

**AKADÉMIA OZBROJENÝCH SÍL
GENERÁLA MILANA RASTISLAVA ŠTEFÁNICA
V LIPTOVSKOM MIKULÁŠI**

KATEDRA HUMANITNÝCH A SOCIÁLNYCH VIED

**ZBORNÍK Z MEDZINÁRODNEJ
VOJENSKO-VEDECKEJ KONFERENCIE**

**AKTUÁLNE PROBLÉMY VEDENIA A VODCOVSTVA
VO VOJENSKÝCH JEDNOTKÁCH**

**06. OKTÓBER 2004
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ**

PROGRAMOVÝ VÝBOR KONFERENCIE:

| | | | | |
|-----------|-----------------|----------|----------------|---|
| Predseda: | doc. RSDr. | Jozef | MATIS, PhD. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši |
| Členovia: | doc. RSDr. | Bohumír | HULAN, CSc. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši |
| | PhDr. | Miroslav | KMOŠENA, PhD. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši |
| | RSDr. | Jozef | KUDLIČKA, CSc. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši |
| | | Pavol | HAMAJ, PhD. | Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši |
| | mjr. Mgr. | Eduard | ŠTAMM | Štáb personálneho manažmentu GŠ OS SR Bratislava |
| | pplk. Mgr. Ing. | Bohuš | KUBIŠ | Personálny úrad MO SR Bratislava GŠ OS SR Bratislava |

ODBORNÍ GARANTI:

| | | |
|----------------------|-----------|----------------|
| Dr. h. c. prof. Ing. | Vladimír | JANEČEK, DrSc. |
| prof. RSDr. | Dušan | POLONSKY, CSc. |
| prof. PhDr. | Jaroslav | OBERUČ, CSc. |
| doc. PhDr. | František | ŠKVRNDA, CSc. |
| doc. Ing. | Dušan | MACHÁČIK, CSc. |
| doc. RSDr. | Jozef | MATIS, PhD. |

ISBN 80-8040-249-3

© Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

2004

Obsah

| | |
|---|----|
| PRÍHOVOR..... | 5 |
| <i>doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD.</i> | |
| VYBRANÉ PROBLÉMY VEDENIA A VODCOVSTVA V JEDNOTKÁCH V TEÓRII A PRAXI..... | 7 |
| <i>PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.</i> | |
| METODOLOGICKÉ PROBLÉMY DEFINOVANIA A SKÚMANIA FENOMÉNU VODCOVSTVA..... | 17 |
| <i>Pavol HAMAJ, PhD.</i> | |
| VELITEĽ – VODCA VOJENSKEJ JEDNOTKY..... | 23 |
| <i>doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD.</i> | |
| VELITEĽ – MANAŽÉR A VODCA..... | 29 |
| <i>pplk. Mgr. Ing. Bohuš KUBIŠ</i> | |
| CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH METÓD VEDENIA PODRIADENÝCH V OZBROJENÝCH SILÁCH..... | 33 |
| <i>prof. RSDr. Dušan POLONSKÝ, CSc.</i> | |
| VELITEĽ V PROCESE VEDENIE VOJENSKEJ JEDNOTKE AKO TÍMU..... | 41 |
| <i>Mgr. Pavel CZIRÁK</i> | |
| KOMPETENCIE VELITEĽA VOJENSKEJ JEDNOTKY, VÝCHODISKÁ A ICH UTVÁRANIE..... | 55 |
| <i>doc. Ing. Dušan MACHÁČIK, CSc.</i> | |
| OSOBNOSŤ VODCU ZOHRÁVA NENAHRADITEĽNÚ ÚLOHU PRI UTVÁRANÍ A VEDENÍ SKUPINY..... | 60 |
| <i>prof. PhDr. Jaroslav OBERUČ, CSc.</i> | |
| VOJENSKÁ JEDNOTKA AKO SYSTÉM..... | 68 |
| <i>kpt. Ing. Jana GREGOCKÁ</i> | |
| KOMPETENCIA VELITEĽA AKO VODCU VOJENSKEJ JEDNOTKY..... | 75 |
| <i>Dr. h. c. prof. Ing. Vladimír JANEČEK, DrSc.</i> | |
| PROGRAMY PODPORY ZVYŠOVANIA KVALITY OS SR..... | 78 |
| <i>doc. RSDr. Štefan IŽARIK, CSc., Ing. Viera SPODNIÁKOVÁ, Ing. Milota KUSTROVÁ</i> | |

| | |
|---|------------|
| MOC A AUTORITA V MALEJ SOCIÁLNEJ SKUPINE..... | 82 |
| <i>PhDr. Mária MARTINSKÁ</i> | |
| AUTORITA VELITEĽA - VODCU..... | 87 |
| <i>Ing. Pavel MIKUŠ, PhD., doc. Mgr. Ing. Milan DROPPA, CSc., doc. RNDr. Eudmila LYSÁ, PhD.</i> | |
| NIEKTORÉ ASPEKTY VEDENIA ĽUDÍ ZO STRANY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV.... | 93 |
| <i>Ing. Mária PÁLUŠOVÁ</i> | |
| SOCIÁLNA POLITIKA AKO JEDNA Z KOMPETENCIÍ VODCU..... | 97 |
| <i>PhDr. Zdenka PILLÁROVÁ</i> | |
| TÍM V OZBROJENÝCH SILÁCH..... | 102 |
| <i>prof. RSDr. Dušan POLONSKÝ, CSc.</i> | |
| HISTORICKÁ REFLEXIA PROBLEMATIKY VEDENIA V MALÝCH JEDNOTKÁCH NA VYBRATÝCH PRÍKLADOCH..... | 115 |
| <i>Mgr. Juraj ŠIMKO, PhD.</i> | |
| K NIEKTORÝM PRÍSTUPOM VEDENIA ĽUDÍ V SOCIÁLNEJ ORGANIZÁCII..... | 121 |
| <i>PhDr. Radoslava TURSKÁ, CSc.</i> | |
| AKTUÁLNE PROBLÉMY VZŤAHOV LÍDROV – VELITEĽOV A ŠTUDENTOV LOGISTIKY VO VOJENSKEJ AKADÉMII..... | 127 |
| <i>Ing. Zdeněk VAVREČKA, PhD.</i> | |
| ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VOJENSKO VEDECKEJ KONFERENCIE..... | 133 |
| <i>doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD.</i> | |

PRÍHOVOR

doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD., Katedra humanitných a sociálnych vied Akadémia Ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Vážení prítomní,

otváram rokovanie medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Aktuálne problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách“, ktorá si kladie za cieľ posúdiť problematiku vodcovstva a vedenia ako teoreticko-praktický problém. Dôraz chceme položiť najmä na charakterizovanie vodcu a možnú interpretáciu vodcovstva, pretože existujú rôzne prístupy k chápaniu týchto pojmov - psychologický, sociologický, pedagogický, etický a podobne.

Konferencia bude pracovať v pléne a je rozdelená do troch rokovacích (diskuzných) častí, ktoré budú oddelené prestávkami v tých časových dimenziách, ktoré sú v programe konferencie. Konferenciu riadi programový výbor konferencie v tomto zložení:

| | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| Predseda: | doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD. | Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši |
| Členovia: | doc. RSDr. Bohumír HULAN, CSc. | Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši |
| | PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD. | Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši |
| | RSDr. Jozef KUDLIČKA, CSc. | Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši |
| | Pavol HAMAJ, PhD. | Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v L. Mikuláši |
| mjr. Mgr. Eduard ŠTAMM | | Štáb personálneho manažmentu GŠ OS SR Bratislava |
| pplk. Mgr. Ing. Bohuš KUBIŠ | | Personálny úrad MO SR Bratislava |

Odbornými garantmi našej dnešnej konferencie sú: Dr. h. c. prof. Ing. Vladimír JANEČEK, DrSc., prof. RSDr. Dušan POLONSKY, CSc., prof. PhDr. Jaroslav OBERUČ, CSc., doc. Ing. Dušan MACHÁČIK, CSc., doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD.

Na rokovaní našej dnešnej medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencii zvlášť srdečne vítam:

⇒ prorektora pre vzdelávanie *prof. Ing. Vojtecha JURČÁKA, CSc.*

⇒ delegáciu Ministerstva obrany Slovenskej republiky vedenú riaditeľom centra psychologických a sociologických činností personálneho úradu MO SR pplk. Mgr. Ing. Bohušom KUBIŠOM a hlavným sociológom Generálneho štábu OS SR mjr. Mgr. Eduardom ŠTAMMOM

⇒ zástupcov z Národnej akadémie obrany pod vedením: pplk. Ing. Martina ROŠA

⇒ našich bývalých spolupracovníkov, dnes už príslušníkov Prírodovedeckej fakulty Žilinskej univerzity: prof. PhDr. Jaroslava OBERUČA, CSc. a prof. RSDr. Dušana POLONSKÉHO, CSc.

Z účasti na konferencii sa ospravedlnili naši priatelia z Českej republiky, ktorí sa nemohli zúčastniť.

Vážení prítomní,

V programe dnešnej konferencie budeme pokračovať prihlásenými diskusnými príspevkami. Tých účastníkov konferencie, ktorí chcú v diskusii vystúpiť, ale ešte neodovzdali prihlášku chcem požiadať, aby ju odovzdali programovému výboru konferencie v priebehu rokovania. Prednesené diskusné príspevky žiadam odovzdať programovému výboru písomne a na elektronickom nosiči a tiež príspevky, ktoré z časových dôvodov nebudú zaradené do diskusie. To z toho dôvodu, lebo z našej konferencie bude vydaný zborník.

Na úvod medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie žiadam o príhovor prorektora pre vzdelávanie *prof. Ing. Vojtecha JURČÁKA, CSc.* Po tomto príhovore bude nasledovať hlavný referát, ktorý prednesie *PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.* a dva koreferáty, prednesené *Pavlom HAMAJOM, PhD.* a *doc. RSDr. Jozefom MATISOM, PhD.*

VYBRANÉ PROBLÉMY VEDENIA A VODCOVSTVA V JEDNOTKÁCH V TEÓRII A PRAXI

PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD., Katedra humanitných a sociálnych vied Akadémie
Ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Abstract

The abstract solves problems of leading and leadership in Military forces of SR and in military units. As next it solves the leading and leadership on theoretical, theoretic and practice level and completes it with social and professional roles of commander. The contents and process of prepare of commanders make limits in effective leading of subordinates.

Úvod – aktuálnosť problematiky vedenia a vodcovstva v Ozbrojených silách Slovenskej republiky

Najrôznejšie výskumy vo svete i samotná spoločenská prax potvrdzujú, že premyslené, cieľavedomé, odborné vedomie a všestranná starostlivosť o človeka sú pre prosperitu každej organizácie pri najmenšom veľmi funkčné. Z tohoto dôvodu je problematike vedenia a vodcovstva v uplynulých desaťročiach venovaná zvýšená pozornosť vo všetkých sférach života spoločnosti. Zabezpečiť efektívne fungovanie tak zložitého systému ako sú ozbrojené sily, je nepredstaviteľné bez toho, aby kompetentný personál – velitelia a náčelníci na všetkých stupňoch velenia boli pripravení viesť podriadených.

Vojensko-vedecká konferencia „Aktuálne problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách“ sa uskutočňuje v dobe, kedy je Slovenská republika už niekoľko mesiacov členom NATO. Samotná integrácia, vývojové tendencie vojenstva a bezpečnostného prostredia, nová organizačná štruktúra, poslanie a úlohy Ozbrojených síl Slovenskej republiky, proces profesionalizácie, zmeny vo vzdelávaní profesionálnych

vojakov – to sú závažné skutočnosti, evokujúce nutnosť zaoberať sa vedením a vodcovstvom vo vojenských podmienkach. Doktrína Ozbrojených síl Slovenskej republiky, štandardy vojenských povolání pre veliteľské funkcie, povinnosti jednotlivých funkcionárov v predpisoch a poriadkoch, doktrína NATO pre vedenie spoločných operácií SVD 30, profily absolventov rôznych typov vojenských škôl, či iné dokumenty formálne deklarujú požiadavky na schopnosti a spôsobilosti veliteľov viest' podriadených.^[1] Objektívne poznatky z útvarov a jednotiek Ozbrojených síl Slovenskej republiky získané pomocou výskumov pri použití rôznych metód, ale aj samotná úroveň všetkých činností patriacich do sféry velenia ľudí vypovedajú o tom, že najmä velitelia nižších stupňov majú v oblasti spôsobilosti viest' a vychovávať v začiatkoch kariéry najväčšie rezervy. Jednou z príčin uvedeného rozporu medzi požiadavkami doby a realitou je istotne v spôsobe ich prípravy pre túto činnosť v podmienkach vojenských škôl a to jednak po stránke obsahovej tak aj procesualnej. Nutnosť zaoberať sa aspektmi vedenia a vodcovstva vyplýva aj z funkcie Ozbrojených síl Slovenskej republiky v operáciách nevojnového charakteru. V operáciách na podporu mieru, v humanitných operáciách, v boji proti medzinárodnému terorizmu, podpore civilných orgánov pri ochrane verejného poriadku, záchranných prácach a podobne plnia úlohy často samostatné jednotky Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

To zákonite kladie vyššie požiadavky na pripravenosť ich veliteľov viest' podriadených a pôsobiť nielen ako nadriadený s delegovanou formálnou mocou ale tiež ako vodca s prirodzenou autoritou.

Aktuálnosť otázok vedenia a vodcovstva je zrejmá aj z toho, že zameranie dnešnej konferencie priamo či sprostredkované nadväzuje na celý rad odborných konferencií a seminárov venovaných oblasti ľudského potenciálu a jeho prípravy v podmienkach vojenského školstva a Ozbrojených síl Slovenskej republiky vôbec. Obsahovo najbližšie k dnešnej konferencii mala konferencia v roku 1996 „Veliteľ ako vedúci a vychovávateľ podriadených“, medzinárodná konferencia venovaná profesionalizácii Ozbrojených síl Slovenskej republiky v minulom roku a tiež vojensko-vedecký seminár „Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka“ v roku 2002.

Cieľom úvodného referátu je poskytnutie určitej zjednodušenej teoretickej a metodologickej analýzy, ktorá by tvorila východisko pre ďalšie skúmanie a interpretáciu vedenia a vodcovstva vo vojenských podmienkach. Časový priestor, rozsah predmetnej problematiky a úroveň vlastného poznania limitujú ucelený a komplexný pohľad referátu na túto tému.

Programový výbor a odborní garanti však očakávajú, že ďalšie vystúpenie a diskusné príspevky účastníkov pomôžu naplniť ciele konferencie k hľadaniu účinných metód, foriem a prostriedkov utvárania sociálnej kompetencie veliteľov jednotiek.

Vedenie a vodcovstvo ako teoretický problém

Ide o hľadanie odpovede na otázku: „Čo je to vedenie a vodcovstvo?“

Základným východiskom poňatia obidvoch kategórií je vymedzenie základných socio-profesijných rol veliteľa jednotky. Pri určitom zjednodušení sa jedná najmä o rolu:

- špecialistu v oblasti vojenstva,
- vedúceho podriadených, vychovávateľa,
- verejného činiteľa,
- rolu veliteľa v neformálnych štruktúrach jednotky.^[2]

Vo vzájomnej podmienenosti predstavujú správanie a konanie veliteľa jednotky, ktoré je očakávané v súlade so systémom sociálnych noriem, platných v ozbrojených silách a skutočne realizované v konkrétnej sociálnej situácii. Vzhľadom k zameraniu konferencie pozornosť sústredíme na jeho rolu vedúceho podriadených, v rámci ktorej sú aspekty vedenia a vodcovstva obsiahnuté najvýraznejšie. V dostupnej odbornej literatúre existuje celý rad definícií pojmu vedenie. Nebolo by účelné v obsahu referátu podať ich vyčerpávajúce hodnotenie alebo porovnanie. Dôležité je snád' poukázať na niektoré spoločné rysy, ktoré dané definície zvyrazňujú. Nejedná sa pritom v žiadnom prípade o formálne rozdeľovanie prístupov ku kategórii vedenie, pretože akákoľvek rigoróznosť i v tomto prípade je zavádzajúca. Preto je skôr vhodnejšie hovoriť o prevládajúcich tendenciách v prikláňaní sa k určitému chápaniu termínu vedenie.

Z tohoto pohľadu je možné využiť jednotlivé prístupy k vysvetľovaniu vedenia do niekoľkých skupín. Pre ich skutočnú existenciu by sme v praxi našli dostatok konkrétnych príkladov.

1. skupina názorov v zásade chápe daný pojem v podobe tzv. prostého vedenia. Jedná sa o takú činnosť vedúceho, ktorá smeruje k regulácii správania podriadených v súlade s požiadavkami predpísanej pracovnej role k realizácii cieľov a úloh stanovených ozbrojeným silám, útvaru, jednotke. V praxi je zastúpený tento typ vedenia prevažne formou kladenia požiadaviek na podriadených bez ohľadu na ich osobnosť a medziľudské

vzťahy. Aj preto je charakteristické práve pre prácu mladého, neskúseného veliteľa a mnohokrát má najbližšie k podobe autokratickej alebo naopak benevolentnej.^[3]

2. skupina názorov, typická najmä pre nemecké a niektoré americké zdroje vymedzuje vedenie v zmysle orientácie na dosiahnutie cieľa vojenskej jednotky cestou vyvolania osobnej i skupinovej zainteresovanosti vedených.^[4] Vychádza sa z toho, že podriadený má kladný vzťah k vykonávanej činnosti, spolupracovníkom, organizácií, jednotke, cíti zodpovednosť za svoje správanie a snaží sa uplatniť svoje kvality v jej prospech. Označuje sa buď ako motivujúce alebo participatívne vedenie. Vo vojenských dokumentoch NATO je transformované do podoby uplatňovania metódy velenia prostredníctvom cieľa.
3. skupina názorov predstavuje tzv. pretvárajúce vedenie alebo rozvíjajúce vedenie. Jeho obsahom je také účelné pôsobenie na jednotlivca, aby jeho správanie zodpovedalo pracovnej roli a zároveň prispievalo k jeho rozvoju a uspokojovaniu potrieb. Základy uplatňovanej moci nie sú protikladné, ale pôsobia v prospech vzájomnej podpory pri dosahovaní spoločného cieľa. Toto vedenie je v konečnom dôsledku mravné v tom zmysle, že pozdvihuje ľudské správanie i etické ciele vedúceho i vedených a má pretvárajúci vplyv na všetkých.^[5]
4. skupina názorov súvisí so systémovým poňatím sveta a utvárania človeka. Systémová pedagogika definuje vedenie ľudí ako sféru intencionálneho žiaduceho utvárania ľudí výchovou i ďalšími mimovýchovnými, cieľavedomými ľudskými aktivitami. Takéto poňatie zahrňuje v sebe i všetky výchovné a vyučovacie aktivity, pričom ono samotné sleduje často primárne ciele mimovýchovné (politické, ekonomické, umelecké) ako hlavné a prispieva k žiaducemu utváraniu ľudí trebárs významnými, ale druhotnými dôsledkami ich najrôznejších aktivít. K tomuto chápaniu má blízko aj vysvetľovaniu obsahu kategórie pedagogická regulácia.^[6]

Všeobecný manažment, pedagogika, sociálna psychológia, ekonomické vedy ponúkajú celý rad ďalších prístupov k vymedzeniu pojmu vedenia. Rovnako tak i vojenské vedy – najčastejšie vo vzťahu k veleniu. Teoretický rozbor otázok vedenia ľudí v jednotkách by sa mal tiež týkať okrem operacionalizácie pojmu charakteristiky:

- činností veliteľa spadajúcich pod termín vedenie – čo teda vo vojenských podmienkach zahrňuje? Od motivácie, delegovania úloh, utvárania kvalifikácie podriadených, starostlivosť o nich, utvárania priaznivej sociálnej klímy až po ich hodnotenie celé široké spektrum činností, ktorých výpočet je veľmi rozsiahly^[7];

- štýlov (typov) vedenia. Tradičné chápanie troch štýlov (demokratický, autokratický a liberálny) sa vývojom empirických poznatkov rozšírilo o ďalšie štýly – napríklad patriarchálny, charizmatičký, byrokratický, partnerský, despotičký, alebo už skôr spomínaný participatívny štýl vedenia, alebo štýl orientovaný na produktivitu či spolupracovníkov;
- posudzovania efektivity vedenia podriadených - na základe definovania spoľahlivých objektívnych kritérií s výpovednou hodnotou o kvalifikovanosti veliteľa v tejto oblasti;
- vedenia ľudí v záťažových situáciách.

K problematike vedenia sa veľmi úzko viaže tiež celé spektrum otázok vodcovstva v jednotke, sociálnej skupine. Ide o vďačné téma, ku ktorému inklinujú nielen vedecké kruhy ale i beletria, či spoločenská prax zameraná do politických, náboženských, umeleckých a iných aktivít (v štyridsiatych rokoch minulého storočia bolo vydaných viac ako tri tisíc odborných publikácií na tému vodca a vodcovstvo).

Definovanie vodcu a vodcovstva je spojené s historickými a aktuálnymi trendami rôznych disciplín. Vo všeobecnosti môžeme klasifikovať opäť niekoľko prístupov k definovaniu.

1. vymedzenie vodcovstva a vodcu na základe jeho funkcií, ktoré v skupine plní – (kontroluje aktivity, prispieva k jej súdržnosti, reprezentuje, určuje ciele (C. A., Gibb, 1954) alebo tiež znakov vodcovstva. – Vodca je len kto zahajuje plánovanie a akcie, zastupuje skupinu, organizuje, prijíma a poskytuje informácie, prejavuje súhlas alebo nesúhlas, chváli a trestá, integruje skupinu a podobne (J. K. Hemphill). Z uvedených funkcií alebo znakov je vytváraný určitý syndróm vodcu s centrálnym rysom dominancie;
2. vymedzenie na základe faktorov vodcovstva opierajúcich sa o pokusy identifikovať vlastnosti osobnosti vodcov, ktorými by sa vysvetlilo vodcovské správanie. K faktorom zaraďujú uznanie potrieb, iniciatívu, organizačné schopnosti, osobnú účasť na živote skupiny, výkonnosť v motivovaní, sociálnu vnímavosť a starostlivosť o členov. Model intertedependencie vodcovských vlastností vyjadruje ich závislosť na predmete vedenia a jeho vlastnostiach či situačných premenných. Faktorová analýza dát o vodcovstve vyzdvihuje najmä inteligenciu, vitálnu energiu a sebaovládanie (P. R. Hofstätter, 1963);^[8]
3. vymedzenie vodcovstva v spojitosti s termínom sociálny vplyv a sociálnu moc. Študujú sa zdroje moci v interpersonálnych vzťahoch a bázy sociálnej moci ponímanej ako vplyv jednej osoby na druhú. Za zdroje moci sú označované legitímna moc, kontrola nad zdrojmi, osobné predpoklady, sociálne vzťahy a expertíza. Za bázy sociálnej moci informačná moc, donucovacia moc, odmeňujúca, legitímna, expertná a referenčná moc

(D. W. Organ, T. S. Bateman, 1991, B. H. Raven, 1990). Sem patria aj teórie zaoberajúce sa sociálnou príťažlivosťou či špecifických očakávaní členov skupiny s povahou stereotypov;

4. vymedzenie na základe modelov vodcovstva, ktoré vychádzajú z predpokladu, že „rôzne skupiny potrebujú rôzne stratégie vodcovstva“. Podľa toho je potom daný pomer inštrumentálnej (úlohovej) činnosti vodcu k expresívnej (sociálno-emocionálnej) činnosti (F. E. FIEDLER, 18967, J. SEMATKY, 1989). Zahrňujú v sebe i problém dynamiky sociálnej skupiny;
5. iné vymedzenia, napríklad vychádzajúce z relácií a spojení medzi pozíciami statusmi a rolami, z kvality a množstva interpersonálnych vzťahov v skupine. Alebo ide o názory vzťahujúce sa ku kategórii autorita, formálny či neformálny (faktický) vodca.^[9]

Vo vzťahu k vodcovstvu v jednotkách zostáva v teoretickej rovine a je stále otvorená aj otázka kľúčových kompetencií veliteľa. Jedná sa o ich určenie a normatívne vymedzenie napríklad v štandardoch vojenských povolání a kritériálne vymedzenie úrovne rozvoja kompetencií na rôznych stupňoch kariéry profesionálneho vojaka.

Vedenie a vodcovstvo ako teoreticko-praktický problém

Jeho podstatou je odpoveď na otázku: Ako pripraviť vojenského profesionála pre vedenie podriadených a zvládnutie sociálnej pozície vodcu v sociálnej skupine (vojenskej jednotke)?

Táto otázka sa týka obdobia prípravy v škole ale aj jeho ďalšieho kariérneho vzdelávania. Má svoju obsahovú a procesnú stránku. V obsahu sa týka predovšetkým:

- štruktúry obsahu prípravy, väzby vojensko-odbornej prípravy a špeciálnej prípravy na vedenie podriadených, podielu jednotlivých disciplín a predmetov, ktoré sú určujúce pre úspešnosť práce s ľudskými zdrojmi na celkovej skladbe obsahu vzdelávania;
- didaktického spracovania a transformácie obsahu jednotlivých vedných disciplín, ktoré sú určujúce v otázkach vodcovstva a vedenia do „užívateľskej“ podoby. Ide o to, aby budúci veliteľ vedel využívať poznatky týchto disciplín pri organizovaní, vedení, riešení konkrétnych výcvikových a výchovných situácií;
- vyváženosti medzi teoretickou a praktickou stránkou prípravy v tom, že obsahovými prvkami vzdelania dôležitého pre oblasť vedenia ľudí nemôžu byť len vedomosti, ale aj zručnosti, spôsobilosti a návyky z tejto oblasti. Čiže jedná sa o účinnejšie prepojenie kognitívnej vybavenosti a prakticko-zručnostnej vybavenosti profesionálnych vojakov.^[10]

V procesuálnej stránke sa týka najmä:

- iného usporiadania stratégie vyučovania, prechodu od foriem oznamovacieho charakteru k dialógovým, aktivizačným, inscenačným a situačným formám výučby, kedy študenti samotní nachádzajú riešenia v ponúknutých modelových situáciách typických pre vojenskú prax;
- systému mimovyučovacích činností, rozloženom na samotnom výkone veliteľských funkcií v školských jednotkách;
- výcviku v metodike riadenia zamestnaní vo svojej vojensko-odbornej špecializácii. ^[11]

Žiadna škola vrátane vojenskej však nie je schopná plne pripraviť svojich absolventov na to, aby plnohodnotne vykonávali funkcie, na ktoré ich pripravujeme, ale je potrebné, aby sa „zapracovali“ v konkrétnych podmienkach a získali vlastné skúsenosti z práce s ľuďmi. Preto obdobie zapracovania v nástupnej funkcii, tak ako v každej novej situácii má mimoriadny význam aj prehĺbenie kvalifikácie absolventa vojenskej školy pre vedenie podriadených. Kariérny systém vzdelávania v Ozbroyených silách Slovenskej republiky vytvára predpoklady aj pre utváranie kvalít typických pre úspešného vodcu – veliteľa vojenskej jednotky.

Jednou z ďalších možností skvalitnenia procesu prípravy profesionálnych vojakov v tejto oblasti je návrat k organizovaniu kurzov vedenia ľudí pre veliteľov jednotiek. Od januára 1995 do roku 2003 sa kurzov zúčastnilo 362 profesionálnych vojakov, z toho 143 veliteľov čiat a ich zástupcov, 93 veliteľov rôt a ich zástupcov, 50 veliteľov práporov a ich zástupcov, 54 veliteľov družstiev, 2 výkonní práporčiaci a 20 dôstojníkov výchovy a kultúry. Prieskum medzi absolventmi kurzov a ich nadriadenými, ktorý realizoval Generálny štáb Armády Slovenskej republiky v roku 1997 potvrdil význam a opodstatnenie tohto spôsobu prípravy pre vedenie ľudí. 59% absolventov uviedlo, že si omnoho viac veria o otázkach vedenia ľudí, len 13% uviedlo, že kurz im pomohol len málo, 38% nadriadených potvrdilo, že riadiaca práca ich podriadených sa po absolvovaní kurzu viditeľne zlepšila 71% absolventov by uvítalo možnosť absolvovať takýto kurz pri prechode na vyššiu funkciu a 86% odporučilo aby obdobný kurz absolvovali aj ich nadriadení. V hľadaní ciest utvárania kvalít potrebných pre vedenie má svoje nezastupiteľné miesto aj vedecká práca. V podmienkach Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši sa jedná najmä o vedecko-výskumnú úlohu 2002 – 2003 „Príprava študentov na vedenie v jednotkách Ozbroyených silách Slovenskej republiky vo svetle profesionalizácie.“ Jej hlavným cieľom je posúdenie súčasnej úrovne procesu prípravy študentov na sociálne roly vojenských

profesionálov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky, vyvodit' závery a odporúčania pre zameranie ich prípravy na vedenie podriadených v jednotkách.

Vedenie a vodcovstvo ako praktický problém

Nájsť odpoveď na otázku: Aký je konkrétny stav vo vedení ľudí v jednotkách Ozbrojených síl Slovenskej republiky? Ako napĺňajú sociálnu rolu vodcu veliteľa jednotiek?, je veľmi obtiažne. Čiastočne nápomocné sú výsledky niektorých výskumov realizovaných v uplynulom období. Napríklad výskumy z roku 1992 Hlavné smery zefektívňovania procesu profesionálnej prípravy vo vojenských vysokých školách, Výskum hodnotenia účinnosti a efektívnosti prípravy profesionálnych vojakov na Vojenskej akadémii v Liptovskom Mikuláši z roku 1999. Dokumentujú to, že absolventi vojenských vysokých škôl sú po stránke prakticko-činnostnej vybavení najslabšie práve v oblasti vedenia podriadených.^[12] Dôležitú výpovednú hodnotu o stave v predmetnej problematike majú aj výskumné správy z niektorých sociologických výskumov realizovaných oddelením sociálnych a personálnych analýz Ministerstva obrany Slovenskej republiky v rokoch 1999 – 2001, zamerané najmä do sféry starostlivosť o ľudský potenciál vo vzťahu k vedeniu. Zdrojom informácií sú aj praktické časti diplomových prác študentov andragogiky, ktoré riešia otázky osobnosti veliteľa, adjustačného procesu, motivácie podriadených, celoživotného vzdelávania a podobne.

Doterajší spôsob posudzovania pripravenosti veliteľov jednotiek na vedenie podriadených je v praxi založený najmä výpovediach ich nadriadených v podobe formalizovaných hodnotení profesionálneho vojaka. Výpovednú hodnotu má tiež úroveň plnenia úloh jednotky, stav disciplíny, úroveň rozvoja neformálnych vzťahov a mnohé ďalšie ukazovatele. Mnohokrát je však spôsobilosť veliteľov pre vedenie iba odhadovaná, predkladaná sprostredkovane. Chýba spätná väzba v rovine vzťahu kontext prípravy – proces – produkt, kedy je možné na základe objektívnych a spoľahlivých kritérií hodnotenia efektivity vedenia korigovať celý systém prípravy profesionálnych vojakov v oblasti vedenia a vodcovstva.

Aké sú teda možnosti objektivizovať poznanie úrovne pripravenosti veliteľov viesť podriadených?

Jedným z možných smerov je realizovať longitudinálny výskum pre zistenie stavu v tejto oblasti. Na základe overenia vybraných metód, ktoré sa použijú vo výskume spracovať metodiku posudzovania úrovne pripravenosti profesionálnych vojakov na veliteľských funkciách v jednotkách.

Ďalšou z možností ako objektivovať stav poznania vo vedení ľudí je využiť „pohľad ľudí z doľa“, čiže tých, ktorí sú vedení. Vychádzame pritom z toho, že oni sú spolutvorcami procesu vedenia a zážitkovo na sebe pociťujú mieru pripravenosti nadriadených veliteľov viesť a vychovávať.

ZÁVER:

Tak závažná téma ako vedenie a vodcovstvo vo vojenských jednotkách si zasluhuje hlbší a konkrétnejší rozbor, než mohol poskytnúť úvodný referát. V priebehu rokovania konferencie odznie určite veľa podnetných a konštruktívnych príspevkov, ktoré súvisia s teóriou vedenia a vodcovstva, procesom prípravy veliteľov pre sociálnu rolu, či s reálnou praxou vedenia podriadených v jednotkách. Samotná konferencia na pôde Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši určite komplexne neodpovie na všetky aktuálne otázky spojené s vedením a vodcovstvom v družstvách, osádkach, čatách, rotách, práporoch. Jej zámer je skôr iniciačný. Dosiahnuť skôr to, že problematika pripravenosti viesť jednotku bude prinajmenšom rovnako dôležitá ako logistické zabezpečenie, tvorba a zavedenie noriem NATO, mobilizačné otázky alebo medzinárodné cvičenia.

Resumé:

Referát rieši problémy vedenia a vodcovstva v Ozbrojených silách SR a vo vojenských jednotkách. Ďalej rieši vedenie a vodcovstvo v teoretickej, teoreticko-praktickej a praktickej rovine (úrovni) a spája ich so socioprofesijnými rolami veliteľa. Efektívne vedenie podriadených limituje obsah a procesuálny charakter prípravy (výchovy) veliteľov, čiastočne posudzuje možnosti hodnotenia úrovne pripravenosti veliteľov na vedenie a výchovu.

Literatúra :

- [1] Doktrína Ozbrojených síl Slovenskej republiky. Bratislava: GŠ OS SR, 2003.
- [2] POLONSKÝ, D.: Veliteľ ako subjekt vedenia a výchovy podriadených. In.: Zborník z vedeckej konferencie „Veliteľ ako vedúci vychovávateľ podriadených.“. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 1996, s. 10 – 21. ISBN 80–8040–222-1
- [4] PORTNER, D.: Grundlagen der allgemeinen Wehrpädagogik. Regensburg: 1997, s. 214 – 218.
- [3] KOVAŘÍK, Z.: Přístupy ke zdokonalování profesionální přípravy studentů vojenských vysokých škol na práci s podřízenými. In.: Výběr statí 1/93. Praha: NV, 1990.
- [5] BURNS, J. G.: Leadership, Harper and Row. New York: 1978, s. 20.
- [6] BLÍŽKOVSKÝ, D.: Systémová pedagogika. Ostrava: Amosium servis, 1992, s. 38.
- [8] NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 2000. s. 232 – 234. ISBN 80-200-0690-7
- [7] HAMAJ, P.: Vojenská práce a sociálne činnosti vojenských profesionálov. In.: Zborník Vojenskej akadémie č. 4/2002, Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia 2002, s. 81 – 89. ISSN 1335-0935
- [9] VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I.: Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál 1998, s. 83 – 86. ISBN 80-7178-269-6
- [10] KMOŠENA, M.: Hodnotenie účinnosti prípravy profesionálnych vojakov na Vojenskej akadémii v Liptovskom Mikuláši. Dizertačná práca. Liptovský Mikuláš: 2000, s. 73 – 78.
- [11] MATIS, J.: Sociologická charakteristika etapy rozvoja vojenských profesionálov. In.: Zborník VA SNP č. 3 ročník 1996, Liptovský Mikuláš: VA SNP, 1995. s. 129 – 139. ISNN-1335-0935
- [12] KOVAŘÍK, Z. a kol.: Hlavní směry zefektivňování procesu profesionální přípravy ve vojenských vysokých školách. Výskumná správa. Praha: Pracoviště pedagogicko-psychologického výzkumu Čs. armády 1992.
- [13] OBERUČ, J.: Systém výchovy. Liptovský Mikuláš: VA, 2004

METODOLOGICKÉ PROBLÉMY DEFINOVANIA A SKÚMANIA FENOMÉNU VODCOVSTVA

Pavol HAMAJ, PhD., Katedra humanitných a sociálnych vied, Akadémia Ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Abstract

The paper presents the complexity of term „leadership“. We suggest the methodology of research, access, place, genesis and internal structure of leadership. The paper is an attempt of instantiation of institutional and functional aspects, it does not solve e.g. prognostic methods and aspects. It is not an interpretation of leadership in all aspects but instruction and challenge to learning activities in theoretic and empirical area.

ÚVOD

Vodcovstvo predstavuje zložitý sociálno-psychologický fenomén, v ostatnom čase relatívne často sa vyskytujúci vo všetkých spôsoboch komunikácie v armádach a ozbrojených silách a aj niektorých služobných dokumentoch. V prípadoch takejto zvýšenej frekvencie pojmov v istom konkrétnom sociálnom prostredí a čase dochádza často k rôznym výkladom ich obsahu a neraz sa možno stretnúť nielen s odlišným – čo by nebolo chybou - ale aj s protichodným chápaním jeho podstaty. Ide o otázky bližšieho určenia a definovania javu či procesu, ktoré býva často problematické.

1 Problém definovania vodcovstva

Pri definovaní sociálneho javu, keďže ide väčšinou o slovné, nie matematické vyjadrovanie, niekedy dochádza k základným pochybeniam tým, že sa buď dôsledne neodlíši definiendum a definiens alebo tieto základné zložky definovania nie sú v požadovanej rovnováhe. V praxi sa tieto nedostatky prejavujú predovšetkým tak, že:

1. definiendum (teda **čo** chceme bližšie určiť) a definiens (**čím** chceme určiť, vymedziť definiendum) nemáme ujasnené - napríklad v matematike musíme vedieť, že pracujeme v desiatkovej sústave,
2. definiendum a definiens vyjadríme rovnakými pojmami (spôsob „idem per idem“), ktoré nič nespresňujú, neurčujú, a teda ani nemôžu posúvať poznanie - napr. $30 = 30$, stôl je stôl, alebo hlasovanie dopadlo tak ako dopadlo a pod.,
3. definiendum a definiens nepredstavujú zo sémantického hľadiska rovnicu, zjednodušene povedané ľavá strana sa nerovná pravej a dochádza k redukcii jednej z nich - napr. umelá hmota je hmota, resp. počítač je obrazovka, alebo matematicky vyjadrené $10 = 30$, resp. $30 = 10$ (namiesto $30 = 15 + 15$, či 5×6).

Zo stručne uvedených problémov môže vzniknúť dojem, že učiteľ, riadiaci pracovník, veliteľ – kde sa predpokladá istá úroveň vzdelania a pripravenosti - sa predsa takýchto pochybení nemôže dopustiť. Pri bližšom určovaní pojmov v oblasti sociálnej praxe sa však k týmto problémom priradujú ďalšie. Predovšetkým je to otázka *prístupu* (algoritmu) k samotnému javu či procesu, teda z akého aspektu a akými krokmi budeme konkrétny jav posudzovať. V tomto význame možno aj k fenoménu vodcovstva pristupovať psychologicky, sociologicky, sociálno-psychologicky, filozoficky, logicko-historicky, z hľadiska napríklad teórie organizácie, riadenia, kontrolingu a podobne. Podľa toho si možno klásť aj pred samotným definovaním pojmu otázky – je vodcovstvo:

- ▶ sociálna inštitúcia,
- ▶ vlastnosť či schopnosť (jednotlivca, skupiny),
- ▶ stav (jednotlivca, skupiny),
- ▶ spôsob fungovania (sociálnej skupiny, vojenskej organizácie),
- ▶ spôsob riadenia podriadených či spôsob vedenia vedených,
- ▶ alebo princíp, a keď princíp, tak čoho,
- ▶ keď zákonitosť (ako prejav zákona – teda podstatného vzťahu) potom pôjde o vzťah medzi akými subjektom a objektom (vzťah čoho k čomu)?

Na základe uvedených otázok sa ponúkajú rôzne možnosti. Napríklad je možné do istej miery odmietat' pokusy chápať vodcovstvo iba na základe psychologických vzťahov medzi členmi malých skupín a stavať ich do protikladu s oficiálnym vedením. Potom aj vysvetľovanie pojmu malá sociálna skupina by sme museli sústrediť a vlastne zredukovať iba

na emocionálno-psychologickú pospolitosť ľudí. Naopak – pri akcentovaní prístupu k vodcovstvu ako k procesu je možné prikloniť sa k snahe chápať ho ako jav, ku ktorému dochádza v procese diferenciacie sociálnej skupiny pri skupinovej činnosti, interakcii a vzájomnom pôsobení jej členov.

2. Možné aspekty skúmania pojmu vodcovstvo

Isté, aspoň čiastkové, ujasnenie si požiadaviek definovania a prístupov k problému vodcovstva ešte nepredpokladá automatické správne určenie fenoménu vodcovstva. Keďže sa pohybujeme v zložitej sfére sociálnych a dokonca interpersonálnych otázok, je potrebné mať na zreteli aj *miesto* vodcovstva v sociálnej realite a jeho vzťahy s ňou. Konkrétne v podmienkach armád, a teda aj Ozbroyených síl SR vodcovstvo - hoci ho budeme posudzovať prostredníctvom všetkých vyššie uvedených aj neuvedených prístupov – je vždy súčasťou širšej sociálnej štruktúry tak, ako ozbrojené sily samotné. Ak dnes hovoríme o vodcovstve a vedení v malých sociálnych skupinách, už názov nás núti chápať problém ako špecifickú súčasť širšieho sociálneho celku. V rámci neho existujú sociálne vzťahy (vo vojenských podmienkach výrazné subordinačné vzťahy), sociálne väzby, zároveň procesy, záujmy (tlaky) a realizujú sa v určitých sociálnych, ekonomických i politických podmienkach. Nemožno teda o vodcovstve hovoriť bez ohľadu na širšiu sociálnu štruktúru. Zároveň však vodcovstvo ako každý sociálny jav má i svoju *genézu* a vlastnú *vnútornú štruktúru*, ktorej diferenciacia môže byť a samozrejme je veľmi zložitá (predpoklady, znaky, osobitosti, roviny, faktory, druhy, modely, funkcie a pod.)

Z hľadiska genézy vodcovstva je možné posudzovať jeho vznik a vývin, dokonca aj filologický pôvod samotného termínu „vodcovstvo“ v rôznych jazykoch. Vzhľadom na zameranie riešenej problematiky k potrebám ozbrojených síl však môže byť produktívnejšie skúmanie otázok, či vodcovstvo ako sociálny jav:

1. existovalo v minulosti (hoci pod iným, viac či menej zaužívaným a ustáleným názvom),
2. v akých vonkajších a vnútorných podmienkach činnosti vojenských sociálnych skupín sa prejavovalo,
3. aký bol jeho obsah a či a ako sa menil (obsah, rozsah, rýchlosť, frekvencia, intenzita týchto zmien ale aj ich podmienky, činitele, faktory, determinanty a pod.),

4. aké boli trendy jeho vývoja (ako dynamického procesu) vo vzťahu k sociálnemu prostrediu napríklad z aspektov:

- etnografických,
- kultúrnych,
- politických,
- ekonomických,
- sociálnych,
- technicko-technologických,
- vojensko-technických,
- sociologických, psychologických, pedagogických a ďalších.

V neposlednom rade však treba zdôrazniť význam *aktualizácie* aspektov genézy. Teda čo napríklad je v súčasnosti použiteľné z prvkov uplatňovania vodcovstva prvých kmeňových vodcov, indiánskych alebo maorských náčelníkov a vodcov ich bojových skupín, monitorov v bell-lancasterskej metóde vyučovania a výcviku, alebo vodcov v neskorších pravidelných masových i profesionálnych armádach.

Vnútorňú štruktúru vodcovstva je možné skúmať predovšetkým prostredníctvom typologizácie jeho čiastkových i komplexných prejavov. To znamená na základe empirických poznatkov vyčleňovať a zovšeobecňovať relatívne stále činnosti, pozície (statusy a roly) teda hierarchickú štruktúru, ale zároveň aj v štruktúru cieľov, noriem, hodnôt, očakávaní, i požiadaviek. Takto možno vyextrahovať distribúciu moci, vplyvu, informácií a sankcií. Ukazuje sa, že tento spôsob skúmania často požívaný v makrosociológii, je užitočný i v oblasti štúdia malých sociálnych skupín (1; s. 231). Ak sme ochotní pripustiť, že „armáda“ a rovnako „rozkaz“ sú sociálne inštitúcie (teda spôsoby riešenia sociálnych situácií v konkrétnych intraskupinových a interskupinových vzťahoch), potom *vodcovstvo* môže byť *inštitúcia, regulujúca činnosť členov sociálnej skupiny a vzťahy medzi nimi*.

Prijatím tohoto postulátu sa dostávame bližšie k *inštitucionálnemu* vysvetľovaniu vodcovstva. V takom prípade je však potrebné ďalej operacionalizovať „vodcovstvo ako inštitúciu“ najmä prostredníctvom zložiek inštitúcie. Konkrétne - vymedziť obsah *materiálnej, kompetenčnej, personálnej a činnostnej* zložky vodcovstva.

Obsah napríklad činnostnej zložky možno v stručnosti naplniť Nakonečného (s. 233) „znakmi vodcu“ (zahajuje plánovanie a akcie, má so skupinou neformálne styky, zastupuje integruje, organizuje skupinu, dominuje v skupine, prijíma a poskytuje informácie, súhlasí – nesúhlasí, chváli – karhá, ovplyvňuje prácu skupiny a jej výsledky). Konkrétnejšie vo

vojenských podmienkach boli už typy sociálnych činností profesionálnych vojakov čiastkovo analyzované (2; s. 76 - 78).

Obdobne kompetenčnú zložku možno, hoci redukovane, prezentovať sociálnymi rolami vodcu (organizátor, stratég, koordinátor, tvorca skupinovej politiky, expert, arbiter, ideológ, reprezentant a ďalšie). Aj táto operacionalizácia je však neúplná. Treba totiž vyjadriť a pri ďalšom empirickom skúmaní najmä zohľadniť skutočnosť, že *kompetentnosť je rovnováha medzi požiadavkami danej pracovnej - v našom prípade služobnej - pozície a kvalifikáciou (potenciou, kapacitou) pracovníka - profesionálneho vojaka* (3; s. 85).

Tento náhľad spolu s analýzou ďalších zložiek inštitúcie (materiálnej a personálnej) relatívne posúva presnosť, ale aj náročnosť ďalšieho skúmania do konkrétnejších stupňov všeobecnosti. Potom je možné prikrčiť k diferencovaniu vodcovstva na ďalšie segmenty - na *faktory* napr. podľa Winerera, Hofstättera, Fiedlerove či Evansove *modely*, alebo *štýly a nástroje* vodcu (1; s. 234 - 237). Na základe toho možno vytvárať i koncepcie a teórie – napríklad koncepcia „vodcu ako skupinovej funkcie“, teória „vlastností vodcu“ alebo „vodcu ako situačnej funkcie“, pričom empirické poznatky ukazujú, že vodcom sa skôr stáva ten, kto chápe jasne úlohy a vidí cesty k ich dosiahnutiu a rozvíja pritom činnosť na vyššej úrovni ako ostatní (4; s. 121 - 123). Tento čiastkový záver však posúva skúmanie k *funkcionalizmu*; je to určité (takmer parsonsovské) chápanie vodcovstva ako *funkcie situácie a roly*, kedy sa táto rola vodcovi neposkytuje, ale subjekt si ju berie sám.

V uvedenej súvislosti je potrebné zaoberať sa opäť špecifickými podmienkami prípravy vojenských profesionálov (5; s. 12), pretože len istým spôsobom pripravený subjekt si môže rolu vodcu „vziať“. Aby sa táto možnosť mohla premeniť na skutočnosť, je potrebné skúmať uplatňovanie vodcovstva v *podmienkach* výkonu vojenskej profesie (6; s. 16 - 17), kde sa prejavuje špecifický pomer určenej reglementácie a skutočnej distribúcie moci. V neposlednom rade dôležité miesto má zloženie a kvalita objektu - vojenskej sociálnej skupiny, pretože (jazykom P. R. Hofstättera) je rozdiel „veliť sedliackym synom a mestským akademikom“ (1; s. 234), hoci sa v súčasnosti rozdiely z tohoto hľadiska rýchlo zmenšujú (7).

ZÁVER

Predchádzajúce myšlienky - vzhľadom na čas a priestor iba skromne, bez nároku na úplnosť - čiastkovo prezentujú zložitnosť chápania a výkladu pojmu vodcovstvo. Naznačujú metodológiu jeho skúmania z hľadiska prístupu, miesta, genézy, vnútornej štruktúry a sú pokusom o konkretizáciu istých inštitucionálnych a funkcionálnych hľadísk, úplne absentujú

prognostické metódy a aspekty. Nejde však o výklad a odhalenie všetkého, čo súvisí s vodcovstvom, ale skôr o návod a výzvu na poznávacie činnosti v oblasti teoretickej i empirickej. Ak totiž musí človek konať bez dobrej znalosti vecí, potom mu zostáva iba veriť, že jeho konanie pre ktoré sa rozhodol, povedie k žiadanému cieľu. Našou úlohou v oblasti teórie i praxe je, aby velitelia v Ozbrojených silách uplatňovali viac poznanie, ako vieru, že konajú dobre.

Resumé

Referát čiastkovo prezentuje zložitost' pojmu vodcovstvo. Naznačuje metodológiu jeho skúmania, prístup, miesto, genézu, vnútornú štruktúru. Je pokusom o konkretizáciu inštitucionálnych a funkcionálnych hľadísk, nerieši napr. prognostické metódy a aspekty. Nejde však o výklad všetkého, čo súvisí s vodcovstvom, ale skôr o návod a výzvu na poznávacie činnosti v oblasti teoretickej i empirickej.

Zoznam bibliografických odkazov

1. NAKONEČNÝ, M. : *Sociální psychologie*. Praha: Academia 2000. ISBN 80-200-0690-7.
2. POLONSKÝ, D. – HAMAJ, P.: *Úvod do sociologie práce*. Liptovský Mikuláš: LIA 2002. 90 s. ISBN 80-968746-2-4.
3. HAMAJ, P.: Vojenská práca a sociálne činnosti vojenských profesionálov. In.: *Zborník VA č. 4/2002*. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia 2002. s. 81 – 89. ISSN 1335-0935.
4. PETROVSKIJ, A. V., ŠPALINSKIJ, V. V.: *Socfiální psychologie kolektivu*. Preklad: České Budějovice: Pedagogická fakulta ZU 1981.
5. KMOŠENA, M.: *Metodika hodnotenia efektívnosti vzdelávania profesionálnych vojakov vo Vojenskej akadémii v Liptovskom Mikuláši*. In: Sborník abstraktů a elektronických verzí příspěvků na CD-ROMU z XXII. Mezinárodního kolokvia o řízení osvojovacího procesu. Vyškov: VVŠ PV 2004. ISBN 80-7231-116-6.
6. MATIS, J.: *Sociologický pohľad na vojenské povolanie*. Liptovský Mikuláš: VA 1995.
7. OBERUČ, J.: *Flexibilita vojenskej pedagogiky pri riešení úloh vzdelávania a výchovy vojenských profesionálov*. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia 1999.

VELITEĽ – VODCA VOJENSKEJ JEDNOTKY

doc. RSDr. Jozef MATIS,PhD. – vedúci katedry humanitných a sociálnych vied
Akadémie ozbrojených síl M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Abstract

The text is dealing with questions of military unit as a special social group – military team. We define the commander and commander as leader of military unit. We try to solve the problems of authority, authority of commander, formal and informal authority and psychical qualities of leader. There are presented at the end of text the requests and recommendations which should be solved in Military forces of SR.

Vo svojom príspevku nadviažem na úvodné vystúpenie PhDr. Miroslava KMOŠENU, PhD., ktorý stručne a výstižne nastolil a charakterizoval niektoré problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách. Svoju pozornosť však nasmerujem na vymedzenie veliteľa ako vodcu vojenskej jednotky a problémy s tým spojené. Za základné východisko považujem skutočnosť, že súčasné bojové operácie vyžadujú čoraz viac a viac účasť malých dobre vycvičených a efektívne riadených vojenských jednotiek, ktoré nadobúdajú charakteristiky bojových tímov.

Malú vojenskú jednotku môžeme vymedziť ako špecifickú sociálnu skupinu, ktorá má charakter sociálneho organizmu. Jej činnosť k splneniu spoločného cieľa je určovaná stabilizovanými sociálnymi vzťahmi medzi jej príslušníkmi (prevládajú formálne vzťahy), uznávanými sociálnymi normami a hodnotami, neformálnymi a prevládajúcimi formálnymi štruktúrami. (1) Významnú sociálnu pozíciu v nej zohráva **veliteľ**, ktorý svojou činnosťou napĺňa najmä riadiace roly – velí jej. Aby vojenskej jednotke čo najefektívnejšie velil, musí predovšetkým: *vedieť* – mať kvalifikáciu a osobnostné charakteristiky, tvoriace jeho potencionálnu kapacitu; *chcieť* – mať motváciu, potreby, postoje a hodnotovú orientáciu, tvoriace mechanizmy jeho pracovnej stimulácie a napokon *môcť* – mať právomoc a zodpovednosť vyplývajúcu z danej sociálnej pozície (status, roly), tvoriace vzťahové a interakčné momenty jeho pracovnej činnosti.

Bojový tím je zvláštnou formou sociálnej skupiny. Je to vnútorne formálne neštrukturovaná malá skupina ľudí, ktorí v jej rámci podávajú po určitú dobu spoločný výkon. Neexistuje

v ňom formálna organizačná štruktúra, rozvíja sa ale spoločná zodpovednosť za výkon a jeho existencia je dopredu časovo vymedzená.(2) Vo svojej podstate ním môže byť celá alebo len časť (jadro) vojenskej jednotky, ktorej príslušníci spĺňajú určité úzko špecializované odborné i zvláštne sociálne požiadavky a ktorí v daných podmienkach (najmä bojových) a po určitú dopredu vymedzenú dobu spolupracujú pri plnení spoločných úloh. (3) Vyznačuje sa týmito znakmi tímu: členenie podľa funkcií v tíme (sociálne roly); spoločne stanovované ciele (aspoň postupy ich napĺňovania); výrazný kolektívny duch (korporativizmus) a napokon silná súdržnosť medzi členmi tímu. (4) Tieto znaky sú však výrazne modifikované požiadavkami na prípravu a efektívne vedenie bojovej činnosti. Významnú sociálnu pozíciu v ňom zohráva osoba vybavená neformálnou autoritou – **vodca**.

Z uvedeného vyplýva, že dosiahnutie úspechu veliteľa malej jednotky pri jej velení predpokladá, že ako nadriadený s formálnou autoritou, ktorou je vybavený ustanovením na konkrétnu funkciu (sociálna pozícia vymedzená statusom a zodpovedajúcimi rolami), získa tiež autoritu neformálnu – teda sociálnu pozíciu vodcu. Túto schopnosť pretaviť (transformovať) formálnu autoritu v autoritu neformálnu môžeme pri určitom zjednodušení charakterizovať ako **vodcovstvo**.

Za **vodcu bojového tímu** môžeme teda považovať toho jeho príslušníka, ktorý rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje činnosť skupiny ako celku a tiež jej jednotlivých členov. Je to ten vojenský profesionál, ktorý dokáže svoju formálnu autoritu, vyplývajúcu zo sociálnej pozície veliteľa jednotky, pretaviť (transformovať) do autority neformálnej a získať tak status neformálneho vedúceho – teda vodcu. Toto vymedzenie vodcu je jednoduché iba zdánlivo, pretože: Nielen vodca, ale každý člen tímu určitým spôsobom ovplyvňuje činnosť tímu – teda vodcovstvo je kvalitatívnou veličinou, t.zn. nikdy neukončeným procesom získavania neformálnej autority a tým aj najvýraznejšieho vplyvu na tím. Nielen vodca ovplyvňuje členov tímu, ale tiež oni ovplyvňujú vodcu – teda vodcovstvo je neustála interakcia medzi členmi tímu a vodcom s cieľom získať najvýraznejší vplyv. A napokon nie všetci velitelia (formálni vedúci) sa dokážu presadiť za vodcov tímu – teda získať neformálnu autoritu.

Autorita je sociálny vzťah medzi osobami, z ktorých jedny vykonávajú reálne prevažujúci vplyv na konanie druhých osôb. Jej podstatu tvorí rozhodujúci vplyv jednotlivca voči ostatným osobám, ktorý vedie k tomu, že jeho rozhodnutia, pokyny a rady sú akceptované bez praktického použitia niektorej formy donútenia. Je to sociálny vzťah a ako taký je súčasťou sociálnej väzby minimálne dvoch subjektov (osôb, sociálnych skupín a spoločností), v ktorej jeden je nositeľom autority a druhý ho za nositeľa uznáva. (5)

Autoritu veliteľa teda možno vymedziť ako rešpektovanie príkazov a doporučení, ná-
vrhov a pokynov veliteľa v jednotke ostatnými jej príslušníkmi – jeho podriadenými. Miera
autority veliteľa (jej dosiahnutý stupeň) sa dá vypočítavať z jeho správania a zo správania sa
jeho podriadených – t.zn. z ochoty podriadených plniť jeho príkazy a pokyny. Autorita velite-
ľa má dve od seba neoddeliteľné stránky: formálnu a neformálnu.

⇒ **formálna autorita** vyjadruje mieru vplyvu, ktorá vyplýva z formálnej sociálnej pozície
(status, rola) a to bez ohľadu na konkrétneho jednotlivca a jeho osobnostné vlastnosti,
tento vplyv z titulu sociálnej pozície upravujú formálne pravidlá a normy platné v danej
sociálnej skupine alebo celku, ktorého je súčasťou;

⇒ **neformálna autorita** vyjadruje mieru vplyvu, ktorá vyplýva z osobnostných vlastností
konkrétneho jednotlivca, pričom nie je viazaná na formálnu sociálnu pozíciu (status, roly)
a ani nieje upravená alebo sankcionovaná formálnymi normami a pravidlami.

Vzájomné prepojenie medzi týmito stránkami autority je omnoho hlbšie než sa na prvý
pohľad zdá, pretože v rámci formálnej sociálnej pozície (status, roly) dochádza vždy k uplat-
neniu osobnostných vlastností. Ak veliteľ nemá očakávané vlastnosti a schopnosti k výkonu
funkcie (formálne sociálne roly), potom dochádza k zníženiu formálnej autority – teda k zní-
ženiu alebo až strate vplyvu na podriadených. Potom veliteľ z titulu zastávanej funkcie
(formálna sociálna pozícia – formálny status a formálne roly) síce požaduje od svojich pod-
riadených poslušnosť a podriadenosť, ale keďže nie je uznávanou autoritou, je jeho vplyv nie-
len veľmi obmedzený ale aj redukovaný len na používanie nátlaku a moci. Takýto veliteľ sa
v podstate nestáva vodcom. To znamená, že nie každý príslušník vojenskej jednotky – vojen-
ský profesionál, ktorý má prirodzenú neformálnu autoritu i autoritu, vyplývajúcu z jeho so-
ciálnej pozície (funkcie) je vodca. Vodcom sa stáva iba ten vojenský profesionál, ktorý
dokáže svoju formálnu autoritu vyplývajúcu zo sociálnej pozície „veliteľ“ pretaviť získaním
neformálnej autority (neformálneho vplyvu) v jednotke.

Vojenský profesionál, chápaný ako sociálny typ osobnosti, je najčastejšie charakterizovaný
týmito profesijnými kvalitami: *odbornosťou, korporatívnosťou (profesijná kultúra a tradičná
vojenská etika), zodpovednosťou a sociálnou kvalifikáciou*. Tieto kvality následne generujú
ďalšie subcharakteristiky a vytvárajú nielen predpoklady, ale i cieľový model, na základe
čoho sa v konkrétnej vojenskej praxi utvára vojenský profesionál. (6)

Tieto kvality zároveň tvoria najširší základ pre utváranie vlastností osobnosti každého veliteľa, ku ktorým patria:

- psychické vlastnosti bojovníka (motivačné a mravné vlastnosti; vojensko-odborné vedomosti, návyky, zručnosti a spôsobilosti a vôľové – tiež morálno-bojové vlastnosti);
- špecifické vlastnosti vojenského vychovávateľa a manažéra (pedagogické a manažérske schopnosti);
- všeobecné sociálno-psychické vlastnosti (profesijná orientácia; mravná a sociálna zrelosť; intelektuálna a všeobecná kultúrna úroveň; sociálna prispôsobivosť a napokon interpersonálna vnímavosť).

Ak sa tieto vlastnosti pretavia do získania neformálnej autority, stáva sa z daného veliteľa vodca, schopný realizovať tieto základne faktory vodcovskej činnosti:

- *faktor uznania významu podriadených*, ktorý vyjadruje: 1. nakoľko sa veliteľ – vodca venuje svojim podriadeným; 2. ako rozumie interpersonálnym vzťahom; 3. jeho ochotu vysvetliť úlohy a činnosti; 4. jeho záujem o spoluprácu podriadených; 5. jeho snahu dosiahnuť pocit spolupatričnosti a identifikcie podriadených s cieľmi, normami a hodnotami skupiny;
- *faktor iniciatívy*, ktorý vyjadruje: 1. ako veliteľ organizuje a určuje vzťah medzi sebou a podriadenými; 2. koľko záujmu venuje ich podnetom, pripomienkam a tiež kritike;
- *faktor dôrazu na výkonnosť*, ktorý vyjadruje ako veliteľ podporuje spravodlivé hodnotenie podriadených, chápaného ako významný motivačný (stimul) prvok k dosiahnutiu spoločného cieľa príslušníkmi jednotky;
- *faktor spoločenskej citlivosti*, ktorý vyjadruje: 1. pre ostatných podriadených prijateľné správanie veliteľa a 2. jeho citlivosť na problémy (najmä konflikty) v jednotke, ktorým vie predchádzať alebo ich vie riešiť.

V sociologickej, sociálno-psychologickej a pedagogickej literatúre existujú na vodcovstvo dva krajné názory:

- ⇒ prvý názor je ten, ktorý považuje vodcovstvo za všeobecnú kvalitu osobnosti – t.zn., že ten, kto sa stane vodcom v jednej konkrétnej situácii, bude ním vo všetkých ostatných situáciách;

⇒ druhý názor je ten, ktorý vodcovstvo považuje len za špecifickú kvalitu osobnosti, ktorá sa ešte mení so zmenou jednotlivých úloh a charakteristických rysov konkrétnej sociálnej skupiny.

Doterajšie skúsenosti však ukazujú, že v príprave na boj ale tiež v konkrétnej bojovej situácii existujú príbuzné súbory situácií, pre ktoré je vodcovstvo dosť všeobecné a to pre každú úlohu, ktorá spadá do daného súboru. Sú však aj také súbory situácií, v ktorých požiadavky na vodcovstvo budú dosť nezávislé od požiadavok predošlého súboru a preto sa bude osoba vodcu meniť. Osoba vodcu sa však môže zmeniť aj na základe zmeny osobnostných kvalít vodcu a kvality celej sociálnej skupiny. Vodcovstvo je nepretržitým procesom získavania a udržiavania neformálnej autority v danej sociálnej skupine – v tíme.

Prechod na plnú profesionalizáciu Ozbrojených síl Slovenskej republiky vyžaduje pri riešení problematiky vodcovstva a to najmä v malých vojenských jednotkách a bojových tímoch, venovať pozornosť hlavne:

- spracovaniu nového systému socio-profesijnej prípravy, ktorý by zabezpečil komplexný systém vojenskej výchovy a výcviku k získaniu nielen kvalít budúcich vojenských profesionálov na výkon profesionálnej vojenskej služby, ale tiež k získaniu veliteľských a vodcovských kvalít;
- spracovaniu jednotlivých štandardov všeobecných a špecifických kvalít vodcu, ktoré by odrážali požiadavky kladené na ozbrojené sily a stali sa súčasťou štandardov vojenského povolania a jeho vojenských profesií a tiež z nich vychádzajúcich profilov absolventov rôznych škôl a kurzov;
- kvalitnej realizácii modelu osobnostného profilu veliteľa – vodcu, s dôrazom na veliteľa malých vojenských jednotiek – bojových tímov, počnúc družstvom, osádka, obsluha a končiac stupňom čata a rota;
- spracovaniu kvalitných metodík výcviku tímov a ich praktickej realizácii pri zodpovedajúcom materialno-technickom vybavení.

V závere svojho vysúpenia chcem ešte raz zvýrazniť význam procesu prípravy veliteľov malých vojenských ako vedúcich bojových tímov – ako vodcov týchto tímov. Som presvedčený, že v diskusii bude okrem problémov, ktoré tvoria obsah všeobecnej a špecifickej roviny

ich prípravy na vodcovstvo, venovaná pozornosť aj ďalším problémom, tvoriacich súčasť danej problematiky.

Vystúpenie PhDr. Miroslava KMOŠENU, PhD., Pavla HAMAJA, PhD. a môj príspevok je možno vo svojej podstate považovať za určitý rámec, v ktorom by sa mala niesť diskusia nielen na dnešnej našej konferencii, ale aj v armádnych odborných kruhoch. V týchto vystúpeniach boli nastolené problémy, ktoré vyplývajú z tak závažného procesu akým je príprava veliteľov malých jednotiek na zvládnutie úlohy vodcu bojového tímu. Vyriešiť sa môžu len vo vojskovej praxi, no až po dôkladnej teoretickej príprave, výsledkom ktorej budú kvalifikované teoretické východiská. Predpokladom k tomu je konštruktívna diskusia, ku ktorej Vás vyzývam.

Resumé

Príspevok sa zaoberá otázkami vojenskej jednotky ako špecifickej sociálnej skupiny – bojového tímu. Vymedzuje (definuje) veliteľa a veliteľa ako vodcu vojenskej jednotky. Rieši problémy autority a autority veliteľa, formálnej a neformálnej autority a psychické vlastnosti (kvality) vodcu. V záverečnej časti sú uvedené požiadavky a odporúčania, ktorým je treba v Ozbrojených silách SR (armáde) venovať pozornosť.

Literatúra:

- (1) POLONSKÝ, D. – MATIS, J.: *Vybrané kapitoly zo sociológie výchovy a vzdelávania dospelých v ozbrojených silách*. L. Mikuláš: VA, 2003. s. 44 – 45
- (2) NOVÝ, I. – SURYNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA, 2002. s. 137
- (3) POLONSKÝ, D.: *Tím*. Banská Bystrica: UMB. 2002. s. 22
- (4) BAY, R. H.: *Účinné vedení týmů*. Praha: GRADA, 2000. s. 12 – 13
- (5) KMOŠENA, M.: Náčrt vybraných problémov realizácie sociálno-psychologického výcviku v OS SR. In.: *Zborník z vojensko-vedeckého seminára "Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka"*. Liptovský Mikuláš: VA, 2002. s. 60
- (6) POLONSKÝ, D. – MATIS, J.: *Profesionalizácia armády a príprava vojenských profesionálov*. Liptovský Mikuláš: VA SNP. 1994. s. 30
- (7) OBERUČ, J.: *Systém výchovy*. Liptovský Mikuláš: VA, 2004

VELITEĽ – MANAŽÉR A VODCA

pplk. Mgr. Ing. Bohuš KUBIŠ, Centrum psychologických a sociologických činností PÚ

Otázkam manažmentu sa z rôznych uhlov pohľadu venuje mnoho vedných odborov, napr. ekonómia, technické odbory, právo atď. Jedným zo spoločenskovedných odborov, ktoré môžu prispieť ku skvalitneniu ľudskej stránky riadenia je aj psychológia. Poznatky a zistenia psychológie, platné pre oblasť manažmentu, sú dôležité pre samotných manažérov, ktorí by tieto poznatky mali aplikovať vo svojej práci a sú nevyhnutné pre zabezpečenie kvality riadiaceho procesu.

Vlastným predmetom psychológie v manažmente je riadiaca činnosť a ako východisko pre rozbor možností uplatnenia psychologických poznatkov v tejto oblasti môžeme vychádzať z definície riadiacej činnosti Khola, ktorý hovorí, že „riadiaca činnosť je konkrétna pracovná činnosť konkrétnych ľudí, súhrn ich aktivít, operácií, akcií a zásahov, ktoré sú spoločensky podmienené a zároveň individuálne, psychicky regulované.“

Vo vojenskom prostredí sa nestretávame často s pojmom manažér, ale s pojmom veliteľ. Veľa ľudí si pod osobnosťou veliteľa predstavuje taktiež vodcu. Kto vlastne veliteľ je? K objasneniu tohto problému by nám mohlo pomôcť priblíženie pojmov manažér a vodca, ako aj vyšpecifikovanie vlastností, ktoré by mali vlastniť.

Manažér

Za všeobecnú definíciu manažéra je v literatúre uvádzaná definícia Dubrina, ktorý hovorí: „Manažér je osoba, zodpovedná za pracovný výkon členov skupiny (podriadených)“. Má formálnu autoritu narábať s organizačnými zdrojmi a prostredníctvom plnenia riadiacich funkcií (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola) dosahovať určené ciele a úlohy.

Iná definícia hovorí, že: „ Manažér je človek, ktorý koordinuje činnosť skupiny pracovníkov, s cieľom dosiahnuť výsledky, ktoré jednotlivec individuálnou prácou nedosiahne “.

Ak to zhrnieme, môžeme konštatovať, že manažér vedie, riadi, rozhoduje, koordinuje a kontroluje.

Aby mohol tieto úlohy spĺňať, musí mať určité **vlastnosti** ako sú:

- iniciatívnosť,
- rozvážnosť,
- samostatnosť,
- rozhodnosť,
- cieľavedomosť,
- zodpovednosť,
- zásadovosť,
- disciplinovanosť,
- vytrvalosť,
- optimizmus,
- fantáziu,
- emocionálnu a citovú vyrovnanosť.

Tieto predpoklady môžu mať dvojaký charakter:

- vrodený,
- predpoklady získané výchovou (vzdelanie, výcvik).

U manažérov je veľmi dôležitá i autorita, čiže vplyv na jednotlivcov. Autorita vyplýva z postavenia osobnostných vlastností a zásluh manažéra. Medzi základné manažérske kultúry patria:

- dokonalosť manažéra pri vykonávaní funkcie,
- zdvorilosť a ochota,
- snaha o splnenie všetkých sľubov,
- seriózne správanie,
- vysoká odbornosť a morálne predpoklady,
- schopnosť získať informácie,
- racionálnosť v komunikovaní,
- starostlivosť o životné prostredie,
- veľký dôraz sa kladie aj na etiku.

Vodca

Vodca má moc a používa ju na ovplyvňovanie druhých.

Základnými črtami vodcov sú: inteligencia, asertívnosť, dobrá úroveň schopnosti vyjadrovania, sebadôvera, atraktívnosť. Keďže vodcovstvo sa prejavuje vždy vo vzťahu ku konkrétnej skupine a v konkrétnej situácii, môžu sa tieto črty meniť vo svojich parametroch. Získanie dôvery vyžaduje úsilie, ktoré prekračuje úsilie typického manažéra. Akonáhle je vodcovstvo uznané, pracovné výsledky a osobné vzťahy vykážu podstatné zlepšenie.

Vlastnosti dobrého vodcu:

- energia – vzbudzuje optimizmus a odhodlanie, svoju angažovanosť prejavuje tým, že tvrdo pracuje a udáva tempo ostatným,
- nápady – prichádza s nápadmi takmer v každej situácii,
- úspech – podriadení sú jeho poddaní, ak dôverujú jeho plánom a schopnostiam (podložené pozitívnou skúsenosťou),
- vnímavosť – overuje si, či naozaj vie, čo si ich podriadení prajú a čo si myslia a promptne prispôsobuje svoje plány, aby využil ich ambície,
- schopnosť velenia – vytrvalosť v presadzovaní plánov a rýchle reagovanie na výzvy,
- čestnosť a spravodlivosť – podriadení by mali cítiť, že sa s každým jedná rovnako. Odmeny a povyšovanie by mali vychádzať z výsledkov jednotlivca.

Taktiež tieto predpoklady môžu mať dvojaký charakter s prevahou vrozených predpokladov pred získanými výchovou.

Záver

Ak porovnáme vlastnosti manažéra s vlastnosťami vodcu, nájdeme veľa spoločných znakov, ale nemôžeme povedať, že ide o ten istý typ osobnosti. (Vid' tabuľka č. 1)

Pozícia manažéra ešte nie je zárukou vodcovstva. To, že je niekto na vedúcej funkcii, znamená iba to, že má určité povinnosti.

Byť vodcom a nie len manažérom je pozícia, ktorú podriadení uznávajú. Získanie dôvery vyžaduje úsilie, ktoré prekračuje úsilie typického manažéra, ale vyplatí sa pre následné vedenie podriadených.

Vedenie kolektívu, osôb, jednotlivcov je jednou zo základných a z pohľadu psychológie najdôležitejších činností veliteľa. Prostredníctvom nej dosahuje v spolupráci s podriadenými splnenie úloh na neho kladených. V rámci vedenia sa prakticky prejavuje u veliteľa schopnosť komunikovať, motivovať, rozhodovať.

Tabuľka č. 1: **Rozdiely medzi typickým manažérom a skutočným vodcom:**

Zdroj: Moderní řízení 2/2001

| Typický manažér | Skutočný vodca |
|--|--|
| - prijíma zodpovednosť | - vyhľadáva zodpovednosť |
| - vyžaduje rešpekt | - získava si rešpekt svojimi výsledkami |
| - plní ciele jednotky (čata, rota, ...) | - chce prekročiť ciele jednotky |
| - rešpektuje predpisy organizácie | - prekračuje predpisy organizácie, ak je to pre výsledky potrebné |
| - splní požiadavky nadriadených | - požiadavky nadriadených prekročí |
| - pri jednaní s nadriadenými obhajuje sám seba za každú cenu | - bojuje za svojich podriadených aj za cenu svojej osobnej ujmy |
| - pri jednaní s nadriadenými sa prispôsobuje ich požiadavkám | - pri jednaní s nadriadenými navrhuje spôsoby, ako činnosť zlepšiť |

Resumé

Porovnaním vlastností manažéra a vodcu je jasný rozdiel medzi týmito typmi riadiacich osobností. Kvalitne pripravený manažér ešte nie je zárukou skutočného vodcu a teda ani dobrého veliteľa.

Ak by som mohol zhrnúť predpoklady ideálneho veliteľa do jednej vety, tak by to mal byť kvalitný manažér s vodcovskými schopnosťami, interpersonálnymi a komunikačnými zručnosťami.

Literatúra:

Dubrin A. J.:Essentials of Management, South-western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997

Donnelly J.H. jr., Gibson J.L., Ivancevich J.M.:Management, Grada, Praha 1997

Khol J.: Psychológia řízení, SPN Praha 1982

Letovancová E.: Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského, Bratislava 2002

Moderní řízení 2/2001

CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH METÓD VEDENIA PODRIADENÝCH V OZBROJENÝCH SILÁCH

prof. RSDr. Dušan POLONSKÝ, CSc., Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied, Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline

*Vedenie podriadených** v ozbrojených silách tvorí organickú súčasť riadiacej činnosti riadiacich subjektov. Označuje sa ním najčastejšie *bezprostredné pôsobenie nadriadeného na jemu podriadených vojakov, aby úspešne plnili stanovené úlohy a v maximálne možnej miere prispievali k dosiahnutiu cieľov, ktoré na nich kladie služba v ozbrojených silách.*(1) Okrem uvedeného ide v procese vedenia podriadených vojakov aj o utváranie žiadúcich hodnôt a takých foriem ich správania, ktoré prispievajú k nekonfliktnému plneniu úloh vojenskej služby, o priamy, nesprostredkovaný vplyv veliteľov a náčelníkov na svojich podriadených, pričom využívajú silu autority vlastnej osobnosti, uplatňujú osobný príklad v jednotlivých situáciách (fázach riadenia a velenia) a účinne motivujú podriadených. (2) Celý proces vedenia podriadených sa uskutočňuje sústavnou a cieľavedomou interakciou a komunikáciou v riadiacom procese v ozbrojených silách, ktoré sa odohrávajú medzi profesionálnymi sociálnymi pozíciami a rolami nadriadeného a podriadených vo vertikálnej i horizontálnej rovine. (3)

Metódy vedenia podriadených, používané veliteľmi a náčelníkmi všetkých stupňov hierarchie ozbrojených síl, predstavujú *vedecky zdôvodnené, z praktických skúseností zovšeobecnené a súčasne praktickou činnosťou preverované a zdokonaľované postupy veliteľov, ktoré sú vopred vypracované v podobe návodov pre ich vlastné konanie a správanie, ako i pre konanie a správanie podriadených.* (4) Medzi základné metódy vedenia

* Medzi ďalšie najčastejšie používané pojmy v ozbrojených silách patria: **velenie** – ako spôsob riadenia v ozbrojených silách, ústavná a právna zodpovednosť profesionálneho vedúceho v legitímne určenej veliteľskej pozícii; **osobné vedenie** - je vedením tvárou v tvár (face to face), na základe ktorého je nadriadený pre podriadeného osobným príkladom; **organizačné vedenie** - ide o nepriamy vplyv, ktorý je vykonávaný voči podriadeným prostredníctvom systému vojenských činností, podieľajúcich sa na utváraní ich hodnôt, spôsobov správania sa a konania v rôznych situáciách; **manažment** - ako aplikácia riadiacich a analytických procesov pre určenie efektívnosti vplyvu na podriadených a pre účinné uplatňovanie funkcií, metód, foriem a prostriedkov riadiacej činnosti zo strany nadriadeného; **technická a taktická kompetencia**, ktoré sú základom pre utváranie a rozvíjanie vzájomnej dôvery medzi nadriadeným (veliteľom, náčelníkom) a jeho podriadenými.

podriadených, ktorým bude v nasledujúcej časti venovaná pozornosť, možno zaradiť nasledujúce:

- vedenie podriadených pomocou cieľov,
- vedenie podriadených ukladaním úloh,
- vedenie komunikáciou,
- vedenie delegovaním zodpovednosti a právomoci,
- vedenie participáciou,
- vedenie motiváciou,
- vedenie kontrolou,
- vedenie hodnotením podriadených.

Uvedené metódy vedenia podriadených nie sú jedine možné a v dostupnej literatúre sú uvádzané i ďalšie. Domnievame sa však, že postihujú hlavné funkcie riadiaceho procesu, tvoria ich organickú súčasť a najlepšie vyjadrujú súčasné všeobecné (celospoločenské) tendencie k demokratizácii riadenia rôznych činností a vedenia podriadených. Z pedagogického hľadiska je ich správne uplatňovanie zo strany veliteľov a náčelníkov významným motivačným a výchovným činiteľom, prostredníctvom ktorého môžu dosahovať u podriadených vojakov i v útvaroch a jednotkách efektívne pracovné konanie a správanie a prispievať tak aj k všestrannému rozvoju osobnosti podriadených, k ich životnej a pracovnej spokojnosti a podobne.

V nasledujúcej časti bude uskutočnená stručná charakteristika jednotlivých metód vedenia podriadených zo strany veliteľov s využitím dostupnej literatúry i na základe získaných poznatkov autora zo štúdia vojensko-teoretických prameňov, zovšeobecnení uskutočnených výskumov v predchádzajúcom období fungovania armády i na báze vlastných skúseností z výkonu funkcií v ozbrojených silách.

Vedenie podriadených pomocou cieľov

Uplatnenie metódy vedenia pomocou cieľov nie je zamerané - ako ostatných metód vedenia - na vykonávanie vojenskej činnosti ako také, ale hlavne na **výsledky** tejto činnosti. Jej **podstatou** je *zaistiť cieľavedomé správanie systému riadenia vo vojenskej organizácii na základe skupinovej tvorby a realizácie dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov, doprevádzané účinnou stimuláciou veliteľov a ich podriadených k aktívnemu podielu na rozvoji jednotky (útvaru) a súčasne k vlastnému rozvoju a rastu.*

K tomu, aby bolo zaistené splnenie jednotlivých cieľov zo strany veliteľov, náčelníkov a ich podriadených, je žiadúce, aby uplatnili nasledujúci možný variant vedenia pomocou cieľov: (5)

- * v súlade s hlavným cieľom jednotky stanovili konkrétne ciele - úlohy pre vojenské sociálne skupiny a pre každého jednotlivca v nich (trvalého i dočasného charakteru), pričom by mali vychádzať aj z ich záujmov, sklonov, schopností, predstáv a podobne,
- * konkretizovali termíny pre dosiahnutie cieľov - úloh,
- * ciele - úlohy formulovali zrozumiteľne a takým spôsobom, aby boli pre podriadených reálne a dosiahnuteľné,
- * zosúlادili ciele jednotlivcov s cieľmi vojenských sociálnych skupín tak, aby neboli v protiklade a nevyvolávali napätie či konflikty v medziľudských vzťahoch,
- * vymedzili rozsah zodpovednosti a právomocí podriadeným pri dosahovaní vytýčených cieľov - úloh, aby nedochádzalo k dvojakej zodpovednosti za výsledok vojenských činností,
- * prispôbili aj spôsob kontroly, hodnotenia a odmeňovania vedeniu pomocou cieľov tak, aby podriadení mali možnosť prejaviť schopnosti samostatného, tvorivého a iniciatívneho plnenia stanovených cieľov - úloh,
- * stanovili aj určité maximum alebo minimum potreby materiálnych, technických, finančných a iných prostriedkov pre úspešné splnenie cieľov - úloh,
- * dbali o sústavné zdokonaľovanie podriadených (zvyšovanie ich kvalifikácie) v súlade so zvyšovaním nárokov na kvalitné a efektívne plnenie cieľov - úloh a podobne.

Vedenie podriadených ukladáním úloh

Rozdeľovanie a ukladanie úloh jednotlivým vojakom je proces, ktorý prebieha každodenne na rôznych úrovniach riadenia a velenia v ozbrojených silách. Ide vlastne o neustále sa reprodukovajúci proces, ktorý je organickou súčasťou funkcií riadenia a velenia a je charakterizovaný predovšetkým zmyslom a obsahom ukladáných úloh, spôsobom uloženia úloh a vykonávaním konkrétne vytýčenej úlohy.

Pri ukladaní úloh podriadeným by sa mali dodržiavať určité zásady, medzi ktoré možno zaradiť nasledujúce:

1. posúdiť **účelnosti** zadanej úlohy - to znamená, či je skutočne nevyhnutné vykonať zadanú úlohu pre splnenie vytýčených hlavných cieľov jednotky a útvaru;
2. ukladaniu úloh venovať **dostatok času**.
3. podriadeným ukladať **reálne a splniteľné** úlohy.
4. pri ukladaní viacerých úloh je účelné stanoviť podriadeným **postupnosť a časové termíny** ich splnenia.
5. v návaznosti na predchádzajúcu zásadu je dôležité **rovnomé rozdelenie úloh** medzi podriadených.

Vedenie podriadených sociálnou komunikáciou

Význam sociálnej komunikácie je v procese vedenia podriadených veliteľom v ozbrojených silách daný tým, že pôsobí nielen na vedomie a vôľu vojakov, ale aj na ich interpersonálne vzťahy, na ich vzťahy k vojenskému prostrediu - k vykonávanému systému vojenských činností, k nadriadeným, k vojenskej organizácii ako celku i jej štruktúrnym prvkom (útvarami a jednotkám) a v neposlednom rade i k celej spoločnosti.

Proces sociálnej komunikácie prebieha pri vedení podriadených v jednotkách a útvaroch dvomi základnými formami: po prvé, ako komunikácia *interpersonálna* - medzi nadriadeným a jeho podriadeným (podriadenými) a po druhé, ako *skupinová komunikácia* - v sociálnych skupinách vojakov. Obidve formy sociálnej komunikácie sa uskutočňujú v jednote dvoch základných spôsobov, a to ako verbálna (slovná) a neverbálna (mimoslovná) komunikácia.

K tomu, aby nadriadený získaval od podriadených dostatok informácií* pre vlastnú riadiacu a výchovnú činnosť, musí si vybudovať ucelený **informačný systém**. Ten pozostáva zo systému získavania (tvorby) informácií, systému sprostredkovania informácií a systému spotreby informácií. Pre bezporuchové fungovanie tohto informačného systému je potrebné vytvoriť aj priaznivú sociálnu klímu v útvere a jednotke. Nadriadený to môže dosiahnuť dodržaním nasledujúcich zásad:

1. informáciou dávať nielen orientáciu pre vojenské činnosti, ale aj motivovať podriadených,
2. nezahlcovať podriadených množstvom informácií, ale účelne ich vyberať podľa dôležitosti plnených úloh, diferencovane podľa adresáta, podľa charakteru jednotiek a podobne,
3. informácie podávať komplexne a v logických súvislostiach,
4. kontrolovať, či informácie boli správne prijaté a pochopené,
5. informácie odovzdávať plánovito, systematicky a vhodnou formou.

Vedenie delegovaním zodpovednosti a právomoci

V prípade *delegovania zodpovednosti a právomoci* ide o zložitý syntetizujúci proces (právom označovaný aj ako ústredný problém v riadení), ktorý je systémom troch oddelených, avšak vzájomne úzko prepojených činností: * pridelovania povinností a ukladania úloh - to znamená vytváranie systému povinností pre vykonanie určitých činností stanovením pracovných úloh podriadeným prostredníctvom efektívnej sociálnej komunikácie; * udelenia právomocí, zodpovednosti, podpory a zdrojov nadriadeným, ktoré sú nevyhnutné pre splnenie povinností zo strany podriadených; * vyžadovania zodpovednosti - rozvoj nepretržitých kontrolných mechanizmov a mechanizmov spätnej väzby, ktoré overujú, či sa vojenské aj nevojenské činnosti vykonávajú tak, ako je to žiadúce na danom organizačnom stupni ozbrojených síl.

Z obsahového hľadiska je možné vytypovať určitý okruh vojenských činností, v ktorom môže nadriadený delegovať zodpovednosť i právomoc podriadeným pre samostatné plnenie zverených úloh a povinností. Ide najmä o tieto oblasti činností :

* *Informácia* – spočíva najmä v poskytovaní relevantných správ a údajov horizontálnym aj vertikálnym smerom. Ide o objektívne potrebné formy a spôsoby komunikácie, ktoré majú inštrumentálnu povahu. V bojovej činnosti majú nadriadení reglementované spôsoby, obsah, frekvencie i charakter (napr. stupeň utajenia) vo vytvorenom informačnom systéme ako súčasť metodiky vedenia boja. (6)

- zdokonaľovanie vojenského majstrovstva vojakov v jednotlivých druhoch bojovej prípravy a výcviku a všestranná kultivácia ich osobnosti;
- nepretržitá starostlivosť o pridelené zbrane a vojenskú techniku, o materiálne a technické vybavenie a ich efektívne využívanie v celom komplexe vojenských činností;
- presné plnenie systému vojenských noriem, ktoré predpisujú konanie a správanie príslušníkov ozbrojených síl v rôznych situáciách vojenskej služby;
- trvalé uspokojovanie všetkých oprávnených potrieb, záujmov a požiadaviek vojakov všetkých kategórií v súlade so zmyslom a cieľmi fungovania vojenskej organizácie ako celku i jej štruktúrnych prvkov tak, aby mohli v plnom rozsahu naplňovať sociálne roly občanov republiky i roly vojenských odborníkov, riadiacich pracovníkov, vedúcich a vychovávateľov svojich podriadených a iné.

Vedenie podriadených sociálnou participáciou

Samotný pojem "participácia" vyjadruje účasť alebo podiel na niečom. (7) Vychádzajúc z obsahu tohto pojmu je možné odvodiť *podstatu* metódy vedenia podriadených sociálnou participáciou ako *spoluúčasť a podiel podriadených na procese riadenia zo strany nadriadených vo všetkých jeho fázach*. Ináč povedané ide o *možnosť podriadených "byť pritom" keď o nich nadriadený rozhoduje, "môcť sa vysloviť", "môcť formulovať svoje argumenty", "mať šancu byť vypočutý a že sa názory participujúceho na riadení zoberú do úvahy"* a tak ďalej.

Efektívne uplatnenie metódy vedenia podriadených participáciou spočíva tak na voľbe účelných a premyslených foriem účasti podriadených na riadiacom procese zo strany nadriadených. Takéto vedenie vo svojej podstate spočíva na takom spôsobe vedenia podriadených, ktoré je založené na: (8)

- využívaní účinných motivačných metód vedenia podriadených, ktoré prehlbujú ich záujem o vykonávané vojenské činnosti a ochotu preberať na seba zodpovednosť,
- účelnej a podľa konkrétnej situácie vhodnej miere spoluúčasti podriadených na príprave a realizácii rozhodnutia nadriadených,
- partnerských vzťahoch, na dôvere a kultúre vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými vojakmi v jednotkách a útvaroch,
- využívaní odbornej kvalifikácie a schopností podriadených pre nekonfliktné a bezporuchové plnenie cieľov a úloh jednotiek a útvarov,
- otvorenej sociálnej komunikácii medzi nadriadenými a podriadenými vojakmi, spojenej s podporou aktivity a iniciatívy podriadených zo strany veliteľov a náčelníkov,
- osobnej zainteresovanosti podriadených na plnení úloh vojenskej organizácie a na dosahovaných výsledkoch v jednotlivých oblastiach výcviku a výchovy vojakov,
- objektívnom a spravodlivom hodnotení podielu každého jednotlivca a vojenských sociálnych skupín na plnených úlohách a iné.

Vedenie podriadených motiváciou a stimuláciou

Pre praktické potreby vedenia podriadených zo strany nadriadených, pre ich motivovanie k žiaducim činnostiam a správaniu v jednotkách a útvaroch, je nevyhnutné poznať základné motívy konania vojakov, ich motivačnú štruktúru, ako aj prostriedky, pomocou ktorých ich možno motivovať. Pritom musia rešpektovať skutočnosť, že motívy a ich štruktúra sa u podriadených formujú dlhodobo a majú relatívne dlhodobé trvanie.

Možno vyvodit' dva základné spôsoby uplatňovania metódy vedenia podriadených motiváciou: *výchovným pôsobením na podriadených*, zameraným na vyvolávanie vlastnej vnútornej pohnútky (hybnej sily) vojakov k tvorivej aktivite a iniciatíve pri plnení úloh a povinností; *vonkajším pôsobením na motivačnú štruktúru podriadených (stimuláciou)* zo strany nadriadených, najmä prostredníctvom rozličných **stimulov**, kedy je možné dosahovať ich žiaduce správanie a konanie aj bez toho, aby došlo k podstatným zmenám v motivačnej štruktúre jednotlivcov. Môžu mať hmotnú alebo nehmotnú podobu.

Pre jej uplatňovanie sa dajú sformulovať aj určité zásady, ktoré by mali nadriadení dodržiavať k účinnému a efektívnemu uplatňovaniu metódy vedenia podriadených motiváciou. Ide predovšetkým o nasledujúce:

- venovať sústavnú pozornosť rozvoju základných *psychologických motivačných činiteľov*, akými sú najmä potreby, záujmy, postoje, návyky podriadených, ako aj mravné normy ich správania a konania,
- široko využívať *sociálnu stimuláciu* podriadených, ktorá spočíva najmä v orientácii na utváranie a zdokonaľovanie pozitívnych medziľudských vzťahov v jednotkách a útvaroch, založených na vzájomných sympatiách, osobnostných kvalitách, na ochote k spolupráci a pomoci, na tolerancii, ohľaduplnosti a podobne,
- podporovať *autoritu, dôstojnosť a prestíž* tých podriadených, ktorí plnia funkčné povinnosti a zverené úlohy včas, kvalitne a zodpovedne a tým viesť a motivovať ostatných príslušníkov jednotky a útvaru k ich napodobneniu,
- vytvárať a zdokonaľovať *systém objektívnych kritérií hodnotenia* dosiahnutých výsledkov a zásluhovosti každého jednotlivca a na základe toho voliť adekvátne formy motivácie (stimulácie) podriadených,
- zručne využívať *disciplinárnu právomoc* k hmotnému i nehmotnému stimulovaniu najlepších podriadených a tým ich motivovať k vyšším výkonom. Dbáť pritom na koordináciu odmeňovania na rôznych stupňoch velenia, na dôstojný priebeh aktu odovzdávania odmien i na ich zaznamenanie v dokladoch podriadených a podobne.

Metóda vedenia kontrolou podriadených

Nadriadený využíva *kontrolu ako metódu vedenia podriadených* predovšetkým k tomu, aby všestranne poznával kontrolovaných podriadených vojakov - ich schopnosti, vlastnosti, záujmy, postoje, mieru ich spokojnosti, pracovné využitie, možnosti ich ďalšieho rozvoja, a ďalšie. Tieto poznatky mu slúžia k usmerňovaniu a ovplyvňovaniu činnosti

podriadených jednotlivcov i sociálnych skupín ešte v priebehu plnenia cieľov a úloh vojenskej organizácie, ako aj k posúdeniu účinnosti dosahovaných výsledkov i efektívnosti vlastnej riadiacej práce. Z časového hľadiska môže ísť o kontrolu *preventívnu, priebežnú (operatívnu) a následnú*.

Uplatňovanie metódy kontroly pri vedení podriadených - tak ako iných metód vedenia, nie je jednorazovým aktom. Ide o nepretržitý proces, ktorý je vo svojej podstate sociálnou interakciou - priamou alebo nepriamou a skladá sa z niekoľkých čiastkových, fázovo posunutých činností nadriadeného. V nich nadriadený neustále uplatňuje jednotlivé **funkcie kontroly**, medzi ktoré patria - *poznávacia, motivačná, korekčná (opravná) a výchovná* funkcia.

Metóda vedenia hodnotením podriadených

Realizácia *metódy hodnotenia podriadených* zo strany nadriadeného nepredstavuje len formalizovanú súčasť (funkciu) jeho riadiacej činnosti, ale tvorí aj významný prostriedok ich motivovania, výchovy a oceňovania nimi dosiahnutých výsledkov. Z tohto hľadiska slúži hodnotenie aj na poznávanie podriadených, na formovanie a upevňovanie ich odborných vedomostí, zručností a spôsobilostí, na rozvíjanie pozitívnych a potláčanie negatívnych vlastností podriadených, na optimalizáciu utvárania a rozvíjania systému medziľudských vzťahov vo vojenských jednotkách a útvaroch a podobne.

K tomu, aby bolo hodnotenie podriadených účinnou metódou ich vedenia zo strany nadriadeného, musí naplňovať určité funkcie. Medzi základné patria predovšetkým: (9)

- **poznávacia** - umožňuje priebežné sledovanie pracovnej výkonnosti, konania a správania jednotlivcov z hľadiska kvalitatívneho i kvantitatívneho,
- **porovnávacia** - je zameraná na uplatnenie princípu diferenciacie medzi podriadenými na základe hmotných, sociálnych a morálnych ocenení,
- **regulačná** - spočíva vo výbere a účelnom rozmiestňovaní podriadených zo strany nadriadeného na základe ich výkonnosti, pracovitosti, aktivity a iniciatívy a podobne,
- **kauzálna** - umožňuje nadriadenému sledovať príčiny zmien v konaní a správaní podriadených, posilňovať zmeny s pozitívnym vplyvom a naopak, oslabovať negatívne vplyvajúce zmeny na podriadených,
- **stimulačná** - ktorú možno rozložiť na tieto na seba naväzujúce kroky: informačné zaistenie, poznávanie, rozhodnutie a sledovanie účinkov hodnotenia. To umožňuje nadriadenému objektivizovať hodnotenie podriadených a diferencovať pri oceňovaní ich výkonnosti a v služobnom či hodnostnom postupe.

Na záver možno zvýrazniť, že všetky uvedené metódy môžu nadriadení využiť k efektívnemu a kvalitnému vedeniu podriadených a dosahovať prostredníctvom nich kompaktné, zosúladené a organizované vojenské činnosti.

Literatúra:

- (1) KNOBLOCH, F.: Racionalizace a demokratizace řízení práce v armádě. In: *Humanizace života a činnosti vojáků*. Praha: Naše vojsko, 1991.
- (2) DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada, 2002
- (3) POLONSKÝ, D.: *Veliteľ ako subjekt vedenia a výchovy v armáde*. Habilitačná práca. L. Mikuláš: VA SNP, 1995.
- (4) LIPTÁK, F.: *Metódy a štýly riadenia*. Bratislava: Bradlo, 1991; KOVAČIČ, V.: *Psychológia pre vedúceho*. Bratislava: Obzor 1985;
- (5) MARSINA, Š.: *Systémové riadenie*. Žilina: VŠDS, 1993; STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993;
- (6) POLONSKÝ, D., HAMAJ, P.: *Úvod do sociológie práce*. L. Mikuláš: LIA, 2002.
- (7) IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M., MANÍKOVÁ, Z.: *Slovník cudzích slov*. Bratislava: SPN, 1983.
- (8) PURKRÁBEK, M.: *Bez sociální participace demokratizovat armádu nelze*. A-revue, č. 11, Praha: FMO, 1990; KNOBLOCH, F.: Participativní řízení a možnosti jeho uplatnění v armádě. In: *Vedení a řízení lidí*. Praha: SSŘ, 1992.
- (9) PITRA, Z.: *Úvod do managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992.

VELITEĽ V PROCESE VEDENIA VOJENSKEJ JEDNOTKY AKO TÍMU

**kpt. v.v. Mgr. Pavel CZIRÁK, Centrum psychologických a sociologických činností,
Personálny úrad OS SR Bratislava**

Externý doktorand pri katedre Andragogiky FiF Univerzity Komenského Bratislava

Prac.tel. : 0960/328 839; mobil : +421-905-529505; e-mail : studnica@studnica.sk

Abstract :

Contribution was oriented on issues leader, leadership, working team and their contextualize dynamic of a group. Next part of contribution pointed to a meaning leadership at a valuation units and at a social atmospheres into units. Otherwise to an influence activity of leader and a social atmosphere at an interest professional private to elongate contract with Armed Forces. In fine is information about it as some professional soldiers sense self - needs of an educate in a field leadership, communication...

Veliteľ – líder vojenskej jednotky

V ozbrojených silách sa oproti civilnému prostrediu spravidla popri charakteristike veliteľa ako manažéra výraznejšie akcentuje rola veliteľa ako lídra vojenskej jednotky.

Manažéra chápeme ako profesionálneho riadiaceho pracovníka, ktorý vykonáva činnosti zamerané na sústredenie ľudských a materiálnych zdrojov, na ich koordináciu v priestore a čase tak, aby sa dosiahli ciele danej inštitúcie, organizácie alebo sa realizoval konkrétny projekt¹.

Pojmy líder, resp. vodcovstvo sú spojené s pojmami manažér, manažment ako súčasť sústavy manažérskeho kompetencií, ktoré napr. podľa Americkej manažérskej asociácie pozostávajú² :

- oblasť cieľového a akčného riadenia,
- oblasť usmerňovania podriadených,
- oblasť riadenia ľudských zdrojov,
- oblasť vedenia ľudí – vodcovstvo.

Vedenie ľudí je vo všeobecnosti pomerne náročná činnosť kladúca vysoké požiadavky na človeka, ktorý je ňou poverený. Podľa štúdie Amrop Jenewein Group³ súčasní slovenskí riaditelia uvádzajú tieto podmienky úspechu manažéra :

1. charakterové vlastnosti
2. práca s ľuďmi
3. schopnosť myslieť

I keď prácu s ľuďmi zaradili až na druhé miesto, zaberá celkovo 60% pracovného času. Práca s ľuďmi je jednou z rozhodujúcich faktorov, ktoré vplývajú na úspešnosť splnenia cieľov organizácie, projektu, zvlášť, keď ich splnenie závisí od súhry kolegov, ktorí svojim špecifickým prístupom a úlohami naplňujú jej ciele, hovoríme tiež o výkone pracovnej skupiny, resp. pracovného tímu. Líder túto činnosť skupiny, tímu výrazne ovplyvňuje.

Pri definovaní vodcovstva sa môžeme stretnúť s tromi základnými teoretickými prístupmi⁴ :

- Teória povahových rysov – dôraz na osobné charakteristiky vodcov
- Behaviorálna teória – dôraz na správanie vodcov vrátane ich štýlu vedenia
- Situačná teória – dôraz na vodcov v súvislostiach alebo v situáciách, ktoré vedú

Charakteristika vodcovstva. Definovanie vodcovstva prostredníctvom určitých povahových rysov, vlastností býva v súčasnosti pomerne frekventované. Napr. plk. L. B. Fajardo uvádza vo svojej prednáške nasledujúce vodcovské charakteristiky⁵ :

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. Integrita | 8. Spravodlivosť |
| 2. Vedomosti | 9. Entuziazmus |
| 3. Odvaha | 10. Správanie |
| 4. Rozhodnosť | 11. Vytrvalosť |
| 5. Spoľahlivosť | 12. Nesebeckosť |
| 6. Iniciatívnosť | 13. Lojalita |
| 7. Taktnosť | 14. Úsudok |

M. Nákonečný (1995) uvádza tieto faktory, ktoré tvoria vodcovstvo⁶ :

1. uznávanie a chápanie členov skupiny,
2. iniciatíva a organizačné schopnosti,
3. osobný vzťah k motiváciám členov skupiny,
4. sociálna citlivosť k činnostiam a dejom skupiny.

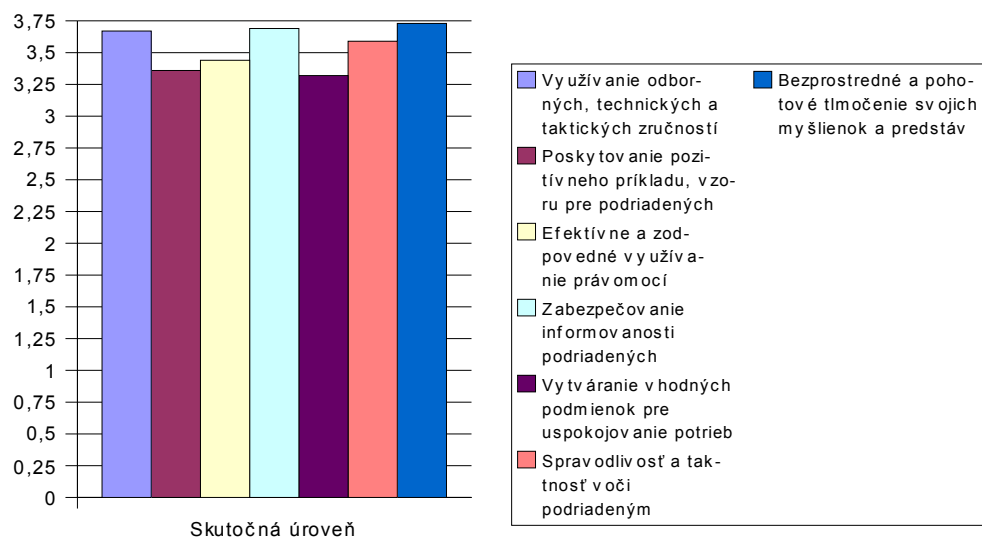
V OS SR sa pri popisovaní kvality lídra využívajú charakteristiky, ktoré sú uvedené v Zámere rozvoja výchovy do r. 2010⁷ :

- a) vysoká odbornosť, technická a taktická zdatnosť,
- b) schopnosť efektívne a zodpovedne využívať právomoc a nieť osobnú zodpovednosť za svoje činy a činy jednotky
- c) schopnosť podstúpiť riziko, vyriešiť neočakávané situácie, správne a včas sa rozhodnúť,
- d) schopnosť stanoviť úlohy jednotke, pracovisku, podriadeným primerane k schopnostiam tak, aby úlohy boli pochopené správne, riadené a splnené,
- e) schopnosť vytvoriť priaznivé prostredie pre vysokú výkonnosť,
- f) schopnosť motivovať podriadených a zabezpečiť ich včasnú informovanosť,
- g) uvedomovanie si potrieb podriadených, schopnosť zvoliť optimálne spôsoby ich uspokojovania a vytvárania podmienok, ktoré povedú k žiaducej odozve,
- h) spravodlivosť a taktosť v správaní sa k podriadeným.

V rámci výskumného projektu zameraného na rolu vojenských lídrov pri formovaní vojenskej jednotky ako tímu, bola časť zameraná na posúdenie vplyvu vybraných kvalít na výskyt sociálno-patologických javov v jednotke a na hodnotenie jednotky ako celku. Z predbežných výsledkov (123 respondentov, zber údajov : december 2003 - marec 2004) možno zistiť väčší akcent v chápaní schopností a kvalít lídra v ozbrojených silách na zložky zamerané na výkon organizácie, tímu. Vybrané osobnostné kvality lídra významne korelovali takmer so všetkými danými zložkami hodnotenia veliteľa pri správe jednotky (viď tabuľka č. 1). Naproti tomu z hľadiska výskytu sociálno-patologických javov korelovali skôr zriedkavo (viď tabuľka č. 2). V tejto oblasti sa ako dôležitou kvalitou ukazuje schopnosť vytvárať vhodné podmienky pre uspokojovanie potrieb podriadených (porušovanie pravidiel dozornej a strážnej služby; nadmerné pitie; zneužívanie právomocí), korelačne významnými boli tiež schopnosti efektívne a zodpovedne využívať právomoci (porušovanie pravidiel dozornej a strážnej služby) a poskytovanie pozitívneho príkladu, vzoru pre podriadených (krádeže osobných vecí). Vzťah medzi sociálno-patologickými javmi a kľúčovými kompetenciami (Belz, Siegriest; 2001) veliteľa sú podstatne významnejšie (pozri Czirák, in : Vojenské obzory 2/2004).

Na grafe č.1 môžeme vidieť rozvinutosť jednotlivých vybraných schopností. Hodnotené boli od 1 do 5, pričom čím viac sa blížia k hodnote 5 tým sú rozvinutejšie.

Graf č. 1



Správanie vodcov, vrátane ich štýlu vedenia.

Definovanie lídrov, ich správania, prostredníctvom ich štýlu vedenia je pomerne rozšíreným spôsobom. Základným princípom rozlíšenia väčšiny štýlov je rôzna miera podielu vedúceho a podriadených spolupracovníkov na riadení činnosti a rozhodovaní pracovnej skupiny. Populárny spôsob rozdelenia štýlov vedenia je popísané napríklad J. Papulom⁸ :

- autoritatívny štýl – vedúci pracovník rozhoduje, rozhodnutia presadzuje a vykonáva príkazmi, nariadeniami, riadiacimi aktmi,
- participatívny štýl – na rozhodovaní sa spoločne zúčastňujú ako aktívni tvorcovia vedúci a spolupracovníci na základe svojej profesnej spôsobilosti,
- demokratický štýl – rozhoduje pracovná skupina – kolektív, tím – ako celok a vedúci pracovník zastáva rolu usmerňovateľa,
- liberálny štýl – rozhodovanie sa uskutočňuje kolektívne – skupinovo, tímovo a vedúci pracovník nezohráva rolu koordinátora, ale reálnu koordináciu uskutočňujú neformálni vedúci, ktorí ovplyvujú autoritou, rešpektom, prestížou.

Tannenbaum, Schimdt (1973)⁹ doporučujú kontinuitu v štýle vedenia z tzv. prístupu sústredeného na šéfa k prístupu sústredenému na podriadeného, táto kontinuita prebieha medzi autoritatívnymi a demokratickými extrémami, môže zahŕňať štyri zreteľné štýly vedenia :

- hovorí – manažér identifikuje problémy a rozhoduje o riešení a očakáva, že personál bude implementovať takéto rozhodnutie, bez toho aby kládol nejaké otázky,
- predáva – manažér rozhoduje o riešení problému a potom presvedčuje personál, že toto rozhodnutie je najhodnotnejšie,

- c) konzultuje – manažér definuje problém a robí rozhodnutia, ale iba po vypočutí a možnom prijatí riešenia, ktoré bolo doporučené,
- d) pripája sa – manažér definuje problém, ale necháva ho otvorený pre definovanie rôznych problémov, ktoré vznikajú, a pre rozsah snahy k jeho rozšíreniu; potom sa stáva členom skupiny riešiacej problém a predáva skupine právomoc k rozhodnutiu.

Tieto behaviorálne teórie vylepšujú prístup teórie povahových rysov. Obe však pracujú s určitými obmedzeniami, ktoré vyplývajú z ignorácie súvislostí rôznych situácií, v ktorých sa vedúci a jeho pracovná skupina nachádzajú.

Situačné teórie.

Za nosný teoretický základ je považovaná Fiedlerova teória náhodilosti¹⁰. Hypotézy o náhodilosti vyjadrujú, že **správanie vedúceho je v interakcii s priaznivým výsledkom situácie tak, aby zaistilo efektivitu**. Hovorí o tom, že niektoré situácie sú priaznivejšie ako ostatné a v dôsledkoch vyžadujú rôzne správanie. Táto teória vyžaduje stanovenie ako štýlu vedúceho, tak tri všeobecné charakteristiky situácie alebo súvislostí:

- vzťahy vedúci – členovia skupiny – povaha práce v atmosfére skupiny a následná lojalita, dôvera atď.;
- štruktúra úlohy – vyjasnenie práce v skupine a pochopenie skupinových cieľov;
- moc daná postavením – legitímna moc vedúceho povedať ostatným, čo majú robiť.

Štýl vedenia má byť koncentrovaný na vzťah, kde je vedúci motivovaný udržiavať dobré personálne vzťahy alebo koncentrovaný na úlohu, v ktorej je prípad vedúceho motivovaný dosiahnutím úspechu v práci.

Fiedler ďalej hovorí o dvoch základných orientáciách, na vzťah a na úlohu, v kontexte s priaznivosťou situácie. Veľmi priaznivá situácia je vtedy, keď sú vzťahy zdravé a spoľahlivé, úlohy sú jasne štruktúrované a ciele sú dobre pochopené a kde je moc daná postavením silná. Orientácia na úlohu je najefektívnejšia pre vysoko nepriaznivú a vysoko priaznivú úlohu. Orientácia na vzťahy sa najlepšie hodí na priemernú priaznivú situáciu. V súvislosti s tým Fiedler navrhuje, aby sa organizácie nezamerali na pokus zmeniť osobnosť lídrov, ale mali by sa vyberať vedúci, ktorý vyhovujú situácii.

Vojenská jednotka ako pracovný tím

Vojenskú jednotku môžeme charakterizovať ako druh sociálnej, resp. pracovnej skupiny ľudí, ktorej špecifiká sú dané činnosťou, prostredím, prostriedkami, cieľmi. Označenie skupiny - pracovnej skupiny ako tímu, resp. pracovného tímu sa používa najmä v

organizáciách. Ich ponímanie za značne prekrýva. Za spoločné jadro pri porovnávaní významu pojmu pracovná skupina a pracovný tím môžeme uviesť¹¹ : spoločný cieľ, pevné interpersonálne vzťahy, zodpovedajúci malý počet členov, spoločenstvo z hľadiska miesta realizácie a dĺžky obdobia kooperácie členov. V kontexte našej kultúry, keď hovoríme o vojenskej jednotke ako o pracovnom tíme, máme na mysli predovšetkým vyjadrenie spokojnosti s jej činnosťou. Využíva sa najmä pri jej komparácii s činnosťou ostatných jednotiek, ktoré majú horšie pracovné výsledky, prípadne majú horšie medziľudské vzťahy medzi svojimi členmi. Z tohto pohľadu môžeme hovoriť, že tím vzniká zretím, resp. stmelovaním pracovnej skupiny. Pričom tento proces môžeme vnímať ako rozhodujúci pri zvyšovaní bojového potenciálu jednotky. Katzenbach a Smith¹² definujú tím ako určitý počet ľudí s komplementárnymi spôsobnosťami, ktorí slúžia rovnakému účelu, smerujú k rovnakému výkonnostnému cieľu a majú rovnaký prístup, pričom zdieľajú vzájomnú zodpovednosť. Stmelovací proces prebieha na týchto rovinách :

- vojensko – odborná
- morálna
- fyzická

Morálna rovina sa týka schopnosti vedenia spoločnosti, velenia ozbrojených síl a veliteľa jednotky presvedčiť ľudí o nevyhnutnosti bojovať. Morálna zložka priamo vyplýva z kvalitného výcviku a vysokej disciplíny v ozbrojených silách, zo sebadôvery a sebaúcty, zo spoľahlivosti výzbroje, správnej administratívy, z rešpektu k veleniu ozbrojených síl v celej hierarchii založenom na ľudských a odborných kvalitách, ale tiež z vedomostí o situácii a požiadavkách. Z uvedeného vyplýva, že morálna zložka sa týka najmä motivácie, vodcovstva a manažmentu¹³ .

Vodcovstvo ako spôsob vedenia ľudí k dosiahnutiu pracovného cieľa, v rámci stmelovania skupiny prebieha ako proces získavania sociálnych spôsobností príslušníkov jednotky v oblastiach :

- komunikačnej (tok a distribúcia informácii)
- interpersonálnej (pozitívne a negatívne preferencie vo vzťahoch)
- kultúrnej (prijaté vzorce správania, zvyky, tradície, rituály, názory, postoje)

V tejto rovine môžeme opísať proces stmelovania, zretia vojenskej jednotky ako pracovnej skupiny pomocou modelu tzv. skupinovej dynamiky. Modely skupinovej dynamiky popisujú jednotlivé fázy vývoja skupiny. Napriek jedinečnosti každého procesu, existujú určité zákonitosti, ktoré sú všetky skupiny spoločné. Poznanie týchto procesov a poznanie spôsobov vhodnej podpory zo strany veliteľa umožňuje, aby veliteľ dokázal tieto procesy

efektívne usmerňovať a budovať svoju jednotku ako tím, a tým byť výrazne úspešnejší pri plnení úloh. Ako príklady vývoja skupiny si uvedieme dva modely:

Bass, Ryterband (1979)¹⁴ :

1. Vývoj vzájomnej dôvery. Vzhľadom k počiatočnej nedôvere a obavám zostávajú členovia skupiny defenzívnymi a svoje správanie obmedzujú na konformitu a rituály.
2. Komunikácia a proces rozhodovania. Členovia, potom čo sa naučili navzájom sa akceptovať, začínajú vyjadrovať konflikty a pocity – inými slovami emócie. Začínajú byť vytvárané normy a členom na sebe začína záležať. Vytvára sa otvorená komunikácia, spoločne s konštruktívnejším procesom riešenia problémov a stratégiami rozhodovania.
3. Motivácia a produktivita. Členovia sa zúčastňujú na práci skupiny, namiesto súťaženia spolupracujú. Sú rýchlejšie motivovaní vnútornými odmenami, ako je napr. vysoká úroveň produktivity.
4. Kontrola a organizácia. Práca je rozdeľovaná dohodou a podľa schopností. Členovia môžu pracovať nezávisle a organizácia skupiny je flexibilná a dokáže sa prispôbiť novým výzvam.

Bernstein, Lowy (1976)¹⁵ :

1. Príchod; Prvý kontakt a orientácia. Neistota jednotlivých členov skupiny, zdržanlivosť, zachovávanie odstupu a ochrany, „zaškatulkovanie“ ostatných členov, hľadanie platných noriem, prejavy navyknutých spôsobov správania, testovanie vedúceho, nepatrné preberanie zodpovednosti.
2. Kvasenie; Boj o moc a kontrola. Členovia sa stávajú osobnejšími, vplyv jednotlivca na dianie, ťahanice o témy a vecné obsahy, snahy o nájdenie vlastnej pozície, kritika ostatných členov, boj o status a manévrovanie k jeho uhájeniu, diskusia o správaní vedúceho, vytváranie podskupín, veľké nebezpečenstvo odchodu jednotlivcov.
3. Vyjasnenie; Dôvernosť a intimita. Ustupuje prehnane konkurenčné správanie, otvorená komunikácia, spolupráca sa zintenzívňuje, výmena nápadov, názorov, ujasnenie potrieb, akceptovanie druhých, rozvoj systému vzťahov, pomaly sa vracia pocit súnalezitosti, budovanie medziľudských vzťahov.
4. Jednanie; Diferenciácia. Skupina je plne práceschopná. Silná súdržnosť skupiny, identifikácia jednotlivca so skupinou, zvýšená ochota jednotlivca dávať, skutočný pocit súnalezitosti, sú akceptované odlišnosti osôb, úloha skupiny je na prvom mieste, skupina sa riadi prevažne sama.
5. Rozchod; Rozdelenie a rozpustenie. Nový nepokoj v skupine, ambivalentné vzájomné vzťahy, vynáranie sa predchádzajúcich zážitkov skupiny, snahy vyhnúť sa rozchodu,

jednotlivci vyhľadávajú nové skupiny.

Väčšina modelov je štvorfázových. Piata fáza u modelov zvykne zdôrazňovať dočasnosť niektorých skupín danú buď splnením úloh alebo termínovým ohraničením fungovania. V ozbrojených silách môžeme ako príklad porovnať vojenské jednotky v útvaroch a v zahraničných misiách. Ako tímy sa v našej kultúre spravidla vnímajú pracovné skupiny vo štvrtej fáze vývoja.

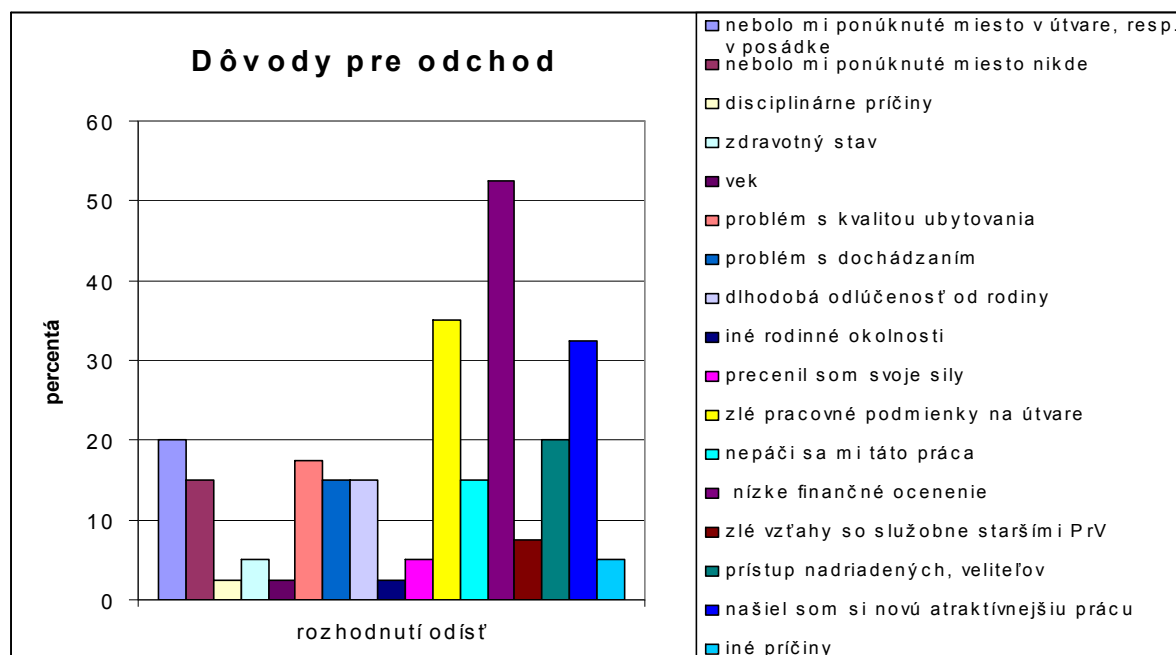
Modely skupinovej dynamiky môžu sprvu vyvolať mylný dojem, že prechod jednotlivými fázami vývoja je plynulý a prejde ním v podstate každá skupina. V útvarovej praxi môžeme vidieť, že to tak rozhodne nie je. Viac-menej sa považuje za úspech, keď sa jednotka preklenie do tretej fázy. Príčiny môžu byť rôzne : častá obmena členov jednotky, nerešpektovanie autority veliteľa zo strany jeho nadriadených, strach veliteľa z prebiehajúcich konfliktov a ich dusenie v zárodku, neventilovanie napätia atď. Za najvýznamnejšiu však môžeme považovať fakt, že absolútna väčšina veliteľského zboru nepozná pojem skupinová dynamika, nepozná možnosti podporných intervencií, ktoré by mohol prakticky využiť, niektorí presadzujú technické a administratívne riešenia, pričom sa zvyknú skrývať za formálnu funkciu a silu rozkazu.

Edukačné potreby vojenských lídrov

Prečo je vhodné rozvíjať schopnosti vojenských lídrov ? Skúsime odvinúť túto niť od jednej z dimenzií personálneho manažmentu – plánovanie ľudských zdrojov. Pre kontinuálnu prácu s ľuďmi je dôležité stabilizovať pracovníkov na svojich pozíciách. Na základe výsledkov výskumu¹⁶ bol uvedený kvalifikovaný odhad, že z profesionálnych vojakov nového typu, ktorým končí záväzok v roku 2004, má záujem predĺžiť kontrakt približne 75% PrV, 11,8% nemá záujem a nerozhodnutých bolo 13,57% respondentov. Teda približne 25% profesionálnych vojakov nového typu zvažuje, resp. je rozhodnutých pre odchod z OS SR.

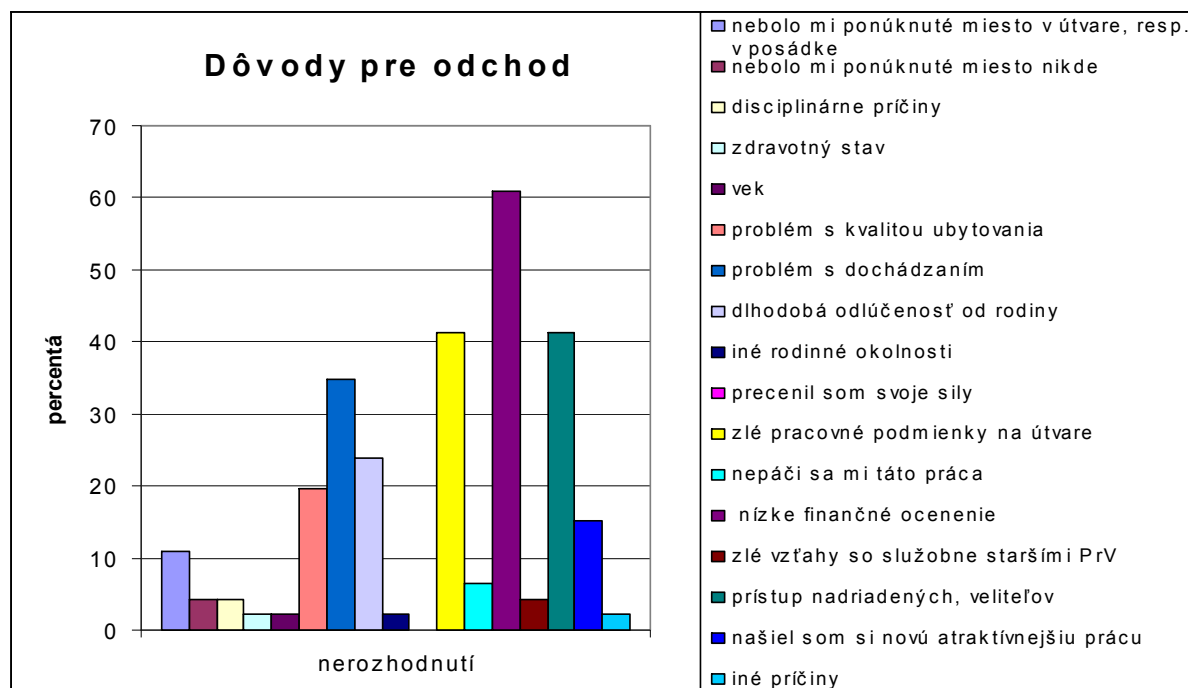
Profesionálni vojaci, ktorí predpokladajú, že odídu uvádzali ako hlavné príčiny odchodu: nízke finančné ocenenie 52,5%, ďalej zlé pracovné podmienky 35% a že si našli novú atraktívnejšiu prácu 32,5%. Ďalšou významnou skupinou príčin odchodu je **prístup nadriadených veliteľov 20%**, nebolo mi ponúknuté miesto v útvaru, resp. v posádke 20%, problém s kvalitou ubytovania 17,5%, nebolo mi ponúknuté miesto nikde 15%, problém s dochádzaním 15% , dlhodobá odlúčenosť od rodiny 15%, nepáči sa mi táto práca 15%.

Graf č. 2



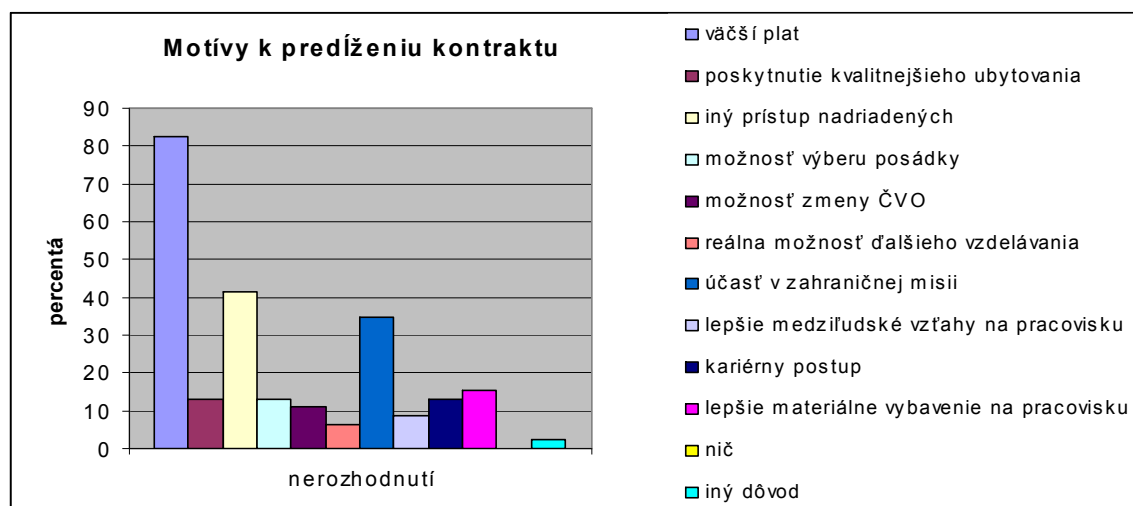
Pri porovnávaní príčin zvažovania odchodu sú tieto dôvody u ešte nerozhodnutých PrV podobné dôvodom ako u rozhodnutých, sú však koncentrovanejšie. Najčastejšími dôvodmi sú: nízke finančné ocenenie 60,8%, zlé pracovné podmienky 41,3% a **prístup nadriadených, veliteľov 41,3%**. Ďalšia skupina dôvodov je spätá s ubytovaním, resp. s rodinným životom respondentov, keď ako ďalšie dôvody uvádzali: problém s dochádzaním 34,8%, dlhodobá odlúčenosť od rodiny 23,9% a problém s kvalitou ubytovania 19,7%.

Graf č. 3



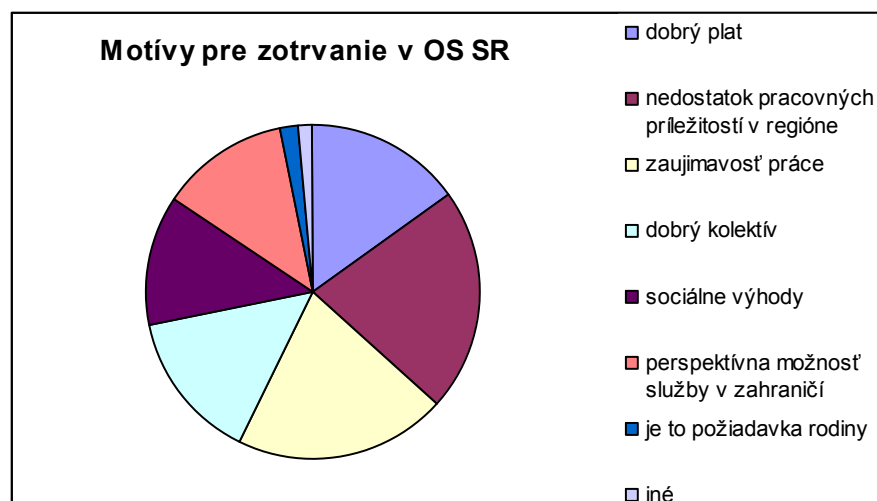
U ľudí, ktorí boli nerozhodnutí nás zaujímalo, čím by ich bolo možné presvedčiť, aby predĺžili kontrakt. 82,6% uviedlo ako hlavný možný argument väčší plat, medzi pomerne dôležité presvedčovacie argumenty zaradili **iný prístup nadriadených 41,3%** a účasť v zahraničnej misii 34,8%.

Graf č. 4



Respondenti, ktorí boli rozhodnutí predĺžiť kontrakt ako najdôležitejšie faktory uvádzali nedostatok pracovných príležitostí v regióne 45,8% a zaujímavosť práce 43,4%. Medzi dôležité zaradili dobrý plat 32,1%, **dobrý kolektív 30,5%**, sociálne výhody 27,3% a perspektívna možnosť služby v zahraničí 26,5%.

Graf č. 5



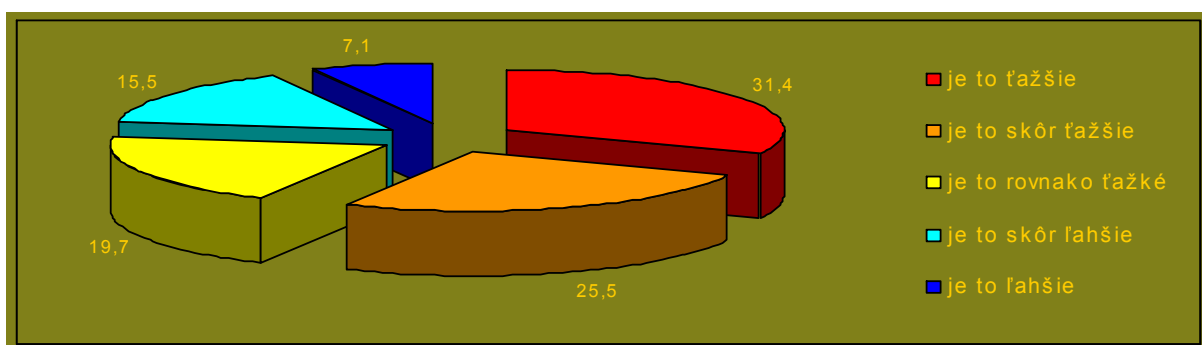
I keď položky „iný prístup veliteľov, nadriadených“, „dobrý kolektív“ sa umiestňovali vo väčšom, či menšom závесе za položkami typu „dobrý plat“ pri rozhodovaní sa vojakov

ohľadne ich zotrvania v ozbrojených silách, nesú v sebe potencionálne väčšie riziko. Kým u položiek, ktoré súvisia s väčším platovým ohodnotením, či s požiadavkami rodiny je predpoklad, že sú rovnomerne rozložené v celej populácii, u položiek súvisiacich s prístupom veliteľa a sociálnymi vzťahmi v jednotke je predpoklad, že budú koncentrované na jednom mieste, čo je z hľadiska personálneho dopĺňovania podstatne náročnejšia úloha. Navyiac je pravdepodobné, že tieto problémy budú naďalej pretrvávajúť, kým sa nevyriešia príčiny tohoto javu.

V kontexte profesionalizácie ozbrojených síl vyše 50% veliteľov uvádza, že riadiť profesionálneho vojaka „nového typu“ je ťažšie ako vojaka povinnej služby¹⁷.

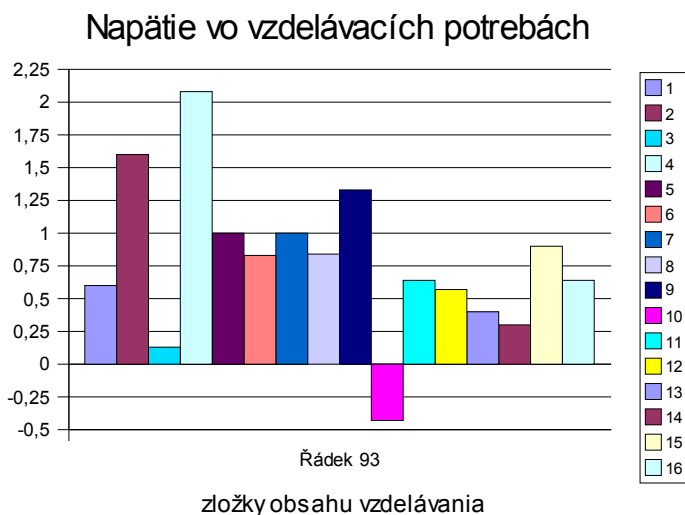
Graf č. 6

Je ťažšie riadiť PrV „nového typu“ ako vojaka povinnej služby ?



O potrebe ďalšieho vzdelávania veliteľského zboru v oblasti vodcovstva, vedenia ľudí hovoria i výsledky ďalších výskumov¹⁸.

Graf č. 8 – podľa Náplne kurzov kariérneho vzdelávania ZVŠK :

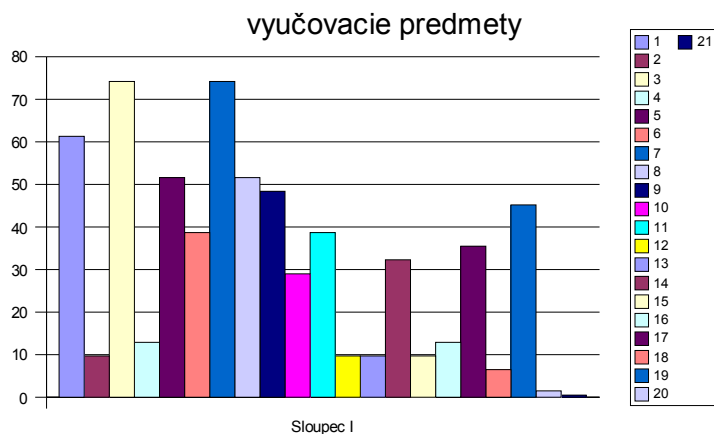


Popis ku grafu č. 8

1. zvládnutie spracovania základnej plánovacej a riadiacej dokumentácie, vybavovanie operatívnej agendy k zabezpečeniu potrieb štábu a jednotiek v mierových a bojových operáciách
2. vodcovstvo a morálny kódex, psychológia riadenia
3. všeobecný prehľad
4. jazyková príprava
5. technická zručnosť práce s PC, zvládnutie súčasných komunikačných prostriedkov a ich využitie v bojových operáciách, elektronická pošta, PKI, zabezpečenie bezpečnosti KIS
6. udržiavať stanovenú úroveň fyzickej zdatnosti a psychickej odolnosti
7. zásady vojenskej inštruktážnej činnosti, psychológie, právnej výchovy
8. rozvoj intelektuálnych a komunikačných schopností
9. komunikácia s verejnosťou a médiami
10. história vojenského umenia
11. informačná vojna
12. zásady plánovania a riadenia : zloženie rozmiestnenie a použitie síl,
13. spôsobilosti a štruktúry podporujúcich a podporovaných síl ,
14. štúdium vybraných štandardizačných dokumentov,
15. vzdelávanie v oblasti štábnej práce so zameraním na vojenské zručnosti
16. základné zásady mobilizácie, jej doplňovanie a rozvíjanie útvarov a zariadení v OS SR

U dôstojníkov, ktorí sa dostali do kariérnych kurzov v rámci ďalšieho vzdelávania môžeme pozorovať popri napätí v jazykových schopnostiach pomerne výrazné napätie vo vzdelávacích potrebách v oblasti komunikácie a vodcovstva.

Graf č. 9 – vyučovacie predmety



Popis k tabuľke č. 9

1. taktická príprava
2. vlastenecká príprava
3. komunikácia, rečníctvo, vystupovanie pred obecnstvom
4. praktické financie
5. právna príprava
6. personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov
7. vedenie ľudí, teambuilding
8. líderstvo
9. masmediálna komunikácia
10. história vojenstva
11. analýza skúseností z moderných vojen a ozbrojených konfliktov

12. témy z prostredia letectva a PVO
13. informatika
14. psychológia
15. sociológia
16. analýza činností, úloh a pôsobenia našich vojakov v zahraničí
17. telesná príprava
18. logistika
19. krízové riadenie
20. rôzne reálne veci u bojových útvarov:
21. iné

Taktiež v grafe č. 9 môžeme vidieť, že z predmetov o ktoré by mali účastníci kurzu kariérneho rozvoja záujem prevažujú humánne, najmä v oblasti komunikácie a interpersonálnych vzťahov.

Pri vzdelávaní a výcviku vojenských profesionálov má z pohľadu nového systému vzdelávania významné miesto Národná akadémia obrany a Poddôstojnícka akadémia, ktoré sú z hľadiska profesného rozvoja vojakov najvýznamnejšími subjektami vzdelávania. Je preto, aby boli vhodné zakomponovanie programov vodcovstva a teambuildingu do ich aktivít a nielen ako samostatný vzdelávací projekt, ale tiež ich integrovať do ostatných projektov ako i zredukovanie nežiaducej odchodovosti profesionálnych vojakov.

Resumé :

Príspevok bol zameraný na pojmy vodca, vodcovstvo, pracovný tím a ich uvedenie do kontextu skupinovej dynamiky. Ďalej na poukázanie významu líderstva pri hodnotení jednotky, sociálnej atmosféry v nej a v neposlednom rade na vplyv činnosti lídra a prosociálnosti sociálnej atmosféry na záujem profesionálneho vojaka predĺžiť kontrakt s ozbrojenými silami. V závere je informácia o tom ako niektorí profesionálni vojaci vnímajú vlastné potreby vzdelávania v oblasti líderstva, komunikácie a pod.

Použitá literatúra :

1. kol. aut.: Výchova a vzdelávanie dospelých. Bratislava, SPN 2000, s. 228-229.
2. in : Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Praha, Grada publishing 1996, s. 34 – 35.
3. in : denník SME, Petit Press, a.s.; 207/2004 zo dňa 7.9.2004, s.33.
4. Brooks, I.: Firemní kultura, Brno, Computer press 2003, s.136.
5. http://www2.apan-info.net/pams/pams_xxii/Topic6/Philippines_Fajardo.htm
6. in : kol.aut.: Výchova a vzdelávanie dospelých. Bratislava, SPN 2000, s. 484.
7. in : SAmO 2/2002; Bratislava, GŠ OS SR 2002, s.33.
8. in : kol.aut.: Výchova a vzdelávanie dospelých. Bratislava, SPN 2000, s. 439.
9. porovnaj in Brooks, I.: Firemní kultura, Brno, Computer press 2003, s.138-139.
10. porovnaj in Brooks, I.: Firemní kultura, Brno, Computer press 2003, s.141-142.
11. Polonský, D., Hamaj, P.: Úvod do sociológie práce. L. Mikuláš, vlastný nákl. 2002, s.84.
12. Brooks, I.: Firemní kultura, Brno, Computer press 2003, s.74.
13. porovnaj in Doktrína OS SR, Bratislava, GŠ OS SR 2002, s. 34.
14. in : Brooks, I.: Firemní kultura, Brno, Computer press 2003, s.81.
15. Belz H., Siegriest M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha, Portál 2001, s. 51-54.
16. Stamm, E., Czirák, P.: Závěrečná správa: Záujem profesionálnych poddôstojníkov a mužstva o zotrvanie v OS SR, Bratislava, CPSC 2004.
17. Brezovský, P. a kol.: Závěrečná správa: Interpersonálne vzťahy medzi profesionálnymi vojakmi OS SR. Bratislava, CPSC 2002.
18. Czirák, P. a kol.: Signálna správa: Analýza vzdelávacieho procesu v ZVŠK, Bratislava, CPSC 2004.

KOMPETENCIE VELITEĽA VOJENSKEJ JEDNOTKY, VÝCHODISKÁ A ICH UTVÁRANIE

**doc. Ing. Dušan MACHÁČIK, CSc., Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied,
Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline**

Úvod

Pre úspešné riešenie aktuálnych problémov vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách sú nevyhnutné určité predpoklady. Medzi ne patria aj dostatočne rozvinuté kompetencie veliteľa jednotky. V článku bude venovaná pozornosť hlavným, kľúčovým kompetenciám veliteľa vojenskej jednotky.

Východiská pre vymedzenie kľúčových kompetencií

V „Národnom programe výchovy a vzdelávania na najbližších 20 rokov v Slovenskej republike“, sa uvádzajú nasledujúce kľúčové kompetencie človeka:

- komunikačné (ústne a písomne sa vyjadrovať, vyhľadávať informácie,...);
- personálne a interpersonálne (sebzdokonaľovanie, tímovej práce, tolerancie,...);
- tvorivo a kriticky riešiť problémy (identifikovať ich, analyzovať, navrhovať riešenia, hodnotiť ich, ...);
- pracovať s modernými informačnými technológiami (pracovať s osobným počítačom, internetom, využívať rôzne zdroje informácií,...);
- formovať občiansku spoločnosť (prispievať na rôznej úrovni k rozvíjaniu demokratického systému spoločnosti, so zodpovednosťou voči životnému prostrediu,...). [1]

Uvedené kompetencie možno považovať aj za východisko pre vymedzenie kompetencií veliteľa vojenskej jednotky. Kompetencie vymedzené podľa skôr uvedeného dokumentu sú len jedným možným východiskom. V podstate východiskom môže byť: sankcionálny, činnostný, teoretický, praktický alebo kombinovaný prístup. [2]

Činnosť veliteľa vojenskej jednotky má však svoje špecifiká a pri riešení zadaných úloh sa veliteľ vojenskej jednotky často dostáva pod tlak. Nedostatok času a informácií spôsobuje, že veliteľ vojenskej jednotky sa musí vyznačovať podobnými kvalitami ako krízový manažér.

Kľúčové kompetencie veliteľa možno potom rozdeliť v podstate do troch základných oblastí, t. j. na:

- a) odborné kompetencie – vojensko-odborné, vyplývajúce zo vzdelania a praxe v danej oblasti (u daného druhu vojska - odborné vedomosti, zručnosti, návyky, schopnosti; fyzická zdatnosť, psychická pripravenosť);
- b) riadiace manažérske kompetencie – ktoré možno deliť na:
 - poznávacie (získavanie objektívnych vstupných informácií, ich hodnotenie, analyzovanie,...);
 - plánovanie (plánovanie cieľov, spôsobov ich dosahovania,...);
 - organizačné (vytvorenie adekvátnych podmienok, ...);
 - realizačné (efektívne plnenie úloh, pružné a tvorivé reagovanie, ...);
 - diagnostické (včasné získavanie kvalitných výstupných informácií o priebehu a výsledkoch činnosti, ...);
 - hodnotiace (objektívne zhodnotenie výsledkov činnosti, príčin úspechu alebo neúspechu);
 - sebahodnotiace (kritické zhodnotenie vlastného podielu na dosiahnutých výsledkoch, prijatie adekvátnych opatrení, ...);

Do tejto skupiny patria aj kompetencie sociálne (schopnosť získať ľudí, efektívne ich viesť, motivovať, koordinovať, stmelovať apod.), rozhodovacie (schopnosť analýzy a racionálneho rozhodovania v meniacich sa podmienkach, tvorivo a správne sa rozhodnúť pod tlakom apod.) a technické (t.j. znalosť techník a metód riadenia, skúsenosti z ich uplatňovania, ...); [3]

- c) mravné kompetencie – osobnostné kvality, ktoré umožňujú veliteľovi zvládať situácie a byť mravnou autoritou (napr. čestnosť, odvážnosť, otvorenosť, objektívnosť, disciplinovanosť, pravdivosť, poctivosť, húževnatosť, taktosť, precíznosť, úcta k iným, sebadôvera, pevnosť v rozhodovaní apod.). [4]

Uvedenými kompetenciami sa prelínajú ďalšie kompetencie veliteľa vojenskej jednotky, ktoré odrážajú súčasné tendencie vývoja v danej oblasti a patria sem napríklad tieto:

- komunikačné (schopnosť konštruktívne, asertívne komunikovať s podriadenými i nadriadenými; schopnosť presne, adekvátne vyjadrovať svoje myšlienky, ...);
- motivačné (vedieť získať vojakov pre plnenie úloh v mieri a v boji; poznať podstatu primárnej a sekundárnej motivácie; poznať spôsob myslenia podriadených, ich hodnotovú sústavu, ...);
- tvorivého a kritického riešenia problémov (netradične riešiť postavené úlohy – hľadať viaceré riešenia a vybrať z nich optimálne riešenie za daných podmienok; dokázať sa kriticky pozrieť na navrhované a realizované riešenia, ...);
- práce s modernými informačnými technológiami (schopnosť získavať kvalitné a včasné informácie s využitím moderných informačných technológií – navigačné systémy využívajúce družice, osobné počítače, ...);
- jazykové (znalosť aspoň jedného svetového jazyka, najmä anglického, schopnosť prijímať informácie v danom jazyku a vedieť v ňom komunikovať);
- komplexnosť pohľadu na riešenie úloh vo vojenskej oblasti, na danej úrovni velenia (vidieť každú zadanú vojenskú úlohu zo širšieho hľadiska – vrátane ekologického, ...). [5]

Z uvedených kompetencií veliteľa vojenskej jednotky si zvláštnu pozornosť vyžaduje jeho **psychická pripravenosť**. Základom psychickej pripravenosti veliteľa vojenskej jednotky sú:

- psychická pohotovosť (stav psychiky veliteľa, ktorý umožňuje rýchle a pružné nastavenie psychiky do akcieschopného stavu; rozlišuje sa situačná a stála psychická pohotovosť, ...);
- funkčná spoľahlivosť poznávacích, senzomotorických a rozhodovacích procesov (umožňuje správny priebeh rozhodovacích procesov; spoľahlivo a správne analyzovať a interpretovať bojovú situáciu, ...);
- motivačno-aktivačné procesy a dispoziecie (mobilizujú psychické a fyzické sily, dávajú smer činnosti veliteľa, umožňujú pochopiť zmysel činnosti, vedú k zvýšeniu výkonnosti, ovplyvňujú ich dlhodobu formované motívy – hodnotová orientácia, postoje, ciele, spoločenská zameranosť, ...);

- psychická odolnosť (koriguje nežiadúce emocionálne zážitky pri riešení zadaných úloh; pri jej utváraní je dôležitý osobný zážitok a činnosť v záťažovej situácii. Psychická odolnosť má dve zložky – motivačnú a výkonovú, ...). [6]

Psychická pripravenosť veliteľa má veľký význam pre jeho vysokú výkonnosť a spoľahlivosť pri plnení úloh pod tlakom, je predpokladom jeho efektívnej činnosti aj za daných podmienok. Jej utváranie a rozvíjanie vyžaduje okrem vhodnej motivácie aj skúsenosti z prekonávania rôznych druhov psychickej záťaže, osvojenia si techník ich riešenia, prispôsobivosť, návyk znášať záťaž, pružnosť myslenia atď.

K zvyšovaniu psychickej odolnosti prispieva správna životospráva, aktívny fyzický pohyb, šport a rôzne dýchacie cvičenia – založené na ovládaní a usmerňovaní dychu, ako aj rôzne formy koncentrácie a relaxácie (Schultzov autogénny tréning, Machačova relaxačno-aktivačná metóda, Jacobsonova progresívna svalová relaxácia, joga, dýchacie cvičenie O. Gregora a iné). [7]

Skôr uvedené kompetencie (vrátane psychickej pripravenosti) vyžadujú organizovať a realizovať prípravu vojenských profesionálov – veliteľov vojenských jednotiek tak, aby získané vedomosti mali možnosť overiť si v praxi, ktorá sa maximálne približuje svojimi podmienkami skutočnej bojovej situácii.

Utváranie a rozvíjanie odpovedajúcich návykov vyžaduje venovať zvýšenú pozornosť vojskovej a odbornej praxi absolventov vojenských škôl. Skvalitnenie odbornej prípravy budúcich veliteľov vyžaduje okrem iného aj vo väčšej miere využívať v teoretickej i praktickej príprave problémové metódy (napr. situačné, inscenačné a projektové metódy), ktoré umožňujú rozvíjať tvorivé myslenie veliteľov vojenských jednotiek a prispievajú k efektívnemu riešeniu zadaných úloh.

Resumé:

Článok pojednáva o východiskách pre vymedzenie kľúčových kompetencií veliteľa vojenskej jednotky, upozorňuje na ich základné oblasti (odborné, riadiace, mravné), možnosti ich utvárania a rozvíjania s využitím adekvátnych metód (situačných, inscenačných, rojektových, atď.). Pozornosť venuje aj psychickej pripravenosti, jej štruktúre a utváraniu pomocou vhodných metód a techník (Schultzov autogénny tréning, dýchacie cvičenie O. Gregora, atď.).

Literatúra:

- [1] Národný program výchovy a vzdelávania (Cieľový stav výchovy a vzdelávania a návrhy opatrení...). [http: www.education.gov.sk](http://www.education.gov.sk)
- [2,] Matis, J.: Možný prístup k vymedzeniu kompetencií učiteľa In: Acta humanica č.1/2004, SNKa Edis, ŽU FPV Žilina. s.46-47.
- [3] Míka, V.: Kompetencie a komunikačné zručnosti krízového manažéra. In: Zborník zo 6. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Kelcom Liptovský Mikuláš, ŽU FŠI Žilina, 2001.s 52-53.
- [4] Oberuč, J.: Neoddeliteľnou súčasťou profesionalizácie OS SR je prebudovanie vojenského školstva. In: Zborník z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie. VA, Liptovský Mikuláš, 2003. s. 139-141.
- [5] Macháček, D.: Kľúčové kompetencie učiteľa, možné prístupy k ich vymedzeniu. In: Acta humanica č.1/2004, SNKa Edis, ŽU FPV Žilina.s.52-55.
- [6] Horáček, J.: Psychická pripravenosť krízového manažéra ako súčasť jeho kvalifikácie. In: Zborník zo 6. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Kelcom Liptovský Mikuláš, ŽU FŠI Žilina, 2001.s 156-157.
- [7] Bratská, M.: Vieme riešiť záťažové situácie. SPN, Bratislava 1992. s. 124-125.

OSOBNOSŤ VODCU ZOHRÁVA NENAHRADITEĽNÚ ÚLOHU PRI UTVÁRANÍ A VEDENÍ SKUPINY

prof. PhDr. Jaroslav Oberuč, CSc., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prírodných vied, Detašované pracovisko Liptovský Mikuláš

Summary

Social group is a means and also the environment allowing for individual and social interests and needs to be solved in harmony. Therefore, forming up well organized, coherent and cooperative groups is one of basic educational tasks. In this direction, an important role is played by a group leader. Various leaders' qualities are required in various groups. On the basis of research carried out by Military Academy there have been stereotypical characteristic qualities of a leader – commander of a small group.

Od svojho narodenia, prevážnu časť svojho života, prežíva človek vo vzťahu s inými osobami, s ktorými má ustavičné styky, vyvíja s nimi spoločnú činnosť a má s nimi spoločné ciele. Tým si k nim vytvára isté vzťahy, ktoré pôsobia na jeho život a ovplyvňujú jeho psychiku.

Skupinová príslušnosť sprevádza človeka počas jeho celého života, presadzuje sa v jeho správaní, objavuje sa v jeho citoch, v obsahu myslenia a to i vtedy, keď si to neuvedomuje, respektíve keď skupina na neho priamo nepôsobí.

Skupinu môžeme určiť z hľadiska kvantitatívneho alebo kvalitatívneho. Z aspektu kvantitatívneho tvoria skupinu dve alebo viac osôb. Z kvalitatívneho aspektu sú za skupinu považované osoby, medzi ktorými dochádza k spolupráci a vzájomnému ovplyvňovaniu. Z mnohých definícií, s ktorými sa môžeme pri štúdiu pojmu „skupina“ stretnúť je podstatné, že pod týmto pojmom je chápané združenie dvoch alebo viac osôb, ktoré majú niektoré spoločné ciele, vytvárajú spoločné normy a vzájomnú závislosť sociálnych rolí.

Výstižnú definíciu skupiny udávajú J. Průcha, E. Walterová, J. Mareš v Pedagogickom slovníku: „Za skupinu je zvyčajne považovaný súbor dvoch alebo viac osôb, ktoré majú pocit príslušnosti k skupine a sú k sebe viazané relatívne stabilnými vzorcami sociálnej interakcie.“ (1)

Za skupinu teda nemôžeme považovať akúkoľvek koexistenciu, napr. náhodné stretnutie ľudí na námestí, pri nejakej príležitosti – športové podujatie, kultúrne vystúpenie, cestovanie v dopravnom prostriedku a podobne, ktorí síce majú spoločný cieľ, ale nie sú od seba v svojich rolách navzájom závislí.

Skupiny sa klasifikujú na základe rozličných kritérií. Spravidla je to:

- veľkosť skupiny,
- intimita spojenia jednotlivých členov,
- pevnosť pravidiel, podľa ktorých sa členovia v skupine triedia a realizujú svoje úlohy,
- príslušnosť k skupine a podobne.

Z pedagogického hľadiska sú pre nás zaujímavé predovšetkým malé skupiny. Sú to skupiny približne do 30 až 40 osôb. Avšak toto kvantitatívne vymedzenie je neúplné a nepresné. Najmenšiu skupinu tvoria dve osoby, ale povedať koľko osôb tvorí najväčšiu malú skupinu, je veľmi ťažké. Podstatným znakom malej skupiny je to, že sa všetci jej členovia vzájomne poznajú. Základné znaky malých skupín zhrnul M. Nakonečný takto: (2)

1. Skupina je integrované združenie dvoch alebo viac osôb, ktoré majú niektoré spoločné ciele;
2. Sú spojení trvalejšími zväzkami;
3. Vzájomne sa poznajú;
4. Komunikujú tvárou v tvár;
5. Utvárajú spoločné normy, záväzné pre správanie členov skupiny;
6. Vzájomná závislosť sociálnych rolí, ktorá podmieňuje organizáciu skupinového života, delbu úloh a činností, zodpovedá tradíciám a normám skupiny a je predpokladom dosahovania spoločných cieľov.

Pritom každá malá skupina nemusí mať všetky uvedené základné znaky. Napr. členovia skupiny utvorenej na riešenie určitej konkrétnej úlohy nemajú znak trvalejších zväzkov, ale nepochybne sú malou skupinou. Určitým druhom malých skupín sú tiež zámerne utvorené skupiny pre isté výskumné ciele, ktorým môžu tiež chýbať niektoré zo základných znakov.

Každý človek v skupine do ktorej patrí, má určitú pozíciu. Každá z týchto pozícií má samostatnú funkciu, ktorá je potrebná na dosiahnutie cieľov skupiny. Takýto systém pozícií vnáša do interakcie členov skupiny pri ich činnosti určitý poriadok a pravidelnosť. Systém pozícií utvára štruktúru skupiny, pričom s každou pozíciou sa spája určitá rola. Rola určuje, ako sa má osoba v danej pozícii správať k osobám s inými pozíciami.

Ustálenie pozícií v skupine posiluje jej trvanlivosť, stabilitu a pôsobivosť. Vo formálnej skupine je sieť sociálnych vzťahov, ich formy a funkcie daná organizačným rozvrhnutím. V neformálnych skupinách sa vzťahy utvárajú v interakcii členov skupiny. V týchto skupinách veľmi skoro vystúpi osoba vodcu a v krátkom čase sú známe aj osoby s nižšími pozíciami. Pre posúdenie pozície jednotlivca v skupine sa predovšetkým odporúča posúdiť:

(3)

1. Príťažlivosť jednotlivca pre iných členov skupiny. Čiže rozlíšiť osoby akceptované, obľúbené, respektíve trpené, alebo stojace mimo skupinu.
2. Mieru osobnej moci, či prestíže. Podľa tohto hľadiska môžeme v skupine diferencovať vodcov, ich pomocníkov, ale aj osoby závislé, pasívne, či stojace na okraji .
3. Ako skupina prijíma presadzovanie sa jednotlivca v skupine. Z tohto zorného uhla sú osoby, ktoré by sa radi uplatnili, ale nevedia sa v skupine presadiť, ako aj osoby, ktoré sú odmietané, osamotené či izolované.

Pri formovaní skupiny získavajú niektorí jej členovia významnejšiu pozíciu, sú uznávanejší a majú prevahu voči iným členom skupiny. Takto už v začiatkoch sa členovia skupiny začínajú rozlišovať na vodcov a nasledovateľov. Čím dlhšie existuje skupina, tým výraznejšie sa prejavuje diferenciácia v pozíciách jednotlivých členov skupiny.

Za vodcov skupiny sa považujú tí jej členovia, ktorí:

- ▶ majú vysoké formálne postavenie,
- ▶ majú na ostatných členov skupiny väčší vplyv,
- ▶ sú uznávaní väčšinou členov skupiny.

Pozícia vodcu má teda v malej skupine dôležité miesto a veľký význam, pričom treba diferencovať pozíciu formálneho a neformálneho vodcu. (4) Formálni vodcovia sú do svojich funkcií menovaní a sú vedúcimi osobnosťami formálnych skupín. Neformálni vodcovia sa objavujú v procese skupinovej interakcie a sú to členovia skupiny, ktorí majú na iných najväčší vplyv.

Úloha vodcu skupiny je náročná a zložitá. Vyplýva z množstva funkcií, ktoré musí na určitom stupni vykonávať. Ide hlavne o funkcie rozhodovania, plánovania činnosti, určovania vnútorných vzťahov v skupine, reprezentácie skupiny navonok, hodnotenie členov skupiny, zodpovednosť za skupinu a ďalšie. (5)

Jednotliví vodcovia sú odlišní individuálnym správaním a to najmä pokiaľ ide o iniciatívu a schopnosť riadenia. Spôsob vedenia podriadených veľkou mierou prispieva

k utváraníu skupinovej atmosféry, ktorá sa vo veľkej miere odráža v kvalite plnenia úloh a hlavne v spokojnosti členov skupiny zo svojho členstva v skupine. (6)

Mnohé výskumy orientované na vlastnosti osobnosti vodcov neodhalili, čo je spoločné pre všetkých vodcov. Preukázali však, že vodcovstvo nie je všeobecné. Ten istý človek nemôže byť vodcom vždy, vo všetkých situáciách a v každej skupine.

O žiadnom človekovi nemôžeme hovoriť ako o vodcovi bez toho, že by bol vodcom nejakej konkrétnej skupiny. Vodca bez skupiny nemôže byť vodcom. Na to, aby bol vodcom, musí mať v skupine ľudí, ktorí ho podporujú a sú ochotní ho nasledovať. Vodcovstvo nie je žiadna vlastnosť, je to pozícia spojená s určitou rolou.

Z týchto prístupov sme vykonali vo Vojenskej akadémii prieskum, v ktorom sme posúdili na základe názorov jednotlivých respondentov, aký je podiel vodcu na formovaní dobre organizovaných, stmelených a kooperujúcich skupín v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

Prieskum bol vykonaný v dvoch skupinách respondentov.

Prvú skupinu (skup.VP) tvorilo 76 profesionálnych vojakov, študentov piateho ročníka externého štúdia rôznych študijných odborov a teda i rôznych vojenských špecializácií, vykonávajúcich v prevážnej miere funkcie veliteľov malých skupín.

V druhej skupine (skup.Š) bolo 166 vojakov povinnej služby, študentov piateho ročníka interného štúdia rôznych študijných odborov a rôznych vojenských špecializácií. Týmto študentom robili v prvom ročníku veliteľov profesionálni vojaci – dôstojníci z Vojenskej akadémie. Vo vyšších ročníkoch vykonávali veliteľské funkcie vybraní študenti, pričom v týchto funkciách boli pravidelne striedaní.

Respondenti sa v plnej miere stotožňujú v názore, že Ozbrojené sily Slovenskej republiky môžu náročné úlohy, spojené s odvrátením ohrozenia suverenity štátu včasným prijatím nevyhnutných obranných opatrení na vlastnom území a v prípade napadnutia odraziť vzdušný i pozemný útok agresora, splniť len kvalitnou prípravou a vycvičenosťou jednotlivcov zomknutých do dobre organizovaných, stmelených a kooperujúcich skupín. Túto úlohu nemôžu splniť ozbrojené sily len ako veľká skupina. Mať kvalitné ozbrojené sily vyžaduje kvalitne vycvičených jednotlivcov – vojakov, dobre vycvičené a zladené vojenské jednotky, útvary, zväzky a zväzy.

Významnú úlohu v tomto zameraní zohrávajú práve malé skupiny, ktoré najväčšou mierou prispievajú k mnohostrannému rozvoju každého člena skupiny. Práve medzi členmi týchto skupín vznikajú citové väzby, vzťahy osobne výberové, ktorých najvyšším stupňom je

priateľstvo a vzťahy funkčné, ku ktorým na najvyššej úrovni patria vzťahy spolupráce a vzájomnej pomoci.

Osobne výberové vzťahy vznikajú z individuálnej potreby, tvoria sa spontánne a mocne ovplyvňujú stmelovanie skupín. Zdravé spontánne vzťahy je treba rešpektovať, rozvíjať ich a opierať sa o ne.

Z týchto konštatovaní môžeme odvodiť metodický záver – pri súčasnom formovaní osobne výberových a funkčných vzťahov bude veliteľ využívať funkčné vzťahy ako regulátora vzťahov osobne výberových. (7)

Jednou z dôležitých podmienok formovania malých ale dobre organizovaných a stmelovaných skupín je osobnosť ich vodcu. Táto osobnosť zohráva nenahraditeľnú úlohu pri utváraní a vedení skupiny. V Ozbrojených silách Slovenskej republiky úlohu vodcu plní veliteľ, náčelník.

V teórii a vo vojenskej praxi sa pri posudzovaní a analýze činnosti veliteľov stretávame s pojmami vedenie, riadenie, velenie. Pojem *vedenie* používame spravidla v súvislosti s usmerňovaním ľudí, zatiaľ čo o *riadení* hovoríme najmä vo vzťahu k celému riadiacemu systému. Vedenie predstavuje pôsobenie na skutočnosti, ktoré majú zreteľne ľudský, sociálny charakter. *Velenie* znamená tvorbu a realizáciu rozhodnutia nadriadeného, na základe ktorého sa mení činnosť podriadených, menia sa ciele, motívy, operácie a ďalšie prvky psychickej regulácie ich správania.

Štýl riadenia veliteľa chápeme ako celkové poňatie výkonu veliteľskej funkcie, konkrétny prístup k plneniu funkčných povinností, zvlášťne používanie metód a techník riadenia, osobnostné kvality, zaujímané postoje a sledované ciele, ktoré sa premietajú do jeho riadiacej práce.

Prieskum ukázal, že vedenie ľudí v ozbrojených silách v malej skupine sa realizuje v podstate dvojakým spôsobom. Jednak cestou vonkajšieho donútenia, tzn. pomocou príkazov, smerníc a zákazov, alebo prostredníctvom metód motivačného pôsobenia, osobnej zainteresovanosti podriadených na dosiahnutých výsledkoch práce.

V prvom prípade veliteľ preferuje autoritatívny štýl vedenia a spôsob konania s podriadenými. Presne určuje, pokiaľ možno do všetkých podrobností, čo má podriadený urobiť, vykonáva dôkladnú a detailnú kontrolu počas práce, kontroluje jej výsledok, uplatňuje rôzne metódy udeľovania odmien a trestov, dbá na dodržiavanie všetkých formálnych pravidiel práce a zakladá si na moci, hodnosti a zastávanej funkcii. Podriadený tak nie je v pravom zmysle slova vedený, ale viac-menej prinucovaný k plneniu úloh.

K tomuto spôsobu vedenia ľudí pristupujú velitelia, ktorí predpokladajú, že podriadený:

- nemá kladný vzťah k zastávanej funkcii, vykonávanej činnosti a preto služobné povinnosti plní len pod prísny dozorom,
- nepociťuje k danej organizácii (Ozbrojeným silám SR) žiadny výraznejší osobný, emocionálny či sociálny vzťah,
- vyhýba sa zodpovednosti, vlastnému rozhodovaniu, skôr mu vyhovuje, že je sám riadený.

K druhému spôsobu vedenia podriadených pristupuje veliteľ keď rešpektuje autonómiu konania, sebariadenia a samostatnosť podriadeného. Účinne motivuje podriadených, kladie dôraz na tvorivé a rozumové konanie, používa participatívne zásady riadenia, čo u podriadených prehlbuje záujem o prácu, dobré pracovné výsledky, aktivitu a snahu uplatniť svoje schopnosti a kvalifikáciu pre vlastný úspech i úspech svojej skupiny.

Takéto vedenie ľudí vychádza z toho, že podriadený má kladný vzťah k vykonávanej činnosti, spolupracovníkom a jednotke, snaží sa uplatňovať svoje poznatky, vedomosti, schopnosti, cíti zodpovednosť za svoje konanie a rozhodovanie.

Hoci opýtaní respondenti najčastejšie uvádzali uvedené dva spôsoby vedenia ľudí, velitelia vo vojenskej praxi neinklinujú čisto len k jednému z nich. Prítom ani jeden z uvedených spôsobov nemôžeme paušálne odporučiť či zamietnuť.

Skutočnosť, aké rozdielne spôsoby vedenia ľudí používa veliteľ vo svojej praxi je často podmienená situáciami, v ktorých sa musí rozhodnúť, ako i jeho vyspelosťou a skúsenosťami v práci s ľuďmi. Napriek tomu v určitých typických situáciách by mal dať jasne najavo svoj originálny štýl riadiacej práce.

V prieskume sa taktiež potvrdilo, že velitelia v každodennej príprave v dôsledku technizácie a intelektualizácie vojenských činností sa usilujú stále častejšie využívať účinné motivovanie reprezentované participatívnym riadením. Jeho prednosť vidia hlavne v tom, že:

- zvyšuje výkonnosť a spokojnosť podriadených, zlepšuje ich vzťah k vykonávanej činnosti a vojenskej jednotke,
- dáva podriadeným priestor k samostatnému konaniu a rozhodovaniu,
- poskytuje podriadeným možnosti zvyšovania kvalifikácie a osobnostného rozvoja.

Uvedené argumenty jasne hovoria v prospech participatívneho riadenia. Napriek tomu sa však v praxi veľmi ťažko presadzuje. Dôvodom je zrejme i to, že v civilnom sektore sa

participatívne riadenie chápe ako spolupráca, spolurozhodovanie vedúceho s podriadenými. Takáto spolupráca však nenachádza uplatnenie v podmienkach veliteľskej zodpovednosti a právomoci pri bojovom výcviku, čím existuje v pohľade presadenia participatívneho riadenia v Ozbrojených silách SR vo vojenskej verejnosti mnoho nejasností a dohadov.

Svedčí o tom skutočnosť, že vyše 50% respondentov nemalo ujasnenú oprávnenosť zavedenia participatívneho riadenia v Ozbrojených silách SR. Takmer polovica respondentov sa vyslovila, že participatívne riadenie do Ozbrojených síl SR nepatrí a jeho prípadné zavedenie by viedlo k zníženiu úrovne vycvičenosti a bojovej pripravenosti jednotiek.

Pri presadzovaní požiadavky participatívneho riadenia v ozbrojených silách je potrebné zdôrazniť, že neide v pravom zmysle slova o vedenie ľudí spoluprácou, že neusilujeme o to, aby podriadení priamo rozhodovali s veliteľom. Nadriadený by však mal vypočuť podriadeného a posúdiť jeho názor. Podriadený by zasa mal dôverovať nadriadenému a zodpovedne pristúpiť k plneniu uložených úloh.

Rozdielna by mala byť tiež miera spoluúčasti podriadených na rozhodnutí veliteľa v každom konkrétnom prípade. Záleží to hlavne na:

- charaktere, významnosti, odbornosti a dôležitosti riešeného problému,
- čase na rozhodovanie,
- odbornej kvalifikácii podriadených
- tom, ako sa rozhodnutie dotýka záujmu podriadených.

Na nedostatok priestoru pre samostatnosť v práci a málo informácií od nadriadených pre plnenie úloh sa vyslovilo takmer 30% respondentov. Oveľa horšie sú hodnotené možnosti pre uplatňovanie vlastných postupov pri plnení úloh (záporne hodnotí 40%), pre voľnú komunikáciu a spoluprácu s odborníkmi (záporne hodnotí takmer 60%) a pre presadzovanie nových prístupov a metód v práci (záporne hodnotí vyše 60%). Pritom všetci vyjadrili názor, že čím väčší záujem prejaví veliteľ o svojich podriadených, tým viac sú títo ochotní splniť zverené úlohy a niesť zodpovednosť za ich splnenie.

Na konkrétnu otázku, aké vlastnosti a kvality veliteľa považujú za potrebné a nevyhnutné na vedenie ľudí? Medzi najfrekvencovanejšie patrili: inteligencia, schopnosť hodnotiť situáciu, originalita, rozhodnosť, pribojnosť, sebadôvera, sebaovládanie, schopnosť prijímať úlohy od nadriadených a vydávať ich podriadeným, zodpovednosť, odvaha, empatia, spravodlivosť, komunikatívnosť, taktnosť, optimizmus, zmysel pre humor, schopnosť postrehnúť nové situácie, predvídavosť, náročnosť, sebakritičnosť. Chápu, že základom

týchto vlastností sú spravidla určité vedomosti, návyky a zručnosti a dôležitú úlohu majú i podmienky, v ktorých sa uplatňujú.

Resumé

Sociálna skupina vytvára podmienky pre život, ktoré umožňujú jej členom v súlade riešiť individuálne a spoločenské záujmy a potreby. Preto formovanie dobre organizovaných, stmelených a kooperujúcich skupín je jednou zo základných úloh výchovy. V tomto zameraní zohráva významnú úlohu vodca skupiny. V rôznych skupinách sú požadované rôzne vlastnosti vodcov. Na základe prieskumu vo Vojenskej akadémii sú vytypované charakteristické vlastnosti vodcu – veliteľa malej skupiny.

Použitá literatúra

- 1 PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál 1995, s. 200.
- 2 NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. Praha: Svoboda 1970. s. 293.
- 3 PARDEL, T. - KOVÁLIKOVÁ, V.: *Všeobecná psychológia*. Bratislava: SPN 1977, s. 201-203.
- 4 MIKUŠ, P. – DROPPA, M.: *Význam celoživotného vzdelávania príslušníkov ozbrojených síl vo výchove k vodcovstvu*. In: Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ. Випуск No4, Частина I. Міністерство освіти і науки України, Академія педагогічних наук України, Міжнародний університет «ПЕГІ» імені аадеміка Степан Дем'янчука. Рівне – 2003, s.230. ISBN 966-7359-37-9
- 5 OBERUČ, J.: *Osobnosť vojenského manažéra*. In: SA MO MO SR, 2000, č.2. Štáb personálneho manažmentu, s. 7.
- 6 PÁLUŠOVÁ, M. – ADAMEC, N.: *Vplyv súčasných premien v procese budovania Akadémie ozbrojených síl na vzdelávanie v technických študijných odboroch na vojenskej vysokej škole*. In: Logistika 2003 – vedecká konferencia. VA Liptovský Mikuláš 2003, s.236 – 239.
- 7 MACHÁČIK, D.: *Kľúčové kompetencie učiteľa, možné prístupy k ich vymedzeniu*. Acta humanica č. 1/2004, ŽU – FPV Žilina v spolupráci so SNK Martin, s. 54-61.
- 8 KMOŠENA, M.: *Náčrt vybraných problémov realizácie sociálno-psychologického výcviku OS SR*. In: Zborník z medzinárodného vojensko-vedeckého seminára *Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka*. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2002 . s. 59 – 62, ISBN 80-8040-194-2

VOJENSKÁ JEDNOTKA AKO SYSTÉM

kpt. Ing. Jana GREGOCKÁ, Výcvikové centrum Vojenskej polície, Liptovský Mikuláš

SYSTÉM

System je určitým spôsobom usporiadaný súhrn prvkov vzájomne pospájaných vzťahmi a vlastnosťami týchto prvkov, ktoré tvoria celok a majú funkčný účel. Každý systém je charakterizovaný riadením a spojením, ktoré v ňom prebiehajú, dynamickými zmenami v jeho správaní, v závislosti od času a úloh, ktoré plní. Systém je organizovaný a hierarchicky usporiadaný.

Podstatnými atribútmi systému, ktoré ho zároveň charakterizujú, sú jeho **štruktúra a správanie**. Medzi týmito atribútmi existuje veľmi tesný vzťah. Zmenou štruktúry pri nezmenení počtu prvkov a ich vlastností sa môže jeho správanie úplne zmeniť. Cieľové správanie systému ovplyvňuje človek svojou činnosťou, ktorá je podmienená psychickými procesmi, stavmi a tiež osobnostnými vlastnosťami. Systém existuje v určitom prostredí, s ktorým je v neustálej interakcii. Súhrn všetkých vlastností prvkov skúmaného systému vyjadruje jeho kvalitu.

VOJENSKÁ JEDNOTKA

Príslušníci vojenskej jednotky žijú a pracujú v konkrétnej sociálnej štruktúre, ktorá pôsobí na ich myslenie a profesijnú činnosť. Toto pôsobenie nie je priamočiare, ale transformuje sa cez osobnosti ľudí, cez ich potreby, záujmy, hodnotovú orientáciu, postoje.

Požadované cieľové správanie – splnenie zadaných úloh – nie je zrkadlovým odrazom vonkajších podnetov (rozkazov, smerníc, nariadení a pod.), ale **vyžaduje, aby príslušníci jednotky:**

- **vedeli** – boli kvalifikovaní, mali potrebné vedomosti, schopnosti a spôsobilosti
- **chceli** – boli účinne stimulovaní, motivovaní a aktivizovaní
- **mohli** – mali primerané podmienky (vrátane zdrojov)

Na splnenie úloh vojenskej jednotky má vplyv:

1. **veliteľ** – vedúci subjekt – ktorý by mal mať zodpovedajúce osobnostné a kvalifikačné predpoklady a podmienky na ovplyvňovanie a usmerňovanie podriadených.

2. **podriadený** – vedený subjekt – ktorý by mal byť schopný a ochotný uskutočňovať požadované zmeny myslenia, postojev, hodnotovej orientácie a profesijnej činnosti.
3. **primerané** a zodpovedajúce **podmienky** a možnosti ich efektívneho využívania tak, aby plnenie úloh bolo účinné a efektívne.

Vojenské kolektívy sa – na rozdiel od iných kolektívov – **vyznačujú** prísnejšie **centralizovanou organizačnou štruktúrou**. Jej výrazom je **nedeliteľná veliteľská právomoc** a dôsledné vyžadovanie **plnenia noriem a povinností**, ktoré stanovujú vojenské poriadky, predpisy, rozkazy a nariadenia príslušných veliteľov. V prípade, že dôjde k zásahu do kompetencií niektorých stupňov velenie, resp. k nárastu ich povinností (nielen funkčných), vytvárajú sa predpoklady na vznik komplikácií vo fungovaní systému.

Vo vojenskej jednotke vojaci zákonite **vstupujú do** určitých vzťahov. Sú to vzťahy **služobné** (oficiálne, formálne) – tieto sú vymedzené služobným postavením – funkciou, a zároveň **vznikajú vzťahy osobné výberové (neoficiálne, neformálne)** pohybujúce sa na báze sympatia – antipatia alebo tiež sociálnej blízkosti – dištancie.

Vzťahy služobné určujú vojenské predpisy a poriadky. Spočívajú v striktnom vymedzení jednotlivých služobných postavení (pozícií) a funkcií (rolí). Zároveň **vymedzujú i práva a povinnosti**, kompetencie a zodpovedností – v rovine vertikálnej i horizontálnej. **V rovine vertikálnej** ide o služobné vzťahy a o formy styku medzi podriadenými a nadriadenými, **v rovine horizontálnej** o vzťahy medzi vojakmi rovnakej hodnosti a služobného postavenia. Tieto **vzťahy odrážajú ciele vojenskej jednotky**. Mali by byť charakterizované princípmi vzájomnej súdržnosti, pomoci a humanizmu so zachovaním nedeliteľnej veliteľskej právomoci. Mali by rešpektovať špecifiku vojenskej činnosti danej jednotky a mali by zabezpečovať ich optimálne fungovanie.

Spoločná činnosť vedie k zvyšovaniu vzájomnej závislosti členov vojenskej jednotky. Vo vzťahoch medzi členmi vojenskej jednotky sú na prvom mieste vzájomná spolupráca a pomoc. Pre vojenskú jednotku je charakteristická časová obmedzenosť jej trvania ako skupiny. Je to skupina väčšinou pohlavne a vekovo homogénna, viac alebo menej stmelená. Pre stmelenie vojenskej jednotky je základom realizácia spoločných cieľov a tiež pocit zodpovednosti za dosiahnutý výsledok spoločnej činnosti. Dôležitá je aj dobrá organizácia skupiny, kritická vnútro skupinová mienka a disciplína.

Osobné výberové vzťahy vznikajú spontánne v procese osobného styku na pozadí vzťahov služobných, charaktare vojenskej činnosti, hodnotovo normatívneho systému a osobnostných zvláštností vojakov. Tak ako prebieha skupinová diferenciácia (niektorí sa

zblížujú, iní sa naopak vzájomne odmietajú alebo sú ľahostajní), vytvára sa i zložitá štruktúra osobne výberových vzťahov, ktoré môžu (nemusia) byť v zhode so služobnými vzťahmi.

Velitelia vedia, že sa vojaci v rámci malých jednotiek najčastejšie zoskupujú podľa spoločných záujmov, vlastností, názorov, vkusu apod. Tí skúsenejší sa preto snažia čo najskôr poznať charakteristiky, ktoré zjednocujú ich podriadených do priateľských skupín. Iba niektorí však vedia využívať proces živelného zoskupovania vojakov k stmelovaniu organickej jednotky.

Poznatky z výskumu svedčia o tom, že veľmi **citlivým miestom vo vzájomných vzťahoch sú konflikty** medzi nadriadenými a podriadenými. Ako uvádzajú niektoré pramene, pokonfliktné negatívne prežívanie (rekonancia) je 20-krát dlhšie než samotné trvanie konfliktu. **Konflikty vedú** k výraznému **zníženiu** akcieschopnosti alebo dokonca účastníci konfliktu sa do činnosti určitú dobu nezapájajú vôbec. Negatívne pôsobenia i na súdržnosť vo vnútri jednotky a dlhú dobu sa uchováva v rôznych psychologických prekážkach znemožňujúcich opätovné porozumenie medzi príslušníkmi jednotky. Na ich odstránenie je potrebné spravidla viac síl a umu než na vytváranie pozitívnych vzťahov v predkonfliktnej situácii.

Významným činiteľom pozitívneho vplyvu veliteľa na rozvoj vzájomných vzťahov medzi vojakmi **je jeho autorita**. Jedným z významných mechanizmov jej účinného pôsobenia je identifikácia. Jej podstata spočíva v tom, že sa s určitou osobou vnútorne dotýčný stotožní, považuje ju za vzor a svoje názory s ňou konfrontuje. Ide vlastne o vedomú snahu niekomu sa podobať. Autorita veliteľa sama osebe podnecuje podriadených k identifikácii, čo vyplýva z ich úcty a dôvery k nemu.

Medzi významné **osobnostné vlastnosti veliteľa vyvolávajúce identifikáciu podriadených patria**: zásadovosť, čestnosť, úprimnosť, skromnosť, pracovitosť, rozvážnosť, taktnosť, jednota slov a činov, úcta k ľuďom, náročnosť k sebe, ale i k druhým. Veliteľ sa stáva vychovávateľom, manažérom, poradcom, usmerňovateľom pre podriadených. Mal by spĺňať vysoké morálne hodnoty, podľa stupňa velenia aj primerané vzdelanie, ktoré by malo obsahovať všetky atribúty potrebné pre zvládnutie náročnej funkcie velenia – čiže vedenia ľudí, t.j. základy psychológie, pedagogiky alebo im príbuzných odboroch ako aj manažérske schopnosti, takt, cit, potrebnú dávku diplomacie. Vytvárať prostredie pohody a porozumenia, povzbudzovať vhodnými spôsobmi a zodpovedajúcimi motívmi k aktívnej práci, rozvíjať predstavivosť, podporovať kreativitu podriadených v riešení stanovených úloh v rámci výcviku. Vedieť viesť so svojimi zverencami konštruktívny a otvorený dialóg, nechať ich vyjadrovať svoje názory, myšlienky, chváliť ich prácu a povzbudzovať ich.

Pravidlá vojenskej jednotky ako skupiny, vnútroskupinové normy, súperenie, súťaživosť a kooperácia

Formovanie vojenskej jednotky je procesom dlhodobým a zložitým. Aby ho mohli velitelia ovplyvňovať a regulovať, musia pochopiť podstatnú väčšinu faktorov – z hľadiska riadenia, velenia, psychológie a sociológie. Pre veliteľa jednotky je veľmi dôležitá **motivácia** jej príslušníkov. **Súťaženie a súperenie** sú faktory, ktoré by mal veliteľ vojenskej jednotky vo svojej práci primerane využiť. V súťaživosti sa prejavuje samotná sociálna podstata osobnosti, ktorá vyplýva z prirodzenej snahy jedinca o sebarealizáciu, byť prvý a zaujať tak vysokú pozíciu v štruktúre medzosobných vzťahov v skupine. V súťažení spočíva veľký zdroj ľudskej aktivity prejavujúci sa v produktivite a efektívnosti práce. V súťažení sa prejavuje predovšetkým individuálny charakter, vyplýva zo snahy vyniknúť, byť lepší, niečo dokázať. Vo vojenskej jednotke umožňuje súťaženie vyniknúť tým jedincom, ktorí dosahujú lepšie výsledky, lebo viac napomáhajú dosiahnuť spoločný cieľ. Preto sa im dostáva väčšej vážnosti a úcty, čo spätne stimuluje ich správanie a pôsobí na ostatných členov kolektívu, povzbudzuje ich snahu vyrovnáť sa týmto vojakom a zlepšiť svoje postavenie vo vojenskej jednotke.

Riadenie súťaže vyžaduje účinné uplatňovanie zásad morálnej a hmotnej stimulácie. Kritériom účinnosti stimulácie je miera a smer jej vplyvu, t.j. nakoľko posilňuje správanie človeka v žiaducom smere, aktivizuje a zameriava ho na dosiahnutie očakávaného cieľa. Preto je využívanie morálnych a materiálnych stimulov späté s prístupom k individuálnym zvláštnostiam vojakov a s rešpektovaním podmienok života a činnosti daného kolektívu. Ak sa nerešpektujú, potom sa i pozitívny stimul môže obrátiť v pravý opak. Pre mnohých vojakov je vysoko stimulujúce uznanie a pozitívne ocenenie zo strany kolektívu alebo ľudí, s ktorými prichádzajú bezprostredne do styku.

V podmienkach ozbrojených síl, tak ako aj v civilnom živote, je potrebné orientovať sa na pozitívne výchovné stimuly. Prejavy úcty, verbálneho ocenenia práce, úprimný záujem o problémy podriadených, úzka spolupráca pri plnení pracovných úloh, pochvala za dobré splnenie úloh a prejavy dôvery v schopnosti a znalosti podriadených príslušníkov sú tými najjednoduchšími ale zároveň veľmi silnými výchovnými stimulmi. Rozvoj súťaže je nepredstaviteľný bez vysokej úrovne riadiacej a organizátorskej práce veliteľa. Nedostatky v nej môžu viesť k znižovaniu aktivity vojakov, lebo vynaložené úsilie nevedie k zodpovedajúcemu efektu.

Vedenie vojakov v náročných podmienkach

Vojak sa účastní prípravy a zdokonaľovania ozbrojených síl ako bojového celku, je svedkom opatrení, ktoré smerujú k rozsiahlej a mnohostrannej deľbe a kooperácii vojenských činností, súčinnosti druhov vojsk a ďalších organizačných celkov ozbrojených síl. Vojenská jednotka musí byť skupina s vysokou bojovou morálkou, odbornou vojenskou kvalifikáciou a vôľou po dosiahnutí maximálnych výkonov. V takých sociálnych skupinách objektívne dochádza k vzniku mimoriadne pevných medzosobných a skupinových vzťahov. Ohrozenie zdravia a života ľudí stmeluje, pôsobí k precíznosti výkonov, vyvoláva presnú deľbu práce a kooperáciu činností, vysokou zodpovednosť nielen za seba, ale aj za celok. Intenzívne prežitky vyvolávajú hlboké city kamarátstva a skupinová súdržnosť.

Doposiaľ boli predmetom našej pozornosti prípravné procesy k vedeniu ozbrojeného boja - vojenské vyučovanie a výcvik. Tieto procesy vyúsťujú v dobe mieru do komplexných cvičení. Sú nimi takticko-poradové cvičenia, taktická cvičenia, cvičenia s bojovou strelbou aj. V ich priebehu sa stále stupňuje náročnosť výcviku, jeho dynamika i komplexnosť tak, aby sa čo najviac priblížil bojovým podmienkam. Zámerne sa vytvárajú podmienky náročných životných situácií, komplexnej psychofyzickej záťaže pre jedinca aj bojovej skupiny. Aj keď ide vo vzťahu k vojne a k vedeniu boja iba o procesy prípravné, vyvolávajú hraničné výkony v extrémnych podmienkach, modelujú skutočné situácie. A aké typy náročných záťažových situácií rozoznávame? Ide predovšetkým o záťaž podľa povahy rozporu, ktorý vzniká medzi náročnosťou situácie a možnosťami jednotlivca sa s týmito požiadavkami vyrovnáť.

K takýmto záťažovým situáciám alebo momentom patrí:

- **neprimerané úlohy a požiadavky** v priebehu výkonu služby alebo pri výcviku sú dané predovšetkým tým, že sa nedá dodržať striedanie aktívnej činnosti a odpočinku v pravidelných a zvyčajných intervaloch. Dlhodobý, nepretržitý a vypätý výkon vedú k únave a vyčerpaniu. Spôsobujú poruchy v správaní a môžu mať dočasné ale aj trvalé následky v psychike jednotlivca. Po určitú dobu môže najmä mladý človek prepínať svoje sily. Únava z tohto prepätia sa však môže hromadiť a môže vyvolať vyčerpanie, ktoré má za následok skepsu, depresie, pasivitu, zníženie sebadôvery a napokon únikové reakcie jednotlivca.

Príčiny preťaženia a následného vyčerpania môžu spočívať:

- v nadmernom predlžovaní doby činnosti,
- v nadmernom množstve požadovaných úkonov, práce, činností,

- v nevhodnom pracovnom režime,
 - v nevhodnom zaradení – požiadavkou, aby jedinec vykonával činnosti pre ktoré nemá osobnostné alebo kvalifikačné predpoklady,
 - vo veľkej premenlivosti požiadavkou a veľkej dynamike zmien.
- **náhle vpravenie do nových podmienok života** a činností vyvoláva všeobecné napätie. Jeho dôsledky sú spomalené reakcie, triaška, málo premyslené reakcie, jednanie a správanie, narušená koordinácia pohybov, veľká intenzita vnímania bez zachytenia podstatného, neistota, vyľakanosť, zníženie sebavedomia, uzatváranie sa do seba.
 - **blokovanie a marenie bežného snaženia jednotlivca,**
 - **konflikt medzi protikladnými snahami jednotlivca, potrebou sebazáchovy a požiadavkou splniť stanovené úlohy,**
 - **stres** – rušivé vplyvy pôsobiace na psychiku jednotlivca pri uskutočňovaní určitej cieľovej činnosti a v snahe zaistiť jej optimálny priebeh.

Východiskom pre prekonanie stresových situácií je program výcviku vojakov a vojenskej jednotky, ktorý postupne vedie k zvyšovaniu ich telesnej aj duševnej odolnosti voči záťaži, k pestovaniu vôľových vlastností, najmä odvahy. Veľmi dôležitý je aj **vojenský režim**.

Vojenský režim

Vojenský režim ako pravidelný, relatívne stály spôsob života a činností vojenskej jednotky pôsobí ako výrazný vnútorný činiteľ, ktorý tým, že sa odráža vo vedomí a podvedomí vojakov prispieva k utváraniu návykov správania sa v rámci vojenského režimu. Aby bol vojenská režim skutočne výchovne účinný, musí byť účelný, presný a obecné záväzný.

Účelnosť vojenského režimu znamená, že každá požiadavka z neho vychádzajúca musí mať logiku a zmysel. Musí vyplývať so skutočných potrieb jednotky, z cieľa vojenskej činnosti alebo vojenskej služby, podmienok, za ktorých sa uskutočňuje a taktiež z psychického založenia vojakov. Napríklad preexponovaný vojenský režim (nadmerné množstvo náročných úloh, permanentné navodzovanie časovej tiesne, obmedzovanie doby pre odpočinok aj.) nutne vyvoláva povrchné plnenie úloh. Naopak pohodlný režim nevedie k formovaniu potrebných vlastností vojakov ale oslabuje ich pripravenosť a odolnosť voči náročným podmienkam. Presnosť vojenského režimu znamená určitosť, konkrétnosť a zrozumiteľnosť jeho požiadavkou. Patrí k nemu jasné a presné vymedzenie trvalých aj

dočasných funkcií každého jednotlivého vojaka, určenie jeho právomocí a zodpovednosti. Požiadavky musia byť vyjadrené tak, aby boli bezpečným návodom v rozmanitých situáciách, ktoré môžu vzniknúť, ale na druhej strane nemôžu zväzovať vojakov natoľko, aby podlamovali ich iniciatívu a aktivitu. Výchovné pôsobenie režimu do značnej miery závisí i na vzťahoch, ktoré existujú medzi jednotlivcami vojenskej jednotky a ich veliteľmi.

ZÁVER

Obsluha zbraní a bojovej techniky má výrazne kolektívny charakter. Táto skutočnosť **vedie** k zvýšeniu **vzájomnej závislosti** príslušníkov jednotky. Preto v medziosobných vzťahoch naliehavo vystupujú do popredia prvky zodpovednej závislosti, spolupráce, pomoci a zastupiteľnosti. **Presná a zladená činnosť** príslušníkov vojenskej jednotky **vyžaduje disciplínu**, určité pravidlá a normy. Tieto by mali napomáhať plnenie cieľa jednotky, a aby to bolo tak, mala by ich akceptovať prevažná väčšina príslušníkov jednotky. Ak chce veliteľ dobre riadiť vojenskú jednotku a dosahovať s ňou čo najlepšie výsledky, nutne musí okrem služobných vzťahov poznať aj neformálne, osobné vzťahy medzi jej príslušníkmi. Cieľom veliteľa nemá byť len spoznať osobné vzťahy medzi podriadenými, ale aj cieľavedomým zámerným vplyvaním na ne dosiahnuť ich zlepšenie a tým vytvoriť aj podmienky pre lepšie fungovanie podriadenej vojenskej jednotky. V súčasnosti sa žiaľ vo veľkej miere stretávame s veliteľmi, ktorí nemajú dostatočný záujem spoznávať vzťahy medzi členmi im podriadených jednotiek. Títo velitelia sú presvedčení, že jediným spôsobom dosiahnutia dobrých výsledkov je rozkaz, nariadenie, vyhrážanie sa trestom. Áno, aj tak sa dajú dosiahnuť určité výsledky, no cesta to nie je správna. Oveľa lepšie výsledky dosiahne veliteľ, ktorý sa nespolieha na formálnu autoritu, ale aktívne spoznáva vzťahy medzi podriadenými, cieľavedome ich zlepšuje a využíva pre dosiahnutie výborných výsledkov.

KOMPETENCIE VELITEĽA AKO VODCU VOJENSKEJ JEDNOTKY

**Dr. h. c. prof. Ing. Vladimír JANEČEK, DrSc. Katedra humanitných a sociálnych vied
Akadémie Ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši**

S pojmom vodcovstvo sa často spája aj termín kompetencia. Z terminologického hľadiska nie je pojem kompetencia jednoznačný. V bežnom živote sa k nemu ako synonymá používajú pojmy pôsobnosť, schopnosť, zručnosť, spôsobilosť, efektívnosť, požadovaná kvalita a pod. V literatúre (1) je jeho latinský pôvod objasňovaný ako právomoc; obsah pôsobnosti; dosah právomoci, alebo jeho lingvistický ekvivalent ako schopnosť posudzovať a rozumieť rečovým a jazykovým prejavom na základe súhrnu poznatkov o jazykovom systéme, ktoré máme uložené v pamäti.

V súčasnosti sa za kompetentného v určitej oblasti zvykne považovať človek, ktorý má predpokladané vedomosti, zručnosti a schopnosti a tiež vôľu a motiváciu ich uplatňovať pri výkone danej sociálnej roly, v našom prípade veliteľa vojenskej jednotky. V tomto prípade máme na mysli človeka, ktorý vie robiť kvalitne to, čo sa v príslušnej oblasti robiť vyžaduje. Ak budeme pristupovať k týmto snahám o spresnenie pojmu kompetencia s uvažovaním všeobecnej terminológie, je potrebné ho chápať v zmysle terminologického systému daného odboru. V úvode podľa (1) naznačený význam pojmu kompetentný spadá do odboru právneho, ktorý naznačuje príslušné právomoci z hľadiska inštitucionálneho ponímania manažmentu (na rozdiel od funkčného).

V druhom prípade je kompetentnosť vzťahovaná na činnosti (resp. súhrnný komplex činností), ktoré charakterizujú bezchybný výkon v danej oblasti. Opis kompetencie sa pritom vzťahuje iba na tie činnosti alebo správanie, ktoré sú z hľadiska vytvorených zručností jednotlivca typické. A to ani nie tak podľa sumy vedomostí, ale podľa miery ich aplikovateľnosti na konkrétnu situáciu, s predpokladom dosiahnutia všeobecne uznávaného výkonu.

Z didaktického hľadiska sa prienik vedomostí, zručností a schopností spravidla transformuje do kategórie spôsobilostí ako najvyššieho taxonomického stupňa v procese výučby. Preto je táto osobnostná charakteristika snád' aj výstižnejšia ako pojem kompetentnosť, pretože je presnejšie definovateľná a didakticky merateľná ako širokoobsažné hodnotenie kompetentnosti. Navyiac kompetencie, chápané spravidla z pohľadu úzkeho okruhu činností v danej oblasti rýchlo zastarávajú a stávajú sa tak neužitočnými (2). Nakoľko ale je

v súčasnosti pojem kompetentnosť značne pertraktovaný a stáva sa čoraz viac internacionalizovaným termínom, je zrejme potrebné sa stotožniť s tým, že i v oblasti vojenstva sa bude rešpektovať a častejšie používať ako zaužívaný pojem spôsobilosti.

V tomto prípade musí byť snaha hľadať, definovať a v osobnosti profesionálneho vojaka rozvíjať kompetencie, ktoré budú využiteľné v súlade s jeho odbornosťou a vykonávanou funkciou, a ktoré sú potrebné na riešenie väčšinou nepredvídateľných problémov, spätých s riadením ľudských zdrojov, ktoré umožnia jednotlivcovi úspešne sa vyrovnávať s rýchlymi zmenami v náplni práce veliteľa, osobnom i spoločenskom živote.

Pre takéto kompetencie sa zaužíval pojem „kľúčové kompetencie“. Majú slúžiť na riešenie rozličných problémov, v rôznych kontextoch, na dosahovanie stanovených cieľov v ozbrojených silách pri správnom riadení podriadenej jednotky veliteľom. Osvojovanie a zdokonaľovanie kľúčových kompetencií sa považuje za celoživotný proces učenia sa a to nielen v škole, ale aj v priebehu výkonu funkcie a v spoločenskom živote, v našom prípade aj z hľadiska spôsobilosti k vodcovstvu a organizačnému rozvoju. Najviac je problematika kľúčových kompetencií preferovaná v ekonomickej sfére, pretože prispievajú z ekonomického hľadiska k rastu produktivity práce, zvyšovaniu konkurencieschopnosti, v ozbrojených silách potom k rozvoju adaptívnych a kvalifikovaných príslušníkov jednotky a útvaru.

Pri analýze a návrhu kľúčových kompetencií sa tak v ozbrojených silách, ako aj v národnom hospodárstve, vychádza z rozboru funkčných a pracovných činností, typických pre príslušný profesiogram. Prieskum požiadaviek na najdôležitejšie spôsobilosti, potrebné pre súčasnú etapu vývoja spoločnosti v 500 svetových najúspešnejších organizáciách poskytol tento zoznam v poradí ich dôležitosti (3):

- tímová práca,
- riešenie problémov,
- interpersonálne zručnosti,
- ústna komunikácia,
- počúvanie,
- osobný rozvoj a rozvoj kariéry,
- tvorivé myslenie,
- vodcovstvo,
- stanovovanie cieľa a motivácia,
- písanie,
- organizačný rozvoj.

Aj keď uvedený zoznam kľúčových kompetencií je aplikovateľný aj pre základné manažérske funkcie veliteľa, bude potrebné ich bližšie špecifikovať pre jednotlivé druhy ozbrojených síl a konkrétnu rolu vodcu na jednotlivých úrovniach velenia a tomu prispôbiť ich postupný rozvoj pri vzdelávaní a výcviku vojenského profesionála.

Platné a spoľahlivé určenie systému kľúčových kompetencií, ktoré je potrebné rozvíjať a zdokonaľovať vo všetkých školách však vyžaduje cieľavedomý výskum, zameraný najmä na zistenie základných vedomostí, zručností a schopností, ktoré vyžaduje zamestnávateľ (pre nás GŠ OS SR) od profesionálneho vojaka, ak má byť spôsobilý uplatňovať ich ako vodca pri výkone svojej funkcie. Takýto výskum je žiaduce zadať ako rezortný, na ktorom by participovali jednotlivé zložky OS SR. Jeho výsledky by mali byť porovnané v širšom rámci ozbrojených síl štátov aliancie, nakoľko sa doteraz podobný výskum nerealizoval.

Uvedené kľúčové spôsobilosti, kompatibilné s kľúčovými kompetenciami v štátoch EÚ a OECD obsahujú množinu spôsobilostí, ktoré je potrebné ďalej konkretizovať na merateľné výkony študujúcich, aby bolo možné stanoviť do akej miery je každý jednotlivec pripravený nimi disponovať v každodennej praxi na danom stupni inštitucionálneho manažmentu OS SR.

Literatúra:

1. IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z.: *Slovník cudzích slov*. Bratislava: SPN, 1983.
2. Turek, I.: *Zvyšovanie efektívnosti vyučovania*. Bratislava: MC, 1998.
3. BELZ, H. – SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.
4. HRMO, R. – TUREK, I.: *Klíčové kompetencie I*. Bratislava: STU, 2003.
5. HAMAJ, P. Niektoré kvalifikačné aspekty výkonu profesionálneho vojaka. In: Zborník z medzinárodného vojensko-vedeckého seminára *Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka*. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2002 . s. 172 –177, ISBN 80-8040-194-2
6. KMOŠENA, M.: Náčrt vybraných problémov realizácie sociálno-psychologického výcviku OS SR. In: Zborník z medzinárodného vojensko-vedeckého seminára *Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka*. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2002 . s. 59 – 62, ISBN 80-8040-194-2
7. OBERUČ, J.: *Systém výchovy*. Liptovský Mikuláš: VA, 2004

PROGRAMY PODPORY ZVYŠOVANIA KVALITY OS SR

doc. RSDr. Štefan IŽARIK, CSc., Ing. Viera SPODNIAKOVÁ, Ing. Milota KUSTROVÁ, Katedra manažmentu Akadémie Ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

V Ozbrojených silách Slovenskej republiky sa už od ich vzniku realizujú reformné kroky. Najucelenejší prístup je v tzv. Modeli 2010, kde sú vytýčené hlavné úlohy, rozpracované jednotlivé kroky po jednotlivých rokoch a vyčíslené finančné náklady a zdroje zabezpečenia reformných krokov.

Reforma ozbrojených síl prebieha vo všetkých oblastiach vojenskej organizácie a praxe, Sprievodným javom je postupné znižovanie počtov a zvyšovanie kvality cestou profesionalizácie. Nie náhodou teda jedna z najdôležitejších a zároveň najcitlivejších úloh sa týka personálnej oblasti.

Celkovým zámerom personálnej reformy je vytvorenie systému personálneho riadenia, ktorý podporuje požiadavky profesionalizovaných moderných ozbrojených síl na získavanie, rozvoj, rozmiestňovanie, odmeňovanie a prepúšťanie personálu. Postupne sa vytvoril systém, ktorý je schopný poskytovať kvalitných ľudí s vhodnými schopnosťami do konkrétnej jednotky v požadovanom čase. Systém bol vytvorený tak, aby personalistika účinne podporovala nábor a udržanie síl.

Nie vždy je správne pochopená skutočnosť, že samotná profesionalizácia neznamená iba odstránenie povinnej vojenskej služby. Profesionalizácia je zameraná predovšetkým na vyššiu kvalitu ľudského potenciálu v OS, ktorá môže zabezpečiť vyššiu úroveň bezpečnosti štátu.

K zvládnutiu úloh profesionalizácie boli spracované viaceré podporné programy.

Týkajú sa, po prvé, znižovania početných stavov ozbrojených síl a relatívne plynulý a čo najmenej bolestný prechod uvoľnených vojenských profesionálov a zamestnancov do civilných profesií, prípadne do dôchodku. Je to veľmi náročná úloha. Ved' sa predpokladá, že do roku 2006 odíde z ozbrojených síl 15 419 osôb a do armády príde 11 620 osôb. Konkrétne v jednotlivých kategóriách príslušníkov a zamestnancov ozbrojených síl to bude vyzerat' nasledovne:

Tabuľka č. 1 Plánované redukcie počtov v ozbrojených silách¹

| Kategória personálu | Východzí stav | Plánované počty | Zmena počtu personálu | |
|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| | | | Odíde | Príde |
| Generáli a dôstojníci | 9 358 | 3 574 | - 5784 | |
| Práporčíci | 1 891 | 370 | - 1521 | |
| Poddôstojníci | 3 742 | 7 097 | | 3 355 |
| Mužstvo | 12 | 8 277 | | 8 265 |
| Zamestnanci | 12 533 | 4 419 | - 8 114 | |
| Celkom | 27 536 | 23 737 | - 15 419 | 11 620 |

Ako je vidno z tabuľky č. 1 pôjde o zásadnú zmenu zloženia príslušníkov nových ozbrojených síl. Odíde množstvo vyšších dôstojníkov, ktorí budú vymenení za poddôstojníkov a mužstvo. Zaniknú mnohé služby, ktoré budú „zcivilnené“ (Tento proces sa predpokladá napríklad aj v proviantnej a iných službách – čo prináša nemalé problémy ale v tomto príspevku na to nie je dostatok miesta).

Ďalšia významná reformná úloha je rozvinúť náborovú činnosť. Je riešená v druhom programe - programe získavania profesionálnych vojakov, reformy ich odmeňovania a zvyšovania kvality života.

Hlavnou iniciatívou spojenou s Ozbrojenými silami Slovenskej republiky - model 2010 je program zmeny systému odmeňovania. Cieľom je implementovať systém odmeňovania založený na hodnosti; ide o postup používaný vo väčšine ozbrojených síl západných krajín. Súčasne sa budú zvyšovať mzdy tak, aby lepšie odrážali požiadavky profesionálnych ozbrojených síl opierajúcich sa o nábor dobrovoľníkov. To si bude vyžadovať, aby systém odmeňovania bol schopný konkurovať mzdám civilného sektora.

Výsledkom zvýšeného počtu profesionálov bude vyššia kvalita ozbrojených síl a ich vyššia pripravenosť. Do ozbrojených síl budú prijatí iba tí, ktorí prejdú transparentným výberom. Zavedie sa spravodlivý a nezaujatý systém výberu formou konkurencie tak, aby sa umožnil postup tým, ktorí budú mať najväčšie možnosti pre dlhodobú službu. Pre personál na všetkých úrovniach budú spracované a uplatnené personálne štandardy. S novým systémom hodnotenia, ktorý si vyžaduje častejšie hodnotenia výkonnosti, je úzko spojená požiadavka poskytovať informácie o hodnotiacom a hodnotenom subjekte. To umožní účinnejšie

¹ Prameň : Model 2010. In.: www.mod.gov.sk

porovnávanie jednotlivcov, ich celkových vedomostí, zručností, schopností, spôsobilostí a skúseností.

Ozbrojené sily Slovenskej republiky - model 2010 budú vyžadovať zvýšenú rotáciu personálu. Takáto rotácia prinesie so sebou profesionálny rozvoj, zvýši vojenské skúsenosti a prinesie energiu do jednotiek na všetkých úrovniach. Tento systém si však vyžaduje vhodnejší systém vojenského bývania a ubytovania. Poskytnutie kvalitného ubytovania je rozhodujúce pre udržanie vojakov v ozbrojených silách a zabezpečuje systém rotácie personálu. Ubytovanie pre vojakov a ich rodiny bude potrebné pri nábore nových vojakov ozbrojených síl na dobrovoľnom princípe. Programy ubytovania zahŕňajú výstavbu nových ubytovní a renováciu súčasných ubytovní a kasární, zavedenie príspevkov na bývanie, ktoré pomôžu profesionálnym vojakom prenajať alebo kúpiť si súkromné byty, a príspevkov na presťahovanie. Ďalšia časť plánu na zlepšenie kvality života má skvalitniť náborové a udržiavacie úsilie poskytovaním aspoň takých výhod, aké sú dostupné v civile v oblasti kultúrnych, sociálnych a športových aktivít. Programy kvality života sa zapracúvajú do dlhodobého plánu.

Úplne novú časť sociálnej podpory v ozbrojených silách tvorí starostlivosť o deti. Táto podpora sa stane veľmi dôležitou pri častejšej rotácii profesionálnych vojakov, pri intenzívnejšom výcviku mimo posádok, pri rozšírenej účasti profesionálnych vojakov s rodinami v operáciách na podporu mieru a pri zvyšovaní počtu manželských partnerov zamestnaných mimo bydliska. Ide o novú časť plánu kvality života v budúcich rokoch, ktorý je rozpracúvaný v dlhodobom pláne štruktúry a rozvoja ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Tretí program je orientovaný do oblasti prípravy vedenia, prípravy lídrov – vodcov. Je to nesmierne dôležitá úloha. Súčasťou tejto úlohy je aj prestavba vojenského školstva. Novo vzniknuté vysokoškolské inštitúcie by mali byť schopné na základe akreditovaných študijných programov zabezpečiť kvalitnú prípravu budúcich vojenských profesionálov. Základné vzdelanie dostanú budúci dôstojníci na Akadémii Ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika a odbornú (vojenskú) profiláciu na Akadémii národnej obrany maršala Andreja Hadíka v Liptovskom Mikuláši.

Súčasťou zvyšovania kvality ozbrojených síl SR je kvalitná výchova moderných vojenských profesionálov, lídrov so širokým všeobecným aj špecificky vojenským rozhl'adom. Vidí sa nám, že aj reforma školstva a následne kvalita vojenských profesionálov je do určitej miery ohrozená skutočnosťou, že niektoré profesie budú ohrozené. Napríklad je všeobecne známe, že vojenská logistika v súčasnom modernom spôsobe vedenia vojen má

rozhodujúci význam, ale v programoch oboch akadémií sa školenie logistov v podstate nepredpokladá. Zrejme život si vyžiada ďalšie korekcie a to aj v smere zvýšenia ekologického povedomia vojenských profesionálov, pretože oni sú historicky najväčší znečisťovatelia životného prostredia.

Celkovo bolo spracovaných osem programov podpory zvyšovania kvality ozbrojených síl, ktoré si vyžadujú nemalé náklady. Uvádzame ich v tabuľke č.2.

Tabuľka č. 2

| <u>PREHLAD</u> <u>NÁKLADOV NA PROGRAMY</u> | | | | | | | |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Č. | Program | Náklady 2002 | Náklady 2003 | Náklady 2004 | Náklady 2005 | Náklady 2006 | Náklady 2007 |
| | <input type="checkbox"/> Celkové náklady programov | 9 531,96 mil. | 9 638,80 mil. | 9 375,31 mil. | 8 699,12 mil. | 8 694,44 mil. | 8 430,67 mil. |
| 1. | Znižovanie počtov dôstojníkov a vyšších práp. | 803,00 mil. | 1 526,50 mil. | 938,00 mil. | 388,20 mil. | 204,00 mil. | 114,00 mil. |
| 2. | Znižovanie počtov občianskych zamestnancov | 89,20 mil. | 132,75 mil. | 155,58 mil. | 37,94 mil. | 44,23 mil. | 0,00 mil. |
| 3. | <input type="checkbox"/> Reforma odmeňovania | 8 028,33 mil. | 7 162,40 mil. | 6 841,60 mil. | 6 921,24 mil. | 7 312,36 mil. | 7 312,36 mil. |
| 4. | Regrutácia profesionálnych vojakov | 135,66 mil. | 152,78 mil. | 215,05 mil. | 146,36 mil. | 189,13 mil. | 79,59 mil. |
| 5. | Príprava lídrov - vedúcich | 40,00 mil. | 40,00 mil. | 40,00 mil. | 40,00 mil. | 40,00 mil. | 40,00 mil. |
| 6. | Systém personálneho manažmentu | 35,00 mil. | 50,00 mil. | 60,00 mil. | 42,00 mil. | 30,00 mil. | 10,00 mil. |
| 7. | <input type="checkbox"/> Programy kvality života | 390,77 mil. | 564,37 mil. | 1 115,08 mil. | 1 113,38 mil. | 864,72 mil. | 864,72 mil. |
| 8. | Programy na prechod na národný trh práce | 10,00 mil. | 10,00 mil. | 10,00 mil. | 10,00 mil. | 10,00 mil. | 10,00 mil. |

Do roku 2007 sa každoročne ráta so sumou blízkou 10 mld korún, ktoré by nemali byť premrhané za predpokladu, že sa podarí Model 2010 dostať do života, v čo pevne veríme.

MOC A AUTORITA VODCU V MALEJ SOCIÁLNEJ SKUPINE

PhDr. Mária MARTINSKÁ, Katedra humanitných a sociálnych vied, Akadémia Ozbroyených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

ABSTRACT

The paper presents the socio-philosophical aspect on terms power and authority, functionalistic and conflictualistic aspects to power and its limitations. We try to explain the hierarchy of power on example of social living animals. We define the authority as social relationship and method of asserting of power in Military forces of Slovak republic.

Problémy v súvislosti s riadením ľudských zdrojov v spoločnosti a následne i v jej subštruktúrach sú v súčasnosti veľmi frekventované a zároveň rozsiahle. Obsahujú množstvo úloh teoretického rozpracovania ale i praktického uplatňovania zásad tejto činnosti v súlade s ekonomickými, politickými a sociálnymi podmienkami ich realizácie.

Riadenie predstavuje jeden z najvyšších stupňov cieľavedomej činnosti ľudí, koncentruje v tej či onej podobe a miere výsledky väčšiny vedných disciplín a tvorí integrovaný, konzistentný systém činností, ktoré majú rozhodujúci vplyv na výsledky v sociálnej praxi. Ťažisko pri riešení otázok riadenia v spoločnosti a aplikáciu na podmienky Ozbroyených síl Slovenskej republiky tvoria spoločenské vedy, predovšetkým však pedagogika, psychológia a sociológia.

Úlohou príspevku by mala byť snaha o rozšírenie mozaiky (prevažne empirických poznatkov a teoretických východísk prípravy vojenských profesionálov) o niektoré sociálno-filozofické aspekty. Konkrétne sme sa zamerali na neprehľadnuteľný ambivalentný charakter moci a problematiku autority ako súčasť širšieho zamerania témy dnešnej konferencie.

Riadenie, i v Ozbroyených silách Slovenskej republiky, je prezentované predovšetkým ako riadenie ľudí. Aby ich vybraný subjekt mohol riadiť, musí disponovať istým podielom moci. Nejde tu pritom o ponímanie moci vo forme sociálneho násillia, ale ako pozitívneho sociálneho fenoménu – autority.

Moc patrí medzi základné sociologické pojmy a problematika moci v spoločnosti tvorí centrum záujmu sociológie. Moc totiž preniká všetkými sférami a oblasťami života spoločnosti; v každej z nich sa prejavujú svojou prítomnosťou mocenské vzťahy a mocenský vplyv. Najvšeobecnejšie možno definovať *moc ako schopnosť jednotlivcov alebo sociálnych*

skupín presadiť svoju vôľu pri riešení rôznych spoločenských záležitostí a to aj napriek odporu ostatných ľudí (1). Je to teda schopnosť jednotlivca alebo sociálnych skupín uskutočňovať sociálne činnosti a ovplyvňovať sociálne procesy v sociálnom prostredí vo svoj prospech, teda uskutočňovať ich spôsobom, ktorý je pre daný subjekt – nositeľa moci – vhodný a výhodný.

Uvedené presadzovanie vôle jednotlivcov alebo skupín (či s väčším alebo menším súhlasom, ba dokonca aj napriek odporu ostatných členov skupiny) vytvára mocenskú nerovnosť a diferenciaciu (rozdelenie) ľudí v zásade na dve skupiny – vládnuce a ovládaných. Uplatňovanie moci a mocenskú nerovnosť charakterizuje napríklad aj vzťah medzi rodičmi a deťmi, riadiacimi pracovníkmi a ich podriadenými, veliteľmi a vojakmi. Na problematiku moci v sociologickej teórii prevládajú dve skupiny názorov(2):

- a) funkcionalistický – podľa hlavného predstaviteľa funkcionalizmu T. Parsonsa je moc zovšeobecnená schopnosť sociálneho systému zariadiť, aby veci prebiehali v záujme kolektívnych cieľov. Teda moc zaisťuje prosperitu celku a preto aj jej kumulácia je žiaduca a funkčná;
- b) konfliktualistický – podľa predstaviteľa sociálno-kritickej vetvy teórie sociálneho konfliktu J. S. Millsa ako mocných možno označiť tých jednotlivcov, ktorí sú schopní uskutočniť svoju vôľu aj vtedy, ak sa iní stavajú na odpor. Kumulácia moci je zdrojom konfliktov, ktoré spoločnosť rozdeľujú, oslabujú a rozkladajú.

Obidva stručne načrtnuté prístupy sú však jednostranné a predstavujú istú redukciu v tom zmysle, že každý preferuje iba jednu stránku problematiky moci. Ich jednostrannosť sa v sociálnej praxi odstraňuje (často entropicky) kombináciou uplatnenia rôznej miery prvkov obidvoch prístupov.

Mocenská nerovnosť sa prejavuje nielen vo všetkých formách ľudského spolužitia, ale aj u ostatných, sociálne žijúcich tvorov, kde má vlastne nerovnosť svoj pôvod. Vo svete zvierat je objektívne konštruovaná hierarchia moci, ktorá je sociálne jednoznačne funkčná. Zaisťuje totiž, že zvieratá žijúce v skupinách budú vo vzájomnom styku tmiť svoju prirodzenú agresivitu. Sociálna hierarchia je tu vytváraná na základe pomeru fyzických síl vodcu a uznania týchto síl ostatnými príslušníkmi skupiny. Správanie, ktoré symbolizuje hrozbu a správanie vyjadrujúce podriadenie slúži k udržaniu a reprodukcii tejto hierarchie, organizuje život skupiny bez toho, aby bolo nevyhnutné permanentne siahať k otvorenej agresii. Mocenská nerovnosť vo svojej najotvorenejšej podobe nie je teda produktom ľudskej spoločnosti. Je do určite miery pozostatok a zároveň súčasť naturalistickej, konkrétnejšie

biologicko-organickej zložky človeka a zároveň podstatný znak ľudského druhu, pretože po jeho úplnej eliminácii už nemožno hovoriť o človeku.

V spoločnosti ľudí mocenská nerovnosť (a úzusmi a právnymi normami zakotvená sociálna hierarchia) nebráni výbuchom otvoreného násillia zďaleka tak spoľahlivo ako v skupinách sociálne žijúcich zvierat. Ľudské dejiny sú dôkazom toho, že práve spochybňovanie existujúcej hierarchie často viedlo k mnohým konfliktom (občianskym vojnám, sociálnym bojom, interskupinovým a interpersonálnym krízam a pod.).

Schopnosť používať symboly dáva človeku možnosť posilniť vzťahy dominancie a podriadenosti tým spôsobom, že ich pretvára do podoby autority a poslušnosti. Inštitúcie dôveryhodnej symbolickej legitimacy umožňujú podriaďovať sa príkazom moci bez toho, aby dochádzalo k otvorenému násilliu. Ľudia vyvinuli také formy moci, ktoré sú kombináciou verejnej sily a legitímnej moci – *autority*. Bez podobnej regulácie nemôže žiadna ľudská skupina dlhodobejšie prežiť. Túto reguláciu však nemusí realizovať iba konkrétna osoba (kráľ, náčelník) vybavená monopolom použitia sankcií a násillia. Rovnakú funkciu môže mať aj bezprostredná sociálna kontrola, tlak mienky členov skupiny, rozšírená viera v záväznosť istého správania sa konania – teda isté inštitucionálne prvky v sociálnej skupine.

Hoci moc a autoritu treba rozlišovať, nie je možné skúmať ich izolovane; jedna je podmienená druhou, jedna umožňuje definovať podstatné znaky druhej. Autorita je taká moc, ktorej prejavy sú akceptované tými, ktorých sa týkajú. Každá moc má potrebu ospravedlniť svoju existenciu. Autorita ja taká moc, ktorej sa to podarilo. Akceptovať autoritu znamená dobrovoľne sa zdržať overenia toho, čo je dané, čo platí, čomu je nutné veriť (3).

V podmienkach ozbrojených síl autorita vystupuje ako spoločenský vzťah i metóda uplatňovania moci pri vykonávaní sociálnych činností - riadiacich funkcií veliteľa (4). Autorita predstavuje najmä stupeň váhy konkrétnej osobnosti (vodcu) a mieru jej vplyvu na ľudí v jednotke. Títo sú ochotní, vzhľadom na osobnostné prednosti, schopnosti, vedomosti a vlastnosti nositeľa autority preberať jeho názory, prijímať od neho rady, uznávať jeho rozhodnutia a podriaďovať sa jeho príkazom. Mať autoritu vo vojenskej sociálnej skupine znamená byť rešpektovaný nielen z oficiálneho (služobného), formálneho hľadiska (vyplývajúceho z menovania do funkcie, poriadkov a predpisov), ale aj z neformálneho, získaného u podriadených v procese výkonu roly veliteľa. Kategória autority tak objektivizuje vzťahy medzi funkciami, vojakmi a jednotlivými komponentmi vojenskej organizácie. Tým, že sa stáva vojak príslušníkom konkrétnej jednotky, podriaďuje sa systému autority a prijíma ho (s rôznou mierou dobrovoľnosti), i legislatívne (prísahou) je zaviazaný k tomu, že svoje

správanie a konanie bude korigovať podľa potrieb svojej jednotky a Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Autorita veliteľa je významným nástrojom motivácie k vysokému stupňu iniciatívy a pracovnému výkonu vojakov (5). Obsah pojmu autorita v súčasnosti kladie väčší dôraz na spôsob zaobchádzania, presviedčanie a súhlas skupiny oproti autorite, ktorá je založená na ovládaní a manipulácii (6). Hlavný záujmom veliteľa v role vodcu už nie je iba upevňovanie prísnej disciplíny, ale význam nadobúda aj formovanie a udržiavanie iniciatívy a morálky podriadených vojakov, regenerácie síl, ovplyvňovanie ich životného štýlu v službe v súkromnom živote (7).

Moc je v spoločnosti funkcionálne dôležitá, no príliš často sú však ľudia schopní niečo vykonať len a práve preto, že majú moc nad inými ľuďmi, ktorých slobodu tým obmedzujú. Problém je teda v tom, že výkon moci je pre fungovanie každej organizácie nepostrádateľný, mocenské pozície však dávajú svojim držiteľom zdroje, ktoré im umožňujú viac či menej rozhodovať o tom, čo je pre organizáciu (ozbrojené sily, jednotku) a teda aj pre ľudí najviac potrebné a nevyhnutné.

Zo sociálno-filozofického hľadiska možno za ideálny stav označiť také uplatňovanie moci, v ktorom by jej subjekty (veliteľ-vodca), ktoré budú ľuďom vládnuť, mohli ovládaných (podriadených vojakov) poškodzovať čo najmenej, a keď, tak len na základe objektívnych dôvodov – pri uplatňovaní objektívnych funkcií Ozbrojených síl Slovenskej republiky. Moc môže mať totiž charakter pozitívny (motivačný a stimulačný) práve tak ako aj negatívny (nefunkčne donucujúci a obmedzujúci).

Resumé

Článok prezentuje sociálno-filozofický pohľad na pojmy moc a autorita, funkcionalistické a konfliktualistické prístupy k moci a ich nedostatky. Hierarchiu moci vysvetľuje na príklade sociálne žijúcich zvierat. Autoritu definuje ako spoločenský vzťah a metódu uplatňovania moci v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

LITERATÚRA

1. SOPÓCI, J. – BÚZIK, B.: *Základy sociológie*. Bratislava: SPN 1995. s. 68.
2. KELLER, J.: *Úvod do sociologie*. Praha: Slon 1991. s. 137 – 138.
3. SCRUTON, R.: *Slovník politického myšlení*. Praha: Atlantis 1989. s. 11.
4. POLONSKÝ, D. – HAMAJ, P.: *Úvod do sociológie práce*. Liptovský Mikuláš: LIA 2002. s. 76 – 79. ISBN 80-968746-2-4
5. HAMAJ, P.: *Motivačné aspekty pracovného výkonu profesionálneho vojaka*. In: *Zborník Vojenskej akadémie č.4/2003*. s. 127 – 134. ISSN 1335 – 0935
6. KMOŠENA, M.: *Dav a panika*. Liptovský Mikuláš: 4 D s. r. o. 2004.
7. MATIS, J.: *Spôsob života a životný štýl*. Liptovský Mikuláš: 2002. ISBN 80-968719-8-6

AUTORITA VELITEĽA – VODCU

Ing. Pavel MIKUŠ, PhD. Akadémia OS v Liptovskom Mikuláši - doc. Mgr. Ing. Milan DROPPA, CSc., doc. RNDr. Ľudmila LYSÁ, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku

ÚVOD

Ťažko si môžeme predstaviť ktorúkoľvek spoločnosť bez autorít, t.j. bez osobností, skupín ľudí a spoločenských inštitúcií, ktoré vzbudzujú vážnosť, majú na druhých rozhodujúci vplyv a sú pre nich zdrojom rád a poučení. Autorita je spätá s povahou ľudskej existencie, ľudského života, spoločenských vzťahov a práce.

Každá ľudská činnosť vyžaduje istú organizáciu, určitý systém právomoci a zodpovednosti medzi ľuďmi, určitý okruh osôb a inštitúcií, ktorým je zverené riadenie, ktorí rozhodujú v mene a v záujme druhých ľudí a majú na nich výrazný vplyv. Ak toto platí všeobecne, potom niet sporu o tom, že to musí platiť o to výraznejšie v takom dôležitom a centrálne riadenom organizme, akým sú ozbrojené sily.

Ozbrojené sily majú svojich veliteľov, ktorých právomoci a zodpovednosť sú o to vyššie, čím ich funkčné zaradenie je vyššie v hierarchii nadriadenosti a podriadenosti.

Autorita veliteľa - dôstojníka

Jadrom riadiacej práce veliteľa – vodcu je vedenie ľudí, kde hlavnou zásadou je rešpektovanie skutočností, že každý človek je osobnosťou a že sa neustále vyvíja počas celého svojho pôsobenia. Vedenie sa orientuje na najdôležitejšie, teda na funkčnosť. Tak ako veliteľ riadi a velí svojej jednotke taká je reakcia jeho podriadených, ktorá je ekvivalentná vo vzťahových reláciách riadenie – autorita veliteľa. Autorita v ozbrojených silách vychádza predovšetkým z organizačnej stránky vojenskej činnosti. Ozbrojené sily majú veliteľov na všetkých úrovniach velenia. Podľa úrovne funkcií zveruje presne vo vojenských predpisoch určenú právomoc a zodpovednosť. Vyjadruje to navonok hodnostným označením, ako forma

spoločenského splnomocnenia. Ak sa postaví veliteľ pred jednotku, stojí za ním moc ozbrojených síl, jej autorita ako spoločenskej inštitúcie.

Aby však veliteľ – vodca pôsobil autoritatívne a ako skutočný vodca svojich podriadených, musí formálnu autoritu rozvíjať takým spôsobom, aby sa stala neformálnou a teda skutočnou. Možno ju označiť ako prestíž. Patrí sem osobný vplyv, čaro, vážnosť, povest'.

Aby bol veliteľ uznávaný svojimi podriadenými, musí sám uznávať význam podriadených, to znamená že musí porozumieť osobným vzťahom, ochotne vysvetliť úlohy, a mať záujem o spoluprácu s nimi. Dôrazne podporovať a byť náročný na vykonávanú činnosť. Spravidlo hodnotiť výsledky práce a tým ich motivovať pre splnenie úloh.

Každá veliteľská funkcia v ozbrojených silách, je istou formou spoločenského splnomocnenia

Naša spoločnosť, ozbrojené sily, vo funkcii dôstojníka dáva právo viesť určitý počet priamo podriadených vojakov a súčasne odovzdáva s tým spojené povinnosti a zodpovednosť. To znamená, že autorita vyplýva v prvom rade zo zverenej funkcie dôstojníka, z cieľov a poslania, ktoré tým na veliteľa prechádzajú. Keď sa prvý raz postaví pred svoju jednotku, bude za ním stáť akoby celé ozbrojené sily, ich autorita a normy.

To však je len jedna strana mince. Splnomocnenie, ktoré dostal, stráca čoskoro svoju moc, pokiaľ nie je jej hoden. Ak nepreukáže jeho oprávnenosť svojimi osobnými kvalitami. Vojaci čoskoro spoznajú, či je skutočne po všetkých stránkach pripravený im veliť, riadiť, učiť ich a viesť.

Aj keď mladý dôstojník vzhľadom na svoj zhodný vek s väčšinou svojich podriadených a rovnakou mierou životných skúseností nemôže vo svojej funkcii vstupovať do akejsi roly „otca“ svojich podriadených vojakov, môže v uvedenom príklade nájsť isté analógie.

Autorita dôstojníka ako veliteľa malej jednotky je teda daná mierou moci, ktorú mu zverili ozbrojené sily, je podporovaná kladnými vlastnosťami jeho osobnosti ale tiež tým, ako ho prijímajú jeho podriadení. Vojaci budú poslúchať, podriadia sa dobrovoľne veleniu, ak im bude veliteľ rozumieť, osvojí si dobrý štýl velenia a riadenia ich činnosti, bude spravodlivý a taktný.

Pri vedení vojakov bude veliteľ úspešný, ak pôjde svojou cestou a využije práve tie kvality, ktoré sú mu vlastné. Keď tak preukáže svoje prednosti, každý súdny človek - vojak mu odpustí niektoré nedostatky. Avšak musí byť zrejmé, že svoju prácu chce vykonávať kvalifikovane.

Odborná a pedagogická autorita dôstojníka

Odborná autorita dôstojníka je daná tým, ako ovláda výcvik jednotlivca, bojových skupín, družstiev, čaty, posádok tankov a bojových vozidiel, obslúh zbraňových systémov vo svojej odbornosti (druhu vojska); ďalej tým, ako ovláda osobné zbrane a ostatné prostriedky, ktoré sa pritom používajú, ako pozná podmienky, za akých môže byť vedená bojová činnosť jednotky; taktiež tým, ako pozná podmienky mierovej vojenskej služby a života v malej jednotke, dokáže rozdeľovať úlohy vojakom a viesť ich k ich splneniu, ako dokáže udržiavať poriadok a disciplínu vo zverenej jednotke.

Dôstojník musí byť schopný vzorne predviesť vojakom požadované praktické úkony. Podriadení vojaci musia poznať, že „svojej veci“ rozumie, že jeho požiadavky sú oprávnené a splniteľné. Širší rozhľad, vzdelanosť a inteligencia, telesná zdatnosť a psychická odolnosť voči záťaži, spoľahlivosť výkonov môžu byť dôstojníkovi len na prospech.

Odborná prevaha môže zvädzať k prílišnému sebavedomiu. Zdravé sebavedomie je užitočné. Ak však bude budiť dojem, že je „jediný chytrý“ v jednotke, veliteľova autorita podstatne klesne. Vodca sa má chovať tak, aby jeho riadiaca úloha bola evidentná, ale aby ho nevyčleňovala z daného celku.

Okrem odbornej autority by mal mať poddôstojník aj autoritu pedagogickú, ktorá je daná umením ľudí nielen viesť, ale ich aj niečo naučiť.

Sprostredkujúca úloha dôstojníka vo velení jednotke a vo výcvikovom procese znamená, že sa nespolieha len na vlastné sily a schopnosti, ale keď narazí na určité ťažkosti, využije poradenskú službu veliteľov, svojich nadriadených.

Charakteristika veliteľa podľa štýlu vedenia

Autoritatívny – je charakteristický tým, že trvá za všetkých okolností na svojich rozhodnutiach a príkazoch. Svoje názory presadzuje i proti mienke a názorom svojich podriadených. Uznáva len centralizovaný a prísny organizačný prístup zhora. Podriadenie na základe moci.

Participatívny – je založený na základe aktívnej účasti všetkých podriadených pri rozhodovaní a riadení. Vzájomne prevláda atmosféra dôvery na základe vymedzenej kompetencie. Atmosféra podnecuje aktivitu všetkých prítomných a iniciatívu zapojenia sa do

problému , ktorý treba riešiť. Dôležité je že tu prichádza ku kritizovaniu niektorých postupov a následného hľadania nového riešenia.

Demokratický – pri rozhodovaní sa radí s podriadenými . Vždy vypočuje mienku a názory. Podriadený majú priestor na iniciatívu. Vedenie je založené na dobrovoľnej podriadenosti a sebadisciplíne podriadených.

Liberálny – je to mäkký prístup veliteľa, ktorý má spravidla nízku autoritu, ale určitú prestíž. Snaží sa robiť populistickú politiku, vyhýba sa zodpovednosti, za uskutočnenie rozhodnutí. Nepopulárne zásahy, kritiku, sankcie presúva na iných. Veliteľ býva spravidla tolerantný k chybám a nedostatkom podriadených.

Smer vývoja podľa požiadaviek na súčasného veliteľa - lídra

V návaznosti na obsah činností veliteľa ako subjektu riadenia a výchovy a z toho plynúce kvality jeho osobnosti, ktoré mu môžu zabezpečiť zodpovedajúcu mieru kompetentnosti, môžeme vyvodiť určité závery. Príprava veliteľa – vojenského profesionála prebieha jednak na vojenskej škole, pokračuje prakticky naďalej v priebehu výkonu funkcií vojenského profesionála ako súčasť celoživotného permanentného vzdelávania formou kariérneho vzdelávania.

Prípravu študentov, veliteľov, manažérov na prácu s ľudskými zdrojmi pochopiteľne nezabezpečujú len školy a v nich spoločenské predmety, ale významne sa na tom podieľajú aj ostatné predmety pre vojakov, predmety vojensko-odborného charakteru. No v nie jednom prípade sa stretávame s tým, že špecifické problémy vedenia výchovy sa v týchto predmetoch vyučujú menej kvalifikovane až násilne.

Veliteľ - vodca predsa nie je odborník len vo svojom zameraní, ale aj v tom ako vie pripraviť svojich podriadených pre konkrétne činnosti, ako riadi zložité systémy ľudí v jednotke. Práve táto stránka tu má významné miesto. Základom je teda osvojenie si skupiny základných vedomostí z pedagogiky, psychológie, sociológie. Predovšetkým tieto poznatky treba uplatňovať.

Pravdepodobne žiadna škola, vrátane vysokej vojenskej školy nie je schopná plne pripraviť svojich absolventov na to aby okamžite plnohodnotne vykonávali svoje funkcie, na ktoré sú pripravovaní. Je potrebné aby sa zapracovali v konkrétnych podmienkach a získali

vlastné skúsenosti z práce z ľuďmi. Preto obdobie v nástupnej funkcii, tak ako v každej novej situácii ma mimoriadny význam aj pre prehĺbenie kvalifikácie absolventa vysokej vojenskej školy a pre vedenie a výchovu podriadených.

Postupný proces profesionalizácie ozbrojených síl pravdepodobne prinesie isté zmeny do charakteru činnosti veliteľa - vodcu ako vojenského profesionála, najmä v tom, že bude do istej miery klesať výchovný aspekt na profesionálnych vojakov, no bude rásť aspekt vedenia. Podriadený budú na vyššej úrovni pripravenosti a narastie potreba ich optimálneho vedenia, usmerňovania činnosti. To by sa malo odrážať aj v charaktere prípravy, kedy bude menší dôraz kladený na prípravu vychovávateľa ale narastie dôraz na vedúceho manažéra.

Súčasná zmeny v našich ozbrojených silách a jej postupná profesionalizácia, neustále zvyšujú požiadavky na morálny a osobnostný profil veliteľa, ako vodcu a vychovávateľa. Problematika všeobecných kvalít veliteľa, jeho príprava patrí k zložitým a náročným procesom. Univerzálny typ veliteľa samozrejme neexistuje. Môžeme sa k nemu však v konkrétnych situáciách priblížiť. Existuje teda typ veliteľa v konkrétnych podmienkach daného prostredia. Sú však pravidlá, ktoré musí veliteľ akceptovať a isté kvality, ktorými musí disponovať aby mohol zastávať úspešne danú funkciu. Mal by stelesňovať určitý ideál pre svojich podriadených.

Úspešné riadenie ľudí v súčasných podmienkach ozbrojených síl je záležitosť zložitá a mnohotvárna. Je to skutočné umenie byť dobrým a uznávaným veliteľom – manažérom, ktorého si svoji podriadení vážia a vedia že si k nim našiel cestu. Vie pochopiť ich problémy a našiel si k nim cestu neformálnou autoritou a objektívnym postojom ku každému osobne. Objektom na ktorý bude veliteľ vždy pôsobiť je druhý človek a z hľadiska pôsobenia predstavuje základnú zložku riadenia. Intelektové schopnosti, priamo rozhodujú ako rýchlo dokáže veliteľ - vodca rozhodovať. Nemal by byť konzervatívny voči novým postupom a spôsobom práce.

Literatúra

1. BELAN, E., BELAN, L. : *Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného hľadiska*. VA Liptovský Mikuláš, 2004.
2. KORZENIOWSKI, L.: *Menedzment podstawy zarzadzania*. EAS. Krakow. 2003.
3. MIKOLAJ, J.: *Bezpečnostná problematika*. In.: Zborník z medzinárodného terminologického seminára, ŽU, Žilina. 2003.
4. OBERUČ. J. : *Osobnosť vojenského manažéra*. In. SAMO č.2/2000, Bratislava, MO SR, s 2 – 15.
5. ŠVEC, Š.: *Učenie sa byť a uspieť*. Pedagogická revue, roč.54, 2002,č.1,s.9 – 32.
6. OBERUČ, J.: *Vo výchovno vzdelávacom procese má významné miesto osobnosť učiteľa*. In.: ACTA HUMANICA 1/2004, Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline, Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied, s. 39 - 42

NIEKTORÉ ASPEKTY VEDENIA ĽUDÍ ZO STRANY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Ing. Mária PÁLUŠOVÁ, katedra dopravných strojov a zariadení Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

ABSTRACT

The article deals with some aspects of leadership. It aims at students – future professional soldiers. It characterizes the process of leadership from the point of view of general aims and defines the most important principles of effective leadership. It continues to state some necessary student's skills and quality, which are needed to be formed during the study.

Vedenie ľudí je veda a umenie. Ak hovoríme o vedení ľudí, myslíme tým aktívnu, tvorivú činnosť, na zladenie a koordináciu spoločnej činnosti z hľadiska subjektu riadenia, ktorým je alebo jednotlivec, alebo skupina osôb.

Vzhľadom na to, že ide o subjekto–objektový vzťah, môžeme *riadenie* z pohľadu systémového prístupu všeobecne chápať ako: mnohostrannú aktívnu, tvorivú činnosť, v rámci ktorej *riadiaci subjekt* ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsoby správania *riadených objektov* (t. j. výkonných prvkov) tak, aby riadená sústava plnila určené funkcie a dosiahla stanovených cieľov v danom čase a v zodpovedajúcej kvalite.

Jedným zo základných predpokladov fungujúceho systému riadenia je existencia riadiaceho subjektu. V OS ním chápeme veliteľa, ktorý je typom riadiaceho pracovníka – manažéra, ktorý uskutočňuje svoju riadiacu činnosť v špecifických vojenských podmienkach. Pri špecifikácii riadenia v OS sa používa pojem *velenie*, ktoré sa viaže na prísnu centralizáciu a uplatňovanie neoddeliteľnej veliteľskej právomoci a zodpovednosti. Charakter velenia zodpovedá najmä riešeniu bojových situácií, čo je spojené s vydávaním rozkazov, vyžadovaním neodkladného plnenia povinností a pod. (1).

Jednou z dôležitých úloh, ktoré plní vojenské školstvo je pripraviť študentov-budúcich profesionálnych vojakov na efektívne vedenie podriadených. Proces vedenia ľudí v armáde má svoje všeobecné ciele:

- zabezpečiť prijatie úloh podriadenými a ich zodpovedné plnenie,
- vytvoriť podmienky pre uplatnenie vojensko-odborných vedomostí, návykov, zručností a schopností podriadených a pre rozvoj ich kvalifikácie,
- využívať ich pracovnú aktivitu a iniciatívu,
- vytvoriť vzťahy vzájomnej pomoci, spolupráce i stav spokojnosti vo vojenských skupinách.

Za najdôležitejšie princípy efektívneho vedenia ľudí vo vojenských jednotkách môžeme považovať:

- *komplexnosť velenia* - predstavuje zjednotenie priameho, odborného, sociálneho a výchovného velenia, psychologického pôsobenia profesionálneho vojaka i jeho neformálneho vplyvu na vojakov a na skupiny pri realizácii vykonávaných činností,
- *individuálny prístup*, ktorý predpokladá hlbšie poznanie osobnostných kvalít a predpokladov podriadených veliteľom, z čoho vyplýva voľba ich primeraného služobného zaradenia a úlohovania,
- *interaktívny charakter vedenia* vyžaduje od veliteľa pochopiť a realizovať vedenie podriadených ako proces vzájomnej spolupráce, dôvery a rešpektovania, taktu a tolerancie, obojstranného úsilia dosiahnuť čo najlepší výsledok pri plnení úloh a smerujúci k dosiahnutiu pracovnej spokojnosti všetkých zúčastnených,
- *funkčnosť vo vedení* ľudí, ktorá je založená na veliteľskom riešení predovšetkým štrukturálnych otázok a problémov, ktoré sú pre výsledok činnosti podstatné a dotýkajú sa činnosti podriadených,
- *nepretržitost' vedenia*, vyjadrujúcu nevyhnutnosť neustáleho a priameho kontaktu veliteľa s podriadenými, ktorý prebieha od zadania úloh, v rámci ich plnenia a pri ich vyhodnotení.

Ak chceme pripraviť študentov na efektívne vedenie podriadených, je potrebné priamo ovplyvniť utváranie ich kompetencií k tejto činnosti. Zameriava sa na formovanie sociálneho typu osobnosti vojenského profesionála vytváraním a rozvojom zodpovedajúcich **charakterových vlastností a čŕt** študentov. Efektívny vedúci by mal byť zásadový, láskavý (ohľad na druhých), pracovitý - ako osobný príklad pre podriadených. Z vôľových vlastností by mu nemala chýbať cieľavedomosť, odvaha, schopnosť prekonávať prekážky. Kvalita charakterových vlastností je tým dôležitejšia, čím zodpovednejšie postavenie vojenský profesionál zaujíma.

Dôležité je tiež utváranie **organizačných schopností** a z nich najmä metodickosť a plánovitosť pri plnení služobných úloh, ochoty prevziať riziko a zodpovednosť, trpezlivosť, pohotovosť a vynaliezavosť vzhľadom na aktuálnu situáciu, vedieť prikazovať (veliť), ale na druhej strane, vedieť sa podriaďovať, vedieť delegovať právomoci a zodpovednosť, delegovať úlohy, objektívne kontrolovať a hodnotiť (2).

Pri príprave študentov na vedenie je dôležitý rozvoj ich **intelektových schopností**, ktoré priamo ovplyvňujú kvalitu a rýchlosť rozhodovania. Patrí k nim pohotovosť v chápaní a usudzovaní, predstavivosť a rýchlosť orientácie v situácii, samostatnosť, pružnosť a koncepcnosť myslenia, tvorivý prístup k riešeným problémom, rýchlosť a pružnosť v nachádzaní konkrétnych spôsobov rozhodovania.

Pre efektívne vedenie ľudí majú dôležitý význam **motivačné vlastnosti** vojenského profesionála (3). Ide o ovplyvňovanie štruktúry potrieb, postojov, hodnotovej orientácie, životných cieľov študentov, pozitívne zameraných na úspešnú realizáciu riadiacej činnosti, posilňovanie ich záujmu o túto činnosť. Ďalej ide o schopnosť prekonávať prekážky, mať zdravú túžbu po prestíži a moci, nie však prehnanú panovačnosť, spojenú s bezohľadnosťou, prípadne agresiou, identifikáciu s cieľmi ozbrojených síl a spoločnosti.

Ak má byť činnosť vojenského profesionála pri vedení úspešná, musia byť splnené tieto predpoklady:

1. musí vedieť riadiť – čo je dané kvalitou kompetencie, štýlom riadenia, osobnostnými charakteristikami,
2. musí chcieť riadiť – čo je podmienené motivačnou štruktúrou,
3. musí môcť riadiť - čo je umožnené služobným postavením, vymedzením právomocí a zodpovednosti, celkovou autoritou a podmienkami riadiaceho procesu.

Uvedené predpoklady, najmä prvé dva je možné naplniť priamo v procese prípravy študentov na vysokej škole. Absolventi majú dosť vedomostí, ktoré sú však formálne, školské. Chýba im prax z práce s podriadenými, zručnosti správne použiť poznatky o vedení.

Kompetentnosť viesť ľudí je determinovaná určitými skúsenosťami, ktoré sa získavajú praxou.

Resumé

Príspevok sa zaoberá niektorými aspektami vedenia. Zamieriava sa na študentov-budúcich profesionálnych vojakov. Charakterizuje proces vedenia z hľadiska všeobecných cieľov a definuje najdôležitejšie princípy efektívneho vedenia. Ďalej uvádza niektoré

nevyhnutné schopnosti a vlastnosti študentov, ktoré je potrebné u nich formovať počas štúdia, pre ich efektívne vedenie podriadených.

LITERATÚRA

1. Horáček, J.: *K psychologickým otázkam vedení podřízených v armádě*. Žilina, VF VŠDS, 1992.
2. Janeček, V.: *Vedenie ľudí v rezorte MO*. In: Zborník z vojensko-vedeckej konferencie „Vedenie ľudí v rezorte obrany SR“. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 1998. s.8-17.
3. Hamaj, P.: *Motivačné aspekty pracovného výkonu profesionálneho vojaka*. In: Zborník Vojenskej akadémie 4/2003. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia 2003, s.127-134.
4. OBERUČ, J.: *Vo výchovno vzdelávacom procese má významné miesto osobnosť učiteľa*. In.: ACTA HUMANICA 1/2004, Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline, Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied, s. 39 - 42

SOCIÁLNA POLITIKA AKO JEDNA Z KOMPETENCIÍ VODCU

PhDr. Zdenka PILLÁROVÁ, Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, Katedra humanitných a sociálnych vied,

Abstract:

The article deals with the competence of a commander as a leader in the area of social policy that is a part of everyday life of professional soldiers, both during their working hours and in their spare-time. In considerable way it influences soldier's decisions for entering his professional service, job performance during this period of time, as well as after quitting professional service.

Úvod

Sociálna politika je pojem, s ktorým sa v súčasnosti denne stretávame. Hovoria o nej politici, novinári v rôznych médiách, ale je predovšetkým predmetom záujmu a často emotívnych diskusií verejnosti.

Súčasnú zmeny v spoločensko politických podmienkach života štátu si vyžadujú uskutočniť reformy aj v systémoch, ktoré každodenne ovplyvňujú život jednotlivca. Takou oblasťou je aj sociálna politika obsahujúca viacero systémov, ktoré prechádzajú, alebo v najbližšom čase prejdú zásadnými zmenami, ako napríklad dôchodková reforma, či reforma zdravotnej starostlivosti a pod. Realizované, alebo pripravované reformy nemôžu vo svojom dôsledku obísť ani rezort obrany, čím zasiahnu aj profesionálnych vojakov, ktorí sú zainteresovaní nielen na sociálnej politike rezortu obrany, ale aj na sociálnej politike mimo rezort.

Sociálna politika pre profesionálnych vojakov

Oblasť sociálnej politiky je podpornou oblasťou Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje život profesionálnych vojakov v pracovnom, ale hlavne mimopracovnom čase, čo významne vplýva na ich pracovný výkon. Sociálne zabezpečenie profesionálnych vojakov sa riadi samostatným zákonom, ktorý rieši prioritne tri oblasti – zdravotnú starostlivosť, bytovú politiku a dôchodkové zabezpečenie (4). Ďalšie z oblastí sociálnej politiky sú riešené viacerými právnymi úpravami, ktoré podliehajú

zmenám podľa potrieb rezortu – výkon profesionálnej služby (politika zamestnanosti) a vzdelávanie (vzdelávacia politika).

Vo svojom príspevku chcem upriamiť vašu pozornosť na kompetencie veliteľa práve v oblasti sociálnej politiky. Kvalita sociálnej politiky v špecifických podmienkach OS SR je jedným z hlavných motivačných činiteľov pri rozhodovaní sa záujemcov o profesionálnu službu. To predpokladá, že práve oblasť sociálnej politiky majú noví profesionálni vojaci dobre zmapovanú a ovládajú ju. Všeobecne rozšírený pohľad možných záujemcov na túto oblasť je veľmi zjednodušený – slušné finančné ohodnotenie v porovnaní s možnosťami v spoločnosti, hlavne v oblastiach s vyššou mierou nezamestnanosti, poskytnutie bytu, doživotný dôchodok a pri odchode z profesionálnej služby odchodné.

Sociálna politika v Ozbroyených silách SR však rieši všetky oblasti sociálnej politiky (zamestnanosť, sociálne zabezpečenie, zdravotnú starostlivosť, bývanie, vzdelávanie, sociálnu starostlivosť) a väčšina profesionálnych vojakov sa o danú oblasť začne zaujímať až vtedy, keď sa ich začne dotýkať, alebo by sa mohla v blízkej budúcnosti dotýkať. Častokrát je veliteľ tou prvou zastávkou, na ktorú sa v danej problematike profesionálny vojak obráti v očakávaní vyčerpávajúcej odpovede, či rady. Tu už nemajú miesto hmlisté predstavy, alebo predpoklady. Navyše, ako riadiaci pracovník môže utrpieť na prestíži a podľa miery uspokojivej odpovedi aj na autorite. Od vedúceho pracovníka sa očakávajú primerané vedomosti zo všetkých oblastí, ktoré ovplyvňujú podriadených, teda aj z oblasti sociálnej politiky.

Profesionálna vojenská služba stratila charakter celoživotného povolania, stala sa z nej „práca na dohodu“, na určitý čas, vychádzajúc z príslušného zákona vo väčšine prípadov na obdobie troch až pätnástich rokov. Teda aj sociálna politika sa musí orientovať na zabezpečenie profesionálnych vojakov prioritne v tomto období, zároveň však vytvára podmienky starostlivosti o všetkých po splnení si záväzku. V súčasnosti do kompetencie sociálnej politiky OS SR spadajú všetci poberatelia výsluhových dôchodkov, ktorých v tomto reformnom období je pomerne veľa. Vytvára to tlak na financovanie výsluhových dôchodkov, ale aj pozostalostných, na zdravotnú starostlivosť, rehabilitačné pobyty a ďalšie služby, ktoré sú súčasťou sociálnej politiky rezortu. Niektoré sú desaťročiami zaužívané a všeobecne sa s nimi počíta (napr. stravovanie výsluhových dôchodcov v zariadeniach OS SR, využívanie športovísk a ďalšie), iné si len ťažko razia cestu do systému, v ktorom by sa ich účinok odrazil za desaťročia (napr. doplnkový dôchodkový systém, doplnkový zdravotný systém a ďalšie).

Od vodcu sa očakáva aktuálna orientácia v celej spleti systémov v oblasti sociálnej politiky, ktorá sa mení a má systémovú spojitosť s obdobným systémom mimo rezort. Previazanosť systémov (civilného a vojenského) je badateľná pri preukazovaní spoločne posudzovaných osôb pre rôzne účely (hlavne vo sfére sociálnej starostlivosti, ale aj zdravotnej starostlivosti a iných), kedy rodič (alebo aj obidvaja rodičia) sú súčasťou vojenského systému a deti (alebo aj s jedným rodičom) sú súčasťou nevojenského systému (7). Nárokovateľnosť, či možnosť získania niektorých služieb je rôzne posudzovaná (napr. získanie poukazu na liečebný, či preventívny pobyt pre chronicky choré dieťa).

OS SR svojou sociálnou politikou sa snažia v rámci možností čo najviac rozširovať možnosti jej uplatnenia v bežnej praxi, od čoho si sľubujú odbremenenie profesionálnych vojakov od nutnej starostlivosti a zodpovednosti o seba a rodinu (bývanie, zdravotná starostlivosť, nemocenské a dôchodkové zabezpečenie a ďalšie). Každý človek s pocitom primeraného zabezpečenia svojich najbližších, bez aktuálnych starostí, sa môže lepšie sústrediť na svoju prácu. A vojenské povolanie si vyžaduje plné sústredenie a podávanie výkonov fyzických, ale aj psychických nielen v situáciách život, či zdravie ohrozujúcich, ale aj pri príprave a každodennom výkone profesionálnej služby.

Povinnosťou veliteľa je riadiť svojich podriadených. Vodca svojich podriadených vedie, pričom spolieha na ich dobrovoľnosť, kým pozícia veliteľa mu poskytuje možnosť využiť autoritu. Ľudia pozitívnejšie prijímajú manažéra, ktorý je „človekom“ – s úsmevom, nápadmi, predstavivosťou, ktorý nehľadá na limity, ale je ochotný uvažovať aj za nimi. Skutoční lídri majú zvláštnu schopnosť povzbudzovať ostatných tak, aby dosiahli úspech. Majú pozitívny postoj k životu, skutočný záujem o úspech všetkých, sú dôslední, so schopnosťou jasne definovať ciele, ale vedia povzbudiť aj ostatných, aby si vlastné ciele stanovovali sami. Nie každý veliteľ na svojom stupni velenia má aj reálnu kompetenciu zásadným spôsobom ovplyvniť niektorú z oblastí sociálnej politiky smerom k podriadeným. Dôležité oblasti sú riešené zákonmi a teda sú v ich zmysle nárokovateľné (bývanie, nemocenské a pod.). V iných oblastiach je potrebné vyjadrenie priameho nadriadeného, alebo služobný postup (vyjadrenie viacerých nadriadených), čo už jednotliví velitelia priamo ovplyvňujú (napr. vzdelávanie – kurzy, štúdium, stáže doma i v zahraničí).

Vo vojenskom prostredí v oblasti sociálnej politiky majú velitelia kompetencie (na rôznom stupni rôzne), ktoré im umožňujú ovplyvňovať jednotlivé podmienky tak, aby ich podriadení mali vytvorené čo najlepšie predpoklady na plnenie požadovaných úloh (5). Aj vo vojenskom prostredí platí, že z motivovaných podriadených sa postupne vypracujú dobrí velitelia, ktorí majú šancu sa stať vodcami, viesť podriadených k optimálnemu plneniu úloh.

Orientácia vo všetkých oblastiach sociálnej politiky patrí do základného vybavenia každého veliteľa. Čím vyšší stupeň riadenia má veliteľ v kompetencii, tým podrobnejšie by mal ovládať hlavne tie oblasti sociálnej politiky, o ktorých rozhoduje, alebo k nim vydáva stanovisko. Zatiaľ však tieto svoje vedomosti väčšina veliteľov získava vlastnou skúsenosťou, alebo nutnosťou disponovať týmto druhom informácií. Komplexné informácie zo všetkých oblastí sociálnej politiky profesionálnym vojakom nie sú systematicky odovzdávané. Otvára sa tu možnosť ich zaradenia do kurzov kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov a diferencovane podľa stupňa velenia ich do jednotlivých typov kurzov zaradiť. V rámci komplexnosti prípravy veliteľov môže byť súčasťou sociálnopsychologických výcvikov so zameraním na niektorú z troch oblastí – osobnostný rast účastníkov, získanie lepšieho poznania seba, či získanie špeciálnych profesionálnych spôsobilostí veliteľa (6).

Vývoj v celom segmente sociálnej politiky je dynamicky sa rozvíjajúci, čo v sebe zahŕňa priebežne inovatívne návrhy, ktoré jednotlivé oblasti sociálnej politiky menia. Aj systém sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov tak, ako je v súčasnosti platný, nie je definitívny. Sociálne zabezpečovací systém smeruje ku kompatibilite so systémami platnými v Európskej únii (vrátane vojenského, lebo aj profesionálny vojak je občanom členského štátu) a teda musí vykazovať znaky všeobecne platného (Európska sociálna charta), s prihliadnutím na národné rozdielnosti (sociálne systémy v Slovenskej republike) a špecifiká (zabezpečenie profesionálnych vojakov).

Záver

Sociálna politika svojim rozsahom ovplyvňuje každodenný život jednotlivcov, regiónov i štátu ako celku. Len ľudia s primeranými vedomosťami dokážu v praktickom živote realizovať vlastné predstavy o svojom živote, čo sa prejaví v kvalite života všetkých.

Podľa prieskumov realizovaných európskymi inštitúciami v posledných rokoch patria obyvatelia Slovenska medzi najpesimistickejšie národy Európy, ktorí majú obavy zo svojej budúcnosti a to hlavne z oblastí sociálnej politiky (strata zamestnania, slabá zdravotná starostlivosť, život v postproduktívnom období nedosahujúci zaužívaný štandard a ďalšie).

Vedomosti z oblasti sociálnej politiky umožňujú každému občanovi pripraviť sa na možné životné situácie, ale aj tie, ktoré určite nastanú. Tomu má napomôcť vzdelávanie v oblasti sociálnej politiky všetkých občanov, profesionálnych vojakov nevynímajúc.

Resumé:

Článok sa zaoberá kompetenciami veliteľa ako riadiaceho pracovníka v oblasti sociálnej politiky, ktorá je súčasťou každodenného života profesionálneho vojaka v pracovnom i mimopracovnom čase. Významným spôsobom ovplyvňuje jeho rozhodovanie pre vstup do profesionálnej služby, jeho pracovný výkon počas nej, ako aj jeho život po skončení služobného pomeru.

Použitá literatúra:

1. EURÓPSKA KOMISIA: *Európska sociálna politika. Bílá kniha*. Generálne riaditeľstvo zamestnanosti, pracovných vzťahov a sociálnych vecí, Praha 1999
2. VAŇO, B.: *Prognóza vývoja obyvateľstva Slovenskej republiky do roku 2050*. www.startistics.sk
3. *Stratégie podpory rastu zamestnanosti na základe reformy sociálneho systému a trhu práce*, www.employment.gov.sk
4. Zákon č. 328/2002 Z.z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov, v znení neskorších predpisov, www.zbierka.sk
5. HAMAJ, P.: Premeny vojenskej práce. Bratislava, SamO č. 2/2002, s.58-64
6. KMOŠENA, M.: Náčrt vybraných problémov realizácie sociálno-psychologického výcviku v ozbrojených silách SR. In: Zborník z vojensko-odborného seminára. Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, 2002, s. 60
7. PILLÁROVÁ, Z.: Profesionalizácia ozbrojených síl a niektoré aspekty sociálnej politiky s dôrazom na dôchodkový systém. In: Zborník Vojenskej akadémie č.2/2004. Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, 2004, s.205
8. POLONSKÝ, D.: Úvod do sociologického výskumu. Topoľčany: PRINT, 2000

TÍM V OZBROJENÝCH SILÁCH

prof. RSDr. Dušan POLONSKÝ, CSc., Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied, Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline

V nedávnej minulosti (pred rokom 1989) sa v bývalej Československej ľudovej armáde presadzovala myšlienka jedného – pokiaľ možno charizmatického riadiaceho pracovníka (veliteľa), disponujúceho nedeliteľnými veliteľskými právomocami, založenými na straníckom základe. Posledné, viac ako desaťročné obdobie vývoja našej Slovenskej republiky a jej ozbrojených síl, je však poznamenané masívnym preberaním poznatkov a skúseností z vývoja armádnych organizácií v priemyslovo vyspelých krajinách, čoho dôsledkom sú aj zmeny v predstavách o riadení vojenských jednotiek (útvarov). Ich nosným pilierom je *obrat od riadenia jediným zodpovedným pracovníkom, vybaveným širokými právomocami, ku skupinovej a tímovej riadiacej práci – založenej hlavne na širokej participácii podriadených na všetkých riadiacich procesoch.*

Ambíciou tohto vystúpenia nie je podať ucelený výklad vzniku a fungovania vojenských skupín a tímov v ozbrojených silách, ale uskutočniť základný pohľad na podmienky ich existencie v rámci armádnej organizácie. V našom výklade vychádzame predovšetkým z definícií formálnych sociálnych skupín², ktorých znaky sa v podstate zhodujú s najčastejšími definíciami tímov (pričom neformálne vzťahy v tíme nie sú vylúčené). V uvedenej súvislosti preto považujeme za potrebné zdôrazniť, že jednoznačnú a všetkými autormi akceptovanú charakteristiku tímu v dostupnej literatúre nenájdeme. V zjednodušenej podobe však možno uviesť stručnú definíciu tímu a určiť jeho najdôležitejšie znaky – spravidla odvodzované od charakteru sociálnej organizácie, v ktorej sú vytvárané a v nich aj fungujú.

Vychádzajúc z uvedeného je možné charakterizovať všeobecne *tím* ako *malú formálnu (pracovnú i primárnu³) sociálnu skupinu, ktorej členovia splňajú určité odborné i sociálne*

² *Formálna sociálna skupina* je organizovaná spoločenskými inštitúciami a štruktúrovaná do podoby organizácií, ktoré plnia nadosobné spoločenské ciele, fungujú na báze presných noriem, predpisov a pravidiel, ktorých plnenie je aj kontrolované a sankcionované.

³ *Primárna sociálna skupina* predstavuje také združenie osôb, ktoré sa vyznačuje intímnyim spojením jej členov tvárou v tvár a vzájomnou spoluprácou (C.H. Cooley). Charakterizujú ju najmä dôverné a priame medziľudské vzťahy, intímna sociálna atmosféra, súdržnosť jednotlivcov, ktorá vyplýva z citovej fixácie a úzkeho spojenia sociálnych rolí (napr. v pracovnej skupine vedúci, spolupracovníci a podriadení).

požiadavky a ktorí v daných podmienkach spolupracujú pri plnení spoločných cieľov a úloh. Uvedená stručná definícia platí aj na tímy v ozbrojených silách, so zreteľom na ich špecifické ciele, funkciu i štruktúru v spoločnosti. Od nich sú odvodené ciele a úlohy vojenských tímov na nižších úrovniach organizačnej štruktúry ozbrojených síl.

V literatúre je uvádzané pomerne veľké množstvo charakteristických čŕt, ale medzi najčastejšie uvádzané *znaky tímu* (obdobne i malej formálnej sociálnej skupiny) patria hlavne: (Bay, 2000, s. 12 – 13)

- ☛ spoločne stanovené ciele (a z nich vyplývajúce úlohy),
- ☛ členenie podľa funkcií (sociálnych rolí) v tíme,
- ☛ intenzívne vzájomné vzťahy,
- ☛ výrazný tímový duch,
- ☛ silná súdržnosť medzi členmi tímu.

Uvedieme niekoľko poznámok k jednotlivým znakom, so stručnou aplikáciou na podmienky ozbrojených síl.

Významným znakom tímu sú *spoločne stanovené ciele*, ktoré vyplývajú ako z potrieb fungovania vojenskej organizácie, tak z ich konkretizácie pre každý vojenský (bojový) tím. Ich poznanie je jednou zo základných podmienok úspešného fungovania takéhoto tímu. V praxi by však nemalo dochádzať k rozporom medzi cieľmi strategickými, operačnými a na najnižšej (operatívnej) úrovni, pretože to sťažuje (až znemožňuje) identifikáciu jednotlivcov s vytýčenými úlohami, ktoré z týchto cieľov vyplývajú. Výsledkom môže byť na jednej strane výrazné znižovanie efektívnosti fungovania vojenských tímov, nedorozumenia medzi veliteľmi a podriadenými vojakmi, vznik konfliktných situácií a podobne. Preto zhoda v základných cieľoch je predpokladom nielen úspechu (efektívnosti) vojenského tímu, ale aj jeho existencie a prežitia v bojových podmienkach.

V prípade druhého znaku - *členenia podľa funkcií (sociálnych rolí) v tíme*, každá sociálna pozícia v tíme vyžaduje napĺňanie celého systému sociálnych rolí, determinovaných rozličnými skupinovými činnosťami. Z hľadiska fungovania vojenského tímu možno medzi takéto roly zaradiť tzv. *úlohové roly* a *udržiavacie roly* (obrázok 1 na nasledujúcej strane). Jeden a ten istý člen tímu napĺňa spravidla niekoľko z uvedených rolí – je nositeľom viacnásobných rolí (vrátane mimo služobných), ktoré môžu prispievať a uľahčovať systematické budovanie vojenského tímu alebo naopak, oslabovať jeho dynamiku. Je zrejmé, že potenciál vojenského tímu nie je daný súčtom potenciálov jednotlivcov (výkonu ich rolí), ale spočíva vo väzbách týchto rolí v konkrétnych vojenských činnostiach, na základe čoho sa

Úlohové roly:

- Iniciátor : Navrhuje nové ciele alebo myšlienky malej jednotky - tímu.
- Informátor : Podáva informácie o základných problémoch vojenského tímu.
- Ideológ : Poukazuje na základné hodnoty vojenského tímu.
- Objasňovač : Zvyšuje porozumenie vo vojenskom tíme pomocou príkladov.
- Koordinátor : Spája myšlienky a nápady vojakov.
- Smerovateľ : Udržiava vojenský tím na ceste k vytýčenému cieľu.

Hodnotiteľ : Hodnotí výsledky vojenského tímu podľa rôznych kritérií – formálne logicky alebo podľa praktického prínosu.

- Mobilizátor : Povzbudzuje vojenský tím k vyššiemu výkonu.
- Ceremoniár : Vykonáva rutinné úkony.
- Zapisovateľ : Vytvára „pamäť vojenského tímu“ dokumentovaním diskusií a výstupov z nich.

Udržiavacie roly:

- Povzbudzovač : Posilňuje solidaritu vojenskej jednotky tým, že prijíma a oceňuje rôzne názory vojakov.
- Harmonizátor : Rieši konflikty vyjednávaním alebo humorom.
- Kompromisník : Pomáha riešiť konflikty polovičnými ústupkami oboch strán.
- Aktivista : Povzbudzuje všetkých vojakov tímu k účasti.
- Posudzovateľ : Posudzuje kvalitu skupinových (tímových) procesov.
- Komentátor : Komentuje tímové procesy a dynamiku vojenského tímu.
- Nasledovník : Pôsobí ako pasívny poslucháč ostatných vojakov.

Obrázok 1 Úlohové a udržiavacie roly vo vojenskom tíme

dosahuje synergetický efekt – ako výraz „zohratosti“ vojenského tímu. Efektívnosť jeho fungovania je daná hlavne úrovňou splnenia vytýčených cieľov a úloh, zladenou a koordinovanou činnosťou vojakov v tíme a napokon aj osobnou spokojnosťou každého vojaka (prevažujúcim uspokojením individuálnych potrieb nad ich frustráciou).

Tímová činnosť je aj vo vojenskej jednotke podmienená *intenzívnymi sociálnymi vzťahmi* medzi jeho členmi. Tieto vzťahy chápeme ako *nepretržitý proces*, v ktorom *vojaci na seba aktuálne a bezprostredne pôsobia a vzájomne sa ovplyvňujú, to znamená bezprostredne reagujú a odpovedajú na činnosť a správanie sa ľudí, s ktorými sú v kontakte.* (Košta, 1996, s. 29) Zo štruktúrneho hľadiska sú tieto vzťahy zložené z interagujúcich osôb, medzi ktorými vzniká určitá *psychická väzba* (vzájomné vzbudenie porozumenia a záujmu), ďalej zo *spoločenského styku* (ktorý má aj vonkajšie znaky a pravidlá), zo *sociálnej komunikácie* (verbálne i neverbálnej), zo *sociálnej percepcie* osôb, ktoré sú vo vzájomnej

interakcii (formálnej i neformálnej), zo spoločne vykonávanej *činnosti* (vzájomne prepojených operácií) a napokon zo *sociálnej situácie*, v ktorej vzťahy vznikajú a rozvíjajú sa.

Medziľudské vzťahy vo vojenskom tíme fungujú v rámci širších interakcií vo vojenskej organizácii. Obyčajne sa utvárajú v dvoch základných rovinách: na jednej strane ako proces, ktorý rešpektuje sociálne pozície jeho účastníkov a spočíva v dodržiavaní celého systému inštitucionálnych (vojenských) sociálnych noriem, na druhej strane ako spontánny, tvorivý proces, ktorý sa riadi výlučne osobnostnou stránkou medziľudského styku. Na základe toho možno tieto vzťahy klasifikovať ako *formálne (inštitucionálne)* a *neformálne (osobne-výberové)*.

Tímový duch je spájaný hlavne so vznikom pocitu spolupatričnosti členov tímu a uznávaním spoločných cieľov a symbolov. Hlavne v americkej literatúre je vyzdvihovaný význam tímového ducha v súvislosti s vnútornou motiváciou ľudí k podávaniu čo najlepšieho pracovného výkonu. Vyžaduje však dobrú pohodu v spoločných vojenských činnostiach, pomerne vysoký pocit uspokojenia s vojenským prostredím, s racionálnym využitím času na výcvik a bojové činnosti, s optimálnym „kludom“ pre výkon rôznych vojenských i nevojenských činností a podobne.

Silná súdržnosť medzi členmi tímu vzniká spravidla na základe vytvorených neformálnych väzieb vo vojenskom tíme. Ich štruktúra sa vo väčšine prípadov nezhoduje s formálnou štruktúrou. Z hľadiska dynamiky fungovania vojenského tímu sú závislé na faktoroch pracovných i mimopracovných – hlavne na osobne výberových, to znamená priateľstve, náklonnosti, blízkych záujmoch, postojoch a podobne. Súdržnosť môže byť dosahovaná buď na báze autority silného neformálneho vodcu (i veliteľa - vedúceho) alebo bez takejto osobnosti, pričom formálna štruktúra môže zahŕňať niekoľko neformálnych zoskupení.

Vybrané typológie tímov a vojenských tímov

Pri uskutočňovaní typológie tímov – v tom aj vojenských - možno využívať mnohé znaky a kritériá. Veľké množstvo typológií vychádza z *poslania jednotlivých skupín tímov* a člení ch podľa toho na tímy projektové, inovačné, (tzv. Hot Groups), strategické tímy, operačné tímy, tímy pre zlepšenie kvality, tímy pre rýchle riešenie vytýčených (náhlych) úloh (tzv. Task Force), virtuálne tímy, tímy pre riadenie vzájomnej závislosti, tímy pre bleskové akcie (tzv. Ad hoc tímy), tímy pre kontinuálne zlepšovanie činností, čiastočne autonómne pracovné tímy a mnohé ďalšie. Zjednodušene sa dá ich klasifikácia odvodiť nielen od poslania, ale aj na základe *vykonávaných činností* – pričom sa mnohé z nich vytvárajú pre ich

výrazné skvalitnenie, prípadne urýchlenie niektorej z parciálnych obsahových aj organizačných úkonov.

Vhodnými a všestranne uplatniteľnými kritériami pre klasifikáciu tímov sa javia hlavne *doba existencie tímu* (časovo obmedzená alebo neobmedzená) a *organizačná identita* (identické alebo neidentické s formálnou – vojenskou - organizáciou). Na základe týchto kritérií je možné zostrojiť maticový diagram, ktorý charakterizuje takto vzniknuté typy tímov (obrázok 2).

| | D o b a e x i s t e n c i e | | |
|---|--|--|---|
| Identický s formálnou vojenskou organizáciou | Neobmedzená | | S časovým obmedzením |
| | áno | * čiastočne autonómne vojenské skupiny * organické vojenské jednotky | * skupiny (tímy) bojového rozdelenia * skupiny (tímy) rôzneho bojového určenia |
| nie | * projektové vojenské tímy dlhodobého charakteru | * projektové vojenské tímy * vojenské tímy Task Force * všetky ostatné zvláštne typy vojenských tímov | |

Obrázok 2 Možné typy vojenských tímov

Pozastavíme sa pri stručnej charakteristike takto vzniknutých typov vojenských tímov:

① *Vojenské tímy dlhodobého charakteru, identické s formálnou vojenskou organizáciou* – ich orientácia je jednoznačne zameraná na dosiahnutie hlavných cieľov vojenských organizácií, najmä na sústavné skvalitňovanie ich bojaschopnosti. Výkonný potenciál takého vojenského tímu je mobilizovaný v štyroch rovinách:

- vo flexibilitate pri personálnom obsadzovaní jednotlivých vojenských pozícií (rotácia ľudí),
- v dôslednom využívaní vedomostí, schopností a zručností v nepretržitom procese zlepšovania vojenských i nevojenských činností,,
- v zameraní tímovej vojenskej i nevojenskej činnosti na ich kvalitatívne parametre,
- v myslení a konaní príslušníkov vojenského tímu na stimulovanie kapacity a participácie všetkých vojakov na riešení vzniknutých problémov.

② *Vojenské tímy dlhodobého charakteru, ktoré nie sú identické s formálnou vojenskou organizáciou* – ide väčšinou o projektové vojenské tímy v oblasti vojensko-vedeckej výskumnej činnosti alebo spracovávaní hromadných údajov z jednotiek. Ich členovia sú vyčleňovaní z formálnej vojenskej organizácie a plnia presne vymedzené ciele a úlohy. Obvykle fungujú na princípe samoorganizácie a samoriadenia, vo veľkej miere autonómne na čele s povereným vedúcim tímu. Po splnení úloh (možné aj niekoľko rokov) sú ich členovia zaradovaní späť do formálnej štruktúry alebo sú poverovaní novými úlohami v oblasti identickej oblasti.

③ *Časovo obmedzené vojenské tímy (situačné), ktoré sú súčasťou formálnej vojenskej organizácie* – do tejto kategórie patria napríklad skupiny (tímy) celodenných zmien, bojového rozdelenia, špeciálneho bojového určenia a podobne. Predstavujú v podstate homogénne vojenské skupiny (v zmysle všeobecných povinností vojaka a pripravenosti na plnenie vojenských úloh), ktoré sú v určených časových intervaloch zvolávané, aby plnili parciálne vojenské činnosti. Príprava takýchto vojenských tímov je vedená určeným funkcionárom – veliteľom, náčelníkom, dozornými organizačnými uskupeniami a podobne.

④ *Časovo obmedzené vojenské tímy (situačné), ktoré nie sú súčasťou formálnej vojenskej organizácie* – môžu sa skladať z členov rovnakých alebo rozdielnych hierarchií vojenskej organizačnej štruktúry, z rozličných vojenských profesií a bojového zamerania, pretože prvotným cieľom je vyriešenie problému, pre ktorý vznikli. Nakoľko ide o „zlepenec“ jednotlivcov, dôležitú úlohu zohráva poverený vedúci tímu v procese zladovania jeho činností, medziludských vzťahov, motivácie, hodnotenia i kontroly. Vyplýva to zo skutočnosti, že ľudia sú do takýchto tímov spravidla delegovaní (po vojensky „odvelení“), prichádzajú z rôznych štruktúr a preto nepoznajú, na základe akých pravidiel bude tím fungovať; tím má popri plnení úloh utvárať a rozvíjať interakcie medzi jeho členmi, ktorí sú povinní podriaďovať sa hlavnému cieľu a úlohám a podobne. Po splnení cieľov a úloh sa tieto tímy rozpadajú, členovia - vojaci sa vracajú na pôvodné pozície.

Niektoré tímové činnosti

Z hľadiska fungovania (aj úspešného) vojenského tímu je nevyhnutné, aby uskutočňoval základné činnosti, bez ohľadu na jeho organizačné usporiadanie. Naším cieľom nie je podať vyčerpávajúcu charakteristiku týchto činností, ale naznačiť rozhodujúce obsahové prvky, ktorých naplnenie je zárukou vecného (racionálneho, ekonomického) fungovania a rozvoja vojenského tímu.

Medzi takého činnosti vojenského tímu patria predovšetkým (nie výlučne):

- ✓ určovanie cieľov a proces ich controllingu,
- ✓ permanentný, kontinuálny proces skvalitňovania činností (vojenských i nevojenských),
- ✓ spätná väzba,
- ✓ činnosti predchádzania rušivým vplyvom.

Určovanie cieľov a proces ich controllingu – tvorí východiskovú činnosť vojenského tímu. Pritom samotný cieľ predstavuje určitý konečný stav, ktorý sa má jednotlivými tímovými činnosťami dosiahnuť. Z psychologického pohľadu vznikajú všetky činnosti, smerujúce k dosiahnutiu vytýčených cieľov, v dvoch rovinách: v prvom rade v rovine individuálnej i skupinovej (tímovej) predstavy o konečnom stave a v rovine realizácie tejto predstavy.

Vytváranie a objasňovanie cieľov fungovania vojenského tímu je významnou fázou skupinových činností, pretože je orientovaná na spôsoby uspokojovania individuálnych i skupinových potrieb - najmä potreby chápania zmyslu vykonávaných vojenských činností, postupov, štruktúry tímu, medziľudských interakcií, motivácie k výkonom, hodnotenia a podobne. Formulácia cieľov vojenského tímu je pritom štruktúrovaným procesom, ktorý zahŕňa určenie hlavného (prvoradého, strategického) cieľa – jeho plnením sa realizuje poslanie tímu. Vo vzťahu k vojenskej organizácii ide o odvodený cieľ, ktorý vyplýva zo strategických cieľov tejto organizácie. Postupným rozkladaním hlavného cieľa vzniká aj vo vojenskom tíme tzv. strom alebo pyramída hierarchicky usporiadaných cieľov, pričom ďalšími sú štandardné (čiastkové, operačné) ciele, zaisťujúce bezprostredné fungovanie tímu. Spravidla sú orientované na aplikáciu jednotlivých funkcií riadenia, uplatňovanie metód vedenia ľudí, na riešenie aktuálne vzniknutých problémov, na inovácie vo vojenských činnostiach a ďalšie otázky.

K tomu, aby bol cieľ reálnou víziou fungovania tímu, mal by spĺňať určité kritériá, a to najmä:

- písomne formulovaný (v pláne činnosti vojenského tímu),
- popísaný na základe sledovaných veličín a /lebo spôsobov správania a konania vojakov,
- termínovaný – buď k určitému časovému termínu alebo v určitom časovom rámci (týždni, mesiaci, výcvikovému obdobiu, výcvikového roku),
- definovaná horná a dolná hranica, aby boli jasné limity, v ktorých sa môžu pohybovať výkony jednotlivcov i vojenského tímu ako celku,
- stanovený realisticky – aby bol motivujúci, ale nepreťažujúci vojakov,
- hodnotiteľný a kontrolovateľný každým jednotlivcom,
- formulovaný tak, aby nebol v rozpore s ostatnými cieľmi vojenskej organizácie,

- vytýčený v určitej hierarchii vzhľadom k ostatným cieľom, aby každému boli zreteľné priority cieľov.

Druhú rovinu predstavuje *controlling* (používame na odlišenie od pojmu „kontrola“ ako funkcia riadenia) – v zmysle predvídania, priebežnej regulácie, ovládania, korigovania podielu každého člena vojenského tímu na realizácii vytýčených cieľov. Tento controlling (prenikajúci všetkými funkciami riadenia) sa skladá zo štyroch základných prvkov: písomne podchytených cieľov a plánov činností; informačného systému, ktorý zaznamenáva stav plnenia cieľov a plánov, ako aj trendy vývinu vojenského tímu v definovaných časových úsekoch; analýzy odchýlok od cieľov a plánov, spojených so skúmaním ich príčin; koncepciu riadenia, smerujúcu ku korekcii odchýlok vo forme konkrétnych (aj písomných) opatrení k dosiahnutiu vytýčených cieľov vojenského tímu.

Permanentný, *kontinuálny proces skvalitňovania činností vojenského tímu* – založený najmä (ale nielen) na aplikáciu tzv. komplexného riadenia kvality (Total Quality Management – TQM). Ide o metódu riadenia (aj vojenskej) organizácie, ktorá spočíva v spoločnom pôsobení všetkých jej členov (vojenských útvarov, jednotiek, úsekov, odborov, tímov atď.), ktorej určujúcim cieľom je kvalita a uspokojovanie spoločenských potrieb bojaskopnosti v dlhodobom horizonte, ako aj úžitok jednotlivých členov vojenskej organizácie aj vojenského tímu. Chápanie kvality nie je v tomto type riadenia zúžené len na finálny produkt vojenských činností (bojaskopnosť), ale vyjadruje požiadavky na kvalitu všetkých procesov vo vojenskej organizácii a vo vojenskom tíme a hľadanie optimálnych štruktúr, ktoré sú schopné tieto požiadavky realizovať. Pre zjednodušenie pohľadu na proces riadenia kvality – TQM, uvedieme jeho štruktúrny model, ktorý pozostáva z týchto prvkov:

- **total** (komplexný) - vyjadruje absolútnu prednosť orientácie na cieľový stav a vojenské činnosti, ktoré k nemu vedú,
 - myslenie a konanie vojakov zameriava na kvalitu, ktorá presahuje rámec pozícií a vojenských profesií,
 - rozsiahle sa orientuje na členov vojenskej organizácie a vojenského tímu prostredníctvom osobnej zodpovednosti všetkých za kvalitu jednotlivých činností;
- **quality** – predstavuje - kvalitu vojenskej organizácie ako celku,
 - kvalitu všetkých procesov vo vojenskej organizácii,
 - kvalitu výkonu každého jednotlivca vo vojenskom tíme,
 - kvalitu vzťahov vojenskej organizácie (aj tímu) vonkajším sociálnym prostredím,
 - kvalitu vycvičenosti každého vojaka v tíme;
- **manažment** – znamená - kvalitu riadiacich činností na všetkých úrovniach vojenskej organizácie,
 - zavádzanie tzv. procesného manažmentu do vojenskej organizácie a činnosti tímu ,

- vytváranie tímovej štruktúry vo vojenskej organizácii,
- kontinuálny proces riadenia na všetkých úrovniach vojenskej organizácie a vo všetkých oblastiach fungovania vojenského tímu,
- definovanie stratégií, politiky a cieľov kvality vojenskej organizácie ako celku a každého vojenského tímu zvlášť.

Z kontinuálneho procesu zlepšovania činností vyplývajú aj určité zásady (desatoro) individuálneho správaniu a konania jednotlivcov vo vojenskej organizácii (v tíme), ktoré možno vyjadriť nasledovne:

1. *Smieš sa vzdať svojho navyknutého spôsobu myslenia.*
2. *Premýšľaj o riešení problému (Ako to urobíme?) a nie o ťažkostiach (Prečo to nejde!).*
3. *Mal by si pochybovať o všetkom, čo si doposiaľ vykonal.*
4. *Neexistuje stopercentné riešenie, preto rob to, čo povedie k okamžitému zlepšeniu.*
5. *Oznám a naprav chyby ihneď, lebo ináč sa násobí.*
6. *Hľadaj príčiny chýb a pýtaj sa niekoľkokrát prečo.*
7. *Nachádzaj možnosti zlepšenia aj vtedy, keď žiadne chyby nevidieš.*
8. *Hľadaj jednoduché riešenia.*
9. *Lepšie je riešiť problémy v tíme než sám.*
10. *Kontinuálny proces zlepšovania nie je nikdy ukončený.*

Procesy spätnej väzby sú vo vojenskom tíme orientované predovšetkým na hodnotenie plnenia vytýčených cieľov a úloh, na kritické posudzovanie výkonu každého jednotlivca, na porovnávanie aktuálnej situácie s cieľovými stavmi vojenskej organizácie, na konfrontáciu primeranosti uplatňovaných metód a postupov vykonávaných vojenských činností, na overovanie motivácie vojakov, na hodnotenie väzieb so sociálnym okolím a mnohé ďalšie. Ide v podstate o sústavné zisťovanie plnenia každodenných vojenských povinností a úloh každým jednotlivcom vo všetkých fázach riadenia, vedenia a vo všetkých činnostiach vojenského tímu. Medzi konkrétne individuálne činnosti vojakov, ktoré naplňajú toto poslanie spätnej väzby vo vojenskom tíme, patria hlavne:

- *Pochybovanie* – preverovanie jednotlivých tvrdení, starostlivé zvažovanie tzv. všeobecne právd a fráz, spochybňovanie priebežných výsledkov a kvantitatívnych prepočtov vojenského tímu a podobne. Pochybovať je potrebné aj o autoritatívnych tvrdeniach formálnych vedúcich – veliteľov, náčelníkov a pod., i neformálnych vedúcich - vodcov.

- *Vymedzovanie pravidiel* – formovanie a rozvíjanie (prípadne zmena) zásad vzájomnej komunikácie vo vojenskom tíme, spôsoby záznamu priebehu jednotlivých činností a ich výsledkov, pridelovania sociálnych rolí, určovanie časového režimu atď. Ide o to, aby stanovené pravidlá neboli len evidované, ale boli uvádzané do života a činnosti vojenského tímu.

- *Kontrolovanie* – preverovanie preberaných informácií, porovnávanie priebehu činností so žiadúcim cieľovým stavom, priebežné hodnotenie výkonov jednotlivých vojakov, ich podielu na tímových vojenských činnostiach a podobne. Dôležité je uskutočňovať obsahovú i formálnu kontrolu v určitých časových intervaloch (ako súčasť controllingu) a v prípade odchýlok od žiadúceho stavu vojenskej organizácie prijímať konkrétne opatrenia k náprave.

K *nástrojom spätnej väzby* vo vojenskom tíme možno zaradiť: *porady* s rôznym zameraním (informačná, periodická k plneniu cieľov úloh, situačná ku koordinácii vojenských i nevojenských činností, zameraná na inovácie, riešenie konfliktov a podobne); tzv. *momentky* (jednotliví vojaci ústnou formou vyjadrujú svoj momentálny vzťah k plneným povinnostiam a úlohám – nálady, pocity, postoje, motiváciu a iné); *otázky za jeden bod* (každý člen vojenského tímu vyjadruje svojim hlasom stanovisko na jednoduché otázky, týkajúce sa nálady vo vojenskom tíme, spokojnosti s tímovou prácou, otvorenosti v komunikácii, objektívnosti hodnotenia atď.); *štruktúrovaný prehľad o jednotlivých činnostiach* (rozsiahle hodnotenie výsledkov na báze úspechov a neúspechov vojenskej organizácie, ich príčin, podielu jednotlivcov, závery pre jeho skvalitnenie atď.) a možné iné nástroje.

Všetky uplatnené nástroje by mali posudzovať najmä efektívnosť tímových vojenských činností. Túto možno vyjadriť podľa nasledujúcich kritérií:

- *skupinovej efektívnosti* – výsledku práce vojenského tímu v porovnaní so štandardmi, ktoré sú stanovené pre naplnenie cieľov a úloh,
- *skupinového vývoja* – sprievodných sociálnych procesov, ktoré vytvárajú alebo posilňujú pripravenosť členov vojenského tímu participovať na jednotlivých vojenských činnostiach a na plnení konkrétnych povinností a úloh vojenského tímu,
- *osobnej spokojnosti* – prevažujúcim uspokojením individuálnych potrieb vojakov nad frustráciou týchto potrieb (v súlade s potrebami vojenského tímu, prípadne aj celej vojenskej organizácie).

Činnosti, zamerané na predchádzanie rušivých vplyvov vo vojenskom tíme súvisia hlavne s výskytom a riešením možných konfliktov⁴. V individuálnom správaní sa často spájajú

⁴ Samotný pojem „konflikt“ je v psychologickej literatúre najčastejšie definovaný ako psychický stav, v ktorom súčasne alebo bezprostredne za sebou nasledujú stretnutia dvoch alebo viacerých protichodných rovnako silných motívov, ktoré si žiadajú odlišné až protichodné rozhodnutie a konanie. (Boroš, 2001, 145-146) Toto konanie však prebieha v určitej sociálnej situácii, v ktorej sú jeho aktéri vo vzájomnej interakcii a preto sociálni psychológovia vymedzujú sociálny konflikt ako formu interakcie, v ktorej ľudia (individuálne alebo v skupinách) sa vnímajú ako angažovaní v boji o vzácné zdroje alebo sociálne hodnoty. V takomto prípade je dôležitou súčasťou konfliktu aj popis situácie, v ktorej prebieha. Charakterizujú ju hlavne nasledujúce znaky: 1. najmenej dve osoby sú vo vzájomnej interakcii; 2. interakcie sú často zamerané na ovládnutie, ovplyvnenie alebo potlačenie druhej osoby; 3. osobami vykazované akcie či reakcie sú vo vzájomnom protiklade. Okrem uvedeného pokračovanie odkazu:

s emocionálnymi a citovými prejavmi, ako je hnev, urážky, opovrhovanie, rozhorčenie, pobúrenie, ale aj strach a nenávisť. Ich dôsledkom môže byť dezorganizácia fungovania vojenských sociálnych skupín, ktorých sú príslušníkmi (vrátane vojenských tímov), vojenských organizácií, ale aj narušenie neuropsychickej rovnováhy vojaka, vyúsťujúcej do ťažkých psychických stavov. Na základe prezentovaného chápania konfliktu (v individuálnej i sociálnej rovine) je možné uskutočniť aj ich klasifikáciu, a to na konflikty intrapersonálne, interpersonálne, skupinové a medzi skupinové.

Základné zdroje sociálnych konfliktov v rôznych typoch sociálnych situácií a typoch skupín (i vojenských tímoch) a vojenských organizácií spočívajú predovšetkým: (Bělohlávek, 1996, s. 135; Koubek, 1995, s. 295-298; Stýblo, 1993, s. 213-214)

- *v osobnosti a v sociálnom správaní jednotlivcov* – osoby, ktoré narušujú pravidlá slušného správania, neznášateľní jednotlivci so sklonnosťou k násiliu, náboženský a politický agitátori, moralisti, parazitujúci na práci iných atď.;
- *vo vzájomnom nedorozumení* – na základe zlej komunikácie, v nedostatočnom vysvetlení cieľov a vojenských úloh, v nízkej úrovni kvalifikácie, v nedostatočnej inteligencii a podobne;
- *v nedostatočnej personálnej činnosti* – počnúc výberom pracovníkov, cez ich zaradenie, vzdelávanie, starostlivosť, motiváciu, až po kontrolu, hodnotenie a iné;
- *v štýle vedenia ľudí* vo vojenskej organizácii (tíme) – nedostatočná participácia vojakov na riadiacej činnosti, ale aj vytváranie bariér medzi velením a vojakmi, nerešpektovanie názorov podriadených a ďalšie;
- *v spôsobe formovania* vojenských tímov – nezohľadňovanie individuálnych kvalít jednotlivcov a osobnosti ich veliteľov (popri vojensko-profesijných kvalitách);
- *v zmenách organizácie* rôznych vojenských činností – bez konzultácie s vojakmi a bez ohľadu na zaujímanú sociálnu pozíciu vo vojenskom tíme;
- *v podmienkach* vojenských činností – ich charaktere, v rozmiestnení zdrojov pre ich výkon, dislokácia vojenského útvaru, ďalšie sociálne podmienky atď.;
- *v príčinách mimo vojenskej organizácie* (tímu) – životné podmienky vojakov a ich rodín, charakter sídla v ktorom žijú, účasť na spoločenskom živote a iné.

Možné konflikty vo vojenskej organizácii (v tíme), ako aj individuálne problémy jednotlivých vojakov sa dajú odstraňovať alebo zmierňovať v nasledujúcich oblastiach: (Bělohlávek, 1996, s. 135-136) *zmenou vnímania konfliktu, zmenou správania ľudí a zmenou jednotlivých štruktúr.*

sú ďalšími znakmi konfliktnej situácie nezhoda a nesúlad medzi jej aktérmi, ktoré vyúsťujú do otvorených stretov záujmov, hodnôt, motívov atď., spojenej často aj vzájomným trestaním. Následkom je deformovaná interpersonálna percepcia, ktorá podnecuje ďalšie zvyšovanie intenzity vzájomných negatívnych postojov až po tendencie a úmysly vystúpiť z interakcie. Aj uvedené nezhody, vedúce ku konfliktom, môžu mať aj vo vojenskom tíme rôznu podobu – skrytú, otvorenú, vyznačujúcu sa rozličnou dynamikou a podobne.

Namiesto záveru je možné uviesť niektoré výhody a nevýhody tímovej práce aj vo vojenskej organizácii, prameniace z pevnej súdržnosti skupinových činností a z vytvárania určitého stereotypu v skupinovom myslení. Z uvedeného hľadiska patria medzi *výhody tímovej práce* najmä nasledujúce:

- tímy bývajú tvorivejšie než jednotlivci a klasické vojenské skupiny,
- rýchlejšie sú rozpoznávané a odstraňované chyby,
- účasť na tvorbe rozhodnutí vedie každého jednotlivcov k identifikácii s tímom a motivuje ho k ich realizácii,
- zvyšuje sa ochota k riziku, k neobvyklým a originálnym riešeniam problémov,
- ľahšie sa zmierňujú extrémne názory a riešenia problémov,
- rozširuje a prehĺbuje sa využívanie informačnej bázy,
- tlak tímu vyžaduje schopnosť individua presadiť sa a súčasne vytvára dostatočný priestor pre toto jeho seba presadenie,
- uľahčuje koordináciu a celkovú organizáciu vojenských činností,
- výchovne pôsobí na mladších vojakov (nové skúsenosti, príležitosť prejavit' schopnosti, talent atď.),
- vytvára stimulujúce podmienky pre rozvoj všetkých členov tímu,
- uľahčuje realizáciu nepopulárnych rozhodnutí a opatrení v rámci vojenskej organizácie,
- podmieňuje vyššiu úroveň „neformálnej autority“ rozhodnutí ako v prípade neobmedzeného rozhodovania jednotlivca,
- vedie k uspokojeniu celého radu sociálno-psychologických potrieb členov tímu a podobne.

Na druhej strane sa tímová činnosť napriek prezentovaným výhodám oproti tradične chápanej formálnej skupine – vojenskej jednotke, zaradenej v organizačnej štruktúre vojenskej organizácie, vyznačuje aj určitými *limitujúcimi a rizikovými faktormi*. Medzi takéto možno zaradiť predovšetkým:

- ☹ ilúziu úspešnosti, možnosti vysokej miery rizika a spoločnej nezraniteľnosti, ktoré môžu viesť k nereálnemu optimizmu v zmysle dosiahnutia cieľov, úloh i voľby metód pre ich naplnenie,
- ☹ skupinový tlak proti argumentom, ktoré spochybňujú spoločnú ilúziu, spoločná snaha vyhnúť sa (aj oprávnenej) kritike zvonka,
- ☹ presvedčenie o mravnej oprávnenosti vojenským tímom zvolených spôsobov bojového i sociálneho správania a konania,
- ☹ stereotypný pohľad na vonkajšie sociálne okolie, to znamená ostatných vojakov vo vojenskej organizácii, na iné vojenské tímy a vojenské sociálne skupiny a podobne,
- ☹ autocenzúra vlastných názorov a postojov jednotlivých vojakov, ak sa líši od tímového konsenzu,
- ☹ preceňovanie jednoty vlastného tímu (napríklad v názoroch, postojoch, vzájomnej podpore a pomoci atď.) a iné.

Bibliografia:

- BAY, R. H.: *Účinné vedení týmů*. Praha: GRADA Publishing, 2000.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996.
- BOROŠ, J.: *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS, 2001.
- DE VITO, J.A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- DI KAMP: *Manažer 21. století*. Praha: GRADA Publishing, spol. s.r.o., 2000.
- DRUCKER, P.: *Výkonný vedoucí*. Praha: Institut řízení, 1970.
- CHERRINGTON, D. J.: *Organizational Behavior*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1989.
- GROUPTHINK: *The Problems of Conformity*. In: Morgan, G.: *Creative Organization Theory*. London: SAGE, 1989.
- KOONTZ, H. - WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993.
- KOŠTA, J.: *Sociológia*. Bratislava: Ekonóm, 1996.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995.
- POLONSKÝ, D.: *Velitel' ako subjekt vedenia a výchovy v armáde*. (Habilitačná práca). L. Mikuláš: VA SNP, 1995.
- POLONSKÝ, D.: *Tím (sociologické a psychologické aspekty)*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2002.
- POLONSKÝ, D. - HAMAJ, P.: *Úvod do sociológie práce*. Liptovský Mikuláš: Lesnícka informačná agentúra, 2002.
- SOUČEK, Z.: *Strategické řízení podniku*. Praha: Institut řízení, 1989.
- STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993.
- VYHNAL, M. - MATIS, J. - TUČEK J.: *Sociológia I.L*. Mikuláš: Vojenská akadémia, 1998.

HISTORICKÁ REFLEXIA PROBLEMATIKY VEDENIA V MALÝCH JEDNOTKÁCH NA VYBRATÝCH PRÍKLADOCH

Mgr. Juraj ŠIMKO, PhD. Katedra humanitných a sociálnych vied Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Úspech jednotlivých zložiek ozbrojených síl je nevyhnutne závislý od viacerých faktorov. Či už je to kvalita i kvantita zbraní a zbraňových systémov, kvalita logistickej podpory, alebo kvalita veliteľov na rôznych stupňoch velenia. Práve kvalita velenia na najnižšom stupni dáva základný postulát pre úspešné plnenie bojových úloh.

V minulosti práve odlišnosti v prístupe k vedeniu v malých jednotkách a skupinách výrazne poznamenávali kvalitu pôsobenia armád na bojisku. Po analýze chýb a kladov môžeme poznatky aplikovať na súčasnú prax, samozrejme, nie mechanicky, ale s prihliadnutím na špecifické požiadavky dneška.

V príspevku porovnávam dva prístupy k vedeniu v malých jednotkách v dvoch vybraných armádach - v britskej a nemeckej armáde v priebehu 1. a 2. sv. vojny.

Pri zhodnotení činnosti svojich vojsk sa britskí aj nemeckí najvyšší velitelia zhodovali v tom, že nemeckí vojaci majú samostatnejší a individualistickejší prístup k riešeniu bojových úloh ako ich protivníci. Aj keď to občas vadilo aj samotným nemeckým generálom, že dôstojníci i prostí vojaci mali príliš mnoho vlastných nápadov a neboli dostatočne disciplinovaní.

Podľa L. Deightona : „... nemeckí vojaci dokázali v prípade núdze improvizovať ďaleko lepšie než ich britskí protivníci. Britské jednotky pri strate svojich dôstojníkov obvykle prestávali bojovať, zatiaľ čo nemecké si udržali schopnosť organizovaného odporu aj s niekoľkými poslednými poddôstojníkmi.“ (1, str. 167)

Za týmto konštatovaním sa ukrýva analýza, dávajúca odpoveď na otázku, ktoré faktory umožnili nemeckej armáde postupovať v boji efektívnejšie než ich britský protivník. Základ úspechu nemeckého vojaka v boji tvoril školský systém, postavenie armády v spoločnosti i chápanie potreby všestrannejšej prípravy dôstojníckeho zboru i mužstva.

„...Pretože vojna súvisela čoraz viac s technológiou, prejavovala sa stále viac aj nemecká prevaha v chémii, metalurgii, strojárstve. Nemecký systém vzdelávania ďaleko predstihoval britské školstvo. V roku 1863 mali v Anglicku a Walese stredné školy 11.000

žiakov zatiaľ čo v Prusku (s menším počtom obyvateľov) celých 63.000. Nadôvažok v Prusku existovali nielen gymnáziá pre štúdium humanitných vied, ale aj reálky, ktoré poskytovali rovnako dobré stredoškolské vzdelanie v prírodných vedách a technických odboroch. Francúzsky vedec a historik J. E. Renan vyslovil vhodný epilóg ku francúzsko-pruskej vojne výrokom, že vojna bola víťazstvom nemeckých učiteľov.“ (2, str. 26)

V Nemecku zastávali dôstojníci v spoločnosti odlišné postavenie a nemecké školy každého druhu pripravovali mládež na vojenskú službu, ktorá po škole nasledovala.

Storočie brannej povinnosti zabezpečilo, že nemeckí dôstojníci, rovnako ako mužstvo, boli dôkladne vycvičení. Zdatní 20 roční muži slúžili v armáde 2 roky (študenti 1 rok), výcvik bol metodický a prísny. Dôraz bol kladený na špecializované zručnosti... Každý vojak sa tiež naučil zastávať funkciu svojho bezprostredného nadriadeného, takže každý starší poddôstojník bol vycvičený na záskok v dôstojníckej úlohe, keby sa dôstojníkovi niečo stalo.

Vzdelanie dôstojníkov i mužstva, kombinované s nemeckou záľubou v podrobnom plánovaní a skúšaní bolo základom kvality nemeckého námorníctva i armády. (2, str. 136)

Kombinácia kvalitnejšieho vzdelania, zahŕňajúceho nové vedecké poznatky s odlišným prístupom spoločnosti k armáde a v neposlednom rade dôraz na motiváciu a individualitu na nemeckej strane vytvárali fungujúci systém od najvyššieho velenia až po úroveň družstva, ktorému sa na západnom fronte v prvej i druhej svetovej vojne britská armáda len s veľkými ťažkosťami dokázala prispôbiť.

Problém britskej armády mal oveľa hlbší základ. Spočíval na postavení armády v spoločnosti, na akceptácii novodobých a moderných vedeckých poznatkov vo vojenskej i civilnej praxi. V neposlednom rade tu podstatnú a svojim spôsobom negatívnu úlohu zohrala aj konzervatívna britská spoločnosť so svojimi predsudkami voči rôznym spoločenským triedam, z ktorých sa regrutovali príslušníci mužstva i dôstojníckeho zboru.

Britská armáda na začiatku prvej svetovej vojny bola malá, ale dobre vycvičená a vysoko účinná. Jej hlavnou devízou bola schopnosť zachovať formáciu i v ostrej akcii a neuveriteľná zručnosť jej príslušníkov. Všetci príslušníci Britského expedičného zboru vo Francúzsku – BAEF- boli profesionálni vojaci a tak nie je pochyb o tom, že mnohí z nich zažili boje na severozápadných hraniciach Indie či búrsku vojnu v Južnej Afrike. (3, Str. 31). Tento typ armády mal síce svoje pozitíva, markantné v prvých týždňoch vojny. Boli však založené na výlučne vojenských a bojových schopnostiach jednotlivých vojakov. Zo spoločenského a ľudského hľadiska, keď začala roku 1914 vojna, tvoril profesionálnu armádu zlý ľudský materiál. Autori jednej štúdie došli k záveru, že mentálny vek vojakov sa

pohyboval medzi 10-13 rokmi. Mnohí boli negramotní. Vojaci, ktorí odchádzali na dovolenku napochodovali na stanicu a niekto ich musel do vlaku posadiť, pretože keby sa o seba mali postarať sami, nastali by problémy. (2, str. 134)

Napriek svojim bojovým kvalitám však tento typ armády utrpel vysoké straty a bolo nevyhnutné doplniť jednotky dobrovoľníkmi. Týmto spôsobom sa ešte viac skomplikovalo postavenie a vnútorná štruktúra armády, pretože dobrovoľníci z civilu sa dostali do absolútne nového a cudzieho prostredia s minimálnym výcvikom i možnosťou adaptácie na nové prostredie a podmienky vojny. Výstižne to charakterizoval P. Warner:

„Dobrovoľníci aj naďalej zaplavovali náborové kancelárie. Problémom neboli nedostatok vhodných mužov ale všetkého ostatného: výcvikových táborov, zbraní a vojenských inštruktorov. Veľa ľudí čo pracovali ako inštruktori učila svojich zverencov podľa toho čo sa naučili v búrkej vojne, v Indii alebo podľa toho, čo vyčítali zo zastaralých príručiek. Výcvik sa často skladal z pochodu do terénu, vykopania zákopu, zasypania zákopu a pochodu späť do tábora.

Do hodností nižších dôstojníkov boli povyšovaní úplne nevhodní ľudia a tí potom mali na starosti výcvik. Dobrovoľníci znášali príkoria, nudu a ponížovanie prvých týždňov v armáde v nádeji, že po nástupe k jednotke dostane vojenský život poriadok a zmysel. Ak sa dostali k bežnej jednotke, trval poriadok a zmysel len do chvíle, kým nezačal chaos zákopovej vojny.

Británia sa od ostatných účastníkov vojny líšila tým, že mala armádu zloženú výhradne z dobrovoľníkov. Ostatné krajiny povolávali do zbrane rezervistov.

Vo všetkých armádach až do prvého kontaktu s hrôzou a smrťou prevládala predstava, že vojna je poslaním pravého muža, že vojnové skúsenosti dokážu ohromiť manželky, milienky, že vo vojne sa ľahšie získa priateľstvo, sláva, uznanie i láska žien a že vojnou sa dá zabiť nuda a šedivosť bežného každodenného stereotypu. Väčšina normálnych povolání bola už svojou podstatou nudná, väčšina mladých mužov žila v presvedčení, že vojna je vzrušujúce dobrodružstvo, niečo ako krížová výprava. (Ich názory sa pochopiteľne v kontakte s hrôzami vojny rapídne menili.)

Bolo žiaľ mnoho inteligentných mladých mužov – učiteľov, právnikov, medikov, inžinierov a ďalších vzdelaných ľudí, ktorých ovplyvnil všadeprítomný romantický patriotizmus a dobrovoľne narukovali ako radoví vojaci. Niet preto divu, že padli už behom prvých dní. V dôsledku toho stratila Británia už na začiatku vojny stovky potencionálnych veliteľov, čo viedlo zákonite k nedostatku kvalitných a kvalifikovaných dôstojníkov v ďalších rokoch vojny.

V druhej svetovej vojne takúto chybu už neopakovala, aj keď s nedostatkom skúsených dôstojníkov sa potýkala aj vtedy.“ (3, str. 45-47)

Ďalším problémom, okrem chýb v kádrovom prístupe voči mužstvu, tu rezonovali aj zastaralé až dogmatické prístupy k armádnym dôstojníkom.

Na rozdiel od kontinentálnych národov Briti nikdy neuctievali armádných dôstojníkov, dokonca sa o armádu veľmi nestarali. Dôstojníci si patenty kupovali, vojaci boli verbovaní na celý život a bičovanie bývalo bežným trestom. Reformy boli pomalé a narážali na všeobecný odpor. Výnimočne vysoké straty, ktoré utrpeli nižší dôstojníci, bolo možné nahradiť povýšením skúsených poddôstojníkov, ale nikto o tom neuvažoval. Britská armáda bola presvedčená, že dôstojníci musia sa regrutovať zo strednej spoločenskej triedy. Bežnou cestou k dôstojníckej hodnosti bol Zbor pre výcvik dôstojníkov, zriaďovaný na súkromných britských stredných školách. Ten však neposkytoval seriózný vojenský výcvik. Organizoval letné tábory a poradový výcvik a potom vydával študentom certifikát A, ktorý im zaručoval dôstojnícku hodnosť.

Dôstojníkom vstúpili morálny prístup ku službe súkromné stredné školy, nikde sa však nenaučili bojovať ani veliť. Ich predstavy o vedení pochádzali zo športového poľa a odvaha tiež mladistvým dôstojníkom nechýbala, čo bol nakoniec dôvod, prečo utrpeli straty vysoko nad priemer. Nižší dôstojník mal pri nástupe k pešiemu práporu 50% šancu že do pol roka padne alebo bude vážne ranený. Nech boli ich cnosti a statočnosť akékoľvek, armáda založená na improvizácii nebola nemeckému profesionalizmu rovnocenným súperom. (2, str. 136)

Dnes sa zdá až absurdné, že na začiatku 20. storočia používala britská armáda trest smrti ako výchovný a tiež motivačný prostriedok.

Zatiaľ čo pred popravčiu čatu bolo za vojny postavených 345 britských vojakov, na druhej strane bolo popravených iba 48 nemeckých vojakov. Túto disproporciu čiastočne spôsobila ľahkomyselnosť s akou britská armáda regrutovala vojakov, bez toho aby brala do úvahy ich mentálne a fyzické predpoklady. Bolo to spôsobené tiež tým, že v britskej armáde doposiaľ existovalo 25 priestupkov, za ktoré sa trestalo smrťou....Generál Haig bol presvedčený, že popravčie čaty sú nevyhnutné na zachovanie disciplíny...Armáda používala popravy ako odstrašujúci príklad pre tých vojakov, ktorí to potrebovali. Vojaci sa presvedčili že popravení neboli len vrahovia a násilníci, ale aj vojaci ktorým sa od únavy zavreli oči, alebo tí, ktorí sa odmietli podriaďovať nezmyselným rozkazom. Iniciatíva zariadiť obhajobu obvineného dôstojníkom s právnickým vzdelaním bola zamietnutá (8) Je nesporné, že takýto

prístup k motivácii a k vedeniu jednotiek nevytváral atmosféru spolupráce v jednotkách a tiež nepodporoval samostatné a kreatívne riešenie úloh.

Do druhej svetovej vojny sa pochopiteľne mnoho v britskej armáde zmenilo. Na druhej strane, konzervatívny prístup a myslenie v spoločnosti i v armáde neodstránili priepasť medzi mužstvom a profesionálnym dôstojníckym zborom. V prvých mesiacoch roku 1940 sa ku piatim pravidelným divíziám pridalo 5 divízií teritoriálnych vojsk – dobrovoľníkov, slúžiacich na plný úväzok. Ich skrátene predvojnový výcvikový plán znamenal, že poradové cviky boli zanedbávané v prospech praktickejšieho výcviku v taktike a ovládaní zbraní. Tento stav však kritizovala generalita a vyšší dôstojníci a žiadali, aby si dobrovoľníci doplnili svoj výcvik o poriadnu poradovú prípravu. A to všetko v dobe, keď bolo nevyhnutné čeliť blitzkriegu.

S takýmto prístupom nemohlo britské velenie na začiatku vojny proti hitlerovskému Nemecku úspešne pôsobiť. V prvom rade bolo nevyhnutné zmeniť prípravu nižších dôstojníckych kádrov tak, aby sa stali zárukou kvalitného vedenia v malých jednotkách a tým prispeli k operatívnej úspešnosti celej armády.

„Mladí muži z vážených súkromných škôl, automaticky prijímaní do plukov, kde slúžili ich dedovia a otcovia, neboli vždy najlepšimi veliteľmi a prevládajúci systém odradzoval vhodných mužov iného sociálneho pôvodu v uchádzaní sa o dôstojnícku hodnosť. Potom čo polovica dôstojníckych kandidátov vo vojenských výcvikových kurzoch prepadla a miera psychologických zrútení dosiahla veľké rozmery, generálny adjutant generál sir Ronald Adam sa rozhodol prizvať k výberu aj psychológov. Pre veliteľov sa stalo čoraz ťažšie menovať dôstojníkom každého o kom si mysleli, že bude príjemným spoločníkom v dôstojníckej jedálni.

„Skupinový test bez veliteľa“ bol jednou z prvých skúšok. Náhodne vybrané skupiny – tímy – dostali sudy, deky, laná s úlohou predviesť náročné fyzické úlohy a hodnotilo sa ako si pri tom počínajú. Skúšajúci hľadali, kto je schopný vydávať a prijímať rozkazy.

Touto metódou získala britská armáda oveľa väčšie percento úspešných kandidátov na dôstojníkov a o 25% stúpol tiež záujem o dôstojnícku hodnosť. Britská armáda sa stala demokratickejšou a efektívnejšou, než kedykoľvek predtým.“ (2, str. 222)

Modifikáciou systému výberu i prípravy nižších dôstojníckych kádrov sa postupne zlepšovala úroveň vedenia na nižších stupňoch velenia a s tým stúpala aj kvalita jednotiek v boji, čo v konečnom dôsledku vyústilo v pretvorenie britskej armády na kvalitnú bojovú silu, ktorá s využitím techniky, vedy i oveľa iniciatívnejšieho prístupu jednotlivcov k úlohám

na bojisku bola v spolupráci s ostatnými krajinami protihitlerovskej koalície úspešná v likvidácii fašizmu.

Literatúra:

1. DEIGHTON, L.: Blitzkrieg, Praha: ARGO, 1994.
2. DEIGHTON, L.: Krev, slzy a pošetilost. Praha: ARGO, 1996
3. WARNER, P.: První světová válka, Praha: ARGO, 1999
4. OBERUČ, J.: Systém výchovy. Liptovský Mikuláš: VA, 2004

K NIEKTORÝM PRÍSTUPOM VEDENIA ĽUDÍ V SOCIÁLNEJ ORGANIZÁCIÍ

**PhDr. Radoslava TURSKÁ, CSc., Katedra pedagogiky, psychológie a sociálnych vied,
Fakulta prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline**

Problematika spôsobov vedenia pracovníkov v sociálnych organizáciách patrí medzi veľmi aktuálne a atraktívne témy organizačného správania a konania pracovníkov. Pozornosť teoretikov sa od počiatku minulého storočia výraznejšie presúva od skúmania a hodnotenia výkonu jednotlivých robotníkov a pracovných skupín v dielňach a továrňach k efektívnosti riadiacej činnosti vedúcich pracovníkov, ktorá mnohonásobne zvyšuje a zefektívňuje úroveň výkonu radových pracovníkov.

Niektorí autori sa domnievajú, že pojem „vedenie“ je synonymom pre pojem „riadenie“ alebo „manažment“. Nie je však tomu tak, pretože vedenie je síce súčasťou manažmentu, ale nie je s ním totožné. Kým proces manažmentu sa zameriava na riadenie činností, vedenie ľudí spočíva v schopnosti nadriadených presvedčať a získavať pracovníkov k tomu, aby sa s nadšením a entuziazmom snažili plniť vytýčené ciele a úlohy sociálnej organizácie. (Keith, 1967) Významnou charakteristikou vedenia je snaha zo strany vedúceho ovplyvňovať iných, hlavne jemu podriadených jednotlivcov. Pri tomto ovplyvňovaní využíva predovšetkým *moc (právomoc)*, ktorá mu prináleží na báze zaujímanej riadiacej sociálnej pozície. Takáto moc vedúceho má niekoľko pilierov, o ktoré sa opiera: (Donnelly a kol., 2002)

V prvom rade je to *donucovacia moc* – je založená na strachu z negatívnej sankcie, ktorá by nasledovala po nesplnení určenej úlohy alebo pokynu nadriadeného; ďalej je to *odmeňovacia moc*, ktorá môže mať materiálnu alebo nemateriálnu podobu za splnenie cieľov a úloh organizácie; ďalšou je *zákonná (legitímna) moc*, prislúchajúca sociálnej pozícii v hierarchii sociálnej organizácie; dôležitá je aj *odborná moc* – založená na vedomostiach, skúsenostiach, zručnostiach a spôsobilostiach riadiaceho pracovníka; napokon ide o *pripísanú moc* – kedy podriadení uznávajú moc nadriadeného a stotožňujú sa s ňou.

Názory na to, akým spôsobom a metódami uskutočňovať vedenie ľudí v sociálnych organizáciách sa postupne menili. Veľmi podmienené možno vyčleniť niekoľko základných etáp, ktoré sa striedali približne každých dvadsať rokov. (Bryman, 1992) Na začiatku sa

pozornosť sústreďovala na definovanie základných osobnostných črt vedúcich pracovníkov. Išlo o tzv. *teóriu vlastností*, ktorá vychádzala z osobnostných kvalít vedúcich pracovníkov a predpokladala, že dobrý vedúci sa ako taký rodí. Napríklad Ch. Bird, v dvadsiatich prácach, ktoré sa tejto problematike venovali, napočítal až 79 rozličných vlastností*, pričom také vlastnosti, ktoré zhodne uvádzali aspoň štyria autori, tvorili sotva 5 % z celkového počtu. (Bird, 1940)

Na konci 40. rokov sa objavuje nový prístup, podľa ktorého sa dobrý vedúci pracovník vyznačuje hlavne správnym *štýlom riadenia*. Správanie vedúcich pracovníkov je pritom relatívne stále a existujú štýly riadenia – v podobe spôsobov správania a konania, ktoré sú úspešné a také, ktoré sú neúspešné alebo sú menej úspešné. Prirodzene, úspešnému štýlu riadenia sa možno naučiť pri výkone riadiacej funkcie. Klasická teória vedenia ľudí uvádza tri hlavné štýly: autoritatívny, demokratický a laissez-faire (voľný priebeh). (Kreitner, Kinicki, 1989)

Kontingenčný alebo *situačný prístup* začína prevládať na konci 60. rokov minulého storočia, pričom zvyrazňuje predovšetkým konkrétnu sociálnu situáciu. Pritom neexistuje len jeden univerzálne platný štýl riadenia, ale úspešný štýl riadenia závisí na konkrétnej situácii. Dôležité je správne pochopiť sociálnu situáciu a potom je potrebné podľa nej voliť rôzne štýly riadenia. Kontingenčnú teóriu formuloval E. Fiedler (1969, 1987), ktorý zdôvodnil, že efektívnosť vedúceho ovplyvňujú tri najdôležitejšie situačné dimenzie: vzťahy medzi vedúcim a členmi skupiny, štruktúra (stavba a postup pri plnení) úloh a právomoci funkčného postavenia.

Na počiatku 80. rokov minulého storočia sa objavujú aj nové teórie vedenia podriadených ľudí, ktoré sa súhrnne začali nazývať „*Nové vedenie*“ (New Leadership). Oproti doposiaľ existujúcim štýlom, ktoré boli charakterizované väčšinou racionálnym prístupom, sa zdôrazňuje v *Novom vedení* emocionálna stránka vedenia ľudí. Aj preto sa jedným z ústredných pojmov stáva „*charizma*“, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných spolupracovníkov a podriadených pre naplnenie svojej vlastnej „*vízie*“.

Nakoľko sa v rozsahu jedného vystúpenia nemôžeme zaoberať všetkými uvedenými aspektmi vedenia podriadených, podrobnejšie uvedieme *transformačný* a *transakčný* štýl

* V prácach z tohto obdobia sa objavujú vlastnosti: inteligencia, schopnosť zhodnotiť situáciu, schopnosť prispôbovať sa, iniciatívnosť, podnikavosť, originalita, energickosť, húževnatosť, rozhodnosť, sebadôvera, sebaovládanie, schopnosť spolupracovať, odvážnosť, ambicióznosť, výrečnosť, pocit zodpovednosti, kompromisnosť, zodpovednosť, lojalnosť, entuziazmus, srdečnosť, taktosť, dobrá nálada, priateľskosť, osobná dôstojnosť, zmysel pre humor, znalosť ľudskej povahy a mnohé iné.

vedenia, ktorý prezentoval hlavne Bernard M. Bass (1985, 1990) v rámci tzv. Nového vedenia.

Transformačný štýl vedenia je založený na *uspokojovaní vyšších potrieb* jednotlivých pracovníkov. Ich posilňovanie vedie k zvýšenému pracovnému výkonu a úsiliu o sebaaktualizáciu, sebareguláciu a sebakontrolu. Transformácia sa zo strany vedúceho dá dosiahnuť niekoľkými spôsobmi: (Baas, 1990)

- zvýšením úrovne uvedomenia pracovníkov o význame a hodnote výsledkov vykonávanej práce, aj o cestách (spôsoboch a metódach), ako ich dosiahnuť,
- pôsobením na pracovníkov, aby svoje osobné záujmy pretransformovali na záujmy pracovnej skupiny – tímu, sociálnej organizácie alebo pracovného spoločenstva,
- zmenou štruktúry základných potrieb (známych od autora A. Maslowa) najmä cestou ich rozšírenia a prenesenie ťažiska na potreby vyššie.

Transformačný vedúci uskutočňuje svoje poslanie prostredníctvom takých prostriedkov – nástrojov vedenia ľudí, akými sú: *charizma, inšpiratívne vedenie, individualizovaná úcta a intelektuálna stimulácia*.

Charizma predstavuje pre nasledovateľov vedúceho určitý emocionálny vzťah, v ktorom vedúci požíva neobyčajnú úctu, uznanie, ale aj obdiv a dôveru. Vyznačuje sa takými intenzívnymi emocionálnymi zložkami, akými sú oddanosť, dôvera v „človeka a jeho poslanie“, v to, čo sa robí, čo sa bude robiť alebo čo by sa malo robiť (Baas, 1985). Najčastejšie sa rodí v čase sociálnej krízy, kedy tradičné autority a právne, racionálne či byrokratické prostriedky zlyhávajú. „Hlad“ ľudí po charizme vzniká v dobách úpadku starých hodnôt a rituálov, kultúrnych šokov, vzrastajúcej úzkosti, strachu a obáv o budúcnosť. K uvedeným situáciám dochádza najčastejšie pri radikálnych zmenách organizačnej (podnikovej) kultúry.

Najčastejšie sa charizmatickí vedúci vyznačujú vysokou sebadôverou vo svoje kompetencie, oddanosťou svojim vlastným názorom a ideálom (viziám), ako aj pomerne silnou potrebou moci. To všetko súčasne upevňuje dôveru ich nasledovníkov. Vedúci vo svojej činnosti spravidla upevňujú obraz svojich predností a vieru vo svoje schopnosti rozmanitými technikami tzv. manažmentu dojmu. V rámci neho vykresľujú svojim podriadeným atraktívnu víziu stavu, ku ktorému dovedie pracovnú skupinu – tím ich pracovné úsilie. To všetko dáva vyšší zmysel ich práci, povzbudzuje nadšenie pracovníkov a ich oddanosť spoločným cieľom. Nakoľko však pôsobenie charizmy nie je trvalé, zaisťujú vedúci život a vplyv svojich ideí (vizií) aj prostredníctvom organizačných pravidiel

a nariadení, ktorých účelom je dosiahnutie stability pracovnej skupiny a organizácie ako celku.

Inšpiratívne vedenie je založené na emocionálnej výzve, zameranej na povzbudzovaní motivácie pracovníkov k transformácii osobných záujmov v prospech záujmov pracovnej skupiny – tímu. Zo strany vedúceho vyžaduje iniciatívne a premyslené podstúpenie rizika, osobnú zodpovednosť a vytrvalosť k tomu, aby pracovníci boli súťaživí, asertívni a vytrvalí. Práve povzbudenie afiliácie (priateľstva) je dôležité pre svedomitú plnenie pracovných úloh, ktoré si vyžadujú vzájomnú spoluprácu, tímovú činnosť a vzájomnú podporu medzi pracovníkmi. Dobrý pracovník (tak, ako aj dobrý vojak), by mal vedieť, že vec - cieľ, za ktorú sa borí je správna, mravne dôležitá a že stojí aj za sebaobetovanie.

Individualizovaná úcta sa skladá z dvoch významných faktorov: zo *všeobecného mkkonsenzu* v pracovnej skupine, ktorý sa dosahuje na pracovných poradách, kde vedúci rovnocenne zaobchádza so všetkými pracovníkmi a z *úcty k pracovníkom*, založenej na individuálnej a diferencovanej práci s každým jednotlivcom. Uskutočňuje sa pravidelnou komunikáciou medzi vedúcim a podriadenými (diskusie, dialógy a podobne), ale aj delegovaním povinností, právomocí a zodpovednosti so zreteľom na odbornú pripravenosť a skúsenosti pracovníkov. Mladším pracovníkom sa spravidla prideluje „mentor“, ktorý ich uvádza na pracovisku a „zviditeľňuje“ svojho zverenca v sociálnej organizácii.

Intelektuálne stimulácia znamená rozvoj nasledovateľov a zmenu ich osobnosti. Nie z hľadiska aktuálnych a každodenných úloh, ale zo zorného uhla rozvoja pracovnej skupiny – pri analýze, formulovaní, interpretácii a zavádzaní nových, hlavne zložito štruktúrovaných úloh. Vedúci by mal v tomto procese zohrávať rolu objasňovača a zviditeľňovateľa nových príležitostí, ako aj hrozieb pre ďalší pozitívny rozvoj činností i pracovnej skupiny.

Transakčný štýl vedenia je založený na vzájomnej výmene – transakcii. Pracovník poskytuje organizácii na jednej strane svoje schopnosti, talent, skúsenosti a úsilie, vedúci ho za to na druhej strane odmeňuje. Transakčné vedenie predstavuje v podstate tzv. podmienené spevňovanie, ktoré využíva dva základné prostriedky: *podmienené odmeny* a *riadenie prostredníctvom výnimky*.

Podmienená odmena z uvedeného hľadiska spočíva v súhlasnom názore vedúceho a jeho nasledovateľa na to, čo má nasledovateľ urobiť, aby bol odmenený alebo sa vyhol postihu. Táto odmena má dve základné formy: buď pochvalu za dobre vykonanú prácu alebo odporúčenie zvýšenia platu, prémie či povýšenie; na druhej strane môže byť uplatnený aj podmienený postih (v podobe napomenutia, zrážky zo mzdy a podobne). Vedúci pracovníci pritom určujú podriadeným pracovné ciele, vysvetľujú im, čo robia správne a čo nie. Aj pri

kritike ich práce by však mali neustále zdôrazňovať, že si vážia a cenia svojich podriadených ako osobnosti. Každý jednotlivý cyklus „cieľ – výkon – odmena“ vedie následne k ďalšiemu rozvoju pracovníkov, ktorí sú potom ochotní prijímať vyššiu mieru zodpovednosti za vlastné činnosti (pracovné aj mimopracovné).

Riadenie prostredníctvom výnimky je založené na tom, že vedúci príliš nezasahuje do plnenia úloh podriadenými. Len vo výnimočných situáciách, keď sa objaví nejaký problém a pracovníci nedosahujú žiaduci výkonový štandard, vedúci zasiahne. Môže pritom delegovať niektoré právomoci a zodpovednosť na podriadených, ktorí dokonalejšie poznajú situáciu v pracovnej skupine – tíme alebo v sociálnej organizácii. Na základe toho by mali uskutočniť určité *diagnostikovanie situácie*, v ktorej došlo ku vzniku problémov či neplnenia pracovných povinností. Následne prijíma rozhodnutie k náprave, spredmetnené vo vytýčení nových cieľov a úloh konkrétnym jednotlivcom.

Jedným z rozdielov medzi transakčným a transformačným vedúcim je tá skutočnosť, že kým transakčný vedúci pracuje v rámci vytvorenej a sformovanej *organizačnej kultúry* a prijíma jej zvyky, rituály či modely jednotlivých sociálnych rolí pri presadzovaní zavedených hodnôt, potom transformačný vedúci ich mení – vymýšľa, zavádza a rozvíja *nové kultúrne formy*.

V oboch uvedených štýloch vedenia podriadených možno identifikovať aj určité typické prejavy podriadených vo vzťahu k vedúcim pracovníkom. Môže ísť o tzv. *mäkké, racionálne* a *tvrdé* prístupy k nadriadeným. (Bělohávek, 1996)

Mäkký prístup využíva najmä dva prostriedky: priateľstvo a podliezanie. Objavuje sa hlavne vtedy, keď podriadený má malú moc, očakáva odpor a je vo veľmi nevýhodnej pozícii voči svojmu vedúcemu. Podriadenému ide v takom prípade predovšetkým o dosiahnutie osobných výhod.

Racionálny prístup zo strany podriadených sa snaží ovplyvniť vedúceho na báze racionálnych argumentov a vyjednáváním. Uplatňovaný je najmä vtedy, keď sa neočakáva odpor zo strany vedúceho a žiaden z partnerov nehodlá dohnať situáciu „na ostrie noža“. Hoci sa podriadení usilujú o dosiahnutie osobného prínosu, ale rovnako aj o prínos pre sociálnu organizáciu alebo pracovnú skupinu. Možno konštatovať, že práve tento prístup najviac prispieva k spokojnosti podriadených v organizácii.

Tvrдый prístup zahŕňa *asertivitu* (aj s použitím priamej sily), *vyššiu autoritu* (spojenie s osobami, zaujímavými vyššiu pozíciu v organizácii ako nadriadený) a *koalíciu* (ktorá spočíva v získavaní spolupracovníkov proti vedúcemu). Tvrдый prístup sa uplatňuje najčastejšie tam, kde sa očakáva výraznejší odpor zo strany vedúceho pracovníka.

Záverom možno zhrnúť, že špecifickou zvláštnosťou „nového vedenia“ podriadených je predovšetkým dôraz na emocionálne faktory vedenia ľudí, ktoré boli v predchádzajúcich koncepciách podceňované. Práve B.M. Baas zvyrazňuje tie faktory, ktoré môže vedúci pracovník uplatniť pre účinné ovplyvnenie činnosti podriadených, akými sú hlavne charizma vedúceho, úcta a intelektuálna stimulácia (i motivácia) podriadených, spredmetnené v dvoch ním analyzovaných štýloch vedenia ľudí – transformačnom a transakčnom.

Literatúra:

- BAAS, B.M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985
- BAAS, B.M.: *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press, 1990
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996
- BIRD, CH.: *Social psychology*. New York: Harper, 1940
- BRYMAN, A.: *Quantity and Quality in Social Research*. London: Routledge, 1992
- DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L, IVANCEVICH, J.M.: *Management*. Praha: Grada, 2002
- FIEDLER, E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1969
- FIEDLER, E., GARCIA, J.E.: *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley, 1987
- KEITH, D.: *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill, 1967
- KREITNER, R., KINICKI, A.: *Organizational Behavior*. Homewood: Irvin, 1989

AKTUÁLNE PROBLÉMY VZŤAHOV LÍDROV – VELITEĽOV A ŠTUDENTOV LOGISTIKY VO VOJENSKEJ AKADÉMII

Ing. Zdeněk VAVREČKA, PhD., Katedra logistiky Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Abstract

The author of this article refers actual problems of relationships between commanders and students of logistics in military academy. Firstly he describes actual problems, then he analyses them in light of educational system. Thirdly he chooses moral requirements of Ethical codex for Slovak professional soldiers, which have relationship to this problem. Finally he suggests solutions to better relationships from negatives to positives.

ÚVOD

Téma tejto vojensko-vedeckej konferencie je zameraná okrem iného tiež na aktuálne problémy formovania a rozvoja osobnosti vojenského profesionála vo vojenskej jednotke. Ako vysokoškolský učiteľ Katedry logistiky by som rád poukázal na aktuálne problémy vzťahov lídrov – veliteľov a študentov logistiky vo vojenskej akadémii. Cieľom tohto príspevku je upozorniť kompetentné orgány na existujúce problémy a tiež pokúsiť sa nájsť a navrhnúť možné východiská na riešenie uvedených problémov.

1. Popis aktuálnych problémov

Na základe vnútorných predpisov sa vo vojenskej akadémii ustanovujú pre jednotlivé študijné skupiny – čaty, tzv. pedagogickí poradcovia. Jednou z úloh týchto poradcov je aj riešiť problémy študentov. Pri mnohých rozhovoroch so študentmi v minulom akademickom roku vyplynulo, že hlavným problémom našich študentov sú vzťahy medzi veliteľmi a študentmi. Ukázalo sa, že ide o vážny problém a zo strany študentov zaznievala tvrdá kritika na veliteľov. Študenti poukazovali na správanie veliteľov, ktoré často nie je v súlade s mravnými požiadavkami. Kritizovali štýl riadenia, ktorý sa z veľkej časti zakladá iba na

vydávani rozkazov a požadovaní ich dôsledného plnenia. Študenti tvrdia, že velitelia nechcú pripúšťať diskusiu, a keď ju niekedy dovoľia, tak len vo veľmi obmedzenej miere. O napätých a nezdravých vzťahoch svedčí aj tá skutočnosť, že deväťdesiat percent študentov jednej logistickej čaty v minulom akademickom roku dostalo na návrh veliteľov v 9. semestri štúdia, tzn. pol roka pred štátnicami, podmienené vylúčenie zo štúdia. Pričom návrh veliteľov bol týchto študentov vylúčiť na tvrdo. Cieľom tohto príspevku nie je hľadať teraz konkrétnych vinníkov, ale poukázať na nezdravé vzťahy, ktoré často môžu mať negatívne následky pre budúcnosť mladých dôstojníkov. Otázka znie, kde sú príčiny tohto stavu a ako v budúcnosti zabezpečiť, aby sa tieto vzťahy znormlizovali, stali sa korektnými a zmenili sa na vzťahy pozitívne?

2. Analýza problémov z pohľadu pedagogického systému

Pedagogická literatúra vo všeobecnosti charakterizuje výchovu ako zložitý a cieľavedomý proces utvárania a rozvíjania osobnosti človeka. Pre potreby Ozbrojených síl SR je v tejto otázke kompetentný vojenský predpis Vých-1-1, ktorý výchovu definuje ako zložitý, cieľavedomý proces dotvárania a rozvíjania mravných a bojových kvalít profesionálnych vojakov. Ďalšou potrebnou definíciou pre rozbor uvedených problémov je systém výchovy charakterizovaný ako účelné usporiadanie prvkov výchovy, ktorými sú ciele, objekt, subjekt, obsah a prostriedky výchovy, ale aj proces výchovy. [1]

V našom prípade ciele výchovy sú pre vysokoškolských študentov – vojakov v prípravnej službe stanovené v niekoľkých dokumentoch. Z civilných dokumentov je to zákon o vysokých školách, kde sa v § 1, odsek 2 hovorí: „Poslaním vysokých škôl je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť človeka a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti“. [2] Z vojenských dokumentov je to prísaha uvedená v predpise Zák1-1-1, ďalej profil absolventa a už spomínaný predpis Vých-1-1. Podobne ako ciele výchovy, sú aj obsah a prostriedky výchovy stanovené, definované a ďalej podrobne rozoberané v rôznych dokumentoch.

Z uvedeného vyplýva, že príčiny negatívnych vzťahov medzi veliteľmi a študentmi nie sú z pohľadu pedagogického systému v cieľoch, v obsahu či v prostriedkoch výchovy, ale s najväčšou pravdepodobnosťou v objektoch a subjektoch výchovy, prípadne aj v procese výchovy. Objektom výchovy sú v našom prípade študenti a subjektom výchovy sú velitelia. Proces výchovy by sa mal uskutočňovať v súlade s Ústavou Slovenskej republiky, v súlade so zákonnými normami a ostatnými všeobecne záväznými právnymi predpismi. Podľa

predpisu Vých-1-1 sa v procese výchovy tolerujú a rešpektujú rôznorodé názory, postoje a hodnotové orientácie profesionálnych vojakov, pokiaľ sú v súlade s etickými kódexom. Z diskusie so študentmi ale vyplynulo, že zo strany veliteľov nie je záujem akceptovať túto rôznorodosť názorov a postojov. Otázka je, či nezáujem akceptovať iný názor či postoj vychádza naozaj z neochoty, alebo z dôvodu, že tieto názory nie sú v súlade s etickým kódexom. Pri štúdiu predpisu Vých-1-1 som dospel k názoru, že jeho dôsledným dodržiavaním zo strany študentov i veliteľov by nemohlo dochádzať k negatívnym až vyhroteným vzťahom, ale naopak, vzťahy by boli korektné, zdravé a pozitívne. Etický kódex profesionálneho vojaka ozbrojených síl bol uverejnený v tomto roku a je súčasťou predpisu Vých-1-1, ako príloha č. 1. Tento dokument veľmi oceňujem a myslím si, že prispeje k zdravšiemu rozvoju osobnosti profesionálneho vojaka, a tým aj k riešeniu nášho problému. Nevyhnutným predpokladom pre jeho pozitívny vplyv je fakt, že etický kódex musíme začať uplatňovať v praxi, tzn. oboznámiť sa s ním, stotožniť sa s jeho požiadavkami a dôsledne ich realizovať v každodennej praxi. Aké požiadavky by mali spĺňať naši velitelia a študenti, aby vzájomné vzťahy boli pozitívne?

3. Vybrané požiadavky z Etického kódexu profesionálneho vojaka OS SR

Etický kódex profesionálneho vojaka je záväzný súbor mravných požiadaviek na jeho správanie a konanie. Ako hlavné mravné požiadavky, ktoré majú vplyv na náš problém vzťahov vyberám čestnosť, statočnosť a disciplinovanosť.

Čestnosť by mala byť v našom prípade vlastná obidvom stranám problému - veliteľom, ale aj študentom. Podľa kódexu by sa čestnosť mala prejavovať v umení spojiť úprimnosť a taktnosť, náročnosť a spravodlivosť, v súlade slov a činov. Čestnosť by mala byť základom budovania prirodzenej autority, prirodzeného rešpektu a vzájomnej dôvery.

Ďalšou požiadavkou je statočnosť vyjadrená osobnou odvahou prekonávať prekážky a nevzdávať sa ani pri plnení náročných úloh. Predpokladom pre statočnosť by mala byť schopnosť podriaďovať osobné záujmy a potreby úlohám útvaru. Aj statočnosť by mala byť vlastná obidvom stranám – veliteľom aj študentom.

Pre študentov ako ďalšia požiadavka vyvstáva požiadavka disciplinovanosti, ktorá by mala byť vyjadrená ochotou a spôsobilosťou podriaďovať sa veliteľovi ako nadriadenej autorite. Disciplinovanosť by sa mala prejavovať včasným a presným plnením rozkazov, nariadení a dodržiavaním určeného vojenského režimu. Disciplinovanosť vyžaduje od študentov schopnosť podriaďovať sa prísnejším požiadavkám ako je to v civilnom živote.

Etický kódex kladie mravné požiadavky aj podľa vojenskej hodnosti. Velitelia našich študentov sú profesionálni vojaci v dôstojníckych hodnostiach, sú lídrami na vyššej úrovni velenia a riadenia ozbrojených síl. Preto by sa mali vyznačovať vysokou úrovňou spoločenského správania a sociálnej komunikácie. Túto požiadavku by som rád zdôraznil, pretože jej zanedbaním dochádza k narušovaniu a následnému neriešeniu konfliktov vo vzájomných vzťahoch. Podľa etického kódexu velitelia majú svojich podriadených systematicky viesť, učiť, povzbudzovať, inšpirovať a konzultovať s nimi problémy. Majú vytvárať priaznivú sociálnu atmosféru. Svojimi vedomosťami, skúsenosťami, iniciatívou a zásadovosťou by si mali dokázať udržať prirodzenú autoritu a rešpekt.

Etický kódex v článku 4 „Štandardy správania a konania“ v odseku 3 priamo rieši otázku pozitívnych vzťahov. „Utváranie pozitívnych vzťahov medzi profesionálnymi vojakmi je podmienkou súdržnosti a bojascapnosti útvaru. Veliteľ pozitívne a iniciatívne ovplyvňuje vzťahy a kvalitu života podriadených. K podriadeným sa správa čestne a rešpektuje ich osobnú dôstojnosť.“

Z uvedenej analýzy vybraných požiadaviek vyplýva, že pri ich dôslednej realizácii na oboch stranách – zo strany veliteľov, ale aj študentov – by k negatívnym vzťahom nedochádzalo.

Samotný etický kódex však nemôže vyriešiť tento problém. Je to v rukách nás všetkých. Iba každodenným uplatňovaním etických zásad v praxi, uvádzaním týchto zásad do života, môžeme vytvoriť vhodné podmienky na zlepšenie vzťahov na pracovisku – tzn. aj medzi študentmi a ich veliteľmi. Aké konkrétne podmienky to však majú byť, aby sa zlepšili vzťahy medzi veliteľmi a študentmi? Odpoveď na túto otázku sa pokúsím stručne načrtnúť v ďalšej časti.

4. Možné východiská z problému

Skôr ako sa pokúsím sformulovať možné východiská, musím vychádzať z predpokladu, že vedenie a výchova vysokoškolských študentov ako vojakov v prípravnej službe má svoje špecifiká. Všeobecne je potrebné vziať do úvahy to, že sa jedná o vyššiu kvalitu subjektu výchovy, tzn.:

- vyššia úroveň spoločensko-vedných poznatkov, získaná hlavne u študentov vyšších ročníkov vysokoškolským štúdiom,
- vyššia úroveň rozumových schopností,
- sústavné sledovanie a porovnávanie požadovaných vlastností veliteľa s realitou,
- z porovnávania vychádzajúca kritika vlastností a správania sa veliteľa.

Na základe týchto čiastočných špecifik navrhujem tieto možné východiská pri riešení uvedených problémov:

a/ kvalitný výber lídrov – veliteľov a odborníkov v sociálnej a humanitnej oblasti -

túto kvalitu by bolo možné zabezpečiť:

- vstupným psychotestom zameraným na vlastnosti požadované etickým kódexom,
- výberom skúsených veliteľov, ktorí majú za sebou už určitú prax u vojsk,
- absolvovaním kurzov líderstva.

b/ zabezpečiť jednotný postup veliteľov a pedagógov pri výchove študentov,

c/ dôsledne realizovať a kontrolovať opatrenia vyplývajúce z článku 16, odsek 2 a článku 17, odsek 2 predpisu Vých-1-1.

Týkajú sa odbornej prípravy subjektov výchovy, ktorá by mala byť zameraná na zjednotenie postupu pri výchove profesionálnych vojakov.

d/ formou anonymného dotazníka minimálne raz ročne získavať spätnú väzbu o práci lídrov - veliteľov – ako názory študentov na ich kvalitu riadenia a vedenia,

e/ názory študentov vyhodnocovať a prijímať potrebné opatrenia.

Navrhované východiská nemusia byť konečné a každý ďalší návrh je vítaný.

ZÁVER

Verím, že tento problém oslovil nielen Vás, účastníkov konferencie, ale zaujme aj prípadných čitateľov zborníka a mnou navrhované východiská sa stanú podnetom na realizáciu konkrétnych krokov na zabezpečenie zlepšenia vzťahov medzi veliteľmi a študentmi.

Resumé

Autor príspevku poukazuje na aktuálne problémy vzťahov medzi veliteľmi a študentmi logistiky vo vojenskej akadémii. V prvej časti príspevku popisuje aktuálne problémy, v druhej časti problémy analyzuje z pohľadu výchovného systému. V tretej časti rozoberá niektoré mravné požiadavky z Etického kódexu profesionálneho vojaka OS SR,

ktoré majú vzťah k danému problému. V štvrtej časti navrhuje možné riešenia na zmenu vzťahov z negatívnych na pozitívne.

Kontaktná adresa:

vavrecka@valm.sk

POUŽITÁ LITERATÚRA:

[1] Vých-1-1

[2] Zákon 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých predpisov

ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VOJENSKO-VEDECKEJ KONFERENCIE

doc. RSDr. Jozef MATIS, PhD. vedúci katedry humanitných a sociálnych vied Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Medzinárodná vojensko-vedecká konferencia pod názvom "Aktuálne problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách" posúdila problematiku vodcovstva najmä v malých jednotkách (družstvo, čata). Diskusia sa ale nevyhla všeobecnému pohľadu na problém vodcovstva. Účastníci diskusie sa zamerali na riešenie týchto nosných problémových okruhov:

- vodcovstvo a vedenie - teoreticko-praktický problém v podmienkach Ozbrojených síl SR;
- vojenská jednotka – typ sociálnej skupiny (tímu);
- sociálne prostredie vojenskej jednotky – jeho charakteristika a prístupy ku klasifikácii;
- prístupy k chápaniu a interpretácii vodcovstva a vedenia (psychologický, sociálno-psychologický, sociologický, pedagogický, etický ap.) všeobecne a v ozbrojených silách zvlášť;
- utváranie a rozvoj manažerských kvalít vedúceho a veliteľa vojenskej jednotky.

Je možné hodnotiť, že vytýčené ciele medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie boli splnené. Hlavný referát "Vybrané problémy vedenia a vodcovstva v jednotkách v teórii a praxi" a napokon aj obidva koreferáty "Metodologické problémy definovania a skúmania fenoménu vodcovstva" a "Veliteľ - vodca vojenskej jednotky" vytvorili vhodné podmienky pre rozvoj diskusie, ktorá vo svojej podstate poukázala: na zložitosť vzťahu veliteľ-manažér-vodca; na prístupy k vymedzeniu autority veliteľa; na vymedzenie osobnosti vodcu; na aktuálne problémy výchovy vodcu; na charakteristiku metód vedenia podriadených v ozbrojených silách; na vymedzenie bojového tímu atď.

V diskusii boli okrem vytýčených tématických okruhov prerokované aj niektoré problémy náboru do Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktoré súvisia najmä so znížením regrutáčnych zdrojov po stránke nielen kvantitatívnej, ale tiež kvalitatívnej. To veľmi úzko súvisí s úrovňou socio profesijnej prípravy a to najmä príslušníkov mužstva, poddôstojníkov a praporčíkov. Nižšia úroveň ich prípravy sa potom prejavuje v neschopnosti najmä nižších veliteľov stať sa vodcom jednotky.

Na záver rokovania sa programový výbor medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie a jej účastníci zhodli na tom, že v nasledujúcom období výstavby a fungovania ozbrojených síl je dôležité v súvislosti s prechodom na plnú profesionalizáciu Ozbrojených síl Slovenskej republiky pri riešení problematiky vodcovstva a to najmä v malých vojenských jednotkách a bojových tímoch, venovať pozornosť najmä:

- spracovaniu nového modelu systému socio-profesijnej prípravy, ktorý by zabezpečoval komplexnosť vojenskej výchovy a výcviku (edukácie) a jej zameranie na získavanie nielen kvalít budúcich vojenských profesionálov na výkon profesionálnej vojenskej služby, ale tiež na získavanie veliteľských a vodcovských predpokladov;
- spracovaniu všeobecných a špecifických kvalít vodcu, ktoré by odrážali požiadavky kladené na ozbrojené sily a stali sa súčasťou štandardov vojenského povolania a z nich vychádzajúcich profilov absolventov rôznych škôl a kurzov;
- kvalitnej realizácii teoretického modelu osobnostného profilu veliteľa – vodcu, v praxi, s dôrazom na veliteľa malých vojenských jednotiek – bojových tímov, počnúc družstvom (osádka, obsluha) a končiac stupňom čata a rota;
- spracovaniu kvalitných metodík výcviku tímov a ich praktickej realizácii pri zodpovedajúcom materialno-technickom vybavení.

Vojensko-vedecká konferencia s medzinárodnou účasťou

Aktuálne problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách

Redakcia: z. Pavol HAMAJ, PhD.

Zostavil: z. Jarmila VENDÉGHOVÁ

Zborník neprešiel jazykovou úpravou. Za obsahovú stránku jednotlivých príspevkov zodpovedajú v plnom rozsahu autori príspevkov.

Do tlače dané: november 2004

Vytlačila: Stacionárna účelová tlačiareň Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
v Liptovskom Mikuláši

Počet strán: 135

Náklad: 50

ISBN 80-8040-249-3