

Армија на Република Македонија

Образец за советување

7.4.2. Образец за советување бланко

С О В Е Т У В А Њ Е			
Образецот се користи според делот за советување			
Намена на образецот: Да му помогне на лидерите во извршувањето и евидентирањето на советувањето на потчинетите			
I дел - Административни податоци			
Презиме, татково име и име	Чин	ЕМБГ	Дата
Воена пошта		Чин, презиме и име на советувачот	
II дел - Информации за советувањето			
Цел на советувањето: (Лидерите во овој дел ја наведуваат причината за советувањето на пр. за извршувањето на должноста, професионалниот развој или советувања за одредени настани и ги опфаќа фактите и согледувањата на лидерот).			
III дел - Заклучок од советувањето			
Овој дел се пополнува за време или веднаш по советувањето			
Главни точки на дискусијата:			

Армија на Република Македонија

Образец за советување

С О В Е Т У В А Њ Е

Образецот се користи според делот за советување

План за преземени мерки: (Овој дел ги опфаќа мерките што претпоставениот ќе ги преземе по завршеното советување за да се постигне посакуваната цел). Овие мерки мора да бидат доволно специфични за да го промснат или да го одржуваат однесувањето на потчинетиот и да опфатат специфичен временски рок за извршување.

Заклучок на советувањето: Лидерот накратко ги прикажува клучните точки од советувањето и проверува дали потчинетиот го разбира планот за мерките кои ќе се преземат.(Потчинетиот се согласува или не се согласува и дава соодветна забелешка.)

Лицето што се советува: ☐ **Се согласувам**
☐ **Не се согласувам со наведената информација**

Забелешки на лицето што се советува:

Потпис на лицето што се советува: _____

Дата: _____

Армија на Република Македонија

Образец за советување

7.4.3. Преглед на советувања во единицата

ПРЕГЛЕД
НА
СОВЕТУВАЊА ВО ЕДИНИЦАТА

ПРЕГЛЕД
на советувања на војниците од единицата

Реден број	Чин	Презиме и име	Датум на советување	Име и презиме на советувачот	Причина за советувањето	Забелешка
1	2	3	4	5	6	7

КНИИГА
НА
ЛИДЕРОТ

7.5. Анекс: Книга на лидерот

7.5.1. Тактика

⇒ Оперативна наредба (ОПНАР)

НЕКЛАСИФИЦИРАНО

КОПИЈА ____ ОД ____ КОПИИ
 ____ чета, ____ бат, ____ бригада
 Датум _____

ОПНАР 1

РЕФЕРЕНЦИ: АКТ НА КОМАНДАНТОТ ЗА
 ВРЕМЕ НА ЛИДЕРОТ ЗА ОБУКА

ВРЕМЕ КОРИСТЕНО ВО НАРЕДБАТА:
 ЛОКАЛНО

1.. СИТУАЦИЈА:

А. НЕПРИЈАТЕЛСКИ СИЛИ: НЕМА

Б. ПРИЈАТЕЛСКИ СИЛИ: ____ НАЗНАЧЕН
 ПЕРСОНАЛ, ____ ПРИСУТЕН ПЕРСОНАЛ

2. МИСИЈА:

ОЦЕНА НА МЕТЛ ЗА ОВАА ЗАДАЧА Е (____)

3. ИЗВРШУВАЊЕ:

4. СЕРВИСНА ПОДДРШКА:

А. _____
Б. _____

5. КОМАНДУВАЊЕ И СИГНАЛИ:

А. КОМАНДУВАЊЕ:

(1) ИНТРУКТОР Е ____ СО ____ КАКО
 ПОМОШНИК ИНТРУКТОР.

(2) ____ Е ПРВ ПОДОФИЦЕР НА ВОД КОЈ
 КОНТИНУИРАНО ЌЕ ЈА НАДГЛЕДУВА ОБУКАТА ЗА
 ДА СЕ ОСИГУРА ДЕКА СТАНДАРДИТЕ СЕ
 ПРИМЕНЕТИ.

Б. СИГНАЛИ:

ДОСТАВЕНО: _____

НЕКЛАСИФИЦИРАНО

⇒ *Фактори на МЕТТ-Т*

ФАКТОРИ НА МЕТТ-Т	
Чекор	ФАКТОРИ
1	МИСИЈА
	Намера за едно или две нивоа повисоко.
	Конкретно наведени задачи.
	Имплицирани задачи.
	Задачи од суштинско значење за мисијата.
	Ограничувања/забрани
2	НЕПРИЈАТЕЛ
	Распоред/состав.
	Сила.
	Скорешни активности.
	Слабости.
	Можни правци на дејство.
	Веројатни правци на дејство.
	Можности/капацитети за засилување.
3	ТРУПИ
	Клучни лидери
	Распоред
	Состав
	Сила (персонал /борбено технички средства и опрема).
	Активности
	Слабости
	Морал
	Ниво на одржување
	Борбено сервисна поддршка.
4	ТЕРЕН (НЗПКП)
	Набљудување/поле на оган.
	Заклон и заштита
	Пречки
	Клучен терен
	Приодни патишта

ФАКТОРИ НА МЕТТ-Т	
Чекор	ФАКТОРИ
5	ВРЕМЕ
	Планирање и подготовка на борбените наредби
	Инспекции и извежбување
	Движење
	Појдовна линија
	Појдовни, критични точки и точки на раздвојување
	Користи го правилото 1/3 – 2/3

⇒ **Процедури за трупно водење**

Лидерите мора да се придржуваат до кратката содржина на процедурата, ако е дадена во скратена форма. Тие треба да се осигураат дека нивните единици и војници ја разбрале процедурата и се подготвиле за извршување на мисијата.

Чекори на процедурите за трупно водење се:

- ⇒ Чекор 1: Прием на мисијата
- ⇒ Чекор 2: Издавање на предупредувачка наредба
- ⇒ Чекор 3: Повеќе на пробен план
- ⇒ Чекор 4: Започнување на неопходно движење
- ⇒ Чекор 5: Извидување
- ⇒ Чекор 6: Командирање на планот
- ⇒ Чекор 7: Издавање командна наредба
- ⇒ Чекор 8: Надгледување и подобрување

⇒ **Чекор 1 - Прием на мисијата**

Мисијата може да биде примена од предупредувачка наредба, од оперативна наредба или од фрагментарна (непотполна) наредба. Кога лидерот ја има наредбата, ја анализира и го зема предвид следното:

- ⇒ Што е целта на мисијата?
- ⇒ Што знае за непријателот?
- ⇒ Како теренот ќе влијае на операцијата?
- ⇒ Кои трупи се на располагање?
- ⇒ Колку време има на располагање?

- ⇒ Колку резерви и опрема се потребни?
- ⇒ Кои специјални задачи треба да се изведат?

Потоа лидерот го планира користењето на расположливото време. Лидерот на водот не би требало да користи повеќе од една третина од расположливото време за себе, а другиот дел од времето останува за подготовка на одделението. На единицата мора да ѝ се каже кога треба да биде подготвена и кои работи мора да бидат однапред направени. Лидерите планираат наназад, што значи се планира од времето кога лидерот сака луѓето да бидат подготвени, оставајќи доволно време за секоја задача. Овој процес се нарекува **ПРОЦЕС НА ОБРАТНО ПЛАНИРАЊЕ**.

- ⇒ *Пример на обратнo планирање на лидерот на одделението:*

1420: Готовност за извршување на операцијата

1415: Проверка на очекувачкиот реон (Се осигура дека сите противпешадиски мини со насочено дејство се собрани и дека не оставиле муниција или нешто друго зад себе.)

1300: Проверка на одделението / извежбување

1205: Издавање на наредба до одделението

1200: Комлетирање на наредбата

1105: Извидување со лидерот на водот / примање на наредба

1050: Издавање на подготвителна наредба на одделението

- ⇒ *Чекор 2 – Издавање на предупредувачка наредба*

Почетните инструкции вообичаено се издаваат во предупредувачката наредба. Во неа лидерот дава доволно информации на неговата единица за започнување на подготовките на операцијата. На единицата со стандардните оперативни процедури – СОП ѝ се пропишуваат дејствата кои се преземаат кога е примена предупредувачката наредба – како на пример, земање на муниција, оброци, вода и уреди за врски.

Командирот на четата им издава предупредувачка наредба на лидерите на водовите и челниот набљудувач. Лидерот на водот издава предупредувачка наредба на лидерите на одделенијата и на челниот набљудувач. Лидерот на одделението, понатаму им издава предупредувачка наредба на неговото одделение.

Предупредувачката наредба минимум треба да содржи :

- ⇒ мисија (природата на операцијата);
- ⇒ кој учествува во операцијата;
- ⇒ време на операцијата ;
- ⇒ посебни инструкции ;
- ⇒ време и место за издавање на комплетната наредба.

⇒ Чекор 3 – Правење на пробен план

Пробниот план се изработува врз основа на мисијата, непријателот, теренот, трупите, расположливото време и цивилниот фактор (МНТТ-ВЦ –МЕТТ-ТС). Лидерот го прави пробниот план. Планот му дава појдовни елементи врз основа на кои координира, извидува, организира итн.

Во текот на неговото планирање, лидерот го зема предвид следното:

- ⇒ Која е мисијата на единицата? (Мора да ја нападнеме и да ја заземеме целта, или мора да се подготвиме за одбрана на позицијата во 0400).
- ⇒ Кои непријателски трупи ни се спротивставуваат? Колкава е бројноста на единиците и каде се тие? Какво оружје, артилерија или инженериски единици имаат за поддршка? Дали ќе бидат со возила, пешки или и двете (комбинирано)?
- ⇒ Како може да го користиме теренот за да бидеме во предност: Да се одговори на ова прашање, лидерот го преиспитува набљудувањето и зоната на дејство, заштита и прикриеност, препреки, клучен терен и пристапни патишта (ОСОКА/НЗПКП).

- ⇒ Набљудувањето и зоната на дејство влијаат на одлуката за распределба на возилата (ако има возила), одделенијата, против-тенковски орудија со среден дострел и митралезите. Во напад, делот од единицата што е на позиција го поддржува делот од единицата што се движи. Во одбрана, војниците мораат да набљудуваат, во зоната на дејство да имаат добра прегледност и да ги покриваат пристапните патишта. Лидерот на водот го зема предвид непријателското место за набљудување и неговата зона на дејство.
- ⇒ Заштитата и прикриеноста влијае врз изборот на маршрути, позиции и мети (цели). Теренот се користи за да се обезбеди заштита од непријателскиот оган и да ги прикријат соседните елементи од набљудување на непријателот.
- ⇒ Пречките исто така влијаат на изборот на маршрутите (правците), позициите и метите (целите). Во одбраната, пречките заедно со теренот се користат за да се насочи непријателот во зоната на дејство (зона на убивање). Пречките се користат уште за попречување на движењето и за ограничување на движењето кон крилата на единицата или кон другите предвидени реони.
- ⇒ Клучен терен е секој терен кој обезбедува одредена предност на силите да го заземат или задржат теренот. Клучниот терен има водечка улога во донесувањето на одлуки кои се однесуваат на изборот на цели и маршрути (правци) во напад и во изборот на позиции кога единицата е во одбрана.
- ⇒ Пристапен пат е воздушна или земјена маршрута која ги води напаѓачките сили до нивната цел или до клучниот терен во нивниот правец. Приодните патишта се земаат во предвид со сите други фактори. Тие влијаат на изборот на маршрутите и на правецот на нападот и влијаат во одредувањето на позициите, зоните на дејство и на метата (целта) во одбраната.

- Пристапните патишта на непријателот или патиштата за повлекување се надгледуваат, како тие би можеле да влијаат на операцијата на единицата.
- ⇒ Каков ефект имаат трупите на избирањето на позиции, маршрути, формации и на системот на оган? Колку трупи се на располагање за да се заземе одредена област?
 - ⇒ Колку време има за подготовка на позициите? Колку долго позициите мора да се бранат?
 - ⇒ Лидерот ги зема предвид сите фактори и ги споредува алтернативите. Од овие анализи тој извлекува заклучок кој претставува основа на планот за дејство. Планот за дејство, кога ќе се потврди, станува негова наредба.
 - ⇒ *Чекор 4 – Започнување на неопходно движење*

Од чекорот 3 до чекорот 8, лидерот на водот може да побрза со комплетирање на неговиот план. Ако водот е оддалечен од местото каде што мисијата треба да започне, заменикот на лидерот на водот (првиот подофицер на водот) може да го одведе водот таму порано, за да заштеди време. Вакво движење може да се изврши со претходно известување на командирот на четата. Овој чекор може да се изостави, а може да се појави во различни ситуации или да се направи истовремено со некој друг чекор.

- ⇒ *Чекор 5 – Извидување*

За да се искористат најдобро луѓето и оружјето, лидерот мора да го прегледа и процени теренот на кој ќе се борат. Оваа процена може да се направи користејќи ги клучните елементи од ОСОКА (НЗПКП) опишани во чекор 3. Ако има малку време, лидерот најмалку што може да направи е мапа (песочна табла/модел на теренот) за извидување. Ова може да го потврди или да го промени неговиот пробен план.

- ⇒ *Чекор 6 – Комлетирање на планот*

Врз основа на извидувањето лидерот го комплетира неговиот план. Во одбрана, тој одлучува каде да го

постави оружјето, како да организира содејството. Во напад, тој одлучува како да се движи единицата и како да ја освои целта.

⇒ *Чекор 7 – Издавање комплетна наредба*

Наредбите за напад до водот и одделението се издаваат усно. Лидерите треба да дадат наредба од местото од каде потчинетите лидери може да ја видат целта. За одбрана, тој треба да даде наредба во реонот кој неговите трупи ќе го бранат. Кога ова не е возможно, лидерот треба да користи модел на теренот или скица која ќе му помогне да ја објасни наредбата. Лидерот на одделението ретко ќе има можност да даде наредба за напад од позиција од каде неговите луѓе ќе ја гледаат целта. Кога може, тој треба да направи скица на теренот за неговите потчинети лидери, што ќе ја гледаат додека тој ја издава наредбата. Лидерот на водот и лидерот на одделението можат често да ги даваат наредбите за одбрана додека неговата единица е во реонот на одбранбената позиција. Лидерите мора да бидат сигурни дека сите нивни луѓе се запознати со планот за дејство.

⇒ *Чекор 8 – Надгледување и подобрување*

Откако наредбата е издадена, лидерите ги насочуваат подготовките за да се осигураат дека наредбата правилно ќе се спроведе.

⇒ **Вежби**

Ако има време пред операцијата, лидерите на водовите треба да спроведат во одделенијата извежбување на борбените задачи кои се значајни за успешно извршување на мисијата. Ова поттикнува доверба и го подобрува изведувањето на задачите. Исто така, во овој чекор може да се откријат некои слабости во планот.

Важни задачи за извежбување се:

- ⇒ Отворање на оган и движење.
- ⇒ Реакција на неочекуван контакт со непријателот.
- ⇒ Дејства на позициите за напад.
- ⇒ Дејства во текот на нападот.

- ⇒ Преминување на минско поле.
- ⇒ Напад на ров/чистење на ров-сообраќајница.
- ⇒ Преминување на жичени пречки.
- ⇒ Напад на бункер или зграда.
- ⇒ Користење на специјално оружје или рушење.
- ⇒ Проверка на оружјето, ако ситуацијата дозволува.
- ⇒ Ако е можно, вежбите да се изведат на теренот на кој единиците ќе се борат, и под услови на добра видливост (преку ден или ноќ).

⇒ **Проверка**

Последната работа што треба да се направи пред операцијата е да се провери дали луѓето и опремата се подготвени. Ова подразбира:

- ⇒ оброци ;
- ⇒ вода ;
- ⇒ оружје ;
- ⇒ муниција ;
- ⇒ лична униформа и опрема ;
- ⇒ маскирање ;
- ⇒ неопходна опрема за мисијата ;
- ⇒ познавање на мисијата и одговорности.

Откако ќе започне мисијата, лидерот мора да го следи планот, дали сè се одвива според него. Тој треба да биде подготвен да го менува неговиот план, ако тоа го наметнува ситуацијата.

⇒ *Основни принципи на изведување борбени дејства*

ОСНОВНИ ПРАВИЛА НА БОРБА	
Број	ПРАВИЛО
1	БЕЗБЕДНОСТ Користи заклон и заштита. Постави локално обезбедување, извиди ја околината
2	ДВИЖЕЊЕ Воспостави подвижен елемент, придвижи се кон позиција од каде ќе имате предност. Стегни и одржи ја иницијативата.
3	ОТВАРАЊЕ НА ОГАН Воспостави база за отварање на оган/заедничка поддршка. Убиј/потисни го непријателот.
4	КОМУНИКАЦИЈА Информирај ги сите/кажи им на војниците што очекуваш.
5	ОДРЖУВАЈ Не престанувај со борбата/грижи се за војниците.

⇒ *Процедури за трупно водење*

ПРОЦЕДУРИ ЗА ТРУПНО ВОДЕЊЕ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Прием на мисијата	
2	Издавање на предупредувачка наредба	
3	Правење на пробен план	
4	Започнување на неопходно движење	
5	Извидување	
6	Комплетирање на планот	
7	Издавање на наредби	
8	Надгледување и подобрување	

⇒ *Процена на ситуација*

ПРОЦЕНА НА СИТУАЦИЈАТА
<i>Детална анализа на мисијата</i>
Мисија/намера на командантот две нивоа повисоко
Мисија/намера на директно претпоставениот командант
Задачи и цели/конкретни и имплицирани
Задачи од суштинско значење за мисијата
Забрани и ограничувања
Преформулирана мисија
<i>Привремен временски распоред</i>
<i>Процени ја ситуацијата/развиј правци на дејство</i>
<i>Терен и временски услови – ефекти врз персоналот и опремата</i>
НЗПКП
Видливост/движење на сообраќај / опстанок
<i>Ситуација на непријателот и правци на дејство</i>
Намери
Способности
Распоред

ПРОЦЕНА НА СИТУАЦИЈАТА
Состав
Сила
Слабости
Оружје/единици
Најверојатен правец на дејство врз основа на доктрината/ситуацијата
<i>Пријателска ситуација</i>
Раположливи трупи
Опрема на располагање
Расположливо време
<i>Пријателски правци на дејство (повтори за секој правец на дејство)</i>
Одлучна точка и момент да се фокусира борбената сила
Резултати кои мора да се постигнат
Цели и задачи на главните и силите за поддршка
Организација на единицата за извршување на мисијата
Контролни мерки
<i>Подготви изјава и шема за правциите за дејство</i>

ПРОЦЕНА НА СИТУАЦИЈАТА			
Анализирај ги правците на дејство			
Фактори специфични за мисијата			
задачи од суштинско значење за мисијата			
намера на командантот			
релативна ефективност			
логистичка поддршка			
Општи фактори			
карактеристики на нападот и одбраната			
МНТТ-ВЦ			
употреба на вооружувањето			
<i>Спореди ги правциите на дејство земајќи предвид колку добро тие:</i>	1	2	3
Ја поддржуваат шемата на маневар			
Помагаат на командувањето и контролата			
Ја концентрираат борбената моќ на одлучувачките места			
Овозможуваат взаемна поддршка на единиците			
Соодветствуваат на маневарските единици и резервата			
Ги искористуваат слабостите на непријателот			

ПРОЦЕНА НА СИТУАЦИЈАТА			
Ја земаат предвид временската ситуација			
<i>Спореди ги правциите на дејствио земајќи предвид колку добро тие:</i>	1	2	3
Го користат најдобриот пристапен правец			
Овозможуваат доволно простор за маневрирање			
Максимално го користат набљудувањето и дострелот на вооружувањето			
Обезбедуваат заштита и засолниште			
Ги земаат предвид пречките			
Го контролираат клучниот терен			
Ја зголемуваат брзината на извршување			
Не бараат смена на позициите на единиците			
Ги користат сите штабови			
Бараат нормална борбено-сервисна поддршка			
<i>Одлука</i>			

7.5.1.1. Напад

⇒ Подготовка на напад

ПОДГОТОВКА ЗА НАПАД		
Задача	ДЕЈСТВО	
1	Издади предупредувачка наредба.	
2	Придвижи се кон очекувачкиот реон.	
3	Изврши проверка на врските.	
4	Провери го оружјето.	
5	Провери ја клучната опрема.	
6	Извежбај ги клучните задачи.	
7	Извиди ги рутите до појдовната линија/целта.	
8	Издади оперативна наредба.	
9	Пополни ги резервите на опрема, оружје и гориво.	
10	Координирај се со претпоставениот, со единиците за поддршка и со соседните единици.	
11	Извежбувај.	
12	Спроведи превентивни прегледи за одржување и сервисирање како што се бара.	
13	Проверете ги интегрирајте ги придодадените	
14	Провери ја АБХО ситуацијата/потврди го статусот на	

ПОДГОТОВКА ЗА НАПАД		
Задача	ДЕЈСТВО	
	нивоата на контаминација.	
15	Изврши инспекција, проверка на трупите.	
16	Изврши инспекција, проверка на возилата.	
17	Трупите да се нахранат.	
18	Трупите да се одморат.	
19	Тргни кон појдовната линија.	
Забелешки Неколку чекори може да се преземат во исто време.		

⇒ **Изведување на напад**

НАПАД И ЧИСТЕЊЕ НА ЗГРАДА		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Организирај ја/подели ја единицата во елемент за напад и елемент за поддршка.	
2	Одреди тимови со специјално оружје.	
3	Елементот за поддршка ја ИЗОЛИРА зградата од позиција од каде може да набљудува, да пружа огнена поддршка и задимување.	
4	Елементот за поддршка го потиснува непријателот во зградата и во блиската околина за да го покрие/заштити движењето на силата за напад.	
5	Елементот за поддршка ги обновува залихите со муниција, го менува персоналот, ги евакуира ранетите и воените заробеници.	
6	Елементот за напад влегува во зградата од највисокото можно место за да се завземе влезното место или прави влезни дупки во зидовите каде тоа не се очекува.	
7	Елементот за напад ја ЧИСТИ зградата соба по соба од непријателот, со рачни бомби или со рафален оган.	
8	Елементот за напад ја обележува секоја просторија, зграда кога истата ќе биде безбедна.	

7.5.1.2. Одбрана

⇒ *Организирање на одбрана*

ОРГАНИЗИРАЊЕ ОДБРАНА НА ЗГРАДА		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Одбери зграда(и) кои треба да бидат бранети земајќи во предвид:	
2	Заштита,распрснатост од непријателското оружје, запаливост.	
3	Заштита.	
4	Полиња на оган	
5	Набљудување	
6	Прикриени правци – рути	
7	Структура на зградата /опасност од пожар	
8	Време на располагање	
9	Распореди ги тимовите, возилата	
10	Планирај, регистрирај индиректен оган	
11	Селектирај, подготви примарни /алтернативни/дополнителни позиции за клучните оружја, рута за повлекување од зградата.	
12	Подготви ги просториите во зградата	
13	Натрупај залихи.	
14	Воспостави командни места, набљудувачници.	
15	Постави жични врски.	
16	Покриј го подот со песок/земја.	
17	Дополнително утв-рди/камуфлирај ги позициите.	

ОРГАНИЗИРАЊЕ ОДБРАНА НА ЗГРАДА		
Чекор	ПОСТАПКА	
18	Подготови го делот надвор околу зградата.	
19	Постави мини, пречки за покривање на мртвиот простор/приодите, премините.	
20	Набљудувај ги сите мини и препреки и покривајте ги со оган.	
21	Изврши инспекција на подготовките	
Забелешки:		

⇒ *Приоритетни активности во одбрана*

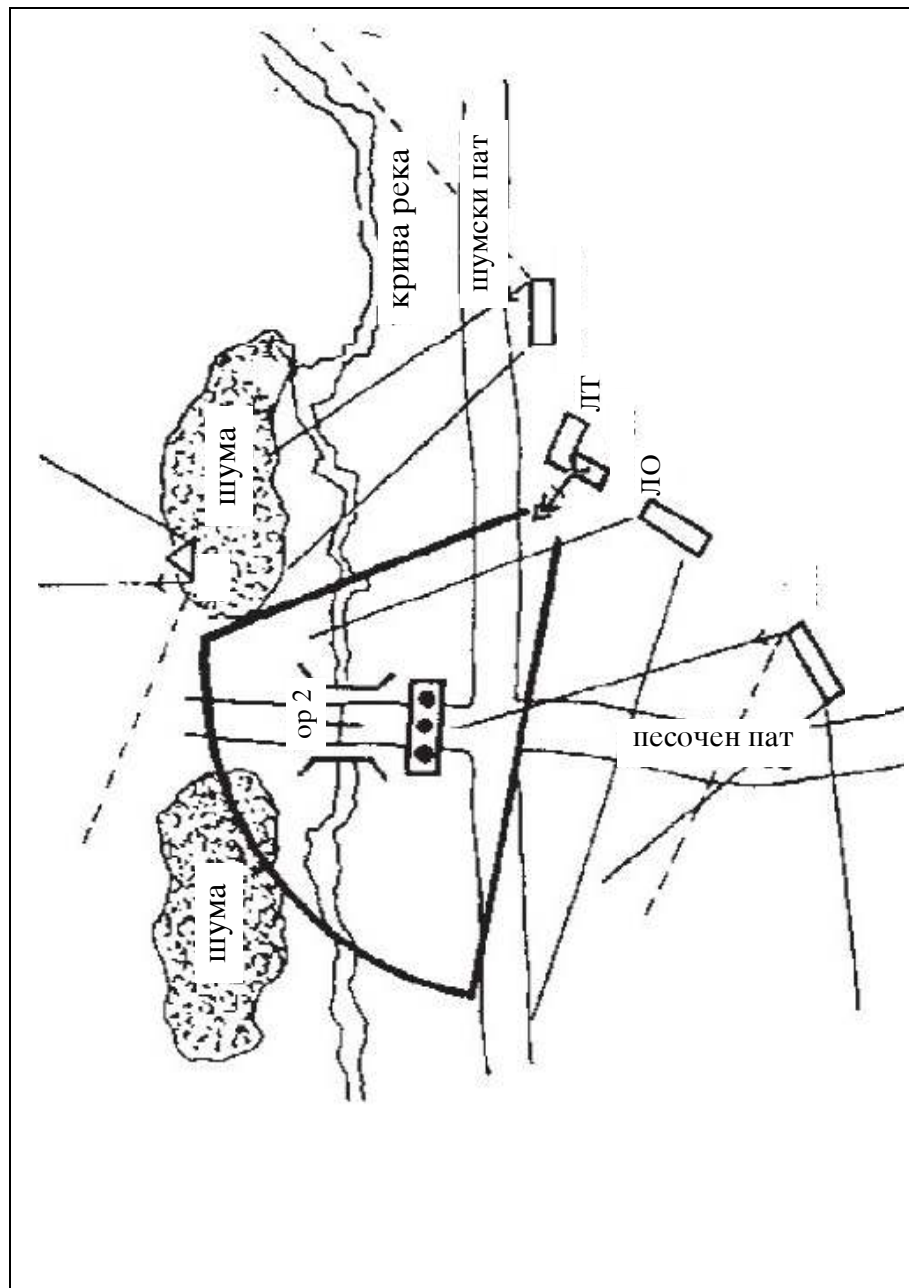
ПРИОРИТЕТНИ ПОСТАПКИ ВО ОДБРАНА		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Постави обезбедување.	
2	Распореди ги клучните оружја и возила	
3	Распореди ги одделенијата/назначи сектори.	
4	Постави врски.	
5	Координирај со соседните единици во однос на секторите кои ви се преклопуваат.	
6	Расчисти го полето за оган.	
7	Подготви шема за огнен систем.	
8	Подготви ги шемите на секторите на оделението и водот.	
9	Постави ја крајната заштитна линија и оган, одреди ги приоритетните цели.	
10	Подготви ги борбените позиции.	
11	Постави мини и пречки.	
12	Воспостави контролни мерки за оган.	
13	Одреди алтернативни и дополнителни борбени позиции	
14	Преземи мерки за АБХ заштита.	

ПРИОРИТЕТНИ ПОСТАПКИ ВО ОДБРАНА		
Чекор	ПОСТАПКА	
15	Подобри ги основните позиции.	
16	Подготви алтернативни, а потоа дополнителни позиции .	
17	Изготви план за спиење и одмор.	
18	Извиди ги правците за снабдување/евакуација.	
19	Извежбај ги постапките при контакт со непријателот.	
20	Направи залихи на муниција, храна, вода.	
21	Продолжи да ги подобруваш позициите.	

⇒ *Подготовка на скица на секторот*

ПОДГОТОВКА НА СКИЦАТА НА СЕКТОРОТ		
Направи шема и копија за секоја примарна, алтернативна и дополнителна позиција		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Нацртај го секторот на твојата единица или полето на дејство.	
2	Нацртај ги главните објекти на теренот во секторот и оддалеченоста до секој од нив.	
3	Нацртај ги позициите на потчинетите единици.	
4	Нацртај ги основните и дополнителните сектори на оган на потчинетите единици.	
5	Нацртај ги позициите на оружјето со основните сектори на оган.	
6	Нацртај ја линијата на максимален дострел за секое оружје/муниција.	
7	Нацртај ги крајните, последните заштитни линии или главните правци на дејство на топовите.	
8	Нацртај ги локациите на командните места/набљудувачниците.	
9	Нацртај ги ориентириите и контролните точки во секторот	
10	Нацртај ги мините, пречките.	
11	Нацртај ги локациите на целите за индиректен оган/локацијата на	

ПОДГОТОВКА НА СКИЦАТА НА СЕКТОРОТ		
Направи шема и копија за секоја примарна, алтернативна и дополнителна позиција		
Чекор	ПОСТАПКА	
	крајниот заштитен оган.	
12	Нацртај го и означи го мртвиот простор.	
13	Нацртај ги патролните патеки.	
14	Нацртај ги локациите, секторите на оган од другите оружја во вашиот сектор.	
15	Нацртај ги локациите на уредите за ноќно набљудување за употреба во планот за ограничена видливост.	
16	Означи ги идентификациите на единиците, временската група и страната Север на скицата (со молив).	
Забелешки:		



⇒ *Изведување на одбрана при ограничена видливост*

ОДБРАНА ПРИ ОГРАНИЧЕНА ВИДЛИВОСТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Употреби ја опремата за набљудување при ограничена видливост со долг домет (радари, сензори и уреди за ноќно набљудување).	
2	Координирај го секое движење надвор од границите на борбените позиции со повисоките и околните единици.	
3	Прераспореди некои единици и оружје да се концентрираат по должина на пристапните правци.	
4	Ангажирај извидници, набљудувачници, патроли, заседи и противоклопни тимови напред на дополнителните пристапни правци и меѓу позициите.	
5	Употреби пречки и уреди за навремено предупредување по должина на веројатните ноќни приоди.	
6	Планирај ги потребните движења на оружјето, единиците и концентрирајќи ја на огнот кон приодите на непријателот.	
7	Извежбај ги потребните движења на оружјето, единиците и концентрирајќи ја на огнот кон приодите на непријателот.	
8	Прераспореди го оружјето за да ја искористиш предноста на разликата меѓу непријателските и пријател-ската опрема за набљудување при ограничена видливост.	
9	Планирај осветлување на или позади полето на дејство за да го осветлиш	

ОДБРАНА ПРИ ОГРАНИЧЕНА ВИДЛИВОСТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
	непријателот	
10	Приближи ги ориентиците и/или полињата на дејство поблиску до одбранбените позиции или приближете го оружјето поблиску до нив – употреби МНТТ-ВЦ.	
11	Направи ги промените во организацијата на одбраната пред мракот	
12	Врати се на дневните позиции пред зора.	
13	За време на лоши временски услови приближи се поблиску до приодите кои ги чуваш/обезбедуваш.	
14	Биди свесен дека сензорите и радарите може да те регистрираат и во лоши временски услови .	

⇒ *Постапка за повлекување без контакти со непријателот*

ПОВЛЕКУВАЊЕ БЕЗ КОНТАКТ СО НЕПРИЈАТЕЛОТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	<i>Принципи на повлекување</i>	
	Брзина/тајност/залажување	
	Нокно време / при намалена видливост	
	Како дел од поголема сила за да се изведе друга мисија	
2	<i>За вод како единица за обезбедување на четириа</i>	
	Покриј го целиот реон на четата	
	Постави ги оделенијата /оружјето за да го покриеш повлекувањето	
	Постави го клучното оружје од едно одделение во секој вод така да ја покрива најопасната зона	
	Извршниот офицер на четата или командирот на водот е лидер на единицата за обезбедување	
3	<i>За единица за обезбедување составена од едно одделение / еден митралески тим и две противоклојни орудија</i>	
	Лидерот на одделение кој е поставен на таа позиција е одговорен за обезбедување на водот	
	Распореди го одделението за да може да го покрива повлекувањето на водот и реонот на водот	
	Командирот на единицата за обезбедување на командното место го	

ПОВЛЕКУВАЊЕ БЕЗ КОНТАКТ СО НЕПРИЈАТЕЛОТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
	контролира водот за обезбедување за време на повлекувањето	
4	<i>Единица за обезбедување</i>	
	Го прикрива повлекувањето	
	Го залажува непријателот – ги одржува нормалните оперативни процедури	
	Штити со оган во случај на напад на непријателот	
	Се повлекува кога четата ќе стигне до следната позиција или постапува по наредба	
	Добива наредба за повлекување преку курир или по кодирана радио порака	
	Го користи планот на четата за да се повлече	
	Повторно се собира за да се повлече во заднината	
	Ако е нападната, отвара оган и маневрира кон заднината сè додека не го прекине контактот	
5	<i>Коначарска група</i>	
	Испрати ја пред да се изврши повлекувањето	
	1 ПоФ на вод и водич за секое одделение	
	Извидува и избира позиции /сектори /рути/набљудувачница за водот	
	Го пресретнува и го води водот до позицијата	
	1 ПоФ на водот му брифира на командирот на водот за	

ПОВЛЕКУВАЊЕ БЕЗ КОНТАКТ СО НЕПРИЈАТЕЛОТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
	позицијата/ситуацијата	
6	<i>Оперативната наредба на која се соседи од</i>	
	Времето кога ќе започне повлекувањето	
	Локација на водот/ очекувачкиот реон на четата и правците помеѓу.	
	Мисијата на водот по неговото пристигнување.	
	Големина/организација/командант на единицата за обезбедување.	
	Следна мисија на четата/водот	
7	<i>Плановите на командирот на вод</i>	
	Кога ќе почне повлекувањето на водот	
	Локација на одделението/ очекувачкиот реон на водот и правците помеѓу	
	Мисијата на одделението при неговото пристигнување	
	Големина/организација/командант на единицата за обезбедување	
	Следна мисија на водот/одделението	

⇒ *Постапка при повлекување под непријателски оган*

ПОВЛЕКУВАЊЕ ПОД НЕПРИЈАТЕЛСКИ ОГАН		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Принципи на повлекување.	
2	Командирот на четата го контролира редоследот на повлекување на водовите / водот ги контролира одделенијата.	
3	Иницирај извезбување на прекин на контакт притоа користејќи оган, маневри, набљудување и пречки.	
4	Техника за прекин на контакт базирано врз статусот на непријателот, теренот, расположливиот оган за поддршка.	
5	Симултано кога има набљудување; по тимови; растресит распоред.	
6	Одржувај оган.	
7	Постави го противоклопното оружје/тенковите прво против непријателскиот моторизиран напад.	
8	Употреби ја пешадијата во близина/при ограничена видливост/ против непријателската пешадија.	
9	Планирајте за/одреди.	
10	Шема на маневар.	
11	Време на повлекување.	
12	Локација на нови позиции.	
13	Големина/составна претходницата/сили за набљудување.	
14	Битка/позиции за набљудување	

ПОВЛЕКУВАЊЕ ПОД НЕПРИЈАТЕЛСКИ ОГАН		
Чекор	ПОСТАПКА	
15	Правци/контролни точки.	
16	Точки на повторно качување во возила.	
17	Евакуација на ранетите.	
18	Евакуација на опремата.	
	Приоритети.	
	Пречки.	
	Предмети кои треба да се уништат.	
Забелешки:		

7.5.1.3. Операции за маскирање

МАСКИРАЊЕ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Подготви ги луѓето, опремата.	
2	Гледај ја позицијата од страна на непријателот.	
3	Користи природна заштита/прикривање/мимикрија	
4	Намали го отсјајот и движењата.	
5	Набљудувај од лежечка позиција.	
6	Не се движи исправено.	
7	Изврши инспекција, проверка на следното.	
8	Луѓето/борбените позиции.	
9	Возилата и рутите за пристап и излез.	
10	Звукот / шумовите / планот за осветлување.	
11	Маскирни мрежи.	
12	Прикриј ги силуетите на возилата – употреби маскирни мрежи.	
13	Намали го отсјајот и ознаките.	
14	Намали го звукот на возилата.	

7.5.1.4. Изведување на борбени операции од возило

БОРБА ОД БОРБЕНА ПОЗИЦИЈА НА ВОЗИЛО		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Одреди ги целите врз кои треба да се дејствува.	
2	Одреди со кој метод ќе дејствуваш по целите.	
3	Испрати известување за контакт и позицијата.	
4	Издај наредба за оган на водот.	
5	Барај индиректен оган по потреба.	
6	Испрати известување за позицијата на непријателот.	
7	Префрли се на следните борбени позиции.	
8	Постојано информирај го командирот на чета/тим за ситуацијата и локацијата.	
9	Организирај за борба од борбените позиции.	

7.5.1.5. Операција на отварање на оган

ДИСТРИБУЦИЈА НА ОГАН И КОНТРОЛА	
Чекор	ПРИНЦИП
1	Отвори оган прво на главните цели; дејствувај линиски и длабински.
2	Избегни прекумерен оган врз целта.
3	Користи го секое оружје според намената и карактеристиките.
4	Уништи ги прво најопасните цели, земајќи ја во предвид далечината, теренот и можностите на оружјето.
5	Концентрирај се на непријателското оружје со голем дострел, ако е можно, за да добиеш почетна предност.
6	Нека отвори оган оној кој најдобро ја гледа целта; откриј ги само позициите/оружјата кои се неопходни .
7	Контролирај го оганот; штеди муниција ако е можно.
8	Избегни жртви од пријателски оган.
9	Отвори оган врз различни цели истовремено.

7.5.1.6. Операција за физичко обезбедување

ФИЗИЧКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Организирај патроли.	
2	Готовност (општо).	
3	Подготвени трупи.	
4	Возилата натоварени до максималната дозволена носивост / подготвени.	
5	Основен комплет на проектили и муниција	
6	Оружјето наполнето, подготвено.	
7	Вклучени радио уреди, проверени.	
8	Готовност (навечер),	
9	Постави заштита од непријателско набљудување, исклучи ги внатрешните светла.	
10	Подготви ги уредите за ноќно набљудување во возилата.	
11	Провери ги контролните светла на шалт таблата/термалните визири.	
12	Подготви ги ноќните визири / уредите за ноќно набљудување.	
13	Провери ги сите батерии/акумулатори.	
14	Дополни го вооружувањето и муницијата.	
15	Провери ги позициите на возилата за да се осигураш дека ноќе нема да се гледа светло.	

ФИЗИЧКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ		
Чекор	ПОСТАПКА	
16	Набљудување во тишина.	
17	Одреди сектори за набљудување.	
18	Користи струја од батерии, возила и агрегати.	
19	Примени радио тишина.	
20	Ротирај ги трупите во користењето на термалните визири.	
21	Насочи го воору-жувањето кон примарните природни правци/поле на дејство.	
22	Постави локално обезбедување.	
23	Одреди сектори, набљудувај ги секторите.	
24	Ноќе одреди позиции поблиску до возилата.	

7.5.1.7. Преглед на податоци за временските услови и осветлувањето

ПОДАТОЦИ ЗА ВРЕМЕНСКИТЕ УСЛОВИ		
ПОЈАВА	ПРВ ДЕН	СЛЕДЕН ДЕН
Зора и самрак		
Изгрејсонце		
Зајдисонце		
Изгревање на месечината		
% на осветленост		
Заоѓање на месечината		
Температура највисока /најниска		
Ветер		
Врнежи		
Ефекти од светлината и временските услови:		

7.5.1.8. Марширање

⇒ **Наредба за марш**

НАРЕДБА ЗА МАРШ	
1.	Дестинација на маршот (карта) _____
2.	Рута на маршот (карта) _____
3.	Локација на појдовната точка, критичните
4.	точки, контролните точки (карта) _____
	а. _____
	б. _____
5.	Време на појдовната точка _____
6.	Интервал на маршот (метри) _____
7.	Брзина на маршот (км/час) _____
8.	Време и локација на планираните застанувања
9.	Време кога единицата ја напушта својата позиција _____
10.	Редослед на марширање _____

⇒ *Постапки при застапување.*

ПОСТАПКИ ПРИ ЗАСТАПУВАЊЕ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Повлечи се од страната на патеката на движење – одржи го редоследот.	
2	Воспостави/одржувај безбедност/обезбедување.	
3	Тргни ги онеспособените возила од патот – постави војници да го регулираат сообраќајот	
4	Продолжи да набљудуваш и да бидеш во контакт со другите возила.	
5	Поднеси известување за статусот.	
6	Преземи соодветни чекори /поправи ги возилата ако е можно.	

⇒ *Постапки при изведување на марш*

ПОСТАПКИ ПРИ МАРШ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Пристигни на појдовната точка на време со маршевска брзина со соодветен интервал на марш.	
2	Одржи безбедност на земја и во воздух.	
3	Набљудувај ги секторите на одговорност на возилата.	
4	Извести за појдовната точка, критичните точки, контролните точки (освен ако не се одржува радио тишина).	
5	Ако си под радио тишина – употребувај сигнали со раце, со знамиња или сигнали со батериска ламба.	

⇒ *Постапки при прекин на контакти со непријателот*

ПОСТАПКИ ПРИ ПРЕКИН НА КОНТАКТ СО НЕПРИЈАТЕЛОТ		
Чекор	ПОСТАПКА	
1	Залажи го непријателот со чад, патроли, оган, радио трансмисија	
2	Користи ги елементите за набљудување за да го намалиш притисокот на непријателот врз силите кои се извлекуваат од контакт	
3	Одржувај оперативна безбедност и безбедност на врските	
4	Извиди/подготви ги рутите	
5	Извиди/подготви ги новите позиции	
6	Направи план за пренесување на ранетите	
7	Направи план за пренос на опремата	
8	Придвижи ја борбено сервисната поддршка на време	
9	Движи се за кога има ограничена видливост	
10	Користи пречки за да го успориш непријателот	

7.5.1.9. Предуїредувачка наредба

ПРЕДУПРЕДУВАЧКА НАРЕДБА
1. Ситуација _____
2. Мисија _____
3. Општи инструкции
↻ а. Специјални тимови/организација за задача _____
↻ б. Заеднички униформи/опрема _____
↻ в. Специјално оружје, муниција, опрема _____
↻ г. Привремен временски распоред _____
4. Специјални инструкции _____

7.5.1.10. Оперативна наредба

ОПЕРАТИВНА НАРЕДБА	
Организација за задача: _____	
1. Ситуација	
☞	а). Непријателски сили: _____
☞	б). Пријателски сили: _____
☞	в). Мисија/концепт на повисокиот _____
☞	г). Локација и постапка на единиците лево, десно, напред и назад _____
☞	д). Единици кои пружаат огнена поддршка _____
2. Мисија _____	
3. Извршување	
☞	Намера _____
☞	а). Концепт на операцијата _____
☞	(1) Маневар _____
☞	(2) Оган _____
☞	б). Задачи на маневарските единиците _____
☞	в). Задачи за единиците за борбена поддршка _____
☞	г). Инструкции за координација _____
☞	(1) Временски распоред _____
☞	(2) Приоритетни информации _____
☞	4. Сервисна поддршка: _____
☞	а). Општо _____
5. Командување и сигнали _____	
☞	а). Командување _____
☞	б). Сигнали _____

7.5.1.11. Фрагментарна наредба

ФРАГМЕНТАРНА НАРЕДБА
<i>(ФРАГМЕНТАРНА НАРЕДБА ги дава про-мениите на постојечката наредба. Ги појменцира само елементите кои се променети)</i>
Референци _____ Организација за задача _____ 1. Ситуација _____ 2. Мисија _____ 3. Извршување _____ 4. Сервисна поддршка _____ 5. Командување/сигнали _____

7.5.1.12. Планирање на континуирани операции

ПЛАНИРАЊЕ НА КОНТИНУИРАНИ ОПЕРАЦИИ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Направи и ПРИМЕНИ распоред за јадење и спиење за ЦЕЛИОТ персонал.	
2	Вклучи го времето за оперативна наредба и времето за движење во предупредувачките наредби, за да може да се планира спиењето.	
3	Издавај едноставни и јасни наредби; инсистирај на повратни брифинзи.	
4	Не дозволувај спиење во или во близина на возила; избери безбедно место.	
5	Препознај ги симптомите на поспаност: невнимателност, бавно реагирање, заборавеност, промена на расположение, краток период на внимание, избувлив.	
6	Препознај ги симптомите на стрес: фрустрираност, лутина, замор и после одморот, психички проблеми кои се одразуваат на јадењето и спиењето, недостаток на самоверба, заборавеност.	
7	Справувај се со стресот секогаш кога дозволува ситуацијата. Веднаш посвети внимание, поттикни ја самовербата; одмор и храна. Спој го лицето со друг соборец.	
8	ПРИМЕНУВАЈ го распоредот за јадење/спиење за целиот персонал, особено за лидерите.	

7.5.2. Медицинска поддршка**7.5.2.1. Укажување прва помош**

АКТИВНОСТИ ПРИ УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Дишни патишта – да се чисти и одржувај ги чисти	
2	Крварење – да се спречи	
3	Покриј и заштити ја раната	
4	Спречи или третирај го шокот	
5	Провери дали има скршеници, изгореници, потреси	
6	Избегнувај движење ако се сомневаш на повреди на вратот или грбот	
7	Не давај вода при абдоминални рани освен навлажнување на устата	
8	Побарај медицинска помош	
Забелешки:		

7.5.2.2. Укажување прва помош при смрзнатини

УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ ПРИ СМРЗНАТИНИ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Гледај дали има црвенило, сива или кожа налик на восок, често пати без чувство или предизвикува чешање, плускавци, места на кожата кои се неприродно мазни, или меки и отечени	
2	Заштити го повредениот; затоплувај го со облека или телесна топлина; не го оставај на земја. Отстрани ја облеката од повредените места; лабаво замотај ги со сув стерилен завој. Не ги масирај повредените места и не ги стискај плускавците за да не дојде до дополнителни повреди	
3	Побарај медицинска помош; третирај го повредениот од преносен тип	
Забелешки:		

7.5.2.3. Укажување прва помош при топлој и претона претона

УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ ПРИ ТОПЛОТНА ПРЕТОРЕНОСТ/ ТОПЛОТНИ ГРЧЕВИ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Гледај дали има бледа, слабо навлажнета кожа, грчеви на мускулите, потење и жед, главоболка и вртоглавица, несвестица, слабост и гадење	
2	Стави го пациентот во сенка, олабави ја облеката. Ако пациентот е свесен, медицинскиот персонал треба му дава солена вода полека во наредните 12 часа. Следи ги понатамошните симптоми.	
3	Побарај медицинска помош ако пациентот е во бессвесна состојба	
Забелешки:		

7.5.2.4. Мерки при шојлојна премореност

МЕРКИ ПРОТИВ ТОПЛОТНА ПРЕМОРЕНОСТ		
СТЕПЕН НА ТОПЛИНА	ВОДА ЗА ПИЕЊЕ	ЦИКЛУС НА РАБОТА/ОДМОРА ЊЕ (во минути)
1	½ ЛИТАР/ЧАС	Постојано
2	½ ЛИТАР/ЧАС	50 работа/10 одмор
3	1 ЛИТАР/ЧАС	45 работа/15 одмор
4	1½ ЛИТАР/ЧАС	30 работа/30 одмор
5	2 ЛИТРИ/ЧАС	20 работа/40 одмор
ЗАБЕЛЕШКИ: АБХО наметка или заштитен елек (панцир) ќе ги зголеми ефектите од топлина. Внимавај на дехидрацијата.		

7.5.2.5. Укажување прва помош при сончев удар

УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ ПРИ ТОПЛОТЕН УДАР/СОНЧЕВ УДАР		
Забелешка: Ова е медицински ИТЕН СЛУЧАЈ и е потенцијално фатален		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Гледај дали има топла, сува, светло розова кожа, висока температура, вртоглавица, гадење, забрзан пулс, делириум, нема потење.	
2	Намали ја ВЕДНАШ телесната температура преку ставање во вода, под вентилатор, користи мраз ако има. Отстрани ја облеката. Давај млака солена вода ако е свесен.	
3	Побарај медицинска помош, евакуирај како ИТНО; продолжи со ладење.	
ЗАБЕЛЕШКИ:		

7.5.2.6. Укажување прва помош при хипотермија

УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ ПРИ ХИПОТЕРМИЈА/ПОВРЕДИ ПРИ ЛАДНО ВРЕМЕ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Гледај дали телесната температура е намалена, дали има насилно неконтролирано тресење, нема координација, загуба на меморија, ирационалност, летаргија (замор), неразбирлив говор	
2	Однеси го повредениот во засолнето место, покриј го и затопли го. Присилувај го пациентот ако е свесен со литри да пие многу зашеќерени течности, затопли го ако е можно. Промени ги влажните со суви алишта, ако е можно; користи вреќи за спиење да се изолира од земја. Одржувај го пациентот буден и давај му течности. Не го триј и не му давај алкохол. Почни со третманот пред евакуација; евакуирај кога е стабилен.	
3	Побарај медицинска помош.	

7.5.2.7. Барање за евакуација од воздух

БАРАЊЕ ЗА ЕВАКУАЦИЈА ОД ВОЗДУХ		
Забелешка: Прати ги сигурно или шифрирано сите предмети		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Локација на местото за собирање	
2	Радиофреквенција на местото за собирање, таен назив и наставка	
3	Број на пациенти по приоритет (итно, приоритетно, рутински)	
4	Потребна специјална опрема	
5	Број на пациенти по тип (преносни, амбулантски)	
6	Безбедност на местото за собирање	
7	Метод на обележување на местото за собирање	
8	Националност и статус на пациентите	
9	АБХ забелешки	

**7.5.2.8. Укажување на прва помош при шок
симптоми**

УКАЖУВАЊЕ НА ПРВА ПОМОШ ПРИ ШОК - СИМПТОМИ		
ЧЕКОР	АКТИВНОСТ	
1	Гледај дали има нервоза, загриженост, конфронтирање, збунетост, бледило, потење, влажна кожа со дамки, нервоза, жед, гадење, загуба на крв, забрзано дишење	
2	Премести го во покриено подрачје. Пациентот легни го на грб, крени му ги нозете, олабави му ја облеката. Одржувај го топло или ладно во зависност од времето	
3	Смири го пациентот	
4	Побарај медицинска помош	
ЗАБЕЛЕШКИ:		

7.5.3. Мировни операции**7.5.3.1. Листа за проценка на областта**

ЛИСТА ЗА ПРОЦЕНА НА ОБЛАСТА		
Број	ИНФОРМАЦИИ	
1	Од каде се бегалците? Големина и површина на популацијата?	
2	Каков е статусот на храна и вода?	
3	Каков е здравствениот статус?	
4	Кои цивилни организации постојат; кои се нивните лидери?	
5	Кои цивилни/воени организации постојат; кои се нивните лидери?	
6	Кои организации/лидери луѓето најмногу ги поддржуваат?	
7	Кои хуманитарни агенции на ОН се ангажирани?	
8	Каква е безбедносната ситуација?	
9	Какви комерцијални или деловни активности постојат?	
10	Кои групи имаат најголеми потреби?	
11	Кои цивилни проекти би сакале лидерите да се извршат?	
12	Колку семејства се инволвирани?	
13	Каква храна има на располагање и колку чини истата?	
14	Какви услуги и обучени работници има?	
15	Која е големината и составот на популацијата на променливото население?	

7.5.3.2. Листа за приоритетни информации на контролна точка

ЛИСТА ЗА ПРИОРИТЕТНИ ИНФОРМАЦИИ НА КОНТРОЛНА ТОЧКА/ ЗАПРЕЧУВАЊЕ НА ПАТ		
Број	ДА СЕ ИЗВЕСТИ	
1	Број и вид на запреното возило; ознаки; патни исправи; број; знаци	
2	Број на патници по возило; старост; пол	
3	Вид и квалитет на товарот	
4	Потекло и дестинација	
5	Изјава за причина на патување на патниците	
6	Било какво пронајдено оружје	
7	Известување од патниците дали виделе оружје, техничка опрема или непријатели	
8	Состојба на патниците (здравствена состојба, облека, однесување)	
9	Дали забележи нешто необично/ нешто пријавено од патниците	
ЗАБЕЛЕШКИ:		

7.5.3.3. Правила на војување

ПРАВИЛА НА ВОЈУВАЊЕ	
Број	ОПИС
1	Темелно спроведувај ги правилата на војување одредени и воспоставени од повисоките претпоставени
2	Лидерите ќе преземат неопходни и соодветни чекори за <u>самоодбрана</u> на единицата
3	Употреби <u>минимална</u> сила неопходна за контролирање на ситуацијата и за извршување на мисијата
4	Секоја индивидуа треба да постапува логично
5	Намали го ризикот за недоволните цивили без да ја доведеш во опасност мисијата
6	Обучувај се според конкретни Правила на војување користејќи проценки, искуства и дилеми

7.5.4. Логистика**7.5.4.1. Класи на материјали**

КЛАСИ НА МАТЕРИЈАЛИ		
КЛАСА	О П И С	СИМБОЛ
I	Основни производи (храна)	
II	Интендантски средства (облека и лична опрема)	
III	Горива (бензин, масла, мазива)	
IV	Инженерски и градежен материјал	
V	Муниција	
VI	Персонални и производи за морал (чоколади, цигари, списанија и др.)	
VII	Големи продукти како тенкови, камиони и сл.	
VIII	Медицински материјал	
IX	Резервни делови	
X	Материјал за подршка на невоени програми	

7.5.4.2. Снабдување и логистика

СНАБДУВАЊЕ И ЛОГИСТИКА		
Ред. бр.	ПРИНЦИП	
1	Линијата на командување го планира статусот на снабдувањето и борбената опрема; првиот подофицер на чета ги раководи логистичките работи/првиот подофицер во вод ги координира /надгледува работите на водот со првиот подофицер во чета	
2	Логистиката на водот вклучува долгорочно и краткорочно снабдување /транспорт /одржување	
3	Првиот подофицер во вод координира /надгледува преку добивање на барања за снабдување/опрема од лидерите на одделенија и водови; ги прегледува и консолидира барањата и листата ја дава на првиот подофицер на чета или подофицерот за снабдување	
4	Првиот подофицер во вод мора да го контролира и одржува статусот на набавките и опремата во водот, да ги надгледува барањата, поднесува известувања до командирот на вод	

7.5.4.3. Пред-борбени проверки – механизирани единици

ПРЕД-БОРБЕНИ ПРОВЕРКИ – МЕХАНИЗИРАНИ ЕДИНИЦИ		
Ред. бр.	ПОСТАПКА	
1	Изврши проверка на подготвеноста на вооружувањето за дејствување	
2	Изврши превентивни прегледи за одржување и сервисирање пред почеток на операциите; реши ги проблемите	
3	Натовари ги возилата/ранците според планот за товарање	
4	Провери ја чистотата/функционалноста на индивидуалното и колективното вооружување	
5	Натовари ги возилата	
6	Складирај основен комплет од класите I и V	
7	Наполни матарки, канти за вода и масло по потреба	
8	Таблица на борбени сигнали	
9	Провери ги радио фреквенциите и функционирањето ако е дозволено	
10	Провери ја опремата за заштита на говорот и функционирањето ако е дозволено	
11	Провери го персоналот; брифирај ја мисијата	
12	Извежбувај	

7.5.4.4. Пред-борбени проверки - лесни

ПРЕД - БОРБЕНИ ПРОВЕРКИ - ЛЕСНИ		
Ред.бр.	ПОСТАПКА	
1	Лидерите ја проверуваат опремата и маскирањето	
2	Провери ја Листата за пакување	
3	Провери ги компасите и мапите	
4	Провери ги врските	
5	Подигни оброци	
6	Тестирај (провери) го оружјето	
ЗАБЕЛЕШКИ:		

7.5.5. ПВО**7.5.5.1. ПВО предупредување**

ПВО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ	
ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ	ЗНАЧЕЊЕ
ЦРВЕНО	Нападот ќе СЕ СЛУЧИ или Е ВО ТЕК
ЖОЛТО	Нападот е МОЖЕН
БЕЛО	Напад ќе нема
ЛОКАЛНО ПВО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ	
ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ	ЗНАЧЕЊЕ
ДИНАМИТ	Летало се приближува и напаѓа; итно да се одговори
ЧУВАЈ	Летало во околината, но не се заканува ИЛИ се приближува, но има време да се реагира
СНЕСКО	Нема закана од летала во моментот

7.5.5.2. Далечини за гаѓање/прејекнување

ДАЛЕЧИНИ ЗА ГАЃАЊЕ/ПРЕТЕКНУВАЊЕ
Авиони со високи перформанси: две фудбалски игралишта “претекнување”; рафален оган.
Авиони со ниски перформанси/хеликоптери: половина фудбалско игралиште “претекнување”; рафален оган.
Летала кои доаѓаат директно кон тебе: рафален оган на носот на леталото.
ЗАБЕЛЕШКИ:

7.5.5.3. Гаѓање на летала

ГАЃАЊЕ НА ЛЕТАЛА	
Забелешка: Ако нема СОП на единицата.	
ЧЕКОР	ПОСТАПКА
1	Дејствувај врз сите авиони и хеликоптери кои напаѓаат, а се идентификувани како непријателски.
2	Дејствувај кога пријателската ПВО дејствува врз непријателот во вашиот реон.
3	Дејствувај по непријателските млазни авиони кои не ги напаѓаат вашите позиции, само откако ќе добиеш наредба за отварање на оган.
СТАТУС НА ОРУЖЈЕТО	
СЛОБОДНО	Дејствувај врз било кој авион што не е идентификуван како пријателски.
СТЕГНАТО	Дејствувај само по авионите што СИГУРНО се идентификувани како НЕПРИЈАТЕЛСКИ.
ЗАКОЧЕНО	Дејствувај само во самоодбрана.

7.5.5.4. Пасивни мерки на ПВО

ПАСИВНИ МЕРКИ НА ПВО		
БРОЈ	ПОСТАПКА	
1	Користи заштитени и утврдени правци и стационарни позиции.	
2	Покриј ги стаклата и маскирај ги возилата; да нема одблесоци или сенки; не гледај кон освен ако дејствувааш.	
3	Одржувај обезбедување и набљудување.	
4	Прецизирај ги визуелните и звучните сигнали за предупредување во СОП на единицата.	
5	Одржувај маскирна, звучна и светлосна дисциплина.	
ЗАБЕЛЕШКИ:		

7.5.6. Врски**7.5.6.1. Преминување на објекти со телефонски жици**

ПРЕМИНУВАЊЕ НА ОБЈЕКТИ СО ТЕЛЕФОНСКИ ЖИЦИ		
ЧЕКОР	ПОСТАПКА	
1	Премин: Прикачи ги краевите на жицата на страните од патот, спроведи ја жицата низ преминот, стави заштитна лента на краевите на преминот.	
2	Воздушно преминување: Исчисти го патот барем 7 м, користејќи дрва или столбови за дигање на жицата. Користи стап за нафрлување на жицата ако е потребно.	
3	Подземно преминување: Ископај 20-40 цм длабок канал по должина на патот, постави ја слободно жицата, прицврсти ја и затрупај ја со земја.	
4	Премин преку железница: Пресечи доволно жица за да помине преку пругата, стави ја под пругата и прицврсти ја на преминот. Закопај ја преостанатата жица.	

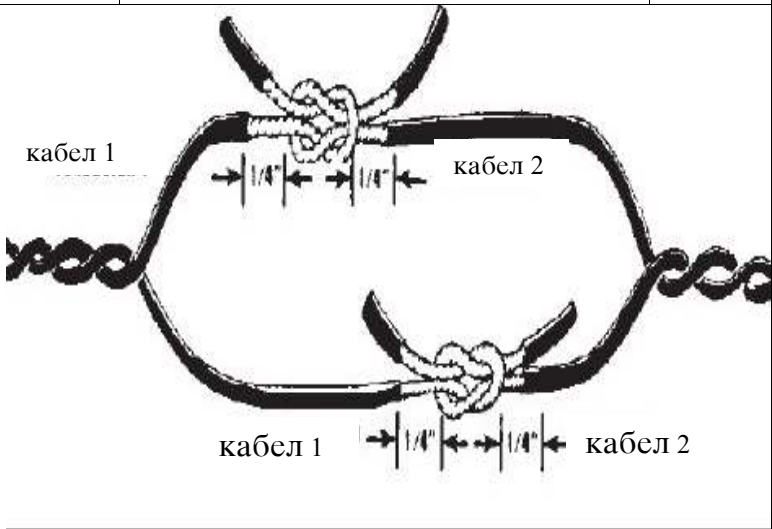
7.5.6.2. *Противелектронски мерки*

ПРОТИВЕЛЕКТРОНСКИ МЕРКИ		
ЧЕКОР	ПОСТАПКА	
1	За да одредиш дали те попречуваат во работата, исклучи ја антената. Ако звукот престане, а потоа пак се јави откако ќе ја приклучиш антената и продолжиш со работа, сомневај се дека те попречуваат. Ако звукот не престане, провери ја исправноста на радио уредот.	
2	Ако те попречуваат: ⇒ продолжи да предаваш со највисока снага; ⇒ промени го местото за да го маскираш сигналот на попречување со теренот; ⇒ користи насочувачка антена; ⇒ исклучи го пригушувачот на шум; ⇒ НИКОГАШ не давај до знаење дека знаеш дека те попречуваат; ⇒ премести се по трансмитирањето.	

7.5.6.3. Поставување на жични линии

ПОСТАВУВАЊЕ НА ЖИЧНИ ЛИНИИ		
ЧЕКОР	ПОСТАПКА	
1	Провери ја исправноста на жицата на калемот: прикачи телефонски апарати на краевите на жицата; ако комуникацијата се одвива чисто без пречки, инсталирај ја жицата.	
2	Инсталирање на полски кабел: врзи ја до статични објекти на почетокот и на крајот (дозволи лабавост); врзи неколку место на земјата.	
3	Прицврсти ги краевите на жицата на раскрсници, телефонски и станици за тестирање, двата краја на закопана или воздушна жица, локации со повеќе линии.	
4	Провери ја линијата откако ќе ја закопаш или по воздушното поставување, пред и по спојување со нов калем, пред приклучување на уредот.	

7.5.6.4. Спојување на полски кабел

СПОЈУВАЊЕ НА ПОЛСКИ КАБЕЛ		
БРОЈ	ПОСТАПКА	
1	Подготви ги каблите за спојување: ⇒ одмотај ги краевите и симни ја изолацијата; ⇒ пресечи 15 цм од по едниот крај на двата калема така што да не се еднакви.	
2	Спојување: Врзи го долгиот крај од едниот калем со краткиот крај на другиот калем во чвор. Повтори го истото со другиот крај.	
 The diagram illustrates the knotting process for joining two cables. It shows two cables, labeled 'кабел 1' and 'кабел 2', being joined at two points. At each point, the longer end of one cable is looped over the shorter end of the other cable, and the ends are crossed to form a knot. Dimensions of 1/4 inch are indicated for the knotting area. The cables are shown with their outer insulation and internal wires.		
3	По спојувањето со изолир лента премотај ги откриените делови од жицата.	

7.5.6.5. Проблеми со радио - уреди

ПРОБЛЕМИ СО РАДИО-УРЕДИ		
ЧЕКОР	ПОСТАПКА	
1	Провери ја работната фреквенција	
2	Провери го акумулаторот/батеријата	
3	Провери ја исправноста на антената	
4	Провери ги СИТЕ врски од батеријата до антената: исчисти ги – исуши ги – стегни ги.	
5	Провери ги СИТЕ копчиња за напојување и вклучување.	
6	Смени ја микротелевонската комбинација или слушалката.	
7	Провери ја далечината/позицијата поради теренот; премести се ако е потребно.	
8	Провери го врвот на антената: поправи го ако е скршен – замени го ако е изгубен.	

7.5.7. Воздушна поддршка**7.5.7.1. Брифинг на командирот на единицата која се превезува****БРИФИНГ НА КОМАНДИРОТ
НА ЕДИНИЦАТА КОЈА СЕ ПРЕВЕЗУВА**

1. Процедури за качување

2. План за удар (за луѓе/опрема)

3. Употреба на сигурносен колан

4. Безбедносна инспекција на единицата пред полетување

5. Процедури во летелица

6. Процедури за приземјена летелица

7. Процедури за истоварување

8. Движење од зоната на слетување

7.5.7.2. Фактори за планирање на зона на собирање/зона на слетување при воздушен десант

ФАКТОРИ ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА ЗОНА НА СОБИРАЊЕ/ЗОНА НА СЛЕТУВАЊЕ ПРИ ВОЗДУШЕН ДЕСАНТ		
БРОЈ	ФАКТОРИ	
1	ЗСб: Минимално движење; пристап до средствата за поддршка; маскирано од непријателско набљудување; надвор од дострелот на непријателската артилерија.	
2	ЗСл: Лоцирана на, во близина или недалеку од целта (врз основа на МЕТТ-ТЦ); димензиите условуваат колкава борбена моќ може да се спушти; далеку е од непријателско набљудување, запоседнување и ПВО; спуштање на непријателската страна од пречките; избегнувај да се изложува леталото.	
3	Ограничената видливост може да ја ограничи или забрани употребата.	

**7.5.7.3. Должности на лидерот на
посадата/водот на воздушниот десант**

ДОЛЖНОСТИ НА ЛИДЕРОТ НА ПОСАДАТА/ВОДОТ НА ВОЗДУШНИОТ ДЕСАНТ		
БРОЈ	ДОЛЖНОСТ	
1	Брифирај на посадата и придодените за планот за утоварување, задачите и позициите во леталицата.	
2	Осигури се дека војниците ги запоседнале доделените позиции за локална безбедност.	
3	Надгледувај го утоварувањето на луѓето; осигури се дека сите се на своите места и се прописно врзани.	
4	Постојано следи ја состојбата и позицијата со картата и посадата.	
5	Осигури се дека луѓето брзо излегуваат од леталицата, одат на безбедно растојание (10 – 15 м), заземаат заклон и лежечки став и се подготвени да возвратат на непријателски оган.	

**7.5.7.4. Должности на лидерот на
посадата/водот на воздушниот десант**

ДОЛЖНОСТИ НА ЛИДЕРОТ НА ПОСАДАТА/ВОДОТ НА ВОЗДУШНИОТ ДЕСАНТ		
БРОЈ	БАРАЊЕ	
1	Локација на зоната на собирање, основна и алтернативна.	
2	Безбедност на зоната на собирање.	
3	Организација и локација на тимот за контрола на зоната на собирање.	
4	Огнена поддршка	
5	Редослед на извлекување: главнина, тим за контрола на зоната на собирање, тим за обезбедување.	
6	Движење до зоната на собирање: правци и редослед.	
7	Приоритети за товарање.	
Забелешка: Времето на зоната на собирање е критичен фактор.		

**7.5.7.5. Фактори кои треба да се земат предвид
за тактичкиот план на земја**

ФАКТОРИ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ЗЕМАТ ПРЕДВИД ЗА ТАКТИЧКИОТ ПЛАН НА ЗЕМЈА		
БРОЈ	ФАКТОРИ	
1	Мисија на сите елементи на единицата и методи на ангажирање.	
2	Зони на напад, сектори или реони на операции со графички контролни мерки.	
3	Организација за задача со вклучена линија на командување.	
4	Локација и големина на резервата.	
5	Огнена поддршка со вклучени графички контролни мерки.	
6	Борбено сервисна поддршка со вклучени планови за снабдување, евакуација и одржување на единиците.	

**7.5.7.6. Фактори кои треба да се земат предвид
за планот за приземјување**

ФАКТОРИ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ЗЕМАТ ПРЕДВИД ЗА ПЛАНОТ ЗА ПРИЗЕМЈУВАЊЕ		
БРОЈ	ФАКТОРИ	
1	Го поддржува тактичкиот план на земја.	
2	Пристапност, локација и големина на зоните за приземјување.	
3	Единицата е “ранлива” за време на приземјувањето.	
4	Елементите мора да се приземјат во тактичка формација.	
5	Информирај ги единиците ако се смени зоната на приземјување	
6	Единиците мора да се приземјат подготвени за борба во било кој правец.	
7	Овозможи простор за флексибилност во шемата за маневар.	
8	Планирај оган за поддршка во и околу секоја зона за приземјување за следните полетувања и на целта.	
9	Обезбеди снабдување и евакуација од воздух.	

*7.5.7.7. Критериуми за избор на зона за
приземјување*

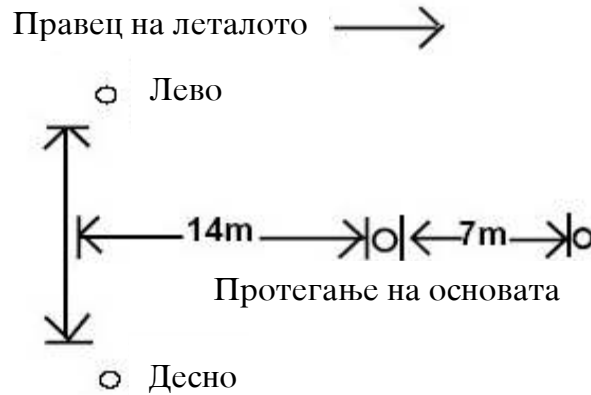
КРИТЕРИУМИ ЗА ИЗБОР НА ЗОНА ЗА ПРИЗЕМЈУВАЊЕ		
БРОЈ	КРИТЕРИУМИ	
1	Локација (врз основа на МНТТ-ВЦ) и капацитет (големина).	
2	Алтернативи (една за основната зона за приземјување).	
3	Непријател и негови можности.	
4	Заштитеност и утврденост.	
5	Пречки.	
6	Приодни правци и правци за полетување.	
7	Време/подлога/нагиб.	

7.5.7.8. Должности на лидерот при десантни операции

ДОЛЖНОСТИ НА ЛИДЕРОТ ПРИ ДЕСАНТНИ ОПЕРАЦИИ		
БРОЈ	ДОЛЖНОСТ	
1	Најстариот во секоја посада се наоѓа со командантот на мисијата за Ц 3	
2	Постави зона на собирање, надгледувај го обележувањето /чистењето на пречки со контролниот офицер.	
3	Брифирај на сите лидери на посади.	
4	Надгледувај го изведувањето на извежувањата.	
5	Надгледувај го обезбедувањето, движењето на персоналот и опремата, поставеноста на посадите и опремата за товарење во зоната на собирање.	
6	Контролниот офицер/контролниот тим: Осигурај дека зоната за собирање е чиста; планирај/иницирај оган за поддршка и обезбедување; воспостави врски; води го врскарот одговорен за визуелно наведување на водечкото летало.	

7.5.7.9. Обележување на зоната на собирање и зоната на приземјување ноќе

ОБЕЛЕЖУВАЊЕ НА ЗОНАТА НА СОБИРАЊЕ И ЗОНАТА НА ПРИЗЕМЈУВАЊЕ НОЌЕ



Забелешка:

Точката на допир со земјата на леталото ќе биде на средина на S. Ако повеќе од 1 летало слетува на иста зона на собирање или приземјување, додади уште по едно светло за секое летало. За хеликоптери, обележи уште по една точка на слетување со светло на точното место на слетување.

7.5.7.10. Обратен редослед на планирање

ОБРАТЕН РЕДОСЛЕД НА ПЛАНИРАЊЕ		
БРОЈ	ПОСТАПКА	
1	Тактички план на земја	
2	План за приземјување	
3	План за летот (план за движење низ воздух)	
4	План за утоварување	
5	План за поддршка	
Забелешки:		

--	--	--

БРОЈ	ПОСТАПКА	
1	Носи плочки за идентификација, штитници за слух, шлем кога си во или си блиску до леталото.	
2	Никогаш на приоѓај на леталата со перки (хеликоптерите) од предната или од задната страна; секогаш од страните.	
3	Приближувај се и напуштај го леталото поднаведнато.	
4	Ракавите секогаш да се спуштени.	
5	Вооружувањето носи го без нож, заковано, со затвораот во предна положба, празна цевка, а цевката свртена НАДОЛУ.	
6	Собери ги или врзи ги радио-антените.	
7	Стави го појасот и остани врзан сè додека одговорниот не даде знак за излегување.	
8	Имај пишан документ (со податоци за единицата, чинот, целото име и презиме, матичниот број) надвор од леталото.	

7.5.7.12. Подготви место за слетување на хеликоптер

ПОДГОТВИ МЕСТО ЗА СЛЕТУВАЊЕ НА ХЕЛИКОПТЕР		
БРОЈ	ПОСТАПКА	
1	Избери и осигурај го местото; големината зависи од видот и бројот на хеликоптерите.	
2	Нагибот на местото не смее да е поголем од 15 степени . Ако е помал од 7 степени, тоа е успон, ако е 7 – 15 степени е рамно.	
3	Осигурај се дека на површината нема камења и отпад; избегнувај прашина, песок и снег.	
4	Осигурај се дека земјиштето е доволно цврсто да не дозволи хеликоптерот да потскокнува за време на утоварувањето или истоварувањето.	
5	Отстрани ги пречките на приодот и крајот на зоната и јасно обележи ги пречките кои не може да се отстранат. Осигурај доволно долга писта исчистена од пречки. 10:1 хоризонтална чистина према вертикални пречки.	
6	Обележи го местото на слетување и точката на допир врз основа на мисијата, можностите и ситуацијата. Користи дим, сигнали, светла; ноќе обележи ја точката на допир со превртено У означено со 4 светла	

КРАТЕНКИ

А	
АРМ	Армија на Република Македонија
AAR	After action review – преглед по извршено дејство (ПИД)
АБХО	Атомско, биолошко, хемиска одбрана
В	
ВЕС	Воено евиденциска специјалност
ВА	Воена академија
ВБС	Воена болница - Скопје
ВЛО	Време на лидерот за обука
Г	
ГШ	Генералштаб
З	
ЗОК	Здружена оперативна команда
ЗСб	Зона на собирање
ЗСл	Зона на слетување
Ј	
ЈНА	Југословенска Народна Армија
К	
КЛП	Команда за логистичка поддршка
КзО	Команда за обука
М	
МНТТ – В	Мисија, Непријател, Терен, Трупи – Време

МНТТ – ВЦ	Мисија, Непријател, Терен, Трупи – Време, Цивилен фактор
МЕТЛ	Листа на задачи од суштинско значење за мисијата (Mission Essential Task List)
МО	Министерство за одбрана
MILES	multiple integrated laser engagement system (повеќекратен интегриран ласерски систем)
Н	
НЗПКП	Набљудување и реони на дејство, Заштита и прикриеност, Пречки, Клучен терен, Пристапни патишта
НГШ	Началник на генералштаб
НКПОФ	Напреден курс за подофицери
НХБ	Нуклерно, хемиско, биолошко
О	
ОСОКА	obstacles, cover and concealment, observation and fields of fire, key terrain and avenues of approach
ОПНАР	Оперативна наредба
ОКПОФ	Основен курс за подофицери
П	
ПДО	Процес за донесување на одлука
ПОФ,Поф,поф	подофицер
ПСО	Полк за специјални операции
ПИД	Преглед по извршено дејство
ПВО	Противвоздушна одбрана

Р	
РМ	Република Македонија
РС	Резервен состав
С	
СОП	Стандардна оперативна процедура
СОП	Стратегиски одбранбен преглед
СФРЈ	Социјалистичка Федеративна Република Југославија
Т	
ТО	Територијална одбрана

ЛИТЕРАТУРА

- ⇒ АРТЕП 7 – 8–МТП - План за обука за мисијата на пешадиски стрелачки вод и одделение
- ⇒ ФМ 25 – 100 – Менаџмент со обуката
- ⇒ ФМ 7 – 8 – Пешадиски вод и одделение
- ⇒ Правило на служба
- ⇒ FM 7-0 Training the force, October 2002, Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 3-0, Operations, 14 June 2001 Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 6-22 (22-100). Army Leadership. 31 Aug 1999. Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 3-100.14 (100-14). Risk Management. 23 Apr 1998. Headquarters Department of the Army
- ⇒ DA Pam 600-25. US Army Noncommissioned Officer Professional Development Guide. 30 Apr 1987. Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 7-0. Training the Force. 21 Oct 2002. Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 7-1 (25-101). Battle Focus Training. 30 Sep 1990. Headquarters Department of the Army
- ⇒ FM 7-27.7 – The Army Noncommissioned officer Guide, December 2002 Headquarters Department of the Army
- ⇒ Leader's book
- ⇒ Leader's combat book

ДОКУМЕНТИ

- ⇒ Анализа на потреби за професионален развој на подофицери, 2004 година
- ⇒ Концепт за професионален развој на подофицери, Тим за развој на подофицери, декември 2005 година
- ⇒ Концепт за професионален развој на офицери, декември 2005 година
- ⇒ Закон за служба – Службен весник на Република Македонија, 30.јули 2002 година
- ⇒ Закон за одбрана – Службен весник на Република Македонија, 1.јуни 2001 година
- ⇒ Стратегиски одбранбен преглед
- ⇒ Стратегија за образование и обука во областа на одбраната
- ⇒ Правилник за службено оценување на офицери, подофицери и професионални војници на служба во Армијата на Република Македонија – Службен весник на Република Македонија, 10.декември 2003 година
- ⇒ Правилник за одржување и проверка на физичката способност за служба во Армијата на Република Македонија на професионалните војници и воените старешини – Службен весник на Република Македонија, 22.декември 2003 година
- ⇒ Упатство за начинот на спроведување на постапката за утврдување на дисциплинска одговорност на воените и цивилните лица на служба во Армијата на

Република Македонија – Службен весник на
Република Македонија, 14.мај 2003 година

- ⇒ Наредба на НГШ дов.бр. 15-107/57 од 16.11.2005 година
- ⇒ Наредба на НГШ дов.бр. 15-103/1 од 09.02.2006 година
- ⇒ Наредба на НГШ дов.бр. 15-30/26 од 15.03.2006 година
- ⇒ Наредба на НГШ дов.бр. 09-38/76 од 03.03.2006 година