

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Medzinárodná vedecká konferencia

NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH

NEW TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING IN THE ARMED FORCES

18. mája 2023
Liptovský Mikuláš



Zborník

príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH

Conference proceedings

of the International Scientific Conference

NEW TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING IN THE ARMED FORCES

18. mája 2023
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ



MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR A ODBORNÍ GARANTI KONFERENCIE

ODBORNÍ GARANTI (EXPERT GUARANTORS):

- JUDr. Martin JAKÁL – *Generálny riaditeľ, Sekcia ľudských zdrojov, MO SR Bratislava, Slovenská republika*
- doc. Ing. Jozef PUTTERA, CSc. – *Rektor, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD. – *Vedúca katedry spoločenských vied a jazykov Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*

VEDECKÝ VÝBOR (SCIENTIFIC COMMITTEE):

- doc. Ing. Boris ĎURKECH, CSc. – *Prorektor pre vedu, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- plk. Ing. Aurel SABO, PhD. – *Prorektor pre vzdelávanie, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Vladimír ANDRÁSSY, PhD. – *Prorektor pre kvalitu a rozvoj, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- brigádny generál Ing. Pavol TÖKÖLY – *Generálny štáb OS SR, Bratislava, Slovenská republika*
- plk. Ing. František GRZNÁR – *Riaditeľ Personálneho úradu GŠ OS SR, Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- plk. prof. Klára SIPOS KECZKEMÉTHY, CSc. – *National University of Public Service, Budapest, Hungary*
- Assoc. Prof. Elitsa PETROVA, DSc. – *National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria*
- prof. zw. dr hab. inż. Dariusz KOZERAWSKI – *Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, Kraków, Poland*
- prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI – *Uniwersytet Wrocławski we Wrocławiu, Polska*
- prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŹ – *Uniwersytet Wrocławski we Wrocławiu, Polska*
- Assoc. Prof. Norbert ŚWIĘTOCHOWSKI – *Military University of Land Forces Wrocław, Poľsko*
- doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D. – *Univerzita obrany, Brno, Česká republika*
- prof. Ing. Martina BLÁŠKOVÁ, Ph.D. – *Prorektorka pro vědu a výzkum. Policejní akademie v Praze, Česká republika*
- doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc. – *Akadémia policajného zboru v Bratislava, Slovenská republika*
- Dr.h.c. prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., MBA – *Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovenská republika*
- prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Marek GREJTÁK, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- Ing. Viera FRIANOVÁ, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*



ORGANIZAČNÝ VÝBOR (ORGANIZING COMMITTEE):

Mgr. Eva RÉVAYOVÁ; Mgr. Zuzana BERNÍKOVÁ, Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ, Mgr. Zuzana VESELOVSKÁ;
Mgr. Beáta LEHOTSKÁ; Mgr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ; kpt. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ; JUDr. Michaela
ŠIMONOVÁ

Editor: doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Každý príspevok bol recenzovaný recenzentmi (Each paper was reviewed independent reviewers).

Recenzenti (Reviewers):

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.; PhDr. Marek GREJTÁK, PhD., PhD.; doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD.; PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA.; genmjr. v.v. Ing. Jindřich JOCH; doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.; Mgr. Eva RÉVAYOVÁ; PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.; Mgr. Zuzana BERNÍKOVÁ, Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ; doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.; Assoc.; prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŻ

Za obsahovú stránku, odbornú a jazykovú úroveň a konečnú verziu diela zodpovedajú v plnom rozsahu autori príspevkov. Príspevky v zborníku neprešli jazykovou úpravou.

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2023

Tento text je publikovaný pod licenciou CC-BY-NC-ND Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (Uvedte autora – Nepoužívajte komerčne – Žiadne odvodené diela).



ISBN 978-80-8040-648-6 (online)

DOI: <https://doi.org/10.52651/npp.b.2023.9788080406486>



OBSAH / CONTENT

PRÍHOVOR - ÚVODNÉ SLOVO	6
PROGRAM KONFERENCIE	8
POZVANÉ PREDNÁŠKY	9
OTVORENIE KONFERENCIE	10
PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ <i>KOMPARÁCIA VZDELÁVANIA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA V KRAJINÁCH V4</i> <i>COMPARISON OF LEADERSHIP EDUCATION OF MILITARY PERSONNEL IN THE V4 COUNTRIES</i>	11
Невена АТАНАСОВА - КРЪСТЕВА – Димитър ДИМИТРОВ – Светлин ПЕХЛИВАНОВ <i>АНАЛИЗ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧАСТИЕТО НА БЪЛГАРСКИ КУРСАНТИ В МЕЖДУНАРОДЕН ПРОЕКТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РАВНОПОСТАВЕНОСТТА ВЪВ ВЪОРЪЖЕНИТЕ СИЛИ</i> <i>ANALYSIS OF THE INTELLECTUAL OUTPUTS FROM THE PARTICIPATION OF BULGARIAN CADETS IN MILITARY GENDER STUDIES INTERNATIONAL PROJECT</i>	21
mjr. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ <i>PSYCHOLOGICKÉ MERANIE AKO PREDIKTÍVNY NÁSTROJ ROZVOJA VODCOV</i> <i>PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT AS A PREDICTIVE TOOL OF LEADERSHIP DEVELOPMENT</i>	35
Associate Professor Elitsa PETROVA, PhD., DSc. <i>МЕТОДОЛОГИЧЕСКА ПОДГОТОВКА И ПЕДАГОГИЧЕСКО МАЙСТОРСТВО НА УЧИТЕЛЯ И ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ</i> <i>THE METHODOLOGICAL PREPARATION AND PEDAGOGICAL MASTERY OF THE TEACHER AND LECTURER IN THE REPUBLIC OF BULGARIA</i>	48
PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA – Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA <i>DŮLEŽITOST STANOVENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR</i> <i>THE IMPORTANCE OF DETERMINING THE EDUCATIONAL NEEDS OF MEMBERS OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC</i>	57
doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD. <i>VODCOVSTVO – REALITA ALEBO VÍZIA V 21 STOROČÍ, VÝVOJ KONCEPCII VODCOVSTVA A KREATIVITA VO VODCOVSTVE</i> <i>LEADERSHIP – REALITY OR VISION IN THE 21ST CENTURY, DEVELOPMENT OF THE CONCEPTS OF LEADERSHIP AND CREATIVITY IN LEADERSHIP</i>	68
doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD. <i>VODCOVSTVO Z POHLÁDU MANAŽMENTU</i> <i>LEADERSHIP FROM THE MANAGEMENT PERSPECTIVE</i>	81
PhDr. Marek GREJTÁK, PhD., MPh. <i>TENKÁ ČIARA MEDZI NACIONALIZMOM A VLASTENECTVOM</i> <i>THIN LINE BETWEEN NATIONALISM AND PATRIOTISM</i>	94
dr Dorota BALCERZYK, PhD <i>THE CHALLENGES OF THE NEXT GENERATION LEADER 5.0</i>	102
doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD <i>MOC A OVPLYŇOVANIE VO VODCOVSTVE</i> <i>POWER AND INFLUENCING IN LEADERSHIP</i>	111



Agnieszka TAUROGIŃSKA-STICH, PhD <i>ADAPTACJA WSTĘPNA W SYSTEMIE WYŻSZEJ EDUKACJI WOJSKOWEJ NA POTRZEBY BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI</i> <i>INITIAL ADAPTATION IN THE SYSTEM OF HIGHER MILITARY EDUCATION FOR SECURITY AND DEFENSE NEEDS</i>	130
Bc. Ing. Marek ČANDÍK, PhD., MBA – PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA <i>VÝSLEDKY VÝZKUMU POSTOJŮ POLICISTŮ K DEZINFORMACÍM</i> <i>RESEARCH RESULTS OF POLICE OFFICERS' ATTITUDES TOWARDS MISINFORMATION</i>	144
npor. JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ <i>PRÁVNE PREDPISY SLOVENSKEJ REPUBLIKY A EURÓPSKEJ ÚNIE A ICH APLIKÁCIA V OBLASTI VZDELÁVANIA A VODCOVSTVA</i> <i>LEGAL REGULATIONS OF THE SLOVAK REPUBLIC AND THE EUROPEAN UNION AND THEIR APPLICATION IN THE FIELD OF EDUCATION AND LEADERSHIP</i>	155
PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA – npor. Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ <i>VADEMECUM LÍDRA</i> <i>THIN LINE BETWEEN NATIONALISM AND PATRIOTISM</i>	163
Mgr. Jana LUKÁČOVÁ <i>PRÍPRAVA OBYVATEĽSTVA NA OBRANU ŠTÁTU AKO NÁSTROJ PREVENČIE VZNIKU HYBRIDNÝCH HROZIEB</i> <i>PREPARING THE POPULATION TO DEFEND THE STATE AS A TOOL FOR PREVENTING THE FORMATION OF HYBRID THREATS</i>	174
doc. Ing. Stanislav MORONG, PhD. <i>FLUKTUÁCIA VO VOJENSKEJ LOGISTIKE – PRÍČINY, DÔSLEDKY A VÝCHODISKÁ</i> <i>TURNOVER IN MILITARY LOGISTICS – CAUSES, CONSEQUENCES AND SOLUTIONS</i>	182
kpt. Ing. Monika SAGANOVÁ <i>ODBORNÁ PRIPRAVENOSŤ A KARIÉRNE VZDELÁVANIE DÔSTOJNÍKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY</i> <i>PROFESSIONAL READINESS AND CAREER EDUCATION OF OFFICERS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC</i>	198
PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD. – PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ <i>EMPIRICKÝ VÝSKUM VLASTENECKÝCH POSTOJOV U KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL A ZÁUJEM MLÁDEŽE O SLUŽBU V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY</i> <i>EMPIRICAL RESEARCH OF PATRIOTISM AND YOUTH'S INTEREST IN SERVICE IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC</i>	206
Mgr. Tatiana FÁBRYOVÁ <i>ODBORNÁ PRÍPRAVA PRÍSLUŠNÍKOV CENTRA PSYCHOLOGICKÝCH OPERÁCIÍ</i> <i>PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGICAL OPERATIONS CENTRE MEMBERS</i>	227
kpt. Mgr. Vladimír ZVEREC <i>KĹÚČOVÉ SPÔSOBILOSTI A PRÍPRAVA ŠPECIALISTOV CIMIC</i> <i>KEY CAPABILITIES AND TRAINING OF CIMIC SPECIALISTS</i>	238
mjr. Ing. Mgr. Juraj PAGÁČIK <i>AKREDITÁCIA KURZOV NATO LOGISTIKY</i> <i>ACCREDITATION OF NATO LOGISTICS COURSES</i>	252
ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE	269



PRÍHOVOR – ÚVODNÉ SLOVO

doc. PhDr. Márie PETRUFOVEJ, PhD. – vedúca katedry spoločenských vied a jazykov

Vážené dámy, vážení páni, ctené auditórium, milí hostia,
dovoľte mi, aby som krátkym príhovorom otvorila medzinárodnú vedeckú konferenciu „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“.

Dovoľte mi, aby som srdečne privítala a pozdravila vzácných hostí:

- za vedenie Akadémie ozbrojených síl, prorektora pre vzdelávanie a rozvoj našej „Alma mater“ – *doc. Ing. Vladimíra ANDRASSYHO, PhD.*,
- osobitne vítam nášho vzácneho hosta *Prof. zw. dr. hab. Dariusza KOZERAWSKÉHO* z Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, Kraków z Poľska.

Zo zahraničia srdečne vítame medzi nami :

- *Dr. hab. Joannu HOLUB-IWAN, pplk. Dr. Artúra ZELICHOVSKÉHO, mjr. Dr. Pavla WASILEWSKÉHO a Dr. Agnieszku TAURIGINSKÚ-STICH* z Poľska konkrétne z Akadémie vojsk ladových vo Wroclave.
- *Prof. Elitsu PETROVU, PhD.* z Národnej vojenskej univerzity vo Velkom Tarnove v Bulharsku (on-line).
- *prof. Col. Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.* – National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, Maďarsko.(on line).
- *PhDr. Petra JEDINÁKA, PhD a Ing. Mareka ČANDÍKA, PhD.*, z Policejní akademie ČR v Prahe z Českej republiky.
- *prof. dr hab. Jána MACIEJEWSKÉHO* z Wroclavskej univerzity v Poľsku (on-line).

z domácich účastníkov srdečne vítam zástupcov MO SR a OS SR:

- zástupcov sekcie ľudských zdrojov MO SR – *PhDr. Dominiku PAŽICKÚ ČERNÁKOVÚ a Mgr. Pavlínu JANKOVIČOVÚ.*

z civilnej a komunity srdečne vítam zástupcov akademickej obce:

- z Katedry Logistického zabezpečenie AOS vedúceho Katedry *doc. Ing. Lubomíra BELANA, PhD.* a jeho vzácných kolegov *genmjr. v.v. Ing. Jindřicha JOCHA a doc. Ing. Stanislava MORONGA, PhD.*,
- *doc. Ing. Ivana MAJCHÚTA, PhD.* z Katedry bezpečnosti a obrany AOS.,
- v zastúpení riaditeľa Personálneho úradu *kpt. PhDr. Ivanu SLYŠKOVÚ* a psychologičku Akadémie ozbrojených síl *npor. Mgr. Štefániu MARŽIŇANOVÚ.*,
- zástupcov našej Katedry spoločenských vied a jazykov *PhDr. Soňu ŠROBÁROVÚ, PhD, MBA, PhDr. Máriu MARTINSKÚ, PhD.*, ako aj *PhDr. Mareka GREJTÁKA, PhD. Mgr. Beátu*



LEHOTSKÚ, Mgr. Katarínu HOLOŠOVÚ, Mgr. Zuzanu VESELOVSKÚ a Mgr. Zuzanu BERNÍKOVÚ, Mgr. Evu REVAYOVÚ.,

- a zástupcov profesionálnych vojakov z kariérneho kurzu DKVAŠ.

Vážené dámy, vážení páni,

som veľmi rada, že po roku zorganizovania minuloročnej konferencii, ale aj hektickom období sa ešte zatiaľ nevytratil zmysel tradícii usporadúvania predchádzajúcich vedeckých konferencií, ktorý sa píše od roku 2002, sa na nám na katedre spoločenských vied a jazykov po konferencii MLZ – profesijné vzdelávanie a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov podarilo aj v tomto roku zorganizovať v poradí už **21. medzinárodnú vedeckú konferenciu s názvom „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“**.

Realizácia tohtoročnej medzinárodnej vedeckej konferencie v súčasnom období je ovplyvnená svetovými globálnymi problémami a jej dozvukmi aj na našu vysokoškolskú vzdelávaciu ustanovizeň. Bezprostredná účasť našich kolegov je vždy vítaná, pretože sme si vedomí, že účastníci on-line konferencie majú sťaženú možnosť efektívnej výmeny informácií, lebo v prípade osobných stretnutí na živej konferencii sa bezprostredne lepšie rozvíjajú osobné kontakty a prebieha aj efektívnejšia medziľudská komunikácia.

Zameranie konferencie je opäť vysoko aktuálne pre nás všetkých, profesionálnych vojakov, či zamestnancov, vysokoškolských učiteľov, či zamestnancov štátneho, samosprávneho alebo súkromného sektora.

„Nové trendy profesijnej prípravy so zameraním na osobnosť vodcu – veliteľa, lídra a vodcovstvo – líderstvo“ sú témy, ktoré sú mimoriadne dôležité pre prípravu na dôstojnícke pozície na plnenie náročných úloh v operačnom prostredí doma ale i vo svete. Čím bude príprava vodcov už od kadetov kvalitnejšia a efektívnejšia – tým menej bude problémov vo vojenskej praxi.

O tom, aký je o uvedenú problematiku záujem, svedčí aj skutočnosť, že na konferenciu je prihlásených vyše 21 príspevkov a organizačný výbor sa rozhodol vybrať do programu tie najzaujímavejšie. Samotná dnešná organizácia konferencie je jednodenná, na záver dňa účastníci konferencie budú zoznámení so závermi a opatreniami.

Veríme, že každý z účastníkov na konferencii si odnesie niečo nové, inšpiratívne a pozitívne, čo bude môcť využiť v svojej ďalšej profesionálnej aj edukačnej praxi.

Želám Vám v mene organizačného výboru aj v mojom mene množstvo nových inovatívnych a hlavne užitočných poznatkov a inšpirácií z dnešnej konferencie.



PROGRAM KONFERENCIE

18. 5. 2023

ROKOVANIE V PLÉNE - PLENARY SESSION

moderuje: doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.

09.00 – 09.30 hod	Otvorenie konferencie – Opening of the Conference doc. Ing. Vladimír ANDRASSY, PhD. – prorektor pre kvalitu a rozvoj Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR Prof. zw. dr hab. Dariusz KOZERAWSKI – Jagelovská univerzita v Krakove, Poľsko doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD. – vedúca Katedry spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. SR
09.30 – 09.45 hod	Hlavný referát: PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ – Komparácia vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v krajinách V4. MO SR, Bratislava, SR
09.45 – 10.00 hod	PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD. MBA – npor. Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ – Vademecum vodcu. AOS, Liptovskom Mikuláši, SR
10.00 – 10.30 hod	Dr. hab. Joanna HOLUB-IWAN, Lt. Co. Dr. Artur ZIELICHOVSKI, mjr. Dr. Pawel WASILEWSKI, Dr. Agnieszka TAUROGINSKÁ-STICH – A model of shaping leadership competencies in the Polish Armed Forces. Akadémia wojsk lądowych Wroclaw, Poľsko
10.30 – 11.00 hod	Prestávka - COFFEE BREAK
11.00 – 11.20 hod	Prof. zw. dr hab. Dariusz KOZERAWSKI – The strategic challenges of Professional Military Education in aspect of cooperation witha civilian universities. Jagelovská univerzita v Krakove, Poľsko
11.20 – 11.35 hod	prof. Elitsa PETROVA, PhD. – The metodological preparation and pedagogigal mastery of the lecturer in the 21 st century. Security and Defence Vasil Levski National Military University, Bulgaria
11.35 – 12.10 hod	PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA – Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA – Dôležitosť stanovenia vzdelávacích potrieb príslušníkov polície ČR. Policajná akadémia v Prahe, ČR
12.10 – 12.30 hod	Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA – PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D. – Výsledky výskumu postojov policajtov k dezinformáciám. Policajná akadémia v Prahe, ČR
12.30 – 13.30 hod	OBED (LUNCH) – Reštaurácia VERANDA
13.30 – 13.50 hod	genmjr. v.v. Ing. Jindřich JOCH – Výchova veliteľa – vodcu alebo dôstojníka s vlastnosťami vodcu. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
13.50 – 14.10 hod	kpt. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ – Psychologické meranie ako prediktívny nástroj rozvoja vodcov. Personálny úrad, Liptovský Mikuláš, SR
14.10 – 14.30 hod	doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD. – Vodcovstvo - realita alebo vízia v 21. storočí. Vývoj koncepcii vodcovstva a kreativita vo vodcovstve. AOS, Liptovský Mikuláš, SR



14.30 – 14.45 hod	<i>Prestávka - COFFEE BREAK</i>
14.45 – 15.00 hod	PhDr. Dominika PAŽICKÁ-ČERNÁKOVÁ – PhDr. Mária MARTINSKÁ – Výskum vlastenectva kadetov. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
15.00 – 15.15 hod	doc. Ing. Stanislav MORONG, PhD. – Fluktuácia vo vojenskej logistike – príčiny, dôsledky a východiská. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
15.15 – 15.30 hod	PhDr. Marek GREJTÁK, PhD. – Tenka čiara medzi nacionalizmom a vlastenectvom. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
15.30 – 15.45 hod	doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD. – Moc a právomoc vodcu – lídra v OS SR. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
15.45 – 16.00 hod	Mgr. Jana LUKÁČOVÁ – Príprava obyvateľstva na obranu štátu ako nástroj prevencie vzniku hybridných hrozieb. MO SR, Bratislava, SR
16.00 – 16.15 hod	doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD. – Vodcovstvo z pohľadu manažmentu. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
16.15 – 16.30 hod	JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ – Právne predpisy SR a EU a ich aplikácia v oblasti vzdelávania a vodcovstva. Úrad sociálneho zabezpečenia MO SR, Bratislava, SR
16.30 hod	Príprava a prednesenie záverov z rokovania a ukončenie pracovnej časti konferencie - Results from the discussion, conference conclusion
17.00 hod	Ukončenie konferencie – End of the Conference

Pozvané prednášky (The invited a lecture):

- Dr. hab. Joanna HOLUB – Iwan, Lt. Co. Dr. Artur ZIELICHOVSKI, mjr. Dr. Pawel WASILEWSKI, Dr. Agnieszka TAUROGINSKÁ-STICH**
A MODEL OF SHAPING LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE POLISH ARMED FORCES.
- Mgr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ**
KOMPARÁCIA VZDELÁVANIE VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA V KRAJINÁCH V4.
- PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD, MBA – npor. Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ**
VADEMECUM VODCU – LÍDRA.



OTVORENIE 21. MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“

Mária PETRUFOVÁ

Medzinárodná vedecká konferencia, ktorú dnes slávnostne otvárame sa uskutočňuje pod názvom „**Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách**“ je zameraná najmä na *osobnosť vodcu a vodcovstvo ako novodobý fenomén*.

Jej obsah je zameraný predovšetkým na problémy a trendy, ktoré súvisia so zabezpečením kvalitnejšieho profesijného vzdelávania a systémom profesijnej prípravy, profesionálnej služby príslušníkov ozbrojených síl bezpečnostného a tiež odborného personálu s dôrazom na nové trendy, modernizáciu a inováciu profesijnej prípravy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov príslušníkov ozbrojených síl, ako aj na budúci rozvoj profesijných a kľúčových kompetencií vojenského personálu.

Cieľom medzinárodnej vedeckej konferencie je poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a trendov vo vodcovstve najmä profesionálnych vojakov a zamestnancov v ozbrojených silách v súčasnom bezpečnostnom priestore.

Rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie je zamerané na:

- *Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného prípravy – problematika vodcovstva v podmienkach Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, ale aj v rámci krajín V4.*
- *Realita, vízia vodcovstva – ako aj modernizácia, inovácia a skúsenosti z armád v rámci V-4 so zameraním na vodcovstvo.*
- *Systém a rozvoj profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva.*
- *Súčasná edukácia a rozvoj profesijných kľúčových kompetencií v podmienkach OS SR – vademecum vodcu.*
- *Nové trendy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách ako aj v polícii.*
- *Je možné konštatovať, vzhľadom na to, že rokovanie na medzinárodnej vedeckej konferencie má širokospektrálnu problematiku, dá sa očakávať tvorivá diskusia a výmena skúseností, ktorá účastníkov medzinárodnej vedeckej konferencie obohatí nielen o nové poznatky, ale zároveň rozšíri ich skúsenosti z danej problematiky.*

Stanovený cieľ medzinárodnej vedeckej konferencie sa bude naplňovať pod vedením vedeckého a organizačného výboru konferencie a efektívnym rokovaním podľa stanoveného programu. Týmto teda môžeme považovať rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie za otvorené.



KOMPARÁCIA VZDELÁVANIA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA V KRAJINÁCH V4

Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

COMPARISON OF LEADERSHIP EDUCATION OF MILITARY PERSONNEL IN THE V4 COUNTRIES

Abstract: *Education of professional soldiers in the field of leadership is one of the areas which are among the priorities of some strategic documents and which need to be developed nowadays in the conditions of the Slovak Armed Forces. In order to identify good practices from abroad in the subject area and to propose possible application solutions for the Slovak Armed Forces, the article is devoted to the identification and comparison of systems, elements and characteristics of education of military personnel in the field of leadership in the V4 countries.*

Keywords: *education, military personnel, leadership, Armed Forces of the Slovak Republic, V4 countries*

ÚVOD

Vzdelávanie vojenského personálu je základnou súčasťou udržiavania a rozvoja ozbrojených síl ako organizácie. V rôznych krajinách môže mať rôznu podobu, avšak hlavným cieľom tohto vzdelávania je zabezpečiť dostatočnú úroveň vedomostí a schopností jednotlivcov, ktoré sú na jednej strane nevyhnutné pre dosahovanie cieľov a úloh ozbrojených síl a na strane druhej potrebné pre kvalitný výkon profesie a osobnostný rozvoj profesionálneho vojaka.

V prípade ozbrojených síl ide o systémy vzdelávania zabezpečujúce profesijné vzdelávanie sprevádzajúce vojakov od základnej prípravy pred plnohodnotným začatím výkonu služby, odborné vzdelávanie a kariérne alebo kompetenčné vzdelávanie, pričom mnohokrát je toto profesijné vzdelávanie naviazané na napĺňanie kvalifikačných požiadaviek profesionálnych vojakov na vyššiu funkciu či hodnosť.

V súčasnosti sa čoraz väčšia pozornosť vo vzdelávaní profesionálnych vojakov obracia aj na oblasti, ktoré sa v moderných (postmoderných?) profesionálnych ozbrojených silách skúšaných významnými zmenami bezpečnostného prostredia, ale aj celej spoločnosti, stávajú čoraz dôležitejšími. Ide o oblasť tzv. „soft skills“, mäkkých zručností a kompetencií, ktoré zabezpečujú predovšetkým osobnostný rozvoj profesionálnych vojakov. (1)



Jednou z najvýznamnejších a najcharakteristickejších schopností pre profesionálnych vojakov sú jednoznačne vodcovské schopnosti. Ukazuje sa, že vodcovské schopnosti sa dostávajú do popredia rebríčka dôležitosti, nakoľko od nich závisí mnoho aspektov fungovania ozbrojených síl, ako je bojová morálka, organizačná kultúra či medziľudské vzťahy, ktoré vedú k úspechom v dosahovaní stanovených cieľov.

Vzdelávanie profesionálnych vojakov v oblasti vodcovstva je v podmienkach OS SR jednou z oblastí, ktoré sú medzi prioritami niektorých strategických dokumentov¹, a ktoré je potrebné v súčasnosti rozvíjať. „Dlhodobým cieľom v oblasti rozvoja líderských kvalít bude posilňovanie profesionalizmu a uplatňovanie vedenia prostredníctvom osobného príkladu, sociálnych zručností, motivácie a budovania dlhodobej vízie. Lídri budú schopní pôsobiť a viesť v komplexnom prostredí, ktoré je charakteristické nečakanými zmenami a rýchlym vývojom.“ (2, str. 18)

S cieľom identifikovať dobrú prax zo zahraničia z predmetnej oblasti a navrhnúť možné aplikačné riešenia pre OS SR sa článok venuje identifikácii a komparácii systémov, prvkov a charakteristík vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v krajinách V4. Metodológia spracovania článku pozostávala z identifikácie komparovateľných prvkov systému vzdelávania v oblasti vodcovstva v OS SR a prípravy otázok pre Českú, Maďarskú a Poľskú republiku obsahujúcich porovnateľné prvky. Spolu sedem otázok bolo zameraných na zisťovanie existencie systému/programov/kurzov vzdelávania a výcviku kadetov a profesionálnych vojakov v oblasti vodcovstva, a tiež existenciu a využívanie kompetenčných modelov pre oblasť vojenského vodcovstva.

V poslednej otázke boli krajiny požiadané o vyplnenie tabuľky s otázkami o jednotlivých prvkoch vzdelávania v oblasti vodcovstva, s rozlíšením pre jednotlivé skupiny profesionálnych vojakov (viď. tabuľka 1).

Tabuľka 1 Tabuľka pre vyplnenie odpovedí z Českej, Maďarskej a Poľskej republiky

	KADETI	PODDÔSTOJNÍCI	DÔSTOJNÍCI
PODMIENKY ZABEZPEČOVANIA VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA (ŠKOLENIA PEDAGÓGOV, ŠPECIÁLNE PRACOVISKÁ, DOSTUPNOSŤ LITERATÚRY, AKÉKOLVEK ĎALŠIE PODMIENKY)			
PREDMETY ZAMERANÉ NA VODCOVSTVO (NÁZVY PREDMETOV PODĽA JEDNOTLIVÝCH ROČNÍKOV/SKUPÍN)			
HODINOVÁ DOTÁCIA JEDNOTLIVÝCH PREDMETOV ZAMERANÝCH NA VODCOVSTVO			
KONKRÉTNE ZAMERANIE OBSAHU PREDMETOV V SÚVISLOSTI S VODCOVSTVOM			
SPÔSOBY VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA(PREDNÁŠKA, DISKUSIA, CVIČENIE, KURZ, SAMOŠTÚDIUM A INÉ...)			

Zdroj: vlastné spracovanie

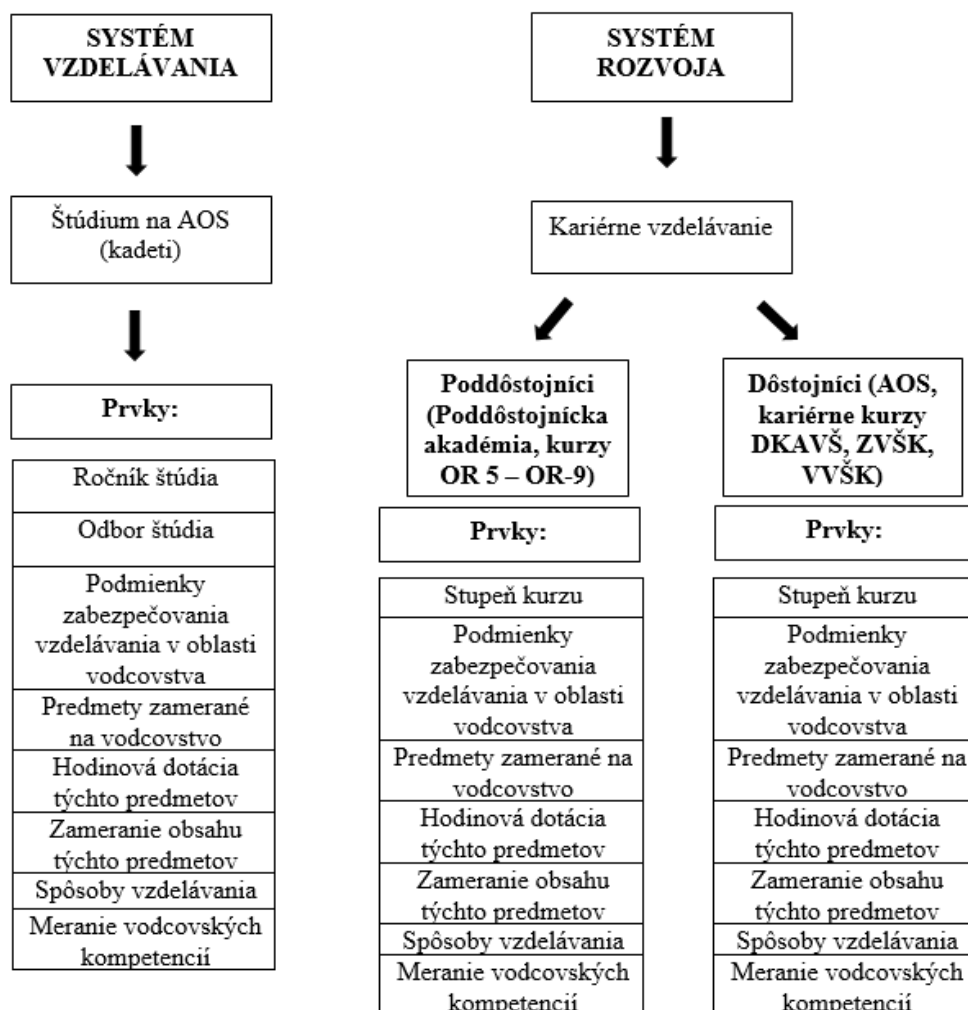
¹ Napr. Obranná stratégia Slovenskej republiky, 2021, str. 18 (3), Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035, 2022, str. 4 (2).



Pripravené otázky boli prostredníctvom pridencov obrany jednotlivých krajín na Slovensku rozoslané do Českej, Maďarskej a Poľskej republiky. Po získaní odpovedí z jednotlivých krajín bola za pomoci obsahovej analýzy realizovaná komparácia, základe ktorej boli vyvodené závery a navrhované odporúčania pre prax OS SR.

1 IDENTIFIKÁCIA SYSTÉMU A PRVKOV VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA V OS SR

Systém vzdelávania v oblasti vodcovstva v prostredí OS SR je možné rozdeliť na systém vzdelávania a systém rozvoja profesionálnych vojakov. Vzdelávanie je zabezpečované vysokoškolským štúdiom a rozvoj zabezpečuje kariérne vzdelávanie na Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika. Prvky oboch systémov sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1 Systém vzdelávania a rozvoja v OS SR v oblasti vodcovských kompetencií
Zdroj: vlastné spracovanie



2 SYSTÉMY VZDELÁVANIA A ROZVOJA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA – ČESKO, MAĎARSKO, POĽSKO

Charakter a výpovednú hodnotu odpovedí z Českej, Maďarskej a Poľskej republiky je možné vyhodnotiť ako dostatočné, aj keď sa v niektorých prípadoch odpovedí vyskytujú nedostatočné či, pre potreby komparácie, neužitočné informácie. Vo výsledku však bolo odpovede možné spracovať do súhrnnej podoby.

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že systémy vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva sú vo všetkých sledovaných krajinách založené na implementácii samostatných vyučovacích predmetov a samostatných tematických okruhov v rámci rôznych predmetov, rovnako vo vzdelávaní kadetov ako aj vo vzdelávaní profesionálnych vojakov počas aktívnej kariéry.

Vo všetkých sledovaných krajinách je evidentný v rôznej miere zvýšený dôraz na oblasť vodcovstva, vyjadrený komplexnosťou a kvalitou vzdelávania či meraním vodcovských kompetencií kadetov a profesionálnych vojakov. Na základe odpovedí je možné systém vyjadriť tromi prvkami. (schéma na obr. 2).

SYSTÉMY VZDELÁVANIA A ROZVOJA VOJENSKÉHO PERSONÁLU V OBLASTI VODCOVSTVA



Obrázok 2 Prvky systému vzdelávania v oblasti vodcovstva pre komparáciu medzi krajinami
Zdroj: vlastné spracovanie



Komplexnosť systému je možné vyhodnotiť na základe využívania kompetenčných modelov v procese vzdelávania a následného merania a sledovania výsledkov vzdelávania. Miera dôrazu na vzdelávanie v oblasti vodcovstva je vyjadrená počtom samostatných predmetov, tematických okruhov, počtom hodín a kreditov za tieto predmety a tiež využívaním doplnkových špecifických nástrojov pre zvyšovanie vodcovských kompetencií. Kvalita vzdelávania sa dá v tomto prípade popísať na základe systémového vzdelávania samotných učiteľov a inštruktorov, miery implementácie spätnej väzby na základe merania výsledkov vzdelávania a tiež miery využívania rôznorodých a inovatívnych metód výučby.

Komplexnosť

Za komplexný systém vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva je na základe určených kritérií možné považovať **system v Maďarskej republike**, čiastočne aj v Českej republike. Maďarsko disponuje premysleným systémom vychádzajúcim z filozofie potreby vodcovských kompetencií v ozbrojených silách ako hierarchickej organizácie, pričom využíva výhody **zadefinovaných kompetenčných modelov pre veliteľov**. Kompetenčné modely sú oficiálne zapracované do študijných programov a kurzov, a sprevádzajú celý proces odbornej prípravy. Následné meranie výsledkov je súčasťou hodnotenia jednotlivých predmetov zameraných na vodcovstvo, pričom frekventanti kurzov, teda profesionálni vojaci, sú na konci kurzu samostatne hodnotení za výsledok v oblasti vodcovských kompetencií. V Českej republike majú kompetenčné modely zadefinované pre kurzy (pre profesionálnych vojakov počas kariéry) a **hodnotenie vodcovských kompetencií podľa kompetenčného modelu je zakomponované do každoročného služobného hodnotenia**.

Taktiež bola vytvorená unikátna **schéma** (obr. 3) **pre vzdelávanie v oblasti vodcovstva** (platná ako pre kadetov tak pre profesionálnych vojakov počas kariéry v kurzoch), ktorá obsahuje jasne zadefinované jednotlivé kompetencie a ich obsah vo vzťahu k vzdelávaciemu procesu. Česká republika vyniká **inovatívnym meraním vodcovských kompetencií metodikou „X-Stream“**, ktorá slúži na komplexné, **softvérom podporené** meranie vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov a kadetov. Na základe takto získaných výsledkov je možné jasne identifikovať silné a slabé stránky vodcovských kompetencií a implementovať ich intenzívnejšie vzdelávanie.

Poľská republika kompetenčné modely v procese vzdelávania nevyužíva, meranie vodcovských kompetencií zabezpečujú dotazníky (psychologické a manažérske) vypísané frekventantmi samostatného predmetu zameraného na vojenské vodcovstvo.

Model sociálnych kompetencií vojenského vodcu Úroveň priameho vodcovstva



Obrázok 3 Kompetenčný model vojenského vodcu ČR pre vzdelávanie
Zdroj: vlastné spracovanie

Dôraz

Dôraz na zvyšovanie úrovne vodcovských kompetencií prostredníctvom vzdelávania je **najvýraznejší v Maďarskej republike**. V rôznych stupňoch štúdia je zavedených **9 samostatných predmetov** venujúcich sa vodcovstvu, rovnako je možné absolvovať aj **samostatné tematické prednášky s témami vodcovstva**. Predmety majú **vysokú hodinovú dotáciu**, pričom pri ich koncipovaní sú využívané spoločenské vedy ako psychológia, sociológia a filozofia. V Poľskej republike je vodcovstvu venovaný 1 samostatný predmet, ktorý je však **implementovaný do všetkých stupňov vzdelávania (kadeti, poddôstojníci, dôstojníci počas kariéry), dokonca aj pre zálohy a dobrovoľných vojakov**.

V Česku je zriadená **samostatná fakulta leadershipu**, ktorá vedie 3 samostatné predmety pre kadetov. České Centrum bezpečnostných a strategických štúdií pripravuje pre profesionálnych vojakov počas kariéry 2 predmety. V oboch prípadoch je evidentná vysoká hodinová dotácia. Dôraz je tu kladený na **využívanie spoločenských vied**.

Kvalita

Tento rozmer vzdelávania v oblasti vodcovstva je opäť **najvýraznejší v Maďarskej republike**. Pre vojenský personál sú organizované **samostatné tematické kurzy** k vodcovstvu, a taktiež sa využívajú **moderné simulačné softvéry, sú zriadené špecializované učebne a taktické izolačné miestnosti**.



Okrem toho sa vykonávajú rôzne **výcvikové hry a workshopy** k téme vodcovstva. V Poľsku je výrazný dôraz na **vzdelávanie samotných učiteľov**, ktorí absolvujú externé školenia k metodike a obsahu vzdelávania pre zvyšovanie vodcovských kompetencií. V Českej republike deklarujú na zvyšovanie kvality vzdelávania **tvorbu vlastných študijných materiálov a pomôcok**.

Poddôstojnícky zbor

Poddôstojníci predstavujú v systéme velenia a riadenia ozbrojených síl významný prvok operačnej, resp. taktickej úrovne. V sledovaných krajinách je možné vidieť zapracované prvky vzdelávania v oblasti vodcovstva. V Poľskej republike dominuje v poddôstojníckych kurzoch 1 samostatný predmet s názvom „Vojenské vedenie“, ktorý tvorí od 9 % do 15 % obsahu učebných osnov. Okrem toho sa tu využívajú kompetenčné matice a rôzne inovatívne formy vzdelávania – výcvikové a tréningové hry, e-learning, videá. V Maďarskej republike je vodcovstvo v poddôstojníckych kurzoch zakomponované podľa úrovne potrebnej pre tento stupeň velenia.

Tabuľka 2 Najvýraznejšie špecifiká jednotlivých krajín vo vzťahu k zvyšovaniu vodcovských kompetencií

Poľsko	Maďarsko	Česko
Veľký dôraz na poddôstojnícky zbor a prípravu dobrovoľných vojakov.	Najkomplexnejší systém vzdelávania v oblasti vodcovstva.	Meranie vodcovských kompetencií na základe zadaného kompetenčného modelu za pomoci softvéru.

Zdroj: vlastné spracovanie

3 KOMPARÁCIA VZDELÁVANIA VOJENSKÉHO PERSONÁLU SR V OBLASTI VODCOVSTVA S KRAJINAMI V4

V zmysle komparácie systémov vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovských kompetencií Poľskej, Maďarskej a Českej republiky so vzdelávaním vojenského personálu v SR je možné konštatovať, že vo všeobecnosti je toto vzdelávanie **v porovnaní s ostatnými krajinami V4 na nižšej úrovni**. Organizovaný systém pre vojenský personál SR nie je v rámci vzdelávania na AOS nie je zavedený, a to ani pre kadetov a ani pre profesionálnych vojakov počas kariéry. **Vodcovstvo tak nie je vo vzdelávaní akcentované.**



Základný prvok systému vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva – samostatné predmety a tematiky v rámci iných predmetov venované vodcovstvu – sa v systéme vzdelávania SR vyskytuje, môžeme ho však v porovnaní s ostatnými krajinami V4 vyhodnotiť ako nedostatočný, resp. nekomplexný s malým dôrazom na vodcovstvo v ozbrojených silách a nižšou kvalitou vzdelávania.

Komplexnosť

Charakter vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v SR nie je možné považovať za komplexný. Dôvodom je absencia definície a implementácie kompetenčných modelov pre veliteľov-vodcov a taktiež chýbajúce akékoľvek meranie vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov.

Dôraz

Dôraz na zvyšovanie úrovne vodcovských kompetencií vojenského personálu prostredníctvom vzdelávania je možné vyhodnotiť ako nízky. Kadeti, teda budúci dôstojníci, nemajú v rámci štúdia žiadne samostatné predmety zamerané na vodcovstvo. Len v jednom z odborov – Bezpečnosť a obrana štátu – majú kadeti čiastkové tematiky súvisiace s vodcovstvom, tieto sú zamerané najmä na znalosti z psychológie a pedagogiky. Vo zvyšných technických odboroch, ktoré na AOS prevládajú, predmety a témy absentujú. V kariérnych kurzoch určených pre profesionálnych vojakov sa v rôznych stupňoch kurzov (ZVŠK, VVŠK, DKVŠ) objavuje 1 samostatný predmet venovaný vodcovstvu. Predmet je však v nízkej hodinovej dotácii, čo je výrazom nízkeho dôrazu na túto oblasť aj vo formovaní vodcovských kompetencií nižších aj vyšších dôstojníkov počas kariéry. V rámci krátkodobých odborných kurzov organizovaných mimo kariérnych kurzov pre vojakov sa vyskytuje čiastkové zaradenie tematiky vodcovstva, miera je však nízka.

Kvalita

Z hľadiska kvality je možné konštatovať, že absentujú špecializované samostatné kurzy pre vojenský personál, ale taktiež aj vzdelávanie samotného pedagogického zboru, ktoré by zabezpečilo zvýšenie kvality vzdelávania v oblasti vodcovstva na AOS pre kadetov a zároveň pre profesionálnych vojakov v kariérnych kurzoch. V porovnaní s ostatnými krajinami V4 chýba aj tvorba vlastných študijných materiálov a rozšírenie vyučovacích metód o rôzne inovatívne spôsoby vzdelávania.

Poddôstojnícka akadémia Martin

V zmysle komplexného prístupu k vodcovským kompetenciám vojenského personálu boli do komparácie zakomponované aj otázky týkajúce sa poddôstojníckeho zboru, ktorý predstavuje v oblasti vodcovstva v ozbrojených silách významnú jednotku operačnej, resp. taktickej úrovne velenia a riadenia ozbrojených síl.



V porovnaní s poddôstojníckym zborom v ostatných krajinách V4 je možné konštatovať uspokojivú úroveň zapracovania témy vodcovstva do odborných kurzov poddôstojníkov. Poddôstojnícka akadémia Martin má zapracovaný samostatný predmet „Vojenské vodcovstvo“ vo všetkých úrovniach kurzov.

Tabuľka 3 Najvýraznejšie špecifikum SR vo vzťahu k zvyšovaniu vodcovských kompetencií

Slovensko
Nekomplexnosť systému vzdelávania a nízky dôraz na význam vodcovstva v OS SR

Zdroj: vlastné spracovanie

ODPORÚČANIA A ZÁVERY

Z komparácie systémov a charakteru vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovských kompetencií krajín V4 je pre systém OS SR možné vyvodiť nasledovné odporúčania:

- zvýšiť komplexnosť, dôraz (hodinovú dotáciu) a kvalitu (vzdelávanie pedagogického personálu) vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva,
- nesystematické zavedenie a neprepojené predmety a tematiky vodcovstva je možné zjednotiť a efektívne systematizovať vytvorením a zavedením kompetenčných modelov pre veliteľov – vodcov,
- zadaný kompetenčný model by mohol predstavovať základ tvorby a prepojenia všetkých doteraz zavedených predmetov a tém a ich aktualizácie a doplnenia o chýbajúce oblasti podľa kompetenčného modelu ,
- pri definovaní kompetenčného modelu rozlíšiť 3 úrovne: 1. kadet, 2. dôstojník, 3. poddôstojník,
- pre kadetov zapracovať kompetenčný model do všetkých odborov počas celého štúdia,
- pre dôstojníkov v kurzoch zapracovať kompetenčný model do všetkých úrovní kurzov
- pre poddôstojníkov prepojiť kompetenčný model so súčasným zapracovaním vodcovstva do kurzov,
- pri všetkých stupňoch vzdelávania v oblasti vodcovstva navrhnúť v rámci možností spôsob merania vodcovských kompetencií vychádzajúci so zadaného kompetenčného modelu (dotazníky, testy, služobné hodnotenia),
- pri všetkých stupňoch vzdelávania v oblasti vodcovstva zakomponovať inovatívne metódy (simulačné softvéry a miestnosti, špecializované učebne pre tréning vodcovských kompetencií, tvorba vlastných študijných materiálov).



Z porovnania medzi krajinami V4, ktoré sú si blízke nie len regionálne, ale aj historickým vývojom vyplýva, že aj oblasť vzdelávania profesionálnych vojakov je predmetom značných rozdielov, pričom v podmienkach OS SR je evidentný priestor pre zlepšovanie a inováciu. Práve blízkosť a podobnosť v mnohých ohľadoch s týmito krajinami považujeme za dôvod vhodnej inšpirácie pre OS SR pre zlepšovanie v predmetnej oblasti. Vo svetle zmien, ktoré v poslednom období ovplyvnili a naďalej ovplyvňujú náš bezpečnostný priestor, môžu vodcovské schopnosti profesionálnych vojakov predstavovať skutočne kritické vlastnosti pre širokú oblasť dosahovania cieľov OS SR. Zameranie sa na rozvoj vodcovských kompetencií považujeme preto za významnú oblasť vzdelávania, ktorú je potrebné rozvíjať.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. PETRUFOVÁ, Mária – BELAN, Lubomír – ČERNÁKOVÁ, Dominika – KMOŠENA, Miroslav – RÉVAYOVÁ, Eva a kol.: *Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky*. [Záverečná správa] – Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. Katedra spoločenských vied a jazykov. Liptovský Mikuláš: AOS generála Milana Rastislava Štefánika, 2021.
2. *Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035*. MO SR, 2022. Dostupné na internete: https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy?p_p_id=processDetail_WAR_portletsel&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_processDetail_WAR_portletsel_fileCooaddr=COO.2145.1000.3.4828126&_processDetail_WAR_portletsel_file=06-vlastn%C3%BD-materi%C3%A1l.docx&_processDetail_WAR_portletsel_action=getFile .
3. *Obranná stratégia Slovenskej republiky*. MO SR, 2021. Dostupné na internete: https://www.mosr.sk/data/files/4286_obranna-strategia-sr-2021.pdf .
4. Odpoveď Českej, Maďarskej a Poľskej republiky na 7 otázok.
5. Odpoveď Poddôstojníckej akadémie v Martine na 7 otázok.

PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ
MO SR / AOS
Kutuzovova 8
832 47 Bratislava
dominika.cernakova@mod.gov.sk
d.cernakova.d@gmail.com



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



АНАЛИЗ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧАСТИЕТО НА БЪЛГАРСКИ КУРСАНТИ В МЕЖДУНАРОДЕН ПРОЕКТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РАВНОПОСТАВНОСТТА ВЪВ ВЪОРЪЖЕНИТЕ СИЛИ

Невена АТАНАСОВА – КРЪСТЕВА
Димитър ДИМИТРОВ
Светлин ПЕХЛИВАНОВ

ANALYSIS OF THE INTELLECTUAL OUTPUTS FROM THE PARTICIPATION OF BULGARIAN CADETS IN MILITARY GENDER STUDIES INTERNATIONAL PROJECT

Abstract: *Cadets from Vasil Levski National Military University, Bulgaria, along with their colleagues - cadets from the military academies in Portugal, Italy and Romania, are the main target group in conducting the various activities of the Military Gender Studies International Strategic Partnership Project. The current paper presents an analysis of some of the findings obtained from questionnaires and individual interviews with Bulgarian cadets focusing on equality policies.*

Keywords: *military educational environment, gender equality and mainstreaming, MGS intellectual output, male and female cadets.*

INTRODUCTION

European programs and projects in recent years have focused on studies and research in various scientific fields and professional sectors. The interest of European structures in the field of humanities and social sciences, where various challenges are present, is constant. The scientific research of the European Union is aimed at combining economic prosperity with levels of social protection, at the promotion of shared European values such as human rights, democracy, cultural diversity, mobility, gender equality, etc. (1)

Opportunities for funding of activities and innovations are presented through operational programs that facilitate the achievement of certain results in line with EU policies. Organizations of private or public nature use these programs to develop and implement projects in the fields of education, scientific research, regional development, humanitarian aid, employment and social inclusion, and many others.



A good example is the European Erasmus Programme which supports initiatives in the fields of education, training, sports and youth. With its various key actions, the program supports the educational, professional and personal development of citizens of Europe and beyond.

Key Action 2 is aimed at cooperation between organizations and institutions, offering support for partnerships and capacity-building projects in the field of higher education, vocational education and training, etc. (2)

The current paper presents some of the intellectual outputs of an international strategic partnership project under Key Action 2 of the Erasmus+ Programme, entitled Military Gender Studies. The project was approved at the end of 2020 and received funding for the implementation of an array of activities for a period of 30 months.

According to the website of the project www.mgs-erasmus.eu/project “The Portuguese Military Academy coordinates the MGS Project, and the Military Academies of Bulgaria (Vasil Levski National Military University), Italy (Università Degli Studi di Torino), and Romania (Academia Fortelor Terestre ‘Nicolae Balcescu’) constitute the strategic partners. The main goal of the MGS Project is to increase the knowledge, and improve the practices, regarding gender perspectives in European Military Institutions. The different socio-political realities of the partner institutions are expected to contribute to a more diverse, and dynamic approach to our research on gender issues in European Military Institutions.” (3)

ANALYSIS OF THE RESEARCH RESULTS

The main objective of the project is to develop a new model of research related to gender perspectives in military educational environment. An ambitious task of the Project was also the preparation and writing of a handbook on gender equality in the Armed Forces, to be implemented in the curricula of the partner military academies. The basis for the preparation of the handbook, which is to be distributed and implemented in other European military academies and universities, is the vast dataset collected following a research with male and female cadets from the participating military institutions. It is the results of the first intellectual activity, which includes filling in a questionnaire on equality and conducting standardized interviews to further develop the assessments shared in the questionnaire, that are included in the analysis of the report. The paper will specifically dwell on some of the findings of the research conducted with the cadets of both sexes at Vasil Levski National Military University, Bulgaria.

The MGS questionnaire prepared by the leading nation was sent to all partners. 218 Bulgarian cadets from the 3rd, 4th and 5th year of study filled in the project questionnaire, which is a representative sample of the cadets from the University. The diverse information obtained during the processing of the cadets' answers to the questionnaires is used for a number of analyzes regarding the opinion of young people about the current situation at the University. This is related to the review of the gender equality education conducted so far, as well as to the need for a change in the policy of the University in this direction.



After the first project activity 22 cadets (6 female and 16 male) from Vasil Levski National Military University took part in the interviews. In spite of the fact that 40 of the cadets had given their emails for receiving feedback, not all responded to the invitation to participate in the interviews on the topics included in the questionnaire. The interviews were conducted at a time convenient for the cadet and the interviewer, ensuring anonymity and comfort during the conversation.

The duration of the interviews varied according to the dynamics of the conversation and the desire and willingness of the cadets to share their opinion. Some interviews lasted 20 minutes, others lasted 1 hour and 10 minutes - the average duration of most interviews was 30 - 40 minutes.

The questions asked during the interview were in accordance with the cadets' answers to the questionnaire. Each expert conducting an interview had had access to the cadet's data and had read their answers in advance in order to choose the best approach for asking the interview questions. In 80% of the cases, the information from the questionnaires was confirmed and further elaborated with a specific opinion. There were changes from the previously given answers in the cases when the cadet had not understood the question correctly and had given some answers, which he then changed in the course of the interview.

For example – one of the questions from the questionnaire was if the cadets have ever felt discriminated against because of their gender – see figure 1 and table 1. Approximately half of the cadets of both sexes answered positively or "sometimes" to this question. Therefore, this question was further developed during the interview.

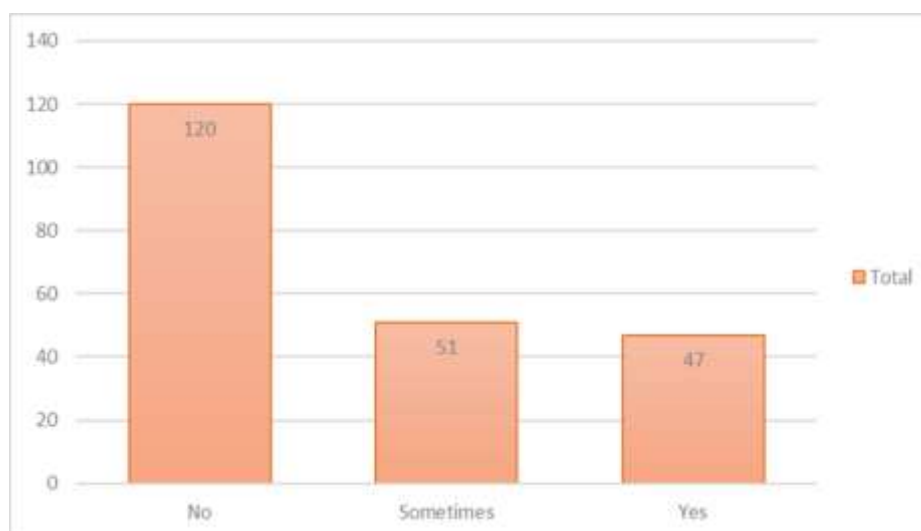


Figure 1. Cadets answers of the question
“ Have you ever felt discriminated against because of your gender?”



During the interview the cadets were asked to describe some situations when they felt discriminated against or treated differently (either better or worse) because of their gender.

More than half of the male cadets interviewed have stated they have not felt discriminated against on the basis of their gender. Other respondents have given examples of different situations in which gender segregation has been observed. Most often these are situations related to doing physical work. The cadets say that the division into "male" and "female" activities is most often done by their commanders - officers. When there are purely physical tasks requiring more physical strength, it is a normal practice for platoon or company commanders to appoint only male cadets for the execution of these tasks, and for female cadets to be entrusted with administrative work.

Table 1. Distribution of answers according to the cadets – male and female

Have you ever felt discriminated against because of your gender?	Gender	Total
No	Female	29
	Male	91
Sometimes	Female	9
	Male	42
Yes	Female	7
	Male	40

Male cadets believe that when they have felt discriminated against, it has stemmed from the emphasis on the main physical differences between males and females in strength and anatomy. This does not irritate the males in most cases but is a prerequisite for artificially created tension in the mixed-gender platoons.

Female cadets say that they feel too protected by their commanders who do not assign them harder work. Women do not like this division and most of them prefer to receive equal treatment. A small percentage of girls take advantage of their physiological characteristics and avoid stressful tasks.

Another comment is related to the attitude of the male cadets who are also junior commanders and who assign easier tasks to subordinate cadets of the opposite sex.

In their attitude towards the trainees, the members of the academic staff do not tolerate either sex - the same requirements are imposed on all. In some cases, according to the male cadets, there is a higher evaluation of females, which can be attributed either to their abilities or to their hard work and diligence.

The shared opinions of the cadets during the interview are also confirmed by the data collected from the questionnaire regarding their perception of the origin of such discriminatory treatment. (table 2)



Table 2. Distribution of answers according to the cadets – male and female

This discrimination usually comes from:	Gender	Total
Cadets of the opposite gender	Female	14
	Male	15
Cadets of the same gender	Female	6
	Male	1
Other(s)	Female	4
	Male	1
The institution's staff	Female	57
	Male	14

Statistics shown in the chart below represent the opinion of the cadets based on their daily routine, which is an example of how life in the military institution is going in terms of gender perspective. (fig.2 and table 3)

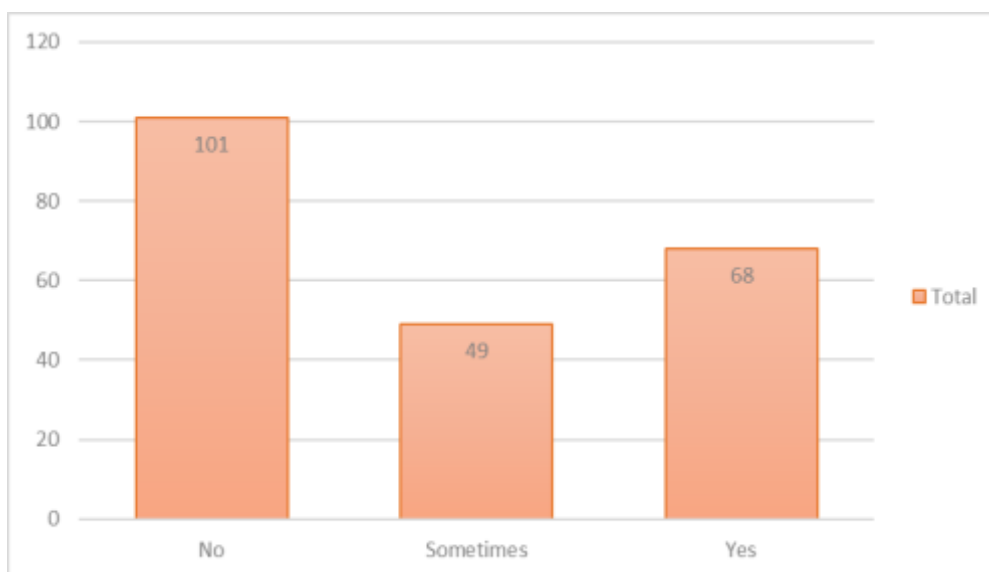


Figure 2. Cadets answers of the question
“Do you feel that you are treated differently because of your gender in this institution?”



Table 3. Distribution of answers according to the cadets – male and female

Do you feel that you are treated differently because of your gender in this institution?	Gender	Total
	Female	26
No	Male	75
	Female	15
Sometimes	Male	34
	Female	4
Yes	Male	64

More detailed information from the questionnaires about whether the cadets felt treated better or worse by the opposite sex was based on the interview to get specific information about these ratings. (fig.3)

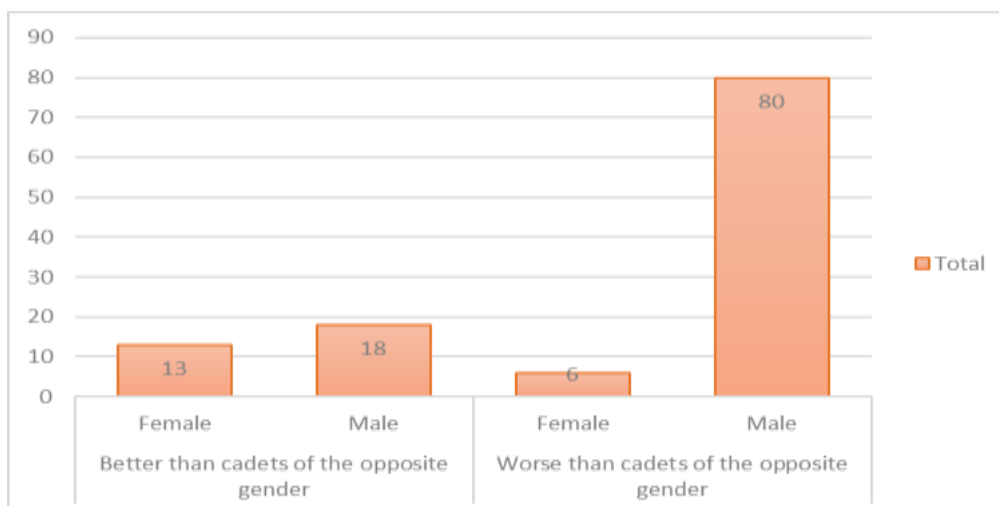


Figure 3. Cadets answers to the question “Do you think you are treated: better/worse than the cadets of the opposite gender?”

A variety of answers and examples were obtained from the cadets participating in the interviews to the question “You have indicated that men and women are [not] treated differently in [this institution]. What led you to this conclusion? Could you give us a couple of examples that sustain this belief.”

Male cadets point out several kinds of situations in which they have been treated differently compared to their female colleagues. For example:

- the two genders are not treated equally here (in this institution) because of the privileges that female cadets have. These privileges exist due to our commanders’ attitudes - being released from morning PT or physical work because you are female are some of them;
- Males and females are not treated equally because some take advantage of their position. Some of the females assigned to junior commander positions do less work and this irritates their male colleagues. There are similar situations with boys, but not very



many. If there is a romantic relationship between cadets - a girl and a boy, "personal favors" begin to be asked for, and the others do not like it. Such a situation should be controlled, and one should bear in mind that once they have put on a military uniform, the rules and norms of military behavior should be observed unreservedly.

There has also been an observation shared by senior cadets, who have more experience as junior commanders, which helps them pay attention to the mental characteristics of the cadets of both genders. During the social isolation of the cadets in the spring of 2020, due to the threat of spread of the coronavirus, all young people were locked down on the University campus for 80 days. A male cadet, graduate, has noted that of all his subordinates -22 females and 70 males - none of the females complained during this period and found a way to cope and find a solution to their needs; whereas the males suffered from the isolation and the impossibility to go out much more, and they complained more often. In conclusion, the cadet shared that women are better from psychological point of view; they are more communicative, more motivated and it is easier for them to find the information they need. While men are more reserved, they do not share much of their feelings and are not very flexible when seeking solutions.

At the interview, the female cadets have stated that good conditions for gender equality in the educational process and in the military duties have been created at the NMU. Legislation is in place and, furthermore, regulations and methodologies have been updated. They assess this as a serious progress in terms of equality at the Military University. That is why they do not approve of the different attitude and treatment by their commanders towards them and their male colleagues.

The military profession has been virtually all male for most of its history, and the role of soldier reinforces the traditionally masculine role, but in 21 century, the gender equality in general is different in the Armed Forces. The opportunities and abilities of the military personnel in terms of the gender perspective in the Armed Forces are the same and share equal responsibilities to reach the desired end state, but there is still controversy about gender equality and different capabilities in the armed forces.

One of the most frequently discussed topics in the Armed Forces regarding the participation of women and men in military activities is related to the differences in their physical and mental capabilities. The MGS survey questionnaire included questions about the evaluation of cadets to perform activities of physical or mental strength compared to their colleagues of the opposite sex. (table 4 and table 5)



Table 4. Answers to the question “How would you assess your capability of performing operations which require physical strength when compared to cadets of the opposite gender?”

How would you assess your capability of performing operations which require physical strength when compared to cadets of the opposite gender?	Gender	Total
	Equally capable	Female
	Male	27
Less capable	Female	19
	Male	32
More capable	Female	3
	Male	114

It can be seen that male cadets continue to perceive themselves as physically stronger, and rate their female colleagues as having better mental activity. Despite much evidence to support one or the other statement arising from gender stereotypes or other situational factors, more information was obtained during the interview.

The cadets’ responses to the question: “In your opinion, what would you consider an appropriate approach to these different capabilities? What should [the military institution] do to address this divergence, if anything?”, can be summarized as follows.

Table 5. Answers to the question “How would you assess your capability of performing operations which require mental strength when compared to cadets of the opposite gender?”

How would you assess your capability of performing operations which require mental strength when compared to cadets of the opposite gender?	Gender	Total
	Equally capable	Female
	Male	55
Less capable	Female	5
	Male	27
More capable	Female	19
	Male	91

All male cadets agree that females are physically weaker and created so by Nature. They also take into account the fact that the level of physical capabilities is strictly individual - for both males and females. Therefore, the motivation for physical fitness training is very important. The cadets view the different physical fitness requirements for both sexes as something normal, and are not bothered by this differentiation, but, on the other hand, they do not want this to be used to artificially oppose cadets from different genders. Both males and females put a lot of efforts in their training; however, there are still cadets of both sexes who take advantage of gender peculiarities.



Regarding mental abilities, the majority of male cadets admit that their female colleagues have greater mental potential, and at the same time they also work harder and are more motivated to prove themselves. In addition, there is an opinion that females sometimes receive higher evaluation than they deserve.

With respect to this, the interviewed cadets have made the following suggestions:

- there should be the same tasks for all, the same discipline requirements, and the same respect for all;
- if conflicts arise, people should be separated and each one should be assigned an individual task;
- the university should work towards increasing the competencies of all the students;
- it is necessary to raise the criteria for admission to the university;
- to improve the physical fitness training including more varied and new exercises, suitable for females as well;
- there is a necessity to change the commanders' approach and, when allocating tasks, not to divide them into "male and female" work;
- to unify the criteria for assessing the abilities of both sexes (admission, physical training, work activities, etc.).

For a modern armed force to be cohesive, Army needs teammates to trust one another, to be dependent upon one another, and to be united in a common cause and not be discriminated in terms of a gender perspective. In this way of thinking the military career would be the same for military personnel. Decision-makers should understand the need for professionals and leaders for the Army with the same opportunities and responsibilities to execute the full range of operations. Generation Z lives with the idea that they have to prove themselves and have an equal start for everyone, and the military profession is no exception.

A good impression is made by the answers of more than half of the cadets who expect to have the same opportunities for a future military career, although it should be noted that female cadets are more cautious in these expectations. (fig.4 and table 6)

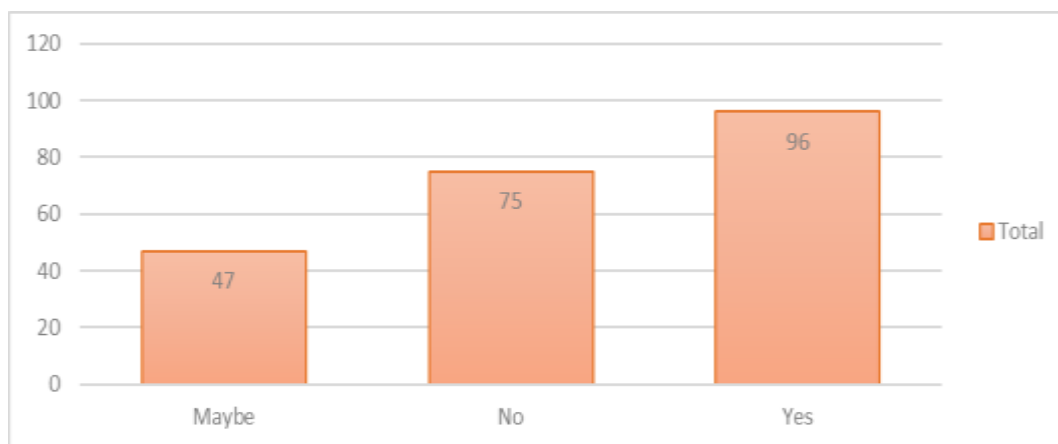


Figure 4. Cadets answers to the question

“Do you think you have the same opportunities for a military career as cadets of the opposite gender?”



Table 6. Distribution of answers according to the cadets – male and female

Do you think you have the same opportunities for a military career as cadets of the opposite gender?	Gender	Total
	Female	16
Maybe	Male	31
	Female	16
No	Male	59
	Female	13
Yes	Male	83

To the follow-up question, „Why do you think that you do not have the same opportunities for a military career, and equal access to all military ranks and operations, as [male/ female] cadets?“, the cadets have answered, that they are acquainted with the regulations in the Armed Forces, according to which all servicemen have the opportunity for equal career development and growth in the military hierarchy.

The reality, according to the cadets, is a little different and they evaluate their career opportunities according to everyone's abilities - if you are motivated and have clear goals, it doesn't matter if you are a man or a woman. There are servicemen of both sexes with more or less capabilities, which also affects their professional development.

The female cadets interviewed have shared their concerns about the restraints of occupying certain positions because of their gender. They have added that according to them, women in the Bulgarian Armed Forces have been deprived in terms of participation in operations. They support their opinion with the fact that there is still no woman holding a senior officer rank, as well as the fact that there are very few women in command positions in the units.

The above statements have also been confirmed by the distribution of answers in the questionnaire regarding the equal access to all military ranks and to participation in military operations.

Table 7. Distribution of answers according to the cadets – male and female

Do you think there should be equal access to all military ranks and operations regardless of gender?	Gender	Total
	Female	13
No	Male	63
	Female	32
Yes	Male	110

An important element of the project's research was related to cadets' views on the need for gender training in military institutions. In connection with the above analyses, the fact that nearly 2/3 of the cadets gave a positive answer in the questionnaire regarding the inclusion of the subject of gender equality in the curricula is somewhat reassuring. (fig.5 and fig.6)

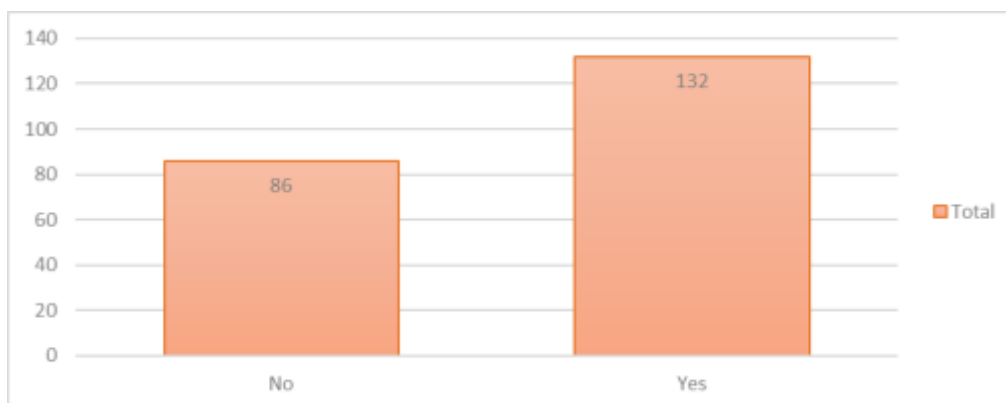


Figure 5. Cadets answers of the question
“Do you think the topic of gender perspectives should be included in this institution’s curricular offer?”

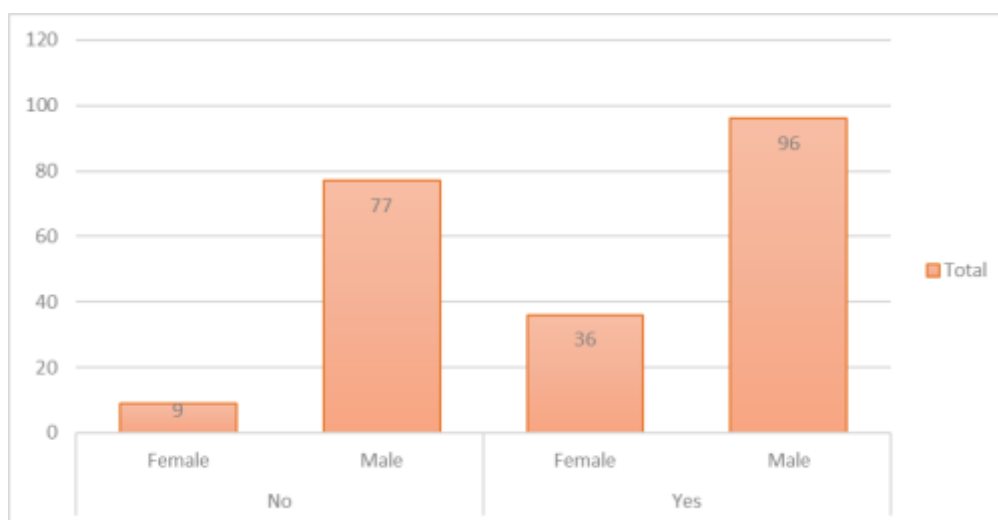


Figure 6. Distribution of answers according to the cadets – male and female

Integrating the gender perspective into military education and training is a challenging task, bearing in mind stereotypes, gender prejudices, and discriminatory attitudes in the Armed Forces. During the interview all interviewees, with the exception of one male cadet, agreed that the topic of gender equality should be part of the training curriculum. Some cadets suggest that this topic be included at an earlier stage - at the beginning of their military education. Young people point out the need for specialized training and additional information such as lectures, seminars, discussions, etc. Such measures can fight stereotypes; enrich personal and professional performance, increase communication opportunities, mutual understanding and respect between the sexes. This training will contribute to the prevention of gender-based conflicts and to the creation of a good environment for learning and work.



Additional information from the Bulgarian cadets regarding their general attitude to the topic of gender equality policies was obtained during the interview, answering the question “How do cadets in [this institution] perceive the topic of gender mainstreaming, which consists in the integration of a gender equality perspective at all stages and levels of policies, programs, and projects?”

Several senior cadets who have already held command positions say that they have learned from their mistakes in working in a mixed-gender environment and already know how to react and why they need to learn how to implement equality policies.

Unfortunately, it is a more common and widespread understanding that cadets generally do not pay serious attention to this topic; they are not interested in the specifics of the relationship between men and women and generally neglect such discussions. Both males and females point out their male colleagues as the main bearers of the negative attitude on the topic.

The cadets also shared their views on the ways in which it would be most appropriate for the topic of gender equality to be included in their curriculum. The data from the answers to this question is a very good guide for the teachers and managers of the military academies, in which way young people prefer to receive their knowledge and develop their competences both in general and in relation to the study of the specific subject of gender equality. (fig. 7)

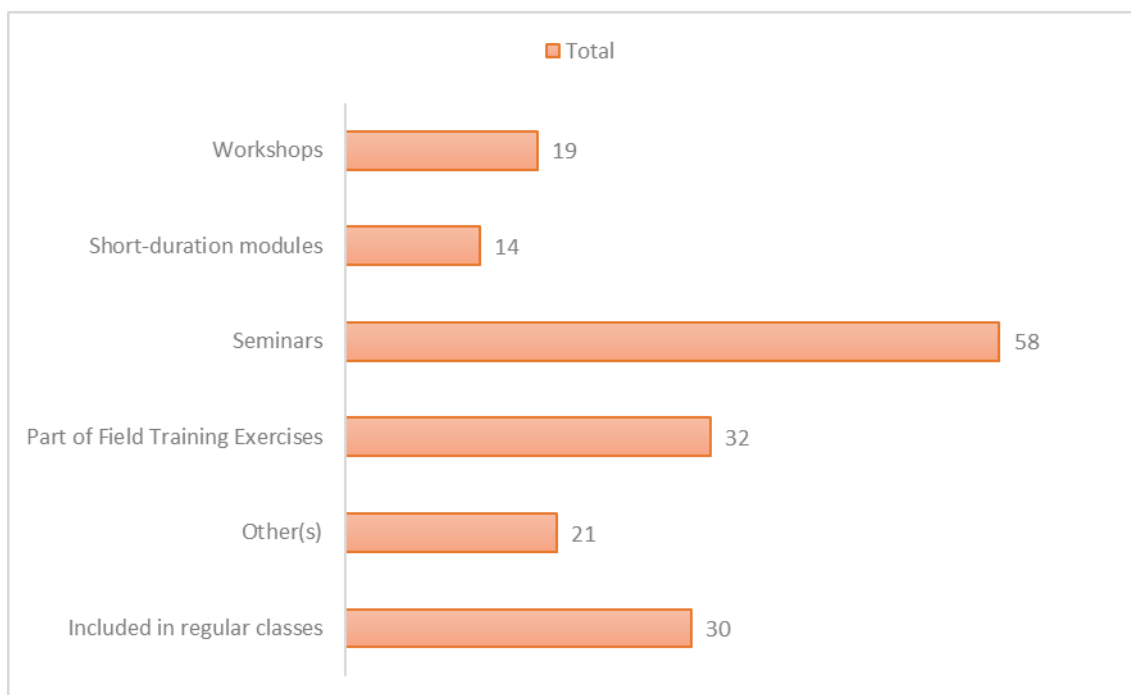


Figure 7. Cadets answers of the question
“Which format do you think is more suitable for this topic?”



At the end of the interview, the cadets were asked what their general impression was, whether trainees of both sexes were treated equally at the Military University. The cadets' opinions on the question "In general terms, do you think there is gender equality in [this institution]?" can be divided into several areas:

- the majority of the cadets believe that there is equality at the university and that all cadets are the same, as they have the same common responsibilities and distribution of time (duties, training, workout, etc.);
- a small number of cadets indicate that equality is partial - situations of different assignments given to female and male cadets, personal attitude of commanders and some faculty members based on gender differences
- very few cadets consider that there is no equality in the institution and that females should be given the opportunity to perform, as well as to occupy command positions.

CONCLUSION

As a general conclusion from the conducted interviews with the Bulgarian cadets, it can be noted that they are positively disposed to the integration of policies for equal treatment and equal treatment of all trainees. The cadets are on the opinion that Vasil Levski National Military University has ideal opportunities to train males and females together, for which there are no legal obstacles. The emphasis should be on quality reception and compliance with regulations and methodologies by the superiors.

The cadets believe that there will be a change in the policy of the institution regarding equality, and there will be opportunities for positive manifestations of both genders. As an example, they point to the lack of a female officer in the management of the university or in another managerial and / or command position, which implies a change in the policy for the recruitment and retention of female service personnel.

In addition, the cadets say that in the years of training, they have seen how difficult it is to work with people on a team, and when the platoons are mixed, things are different and delicate. They have understood the need for effective motivation and individual approach to the each service member, so that everyone could understand the right place and field for expression.

They reaffirm their view that the topic of gender equality is unpopular and that the lack of serious attention leads to a distance in the relations between males and females in the military, and sometimes to artificial tensions and conflicts.

In this regard, they express their satisfaction with the work on this project and define it as a step in the right direction. They declare their readiness to participate in future activities and trainings under the current international project and propose that the results of it be made available to the staff at Vasil Levski National Military University.



As a summary the entire database, collected from the completed questionnaires and the analyzes of the interviews conducted both with the Bulgarian cadets and with the cadets from the partner military academies served for the preparation of the content of the MGS Handbook. The subsequent project trainings with both the cadets and their teachers and commanders proved the need for serious preparation and constant attention to the managing the processes for integrating gender equality in military educational institutions.

“The MGS Project is committed to actively contribute to a more modern, dynamic, devoted, and professional environment inside Military Institutions, hopefully making a difference in the lives of military women and men, their institutions, and ultimately, European societies.” (3)

REFERENCES:

1. Research and innovation. Social sciences and humanities, *available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/social-sciences-and-humanities_bg*
2. Erasmus+, EU programme for education, training, youth and sport, *available at: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/bg>*
3. Military Gender Studies (MGS) Project , *available at: www.mgs-erasmus.eu/project*

COL Assoc. Prof. Nevena ATANASOVA-KRASTEVA, PhD

Vasil Levski National Military University,
Veliko Tarnovo, 5000, 76 Bulgaria Blvd, Bulgaria
nevena_atanasova@abv.bg

Maj Dimitar DIMITROV, PhD

Vasil Levski National Military University,
Veliko Tarnovo, 5000, 76 Bulgaria Blvd, Bulgaria

Maj Svetlin PEHLIVANOV

Vasil Levski National Military University,
Veliko Tarnovo, 5000, 76 Bulgaria Blvd, Bulgaria



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



PSYCHOLOGICKÉ MERANIE AKO PREDIKTÍVNY NÁSTROJ ROZVOJA VODCOV

Ivana SLYŠKOVÁ

PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT AS A PREDICTIVE TOOL OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

Abstract: *The main purpose of our paper was to define the psychological dimensions in the measurement of leadership skills, which have been shown as predictors of leadership success in existing validity research. We focused primarily on the area of cognitive abilities and intellectual potential. We also focused on identifying psychologically relevant behavioural dispositions that could be considered beneficial for leadership success. We briefly touched on the need to verify the obtained measurements in practice as a tool for verifying their validity. Last but not least, our goal was, on the basis of possible results from psychological measurements, the prediction of education as a tool for the development of leaders.*

Keywords: *psychological measurement, leadership, leader development, education.*

ÚVOD

Aplikovaná sociálna a personálna psychológia je oblasť usilujúca sa poskytnúť nástroje, založené na základoch vedeckého poznania, pre praktickú personálnu prácu. Jednou z najčastejších oblastí, ktorou sa personálna, resp. pracovno-organizačná psychológia zaoberá je zisťovanie pracovnej spôsobilosti. Jej cieľom je verifikácia zvládania nárokov a požiadaviek vyplývajúcich z pracovnej pozície prostredníctvom zodpovedajúcich kapacít, vlastností a schopností osobnosti. Druhou frekventovanou oblasťou v rámci personálnej psychológie je návrh vzdelávania, tréningov a spôsobov rozvoja potrebných kompetencií na výkon určitej funkcie.

Predkladaný článok sa zaoberá teoretickým vymedzením kognitívnych schopností, intelektového potenciálu a osobnostných vlastností, zahŕňajúcich nielen základnú typológiu osobnosti, ale aj špecifické pracovné osobnostné predispozície, motiváciu či sociálne kompetencie. Najlepšia predikcia, z hľadiska vodcovského profesijného úspechu, je dosiahnuteľná na základe kombinácie metód, v rámci ktorej sú implementované rôzne diagnostické postupy na zisťovanie rôznych osobnostných predispozícií. Práve rôznorodosť použitých metód zvyšuje silu výpovede celého procesu merania vodcovských vlastností a kompetencií.



Cieľom nášho článku bolo jednak teoretické vymedzenie meraných schopností, osobnostných vlastností a kompetencií vodcov, ktoré by vyjadrovali nielen vhodnosť psychického vybavenia jednotlivca vo vzťahu k zvládaniu náročnosti vodcovských pozícií, ale aj ako prediktívny nástroj vo vzdelávaní a ďalšom rozvoji vojenských lídrov.

1 MERANIE KOGNITÍVNYCH PREDISPOZÍCIÍ

Kognitívne schopnosti¹ sú jedným z najvýznamnejších aspektov pre úspech v profesii². Vo všeobecnosti platí bazálne pravidlo, pri všetkých identifikovaných výkonových a intelektových diagnostických nástrojoch: Čím vyššie skóre, odzrkadľujúce pomer rýchlosti a správnosti výkonu, tým väčšia pravdepodobnosť úspešného zvládania činností, prejavujúca sa adekvátnym postihovaním podnetov, primeraným reagovaním a dosahovaním stanovených cieľov. Pre účely psychologického merania vlastností a kompetencií vodcov sme identifikovali, z nášho pohľadu, niekoľko kľúčových kognitívnych funkcií predikujúcich úspešnosť vodcu.

Pozornosť je jednou z kognitívnych schopností, ktorú je možné použiť pri výbere personálu, jeho rozmiestňovaní, určovaní vhodnosti pozície, ako aj predikcii úspešnosti v profesii, či návrhu tréningov a cvičení na zvýšenie jej výkonnosti a efektivity. V rámci merania a zachytenia kvality pozornosti je nutné sústrediť sa na základné vlastnosti pozornosti, akými sú vytrvalosť³, koncentrácia⁴, dráždivosť⁵, vigilancia⁶, distribúcia⁷. Z kvalitatívneho hľadiska je možné definovať základné profilové hodnotenie, 1. *zameranie k rýchlosti výkonu* – v extrémnej polohe ide o pudenie k rýchlosti výkonu s rizikom vysokej chybovosti. Reprezentuje osobnostný rys extravertnej uponáhľanosti [5]; 2. *zameranie na presnosť* – blokuje realizáciu osobného pracovného tempa, avšak za podania kvalitného výkonu. Inak povedané presnosť plnenia úloh je prednejšia ako rýchlosť výkonu. Uvedená charakteristika reprezentuje introvertnú dôkladnosť [5]. Z uvedeného vyplýva, že na základe meraných kvalít pozornosti je možné sekundárne podložiť, v komplexe posudzovania vodcovských predispozícií, aj osobnostnú typológiu.

¹ súbor funkcií, ktoré zodpovedajú za prijímanie informácií, ich spracovanie a prezentáciu výsledkov, predovšetkým pamäť, pozornosť, myslenie, plánovanie, organizovanie, úsudok, schopnosť riešiť problémy, porozumieť a používať reč, vyjadrovať sa.

² Schuler, Thornton, Frintrup, Prochaska (2011); Džuka, J. 2007,

³ schopnosť sústrediť sa dlhšiu dobu.

⁴ schopnosť udržať pozornosť na vybraný aspekt za súčasnej ignorácie vnímania ostatných podnetov.

⁵ prah citlivosti na ďalšie potenciálne rušivé podnety, než na ktoré je pozornosť primárne sústredená).

⁶ kolísanie intenzity pozornosti.

⁷ schopnosť prenášať pozornosť medzi jednotlivé podnety zamestnávajúce našu aktuálnu pozornosť.



Psychomotorické tempo a jeho meranie je zamerané predovšetkým na poznanie individuálnych rozdielov rýchlosti reagovania a rozhodovania sa jednotlivca, ktoré sú významným atribútom pre zaradenia do funkcie, resp. na meranie vodcovskej „úspešnosti“. Rovnako ako pri ostatných kognitívnych predispozíciách aj psychomotorické tempo je možné kvalitatívne interpretovať a sekundárne využiť ako podklad aj pre diagnostiku osobnosti, to znamená kvantita a kvalita podaného výkonu testovanej osoby môže byť interpretovaná v súvislosti s osobnostnými štruktúrami. Za predpokladu vylúčenia fyzických prekážok (napr. poruchy zraku, pohybu ruky, a pod.) a intelektovej kapacity (nižšia intelektová kapacita, môže ovplyvniť celkové „pochopenie“ a realizovanie predkladanej úlohy) môžeme uvažovať o osobnostných štruktúrach ovplyvňujúcich nameraný výkon testovanej osoby.

Rozhodovanie v časovom strese je element úzko spájaný s úspešnými vodcami. Jednak schopnosť rozhodovať sa, a najmä rozhodovať sa v rôznych limitujúcich podmienkach, akými je nepochybne časový stres. Cieľom pri meraní uvedeného konštruktu je zachytiť výkon v časovom strese, pozornosť, postreh, schopnosť diferenciacie⁸, odolnosť voči rušivým vplyvom, rýchlosť rozhodovania, rýchlosť a správnosť reagovania v krátkom časovom limite. Ako aj predchádzajúce metodiky, je možné test interpretovať tak *kvantitatívne* - rýchlosť, správnosť reakcií, apod., ako aj *kvalitatívne*, a to rozloženie chýb vo vzťahu k osobnostným štruktúram.

2 MERANIE INTELEKTOVÉHO POTENCIÁLU

Miera intelektového potenciálu patrí k najlepším prediktorom profesijného úspechu [1]. Inteligencia je komplexný konštrukt, charakterizovaný množstvom čiastkových schopností, ktoré sa v priebehu vedeckého skúmania postupne odhaľujú, napr. matematická inteligencia, verbálna inteligencia, ale aj sociálna, praktická, akademická inteligencia alebo tvorivosť [2]. Vo vzťahu k vyššie popísanému a v snahe preskúmať spektrum schopností tvoriacich inteligenciu a ich mieru, sme pre účely nášho článku vylúčili jednodimenzionálne testy inteligencie⁹

Pre predikciu zvládania nárokov kladených na vodcovské pozície sme sa zamerali na psychodiagnostické nástroje, ktoré merajú tak *fluidnú inteligenciu* (usudzovanie „očistené“ od vplyvov kultúry alebo aj vrodenej inteligencie), ako aj *kryštalickú inteligenciu* (vedomosti odrážajúce predovšetkým výsledky pôsobenia kultúry alebo aj získaná inteligencia). Konštrukcia nami zvoleného intelektového testu pozostáva zo základných oblastí [2]:

⁸ schopnosť rozlišovať medzi podnetovými slovami, ktoré sú súčasťou predkladanej úlohy.

⁹ merajú výhradne jeden aspekt inteligencie



- *verbálna inteligencia* – odrážajúca intelektové schopnosti viazané na jazyk;
- *numerická inteligencia* - odrážajúca intelektové schopnosti viazané na čísla;
- *figurálna inteligencia* - reprezentuje figurálno –priestorové intelektové schopnosti;
- *usudzovanie* – definuje usudzovanie s podielom vedomostí;
- *pamäť*.

Získané údaje je možné interpretovať nielen ako prediktor zvládania nárokov vyplývajúcich z pracovnej pozície a profesijného úspechu, ale je možné v rámci širších výskumných štúdií overovať vzťah medzi získaným skóre v intelligenčnom teste a profesijnou úspešnosťou, resp. overovať súvislosť medzi jednotlivými schopnosťami inteligencie a zvládaním konkrétnych požiadaviek pracovnej pozície.

3 MERANIE OSOBNOSTNÝCH A PRACOVNO – PSYCHOLOGICKÝCH PREDISPOZÍCIÍ

Pri fokusovaní na psychologické meranie vlastností a kompetencií vodcov sme poukázali na primárne atribúty predikujúce úspešného vodcu, a to kognitívne a intelektové predispozície. Výskumné štúdie, ako aj reálna prax identifikovali ďalšie determinanty zohrávajúce dôležitú úlohu v úspešnosti vodcov, a to odborné a sociálne kompetencie, či motivácia k výkonu. V rámci profesijného života vystupujú sociálne kompetencie ako ovplyvňujúce nielen výkon, ale aj spokojnosť. Sociálne kompetencie predurčujú napr. ako budú vodcovia zaobchádzať s druhými ľuďmi, či budú sociálne začlenení alebo izolovaní.

Pri zameraní sa na profesijné charakteristiky vodcov, môžeme vychádzať z **Džukovho** [1] delenia, ktorý identifikoval základné osobnostné dispozície: pracovné zameranie, pracovné správanie, sociálne kompetencie a psychická konštitúcia. Jednotlivé osobnostné dispozície Džuka [1] charakterizuje ako:

- *motív podávať výkon* – reprezentuje pripravenosť realizovať vysoké požiadavky z hľadiska výkonu, klásť na svoj vlastný výkon vysoké kritériá a ochota vynakladať úsilie pre zvýšenie vlastného výkonu;
- *iniciatívnosť* – ako pohotovosť byť aktívny, ovplyvňovať dianie okolo seba, meniť subjektívne nežiaduci stav vecí;
- *motív viesť iných* – výrazné chcenie ovplyvňovať a riadiť iných, preferovanie úloh, v ktorých možno viesť a riadiť iných;
- *svedomitosť* – svedomitý štýl práce, vysoká spoľahlivosť, postihovanie detailov a perfektné vykonanie práce;
- *flexibilitnosť* – schopnosť prispôbovať sa novým a nepredvídaným situáciám, otvorenosť novým perspektívam a postupom, vysoká pohotovosť k zmenám;



- *rozhodnosť* – schopnosť rýchlo realizovať vlastné rozhodnutia prostredníctvom konania a obrana zvolenej alternatívy konania pred inými návrhmi;
- *vnímavosť / citlivosť na iných ľudí* – cit aj pre slabé signály v sociálnych situáciách, spoľahlivá interpretácia správania iných;
- *schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty* – výrazná schopnosť a chuť oslovovať známych a neznámych ľudí, schopnosť vytvárať a udržiavať pracovnú a privátnu sieť kontaktov;
- *spoločnosť / družnosť* – preferencia a úsilie o dobré vzťahy s inými ľuďmi, preferovanie harmónie vo vzťahoch;
- *chuť pracovať v tíme* – pripisovanie vysokej hodnoty tímovej práci a kooperácii, pohotovosť aktívne podporovať tímové procesy, ochota podriadiť sa úlohám pracovného tímu;
- *schopnosť presadiť sa* – tendencia k dominancii v sociálnych situáciách, sledovanie vlastných cieľov;
- *emocionálna stabilita* – vyrovnané a pokojné citové reagovanie, rýchle preklenutie prehier a neúspechov, výrazná schopnosť kontrolovať svoje emocionálne reakcie;
- *odolnosť voči záťaži* – hodnotenie vlastnej osoby ako (fyzicky aj psychicky) odolnej, vysoká pohotovosť vystaviť sa vplyvu mimoriadnej záťaži a nevyhýbanie sa záťaži;
- *sebavedomie* – emocionálna nezávislosť na mienke iných, presvedčenie o svojej vysokej účinnosti, vysoká miera dôvery vo vlastné schopnosti a predpoklady podať výkon.

V rámci diagnostiky vodcovského potenciálu je možné z uvedených dimenzií vyťažiť zásadné indície, a to najmä v oblastiach ako sebaobraz osoby z hľadiska požiadaviek, ktoré smerujú mimo rámec odborných predpokladov. Zjavná diskrepancia medzi výsledkami dotazníka a „dojmom“ osoby. Vhodnosť motivačnej štruktúry osoby k vodcovskému potenciálu. Nemenej dôležité sú podklady, napr. pre ďalší rozhovor, dimenzie, v ktorých sa osoba odklonila od priemeru a teda sú tieto jej osobnostné rysy zvlášť nápadne, resp. dimenzie, v ktorých získané hodnoty považuje osoba za také, ktoré ju nevystihujú.

Nemenej dôležitými v predikcii vodcovského úspechu sa ukazujú sociálne kompetencie vodcov. Autorka prvej psychometrickej overenej metódy na meranie sociálnych kompetencií **Letovancová** [6] definovala štyri základné oblasti: *sociálna orientácia, ofenzivita, sebaovládanie a reflexivita*. Sú určené predovšetkým pre personálny výber, rozvoj, kariérne poradenstvo, či všeobecné účely osobnostnej diagnostiky a pozostávajú z dimenzií, ktoré autorka popisuje takto [6]:

- *prosociálnosť* – rozsah v akom sa osoba angažuje pre druhých, pomáha im, správa sa k nim solidárne a férovo;



- *prevzatie perspektívy* – schopnosť vžiť sa do druhého človeka a pozrieť sa na svet z jeho hľadiska;
- *pluralita hodnôt* – rozsah, v akom osoba prejavuje toleranciu a otvorenosť voči postojom a názorom druhých ľudí;
- *ochota ku kompromisu* – popisuje ako sa osoba usiluje o vzájomné vyváženie záujmov, tzn. či v konfliktných situáciách aj napriek úsiliu o presadenie si vlastného záujmu, dáva priestor pre realizáciu záujmov druhej strany konfliktu;
- *počúvanie* – je definované ako rozsah záujmu o partnera a jeho argumenty v rozhovore;
- *schopnosť presadiť sa* – popisuje rozsah, v ktorom osoba v sociálnom kontakte presadzuje úspešne vlastné záujmy;
- *ochota ku konfliktu* – ako je osoba schopná postaviť sa voči konfliktu a aktívne hľadať riešenia;
- *extraverzia* – popisuje aktivitu osoby vstupovať do kontaktu s druhými ľuďmi a nadväzuje s nimi vzťahy;
- *rozhodnosť* – schopnosť rýchlo sa rozhodnúť medzi niektorými alternatívami správania;
- *sebakontrola* – schopnosť človeka racionálne riadiť vlastné správanie v záťažových situáciách;
- *emocionálna stabilita* – rozsah, v ktorom je osoba emocionálne vyrovnaná, absencia agresivity alebo sociálnej úzkosti;
- *flexibilita správania* – schopnosť človeka prispôbiť svoje správanie situácii;
- *internalita* – presvedčenie človeka, že je sám zodpovedný za udalosti vo svojom živote a schopnosť uniesť dôsledky vlastného správania;
- *sebaprezentácia* – schopnosť človeka zapôsobiť pozitívnym, resp. žiaducim dojmom na druhých;
- *priama pozornosť k sebe* – rozsah, v ktorom osoba sama seba vedome vníma a reflektuje, premýšľa o sebe, svojich emóciách, motívoch, vlastných činoch;
- *nepriama pozornosť k sebe* – rozsah, v ktorom osoba vedome vníma, ako pôsobí na druhých ľudí, aktívne sa zaoberá svojimi pôsobením na druhých, dbá na reakcie, ktoré v druhých ľuďoch vyvoláva jeho/ jej mimika, gestikulácia, a pod.;
- *vnímanie druhých* – rozsah, v ktorom sa osoba pokúša pozorovaním druhých ľudí spresniť svoj vlastný odhad ich osoby.

Pri skúmaní celkového konštruktu sociálnej kompetencie sa ako významné ukazuje rozlíšenie sociálnych kompetencií a sociálne kompetentného správania. Ako popisuje **Letovancová** [6] zatiaľ čo kompetencie človeka môžeme chápať ako potenciál, kompetentné správanie zodpovedá uplatneniu tohto potenciálu v konkrétnej situácii. Potenciál sociálnej kompetencie zvyšuje pravdepodobnosť výskytu sociálne kompetentného správania v konkrétnych medziľudských situáciách.



Ďalšou identifikovanou oblasťou spadajúcou do pracovno-psychologických predispozícií predikujúcich úspešnosť vodcov je motivácia k výkonu. Podľa autorov psychometrickej metódy na meranie motivácie k výkonu **Schulera, Thorntona, Frintrupa a Prochasku** [7] motiváciu k výkonu nie je možné chápať ako ohraničený konštrukt, ale ako globálnu orientáciu správania, na ktorej sa podieľajú rôznorodé aspekty osobnosti, do istej miery zameranie osoby ako celku alebo jej veľkej časti na tému výkon. Autori [7] uvedený konštrukt definujú prostredníctvom nasledujúcich aspektov:

- *vytrvalosť* – výdrž a nasadenie síl pre zvládnutie úloh, ktoré sme si stanovili sami alebo nám ich niekto stanovil. Pri meraní vodcovských predispozícií ako pozitívne indikátory sú sústredená práca na úlohách s dostatočnou úrovňou energie, zvládanie objavujúcich sa ťažkostí s nasadením síl a zvýšeným úsilím, úplne zameranie pozornosti na plnenie úloh;
- *dominancia* – tendencia prejavovať moc, ovplyvňovať druhých a viesť ich. S ohľadom na žiaduce vodcovské predispozície ide najmä o výraznú orientáciu na druhých, preberanie iniciatívy, potreba mať veci vo „vlastných rukách“, presvedčivosť svojim vystupovaním a ochota preberať zodpovednosť za druhých;
- *angažovanosť* – osobná ochota podať výkon, miera námahy a množstvo odvedenej práce. Ako pozitívne ukazovatele vodcovských predispozícií sú vysoká úroveň aktivity, práca ako priorita s absenciou negatívneho prežívania;
- *dôvera v úspech* – anticipácia výsledkov určitého správania vzhľadom k možnosti úspechu, tzn. predpokladanie úspechu ako pravdepodobného výsledku správania. Pozitívne vodcovské indikátory sú očakávanie dosiahnutia cieľa aj v prípade nových alebo ťažkých úloh, úspešné využitie svojich schopností, zručností a vedomostí aj keď sa objavia ťažkosti;
- *flexibilita* – spôsob ako sa vyrovnáť s novými situáciami a úlohami. Pre vodcovské predispozície sú pozitívne hodnotené otvorenosť zmene, ochota ku zmene a potreba zmeny, záujem, ochota prispôbiť sa rôznym podmienkam v povolani;
- *flow* – tendencia venovať sa problémom veľmi intenzívne s vylúčením všetkých rušivých podnetov, s vysokým sústredením. Pozitívne charakteristiky sú sústredenosť, zaujatosť úlohou, angažovanosť, zotrvanie pri úlohe, až do jej vyriešenia;
- *nebojácnosť* – predpoklad výsledku činnosti, a síce vzhľadom k možnosti neúspechu a zlyhania. Pri meraní vodcovských predispozícií ako pozitívne indikátory sú absencia strachu zo zlyhania alebo negatívneho hodnotenia, nízka úroveň napätia pred dôležitými úlohami alebo situáciami, emocionálna stabilita, schopnosť znášať záťaž;
- *internalita* – spôsob vysvetlenia výsledkov činnosti, a to prostredníctvom vnútorných (osobnostných) príčin. Ide najmä o presvedčenie, že väčšina udalostí závisí na človeku samom, na vlastnom správaní a nasadí síl, úspešnosť v povolani nie je záležitosťou šťastia, vnímanie zodpovednosti za neúspechy a nízke výkony;



- *kompenzačné úsilie* – osobná námaha a vynaloženie síl, ktoré vyplývajú zo strachu zo zlyhania. Jedná sa o konštruktívne zvládnutie strachu z neúspechu. Pozitívnymi ukazovateľmi sú sklon investovať veľké úsilie a námahu, aby sa vyhli neúspechu, intenzívna príprava na úlohu a následná eliminácia napätia;
- *hrdosť na výkon* – pozitívny emočný stav ako dôsledok vlastného výkonu. Pozitívnymi vodcovskými ukazovateľmi sú spokojnosť s podaním maximálneho výkonu, uspokojenie so zvyšovania vlastných nárokov;
- *ochota učiť sa* – snaha prijímať nové poznatky, rozširovať svoje vedomosti. Pozitívne atribúty sú najmä túžba po poznaní a záujem, investovanie času a námahy s cieľom naučiť sa niečo nové, rozvoj vo vlastnom odbore;
- *preferencia obtiažnosti* – voľba úrovne nárokov rizík pri úlohe. Pozitívne vodcovské predispozície sú reprezentované dávaním prednosti ťažkým otázkam a náročným úlohám, ktoré vyžadujú vysokú mieru šikovnosti, úspešné zvládnutie úloh predstavuje podklad pre zvýšenie úrovne vlastných nárokov;
- *samostatnosť* – sklon k autonómnemu správaniu. Pozitívne hodnotené sú predovšetkým zodpovednosť za svoje záležitosti, rozhodnosť, sebastačnosť;
- *sebakontrola* – spôsob organizácie a realizácie úloh. Pozitívne charakteristiky sústreďujú dlhodobú dobrú organizáciu, absenciu prokrastinácie, disciplinovaná a sústredená práca, ochota odoprieť určité veci s ohľadom na dlhodobé ciele;
- *orientácia na status* – úsilie o dosiahnutie dôležitej roly v sociálnom prostredí a popredného miesta v sociálnej hierarchii. Charakteristické sú najmä vyhľadávanie sociálneho uznania za výkony, úsilie získať zodpovednú pozíciu, dbanie o svoj profesijný prístup;
- *súťaživosť* – tendencia prežívať konkurenciu ako povzbudenie a motiváciu pre profesijný výkon;
- *cieľavedomosť* – reprezentovaná vzťahom k budúcnosti. Typickými charakteristikami sú kladenie cieľov orientovaných do budúcnosti, vysoké nároky, tvorenie dlhodobých plánov, myslenie na pokrok, sebarozvoj.

Motivácia k výkonu, v pracovnej sfére, predstavuje koncept objasňujúci rozdiely v individuálnom správaní sa zamestnancov. Práve motiváciu môžeme chápať ako významný determinant výkonu v pracovnom kontexte. Podľa **Schulera, Thorntona, Frintrupa a Prochasku** [7] jej význam pre splnenie nárokov profesie je o to vyšší, o čo menšie sú vonkajšie tlaky, aby vlastné správanie bolo zamerané na výkon ako na cieľ. Práve v oblastiach činností, ktoré sú málo štruktúrované a ktoré vyžadujú vlastnú iniciatívu a aktivitu, akými sú napr. velenie a riadenie, sa motivácia ukazuje ako kľúčový aspekt úspešného zvládania. Z analýzy literatúry vyvstávajú dve základné otázky v chápaní motivácie k výkonu, a to ako samostatného konštruktú alebo ako súčasť všeobecných osobnostných vlastností.



4 PSYCHOLOGICKÉ MERANIE AKO PREDIKTÍVNY NÁSTROJ VZDELÁVANIA VODCOV

Pri meraní vodcovských predispozícií je nevyhnutná identifikácia a operacionalizácia¹⁰ psychologických dimenzií, resp. psychologicky relevantných konštruktov, ktoré odpovedajú zadefinovaným vodcovským vlastnostiam a kompetenciám, ako prediktorom vodcovského úspechu. Vodcovské kompetencie sú špecifikované radou kritérií, podľa ktorých sa merajú a posudzujú jednotliví kandidáti. Nevyhnutnosťou v diagnostickom procese je overenie adekvátnosti používaných testov, ako aj reliability a validity štandardizovaných testov (tzn. či naozaj testy merajú to, čo chceme merať a s akou platnosťou merajú jednotlivé psychologické konštrukty).

Rovnako dôležitým je štandardizácia testov na vojenské podmienky, a teda získanie, vyhodnotenie dát z predkladaných testov a dotazníkov a následná „úprava“, prispôsobenie kritérií jednotlivých testov a dotazníkov populácií, ktorú chceme merať. Práve uvedená štandardizácia je prostriedkom k získaniu presných dát, reflektujúcich výnimočnosť a odlišnosť nielen vojenského prostredia, ale aj možných nuáns vojenských vodcov.

Implementácia rôznych diagnostických postupov je nevyhnutná pre identifikáciu, meranie a predikciu vodcovských vlastností a kompetencií, z hľadiska profesijného úspechu. Nemenej dôležitou je ich následná verifikácia v praxi, resp. v simulovaných pracovných podmienkach, akými sú napr. assesment centrá, tréningy, nácviky, apod. Ide o objektívnu a efektívnu metódu, ktorá je stále častejšie uplatňovaná nielen v civilnom prostredí, ale aj v rámci ozbrojených síl. Kandidáti čelia rôznym modelovým úlohám, zasadeným do konkrétneho kontextu, zodpovedajúceho reálnym pracovným, vojenským, bojovým situáciám. Tieto situácie sú doplnené aj inými metódami, jednak psychodiagnostickými podkladmi, ale aj behaviorálnym interview, pozorovaním, a pod.

V rámci simulovaných podmienok sa sledujú žiadúce schopnosti, zručnosti, potenciál, reakcie a prejavy správania kandidátov. Kombinácia rôznych postupov a metód, ako aj prítomnosť viacerých pozorovateľov umocňuje objektivitu tejto špeciálnej diagnostickej metódy, ktorej hlavným cieľom je poskytnúť čo najpresnejší obraz o schopnostiach hodnoteného kandidáta a predikciu jeho budúcich potrieb vzdelávania.

Práve vyššie spomínané assesment centrá môžeme využiť aj v procese rozvoja personálu, a to návrhom programov pre vzdelávanie a tréning jednotlivcov. Na základe údajov z diagnostickej časti, je možné určiť oblasti a rozvojové kroky, ktoré sú vhodné pre individuálny rozvoj u toho ktorého zamestnanca.

¹⁰ transformácia pojmu, v našom prípade identifikovanej vodcovskej vlastnosti, z teoretického jazyka do empirického, pričom sa uvádza, čo presne daný teoretický pojem znamená, čo predstavuje v empirii.



Ako popisuje **Vaculík** [9] hlavným cieľom rozvojového assessment centra je zmena správania a zároveň dodáva, že obsah vzdelávacích programov by mal byť zameraný na riešenie reálnych problémov.

Z uvedeného by sme mohli povedať, že základným atribútom v rozvoji personálu je aplikácia princípov assessment centier a prispôbenie vzdelávania individuálnym potrebám jednotlivcov. V pohľade na vodcovskú problematiku sa hlavným cieľom stáva zistenie reálnych vlastností a kompetencií a ich miera, ktorou daný vodca disponuje a návrh individuálnych krokov pre ich rozvoj, resp. návrh programov na osvojenie si nových, potrebných zručností. Danú úvahu potvrdzuje **Mallick** [10], ktorý hovorí o potrebe zavádzania inovatívnych inštruktážnych metód zameraných na analýzu a kritické myslenie, kooperatívne vzdelávanie, mentoring, prípadové štúdie, hranie rolí, simulácie s cieľom tvoriť vodcov, ktorí dokážu intuitívne myslieť a dosahovať vysokú kvalitu. **Greer** [11], vidí naplnenie vojenského vzdelávania lídrov budúcnosti v potrebe odlišného prístupu k vzdelávaniu ako je ten, ktorý sa používa dnes. Autor prirovnáva základné požiadavky na budúcnosť vzdelávania vojenských profesionálov k používaniu smartphonov:

1. **dostupnosť** – možnosť vzdelávať sa kedykoľvek, nemusieť čakať, kým sa začne ďalší kurz dôstojníkov;
2. **prenosnosť** – možnosť vzdelávať sa kdekoľvek. “Vziať si” vzdelanie so sebou, či je profesionálny vojak prevelený alebo napr. na dovolenke;
3. **škálovateľnosť** – o predmete sa môže vojak dozvedieť tak veľa alebo tak málo, v závislosti na jeho záujme, čase, prioritách;
4. **prispôbivosť** – každý môže vzdelanie prispôbiť svojim potrebám (napr. kým jeden sa sústreďí na históriu prechodov cez rieku, druhý sa zameria na dostupné technológie prechodov cez rieku);
5. **exportovateľnosť** – vzdelávanie nie je viazané na konkrétne miesto, je možné ho vziať a učiť napr. výcvik na jednotke;
6. **relevantnosť** – možnosť dozvedieť sa čo profesionálny vojak potrebuje, keď to potrebuje a nemusí sa učiť nič, čo by nesúviselo s jeho vzdelávacími potrebami.

Ako už bolo spomenuté, psychologické meranie môžeme chápať ako prostriedok zisťovania predispozícií jednotlivcov k úspešnému zvládaniu vodcovských pozícií, aj nástroj pre návrh vzdelávacieho procesu na ich rozvoj. Pri oboch sférach je však nutné zohľadniť, kľúčový aspekt sebarozvoja, ktorý odzrkadľuje ochotu jednotlivca využiť, resp. rozvíjať svoj vodcovský potenciál. Sebarozvoj podľa **Annisa** [12] umožňuje vodcom rozvíjať sa tak, aby vyhovel svojim špecifickým osobným rozvojovým potrebám a situačným požiadavkám.



Slyšková [13] dopĺňa, že ide o všetky dobrovoľné vzdelávacie aktivity veliteľov zamerané na odstránenie vlastných nedostatkov, resp. získanie nových spôsobilostí, schopností, poznatkov, mimo tých, ktorých znalosť im vyplýva z funkcie.

ZÁVER

Výber vhodných kandidátov, vrátane veliteľských pozícií, je základným pilierom manažmentu vojenského personálu. Aj napriek tomu, že umiestniť správnych ľudí na správne miesta je dôležitým aspektom, v súčasnosti sa ukazuje ako výrazný determinant personálnej politiky schopnosť stabilizácie personálu a zníženie fluktuácie zamestnancov. Kľúčovým faktorom sa stáva rozvoj personálu, jeho schopností a kompetencií pre pracovnú pozíciu, a to nielen z pohľadu zamestnávateľa, ktorý by mal mať eminentný záujem o kvalifikovaný personál, ale rovnako z pohľadu zamestnanca.

Generácia Z¹¹ prichádzajúca na pracovný trh je charakteristická požiadavkami na zamestnávateľa vo forme vzdelávania a rozvoja. Výskumy poukazujú, že mnohí z tejto generácie chcú pracovať už po strednej škole, využiť viac školení u zamestnávateľa a získať viac pracovných skúseností. Snažia sa využiť svoje schopnosti na maximum a v práci zostávajú len tak dlho, kým ich práca napĺňa.

V predkladanom článku sme popísali spôsoby psychologického merania schopností, osobnostných vlastností a pracovno-psychologických predispozícií predikujúcich úspešnosť vodcov. Na psychologické meranie sme nazerali z pohľadu overovania disponibilít určených faktorov vodcovských zručností a kompetencií u jednotlivcov a ich mieru. Rovnako sme popísali psychologické meranie ako spôsob, prostredníctvom ktorého je možné identifikovať individuálne potreby pre rozvoj a vzdelávanie vodcov.

Budúcnosť vo vzdelávaní vodcov zahŕňa implementáciu rôznych postupov a metód. Jedným z aktuálnych trendov je metóda assessment centra, ktorá je aplikovateľná do vojenských podmienok a v istých formách je realizovaná už dnes. Assessment centrum je možné využiť nielen pre výber vhodných kandidátov na veliteľské pozície, ale rovnako aj pre nastavenie programov a tréningov pre rozvoj personálu.

¹¹ Generácia Z je pojem zahŕňajúci demografickú kohortu, ktorá nasleduje po generácii Y. Vyznačuje sa predovšetkým technologickou vyspelosťou, silnou sociálno-spoločenskou sieťou, tímovou orientáciou, multitaskingom a morálnym nastavením, pričom ich videnie sveta je postavené na prirodzenosti ľudských práv a antidiskriminačných zákonov. In: (10)



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV

1. DŽUKA, J. 2007. *Bochumský inventár profesijných charakteristík osobnosti (BIP)*. 1. vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2007.
2. DOČKAL, V., ŠPOTÁKOVÁ, M., a kol. 2017. *Test štruktúry inteligencie*. 1. vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2017. 207 s.
3. DOLEŽAL, J., KURUC, J., SENKA, J. rok neuvedený. *Číselný obdĺžnik*. Bratislava: Psychodiagnostika, spol. s.r.o., rok neuvedený. 24 s.
4. KOMÁRKOVÁ, E., OSECKÁ, L. 1993. *Rozhodování v časovém stresu*. Brno: Středisko psychologických služeb, 1993. 40s.
5. KUČERA, M. 1992. *Test koncentrace pozornosti*. Bratislava: Psychodiagnostika, spol. s.r.o., 1992. 87 s.
6. LETOVANCOVÁ, E. 2019. *Inventár sociálnych kompetencií*. 1. vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2019. 143 s.
7. SCHULER, H., THORNTON, G.C., FINTRUP, A., PROCHASKA, M. 2011. *Dotazník motivácie k výkonu – LMI*. 1. vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2011. 104 s.
8. SCHWARZINGER, D., SCHULER, H. 2021. *Dark Triad of Personality at Work*. 1. vyd. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2021. 89 s.
9. VACULÍK, M. 2010. *Assessment centrum. Psychologie výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-909858-8-7
10. MALLICK, P. 2020. Military leadership – the changing paradigm. In: SLYŠKOVÁ, I. Perspektíva rozvoja líderských spôsobilostí v ozbrojených silách. In: *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách* [New Trends in Professional Training in the Armed Forces]: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022 [cit. 2022-5-4]. ISBN 978-80-8040-630-1. s.218 – 225. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.52651/nhttp.b.2022.9788080406301>
11. GREER, J. 2015. Employing PLN for self-development of Army leaders: A connectivist approach (Doctoral Dissertation). Walden University, 2015. In: SLYŠKOVÁ, I. Perspektíva rozvoja líderských spôsobilostí v ozbrojených silách. In: *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách* [New Trends in Professional Training in the Armed Forces]: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022 [cit. 2022-5-4]. ISBN 978-80-8040-630-1. s.218 – 225. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.52651/nhttp.b.2022.9788080406301>



12. ANNIS, F.C. 2018. A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Development. [online].2018.[cit.2022-5-4]. Dostupné na internete:
<https://medium.com/experientia-et-progressus/annis-leader-development-3e6fca77ebfc>
13. SLYŠKOVÁ, I. 2022. Perspektíva rozvoja líderských spôsobilostí v ozbrojených silách. In: *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách* [New Trends in Professional Training in the Armed Forces]: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022 [cit. 2022-5-4]. ISBN 978-80-8040-630-1. s.218 – 225. Dostupné na internete:
<https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301>

mjr. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ
Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
0960 428 130
e-mail: ivana.slyskova@mil.sk



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



МЕТОДОЛОГИЧЕСКА ПОДГОТОВКА И ПЕДАГОГИЧЕСКО МАЙСТОРСТВО НА УЧИТЕЛЯ И ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Elitsa PETROVA

THE METHODOLOGICAL PREPARATION AND PEDAGOGICAL MASTERY OF THE TEACHER AND LECTURER IN THE REPUBLIC OF BULGARIA

Abstract: *The article attempts to consider the necessary prerequisites so that the modern teacher and lecturer to be as effective as possible for the learners. The practice in the Republic of Bulgaria of acquiring pedagogical legal capacity, the requirements for the Bulgarian teacher, the path to acquiring pedagogical capacity, as well as general statements regarding the necessary knowledge and pedagogical mastery of the teacher are considered in the article. The article dares to assert that in order for our society to achieve this great and ambitious goal - effective and adequate training and education in modern realities, it needs specialists with the necessary pedagogical mastery and the necessary substantive and methodological preparation.*

Keywords: *methodological preparation, pedagogical mastery*

INTRODUCTION

Today, when the world seems to be moving faster and faster along the path of its evolution due to technological advances and increased interconnectedness between countries and cultures, we can define the transformations in the education system as dynamic, diverse and non-linear. Globalization and easy access to vast amounts of information at every point of the world and at any time, challenges teachers to always be informed about the latest knowledge and practices in the sciences. Lecturers are no longer people who go out in front of the classroom to deliver another lecture. They should be informed, innovative and should use the achievements of information technology to ensure a continuous and close exchange of information with the learners.

The modern needs of learners place specific demands on teaching. Schools and universities still lack sufficiently diverse teaching methods and interesting new educational technologies. Interactivity is a fact and it is necessary for the teacher to find appropriate forms to improve themselves, in order to implement a quality pedagogical process and build an effective and supportive learning environment.



In order for our society to achieve this great and ambitious goal – effective and adequate training and education in the modern realities, it needs specialists with the necessary pedagogical mastery and the necessary substantive and methodological preparation.

1 WHAT KNOWLEDGE, SKILLS, COMPETENCES AND ATTITUDES SHOULD TEACHERS AND EDUCATORS POSSESS, AND HOW AND IN WHAT WAY SHOULD THEY ACQUIRE THEM?

The question, "What knowledge, skills, competencies, and attitudes should teachers and educators possess, and how and in what manner should they acquire them?" has been the subject of years of scientific debate. This is understandable, since they are people who are entrusted with the transmission of socially significant values, advice and wisdom, public morals, key knowledge and experience from one generation to another.

The European Union defines three broad areas of competence that are required of teachers and educators, namely: working with people; working with knowledge, technology and information, and working in and with society. Thus, there is a consensus in scientific circles that what is required of educators can be reduced to (McDiarmid, Williamson & Clevenger-Bright, 2008):

- knowledge (knowledge of the subject itself, knowledge of pedagogy and pedagogically related sciences, knowledge of psychology, docimology, etc.);
- special pedagogical and managerial knowledge and skills (lesson planning, use of learning technologies, management of individuals and groups, management of the learning environment, monitoring and control of learning);
- presence of a vision for the learning process (basic values and attitudes, beliefs and commitment in the learning process).

The training of future teachers or the acquisition of a pedagogical qualification refers to the policies, procedures, and regulations designed to assist prospective teachers in learning and acquiring the knowledge, skills, attitudes, and behaviours necessary to effectively perform their tasks in the educational process. Upon acquiring a pedagogical qualification in the Republic of Bulgaria, the future teacher acquires in-depth knowledge of pedagogy, psychology, philosophy of education, history of education, sociology, management of education, ethics, general and specific teaching methods, tools and technologies for modern teaching, as well as in doing so, he or she undertakes practicum and pre-degree placement in a real-world setting, which includes observing lessons and teaching lessons under the supervision of a qualified teacher or university mentor.



In the Republic of Bulgaria, the professional qualification "teacher" is acquired by studying in higher schools, established under the conditions and in accordance with the Law on Higher Education in Bulgaria, which received program accreditation in a professional direction from the Pedagogical Sciences field of higher education or in a professional direction, corresponding to a subject of school preparation (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2016). The mandatory academic disciplines for acquiring the professional qualification "teacher" are (Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, 2021):

1. Pedagogy.
2. Main specialized scientific subject.
3. Competency approach and innovations in education.
4. Psychology.
5. Teaching methodology for the relevant scientific subject.
6. Inclusive education.
7. Information and communication technologies in learning and working in a digital environment.

The practical training for acquiring the professional qualification of teacher takes place in the system of preschool and school education and is carried out in the following forms of training: observing lessons, current pedagogical practice and internship practice.

The first part – observing lessons includes observation and analysis of pedagogical situations, lessons and other organizational forms in the system of preschool and school education, carried out under the direct supervision of a teacher from a higher school. The intern participates in observing the conduct of a lesson, first as a witness and subsequently as a participant in the internship practice. In relation to the content of the lesson, it is observed:

- the appropriateness of the learning content;
- the types of lesson objectives and tasks;
- correspondence between the types of lesson objectives, tasks and the topic of the lesson;
- the internal logic between the individual methodological units;
- the consistency of exposition;
- the learning content resources usage in educational terms;
- the selection of the sources of knowledge, their diversity and adequate use.

In the technical aspect, answers to the following questions are sought:

1. Are the methods used in the lesson varied and appropriate?
2. Are methodological approaches to work appropriate?
3. Does the teacher have the skills to present problematic situations and to solve spontaneously arising ones?
4. Is there interaction and synchrony between the teacher and the students?



5. What is the level of communication during the lesson?
6. Is the management of the educational process effective?
7. What is the activity and willingness of the students to participate in the lesson?

The current pedagogical practice includes visiting, observing and conducting pedagogical situations, lessons and other organizational forms in the system of preschool and school education together with a teacher-mentor, under the guidance of a teacher from the higher school, while the internship practice includes the independent participation of learners in the educational process by conducting pedagogical situations or lessons, as well as in other organizational forms in the system of preschool and school education, conducted under the guidance of a mentor.

Training in the Republic of Bulgaria to acquire the teacher's professional qualification ends with passing a state practical-applied exam. The examination consists of conducting a pedagogical situation or lesson developed by the trainee teacher and defended before an examination committee.

Ordinance No. 12 from 2016 on the status and professional development of pedagogical specialists determines the state educational standard in our country, according to which the position "teacher" includes the following functions (Ministry of Education of the Republic of Bulgaria, 2016):

1. planning of the educational process and/or self-training activities, organizing the recreation, physical activity and interest-based activities, taking into account the age, individual capabilities, peculiarities and special educational needs of the student;
2. organizing and conducting the educational process, self-training, recreation, physical activity and interest-based activities, using the effective training methods, information and communication technologies, creating and maintenance of a stimulating and supportive educational environment;
3. assessing the progress of children or students and the degree of mastery of the intended competences, promoting achievements or providing the necessary support;
4. cooperating and participating in teams to support the personal development of children and students;
5. controlling, encouraging and reporting the participation of students in the educational process, etc.



2 METHODOLOGICAL PREPARATION OF THE TEACHER AND MASTERFUL PEDAGOGICAL WORK

Why should I be a teacher? The answers can be different: to monitor the development of young people and have an impact on this development, to increase the motivation and satisfaction of young people in the learning process; to accept the challenge of organizing and implementing interesting and exciting activities for young people; to pass on my knowledge to future generations; to help building a value system and moral orientation in the young generation; to support the professional realization of young people; to support and encourage the realization of the concept of lifelong learning, both for oneself and for others.

The methodological preparation of the teacher and lecturer is directly related to covering the knowledge (theoretical and factual), skills (cognitive and practical) and competences (independence and responsibility, ability to learn, communicative and social competences, professional competences) required for the educational qualification degree. In this regard, it is necessary for each educator to:

- possesses in-depth factual and theoretical knowledge in a broad context and in the scientific areas in which he or she teaches;
- knows ways of processing and using complex scientific information;
- makes oral and written scientific and practical presentations;
- possesses a wide range of cognitive and practical skills for solving complex tasks;
- demonstrates creative thinking;
- critically interprets and evaluates from different points of view scientific and practical-applied results when solving tasks and problems;
- transfers knowledge and skills between different fields of science;
- organizes the entire learning process;
- supervises and assists learners by explaining or demonstrating the correct performance of an activity;
- shows initiative and the ability to set goals, plan and justify actions and take responsibility for them;
- shows responsibility;
- develops criteria for evaluating the learners' results, prepares a motivated evaluation, etc.

In every pedagogical process, a pedagogical technique is always embedded, through which the educator, teacher or professor influences the students and tries to convey ideas, thoughts and feelings to them. Pedagogical technique is "an external manifestation, a form of pedagogical skill" (Petkova, Velikova, 2014).



Pedagogical technique is an integral part of the teacher's skills and is a set of skills that allow the teacher to express himself or herself creatively, to achieve optimal results in work, to convey thoughts and mentality to the learners. In order to fulfil this mission, the educator must possess a certain set of special skills and abilities, beyond the knowledge and skills in the relevant scientific field, the main of which are:

- the ability to control oneself - mood, voice, facial expressions, movements ability;
- to motivate and mobilize learners for educational, cognitive and other types of educational activities;
- the ability to conduct a dialogue, observe, draw conclusions from the observed, etc.

But what does distinguish master pedagogical work?

Masterful is this pedagogical work that activates the creative activity of the person and helps the learner rise from an object of activity to a subject of his or her own activity. Without pretending to be comprehensive, I believe that pedagogical mastery includes the educator:

- to be a specialist in a given scientific field, a psychologist and a bearer of new socially significant information;
- to possess pedagogical erudition, skills for mastering concepts, skills for analysis, diagnosis and evaluation, skills for building social relationships, flexibility, adequacy, rhetorical skills;
- to teach and educate, turning socially significant knowledge into an element of individual consciousness;
- to influence the learner's personality through direct contact and show care;
- to demonstrate mastery of his or her own body, emotions, mood and to possess a high degree of discipline, control, responsibility and organization;
- to demonstrate harmony and balance;
- to have appropriate communication skills;
- to be creative and constructive in nature;
- to motivate and activate the learners.

And last but not least, enthusiastic teachers and lecturers, distinguished by a special form of spirit and pedagogical mastery, are those who constantly improve their daily teaching and creating a positive learning experience for their learners.

While traditionally the teacher has been considered the active party in the learning process, new educational strategies place him or her in the role of designer of the lecture course, leader of discussions and coach, placing more emphasis on the active role of the learner to discover on his own or with the help of the teacher the essence of the training course. The interactive approach to teaching is aimed at creative thinking and encourages the active participation of learners in the learning process.



CONCLUSION

Education is an indisputable driver of society. It creates the image of man and humanity through the acquired knowledge, skills, qualification. As an activity directly related to and carried out for the benefit of man, education has a certain purpose - an impact that takes place between the younger and older generations, and which is related to a change in the thinking of both parties.

Pedagogy is a science that has proven for years the need for adequate upbringing, training and education, i.e. making the necessary impact on the individual and, on this basis, forming a human resource with the necessary constantly changing and developing knowledge, experience, skills and abilities. With the evolution of humanity, the demands on people who are directly involved in the teaching process are increasing. They are expected to be a conduit of knowledge, to educate, to manage the classroom, to mediate conflicts, to maintain discipline, and more than ever they need new tools to stimulate and inspire the learners.

At the same time, the purpose of implementing different forms of interactive learning is to add variety to the prevailing way of teaching. In an interactive format, the promotion of free thinking and the free demonstration of a position and opinion generates significantly more interest than the reduction of theoretical knowledge by the teacher. At the same time, we must not forget that different teaching methods have different effectiveness for different learners. Some learners thrive in a traditional lecture-style classroom, while others need more hands-on and interactive learning opportunities, which is why I share the view that educators must choose and determine the best approach for their learners.

Acknowledgement: This article is the result of the efforts of the national scientific program "Security and Defense" of the Ministry of Education and Science of the Republic of Bulgaria in implementation of the National Strategy for the Development of Scientific Research 2017-2030 (NSRI) with the aim of increasing the national scientific capacity in the field of security and defense.

REFERENCES

1. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria (2016). Ordinance on the state requirements for acquiring the professional qualification "teacher", Pub. - State Gazette, no. 89 of 11.11.2016, in force from the academic year 2017/2018, adopted with PMS No. 289 of 07.11.2016.



2. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria (2021). Decree No. 27 of February 1, 2021 amending and supplementing the Ordinance on the state requirements for acquiring the professional qualification "teacher", adopted by Decree No. 289 of the Council of Ministers of 2016 (promulgated, SG No. 89 of 2016; amended and supplemented, No. 105 of 2018)
3. McDiarmid, Williamson & Clevenger-Bright M. (2008) Rethinking Teacher Capacity, in Cochran-Smith, M., Feiman-Nemser, S. & Mc Intyre, D. (Eds.). Handbook of Research on Teacher Education. Enduring questions in changing contexts. New York/Abingdon: Routledge/Taylor & Francis.
4. Ministry of Education of the Republic of Bulgaria (2016). REGULATION No. 12 of 09/01/2016 on the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists (Promulgation - SG No. 75 of 09/27/2016, in force from 09/27/2016)Oxford Dictionary (2010). Knowledge: definition of knowledge. Oxford dictionary. http://www.oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_us1261368, available 01.07.2012.
5. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Education. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/education>, available 27.05.2021.
6. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Knowledge. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/knowledge>, available 27.05.2021.
7. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Learn. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/learn>, available 27.05.2021.
8. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Learning. Douglas Harper. https://www.etymonline.com/word/Learning?ref=etymonline_crossreference, available 27.05.2021.
9. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Lecture. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/lecture>, available 27.05.2021.
10. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Lecturer. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/lecturer>, available 27.05.2021.
11. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Method. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/method>, available 27.05.2021.
12. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Pedagogue. Douglas Harper. <http://www.etymonline.com/index.php?term=pedagogue>, available 20.09.2010.
13. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Pedagogy. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/pedagogy>, available 20.09.2010.
14. Online Etymology Dictionary (2001-2021). Educate. Douglas Harper. <https://www.etymonline.com/word/educate>, available 20.09.2020.



15. Onlinerechnik (2021). Student. OnlineRechnik.com.
<http://www.onlinerechnik.com/duma/%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BA>, достъпно на 27.05.2021.
16. Onlinerechnik (2021). Teacher. OnlineRechnik.com.
<http://www.onlinerechnik.com/duma/%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB>, достъпно на 27.05.2021.

Associate Professor Elitsa PETROVA, PhD in Economics, DSc. in Security and Defence
Vasil Levski National Military University, Bulgaria
Telephone: +359888316205
E-mail: elitsasd@abv.bg



DŮLEŽITOST STANOVENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR

Petr JEDINÁK – Marek ČANDÍK

THE IMPORTANCE OF DETERMINING THE EDUCATIONAL NEEDS OF MEMBERS OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC

Abstract: *The quality and results of the service of members of the Police of the Czech Republic (hereinafter referred to as police officers) are directly dependent on their preparation for efficient, reliable, apolitical and impartial professional public service based on the principles of a democratic rule of law. The paper describes how, based on research, the current educational needs are determined within the framework of the training of police officers for the performance of the police profession implemented at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.*

Keywords: *police officer, educational needs, professional performance of service, Police of the Czech Republic*

ÚVOD

Kvalita a výsledky výkonu služby příslušníků Policie České republiky (dále jen policistů) jsou přímo závislé na jejich přípravě pro výkonnou, spolehlivou, apolitickou a nestrannou profesionální veřejnou službu založenou na principech demokratického právního státu. V příspěvku je popsáno, jak lze zjišťovat aktuální vzdělávací potřeby. Prioritně se zaměřujeme na vzdělávání policistů na výkon policejní profese realizovaného na Policejní akademii České republiky v Praze. Toto vzdělávání je realizováno v bakalářských a magisterských programech. Účinnost tohoto vzdělávání je kromě jiného daná také tím, nakolik odpovídá vzdělávacím potřebám samotných policistů. Vzdělávání policejních manažerů by nemělo být samoučelné, ale mělo by napomáhat k překonání konkrétní slabé stránky v praktické i teoretické činnosti konkrétního policistu. Cílem tohto snažení je spokojený policista, který na zastávané služební pozici plní své úkoly za maximálního využití svých znalostí transformovaných do schopností a dovedností, jež uplatňuje při plnění každodenních úkolů. Též by měly být prioritně pro každého příslušníka vytýčeny ukazatele, jakým směrem konkrétního policistu dále rozvíjet a utvářet ho pro zastávanou (popřípadě budoucí) služební pozici dle potřeb Policie České republiky. Tento proces by měl být v souladu s vytýčeným kariéřním plánem policisty, na kterém by se měl aktivně podílet i samotný policista¹.

1. JEDINÁK P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. VerBuM 2012, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.



1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Ke vzdělávání je třeba přistupovat systematicky, což znamená, že vzdělávání musí být zaměřeno na konkrétní cíle. Příliš často se totiž lze setkat s tím, že zaměstnanci jsou posíláni na vzdělávací program bez zvážení skutečných vzdělávacích potřeb, a pouze proto, že se jejich manažerovi zalíbila nabídka určitého vzdělávacího programu. Základním cílem vzdělávání je pomoci organizaci splnit její cíle zvyšováním hodnoty jejích hlavních zdrojů a to zaměstnanců. Mezi tři hlavní cíle vzdělávání se řadí v první řadě rozvíjení kompetencí zaměstnanců a zlepšování jejich výkonosti. Druhým z cílů je pomoci zaměstnancům v rámci organizace růst tak, aby organizace mohla v co největší míře uspokojit své budoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů. Posledním z cílů je zkrácení doby zaučování zaměstnanců, kteří nastupují na nové pracovní místo, jsou přeloženi nebo povýšeni a zajistit jejich plnou kompetentnost co nejrychleji a nejehospodárněji.

Systematické vzdělávání pak nejlépe popisuje cyklus systematického vzdělávání, jak uvádí **Stredwick**.² Cyklus systematického vzdělávání byl vyvinut s cílem pomoci organizacím přejít od ad hoc školení k systematickému vzdělávání a nastolit uspořádaný řetězec vzdělávacích aktivit.³ Organizace, která implementuje cyklus systematického vzdělávání, bývá nazývána jako tzv. učící se organizace.⁴

Systematické vzdělávání je neefektivnější způsob, jak pracovníky v organizaci vzdělávat. Jedná se o „*neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání, opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“⁵ Vzdělávací cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání, a poté následuje plánování a realizace vzdělávání. Tyto kroky zahrnují zajištění toho, aby zaměstnanci měli motivaci, základní znalosti a dovednosti potřebné ke vzdělávání a současně je důležité vytvoření pozitivního prostředí nebo i výběr vhodných vzdělávacích metod. Poslední fází cyklu je hodnocení toho, zda vzdělávací program dosáhl požadovaných výsledků.

Vyjma malých organizací se na systematickém vzdělávání podílejí speciálně vytvořené útvary lidských zdrojů nebo jiné útvary či oddělení nesoucí obdobný název, které zajišťují především organizační stránku vzdělávání.

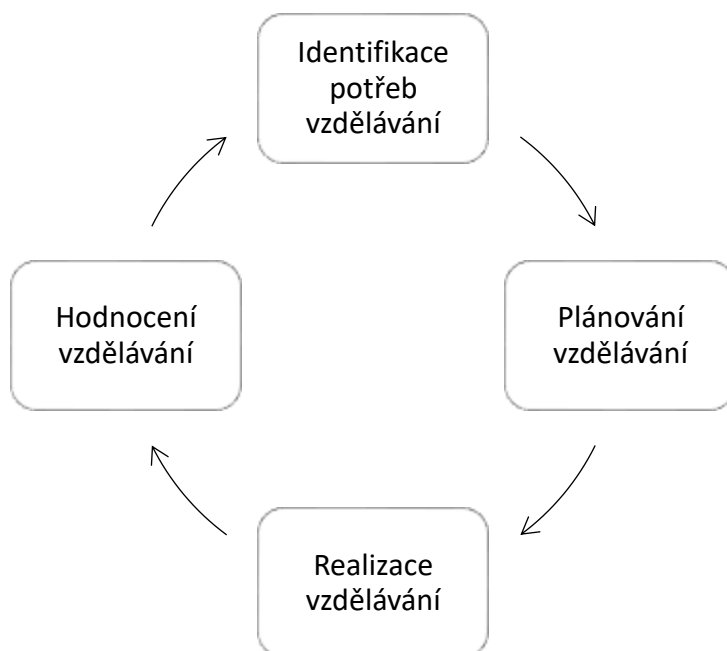
² STREDWICK, J. *An introduction to human resource management*. 7. vyd. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN: 0 7506 6534 3, str. 376.

³ TORRINGTON Derek, Laura HALL a kol. *Human resource management*. 7. vyd. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2008. 865 s. ISBN: 978-0-273-71075-2, str. 418.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-347-9, str. 285.

⁵ MĚRTLŮVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2014. ISBN: 978-80-7204-907-3, str. 259-260.

Útvar lidských zdrojů má často dlouhodobější pohled na kariéru zaměstnanců a rozvoj celé organizace než jednotlivý vedoucí manažeři, to ale neznamená, že v systému vzdělávání manažeři nefigurují. Vedoucí manažeři bývají nejlepším zdrojem odborných informací a dokážou vhodně stanovit moment, kdy jejich podřízené potřebují absolvovat určitý vzdělávací program. Má-li však být vzdělávací program úspěšným, je nutné, aby probíhala efektivní spolupráce mezi útvarem lidských zdrojů a vedoucími manažery. Pokud jsou součástí organizace odbory, pak i ty mají v systému vzdělávání své místo. Nedílnou součástí vzdělávání také představují externí školitelé nebo vzdělávací instituce zaštiťující odbornou část vzdělávacího programu.



Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání, zdroj: vlastní zpracování dle Hroníka (2007, str. 134).

Jestliže se organizace rozhodne přejít od ad hoc školení k systematickému vzdělávání, přinese jí to mnoho konkurenčních výhod. Dle **Koubka** jsou to tyto přednosti, které přináší organizaci konkurenční výhody:

- „Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity, kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.



- Průměrné náklady na jednoho vzdelaného pracovníka bývajú nižší než při jiném způsobu vzdelávání.
- Lépe umožňuje predvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzdeláváním a umožňuje i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdelávacích procesů tím, že zkušeností z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potencionální šance na trhu práce v organizace i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.⁶

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ U POLICIE ČR

Vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců u Policie ČR upravuje Pokyn policejního prezidenta č. 316/2017 ze dne 29. prosince 2017, o profesním vzdělávání (dále jen pokyn o profesním vzdělávání). Tento pokyn v úvodní části, konkrétně v čl. 2 definuje základní pojmy jako například „vzdělávání“, které je vymezeno jako „provázaný systém vzdelávacích aktivit koncipovaný podle metod a principů moderní pedagogiky realizovaných v tuzemsku nebo v zahraničí; neslouží ke zvyšování stupně vzdělání“ nebo „vzdelávací program“, kterým se rozumí „dokument, podle kterého je realizována kvalifikační příprava, další odborná příprava, vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.“

Následně čl. 3 člení vzdělávání policistů na:

- kvalifikační přípravu,
- další odbornou přípravu,
- doplňující přípravu.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3, str. 256.



Kvalifikační příprava se člení na dvě části. Tou první částí se rozumí příprava na služební místo, jejímž absolvováním policista získává kvalifikaci, která je dalším odborným požadavkem podle Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplnění (dále jen „zákon o služebním poměru“). Součástí přípravy na služební místo je ZOP a služební příprava, kterou příslušník PČR permanentně rozvíjí své profesní kompetence. Druhá část se pak zabývá přípravou na vykonávanou činnost, jejímž absolvováním příslušník získává kvalifikaci pro výkon činností vyplývajících z náplně služebního místa.

Další odbornou přípravou je vzdělávání, které příslušník PČR absolvuje z důvodu aktualizace, prohlubování, udržení nebo obnovení získaných kompetencí.⁷ K tomu, aby příslušník vykonával službu kvalitně, totiž nestačí absolvovat pouze ZOP, ale je žádoucí, aby po celou dobu služebního poměru prohluboval své dovednosti a znalosti. Důležitost této aktivity je spatřována především v neustálých novelizacích právních předpisů, jiných důležitých aktů či informačních systémů. Důležitost lze také sledovat v tom, že pachatelé trestných činů jednájí stále sofistikovaněji. Potřeba dalšího vzdělávání nastává i tehdy, kdy je příslušník přeřazen na jiné služební místo a tím pádem musí prohloubit své znalosti a dovednosti tak, aby novému zařazení vyhovovaly.⁸

Doplňující přípravou je vzdělávání zaměřené na zvláštnosti výkonu služby v konkrétním útvaru PČR. Jedná se tedy o vzdělávací programy, které přímo reagují na problémy, nebo zvláštnosti regionu, kde daný příslušník PČR vykonává službu. Taktéž se může jednat o vzdělávací programy, které jsou vytvářeny pro ty, kteří vykonávají službu ve specifické oblasti, jako: znalecká činnost, pyrotechnická služba apod.

Absolvováním vzdělávacích programů a specializačních kurzů, které organizují školní policejní střediska, vzdělávací zařízení, policejní školy nebo studiem na Policejní akademii České republiky v Praze (PA ČR) má každý příslušník policie po celou dobu trvání služebního poměru možnost zdokonalovat svou odbornou kvalifikaci. Dále se budeme zabývat vzdělávacími potřebami pro potřeby studia policistů na PA ČR.

⁷ POLICIE ČR. *Policejní akademie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, [cit. 15. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

⁸ HOFMANOVÁ, P. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha: Bezpečnostní teorie a praxe, 2020, [cit. 10. 02. 2023]. Dostupné z: <https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejního-vzdelavani.pdf>



3 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBA A MOŽNOSTI JEJÍ IDENTIFIKACE

Přesná identifikace vzdělávacích potřeb pro profesionální výkon služby policisty je zásadní pro rozvoj účinných vzdělávacích a studijních programů Policejní akademie České republiky.

Vzdělávací potřebu lze vymezit jako určitý nedostatek znalostí a dovedností v určité oblasti potřebných pro výkon konkrétní funkce. Vzniká jako rozdíl (disproporce) mezi tím „co by být mělo“ a tím „co je“, konkrétně jako rozdíl mezi potřebnou kvalifikací na konkrétní služební místo určenou stanoveným stupněm vzdělání, zaměřením vzdělání a dalším odborným požadavkem a skutečnou kvalifikací konkrétního policisty. Vzdělávací potřeba je opodstatněná v případě, že aplikace systematického vzdělávání/výcviku povede k překonání konkrétní slabé stránky v policejní praxi. Uspokojování takto zjištěných vzdělávacích potřeb by mělo být hlavním cílem dalšího vzdělávání policistů.

Identifikovat vzdělávací potřeby policistů lze v podstatě třemi způsoby. První vychází ze srovnání požadované a dosažené kvalifikace. Tento způsob identifikace vzdělávacích potřeb je založen zejména na analýze dokumentů týkajících se dosaženého vzdělání, vzdělávací instituce a vybraných služebních předpisů. Z analýzy by měly vyplynout poznatky o tom, kam směřovat hlavní vzdělávací úsilí vzdělávací instituce.

Druhý způsob identifikace vzdělávacích potřeb je složitější a vyžaduje realizaci empirického výzkumu. V přípravné části navazuje na první způsob identifikace, tzn., že pro potřeby empirického výzkumu je už dopředu zpracován přehled vzdělávacích potřeb, které byly zjištěny srovnáním dosažené a požadované kvalifikace. Druhá část empirického výzkumu pak takto zpracované vzdělávací potřeby především objektivizuje a doplní o nové, které byly zjištěny na základě názorů policistů z praxe. Takto objektivizované vzdělávací potřeby lze zařadit do vzdělávacích (studijních) programů policejních škol.

Třetí způsob představuje kombinaci předchozích. Souběžně se srovnávací analýzou dosažené a požadované kvalifikace probíhá i empirické ověřování kvality a efektivnosti vzdělávacího procesu, nejlépe mezi absolventy školy po jejich zařazení do praktického života na různých pracovištích u police, ve veřejné správě apod.

Analýza vzdělávacích potřeb je tedy racionálním procesem, jehož výsledkem by měl být komplex racionálních postupů, metod a prostředků, jak rozvíjet či získávat schopnosti policistů potřebných k dosažení cílů definovaných v zákoně o policii⁹ a dalšími právními předpisy, zejména trestním zákonem a trestním řádem.

⁹ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků



Pro zjišťování vzdělávacích potřeb se využívají různé zdroje informací i různé metody jejich získávání. S cílem zlepšit kvalitu práce si značnou část potřebných informací škola také shromažďuje v rámci procesu vlastního hodnocení (evaluace).

4 UKÁZKA Z PROVEDENÉHO PRŮZKUMU

V této kapitole jsou krátce představeny výstupy z provedeného výzkumu ke zjištění vzdělávacích potřeb, který byl realizován na Policejní akademii České republiky v Praze (PA ČR).

Objektem výzkumu byl systém profesní přípravy policejního managementu na PA ČR na výkon policejního povolání, který zahrnuje utváření a rozvoj profesních vědomostí, dovedností a návyků, profesních schopností a osobnostních kvalit policistů v průběhu služby.

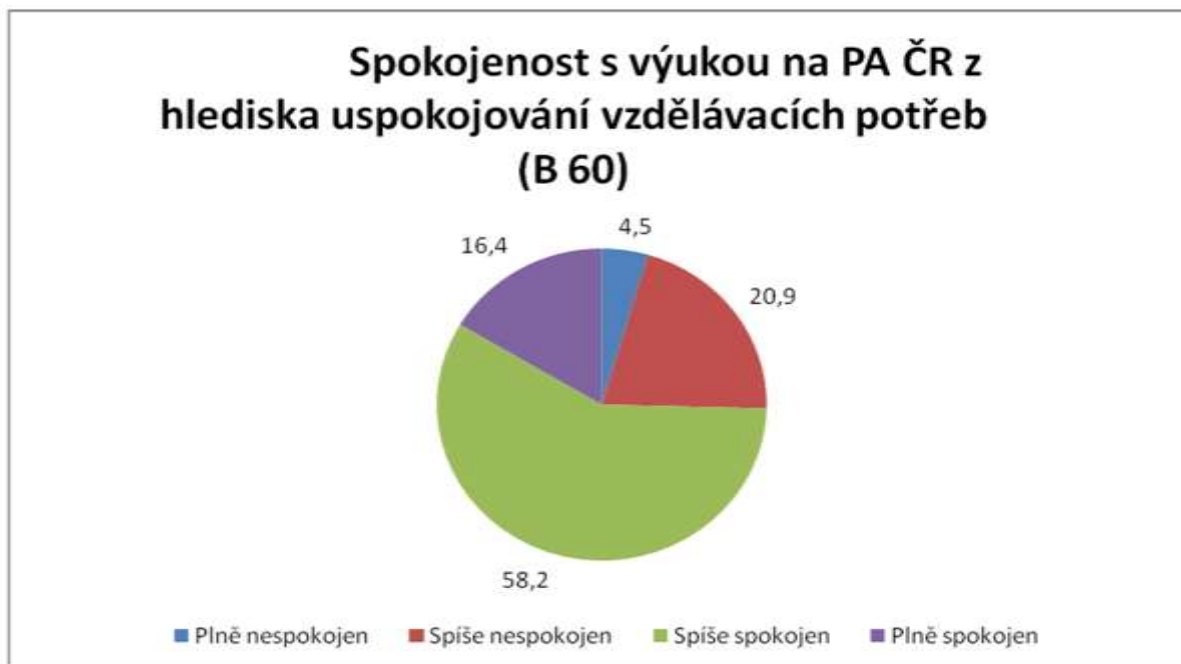
Předmětem výzkumu byla analýza vzdělávacích potřeb policejního managementu a vliv studia jednotlivých předmětů na PA ČR na jejich uspokojování z hlediska potřeb policejní praxe.

K získání potřebných empirických poznatků bylo použito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 454 respondentů. Jednalo se o policisty, kteří studují na PA ČR v kombinované formě výuky, a to jak v bakalářském studijním programu (B 60) a v magisterském studijním programu (N 61).

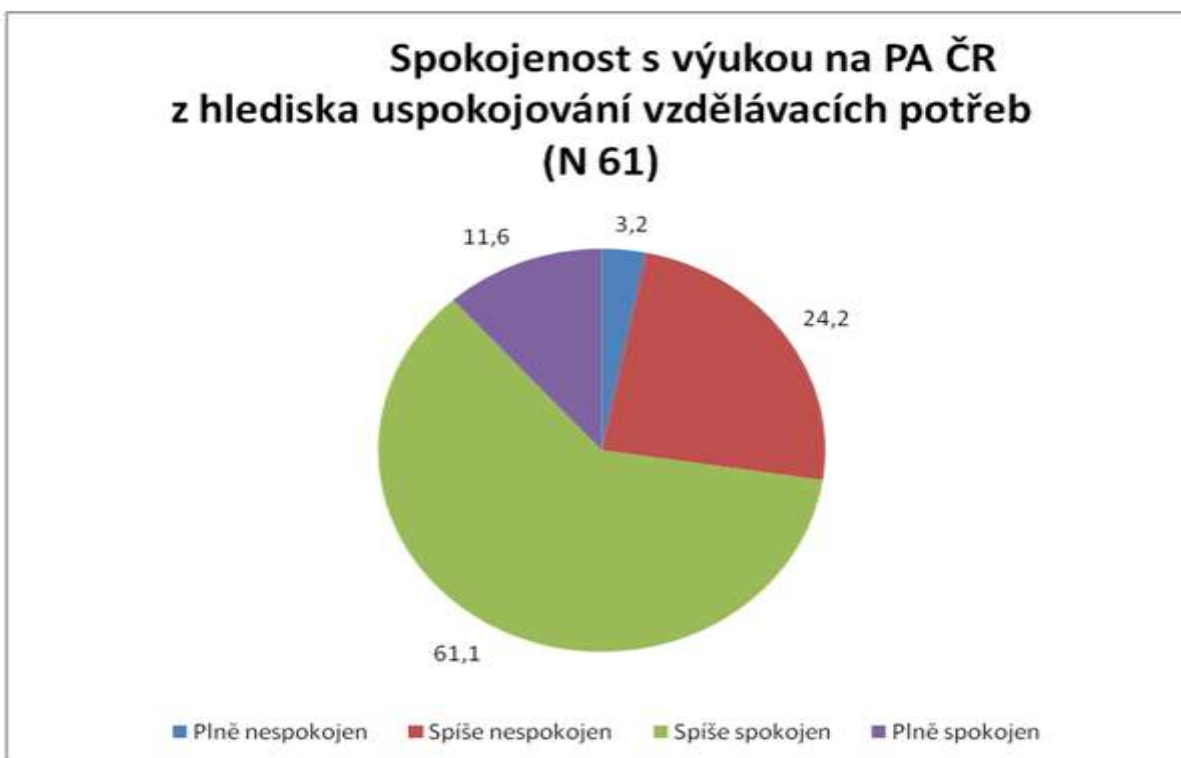
Spokojenost policistů s výukou na PA z hlediska uspokojování vzdělávacích potřeb

Za souhrnný ukazatel uspokojování vzdělávacích potřeb policejních manažerů studiem na PA ČR je celková spokojenost s výukou. Na grafech č. 1 (B 60) a 2 (N 61) uvádíme spokojenost studujících policistů s výukou na PA z hlediska uspokojování svých vzdělávacích potřeb a následně na grafu č. 3 jejich porovnání.

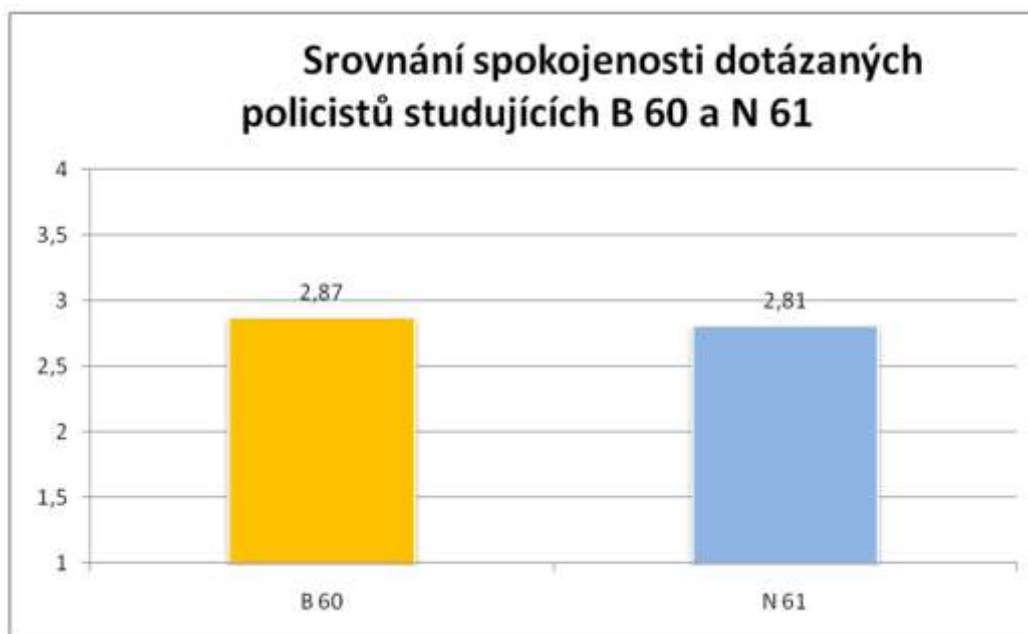
Srovnání spokojenosti mezi zkoumanými skupinami respondentů uvádíme na grafu č. 1, 2, 3. Srovnání je provedeno na základě velikosti aritmetického průměru vypočteného podle stupnice, kdy 1 – plně nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3- spíše spokojen, 4 - plně spokojen. Z údajů v grafu vyplývá, že studující policisté jsou převážně spokojeni se studiem na PA ČR z hlediska uspokojování jejich vzdělávacích potřeb. Tento trend byl potvrzen jak u bakalářského, tak i u magisterského studia.



Graf č. 2: Spokojenost s výukou v bakalářském studijním programu zdroj: vlastní výzkum



Graf č. 2: Spokojenost s výukou v magisterském studijním programu zdroj: vlastní výzkum



Graf č. 3: Srovnání spokojenosti s výukou v bakalářském a magisterském studijním programu
zdroj: vlastní výzkum

ZÁVĚR

Problematicke vzdělávacích potřeb policejního managementu je na Policejní akademii věnovaná potřebná pozornost. Velký průzkum na zjišťování vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR byl realizován v roce 2010, který sloužil jako podklad pro další rozpracování a analýzy. Vše bylo vedeno s cílem připravit do nových akreditací takové studijní programy, které budou tematicky a obsahově to nejdůležitější pro výkon profese jak vedoucího, tak řadového policisty.

Z analýzy statistických dat a výsledků zmíněného průzkumu vyplynulo, že dotázaní policisté jako nejvýznamnější vzdělávací potřeby, tzn., že pociťují určitý nedostatek znalostí a dovedností v určité oblasti potřebných pro výkon konkrétní funkce, uváděli odborné (speciální) znalosti a utváření manažerských dovedností. Nejmenší rozdíly mezi znalostmi a praxí byly nejčastěji uváděny u potřeb týkajících se fyzické zdatnosti, administrativních dovedností, práce na PC a schopností vytvářet dobré vztahy.

Z hlediska samotné výuky na PA ČR k uspokojování vzdělávacích potřeb policistů nejvíce přispívá výuka trestního práva a kriminalistiky. Tyto předměty uváděli dotázaní nejčastěji i z hlediska jejich využitelnosti v policejní praxi.



Nejméně k policejní praxi přispívali předměty jako dějiny policie, úvod od filozofie a teorie policejně bezpečnostních činností. Na základě provedené analýzy statistických údajů a výsledků průzkumu byla z hlediska optimalizace vzdělávání policejních manažerů provedena některé následující opatření:

1. Ve spolupráci s odborem vzdělávání Policejního Prezidia Policie ČR se provedla podrobná kategorizaci vzdělávacích potřeb u nižšího a středního managementu policie.
2. Získané poznatky z průzkumu byly využity při následných reakreditacích jednotlivých studijních programů a oborů na PA ČR.

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci znamená, že organizace se trvale a systémově zaměřuje na poskytování příležitostí k učení a odbornému vzdělávání svých pracovníků, jehož cílem je soustavné zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Organizace mají zpracovány strategie, politiku a praxi rozvoje svých pracovníků, jež se řídí personálními a ekonomickými potřebami dané organizace. Vzdělávání pracovníků v organizaci je prakticky nepřetržitý proces, jenž je v režii a působnosti jak pracovníka, tak i organizace.¹⁰ Toho si je plně vědoma i Policie České republiky, která ke vzdělávání policistů využívá Policejní akademii České republiky v Praze. Studijní programy na PA ČR jsou koncipovány tak, aby součástí výuky byly předměty, které absolventi studia nejvíce využijí v rámci výkonu svého povolání.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. JEDINÁK Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. VerBuM 2012, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
2. STREDWICK, J. *An introduction to human resource management*. 7. vyd. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN: 0 7506 6534 3.
3. TORRINGTON Derek, Laura HALL a kol. *Human resource management*. 7. vyd. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2008. 865 s. ISBN: 978-0-273-71075-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-347-9.
5. MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2014. ISBN: 978-80-7204-907-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.
7. POLICIE ČR. *Policie České republiky* [online]. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, [cit. 15. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>.

¹⁰ MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*, Plzeň, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, str. 95.



8. HOFMANOVÁ, P. *Současnost a budoucnost policejního vzdělávání* [online]. Praha: Bezpečnostní teorie a praxe, 2020, [cit. 10. 02. 2023]. Dostupné z:
<https://veda.polac.cz/wp-content/uploads/2021/03/Soucasnost-a-budoucnost-policejního-vzdelavani.pdf>
9. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.
10. MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. *Management*, Plzeň, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA
Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA
Policejní akademie ČR v Praze
143 01 Praha 4
jedinak@polac.cz
candik@polac.cz



VODCOVSTVO – REALITA ALEBO VÍZIA V 21. STOROČÍ, VÝVOJ KONCEPCII VODCOVSTVA A KREATIVITA VO VODCOVSTVE

Mária PETRUFOVÁ

LEADERSHIP – REALITY OR VISION IN THE 21ST CENTURY, DEVELOPMENT OF THE CONCEPTS OF LEADERSHIP AND CREATIVITY IN LEADERSHIP

Abstract: *The author of the article draws attention to the current perception of leadership in light of behavioral and social sciences. Additionally, she focuses on the inevitable and necessary skill, the understanding of the development of the concepts of leadership and creativity of a leader.*

Keywords: *leadership, character of a leader, concepts within leadership and creativity of a leader*

ÚVOD

„Vodcom sa človek nestáva náhodou, ale na základe presvedčenia, ambícií, inšpirácie a pripravenosti spolupracovať, pozitívne kultivovať a ovplyvňovať druhých“.

Ak vychádzame z tohto poznania je potrebné si uvedomiť, že životnosť a opravdivosť vodcu spočíva v jeho prieniku do procesov, činností a ich zmien, bez ktorých sa dnes žiadna moderná organizácia nezaobíde. Cieľom toho článku je zamerať pozornosť záujemcov na osobnosť vodcu, jeho vodcovské spôsobilosti, koexistenciu a spoluprácu.

V súčasnosti sme svedkami toho, že nastáva obrovský presun hodnôt, budúcnosť naberá nové nezvyklé hodnoty a vodcovia, ale aj manažéri ich dosahujú predovšetkým v spolupráci s inými ľuďmi. Ich prvotnou úlohou je vytvoriť priestor a podmienky pre ich produktívnu a zmysluplnú činnosť. Cieľom dnešných edukátorov-vzdelávateľov je, inšpirovať a podnietiť záujemcov k novým úvahám ako robiť vodcovstvo správne a účinne. Nové príležitosti a vízie rôznych organizácií do roku 2030 zameriavajú dôležité cieľové oblasti prenesené najmä do ekonomiky, ale aj do vzdelávania a rozvoja talentov a vodcov-lídrov.

Ekonomická výkonnosť v 21. storočí, kvalita riadenia predpokladajú celý rad investícií, z ktorých najvýznamnejšie sú investície do ľudského kapitálu. Dnes už hádam nikto nepochybuje o tom, že strategické myslenie a riadenie sú základné piliere vodcovstva.

Éra ľudského veku znamená rozvoj a využitie ľudského potenciálu v novej realite. Inovačné vodcovstvo je v čele peletónu úspešných firiem a organizácií. Vyžaduje si to však vhodnú organizačnú kultúru resp. vhodnú organizačnú kultúru.



Dnes už vôbec netreba deklarovať, že správna motivácia každého zamestnanca je hnacím motorom každej organizácie, rezort obrany nevynímajúc. Vodcovstvo sa totiž prejavuje na všetkých úrovniach spoločnosti a premieta sa do: vedenia procesov, vedenia zákazníkov, vedenia tímov a sieti, vedenia projektov, tvorby inovácií, vedenia a využívania poznatkov a skúsenosti, vedenie rozvoja talentov, vedenie rozvoja vzťahov a pod. Prečo potrebujeme vynikajúcich vodcov-lídrov: lebo iba oni sú schopní motivovať zamestnancov k inováciám v dobe krízy, sú schopní formulovať inšpirujúce vízie i vtedy, keď sa organizácii nedarí, sú schopní odvážiť sa k nepopulárnym avšak ozdravujúcim rozhodnutiam, iba schopní vodcovia sú v dobe zmien schopní rozpoznať, kde sú súčasné priority, ktorým procesom sa treba venovať dôslednejšie ako kedykoľvek predtým. (1).

Vodcom-lídrom sa človek stáva, keď dokáže prijať nové výzvy globálneho prostredia a má dobré poznanie tohto prostredia, dokáže správne motivovať ľudí, budovať tímy a viesť ich k efektívnej spolupráci a k výsledkom, má jasné vízie a vie formulovať správne ciele, je tvorivý a tvorivosť považuje za svoj osud, cestu k uskutočňovaniu vízií a naplnenia výziev, má pozitívne myslenie, ktoré je základom zmeny, osvojuje si taký štýl práce, kde nechá ľudí vyniknúť, privedie ich k úspechu, pretože oni privedú k úspechu jeho, nachádza stále novú motiváciu a má vysokú hladinu vnútornej energie a neustálu chuť do práce. (2)

Podstatou vodcovstva nie je osvojenie si niekoľkých spôsobilosti, či taktík vedenia, byť v majstorskej interpretácii, ale celková zmena myslenia, správania a konania osobnosti. Ide najmä o pripravenosť a chuť spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Na to treba odhodlanie, zdravé sebavedomie, značnú osobnú silu a taktiež vytrvalosť. Základnou charakteristikou vodcu je zodpovednosť, odvaha charizma. Majákmi úspešného vodcu sú postoje, ktoré sú stavebnými kameni úspechu každého človeka. Sebadôvera a rozvaha ako aj emocionálna inteligencia a zaujatie pre vec.

1 VÝVOJ KONCEPCIÍ LEADERSHIPU

História skúmania leadershipu začína približne na začiatku 20. storočia. Približne od 30. rokov 20. storočia sa úsilie bádateľov zameralo na osobnosti lídrov so snahou vystihnúť, aké mimoriadne osobnostné vlastnosti a schopnosti či vrodené predpoklady z nich robia výnimočných jedincov, ktorí sa stávajú lídrami. Išlo o tzv. *teóriu rysov*, niekedy nazývanú tiež teóriami veľkých mužov (ženy sa do vedúcich postavení v minulosti dostávali veľmi zriedkavo). Vychádzali z predstavy, že lídri sa nimi už rodia, a nie stávajú. Zároveň sa ukázalo, že líder s určitými vlastnosťami môže byť lídrom v jednej skupine, ale v iných skupinách sa ním nestane. V dôsledku neuspokojivých výsledkov s teóriami rysov sa *záujem bádateľov postupne presunul od toho, akí lídri sú, ako sa správajú a čo robia.*



V roku 1974 **Stogdill** zhrnul poznatky teórie rysov a *identifikoval nasledujúce osobnostné rysy*, ktoré majú u lídrov zásadný význam: Patrili medzi ne napríklad zodpovednosť, vytrvalosť v dosahovaní cieľov, prijímanie rizika a originalita pri riešení problémov, dostatok energie pre iniciatívu v sociálnych situáciách, sebadôvera, ochota prijímať dôsledky svojich rozhodnutí a pod. **Northouse** sa pokúsil o syntézu výsledkov tohto bádateľského smeru a vymedzil *päť žiadúcich osobnostných charakteristík* pre každého, kto chce byť ostatnými vnímaný ako líder. *Patrí medzi ne inteligencia, sebadôvera, vytrvalosť, integrita a sociabilita.*

Povzbudením pre ďalšie výskumy vzťahu osobnosti a leadershipu bol vznik tzv. *päťfaktorového modelu osobnosti* a rozšírenie s ním spojeného osobnostného dotazníku, ktorý umožňuje u jedinca identifikovať mieru piatich vlastností považovaných v danom modeli za základ osobnosti. Impulzom pre oživený záujem o osobnostných predpokladoch lídrov bol ďalej dôraz na „**charizmatický leadership**“ a sociálnu a emocionálnu inteligenciu, ktorý bol akcentovaný v 90. rokoch 20. storočia. *Charizmatickí lídri*, orientovaní na seba a svoje záujmy, majú tendenciu prehliadať potreby a práva druhých ľudí. V reakcii na vyššie zmienené limity teórie rysov *sa postupne pri skúmaní leadershipu rozšírili prístupy schopností. Tie sa orientovali na vymedzenie schopností lídra, ktoré sa dajú na rozdiel od relatívne starých osobnostných vlastností postupne osvojovať a rozvíjať.* Na ich počiatku bol článok **Roberta Katza** (3), v ktorom autor postuloval, že účinný leadership je podmienený zvládnutím troch okruhov schopností vedúceho. Išlo o:

- **Koncepčné schopnosti**, ktoré sú potrebné predovšetkým pre rozhodovanie a plánovanie,
- **Interpersonálne** (sociálno-psychologické) **schopnosti**, t. j. schopnosti pre jednanie s ľuďmi a ich vedenie,
- **Odborné schopnosti**, ktoré sú špecifické pre rôzne typy úloh riadenej skupiny či organizácie.

Lídri potrebujú všetky tri skupiny schopností – ich relatívna dôležitosť sa však mení podľa úrovne riadenia. Prístup schopností obrátil pozornosť na také individuálne charakteristiky, v ktorých sa každý môže zlepšovať, trénovať a vzdelávať. Umožnil taktiež rozvíjať tréningové programy dôležitých schopností pre vedenie ľudí. Z hľadiska predpokladov pre úspešný leadership je však vymedzovanie potrebných schopností nedostačujúce, nakoľko ich rozvoj a uplatnenie je podmienené aj ďalšími charakteristikami osobnosti jedinca, ktoré sa na realizácii manažerskej a lídrovskej role podieľajú – ako sú jeho schopnosti, osobnostné rysy a motivačný profil (motívy, postoje, hodnoty), rovnako ako jeho odborné vedomosti a skúsenosti. Uvedený prístup je spojený s pojmom „kompetencie“.

Neskôr sa objavilo komplexnejšie poňatie okruhov kompetencií, potrebných pre manažersku prácu a úspešný leadership. Ide o nasledujúce kompetenčné okruhy:



- **Intrapersonálny okruh** – týka sa sebahodnotenia človeka, jeho vnútorných hodnôt a emocionálnej stability.
- **Interpersonálny/sociálny okruh** – týka sa sociálnych schopností, zvládania nárokov sociálnych rolí, budovaní a udržovaní vzťahov.
- **Podnikateľský a odborný okruh** – týka sa profesijných kompetencií.
- **Leadership** – predstavuje *kompetenčný okruh týkajúci sa schopností vo vedení ľudí*, vymedzovaných ako kompetencie v budovaní a motivovaní vysoko výkonných tímov. Dielčie kompetencie tohto okruhu sú napr.: *určovanie štandardov výkonu, ovplyvňovanie činnosti, postojov a motivácie druhých, vytváranie a zdieľanie vízií, starostlivosť o potreby priamych podriadených a ich rozvoj, strategický výber nových pracovníkov*.

Výhodou určenia kompetenčných okruhov je ich inšpiratívny potenciál pre sebareflexiu lídrov a obsah manažérskeho vzdelávania a rozvoj lídrov.

1.1 Behaviorálne prístupy leadershipu

Behaviorálne prístupy k leadershipu sú charakteristické svojim záujmom o to, čo líder robí a ako sa správa. Počiatky je možné vidieť vo výskumoch **Lewina, Lippita a Whitea** (4), ktorí rozlíšili tri tzv. „*klasické*“ štýly leadershipu (t. j. stále spôsoby jednania, ktoré líder používa k ovplyvňovaniu ostatných), a to *autokratický, demokratický a štýl laissez-faire*.

Model Leadership Grid rozlišuje dve dimenzie leadershipu, nazvané zameranie na ľudí a zameranie na úlohy. Na základe miery (vyjadrenie na škále 1-9), v ktorej sa líder zameriava na úlohy či vzťahy, identifikuje *päť základných štýlov leadershipu*:

1. **Autoritatívny leadership** – ide o taký štýl, kde sa líder sústreďuje na úlohy; podriadených zamestnancov vníma účelovo, iba vo vzťahu k výkonu. Sám sa sústreďí na plánovanie, direktívne riadenie a kontrolu.
2. **Ochudobnený leadership** – ide o štýl leadershipu, ktorý je charakteristický ako nízkym zameraním na ľudí, tak aj na úlohy. Líder sa vyhýba problémom tým, že ich nerieši a miera jeho úsilia je nízka – iba taká, aby sa na danej pozícii udržal.
3. **Leadership „uprostred cesty“** – líder usiluje o vyrovnanosť medzi zameraním na ľudí a zameraním na úlohy. Dodržiava pravidlá a zabehnuté postupy.
4. **Leadership „dedinského klubu“** – predstavuje taký štýl, kedy sa líder stará o ľudí a cení si priateľskú atmosféru viac než splnenie úloh a dosiahnutie výsledkov.
5. **Tímový leadership** – efektívny líder podľa autorov smeruje zároveň k orientácii na vzťahy a na vysoké výkonnostné ciele, využíva tímové modely vedenia ľudí a snaží sa dosiahnuť synergetický efekt.

Popis pôvodných piatich štýlov leadershipu bol neskôr rozšírený o ďalšie dimenzie správania – paternalizmus/materializmus a oportunistizmus. *Paternalistický/materialistický* líder je taký, ktorý používa rôzne štýly, ale nedokáže ich integrovať – pokiaľ ľudia poslúchajú, je k nim vládny, pokiaľ prejavujú neposlušnosť, trestá ich.



Oportunistický líder používa všetky popísané štýly, a to na základe toho, ktorý lepšie v danej situácii vyhovuje pre získanie osobných výhod a cieľov jeho samotného. *Model Leadership Grid* predstavuje praktický koncept, ktorý je od svojho vzniku stále používaný vo vzdelávaní a rozvoji manažérov po celom svete. Ani tímový leadership, ktorý je podľa autorov považovaný za najúčinnjší, nie je možné považovať za univerzálny. Obdobná kritika platí aj v prípade ostatných konceptov, vychádzajúcich z behaviorálnych prístupov. Napriek značnému úsiliu venovanému štúdiu štýlov leadershipu, sa nepodarilo nájsť taký, ktorý by bol všeobecne platný.

1.2 Kontingenčné teórie leadershipu

Zdôrazňujú kontingenčné teórie, že *rôzne podmienky a situácie vyžadujú rôzne prístupy a štýly vedenia*. Od lídrov sa očakáva široký register nástrojov a prístupov, z ktorých dokážu vybrať také, ktoré sú primerané k plneným úlohám, situácii a/či charakteristike svojich nasledovníkov.

Kontingenčné teórie akcentujú kontext, v ktorom sa leadership realizuje. Veľmi populárnym a vo vzdelávaní manažérov široko využívaným modelom sa stal **situačný leadership** autorov **Paula Herseyho a Kena Blancharda**. (5) Jeho podstatou sú odporúčania, ako využívať mieru aplikácie direktívneho a podporujúceho štýlu vedenia v závislosti na pripravenosti (zrelosti) podriadených. Od svojho vzniku bol situačný leadership niekoľkokrát revidovaný. Jeho súčasná podoba (SLII) viac ako pôvodný model akcentuje rozvoj pracovníkov.

Úroveň rozvoja pracovníka vo vzťahu k úlohe je daná kombináciou jeho kompetencie a pracovnej ochoty, t. j. jeho odhodlanie danú úlohu splniť. *Kompetencia* je tu chápaná ako súhrn individuálnych predpokladov jedinca (poznatkov a schopností) pre úspešné vykonávanie určitej pracovnej úlohy. Prejavuje sa v úrovni výkonu jedinca. *Odhodlanie, miera pracovnej ochoty vo vzťahu k danej úlohe* je daná ako úrovňou motivácie jedinca, tak aj jeho sebadôvery, sebaistoty. Motivácia jedinca sa prejavuje jeho záujmom, zameranosti na úlohu. Sebaistota potom dodáva presvedčenie, že má dostatok schopností a ďalších predpokladov danú úlohu úspešne splniť.

Model situačného leadershipu II popisuje štyri základné typy rozvojovej úrovne. Líder má voliť taký štýl vedenia, ktorý odpovedá aktuálnej úrovni rozvoja daného zamestnanca. Jednotlivé štýly leadershipu sú v modeli SLII popisované rôznou kombináciou podporujúcich a direktívnych postupov takto:

- **Priamy, direktívny štýl** – predstavuje kombináciu vysokej miery direktivity a nízkej miery podpory.
- **Koučovanie** – predstavuje kombináciu vysokej miery direktivity a vysokej miery podpory.
- **Podporovanie** – predstavuje kombináciu nízkej miery direktivity a vysokej miery podpory.
- **Delegovanie** – predstavuje kombináciu nízkej miery direktivity a nízkej miery podpory.



Situačný leadership II umožňuje vedúcemu zamestnancovi uvažovať o svojich bezprostredných podriadených v určitej skratke – t. j. brať do úvahy úroveň iba dvoch premenných. Z iného uhla pohľadu uvažuje o voľbe vhodného štýlu leadershipu **teória cesty k cieľu**. Zaoberá sa otázkou, ako lídri môžu ovplyvňovať motiváciu vedených zamestnancov na ceste k dosiahnutiu pracovných cieľov. Odpoveďou je podľa tejto teórie **výber takeého štýlu leadershipu, ktorý odpovedá motivačným potrebám vedených zamestnancov, typov pracovnej úlohy a organizačným podmienkam**. Pokiaľ líder zvolí odpovedajúci štýl, zvýši tým očakávania vedených zamestnancov, že ciele úspešne dosiahnu. Podľa tejto teórie motivácie je zamestnanec motivovaný, pokiaľ verí, že dokáže dosiahnuť daného cieľa a zároveň je tento cieľ pre neho spojený so subjektívne cenenou odmenou v najširšom zmysle slova.

V rámci teórie cesty k cieľu sa rozlišujú štyri štýly leadershipu, z ktorých každý poskytuje vedeným pracovníkom niečo iné. **Direktívny štýl** poskytuje štruktúru a jasné pravidlá, **podporujúci štýl** starostlivosť a rešpekt, **participatívny štýl** umožňuje vedeným pracovníkom spolurozhodovať a **výkonovo orientovaný štýl** im prináša nové výzvy a nastavuje vysoké očakávania na ich výkony. Voľba adekvátneho štýlu leadershipu je podmienená navyše aj charakteristikami úlohy, ku ktorej sa snaží líder daného zamestnanca motivovať. Teória cesty k cieľu kladie na lídra nároky vybrať taký štýl leadershipu, ktorý je nie len čo možno najviac v súlade s potrebami jeho podriadených, ale aj s charakterom práce a úloh, ktoré majú splniť:

- **Direktívny štýl** by mal byť používaný v prípadoch plnenia nejasných, neprehľadných či komplexných úloh, a to najmä, pokiaľ sú nimi poverení zamestnanci, ktorí sami potrebujú jasne stanovené pravidlá.
- **Podporujúci štýl** je optimálny v situáciách, kedy podriadení musia vykonávať nudnú, stresujúcu a/alebo nebezpečnú prácu, sú nespokojní a/alebo majú zvýšenú potrebu „ľudského zachádzania“.
- **Participatívny štýl** by mal líder aplikovať vtedy, pokiaľ neštrukturovanú a nejasnú úlohu majú riešiť podriadení, ktorí preferujú autonómiu a možnosť kontroly nad situáciou a zároveň disponujú odpovedajúcimi odbornými znalosťami.
- **Výkonovo orientovaný štýl** sa hodí pre úlohy, ktoré sú komplexné a náročné a zároveň sú nimi poverovaní pracovníci túžiaci vyniknúť.

Celkovo sa dá zhrnúť, že **teória cesty k cieľu zdôrazňuje vzťah medzi štýlom leadershipu, motivačnými potrebami podriadených pracovníkov a organizačnými podmienkami**. Jedným z aktuálnych konceptov zdôrazňujúcich potrebu uvážlivého vyhodnotenia situačných podmienok a primeranej reakcie na ne, je **model vyváženého (versatilného) leadershipu**. Na protikladných póloch dimenzie popisujúcich interpersonálne aspekty leadershipu sú **direktivita a podpora**. Zatiaľ čo pri direktívnom leadershipe sa líder opiera o svoje vlastné názory a zdroje, je podporujúci leadership charakteristický vytváraním príležitostí pre druhých a poskytnutím samostatnosti a voľnosti druhým.



Na protikladných póloch dimenzie popisujúcich organizačné aspekty leadershipu sú strategická orientácia či operatívna orientácia daného lídra. Autori zdôrazňujú *nutnosť citlivého „vyvažovania“ protikladných postupov v činnosti lídra tak, aby dokázal podľa situačných nárokov uplatňovať rôznorodé prístupy, bez neprimeraného preháňania. Lídri často prejavujú tendenciu k nevyváženosti* – t. j. prejavujú sa buď ako príliš strategicky orientovaní, alebo málo strategicky orientovaní a zároveň ako málo či naopak prehnane zameraní na detail. Zároveň sa ukázalo, že *lídri preceňujú tú stránku, pre ktorú sú lepšie svojimi schopnosťami vybavení*. Pokiaľ sa teda líder v určitej situácii chová neúčinne, nemusí to byť vždy spôsobené nedostatkom určitých schopností. Príčinou môže byť, že sa daný líder naopak príliš jednostranne opiera o jeden pól danej dimenzie leadershipu, v ktorej je jeho kompetencia rozvinutejšia a v dôsledku toho má aj tendenciu ju preceňovať. Jednostrannosť je pritom prekážkou jeho vyššej účinnosti aj ďalšieho rozvoja daného lídra.

1.3 Teórie zamerané na otázky ovplyvňovania a transformácie

V 80. rokoch 20. storočia nastalo obdobie, kedy sa pozornosť bádateľov obrátila ku skúmaniu leadershipu ako procesu ovplyvňovania druhých a teda aj k jeho emocionálnym, symbolickým a hodnotovým aspektom. Výsledkom je model, ktorý je tvorený kontinuumom od laissez-faire do transformačného leadershipu. **Laissez-faire leadership** je popisovaný ako absencia vedenia. Líder sa zrieka svojej zodpovednosti, odkladá rozhodnutia, o svojich podriadených sa nestará, neposkytuje im žiadnu spätnú väzbu a nesnaží sa rozvíjať. Transakčný leadership je sústredený na účelové „transakcie“ medzi lídrami a ich nasledovníkmi, ktorých podstatou sú odmeny, prípadne tresty, ktoré majú stimulovať výkony podriadených. Komponenty transakčného leadershipu sú:

- podmienená odmena,
- management na základe výnimiek.

Prvý komponent znamená, že líder špecifikuje odmeny, ktoré budú dosiahnuté na základe očakávaných parametrov výkonu. Ide o pozitívne posilnenie žiadúceho správania.

Druhý komponent zahŕňa také správanie, ako sú kreatívne poznámky či negatívna spätná väzba – ide o negatívne posilnenie. Má dve formy – prvá je aktívny management na základe výnimiek, kedy líder sleduje svojich podriadených pri výkone a v prípade pozorovanej chyby či nerešpektovaní pravidiel je okamžite na túto skutočnosť upozornený. Naproti tomu pasívny management podľa výnimiek predstavuje také vedenie, kedy nadriadený intervnuje až pri vzniku problému či po určitej dobe.

Transformačný leadership je kvalitatívne odlišný. Jeho podstatou je ovplyvňovanie motivácie, vytváranie dôvery a vysvetľovanie účelu a zmyslu úlohy. Transformačný leadership v sebe obsahuje mimoriadnu formu vplyvu, ktorý vedie nasledovníkov k tomu, dosiahnuť viac, než je obvykle očakávané. Je spojený s emóciami, hodnotami, etikou a dlhodobými cieľmi.



Na rozdiel od transakčného leadershipu, ktorý smeruje k „výmene“ očakávateľných odmien za bežné výkony vedených zamestnancov, prináša transformačný leadership pridanú hodnotu výkonov nad rámec očakávania. Základom pre štyri komponenty transformačného leadershipu:

- *idealizovaný vplyv* – transformační lídri sú silným rolovým modelom pre svojich spolupracovníkov, dokážu ich získať pre svoju víziu a pre spoločné ciele z nej plynúce. Dôležitou súčasťou ich vplyvu je dodržiavanie etických zásad, ktoré zvyšujú ich dôveryhodnosť v očiach nasledovníkov.
- *inšpiratívny motivovaný* – transformační lídri inšpirujú a podnecujú motiváciu ostatných. Nastavujú vysoké výkonné očakávania a zároveň vyjadrujú svoju dôveru v to, že ostatní sú k týmto vysokým štandardom schopní sa dostať. Využívajú emocionálne a hodnotové apely k zvýšeniu aktívneho podielu jednotlivcov a skupín na tvorbe a realizácii spoločnej vízie.
- *intelektuálna stimulácia* – transformační lídri stimulujú svojich nasledovníkov ku kreativite a inováciám, k iniciatíve a prijímaniu zmien. Svojim spolupracovníkom dávajú najavo svoju dôveru a zmocňujú ich k nekonvenčným a inovatívnym riešeniam.
- *individualizované uznanie* – transformační lídri si všímajú jednotlivcov a ich potreby, poskytujú im podporu, pomáhajú im rásť na náročných úlohách a realizovať ich potenciál v rôznych smeroch.

Prvé dva uvedené faktory transformačného leadershipu sa dajú vnímať tiež ako prejavy charizmy daného lídra. Charizma znamená „mať aj svoju temnú stránku“. Problematické osobnosti s psychopatologickými rysmi, napr. narcisticky akcentovaný, má nepopierateľné osobné kúzllo a dokáže druhých ovplyvniť a získať ich pre svoje osobné ciele. K odlíšeniu takýchto prejavov lídrov od transformačného leadershipu slúži pojem **pseudotransformačný leadership**. Vyznačuje sa tým, že je zameraný na vlastný záujem lídra, a nie na záujem jeho nasledovníkov a organizácie. V 21. storočí sa rozvíjajú ďalšie prístupy, ktoré ešte viac zdôrazňujú úlohu spolupracovníkov a nasledovníkov lídra. Ide o koncepty autentického a servant leadershipu.

2 KREATIVITA A LEADERSHIP

S rozvojom potenciálu lídrov úzko súvisí *kreativita v organizáciách*. Netradičný pohľad na život lídra je dnes výrazne ovplyvňovaný predovšetkým vývojom jeho pohľadu na seba samého a poňatím súčasného leadershipu. Praktická stránka pôsobení lídrov v organizáciách poskytuje najmä základnú orientáciu vo faktoroch, ktoré môžu výkon ich práce limitovať.

Kreativitu v organizačnom kontexte definujeme ako proces vzniku nových užitočných nápadov vedúcich ku zlepšovaniu alebo tvorbe nových produktov, služieb, technológií a interných postupov (6). *Inovácie predstavujú praktickú implementáciu kreatívneho riešenia, t. j. prevedenie myšlienky do praxe.*



Je však potrebné vytvoriť v organizácii také prostredie a používať štýl vodcovstva podporujúci kreatívne myslenie zamestnancov, ktoré je pre vznik inovácii nutnou podmienkou. Práve schopnosť inovovať je dnes pre viaceré firmy a organizácie v súčasnosti takmer nevyhnutným predpokladom dlhodobého prežitia. Je to už dnes vo všeobecnosti uznávaný fakt.

Je na mieste otázka, čo môžu dnes urobiť moderné organizácie a ich lídri urobiť pre to, aby *kreatívny potenciál svojich ľudí maximálne využili*? Je potrebné poznať svojou optikou aktuálne poznatky v oblasti kreativity v organizáciách so špeciálnym zreteľom na rolu lídra-vodcu a ich vplyv na kreativitu jednotlivcov, tímov inovačný potenciál organizácie ako celku, OS SR nevynímajúc. Dnes už nikto nepochybuje o tom, že akcelerácia technologického vývoja, trhové, spoločenské, demografické, ekologické a ďalšie zmeny nemilosrdne tlačia svet „dopredu“. Organizáciám a firmám otvára svet stále viac a viac nových možností- nikdy v minulosti nebolo možné vyrábať a dostávať produkty na trh tak rýchlo ako dnes. Na druhej strane sa významne zvyšuje komplexnosť prostredia, znižuje sa predvídateľnosť vývoja a exponenciálne narastá množstvo problémov, na ktoré neexistujú osvedčené riešenia.

Kreativita nie je očakávanou kompetenciou len u ľudí z oddelení výskumu a vývoja, ale dnes sa už považuje za jednu z kľúčových spôsobilostí/ kompetencií pre 21. storočie, tak v pedagogických, či akademických kruhoch aj vo svete podnikania. Skôr než predstavíme *faktory podporujúce kreativitu v organizačnom prostredí*, medzi základne prvky kreatívneho procesu v organizáciách patrí najmä: kreatívny potenciál jednotlivca a potrebné je vnímať aj kreativitu v organizačnom kontexte.

Stavebné kamene kreativity v organizáciách

Poznatky hlavných elementov, ktoré hrajú významnú rolu v súkolí kreatívneho procesu v organizáciách sú nevyhnutné a priam žiadúce. Poznatky z empirických výskumov v oblasti organizačnej kreativity sú viaceré, ale pre účel tejto štúdie je dôležité vychádzať z trojzložkového modelu kreativity (7), ktorý podmieňuje kreativitu jednotlivca týmito *individuálnymi faktormi*:

- **Expertíza**, tj. spôsobilosti relevantne pre odbor, v ktorom jednotlivec tvorí pre danú pozíciu.
 - **Kreatívna spôsobilosť**, t.j. „**kognitívny štýl**“, ktorý umožňuje nachádzať nové perspektívy“, ale aj spôsobilosť aplikovať kreatívne postupy a techniky. Ten je do značnej miery ovplyvnený osobnosťou človeka a to najmä vďaka faktorom, akými sú otvorenosť k novým skúsenostiam, tendencia k nekonformnému správaniu, nezávislosť na mienke druhých, sebavedomie a ochota riskovať.
 - **Motivácia pre úlohy**, miera záujmu jednotlivca investovať svoj čas a úsilie do kreatívnej práce na danej úlohe. Najväčší význam má vnútorná motivácia, pričom vonkajšie motivácia (finančná odmena, SV, tresty a sankcie apod.) sú skôr kontraproduktívne.
- (6)



Každý človek, ktorý prichádza do organizácií prináša so sebou rôznu mieru odborných skúseností a spôsobilostí. No vodca - líder má hneď tzv. *typický vplyv na všetky tieto elementy* na niekoľkých úrovniach.

Po prvé, ak bude mať možnosť voľby pri výbere ľudí do svojho tímu, môže prostredníctvom metód posudzovania kandidátov (behaviorálne interview, psychodiagnostické metódy, assessment centra) cieľiť na tých ľudí, ktorí v priebehu výberového procesu preukazujú vyšší kreatívny potenciál.

Po druhé manažér – líder môže rozvíjať tak expertízu svojich ľudí (mentoringom, poskytovaním spätnej väzby alebo prostredníctvom vzdelávacích aktivít) kreatívne spôsobilostí, preukázateľne zlepšovať kreativitu svoju i svojich podriadených. Dokazuje to celý rad výskumov a štúdií, že cielene vzdelávacie zamestnancov s využitím kreatívnych metód.

A po tretie – nakoniec je tu *motivácia*, ktorá je z pohľadu lídra možno zo všetkých troch elementov najvýznamnejšia. Prostredníctvom jej uplatňovania majú nadriadení bezprostredný vplyv svojho štýlu líderstva – spôsob ako komunikujú svoju víziu, stanovujú ciele, vytvárajú podporujúce prostredie, poskytujú SV, odmeňujú výkony apod. Okrem týchto troch elementov (expertíza, kreatívna spôsobilosť, motivácia pre úlohy) existujú aj ďalšie ingrediencie, ktoré môžu posilniť alebo naopak ohroziť pripravenosť jednotlivca ku kreatívnej činnosti. Týmto faktorom je aktuálne emocionálne rozpoloženie alebo zjednodušene povedané nálada - pozitívne emócie majú pozitívny dopad na kreatívne procesy a výstupy.

2.1 Kreativita v kontexte organizácie

Pohľad na kreativitu v organizáciách by nebol komplexný, pokiaľ by sme obmedzili len na individuálne faktory bez ich zasadenia do kontextu organizácie. Ten veľmi vhodne vystihuje tzv. systematický model kreativity **Puccio & Cabra** (6), ktorý chápe inováciu ako „*výsledok interakcie medzi ľuďmi (kreatívnym) procesom, do ktorého sú zapojení a prostredím v ktorom pracujú*“ (prostredie neexistuje vo vákuu ale je vystavené celým radom vplyvov z vonkajšieho prostredia-kultúra danej krajiny, situácia na trhu, politický a spoločenský kontext, demografické vplyvy apod. aj tieto elementy stimulujú alebo naopak limitujú kreativitu jednotlivcova organizácii). *Súčasťou tejto rovnice je aj „leadership“, ktorý môžeme vnímať ako prvok organizačného prostredia, ale taktiež ako element, ktorý v prostredí ovplyvňuje a modeluje prostredníctvom manažérskych rozhodnutí a správaním lídrov.*

Výstupom interakcií zmienených elementov je potom nový produkt, patent, zmena procesov, nová služba apod. Praktická implementácia, či rozšírenie výstupov následne vedie k ďalším zmenám, ktoré spätne ovplyvňujú prostredie organizácie ako aj prostredie vonkajšie – nové produkty, prevratné inovácie- menia správanie spotrebiteľov na trhu.

Z uvedeného vyplýva, že miera kreativity jednotlivca sa dá chápať ako výsledok synergie medzi expertízou v danej oblasti, jeho kreatívnymi spôsobilosťami, motiváciou pre danú úlohu a emočným naladením.



Tvoriaci a spolupracujúci jednotlivci sú však súčasne ovplyvňovaní prostredím organizácie a štýlom leadershipu, ktorému sú vystavení. *Nad rámec systematického modelu je potrebné ešte zdôrazniť ďalší element prostredia tímu, ktorý je z pohľadu riešiteľov štúdie zásadný. Prevažná väčšina inovácií v súčasných organizáciách sa totiž odohráva na úrovni projektových tímov, skôr ako ide o výsledok práce izolovaných jednotlivcov. Preto prostredie tímov treba chápať skôr ako špecifickú mikroklimu sociálnych a komunikačných vzorcov v pracovnej skupine, ktoré podmieňuje kvalita spolupráce jednotlivcov v kreatívnom procese, ich emocionálne naladenie a často aj miera motivácie pre danú úlohu.*

2.2 Kreativita a štýl leadershipu.

Už od 70 rokov minulého storočia sa objavuje celý rad teoretických a empirických publikácií, ktoré upozorňujú na úzky vzťah medzi vedením a kreativitou v organizáciách. (8) Zvyšujúci sa záujem o vodcovstvo ako taký, viedol v posledných rokoch k celej rade štúdií snažiacich sa identifikovať aspekty správania lídrov, ktorí najviac podporujú, alebo ohrozujú kreativitu a inovácie. Najviac sa hovorí o *transformačnom vodcovstve* - kde podľa tohto modelu sú *najúspešnejší lídri tí, ktorí vytvárajú a priťahujú pozornosť ľudí k zmysluplnej vízii hodnotám, ktoré idú nad rámec sebeckých záujmov jednotlivcov*. Tento model v súčasnosti definuje štyri zdroje pozitívneho vplyvu vodcu:

- **Individuálny prístup** (vodca podporuje individuálny rozvoj ako kouč a mentor).
- **Intelektuálna stimulácia** (vodca vyzýva k hľadaniu nových perspektív a riešení).
- **Inšpiratívna motivácia** (vodca vytvára pozitívnu, zmysluplnú víziu budúcnosti a pracovných úloh).
- **Idealizovaný vplyv** (vodca svojim správaním predstavuje vzor hodný nasledovania). (6)

Tento idealistický štýl vedenia priamo súvisí s kreativitou zamestnancov. Jednotlivci a tímy pod vedením transformačného vodcu generujú väčšie množstvo originálnych riešení (9). Dnes už experti zároveň analyzujú možné mechanizmy, prostredníctvom ktorých **transformačný vodca** vedie k väčšej kreativite a inováciám:

1. **Intelektuálna stimulácia**, ktorú transformační vodcovia prinášajú, vedie k prehĺbeniu vlastného záujmu ľudí o pracovné projekty a tak nepriamo podporuje vnútornú motiváciu k tvorivosti (10).
2. **Prejavovaná dôvera v schopnosti ľudí zo strany vodcu a prenos zodpovednosti a rozhodovacej právomoci na nich stimuluje a zároveň prakticky umožňuje kreativitu** (11)
3. **Transformačný štýl vodcovstva podporuje otvorenejšiu komunikáciu v tíme a tým aj priestor pre zdieľanie nových myšlienok a voľnú diskusiu bez autocenzúry** (12).

Iný pohľad na vplyv vodcu na kreativitu podriadených ponúka štúdia **Amabilovej** (7). Výskumný tím sa opiera o svoje zistenia a kvalitatívnu analýzu denníkových záznamov zamestnancov. *Najväčší pozitívny efekt majú prejavy podpory, pozitívna SV, záujem a snaha riešiť negatívne emócie členov tímu a taktiež aktívne dopytovanie sa na názor a nápady podriadených.*



Výskum súčasne identifikoval správanie vodcov, ktoré sú pre kreativitu deštruktívne: príliš častý monitoring práce, častá zmena úloh/ alebo cieľov a prejavy ľahostajnosti k názorom a práci podriadených. Z uvedeného vyplýva, že z pohľadu vodcu *najsilnejšie stimuluje kreativitu pozitívny záujem o podriadených a ich tvorivú prácu*, či už v podobe intelektuálnej stimulácie alebo v podobe prejavov emocionálnej a faktickej podpory. Naopak *najväčšími brzdami kreativity sú snahy o kontrolu správania podriadených prostredníctvom odmiern, trestov a direktívnej kontroly výkonu*.

2.3 Kreativná klíma v tímoch a súčasných organizáciách

Súčasná optika vodcovstva a problematika motivácie postihuje predovšetkým interakciu medzi vodcom a jeho nasledovníkmi, v organizačnom prostredí existuje celý rad vplyvov, ktoré na kreativitu a inovácie pôsobia nepriamo. Organizačná kultúra-kultúra organizácie predstavuje hodnoty, zvyky, tradície, ktoré si členovia organizácie cenia, organizačná klíma je to, čo členovia organizácie každodenne v organizácii zažívajú.

Akú klímu-atmosféru potrebuje organizácia preto, aby efektívne využívala tvorivý potenciál svojich ľudí? *Predovšetkým je to: slobodu a autonómiu, prácu ako výzvu, ochotu riskovať, komunikáciu a dôveru, podporu kreativity: otvorenosť voči novým nápadom, podpora v podobe zdrojov pre kreatívnu prácu (čas, ľudia, informácie, financovanie) podpora rozvojových kreatívnych spôsobilostí zamestnancov, cielené využívanie kreatívnych metód a techník, podpora managementu).*

Medzi najčastejšie faktory, ktoré naopak kreativitu ohrozujú patrí: *nadmerné pracovné zaťaženie, bariéry plynúce z organizačných procesov a štruktúr, problematické vzťahy, prítomnosť konfliktu na pracovisku, neadekvátny systém odmeňovania a nevhodný štýl vodcovstva. (6) Merať sa to v organizáciách dá napr. aj prostredníctvom dotazníka KEYS (13). V súvislosti s kreativitou by bolo potrebné spomenúť aj fakty, ktoré sú zamerané na využívanie rôznych metód a techník pre riadenie kreatívnych procesov v každej modernej a efektívnej organizácii., rezort obrany nevynímajúc. To je už však nad rámec tohto článku.*

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. KAFKA, F. 2009. *Proces*. Vydavateľstvo BB/ar 2009. ISBN 9788073815387, s.128
2. STÝBLO, J. 2012. *Leadership*. Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074311055, str. 163
3. KATZA, R. L. 1955. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review 33 (January–February 1955): 33–42. Google Scholar
4. LEWIN, K., LIPPITT, R. A WHITE, R. (1939). *Vzory agresívneho správania v experimentálne vytvorených „sociálnych klimatických podmienkach“*. Journal of Social Psychology, 10, str. 271-299. Paul HERSEYHO a Ken BLANCHARD.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>



5. HERSEYHO, P – BLANCHARD, K. 1982. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall 4th Edition. ISBN-10: 0135496187, ISBN-13: 978-0135496183. 343 s.
6. PAUKNEROVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. - LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu*. Management Press, 2017. ISBN 9788072614790, 256 s
7. AMABILE T. M. 1988. *A model of creativity and innovation in organizations*. In Staw B. M., Cummings L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10: 123–167. Greenwich, CT: JAI Press
8. PUCCIO, G. J. - CABRA, J. F. 2010. *Organizational Creativity: A Systems Approach*. In: J. C. Kaufman & R.J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity*, 145-173. New York: Cambridge University. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.011>
9. JUNG, D. I. - CHOW, C. - WU, A. 2003. *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings*. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
10. SHIN, J. – ZHOU, J. 2003. *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714 (12 pages) Published By: Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/30040662>
11. GUMUSLUOGLU, L. - ILSEV, A. 2009. *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032> BOIES, Fiset & Gill, 2015
12. BOIES, K. – Fiset, J. - Gill, H. 2015. *Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity*. *The Leadership Quarterly* Volume 26, Issue 6, December 2015, Pages 1080-1094, <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315000934>. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
13. AMABILE, T. A. 2016. *The Motivation for Creativity*." In *Scientists Making a Difference: One Hundred Eminent Behavioral and Brain Scientists Talk about Their Most Important Contributions*, edited by Robert J. Sternberg, Susan T. Fiske, and Donald J. Foss, 275–279. New York: Cambridge University Press, 2016. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316422250.060>

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

maria.petrufova@aos.sk



VODCOVSTVO Z POHĽADU MANAŽMENTU

Lubomír BELAN

LEADERSHIP FROM THE MANAGEMENT PERSPECTIVE

Abstract: *The paper clarifies how the issue of management is connected with the issue of leadership. From the point of view of management, we include the issue of leadership in the managerial function of leading people. We understand leadership as the use of a selected style of people management by which the commander (manager) influences people, processes, etc. It is necessary to pay due attention to this issue at the moment also because of the training of future officers (cadets). We should start from the premise that the goal is not to prepare leaders but officers who will acquire leadership skills, skills, etc. as part of their studies at the Armed Forces Academy.*

Keywords: *leadership, management, leading of people, leadership styles of people.*

ÚVOD

Jeden z hlavných zdrojov z pohľadu vedenia ľudí v organizáciách a spoločnosti sú ľudské zdroje a ich poznatky, ktoré sa významne podieľajú na efektívnosti plnenia cieľov organizácií vrátane vojenských útvaroch a zariadení (ďalej len „vojenské jednotky“).

Všeobecným trendom v celom svete je stále väčší posun smerom k manažovaniu (vedeniu) ľudských zdrojov, teda ľudí ako kľúčového činiteľa úspešnosti akejkoľvek práce – manažment ľudí. Preferovaným spôsobom vo vojenskom prostredí v rámci manažérstva – na vedenie ľudí sa v súčasnosti využíva vodcovstvo (Leadership). V tejto súvislosti ide vo vojenských jednotkách o nasledovné faktory:

- **využívanie intelektuálnej schopnosti nielen u veliteľov (manažérov)**, ale aj všetkých zamestnancov, všetci musia poznať ciele a zámery vojenskej jednotky,
- zapájanie zamestnancov čoraz viac do aktívnej účasti na riadení – delegovanie, zmocňovanie (demokratický – participatívny štýl manažmentu),
- rozvoj schopností zamestnancov – každý zamestnanec je potenciálnym zdrojom inovačného prínosu,
- prechádzanie na intelektuálne a digitálne hodnoty a aktíva inštitúcií (goodwill - dobré meno ustanovizne, jej imidž, logo, modely, systémy a pod.)
- zdôrazňovanie kultúry vnútroorganizačných vzťahov:



- vážiť si zamestnancov, hovoriť im pravdu,
- zrozumiteľne ľuďom vysvetľovať inštitucionálne ciele, stratégiu, taktiku aj očakávané efekty,
- zaobchádzať so zamestnancami ako s partnermi a prejavovať skutočný, nepredstieraný záujem o nich,
- vytvárať pocit spolupatričnosti až príslušnosti k inštitucionálnej rodine, že záleží na každom z nich a že osobná účasť a snaha u každého z nich sú podstatné pre úspech celého kolektívu inštitúcie.

Záujem o oblasť zapájania a participácie zamestnancov do organizačných procesov vzbudila teória riadenia ľudských zdrojov, ktorá obhajovala vytváranie vzájomnej oddanosti medzi organizáciou a zamestnancami, posilňovanie právomoci a priamu komunikáciu. Poznatky z praxe dokazujú, že zamestnávateľia by mali zapájať všetkých do všetkého, z čoho by mali niekoľkonásobný percentuálny prírastok produktivity. *Zapájanie zamestnancov* a „*participácia*“ sa v praxi niekedy používajú ako synonymá, aby sa obsiahli všetky formy poskytovania informácií, konzultácií a participácie jednotlivcov alebo predstaviteľov zamestnancov. (1)

Ľudské zdroje sú najdrahším a komplexne nenahraditeľným kapitálom z pohľadu:

- nárastu významu ľudského alebo intelektuálneho kapitálu ako rozhodujúcej hybnej sily rozvoja a prosperity vo vojenskej jednotke,
- hľadania a udržania kvalitných, bystrých, dostatočne kreatívnych a talentovaných zamestnancov,
- presadzovania sa, pripravenosti, tvorivosti a schopnosti realizácie,
- celoživotného povolania, dnes nemusí byť pravdivý – schopnosť zamestnať sa a uspieť v rôznych odvetviach trhu práce a v rôznych fázach života,
- **zmien v prístupe k vedeniu ľudí, zameranie na vodcovstvo (Leadership),**
- využívania efektívnych metód na zdokonalenie práce veliteľov (manažérov) – riadenie času veliteľa (manažéra), sebariadenie veliteľa (manažéra),
- schopnosti komplexne a konštruktívne zvládnuť rolu človeka v rýchlo narastajúcom tempe vedecko-technického progresu,
- manažment v rôznorodom prostredí (komparatívny manažment, diverzifikácia). (1)



1 VODCOVSTVO AKO PRÍSTUP ÚSPEŠNÉHO VEDENIA ĽUDÍ VO VOJENSTVE

Organizácie sú ešte stále v mnohých prípadoch *až príliš riadené, ale nedostatočne vedené*, pretože väčšina súčasných veliteľov (manažérov) sa viac zameriava na vytyčovanie princípov, praktík a procedúr, než na tvorbu mobilizujúcej a všetko obsahujúcej vízie.

Velitelia (manažéri) pracujú štýlom, ktorý z nich robí dobrých manažérov, ktorí na dobrej úrovni uplatňujú **technické princípy riadenia – plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, kontroly**.

Neustále v súčasnosti prevláda *direktívny spôsob vedenia*, keď velitelia (manažéri) sú zameraný jednoznačne na dosahovanie najvyššieho výkonu, predovšetkým s využitím mocenských metód riadenia, vyplývajúcich z jeho formálneho postavenia. Menej presadzujú orientáciu štýlu vedenia na ľudí a ich ovplyvňovanie a pri uplatňovaní svojho štýlu vedenia sa málo prispôbuje danej situácii.

V tejto súvislosti je potrebné spomenúť, čo všetko môže ovplyvňovať veliteľov v rámci vedenia ľudí v praxi. V prvom rade bude na veliteľoch (manažéroch), aký zo štýlov vedenia ľudí budú uprednostňovať vo svojej praxi, keď naše jednotky pôsobia v mierových podmienkach. Spôsoby vedenia ľudí budú určite odlišné v stave bezpečnosti, počas plnenia úloh tzv. asistenčných úloh a počas plnenia úloh MKM, a môžu sa zásadne zmeniť v krízových situáciách, ak by naše jednotky museli viesť vojenské operácie (okrem tradičných štýlov vedenia ľudí, by sa pravdepodobne často používalo autokratické vedenie ľudí). (2)

V súčasnosti velitelia (náčelníci) sú teda stále viac manažéri ako vodcovia. Štýl vedenia, ktorý iba *prikazuje, zakazuje, prípadne aj zastrahuje*, pôsobí na zamestnancov nemotivujúco, despotickí jednotlivci nie sú podriadenými akceptovaní ako vedúci. V tomto prípade sa javí v rámci vedenia ľudí v praxi viac využívať v súčasnosti prvky vodcovstva. Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam sa vo vyspelých krajinách NATO viac preferuje vodcovský štýl vedenia ľudí ako manažérsky (Leadership). Preto je možné konštatovať, že velitelia (manažéri) môžu vo svojej práci používať nové prístupy a metódy obsiahnuté v tzv. **nových teóriách vedenia** (New Leadership Theories) ľudí.

Inými slovami ide o *teórie transformačného vedenia* sú to (relatívne) nové teórie vedenia, ktoré sa rozšírili najmä v 90. rokoch 20. storočia. Proti dovtedajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí. Citové povzbudenie má uspokojiť potrebu, ktorá doteraz nebola veľmi preferovaná. Ústredným pojmom sa stáva charisma, sila osobnosti „vodcu“, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu (na rozdiel od efektívne riadiaceho „manažéra“) a umožní ich získať a zangažovať pre ciele skupiny, organizácie. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér – úspešne a efektívne riadil. *Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet*.



Teórie transformačného vedenia s po prvýkrát uvedené v práci **Jamesa MacGregora Burnsa** „Leadership“ ďalej ich popisujú **Stephen P. Robbins** a **Mary Coulter** v knihe „Management“, kde pomenovali tieto teórie ako *vodcovstvo bez ostrých hrán*.

Ďalej sa k nim zaraďuje **James MacGregor Burns** – Burnsova teória transakčného a transformačného štýlu vedenia, charizmatisko-vizionárske vodcovstvo a tímové vodcovstvo. Teória transakčného a transformačného štýlu vedenia rozlišuje dva štýly vedenia – *transakčný štýl a transformačný štýl vedenia*. (3)

Transakčný štýl vedenia znamená, že nadriadený uspokojuje súčasné potreby pracovníkov, teda ich motivuje odmenami a trestami. Základom tohto vedenia je transakcia, čiže vzájomná výmena medzi nadriadeným a podriadeným – nadriadený poskytuje odmenu, podriadený poskytuje svoj talent, skúsenosti a úsilie. Vedúci uplatňujúci transakčný štýl vedenia sa nazýva aj transakčný manažér.

Transformačný štýl vedenia znamená, že nadriadený motivuje podriadených, aby pracovali na vyšších cieľoch skôr sebaaktualizáciou, sebareguláciou a sebakontrolou, ako bezprostrednou odmenou. Štýl je teda postavený na uspokojovaní vyšších potrieb zamestnancov. Transformační vedúci dokážu silne emocionálne ovplyvňovať podriadených a tým meniť prostredie organizácie. *Vedúci využívajúci transformačný štýl je známy pod pojmom transformačný vodca*. Vodca je nositeľom zmien vo vojenskej jednotke, mení organizačnú kultúru – vymýšľa, zavádza a rozvíja nové kultúrne formy a získava ľudí. (4, 5)

Intelektuálna stimulácia znamená rozvoj podriadených a zmenu ich osobnosti. Ide skôr o chápanie problémov a prístup k ich riešeniu, o myslenie a predstavivosť, vieru a hodnoty, ako o rozvoj a zmenu bezprostredných akcií. Namiesto sústredenia na každodennú operatívu by sa mali vedúci pracovníci sústrediť na strategické myslenie, ktoré vedie ich a ich podriadených pri analýze, formulácii, zavádzaní a interpretácii. Vedúci by mali hrať úlohu transformačných vedúcich, ukazovať, objasňovať a zviditeľňovať príležitosti a hrozby, ktoré pred organizáciou stoja. Je to schopnosť predstavovať si neexistujúci stav, spojená so schopnosťou preniesť ho na iných ľudí. (5)

Ústredným pojmom **charizmatisko-vizionárskeho vodcovstva** je charisma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Klasické pohľady na vodcovstvo sa zameriavali predovšetkým na víziu a charizmu, v súčasnosti sa ukazuje, že iba charisma samotná už dnes vodcu nikam nedovedie. (1)

Charizma znamená poslanie, vedomie poslania. Sociológ **Max Weber** ju zaradil medzi tri legitímne princípy vládnutia. Podľa neho má charisma sociálnu konštrukciu a preto nepatrí medzi osobné vlastnosti.



Osoba – tvrdí Weber – sa stáva charizmatickou, až keď jej tento prívlastok pripíšu podriadení. Charizma chápeme ako súbor vlastností uznávaných okolím, na základe ktorých sa človek s takýmito vlastnosťami môže stať vodcom, ovplyvňujúcim svojím konaním široké vrstvy bez toho, aby ho formálne ustanovili ich predstaviteľom. (6)

Charizmatický vodca je nadšený vedúci so sebadôverou, ktorého osobnosť a aktivity ovplyvňujú ľudí tak, aby sa správali určitým spôsobom. Má mať víziu, je ohľaduplný k prostrediu i k potrebám svojich ľudí a správa sa inak než iní ľudia. Medzi vlastnosti sa charizmatikovi často pripisujú obratnosť v motivovaní, vyžarovanie, príťažlivosť, presvedčivosť, humor, šarm, sebaistota apod. Charizmatickí vedúci dávajú podriadeným príklad, ktorý treba nasledovať. (7)

Charizmatickí vodcovia sa vyznačujú:

- vysokou sebadôverou vo svoju kompetenciu,
- oddanosťou k svojim vlastným názorom a ideálom,
- silnou potrebou moci, čo upevňuje dôveru nasledovateľov.

Manfred Kets De Vries analyzoval kúzlo, ktorým sa vyznačujú úspešní vedúci zamestnanci – nadchnúť ľudí, tvrdo pracovať, odolnosť voči stresu, poznať svoje nedostatky, hľadať správnych ľudí na ich nahradenie. (8)

Vizionárske vodcovstvo znamená schopnosť formulovať a oznamovať reálne, dôveryhodné a atraktívne vízie budúcnosti, ktoré sú lepšie, než súčasnosť. Presahuje rámec charizmy. Vízia by mala ľuďom poskytnúť jasnú a presvedčivú predstavu, ktorá rezonuje s ich emóciami a vyvolá nadšenie a energiu na dosiahnutie cieľov organizácie. Ľudia musia veriť, že vízia je dosiahnuteľná, náročná ale reálna, pretože dobrá vízia často prináša konkurenčnú výhodu. Vízia je vnímaná ako obraz budúcnosti, zameranie zmien, smer usilovania riadených zamestnancov. (15, 9)

V rámci riadenia a velenia vojenským jednotkám môže vízia plniť nasledovné úlohy: stanovenia cieľov, svetlo, ktoré ukazuje smer, cestu, predstavuje motivačný nástroj správania podriadených, alternatívu k príkazom, je nástrojom koordinácie konania viacerých podriadených.

Znaky dobrej vízie:

- **zmysluplnosť** – je určená podriadeným zamestnancom, ktorých musí zaujať, z jej zadania musí byť jasná aj jej naliehavosť,
- **reálnosť** – podriadení zamestnanci by nemali byť pesimistickí, že je nedosiahnuteľná,
- **príťažlivosť** – mala by byť v záujme podriadených zamestnancov ale aj nadriadených zamestnancov (veliteľov),
- **zrozumiteľnosť** a ľahká zapamätateľnosť – má byť jasná a jednoducho formulovaná,



- *vyššia miera všeobecnosti* – umožňuje voliť vlastné cesty na jej dosiahnutie, je flexibilná s ohľadom na drobné výkyvy, odchýlky a zmeny. (1)

Vo vojenskom prostredí platia podobné zásady v rámci vedenia ľudí, ako v iných nevojenských organizáciách. Preto je možné konštatovať, že nové teórie vedenia ľudí zamerané na vodcovstvo, môžu využívať aj velitelia pri plnení náročných vojenských úloh. To, akým spôsobom velitelia vykonávajú svoju funkciu z hľadiska vedenia ľudí a ich schopnosti využívať nové prístupy vedenia ľudí v praxi, záleží predovšetkým na tom, ako sa správajú, aké majú schopnosti, osobnosť, poznatky a pod.

Tímové vodcovstvo

Tím je malá skupina ľudí s kompletnými schopnosťami, ktorí sú spoločne zaujatí pre určitú úlohu (cieľ), prístup k práci a všetci sa za to cítia byť spoločne zodpovední. Zmyslom je presvedčiť spolupracovníkov, že každý svojím podielom prispieva ku konečným výsledkom skupiny a že nie uzavretosť, ale vzájomná spolupráca a pomoc sú tou správnou cestou na dosiahnutie cieľov. Jednotlivec na jednej strane vie, že i na ňom záleží, aký bude konečný výsledok, na druhej strane vie, že keď bude potrebovať pomoc, dostane ju od spolupracovníkov. Tímovú prácu by malo sprevádzať priaznivé klíma, súdržnosť a priateľské, neformálne medziľudské vzťahy. (1)

Vodcovia podľa svojich schopností pomáhajú skupine dosiahnuť svoj cieľ, nesmú stáť mimo skupinu a iba ju nútiť a podnecovať. Musia mať vštepené hodnoty, týkajúce sa kvality, poctivosti, podstupovaného rizika zamestnancov. Ich miesto je vpredu, pred skupinou, musia sa snažiť uľahčovať jej cestu a inšpirovať k dosiahnutiu cieľov organizácie. Kvalita činnosti skupiny potom závisí od kvality jej lídra.

Tímový vodca je zodpovedný za:

1. Riadenie externých väzieb tímu, je spojku s ostatnými časťami organizácie a jej veliteľmi (manažérmi), prezentuje tím, stará sa o zdroje, objasňuje očakávania ostatných vo vzťahu k tímu, zhromažďuje vonkajšie informácie a odovzdáva ich členom tímu.
2. Poskytuje pomoc v rámci tímových procesoch, je špecialista na odstraňovanie problémov, veliteľ (manažér) konfliktov, kouč – vysvetľuje očakávania a roly, komunikuje, učí, hodnotí tímovú a individuálnu výkonnosť, ponúka podporu, jemne vedie a robí všetko, či je treba, aby tím udržal vysokú výkonnosť. (10)

Používanie **koučovanie** v súčasnosti už nie je rarita, ale trend 21. storočia, patrí medzi najpopulárnejšie formy rozvoja potenciálu manažérov v zahraničí. Úlohou vedúceho v roli kouča je viac než prikazovať – byť radcom, ktorý pomáha s riešením problémov, zabezpečením nevyhnutných podmienok pre dosiahnutie požadovaných výsledkov.



Koučovanie je ako *forma poradenstva*, kedy kouč je k dispozícii manažérom (spravidla prvej línie), ktorí sa na neho môžu obrátiť s riešením svojich problémov, konfliktov, poskytuje radu, pomoc či stanovisko pri riešení určitých úloh či problémov s cieľom zvýšiť výkonnosť celého tímu. (11)

2 PRÍSTUPY K VODCOVSTVU

Vojenské základy vodcovstva – väčšina koreňov súčasného vodcovstva vychádza z vojenského sveta. Kniha **Sun Tzua** „*Umenie vojny*“ je aj dnes považovaná za manažérsky text, **Niccollo Machiavelli** v knihe „*Vladár*“ propaguje vedenie a vodcovstvo prostredníctvom lesti a intríg, víťazstvo sily nad rozumom „*je pekné byť dobrým človekom, ale vodca by mal vedieť, ako byť súčasťou zla, pokiaľ ho k tomu okolnosti donútia*“.

Tieto teórie vodcovstva v minulosti slúžili najčastejšie k drsným, násilným a nehumánnym pohnútkam – v mnohých prípadoch viedli k tyranii a diktátorstvu. *Vojenský prístup k vodcovstvu*, ktoré sa dá získať v praxi – autori sa väčšinou inšpirovali vojenskou praxou a zobrazovali podnikového vodcu ako generála, ktorý má svoje jednotky povzbudzovať k dosiahnutiu cieľov.

John Adair (*Effective Leadership, 1983*), slúžil v armáde a na lodi v Arktíde – vodcovstvo je schopnosť, ktorá sa dá naučiť ako každá iná – vodcovia sú formovaní skôr prostredníctvom praktických skúšok ohňom, než vďaka náhodným genetickým kombináciám. (10)

William Slim, poľný maršal – veril, že poznatky, ktoré v oblasti vodcovstva získal v armáde, môžu byť veľmi dobre aplikované aj v podnikateľskom svete.

Douglas McGregor – úspešné vodcovstvo nie je závislé na jedinom univerzálnom vzorku vrodenej vlastností a schopností, ktoré niekto má, skôr je to tak, že v rámci populácie je rozšírené skôr vo väčšej než v menšej miere. (12)

Warren Bennis – každý z nás má predpoklady pre vodcovstvo i vodcovské skúsenosti, neznamená to ale, že by každý z nás bol efektívnym vodcom, ale pri dostatočne vyvinutom úsilí a čase je to možné dosiahnuť.

Peter Urs Bender – vodcovstvo začína v našom vnútri, je v každom z nás, existujú zručnosti, ktoré si môžeme osvojiť, aby sme tieto základy ďalej pestovali, práve podľa toho, ako sa nám to podarí, budeme úspešní, najväčšou prekážkou na presadenie vodcovstva je vlastný strach, väčšina sa bojí vystúpiť z davu, povedať čo si myslí a riskovať, že bude kritizovaná alebo považovaná za hlupákov – tento strach nám bráni stať sa vodcami. (9)



Spoločné črty vodcovstva

1. **Posilnenie demokracie** – používanie klasických manažérskych funkcií – rozhodovanie, plánovanie, kontrola, organizovanie tvoria i naďalej náplň činnosti veliteľa (manažéra), preferovať riadenie ovplyvňovaním, presvedčovať podriadených presadzovaním demokratizácie a ľudskejšieho prístupu na pracovisku – počúvať zamestnancov a zapájať ich do všetkých procesov. Nadriadení majú významnú úlohu pri riadení úsilia o vytvorenie učiacej sa organizácie, pričom musia trvale meniť aj svoj štýl práce, postupne sa menia z nadriadených vo vedúcich tímoch, namiesto nariaďovania, čo majú ľudia robiť, ľudí počúvajú, motivujú ich a koučujú, starajú sa o nich, pretože zistili, že je to efektívnejšie.
2. **Posun rozhodovania k výkonným zložkám** – manažérske kompetencie by už nemali byť výsadou iba úzkeho okruhu špecialistov, ale širokého spektra zamestnancov vo vojenskej jednotke (organizácii). Môžu vo svojej práci využívať metódy rozširovania právomocí:
 - **Zmocňovanie** – spočíva v poskytovaní zamestnancovi istú mieru voľnosti, samostatnosti v konaní a pri výkone im zverenej práce, predstavuje mäkký faktor riadenia – ide o motivačný nástroj povzbudzujúci činnosť zamestnancov na zverenom úseku, bez ich vedenia príkazmi a následnou kontrolou. Ak je zmocňovanie preferované len na najnižšej úrovni a na ostatných ostáva tradičný prístup k riadeniu, stretávajú sa v organizácii dve kultúry riadenia.
 - **Delegovanie** – súvisí so zmocňovaním v zmysle poverenia výkonom alebo prenesenia vymedzeného rozsahu právomocí a zodpovedností na inú, spravidla podriadenú osobu. Vynikajúcim spôsobom ako nadviazať vzťahy dôvery je uvážené, dôsledné delegovanie právomocí. Neskúsení vodcovia sa delegovaniu vyhýbajú, pretože sa nechcú vzdať kontroly nad všetkým. Takto však nezískajú angažovanosť a spoluprácu ostatných, čo je pre trvalý úspech dôležité. Delegovanie nie je otázkou kontroly či moci, ale je to príležitosť zapojiť ľudí. Ak delegujete efektívne, vaši podriadení získajú skúsenosti a dôveru vo svoje schopnosti. Obe tieto vlastnosti im umožnia byť produktívnejší a postupovať v hierarchii spoločnosti smerom hore.
 - **Úsilie o väčšiu samostatnosť a angažovanosť zamestnancov** – mali by vedieť nielen zvládať danú pracovnú činnosť, ale musia byť zodpovední za jej výsledky (najmä kvalitatívne).



- **Borí sa bariéra medzi vedením a riadením** – vedenie a riadenie sú stále viac vnímané ako navzájom prepojený a neoddeliteľný celok. **William Slim** (poľný maršal) – „*Ľudia sú stvorení k inteligentnému, chápatelnému a osobnému vedeniu a radšej sa nechajú viesť ako riadiť.* **Leonard Sayles** – „*Manažéri, ktorí nie sú vodcami, musia skončiť zle.*“ „*Ide o vodcovstvo vychádzajúce z konkrétnych pracovných záležitostí a nie iba z teórie vedenia ľudí a výrazne sa líši od metód a štýlov riadenia, ktoré sa vyvinuli z tradičných manažérskych zásad.*“ **John Kotter** – *tri procesy v rámci vodcovstva – vytýčenie smeru, zjednocovanie ľudí, ich motivovanie a inšpirovanie.*
- Proti doterajším, väčšinou racionálnym prístupom sa **zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí.**
- Ústredným pojmom je **charizma**, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju **víziu**, vzťah medzi vedúcim a nasledovateľmi a iracionálne momenty (symbolizmus, mystika, fantázia. **Donelly** – *vodcovstvo je definované ako vplyv, t.j. umenie alebo proces takého ovplyvňovania ľudí, aby sa snažili ochotne a nadšene dosahovať skupinové ciele.*
- **Vodcovstvo sa týka manažérov na všetkých úrovniach.** (13, 1)

Manažérska prax i teória diferencujú medzi pojmami riadenie a tvorivé vedenie. Nositeľom riadenia je manažér, reprezentantom tvorivého vedenia je vodca – vodca (líder). Manažéri sú na svoje miesta dosadzovaní a ich možnosti niečo ovplyvňovať sú založené na formálnej autorite a právomoci, danej ich pozíciou.

Manažérom je teda každý, kto vykonáva určitú funkciu, má svoje právomoci a zodpovednosti, používa jemu vlastný štýl vedenia, vykonáva manažérske funkcie, rozhoduje, prikazuje a koordinuje činnosť podriadených na splnenie stanovených cieľov. Vodcovia (lídri) oproti manažérom môžu byť tiež niekým dosadení, ale môžu sa i neformálne vynoriť v rámci určitých skupín, v určitej situácii – neformálni vodcovia. Vodca je človek, ktorý má schopnosť získavať a ovplyvňovať ostatných, aby ho nasledovali.

„*Vodcom (lídrom) je ten, kto dokáže v diskusii slovami aj počúvaním jasne vyjadriť svoju víziu a potom podnecovať napĺňanie a dotiahnutie tejto vízie do úspešného konca.* Vodca okrem uvedeného bude musieť namiesto nariaďovania, čo majú ľudia robiť, ľudí počúvať, motivovať a inšpirovať ich, starať sa o nich a zapájať ich do všetkých procesov, s cieľom získať ich pre zmeny a dlhodobé potreby organizácie.



Presvedčiť podriadených o oprávnenosti ich úsilia, aktivizovať, iniciovať, motivovať angažovanosť a získať ich pre zvýšenie hospodárnosti, zlepšenie kvality, pracovných podmienok, životného prostredia a dlhodobých potrieb organizácie (komunikovanie, presvedčovanie, motivovanie, inšpirovanie), prijímať zmeny a spájať analytické "plánovacie" myslenie s tvorivými intuitívnymi procesmi, zamerať sa na trvalé zlepšovanie – uplatňovanie nových prístupov, metód a techník v riadení a zabezpečiť kvalitu splnenia úloh. (10)

Vodca by mal disponovať vlastnosťami, ktoré potrebuje vodca – popisujú ich **Warren Bennis a Burt Nanus** (13), kde uvádzajú sedem vlastností, ktoré potrebuje potenciálny vodca:

- *interpersonálne zručnosti* – schopnosti práce s ľuďmi – schopnosť komunikovať, motivovať a delegovať,
- *technické zručnosti* – skúsenosti v odbore a pochopenie svojho odboru,
- *konceptné zručnosti* – schopnosť abstrakcie alebo strategického myslenia,
- *schopnosť usudzovať* – nájsť správne rozhodnutie pri nedostatku času a informácií,
- *úspechy v minulosti* – úspešná minulosť (v odbore),
- *vkus* – schopnosť spoznávať talenty a rozvíjať ich,
- *charakter* – základné kvality, ktoré nás robia tým, čím sme.

P. F. Drucker v knihe „Efektívny vedúci“ sa zamýšľa nad problémom „Čo teda je vodcovstvo, keď to nie je kúzlom osobnosti, ani súbor osobnostných rysov?“:

- Základom je dôkladné premyslenie poslania organizácie, jeho definovanie a jeho jasné a viditeľné vyhlásenie, vodca vytyčuje ciele, stanovuje priority a vyhlasuje a prísne dodržiava štandardy (ide príkladom).
- Ďalšou požiadavkou je, aby vedúci považoval svoju prácu za zodpovednosť a nie za nadradenosť a výsadu. Efektívny vodca vie, že v konečnom dôsledku je zodpovedný on a nikto iný.
- Vodca sa nebojí svojich spolupracovníkov a podriadených (nemusí robiť čistky), vodca si želá mať silných spolupracovníkov, povzbudzuje ich, pomáha im presadiť sa a je na nich hrdý (riziko ohrozenia nimi je menšie, než byť obklopený priemernosťou, nič nie horšie, ako keď nemá schopného nasledovníka).
- Vodca vie, že najdôležitejšou úlohou je uvoľňovanie ľudskej energie a vytváranie humánnej vízie, vodca robí aj kompromisy, ale najprv si premyslí, čo je správne a žiaduce, vodca si je vedomý, že neovláda celý vesmír a podľa toho sa správa.
- Konečnou požiadavkou je získanie dôvery. Ak máme vodcovi veriť nemusí sa nám páčiť, nemusíme s ním ani súhlasiť, dôvera je presvedčenie, že to, čo vodca hovorí, myslí naozaj. Jednanie vodcu a ním presadzované názory musia byť zhodné, či aspoň kompatibilné.



Ako sa stať vodcom? Existujú ľudia, ktorí sú prirodzenými vodcami, na vodcovstvo má však vlohy aj mnoho manažérov, ktorí dosahujú dobré výsledky. Úspešní vedúci sú rozdielni, všetci majú silu, osobnosť a charakter, ale tieto sa u každého prejavujú inak. Preto ak sa niekto chce stať dobrým vodcom, musí začať sám od seba, musí poznať svoje silné a slabé stránky.

Vodca a manažér

Vodca – chápeme ho ako osobu, ktorá je na čele nejakej spoločenskej skupiny, nejakého spoločenského celku (národa, spoločenskej triedy, organizácie), hnutia a pod., osoba, ktorá ukazuje cestu, smer; ktorá vedie, usmerňuje pohyb alebo konanie.

Dnes už nestačí ísť cestou tradičných manažérov, ktorí iba plánujú, organizujú, merajú, kontrolujú a pod. „*Vodcovia dobývajú kontext – to neustále, turbulentné, mnohoznačné okolité prostredie, ktoré niekedy vypadá, že stojí proti nám a určite by nás udusilo, keby sme sa nechali – zatiaľ čo manažéri sa mu podvoľujú*“.

Klasická definícia vzťahu vodca – manažér je: *Lídri robia správne veci a manažéri robia veci správne. Drucker “Leaders do the right thing and managers do things right”.* V oblasti manažmentu sa rozhranie manažér – vodca vytvára takmer samočinne. Klasický manažment zodpovedá prvkom vzťahujúcim sa k veciam (organizácia, plánovanie, kontrola atď.), kým charizmatické vedenie operuje viac s prvkami vo vzťahu k ľuďom. (14)

Doteraz vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil, nový vedúci by mal byť vodca, ktorý získava ľudí a mení svet. Toto delenie nevyhnutne vedie k obrazu klasického manažéra ako "byrokrata" a charizmatika ako "vizionára".

Hersey a Blanchard uvádzajú že vodcovstvo nastáva, keď sa niekto pokúsi ovplyvňovať správanie jednotlivcov alebo skupiny, bez ohľadu na dôvod, manažment je druh vodcovstva, v ktorom je nadradené dosiahnutie cieľov organizácie. (6, 11)

Efektívni vodcovia vytvárajú a udržujú konkurencieschopnosť prostredníctvom vodcovstva v oblastiach nákladov, financií, využitia času a obchodu. Manažéri názorne nasledujú a uvedomujú si vodcovskú víziu, rozdiel je vo vodcovskom uvedomení si, že úspech úlohy sa dosiahne prostredníctvom dobrej vôle a podpory ostatných (ovplyvňovanie), zatiaľ čo manažér si to neuvedomuje. Táto dobrá vôľa a podpora vychádza od vodcu, ktorý vidí ľudí ako ľudí a nie ako ďalší zdroj na využitie pre podporu splnenia úlohy. (15)

Warren Bennis uvádza dvanásť rozdielov medzi oboma skupinami:

- manažér je správcom – vodca inovuje,
- manažér sa pýta ako a kedy – vodca sa pýta čo a prečo,
- manažér sa zameriava na systémy a štruktúru – vodca sa sústreďuje na ľudí,
- manažér robí veci správne – vodca robí správne veci,
- manažér udržiava – vodca rozvíja,



- manažér sa spolieha na kontrolu – vodca podnecuje dôveru,
- manažér má krátkodobý rozhľad – vodca vidí dlhodobú perspektívu,
- manažér prijíma súčasný stav – vodca ho spochybňuje,
- manažér sa díva na konečné výsledky – vodca upiera zrak za horizont,
- manažér napodobňuje – vodca vynalieza,
- manažér je tradičným dobrým vojakom – vodca je sám sebou,
- manažér je kópia – vodca je originál. (6)

ZÁVER

Ivančík charakterizuje problematiku vedenia ľudí ako vedu a zároveň umenie. Dnes už v žiadnom prípade nie je možné viesť ľudí na základe pokus-omyl, ale na základe teoretických, metodických a praxeologických poznatkov. To znamená, že manažéri, velitelia (budúci vodcovia) sa musia učiť ako viesť ľud. (16)

Je veliteľ (manažér) vodcom a vodca veliteľom (manažérom)? Ani jedno, ani druhé sa nevylučuje, vzťah medzi vodcovstvom a manažmentom by mal znamenať, že efektívny manažér by mal mať vodcovské schopnosti a vodca by mal mať manažérske schopnosti. Tak ako nie každý manažér je schopný stať sa vodcom, možno tiež povedať, že nie všetci vodcovia majú schopnosti a zručnosti pre efektívny manažment, takže nie všetci vodcovia (lídri) sú úspešnými manažérmi.

To, že niekto je schopný získavať a ovplyvňovať ostatných, ešte neznamená, že bude schopný i dobre plánovať, organizovať, kontrolovať, koordinovať a rozhodovať. Manažér má medzi svojimi funkciami aj vedenie ľudí a vodcovia spravidla bývali dobrými manažérmi na strednom, resp. výkonnom stupni manažmentu (než sa stali vodcami). Ak sa vo vojenskej jednotke (organizácii) vedúci osvedčia ako velitelia (manažéri), nie je ojedinelé, že sa dostanú na vrcholovú (vodcovskú) úroveň, nadobudnuté vodcovské zručnosti sú potom ich výhodou.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľ a kol. 2012. *Manažment*. AOS Liptovský Mikuláš. ISBN: 978-80-8040-434-5, 306s
2. *Koncepcia velenia ozbrojeným silám a ich riadenia*, Bratislava 2022
3. ROBBINS, S. P. - COULTER, M. 2004. *Management*, GRADA Publishing, Praha 2004
4. BURNS, J. MacGregor. 1978. – *Leadership*. Grove Atlantic. ISBN: 0060105887, 9780060105884, 530 strán.
5. BURNS, J. MacGregor. 2007. *Transforming Leadership* - Harper & Row. ISBN: 9781555846169, 1555846165, 336 strán



6. HERSEY, P. - BLANCHARD, K. H., - GUEST, R. H. 1986. *Organizational Change Through Effective Leadership*. Prentice-Hall. ISBN: 9780136413905, 0136413900, 235 strán.
7. VEBER, J. a kol. 2003. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-029-5
8. KETS de VRIES, M. F. R. 2021. *Quo Vadis?: The Existential Challenges of Leaders*. Palgrave Macmillan; 1st ed. 2021 edition (11 Mar. 2021). ASIN : B08YRDMT8J, 139 strán.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-66699-6_1
9. BENDER, P. U. 2004. *Niterný leadership*. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-069-4
10. ADAIR, J. – ADAIR, J. E. 1983. *Effective Leadership: A Modern Guide to Developing Leadership Skills*. Pan, 1983. ISBN 0330281003, 9780330281003. 228 strán
11. WEBER, M. 1978. *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press. ISBN: 9780520035003, 0520035003, 1 469 strán
12. MCGREGOR, B. J. 1979. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row, 1979. s. 18.
13. BENNIS, W. – NANUS, B. 2007. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Business; 2nd edition (May 22, 2007). 235 strán, ISBN-10 : 9780060559540, ISBN-13: 978-0060559540
14. DRUCKER, P. F. 2004. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-066-X
15. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. SPRINT, Bratislava 2003, ISBN 80-89085-17
16. IVANČÍK, R. 2022. *Manažment – základné teoretické východiská pre štúdium manažmentu*. Učebnica. Akadémia policajného zboru v Bratislave. ISBN 978-80-8054-940-4, EAN 9788080549404, 323 s.

doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.
Katedra logistického zabezpečenia
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika
Liptovský Mikuláš
lubomir.belan@aos.sk



TENKÁ ČIARA MEDZI NACIONALIZMOM A VLASTENECTVOM

Marek GREJTÁK

THIN LINE BETWEEN NATIONALISM AND PATRIOTISM

Abstract: *There is a thin line between patriotism and nationalism, that people don't seem to understand. The key question is at what point patriotism becomes nationalism. Because the line is so thin, that nationalism is often synonymous for patriotism. There is nothing wrong with being proud of your country, but sometimes you get into a situation, where you constantly defend it even when what you have done is clearly wrong, so we can say, that patriotism becomes nationalism when you are proud of your country, no matter what it does.*

Keywords: *patriotism, nationalism, citizenship, democracy*

ÚVOD

Pravdepodobne ste už počuli o ľuďoch, ktorí sa dopúšťajú veľkých činov vlastenectva. Pravdepodobne ste tiež počuli o obavách z rastúcej vlny nacionalizmu na celom svete. Obe slová zahŕňajú určitú formu hrdosti na svoju krajinu, ale medzi nimi je neuveriteľne dôležitý rozdiel. Historicky sa vlastenectvo aj nacionalizmus používali zhruba rovnakým spôsobom. Plynutím času sa však výrazne rozchádzali a jedno má oveľa pozitívnejšiu konotáciu ako druhé.

Čo je vlastenectvo? Vlastenectvo je pocit lásky, oddanosti, pocit pripútanosti k vlastnej krajine. Táto pripútanosť môže byť kombináciou mnohých rôznych pocitov, jazyka vzťahujúceho sa k vlastnej domovine, vrátane etnických, kultúrnych, politických alebo historických aspektov. Zahŕňa súbor pojmov úzko súvisiacich s nacionalizmom, väčšinou občianskym nacionalizmom a niekedy s kultúrnym nacionalizmom[1]. Jednoducho povedané, vlastenectvo je pocit lásky k vlasti. Preukázanie vlastenectva – byť „vlasteneckým“ – je jednou z nevyhnutností byť stereotypným „dobrým občanom“.

Vlastenectvo, podobne ako mnohé dobre mienené skutočnosti, však môže byť škodlivé, keď sa dostane do extrému[2]. Skupina, ktorá v mene „vlastenectva“ nie je prístupná žiadnej diskusii alebo diskusii o zlepšení krajiny a neznesie politický dissent, si zamieňa vlastenectvo s nacionalizmom. Ako však rozlišovať medzi vlastencom a nacionalistom? Keď pochopíme rozdiel, môžeme sa opýtať seba a ostatných, či sú vlastenci alebo nacionalisti a diskutovať o tom, či je nacionalizmus dobrý pre ktorúkoľvek krajinu



Čo je nacionalizmus? Nacionalizmus je súbor názorov o národe: o jeho pôvode, povahe a hodnote. Pre nacionalistov sme špeciálne sociálne zvieratá. Na jednej strane sú naše životy štruktúrované hlbokým pocitom spolupatričnosti a podobnosti. Zdieľame jazyky a spomienky. Na druhej strane sú naše životy charakterizované hlbokými rozdeleniami a rozdielmi. Kreslíme hranice a bojujeme s historickými príbehmi. Pre nacionalizmus nie je ľudstvo druhové spoločenstvo, ani zoskupenie jednotlivcov, ale je rozdelené do odlišných a jedinečných národov. Jadrom nacionalizmu sú tvrdenia o našej identite a potrebách ako spoločenských zvierat, ktoré tvoria základ série normatívnych tvrdení.

1 NACIONALIZMUS

Vo väčšine moderných kontextov je nacionalizmus „identifikáciou s vlastným národom a podporou jeho záujmov, najmä s vylúčením alebo poškodzovaním záujmov iných“. Nacionalizmus je jedným slovom extrémny druh vlastenectva. Pýcha nacionalizmu spočíva v tom, že chváli integritu svojej krajiny a odmieta jej nedostatky. Ak chceme odpovedať na otázku „čo máme robiť“ alebo „ako máme žiť“, musíme najprv odpovedať na otázky „kto sme“ a „kam patríme“. Nacionalizmus hovorí, že naše členstvo v národe má prednosť a v konečnom dôsledku musí riadiť naše rozhodnutia a činy. Pokiaľ ide o usmerňovanie výberu a konania, nacionalistické myslenie navrhuje špecifickú formu zaujatosti. Namiesto nestranného zaobchádzania so záujmami alebo nárokmi osôb a skupín nacionalista požaduje, aby človek uprednostňoval svoje vlastné, či už ako skupinové alebo ako záujmy a nároky jednotlivých osôb. Zatiaľ čo nacionalizmus netvrdí, že je jedinou formou zaujatosti, tvrdí, že prevyšuje všetky ostatné. Lojalita alebo záväzky voči iným skupinám alebo identitám sú podriadené národnej lojalite. Spolu tieto tvrdenia fungujú ako politická ideológia.

Nacionalizmus identifikuje národ ako ústrednú formu spoločenstva a povyšuje ho na objekt najvyššej lojality. Tento základný záujem o národ a jeho rozkvet možno rozdeliť na užšie ciele: národnú autonómiu, národnú identitu a národnú jednotu. Nacionalizmus je ideológia založená na predpoklade, že lojalita a oddanosť jednotlivca k svojej krajine by mala byť nadradená záujmom a názorom iných občanov alebo záujmom určitej skupiny občanov. Pýcha nacionalizmu všemožne prezentuje cnosti svojej krajiny a popiera jej nedostatky. Nacionalizmus je pohrdavý voči špecifikám iných krajín. Nacionalizmus je skrátka druh prílišného, agresívneho vlastenectva.

Moderný nacionalizmus má sčasti korene vo francúzskych a amerických revolúciách, ktoré bojovali za suverenitu svojho ľudu nad monarchiami. Tento historický nacionalizmus je všeobecne vnímaný priaznivo, je základným kameňom západného liberalizmu a demokracie. Fašistické režimy však spojili zápal nacionalizmu s predstavami nadradenosti, najmä pokiaľ ide o etnickú príslušnosť a náboženstvo.



V takýchto súvislostiach sa „vlastenci“ môžu stať tými, ktorí s vami náhodou súhlasia alebo sa na vás podobajú, a „zradcami“ sú tí, ktorí nesúhlasia. Táto forma nacionalizmu nastane, keď sa vlastenectvo vymkne spod kontroly a premení sa na niečo viac vylučujúce, izolacionistické a..., šovinistické.

Debata o nacionalizme má tendenciu sa rozdeľovať na dva zhľuky, jeden deskriptívny a jeden normatívny, ktoré nadväzujú len čiastočný kontakt. Pre historikov a sociológov sú otázky vcelku jasné. Čo je nacionalizmus, čo je národ, ako spolu súvisia a kedy a ako vznikli? Filozofi a politickí teoretici sa zameriavajú na zdôvodnenie nacionalizmu alebo nacionalistických tvrdení. Je národná lojalita obhájiteľná, aké sú hranice tejto lojality, ako hodnotíme našu lojalitu a je nacionalizmus v rozpore s ľudskými právami?[3]. Nativistický nacionalizmus je typ nacionalizmu podobný kreolskému alebo územnému typu nacionalizmu, ktorý však definuje príslušnosť k národu výlučne tým, že sa narodil na jeho území. V krajinách, kde existuje silný nativistický nacionalizmus, sa ľudia, ktorí sa nenarodili v krajine, považujú za menejcenných štátnych príslušníkov ako tí, ktorí sa tam narodili, a nazývajú sa prisťahovalcami, aj keď sa stali naturalizovanými. Je to kultúrne, pretože ľudia nikdy nevidia osobu narodenú v cudzine ako jednu z nich a je to legálne, pretože takíto ľudia majú doživotný zákaz zastávať určité zamestnania, najmä štátne. V odborných štúdiách je nativismus štandardným odborným termínom, hoci tí, ktorí zastávajú tento politický názor, toto označenie zvyčajne neprijímajú. „Nativisti sa nepovažujú za nativistov. Pre nich je to negatívny pojem a skôr sa považujú za *patriotov*“. [4]

Musí však byť nacionalizmus nevyhnutne zlý, negatívny? Prekvapivo nie. Nacionalizmus má svoje využitie ako veľmi silný motivátor na zjednotenie ľudí v boji proti nespravodlivosti. Ako príklad si spomeňme na boje proti kolonializmu v 20. storočí v Afrike a Indii poháňané silnými nacionalistickými náladami medzi utláčanými národmi. Niektorí politickí analytici sa domnievajú, že mier na Blízkom východe možno dosiahnuť len prostredníctvom silnej národnej identity zainteresovaných krajín, na rozdiel od súčasných kmeňových a náboženských identít, ktoré ich rozdeľujú. Prijatie národnej identity pred náboženskou môže uľahčiť vyjednávanie prostredníctvom vnútroštátnych zákonov a nie nejednoznačných náboženských zákonov. [10]

2 VLASTENECTVO A OBČIANSTVO

Čo je občianstvo? Kto je občan – *obyvateľ domu, v ktorom bývam* – spoločného z plurality presahujúcej konkrétnosť, ako by to mohol povedať **Robeson**? Kolektívna a právne uznávaná identita „občana“ je a vždy bola nestabilná a spochybňovaná. Napriek tomu, ako poznamenal Max Weber už v roku 1921, občianstvo je konštruovaná pozícia definujúca status, ktorá je v interakcii a zmierňuje iné pozície, ako napr. tie, ktoré zahŕňajú triedu a moc.



To je dôvod, prečo sa elity so značnou silou, ktorú majú k dispozícii, vo všeobecnosti pokúšajú oslabiť štatút občianstva a prečo podvrtné sily, ktoré majú záujem organizovať sa a konať na základe triedy, často považujú občianstvo za falošné vedomie, za (len) buržoázno-nacionalistické vlastenectvo, ktoré sa proti nemu obrátilo. [5] Táto formulácia predpokladá to, čo by niektorí namietali – že výraz „občan sveta“ má rozpoznateľný význam.

Vo veľmi diskutovanom prejave britská premiérka **Theresa Mayová** vyhlásila, že „ak si myslíte, že ste občanom sveta, ste občanom ničoho“. Navonok je to očividne pravda, pretože neexistuje žiadna globálna entita, ktorej by sme mohli byť občanom. Ak však pôjdeme trochu hlbšie, skutočnosť sa skomplikuje[6]. Čo je vlasť? Napriek tomu, že môžeme identifikovať niektoré všeobecne konsenzuálne presvedčenia o národe, národy sú územné spoločenstvá. Nárokujú si pôdu ako právoplatne svoju. Vlasť je ich posvätné územie. Má zmysel, pretože je to miesto minulých udalostí, ktoré definujú skupinu. Kde sa bojovalo, pochovávali mŕtvi a minulé generácie prekvitali[3].

Yack zdôrazňuje, že popri etnickom národnom mýte o zdedenej kultúrnej identite existuje aj mýtus občianskeho národa, ktorý naznačuje, že „národná identita nie je nič iné ako vaša voľba: vy ste politické princípy, ktoré zdieľate s ostatnými podobne zmýšľajúcimi jednotlivcami“. [5]

Vlastenectvo je pripútanosť k vlasti. Láska a adorácia k miestu, kde sa jednotlivec narodil, vyrastal a k národu, ktorému toto miesto patrí. Tieto väzby môžu súvisieť s etnickými, kultúrnymi, politickými alebo historickými. Vlastenectvo je tiež hrdosť na cnosti krajiny, ale s dychtivosťou a pripravenosťou napraviť svoje nedostatky, aby boli lepšie. Patriotizmus uznáva vlastenectvo občanov iných krajín a rešpektuje ich cnosti. Zároveň však obsahuje aj súbor pojmov, úzko súvisiacich s nacionalizmom.

Vlastenectvo definuje slovník Webster ako lásku k vlasti alebo oddanosť k nej. Vlastenectvo však zrejme znamená viac: podporovať našu krajinu v dobrých alebo zlých časoch, nikdy nestratiť vieru v našu krajinu, ctiť tých, ktorí slúžili pri obrane tohto národa, či už žijúcich alebo mŕtvych, na dôchodku alebo aktívne. Vlastenectvo znamená podporovať a milovať našu krajinu, aj keď prežíva ťažké časy. Stále milujete našu krajinu, aj keď okolnosti nie sú také, ako by ste chceli. Oddanosť našej krajine znamená stáť pri nej, nech sa deje čokoľvek, a pracovať na tom, aby bola lepšia. Vlastenectvo znamená nikdy nestratiť vieru v našu krajinu. Viete, že ideály, na ktorých je naša krajina založená, platia a stojíte si za nimi. Nevzdávate sa len preto, že niečo nejde tak, ako si myslíte, že by malo ísť. Dôverujete našej krajine, že sa vráti na správnu cestu, i keď z nej zišla.



Vlastenectvo by sa malo prejavovať aj vyvesovaním vlajky našej krajiny. Nielen počas športových podujatí, oficiálnych diplomatických návštev alebo cez štátne sviatky, ale aj doma, v práci či v škole. Vyvesenie vlajky ukazuje, že si vážite našu krajinu a že ste našej krajine oddaní.

Vyvesenie vlajky neznamená, že podporujete všetko, čo sa stalo v minulosti, ale znamená, že máte radi naše krajinu a milujete to, čo je na nej najlepšie. Vlastenectvo sa prejavuje aj tým, ako sa správate k tým, ktorí slúžili tejto krajine. Vlastenectvo znamená uctiť si tých, ktorí zomreli, udržiavaním ich pohrebísk v čistote, poriadku a nepoškodené. Vlastenectvo neznamená, že naša krajina je dokonalá, ale znamená, že sa snažíme byť najlepší, ako vieme.

Aký je skutočný význam vlastenectva? Pre niekoho to môže byť silvestrovský ohňostroj, vojaci, prehliadky alebo štátna hymna. S tým všetkým súhlasíme, ale skutočná definícia vlastenectva spočíva v tom, čo ľudia robia vo svojom každodennom živote. Najdôležitejším spôsobom, akým prejavovať vlastenectvo, je to ako mentálne zmýšľame.

Veľa ľudí nie je uznávaných za svoje činy, ale vykoná ich aj tak, pretože sa vďaka tomu cítia vnútorne vyrovnaní a naplnení. Tento pocit ich núti byť ešte vlasteneckejšími. Čím sme vlasteneckejší, tým viac vyzeráme ako národ. Mohli by sme sa zamerať aj na taký jednoduchý úkon akým je účasť na voľbách. Považuje sa to za vlastenectvo, pretože sa aktívne zúčastňujeme a záleží nám na budúcnosti našej obce, mesta, župy, krajiny. Je oveľa dôležitejšie byť vlasteneckým nielen vonkajším prejavom, ale najmä mentálnym. Naozaj musíme veriť vo vlastenectvo, v slobodu, v spravodlivosť, ktorá neustále prechádza našimi myšlienkami. Môžeme povedať, že nám v žilách koluje vlastenectvo.

Ako povedal bývalý senátor **George McGovern**: „Najvyšším vlastenectvom nie je slepé prijatie oficiálnej politiky, ale láska k vlasti dostatočne hlboká na to, aby ju povolala na vyššiu úroveň.“ [11] Vlastenectvo je dôležité a malo by sa viac prejavovať. Vďaka tomu sa cítíme dobre zvnútra. Vlastenectvo prejavujeme vonkajšími prejavmi a v našich myšlienkach.

Pre názornosť si zobrazíme základné rozdiely medzi vlastenectvom a nacionalizmom v prehľadnej porovnávačej tabuľke[8]:



Tabuľa 1 Vlastenectvo vs nacionalizmus

Vlastenectvo	Nacionalizmus
Vlastenectvo spočíva v princípoch slobody, spravodlivosti a rovnosti. Vlastenci veria, že vláda a ľudia ich krajiny sú vo svojej podstate dobrí a mali by spolupracovať na zlepšení svojich životných podmienok.	Nacionalizmus verí, že rodná krajina je lepšia ako všetky ostatné. Môže to tiež naznačovať podozrievavosť alebo pohrdanie inými krajinami, čo vyvoláva dojem, že sú rivalmi.
Vlastenectvo má pozitívny podtón. Je to široký pojem, ktorý zahŕňa pozitívne pocity, postoje a správanie. Navyše vyznáva princípy tolerancie, multikulturalizmu a axiologického pluralizmu.	Nacionalizmus má negatívnu auru. Podporuje extrémnejšiu a exkluzívnejšiu lásku k vlastnej krajine – na úkor cudzincov, prisťahovalcov a dokonca aj obyvateľov, o ktorých sa domnievajú, že nejakým spôsobom nepatria k národu, zvyčajne kvôli rasovým alebo náboženským rozdielom.
Vlastenectvo sa pokúša naučiť nové veci z kritiky. Vlastenci oceňujú konštruktívnu kritiku, vidia nedostatky a poskytujú návrhy na zlepšenie.	Akákoľvek kritika je proti nacionalizmu a považuje ju v prvom rade za urážku. Nacionalizmus hľadá prázdne vysvetlenia a výhovorky pre predchádzajúce zlyhania. Okrem toho sa každý nesúhlas bude považovať za hrozbu pre jednotu a integritu krajiny.
Hoci je vlastenec hrdý na to, že je občanom, môže rozpoznať chybné vládne zákony a postupy a pokúsiť sa ich napraviť.	Nacionalisti sa viac zaujímajú o zachovanie status quo, pretože váhajú uznať, že ich krajina urobila chyby.

Zdroj: <https://byjusexamprep.com/>

ZÁVER

Zásadný rozdiel medzi nacionalizmom a patriotizmom je v tom, že nacionalizmus povyšuje jeden národ nad všetky ostatné a presadzuje jeho kultúru a záujmy nad záujmy iných národov alebo nadnárodných inštitúcií. Na druhej strane vlastenectvo je zbavené tohto obmedzenia. Nacionalizmus verí, že rodná krajina je lepšia ako všetky ostatné. Môže tiež naznačovať podozrievavosť alebo pohrdanie inými krajinami, čo vyvoláva dojem, že sú rivalmi.

Vlastenectvo spočíva v princípoch slobody, spravodlivosti a rovnosti. Patrioti veria, že vláda a ľudia ich krajiny sú vo svojej podstate dobrí a mali by spolupracovať na zlepšení svojich životných podmienok. Nacionalizmus má negatívnu auru. Podporuje extrémnejšiu a exkluzívnejšiu lásku k vlastnej krajine – na úkor cudzincov, prisťahovalcov a dokonca aj obyvateľov, o ktorých sa domnievajú, že nejakým spôsobom nepatria k národu, zvyčajne kvôli rasovým alebo náboženským rozdielom.



Vlastenectvo má pozitívny podtón. Je to široký pojem, ktorý zahŕňa pozitívne pocity, postoje a správanie. Navyše vyznáva princípy tolerancie a multikulturalizmu. Akákoľvek kritika je proti nacionalizmu a považuje ju v prvom rade za urážku. Nacionalizmus hľadá prázdne vysvetlenia a výhovorky pre predchádzajúce zlyhania. Okrem toho sa každý nesúhlas bude považovať za hrozbu pre jednotu a integritu krajiny. Vlastenectvo sa pokúša naučiť nové veci z kritiky. Oceňujú konštruktívnu kritiku, vidia nedostatky a poskytujú návrhy na zlepšenie. Nacionalisti sa viac zaujímajú o zachovanie status quo, pretože váhajú uznať, že ich krajina urobila chyby. Hoci je patriot hrdý na to, že je občanom, môže rozpoznať chybné vládne zákony a postupy a pokúsiť sa ich napraviť.

Ako funguje demokracia? V prvom rade sa zdá, že medzi politickými filozofmi rastie konsenzus, že demokratický ústavný štát potrebuje nielen demokratické inštitúcie a procedúry, ktoré zaručujú právny štát, ale aj určitú jednotu a identitu politického spoločenstva. Stručne povedané: demokratické politické spoločenstvo sa musí postarať nielen o svoju legitimitu, ale aj o svoju národnú jednotu. [7]

Demokracia ako forma života založená na aktívnom súhlase a účasti ustúpila, zatiaľ čo občianstvo sa rozdeľuje na základe pasívnych kritérií príslušnosti - územnej alebo etnickej. Tento úpadok *občianskeho* väčšinou sprevádzal úpadok etno-národnosti. *Občianske* sa mení, zatiaľ čo rozdiel medzi občanom a cudzincom sa stráca spôsobom, ktorý pripomína úpadok majetku, hodnosti a poriadku. Namiesto toho má každý dôrazne práva a na ich základe súťažia jednotlivci a skupiny. [5]

Prebytok vlastenectva pri obrane národa sa nazýva šovinizmus. Rozdiel medzi vlastenectvom a nacionalizmom je jednoduchý – vlastenec miluje svoju krajinu a je na ňu hrdý za to, čo robí, zatiaľ čo nacionalista miluje svoju krajinu a je hrdý na svoju krajinu, bez ohľadu na to, čo urobí. Celkom jasne, vlastenectvo živí v občanoch pocit „zodpovednosti“, zatiaľ čo nacionalizmus plodí „slepú aroganciu“ alebo ignoranciu, čo často vedie k vojnovým konfliktom.

Nacionalizmus môže niekedy vyústiť do džingoizmu, čo je forma extrémneho a emocionálneho nacionalizmu, ktorý podporuje bdelú pripravenosť na vojnu a agresívnu zahraničnú politiku. Môže to viesť aj k izolacionizmu alebo k politike či doktríne izolácie vlastnej krajiny od záležitostí iných národov odmietnutím uzatvárania aliancií, zahranično-ekonomických záväzkov, medzinárodných dohôd. Pri používaní týchto slov je dôležité mať na pamäti kontext a konotáciu: vlastenectvo má vo všeobecnosti pozitívny význam. Používa sa na rôzne pozitívne pocity, postoje a činy, ktoré zahŕňajú lásku k vlastnej krajine a slúžia veľkému dobru všetkých jej ľudí. Nacionalizmus má vo všeobecnosti negatívnu konotáciu.



Používa sa pre politické ideológie a hnutia, ktoré sú extrémnejšou a exkluzívnejšou láskou k svojej krajine – na úkor cudzincov, prisťahovalcov a dokonca ľudí v krajine, o ktorých sa neverí, že sem nejakým spôsobom patria - často z rasových a náboženských dôvodov. [9]

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. <https://en.wikipedia.org/wiki/Patriotism> Dostupné online: 5. máj 2023
2. <https://www.thoughtco.com/patriotism-and-nationalism-4178864> Dostupné online: 5. máj 2023
3. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-2039> Dostupné online: 5. máj 2023
4. <https://en.wikipedia.org/wiki/Nationalism> Dostupné online: 5. máj 2023
5. <https://academic.oup.com/icon/article/6/1/137/669057> Dostupné online: 5. máj 2023
6. <https://www.brookings.edu/research/in-defense-of-a-reasonable-patriotism/> Dostupné online: 5. máj 2023
7. https://brill.com/view/journals/jrat/5/2/article-p331_4.xml Prístup 2023-02-25
Dostupné online: 5. máj 2023
8. <https://byjusexamprep.com/upsc-exam/difference-between-nationalism-and-patriotism>
Dostupné online: 5. máj 2023
9. <https://www.dictionary.com/e/patriotism-vs-nationalism/> Dostupné online: 5. máj 2023
10. <https://wesodonnell.medium.com/patriotism-vs-nationalism-whats-the-difference-5e23db662a3> Dostupné online: 5. máj 2023
11. https://www.goodreads.com/author/quotes/204621.George_S_McGovern Dostupné online: 5. máj 2023

PhDr. Marek GREJTÁK, PhD., MPH.

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika

031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika

marek.grejtak@aos.sk



THE CHALLENGES OF THE NEXT GENERATION LEADER 5.0

Dorota BALCERZYK

THE CHALLENGES OF THE NEXT GENERATION LEADER 5.0

Abstract: *The expectations of the organization regarding the leader's competence are the same, primarily effectiveness and achievement of goals. The article focuses on the issues of new generation leadership, its role and challenges. The challenges of a modern leader are primarily dealing with difficulties related to the VUCA environment, the space created by modern technologies, or the future outlined by Industry 5.0. These challenges can create both difficulties, constraints and opportunities.*

Keywords: leadership, competencies, leader

INTRODUCTION

Contemporary organizational reality is a time of change and revolution. The environment in which we live is increasingly referred to by the acronym VUCA derived from the words: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. This term was first used by the US Army (SLP 1998) to describe the war environment. This term is not surprising. In recent times, as a society, we are experiencing situations that threaten our security. First, the time of the COVID-19 pandemic, and now the war abroad. The changes should be accompanied by the rolling vision of Industry 5.0, and 4.0 has not yet arrived.

Undoubtedly, the existing leadership paradigms need to be reviewed. Perhaps update, expand, or designate new ones. From a psychosocial perspective, constant change is not conducive to individual development. From an economic perspective, the biggest changes bring the biggest losses, but also the biggest gains. It is probably a reality in which new challenges are faced by the leader.

1 THE ESSENCE OF LEADERSHIP

The term leadership, although quite common, is interpreted ambiguously. However, the analysis of leadership theoretical considerations reveals both differences and common threads in approaches. Leadership can be considered as a process, relationships, but also as a certain property, feature.



The word leader comes from the English "lead", which in free translation means to lead, direct, be the first, as well as lead a specific group and set the rules in your own way. Although the word "leader" is almost a calque of the English word "leader", in society it very well defines the position or function that a person who leads others can perform.

R.W. Griffin (2000, p. 554) defines the term leadership quite broadly. He defines leadership first as the use of non-coercive influence to shape the goals of a group or organization, to motivate behaviors aimed at achieving those goals, and to help establish the culture of the group or organization. Secondly, he believes that leadership can be considered as a set of characteristics attributed to individuals who are perceived as leaders. Assuming that leaders are people who can influence the behavior of others without the need to resort to the use of force, but also people accepted by others as leaders. In conclusion, **R.W. Griffin** (2000) describes leadership as the totality of processes used to get members of an organization to work together in the interests of the organization.

Not everyone can be a leader. Performing the role of a leader requires the candidate to have special features and predispositions (Adair 2007, Balcerzyk 2021, Kirkpatrick and Locke 1991). In the literature on the subject, there are many different configurations of features that, according to researchers, a leader should have. Undoubtedly, research conducted by **D. Balcerzyk** (2021, p. 238) confirms their importance (Table No. 1).

Table 1 The importance of having leadership qualities by the superior in the opinion of the respondents

no	Response categories	N	Percentage [%]
1.	Necessary	178	52.35
2.	Important	118	34.71
3.	Less important than predispositions and skills	26	7.65
4.	redundant	18	5.29
	Together	340	100

Source: D. Balcerzyk (2021, p. 238)

More than half of the respondents, 52.35%, believe that they are essential in a leader. 34.71% of the respondents assessed the possession of certain leadership qualities as important. Only 8% of the respondents consider them less important than other predispositions and skills. On the other hand, 5% of the respondents consider having leadership qualities in a leader as unnecessary. An important result of the conducted research was the confirmation of the importance of having leadership qualities by the superior. In addition, the then results indicated the key behaviors and characteristics that a leader should have. These include: consistency in action, the ability to set priorities, courage in taking risks and difficult decisions, passion and commitment, as well as being factual and concrete.



Maxwell (2003), taking up the issue of leadership, notes that this term should be considered not as a noun, but as a verb. Leadership is an action, not a position. You cannot talk about leadership if it is static, if there is no forward movement. Leaders always lead people in a certain direction. In his considerations, Maxwell emphasizes that leadership is related to people and constantly changing dynamics. Proposing the concept of five levels (Maxwell 2013), he emphasizes that the key in creating changes by a leader is to go through their levels.

While reviewing the theory of leadership, one can also notice the problem of interchangeable use of the terms of leadership and management in the literature. This issue is raised by **W.G. Bennis** (1989), followed by **F. Luthans** (2011), and **B. Kožusznik** (2005), who indicate fundamental differences in defining them. The analysis of the concept of leadership requires three assumptions to be taken into account (B. Kožusznik 2005, p.104). The first is that it is a relationship of influence, not a relationship of power. The second assumes that leadership is about followers and leaders - not subordinates and managers. Third - in leadership, intended changes reflect common goals, while in management they are the result of coordinated actions.

Taking into account the above considerations related to the concept and essence of leadership, it is proposed to define a leader as a person who is voluntarily followed by others, because he or she is characterized by such features, skills and behavior that inspire trust and a desire to follow him. It should be emphasized that a leader is a person who builds a specific relationship with his followers, who, based on influence, persuasion, and trust, allows to achieve long-term goals regardless of the context of the environment and possible difficulties (Balcerzyk and Karczewski 2021).

2 LEADER COMPETENCES

In the literature on the subject, there are two concepts of competence: "*competency*" and "*competence*". These terms are often used interchangeably, and the difference in their meanings can lead to numerous misunderstandings. "*Competency*" stands for "soft" competencies. **C. Woodruffe** (1991) defined them as the skills of employees related to their conduct, emphasizing that behavior is the foundation of competent action. They are referred to as behavioral characteristics. "*Competence*" means "hard" competencies, which **C. Woodruffe** associated with areas of work in which an employee's skills are adequate to a given position. **C. Woodruffe** also assumed that a competent person is one who meets expectations related to the effects of their work.



Competences define the abilities of employees that determine the fact of being effective. In addition, they mean the ability to use the resources of one's knowledge on various levels of the tasks performed, so as to achieve the intended goals of work. Competencies can also be defined as the employee's knowledge necessary to perform the prescribed tasks (Furmanek, 1997).

The issue of the manager's competence was also raised by V. Robinson. He believes that the structure of the competency model must be assigned to a specific leadership model. Thanks to this, there is a combination of all skills, broadly understood knowledge and openness to ideas. All these elements are components of the competences of not only leaders, but also employees, and their final effect is to increase the quality of work of the entire organization (Robinson, 2010).

S. Whiddett and S. Hollyford claim that competencies are a set of personality traits characteristic of a particular employee (manager). These include skills, knowledge, motivation and self-assessment (Whiddett, Hollyforde, 2003).

In the literature, researchers classify competencies based on various criteria. Starting from the source of their acquisition, purpose, availability, substantive scope, scale of impact and many others (Walkowiak, 2007).

However, the approach taken by **F. Delamare, Le Deist and J. Winterton** (2005) is most appealing, as they proposed a holistic model of competences, dividing them into four groups. This model includes the initial competencies at the base of the tetrahedron: cognitive competencies, functional competencies and social competencies, and metacompetencies above them.

By making a critical analysis of the literature on managerial, command and leadership competencies, **D. Balcerzyk and M. Zapala** (2020 p.72) proposed a competency model of a leader in a military organization. Adapting it to the specific role of a soldier - commander - leader. According to the authors, this model should include five groups of competences. The competency model of a leader in a military organization can be successfully implemented in a civilian organization. It should be noted that every leader functioning in the modern reality must be able to meet the challenges of the VUCA environment and the upcoming technological changes.

The competency model of the new generation leader is shown in Figure 1. It is assumed that the base of the pentahedron (a pyramid with a square base) consists of four groups of competencies: conceptual competencies, cognitive competencies, social competencies and functional competencies. They are crowned and joined together by the metacompetences at the top.

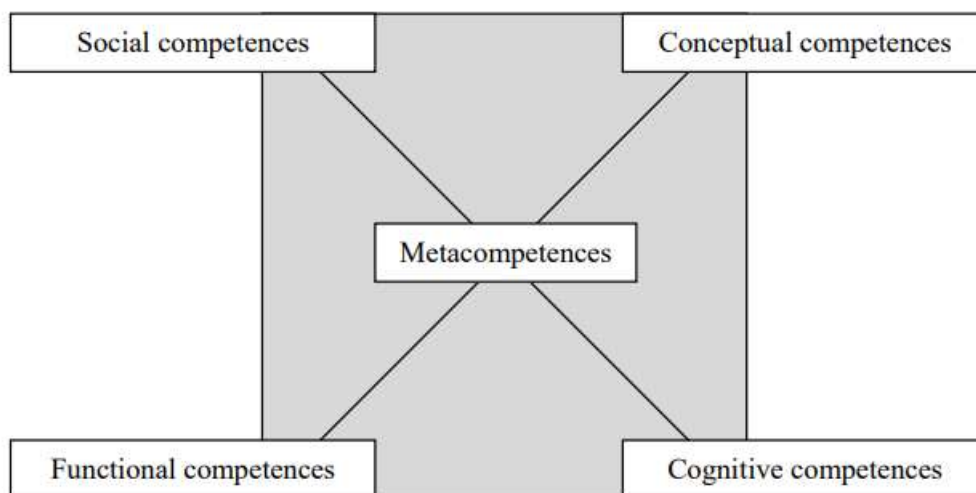


Figure 1 Competency model of a new generation leader

Source: Own elaboration

1. The conceptual competencies of a leader, which are considered by many leadership theorists as crucial. They are related to the ability to create a captivating vision and formulate goals in such a way that they trigger commitment and enthusiasm in action in followers. It is also the ability to forecast and create a strategy that takes into account the capabilities and goals of the organization, its potential, taking into account the situational nature and variability of the environment.
2. Cognitive competences can be described as predispositions, abilities to learn. Both knowledge and self-development opportunities, willingness and raising one's own standards of requirements are important. Cognitive competence is also the ability to build intellectual capital, which is necessary for the development of other competences.
3. Functional competences – which include: specialist, professional or position skills. Possession of technical, military knowledge, etc.
4. Social competences include the skills of: cooperation, team building, motivating it and, above all, skilful use of the potential of one's followers or subordinates. The leader's social competence not only allows for team building, but also makes the team develop, and its members want to share their knowledge with each other. Social competences are often underestimated, which is a pity because they shape the sense of trust and responsibility, and thus constitute the strength of empowerment.



5. Meta-competences that bind the others, and at the same time so different. Metacompetences refer to the ability to reflect, to look from a broader perspective than others can and to identify the essence of a matter, project or plan. They involve broadening horizons through their planned experiences, as well as learning in situations of uncertainty, volatility, complexity and ambiguity. Metacompetencies make it easier to develop conceptual, cognitive, functional and social competences.

It is assumed that the competence groups that build the proposed leader model are universal. It is enough to develop, enrich and adapt each of them. Then they will be up to date and independent of the reality that surrounds the leader and the challenges he will have to face.

3 LEADERSHIP CHALLENGES

The spectrum of competences and roles of managers and leaders cited in the literature largely depends on the perspective of the authors' research (Balcerzyk D. 2021, Balcerzyk R. 2018, Czainska 2021, Simerson and Venn 2010). This diversity of approaches results from the specificity of research areas, but also from the extensiveness of management sciences, which allows us to adopt various perspectives on this issue.

It is indisputable, however, that the expectations of the organization towards the leader's competence are the same, primarily the effectiveness and implementation of the organization's goals. The challenges of a modern leader are primarily dealing with the difficulties associated with the VUCA environment, i.e. in the environment of turbulent reality.

The acronym VUCA describes an environment characterized by: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (Strategic Leadership Primer, 1998). Metacompetences are of particular importance at the present time.

The challenge for the next generation of leaders is to fulfill their role in the digital age. A leader must be a leader both in the real world and on social platforms. Traditional ways of exerting influence and building relationships with supporters and subordinates are no longer enough. The leader must build his position, image, spread an aura in all spheres.

Due to the space created by modern technologies, which are digital platforms, the leader is required to develop new skills. It should be noted that digital platforms are very often used to exchange opinions and freely express one's thoughts (Van Dijck, 2013), as well as to conduct discussions between employees (Huang, Baptista and Galliers, 2013).



Platform users expect the ability to comment on events, places and people related to their private and professional lives (Korzyński 2018). The modern generation is called *connected* or *instant for a reason*. Therefore, he expects to receive prompt and constructive feedback.

The literature on the subject suggests limitations that may appear in the digital age. These include: informational, emotional, motivational, communication, ethical, cultural, or political limitations, etc. (Korzyński 2018). The task of the leader of the new generation is to overcome them, solve any difficulties and problems associated with them.

The social platforms cited as an example can be challenging or limiting. However, as a modern tool, they provide opportunities to use a new space to build relationships between the leader and his followers.

Another challenge faced by the leaders of the new generation is finding themselves in the reality of Industry 5.0. Technological leaders herald a new era, it will be the time of artificial intelligence. Although in our latitude we are waiting for Industry 4.0, we must prepare for these visions.

About Industry 5.0 when its three main elements: intelligent devices, intelligent systems and intelligent automation, connect with the physical world in cooperation with human intelligence (Nahavandi 2019). Functioning in the reality of Industry 5.0 will require a new approach from the leadership. First of all, taking into account the need for self-development, updating your spectrum of competences and taking into account the contexts.

CONCLUSION

Considerations on competences allow us to see that competences do not only mean comprehensive and complete knowledge in a given field. In shaping competencies, it is important to take into account all the listed elements of the proposed competency model of a new generation leader, i.e. groups of conceptual, cognitive, social, functional and metacompetence competencies. It is worth emphasizing that if we want to talk about the success of the organization and the positive impact of the leader, one cannot omit the factor of his competence.

The challenges faced by the leader of the new generation are all the difficulties associated with the VUCA environment. Uncertainty, instability threat. The answer to these limitations is stability, which will be ensured by responsibility, flexibility, courage in making decisions and bearing their consequences.



Further challenges are brought by technological evolution and its progressive development. The digital age is only the first stage of the challenges that Industry 4.0 will bring, followed by Industry 5.0.

Only a leader who is focused on constant adaptation, self-development and shaping competences in accordance with the proposed model can meet all challenges. At the same time, it would be worth remembering to take into account the contexts of the leadership ecosystem.

REFERENCES

1. ADAIR, J. 2007. *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
2. BALCERZYK, D. 2020. *The Expectations and Challenges of a New Generation Leader*, in: Proceedings Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic of the 36rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Spain, pp. 6982-6988.
3. BALCERZYK, D. 2021, *The Role of a Leader in Contemporary Organizations*, European Research Studies Journal, Volume XXIV, Issue 1, pp.226-240, DOI: 10.35808/ersj/1959.
4. BALCERZYK, D., KARCZEWSKI, D. 2021, *Creating Trust by A Leader*, Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021, Cordoba, Spain, pp. 11827-11836.
5. BALCERZYK, D., ZAPALA, M. 2020, *Military Organization Leader Competence*. Human Resource Management (ZZL). Polish Academy of Sciences, 1(132), pp.65-81, DOI: 10.5604/01.3001.0013.8780.
6. BALCERZYK, R. 2018, *Możliwości rozwoju zawodowego oficerów a kompetencje zawodowe*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4, pp.55-72.
7. BENNIS, W.G. 1997, *Changing organizations*, McGraw-Hill, New York.
8. FURMANEK, W. 1997, *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, Wydawnictwo Edukacja Ogólnotechniczna, Wrocław.
9. CZAINSKA, K. 2021, *ICT Labor Market Needs: The Gap in Secondary School Graduate Soft Skills as a Challenge for the Educational System*, Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Issue 1/2, pp.195-220.
<https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.8793>
10. GRIFFIN, R.W. 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. KIRKPATRICK, S.A., Locke, E. A. 1991, *Leadership: do traits matter?*, Academy of Management Perspectives, 5(2), pp.48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>



12. KORZYŃSKI, P. 2018, *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
13. KOŹMIŃSKI, A.K., Jemielniak D. 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
14. KOŹUSZNIK, B. 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
15. LUTHAS, F. 2011, *Organizational behavior: an evidence - based approach*, 12th edition, New York, McGraw-Hill.
16. MAXWELL, J.C. 2013, *Pięć poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału*, Oficyna Wydawnicza LOGOS, Warszawa.
17. ROBINSON, V. M. J. 2010, *From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges*, „Leadership and Policy in Schools”, nr 9. <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>
18. SIMERSON, B.K., Venn M.L. (2010), *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
19. *Strategic Leadership Primer*, 1998, Department of Command, Leadership, and Management United States Army War College, Carlisle Barracks, 1998, PA 17013-5050; W. E. Whiteman, Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center 1998.
20. WHIDDETT, S., HOLLYFORDE, S. 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
21. WOODRUFFE, Ch. 1991, *Competent by any other name*, “Personnel Management”, No.23.

dr Dorota BALCERZYK, PhD

General Tadeusz Kościuszko Military University of Land Forces

Leadership Institute

Leadership Theory Department

ul. Piotra Czajkowskiego 109,

51-147 Wrocław, Poland

E-mail: dorota.balcerzyk@awl.edu.pl

<https://www.wojsko-polskie.pl/awl/>



MOC A OVPLYVŇOVANIE VO VODCOVSTVE

Ivan MAJCHÚT

POWER AND INFLUENCING IN LEADERSHIP

Abstract: *In the current reality, the issue of leadership requires changes in space and processes. Recently, it is possible to observe an increasing scope and determination of leadership as well as ways to realise it in military environment. The solution is an attempt to find principles of leadership in case of power and influencing as a background for education in this issue. The aim of this article is to draw attention to power and influencing in leadership in the context of the implementation in education. The basic structure of the article consists of two parts: leadership and power and leadership and influencing. In both parts there is finding connection between civilian and military point of view.*

Keywords: *power, influencing, leadership*

ÚVOD

Od uniformovaného personálu (vojaci, policajti) sa očakáva disciplinované a koordinované plnenie stanovených úloh. A to ako v tzv. mierovom živote tak aj extrémnych podmienkach akými je ich nasadenie. Ako vojenské tak aj policajné jednotky majú presne definovanú hierarchickú štruktúru, v ktorej musia velitelia efektívne riadiť procesy a systémy a viesť svojich podriadených. V oboch sú značné podobnosti avšak aj rozdiely (1, 2).

Vo vojenskej jednotke je možné vidieť prepojenia z civilným pohľadom na vedenie ľudí. Vyššia prepojenosť s civilným prostredím prináša zvýšený politický, mediálny aj verejný záujem, a v neposlednom rade aj kritickú kontrolu rozhodovania vodcov. Budúcnosť vojenského prostredia je možné rovnako vnímať cez národné, medzinárodné, nadnárodné jednotky, ktoré si čoraz viac vyžadujú schopnosť veliteľov rozumieť skupinovej dynamike v širokom spektre kultúr (3).

V oboch prípadoch, aj v civilnej firme aj vo vojenskej jednotke musia byť ľudia vedení. Či už manažér alebo veliteľ je osoba, ktorá vykonáva manažérske funkcie. Úloha nadriadeného a podriadených je daná. V oboch prípadoch majú nadriadení formálnu autoritu a z hľadiska svojho postavenia sa za určitých podmienok stávajú vodcami. V súčasnosti sú na veliteľov kladené vysoké nároky (ich vedomosti, odbornosť, schopnosť riadiť, viesť ľudí a pod.). Z tohto pohľadu je potrebné zvýšiť úroveň prípravy budúcich dôstojníkov vo vodcovskom vzdelávaní.



Zákonné akty a doktríny ukladajú veliteľovi „povinnosť riadiť a viesť“ podriadených a vytvárať pozitívne pracovné prostredie, pokiaľ ide o kompetencie. V rámci vzdelávania je potrebné si uvedomiť vodcovské princípy, že nie je vodca ako vodca.

Zručnosti a kompetencie vychádzajú z toho čo týchto vodcov musíme naučiť, ako majú myslieť a nie čo si majú myslieť. (4). Niekedy je vodca určený na základe organizačnej štruktúry (pozičný vodca). Niekde inde je vybraný neformálne na základe neformálnej a prirodzenej autority (prirodzený vodca) (5).

Personál (niektorí príslušníci) Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši zabezpečujú výskum s názvom „Rozvoj vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov“. Primárnym cieľom štúdie je na základe analýzy vojenského vzdelávania v krajinách EÚ a NATO navrhnúť opatrenia v efektívnom vzdelávaní na rozvoj potenciálu profesionálnych vojakov úspešne viesť ľudí a ich vodcovské kompetencie vo vojenskom prostredí. Tento článok predstavuje časť zistení – analytickú časť – ktoré bezprostredne s vodcovstvom súvisia. Výskum v tejto súvislosti bude pokračovať a výsledky a celkové závery budú vysvetlené neskôr.

Analytická časť výskumu bola zameraná na zistenie skutočného kvantitatívneho a kvalitatívneho stavu určitých prvkov súvisiacich s vodcovstvom. Vodcovstvo je zložitý a mnohvrstvový jav a pri jeho skúmaní je potrebné sa zaoberať témami, ktoré sú s ním jednoznačne spájané. Sú to predovšetkým vzťahy: vodcovstvo – moc a vodcovstvo – ovplyvňovanie. V spomínanej oblasti bol aplikovaný empirický deskriptívny výskum. Používali sa najmä tieto metódy vedeckého výskumu: analýza a syntéza procesov vzdelávania vo vodcovstve, porovnanie prvkov vodcovstva v civilnom a vojenskom prostredí, aplikovanie civilných zásad do vojenského prostredia a odborné posúdenie možnej aplikačnej roviny v tejto súvislosti.

1 VODCOVSTVO A MOC

Aj keď sa súčasné koncepcie manažmentu postupne odkláňajú od priameho a zreteľného uplatňovania direktívneho uplatňovania moci, je pomerne naivná predstava, že sa dá pri riadení skupiny ľudí zaobísť bez mocenských vzťahov. Prízvukovať to pre vojenské jednotky snáď ani nemá zmysel. Všade kde ovplyvňujeme druhých ľudí a kde ovplyvňujeme pestrú škálu sociálnych a vecných procesov, tam má moc svoje nespochybniteľné miesto. Pejoratívny nádech pojmu *moc* súvisí skôr s jej zneužívaním a s jej nevhodným nakladaním než s jej vlastnou podstatou. Preto v našom kontexte ide skôr o kultiváciu vzťahov než o ich odmietanie (6).



1.1 Moc a právomoc

Moc nie je schopnosť či vlastnosť jedinca, ale je to sociálny vzťah (7). Ide o vzťah aspoň medzi dvomi subjektmi. Ten je vo svojej podstate asymetrický a jedna zo strán z neho profituje viac než strana druhá. Je samozrejmé, že existujú jedinci, ktorí majú lepšie predpoklady, schopnosti alebo príležitosti vytvárať a využívať takýto vzťah a naopak jedinci, ktorí to nemajú. To však nespochybňuje podstatu moci ako vzťahu.

Vodca má osobnostné kvality na to aby vedel lepšie než ktokoľvek iný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nielen vecne funkčné, ale i sociálne prijateľné (dokonca žiaduce) nielen pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale i pre širšie sociálne okolie. Konkrétna podoba vytvárania a využívania mocenských vzťahov však nie je záležitosťou výlučne ich bezprostredných účastníkov. Odohráva sa v kontexte konkrétnej organizačnej (inak nazývanej aj podnikovej) kultúry, ktorá na jednej strane nastavuje hranicu sociálnej prijateľnosti mocenského jednania, na druhej strane je sama odrazom reálnych mocenských vzťahov a jednaní v organizácii.

Aj keď nositeľom mocenských vzťahov môže byť sociálna skupina, obvykle je ním jedinec. V zásade to, ako mocenský vzťah vytvára, ako s ním nakladá a na čo ho využíva, vedie k rozdeleniu moci na (8):

- Moc personifikovanú.
- Moc socializovanú.

Personifikovaná moc je sama o sebe cieľom a je spravidla využívaná na prospech jedinca, ktorý je v mocenskom vzťahu vo výhodnejšej pozícii. Samotné prežívanie vlastnej moci (a prípadný osobný prospech z nej vyplývajúci) je hlavným, a niekedy jediným cieľom snaženia, bez ohľadu na spolupracovníkov, kolegov či podriadených. Práve v tomto prípade je veľké riziko jeho neprimeraného využívania až zneužívania. Sociálna prijateľnosť takéhoto mocenského jednania je veľmi nízka a býva často príkladom pre negatívne vnímanie moci nielen v manažmente, ale aj v iných sférach spoločenského života.

Socializovaná moc je skôr prostriedkom (nie cieľom) na uskutočňovanie zmien k prospechu širšieho sociálneho okolia. Aby niekto mohol nielen navrhovať správne manažérske rozhodnutia, ale ich aj reálne presadiť, potrebuje disponovať dostatočnou mocou. Takto poňatá moc je vytvorenie pokiaľ možno optimálnych podmienok pre prácu riadiacich pracovníkov (veliteľov, náčelníkov, riaditeľov, vedúcich, ...) a ich osobný rozvoj tak, aby tieto výsledky prezentovali nositeľa moci/vodcu ako dobrého manažéra. Práve v tomto prípade do hry vstupuje kľúčová sociálna kompetencia vodcu, aby svoju mnohokrát a priori negatívne vnímanú moc vedel realizovať v sociálne prijateľnej alebo dokonca žiaducej forme.



Právomoc je formálne oprávnenie ovplyvňovať druhých ľudí, ktorým vodca, vzhľadom na svoju formálnu pracovnú pozíciu v organizačnej štruktúre organizácie, disponuje. Právomoci sa teda primárne vzťahujú k pozícii, bez ohľadu na jeho nositeľa. To, ako s týmito kompetenciami konkrétny vodca nakladá, je potom otázkou jeho štýlu riadenia, sociálnej kompetencie, ale i charakteru pracovnej skupiny a organizačnej kultúry. Ako sa právomoci prejavia v konkrétnych mocenských vzťahoch, je preto vždy jedinečné. Z toho dôvodu je možné konštatovať, že právomoc je iba potenciálna moc, ktorá sa môže, ale i nemusí prejsť v reálnom mocenskom vzťahu (9).

Právomoc je potenciálna moc z toho dôvodu, že nie každá právomoc musí byť nutne využitá svojim nositeľom na skutočné ovplyvňovanie druhých ľudí. Avšak ani nevyužitie právomocí ešte nemusí znamenať neexistenciu mocenského vzťahu. Ľudia budú mať tendenciu chovať sa adekvátne k existencii mocenského vzťahu i vtedy, ak budú *iba* veriť, že vodca svoju právomoc je schopný a ochotný realizovať (aj keď k tomu fakticky nikdy nemusí dôjsť).

1.2 Autorita

Vodca je bezpochyby vždy nositeľom autority. *Autorita* je pojem, ktorý je s mocenským vzťahom a jednaním vodcu spojený. Predstavuje výrazný posun od objektívneho zakotvenia mocenského jednania k subjektívnemu vnímaniu a hodnoteniu rešpektu. Autorita sa realizuje v subjektívnej rovine uznania či neuznania nároku nositeľa moci na rešpekt zo strany podriadených či ovplyvňovaných. Preto autorita môže byť formálna a neformálna (10).

Formálna autorita je bezprostredne odvodená od právomocí, ktorými nositeľ moci disponuje. Formálnu autoritu získava okamžikom vymenovania do príslušnej pozície a stráca okamžikom odvolania z príslušnej pozície, s ktorou sú príslušné právomoci spojené.

Neformálna autorita najčastejšie vyplýva z morálneho, prevažne však subjektívneho hodnotenia osobnosti vodcu a jeho manažérskeho štýlu. Najčastejšie je odrazom toho, ako nakladá s formálnou stránkou svojej autority, teda právomocami zakladajúcimi mocenský vzťah. Neformálnu autoritu je možné získať spravidla na základe relatívne dlhodobej osobnej skúsenosti, ale i povesti a sprostredkovaných informácií. Strata neformálnej autority však môže nastať behom okamžiku; zistením, že došlo ku lži, manipulácii alebo objavením sa nových skutočností, ktoré jednanie vodcu uvádzajú do nových, nečakaných a nežiadúcich súvislostí (6).



Budovanie primeranej autority (formálnej i neformálnej) je bezpochyby významnou stránkou manažérskeho štýlu a predpokladom úspechu nielen v príslušnej organizácii, ale i osobného životného úspechu a spokojnosti samotného vodcu. Rozhodujúcimi zdrojmi moci v organizácii sú (7):

Legitimita mocenskej pozície a cesta k nej

Miera legitimacy je vždy zdravým či nezdravým základom budúceho mocenského konania a miery rešpektu a autority z toho vyplývajúce. Cesta k mocenskej pozícii a následným mocenským vzťahom môže byť legálna, prehľadná, spravodlivá a odpovedajúca v maximálnej miere objektívnym, vopred stanoveným kritériám. V tom prípade je teda legitímna a je možné počítať so silným zakotvením vodcu v mocenskej pozícii. Ako vodca je rešpektovaný a jeho mocenský vzťah a mocenské jednanie je prijaté. Dôležité je však naplniť nielen formálnu stránku legitimacy (napr. uskutočniť voľby), ale i stránku obsahovú (napr. voľby nezmanipulovať). V opačnom prípade sú kompromitované nielen „sama legitimita“, ale aj všetci účastníci celého procesu vrátane samotného vodcu.

Kontrola nad zdrojmi a rozhodovanie o ich distribúcii

Kým legitimita moci vypovedá predovšetkým o ceste k mocenskej pozícii a základu budovania mocenských vzťahov, kontrola nad zdrojmi vypovedá o spôsobe, ako vodca s mocou nakladá. Teda o výkone mocenskej pozície. Vodca obvykle rozhoduje o množstve zdrojov, ktoré sú obmedzené a kde dopyt podriadených obvykle prevyšuje možnosti, ktorými disponuje. Rozhodovanie o týchto zdrojoch a ich distribúcia sú potom významným kritériom, podľa ktorého je vodca hodnotený. Za zdroje sú obvykle považované zdroje finančného charakteru, čas, materiálne vybavenie práce a pracoviska, dovolenka podriadených, kariéra podriadených a pod. Zavďačiť sa všetkým je prakticky nemožné a je potrebné zvládnuť, rad negatívnych reakcií, protiakcií a mikropolitického jednania. Ak vodca o zdrojoch nerozhoduje iba sám, ale dokonca manifestuje rozhodovanie ako rozhodovanie kolektívne, konsenzuálne a prehľadné, potom sa z neho stáva skutočný vodca.

Expertná moc

V každej organizácii sú špecialisti, experti, odborníci, ktorí sú nenahraditeľní pre jej bežnú každodennú prevádzku alebo na zvládanie mimoriadnych situácií. V prípadoch, keď vodca nemá dostatočnú kontrolu nad procesmi či skutočnosťami, ktoré má sám riadiť a sám o nich rozhodovať, alebo v prípadoch keď neuvážene príliš dôveruje a deleguje kľúčové činnosti na týchto expertov bez nutnej kontroly, môže dôjsť k prílišnej centralizácii s potenciálnou možnosťou túto situáciu zneužiť. Faktická moc sa potom presúva z rúk vodcu do rúk experta a ten to môže využiť ako nástroj presadenia svojich individuálnych záujmov či záujmov skupiny do ktorej patrí.



Závislosť vodcu na informáciách či riešeníach zo strany experta a jeho „nenahraditeľnosť“ sa potom stáva bariérou rúžneho riešenia, ktoré by bolo v prospech nielen vodcu, ale i celej organizácie. Preto, keď ide o delegovanie pre organizáciu existenčne dôležitých činností, vodca musí zvažovať prípadnú nahraditeľnosť expertov, na ktorých sú tieto činnosti delegované.

Sociálne vzťahy ako zdroj moci

Veľmi častým, všeobecne známym a uznávaným zdrojom moci sú osobné kontakty a vzťahy s ľuďmi, ktorí sú dôležití, vplyvní a najlepšie mocnejší než jedinec/manažér sám. Tieto vzťahy vytvárajú priamy i nepriamy vplyv na bezprostredné i sprostredkované okolie a vytvárajú, resp. môžu výrazne posilniť mocenské vzťahy a teda i mocenskú pozíciu ich nositeľa. Paradoxom je skutočnosť, že tieto vzťahy s dôležitými, mocnými a vplyvnými jedincami môžu byť skutočnosťou, ale môžu byť aj iba akousi dobre manifestovanou fikciou. Využívanie týchto vzťahov nemusí byť nutne negatívnym parametrom upevňovania moci manažéra v zmysle personifikovanej moci, ale i príkladom moci socializovanej, teda takých vzťahov, ktoré slúžia inštitúcii ako celku. Dochádza síce k posilňovaniu mocenskej pozície manažéra, ale je to príklad, ktorý je sociálne nielen akceptovaný, ale i vítaný. Často posilňuje formálnu i neformálnu autoritu vodcu.

Osobné predpoklady, charisma

Všade tam, kde hovoríme o vodcovi, implicitne i explicitne predpokladáme mimoriadne osobné kvality, charakteristiky osobnosti, ktoré majú, okrem iného, znaky osobného kúzla a charizmy. Charizmatický manažér – vodca sa objavuje v manažérskej praxi výnimočne. Vlastnosti osobnosti, ktoré sú nutnou podmienkou charizmatickej osobnosti a charizmatického vedenia sú vysoké sebavedomie, značná sebaistota, silná presvedčivosť svojho konania, zreteľné mocenské ambície, zreteľná pokora a rešpekt k sociálnemu okoliu, vrátane podriadených, kultúrnosť vystupovania a schopnosť v pravú chvíľu a vhodným spôsobom „vypadnúť z manažérskej role“.

Pri niektorých charakteristikách môže dôjsť k dojmu, že sú v priamom protiklade, napr. vysoké sebavedomie verzus pokora vo vzťahu k druhým ľuďom. Je komplikované moc prezentovať sociálne prijateľným spôsobom, plniť profesionálne svoju pracovnú rolu a súčasne ju vedieť opustiť, racionálne a bez emócií objektívne rozhodnúť a pritom mať pochopenie pre emócie a prežitky druhých a pod. Avšak práve schopnosť vyvažovať tieto protikladné parametre manažérskeho konania predstavujú kľúčové momenty, ktoré naplňujú v pozitívnom zmysle slova pojem charizmatická osobnosť.



Ak charizmatická osobnosť vhodným spôsobom využije svoje vlastnosti pri presadzovaní vysokých budúcich cieľov, ktoré obsahujú nielen atraktívny, ale i vznešený a ideovo zafarbený obsah, potom je jeho mocenská pozícia výrazne posilnená. Avšak, ak je moc postavená prevažne alebo dokonca výlučne na emocionálnych stavebných kameňoch a vzdialených, ťažko či dokonca úplne nedosiahnuteľných cieľoch, potom veľké nadšenie z vodcu môže byť veľmi rýchlo nahradené zdruvujúcou kritikou, odmietnutím a zatratením. Od veľkej lásky je veľmi blízko k veľkej nenávisti.

Zdroje moci by mali posilňovať mocenskú pozíciu a spoluutvárať mocenské vzťahy vodcu voči svojmu okoliu vo vzájomnom vzťahu, istej primeranosti a nie extrémnym zdôrazňovaním a zneužívaním niektorého/jedného z nich. V súčasnej dobe sa stretávame s trendom posunu v distribúcii moci smerom k riadeným pracovníkom. Tá sa prejavuje ako prostredníctvom splnomocňovania, tak i väčším využitím moci samotných pracovníkov. Splnomocňovanie dáva pracovníkom zodpovednosť a právomoc, predpokladá ich väčšiu slobodu a schopnosť prijímať rozhodnutia, nie iba ich navrhovať alebo na nich participovať.

1.3 Mikropolitika

Moc je definovaná primárne ako mocenský vzťah. To však neznamená, že „slabšia strana“ v tomto nevyváženom vzťahu je iba pasívnym objektom. I slabšia strana tohto vzťahu má svoje osobné ciele, záujmy, ktoré sa snaží presadiť, radosti a starosti, ktoré potrebujú primeraný rozsah samostatnosti apod. Na dosiahnutie týchto cieľov a presadenie týchto záujmov sú využívané nástroje mikropolitiky (11).

Mikropolitika predstavuje pestrý repertoár ciest a spôsobov presadenia svojich individuálnych záujmov. Ide o dosiahnutie pracovných úspechov v kontexte zložito štruktúrovaných a osobnostne podmienených sociálnych vzťahov. Mikropolitika je preto prirodzená súčasť štruktúry a dynamiky sociálneho i ekonomického systému akejkoľvek organizácie a nie je možné na ňu nazerať a priori kriticky či negatívne. Ak sa jednotlivci pohybujú v rámci zákonov, etiky a existujúcej organizačnej kultúry, môžu naopak prispievať k väčšej dynamike, flexibilitě a tvorivosti vo vnútri organizácie samotnej.

Konkrétna organizačná kultúra umožňuje alebo dokonca vyžaduje špecifickú stratégiu, taktiku a realizáciu každodennej mikropolitiky, a to obvykle naprieč celou organizáciou. Môže ísť o rozsiahlu vnútorne zložito štruktúrovanú organizáciu (napr. generálny štáb), či dokonca o organizáciu s komplikovanou organizačnou štruktúrou a medzinárodným rozmerom (napr. jednotka v medzinárodnom krízovom manažmente vytvorená z koalície štátov). V takom prípade je to o to zložitejšie a primerané zvládnutie mikropolitického jednania je o to naliehavejšie.



To platí nie len pre radových príslušníkov, ktorí toto jednanie uplatňujú voči svojim nadriadeným, ale rovnako či dokonca ešte naliehavejšie pre vodcov samotných.

Významným rysom vodcu je práve skutočnosť, že zvláda mikropolitické jednanie. Znalosť taktík mikropolitického jednania umožňuje nielen cieľavedome a účelovo ich aktívne využívať a pritom sa im za určitých okolností brániť a ubrániť svoje záujmy a osobné ciele.

Medzi rozhodujúce taktiky patrí (6):

Nátlak, trest, dominantné vystupovanie

Táto taktika využíva domnelú alebo faktickú prevahu z dôvodu možnosti spôsobiť druhej strane škodu. Škodu však nespôsobí, pokiaľ jednanie druhej strany bude odpovedať príslušným požiadavkám. Aj keď sa môže zdať, že túto taktiku môžu využívať výlučne tí, ktorí sa nachádzajú v mocenskom vzťahu na silnejšej strane, opak je pravdou. I podriadení môžu klásť svojim nadriadeným ultimatívne požiadavky v zmysle reakcií v kritických situáciách, využití vlastných znalostí či ochoty pracovať nad presne vymedzený okruh pracovných povinností. Aj keď táto taktika môže byť na hrane etiky, a dokonca i zákona (vydieranie), stále je mnoho ľudí presvedčených, že sa jedná o taktiku rýchlu a účinnú.

Odmena, výhody, výmena

Môže sa zdať, že ide o taktiku, ktorá je len modifikáciou predchádzajúcej taktiky, ale nie je tomu tak. Tu sa predpokladá istý vzájomný obchod, s ktorým sú uzročené obe zúčastnené strany a považujú ju za prirodzenú formu vzájomnej spolupráce. Ak sa nejedná o skrytú či dokonca zjavnú formu korupcie, môže byť táto taktika považovaná za rozumnú cestu k uspokojeniu záujmov všetkých zúčastnených strán. Je však potrebné na oboch stranách disponovať niečím, čo je pre opačnú stranu atraktívne, žiadúce, po čom túži. Preto znalosť motivačného profilu ľudí, s ktorými spolupracujeme a vzájomná dôvera v splnenie vzájomných prísľubov či záväzkov, je jednou z dôležitých podmienok úspešnosti využitia tejto taktiky.

Odvolanie sa k vyššej autorite (osobe, inštitúcii, morálnym princípom)

Vyššou autoritu pri uplatňovaní tejto taktiky môžu byť jednak nadriadení, ktorí sa nachádzajú v celkovej hierarchii organizácie, ale i inštitúcie v podobe vyšších úrovní riadenia. Rovnakú rolu však môže zohrať i odvolanie sa na vyššie princípy etického jednania, etického kódexu, povesti či dobrého mena v spoločnosti. Toto odvolanie sa môže opierať o skutočnú možnosť aktivácie tohto subjektu, ktorý fakticky zasiahne v náš prospech, ale za istých okolností je možné aj tzv. blafovať tzn. odvolávať sa a vyvolávať u druhej strany možnosť aktivácie, i keď fakticky tomu tak byť nemôže.



Racionálna vecná argumentácia, rozumný dialóg

Primäť druhú stranu, aby v klude zasadla k rokovaciemu stolu a objektívne na základe nespochybniteľných čísel či iných argumentov posúdila moju požiadavku, je zreteľne veľmi prijateľná forma mikropolitiky. Na to je však potrebné mať partnera (protistranu), ktorý je ochotný počúvať, objektívne posudzovať argumenty a protiargumenty, a následne rozhodnúť. Aj tu však hrá rolu osobnostné vyladenie zúčastnených subjektov, vzájomná dôvera a korektnosť a čestnosť jednaní.

Vytváranie koalícií

Koalíciou rozumieme účelové spojenie niekoľkých jednotlivcov na presadenie individuálnych či skupinových záujmov. Faktická či domnelá koalícia potom môže vytvárať nátlak na druhú stranu, ktorá pod týmto sociálnym tlakom pristúpi na jej požiadavky. Vytvorenie a udržanie koalície je pri tvrdých vyjednávaniach najväčším rizikom neúspechu/úspechu, tak ako nejasnosť toho, ako následne naložiť s dosiahnutým výsledkom.

Ak chceme využiť túto taktiku, je skutočne potrebné nielen prerokovať v koalícii jednotlivé kroky, ale byť si istý vytváraním koalície a jej záujmov po celú dobu (najlepšie aj potom) vedúcu k dosiahnutiu požadovaného cieľa. Tlak na najslabší článok koalície (neistý jedinec, ku koalícii iba prehovorený jedinec, psychicky nevyrovnaný jedinec, jedinec hájaci extrémnu pozíciu) môže veľmi rýchlo koalíciu rozbiť a kompromitovať zvyšok koalície a jej zámery.

Zdôraznenie osobnej výnimočnosti

Táto taktika, na rozdiel od predchádzajúcich, pracuje takmer výlučne s emocionálnou a subjektívne ladenou stránkou vzájomných mocenských vzťahov. Akcent na mimoriadne zásluhy, vzájomné sympatie, vek či pohlavie pri formulácii inak neutrálnych požiadaviek môže pôsobiť síce celkom neobjektívne a nespravodlivo, avšak v mnohých prípadoch vychádza. Kto by nevyhovел jednej (navyše veľmi peknej a sympatickej) žene v celom tíme, kto by nechcel uznať zásluhy dlhoročnému zamestnancovi, ako by to vypadalo, ak by sme neurobili výnimku pre zdravotne handicapovaného kolegu ...

Idealizácia

V tejto taktike ide o výnimočne emocionálny vzťah k nositeľovi atraktívnych ideálov, myšlienok či vznešených cieľov. Niekedy ľudia, ktorým sa v živote veľmi nedarí, majú tendenciu svoj vlastný neúspech nahradiť stotožnením sa s úspechom niekoho iného, niekoho či niečoho mimoriadneho a veľkého. Akoby sa časť toho „veľkého a úspešného“ tým preniesla i na onoho neúspešného jedinca, ktorý tak využíva, zneužíva alebo dokonca parazituje na úspechu niekoho iného.

Mikropolitiku nie je možné chápať ani realizovať v dimenzii priateľ-nepriateľ, úspech-neúspech. Mala by vykazovať parametre „spoločenskej hry“, majúcej svoj cieľ a pravidlá a naplňajúcej a svojim spôsobom i obohacujúcej všetkých zúčastnených aktérov.



2 VODCOVSTVO A OVPLYVŇOVANIE

Vodcovstvo je v súčasnosti viac než kedykoľvek predtým vnímané ako proces ovplyvňovania ostatných, ich konania, názorov a postojov. Základné faktory vodcovstva sú postavené na správaní sa vodcu (12) – jeho vplyvu a schopnosti zdieľať svoju víziu (inšpiratívna motivácia), byť pre svoje okolie inšpiratívny a ovplyvňovať motiváciu nasledovníkov (idealizovaný vplyv), stimulovať svoje okolie, predovšetkým v oblasti kreativity a inovácie (intelektuálna stimulácia) a schopnosti pristupovať k jedincom individualizovane, reflektovať ich potreby a podporovať ich (individualizované uznanie).

Vodca ovplyvňuje svoje okolie, a to nielen konkrétnymi taktikami a prístupmi, ale i svojim osobným príkladom. Vplyv vodcu sa zameriava nielen na jednotlivca, ale i na pracovné skupiny a tímy a sprostredkovane i na celú organizáciu. Spoluvytvára a ovplyvňuje sociálne normy v skupine i v organizácii, ovplyvňuje mieru spolupráce, kompetencie, celkovo atmosféru v skupine a tíme, má vplyv na zdroje, ich získavanie i rozdeľovanie. Prostredníctvom zdieľanej vízie a stratégie môže mať jeho pôsobenie širší vplyv, napr. na organizačnú kultúru.

Miera ovplyvňovania úzko súvisí s mocou vodcu (pozri predchádzajúcu časť textu). Moc je charakterizovaná ako spôsobilosť, schopnosť či potenciál jednotlivca ovplyvniť chovanie alebo postoje jedného, prípadne viacerých ľudí v konkrétnom čase, ale v organizačnom prostredí taktiež mať vplyv na zdroje a rozhodovanie (13; 14). Vo všeobecnosti je možné povedať, že vodca uplatňuje viac osobné zdroje moci (expertné referenčné), než tie organizačné. Potom je zreteľný vyšší pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť, výkon, záväzok a zodpovednosť voči organizácii.

Právomoc zahŕňa práva, výsady, povinnosti a záväzky spojené s organizáciou alebo sociálnym systémom. Ak ide o právomoc vodcu, tá potom súvisí s právom rozhodovať. Väzby medzi mocou a ovplyvňovaním sú zložité. Moc môže ovplyvniť vodcov výber ovplyvňovacích taktík, čo môže zvýšiť ich efektívnosť (13). Je zrejmé, že v tomto ohľade rastie význam dominantných motívov vodcu, etického aspektu ovplyvňovania a jeho prijímanie nasledovníkmi.

2.1 Výkonnosť

Výkonnosť je pojem, ktorý je naprieč disciplínami (napr. ekonómia, manažment, psychológia apod.) rozdielne definovaný. Spoločnú platformu je možné nájsť v tom, že interdisciplinárne je výkonnosť jedinca, pracovnej skupiny – tímu i organizácie ako celku vnímaná ako dôležitý aspekt úspechu celej organizácie. Vodcovstvo teda veľmi často smeruje k ovplyvňovaniu výkonnosti pracovníkov.



Výkonnosť je možné vymedziť ako určitú štandardnú výkonnosť. Nejedná sa o jednotlivé a v čase často kolísajúce výkony jednotlivca. Výkonnosť teda nie je určená maximálnym výkonom (hoci aj vynikajúcim). Pritom neplatí, že čím vyššia úroveň motivácie a lepšie schopnosti, tým lepší výkon z hľadiska jeho kvantity i kvality (15).

Vzťah medzi výkonom a motiváciou vyjadruje tzv. Yerkesov-Dodsonov zákon (zákon obrátenej U-krivky), kde nízka úroveň motivácie znamená i nízky výkon, rovnako tak príliš vysoká úroveň motivácie (premotivovanosť). Vhodná je teda, vzhľadom na danú úlohu a jej zložitosť, optimálna úroveň motivácie. V súvislosti s organizačným prostredím je pridávaná ďalšia ovplyvňovacia premenná, a to vonkajšie okolnosti napr. pracovné prostredie, vybavenie, zdroje (16).

Na individuálnej úrovni ovplyvňuje výkonnosť v dlhodobom hľadisku i úroveň výkonovej motivácie jedinca, ktorá môže byť daná protikladnými tendenciami (potrebami) – potreba dosiahnuť úspech verzus potreba vyhnúť sa neúspechu. Individuálny pomer týchto síl ovplyvňuje aktivitu, respektíve pasivitu jedinca, vzťah k riziku, respektíve potrebe istoty i napr. preferencii náročnosti úloh.

2.2 Motivácia

Motivácia je všetko, čo spôsobuje nejaké jednanie, správanie alebo reakciu (24). Motiváciu je možné taktiež chápať ako psychologický dôvod chovania, to, prečo sa rôzni ľudia orientujú na rôzne ciele, či ako skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, a nie vždy celkom uvedomované vnútorné sily, ktoré človeka určitým smerom orientujú, aktivizujú a túto aktivitu udržujú (17).

Motív je jednotlivou vnútornou hnacou silou (popudom, pohnútkou), psychologickou príčinou, dôvodom chovania či jednania človeka (18; 19). Motív vyjadruje určitú účelnosť chovania, keď sa človek zameriava na dosiahnutie určitého psychického stavu nasýtenia (uspokojenia, pocitu naplnenia). Motívy môžu v psychike navzájom pôsobiť ako posilňujúce či naopak konfliktné, sprevádzané nepríjemnými emóciami - tzv. konflikt motívov. Motiváciu je možné deliť na vnútornú a vonkajšiu (17).

Vnútorná motivácia (motivácia) vychádza z toho, že motivácia jedinca má príčinu vo vnútorných faktoroch (potrebách, cieľoch a pod.) a je spojená s pozitívnou spätnou väzbou, potrebou uznania, spokojnosťou s podstatou práce, radosti z práce, s tým, že jedincovi prináša možnosť individuálneho posunu a rozvoja. Rolu hrá aj to, ako pracovník tieto podnety vníma. Je jednou z vnútorných dynamizujúcich subštruktúr osobnosti charakterizovaná vnútornými hnacími silami, ktoré ovplyvňujú chovanie a prežívanie.



Vonkajšia motivácia (stimulácia) vychádza z vonkajších stimulov (napr. systém odmeňovania, pracovné podmienky a pod.) a je viac viazaná na organizačné prostredie. Aj tak je však bezprostredný nadriadený vždy sprostredkovateľom medzi organizáciou a pracovníkom a má teda vplyv na úroveň tejto motivácie. Ide teda o pôsobenie na psychiku človeka z vonka s cieľom jeho motiváciu zámerne ovplyvniť. Takéto motivovanie sa vykonáva pomocou stimulov a stimulom môže byť prakticky čokoľvek, čo vyvolá v konkrétnom človeku zmeny v jeho motivácii (18). Je dôležité dobre vedieť, čo na jednotlivcov a skupiny pracovníkov v konkrétnych podmienkach aktuálne pôsobí, a taktiež to, ako sa to v čase mení.

Predpokladom účinného ovplyvňovania je poznanie tzv. motivačného profilu jedinca. **Motivačný profil jedinca** je relatívne stabilná charakteristika osobnosti, ktorej obsahom sú **významné (dominantné) motivačné tendencie**, teda určitá skladba, vyhranenosť a intenzita hnacích síl (18). Motivačný profil je tvorený mnohými dimenziami rôzneho obsahu, ktoré sú individuálne odlišné. Jedná sa napr. o orientáciu na individuálnu prácu verzus tímovú prácu, orientáciu na obsah práce verzus odmenu, aktivitu či pasivitu jedinca, vzťah k riziku a neistote a pod.

2.3 Motivácia s väzbou na vodcovstvo

Ľudská motivácia je zložitá a snaha o jej poznanie je východiskom pre účinné ovplyvňovanie. Výrazný presah do vodcovstva majú nasledovné prístupy (teórie) (6):

Teória kompetencie

Ide o definovanie potreby ovládať svoje okolie, čo sa v organizačnom prostredí prejavuje predovšetkým v potrebe **preukázať svoju spôsobilosť** (kompetentnosť) v rovine schopností, zručností a pod. Významnou súčasťou tejto teórie, a významným aspektom pre ovplyvňovanie pracovníkov, je uspokojenie ich potreby uznania, obdivu a prejavenia rešpektu k tejto spôsobilosti (20).

Vodca, z tohto pohľadu, účinne ovplyvňuje motiváciu svojich podriadených, ak vytvára prostredie, kde je túto kompetenciu možné preukázať (napr. delegovaním úloh) a poskytuje efektívnu spätnú väzbu (v tomto smere predovšetkým pozitívnu).

Vroomova teória očakávaní

Táto teória má svoje základy v tzv. **kognitívnych teóriách motivácie**. K jednotlivcovi je pristupované tak, že o svojom jednaní premýšľa, vyhodnocuje ho, učí sa, rozhoduje a pod. Motivačný proces je ovplyvnený tým, či jedinec považuje **cieľ za zaujímavý**, či usúdi, že existuje inštrumentálny **vzťah medzi jeho chovaním a dosiahnutím cieľa** a ako odhaduje **pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa**.



Inými slovami, proces bude funkčný ak je zamestnancovi určený cieľ na ktorého dosiahnutie má preferencie, je si istý, že je schopný tento cieľ dosiahnuť a následne za to bude ohodnotený. Vodca v tomto procese zohráva dôležitú rolu v tom, ktorého zamestnanca podporuje k dosiahnutiu ktorého cieľa (15).

Teória spravodlivosti

Človek žije v sociálnom prostredí a od svojho narodenia je s ostatnými porovnávaný. Je prirodzené, že i v pracovnom prostredí sa on sám so svojím okolím porovnáva. Podstatou tohto porovnávanía je osobný **vklad do práce** (čas, úsilie, vzdelanie, skúsenosti, lojalita, a pod.) s ich **efektmi** (odmena, uznanie, istota zamestnania, status, kariéra, možnosť rozhodovať, rozvíjať sa a pod.).

Ak je u daného zamestnanca pomer toho čo do svojej činnosti vkladá a toho čo za to získava v nesúlade, má **pocit nespravodlivosti**. To má vplyv na úroveň jeho motivácie a tým aj na jeho výkon. Je nutné mať na pracovisku objektívne kritériá, s ktorými sú zamestnanci zoznámení a ktoré sú (predovšetkým vodcom) dodržiavané.

Je zrejmé, že nie je možné dosiahnuť pocit spravodlivosti u všetkých členov vo všetkých ohľadoch. Napriek tomu však vodca musí uvedeným faktorom venovať náležitú pozornosť a snažiť sa pocitu nespravodlivosti predchádzať.

Teória sebadeterminácie

Teória vychádza z predpokladu, že jedinci majú vrodenu a konštruktívnu tendenciu vytvárať si stále prepracovanejšie a jednotnejšie „ja“. Táto tendencia je považovaná za základný aspekt ľudského života, ale nie je považovaná za samozrejmosť. Uvedená teória predpokladá, že existujú sociálne faktory, ktoré túto tendenciu podporujú a naopak (25).

Jej podstatou je pochopenie vrodenných psychologických potrieb – kompetencie, vzťahov a autonómie. Potreba kompetencie spočíva v tendencii efektívneho ovplyvnenia svojho okolia, potreba vzťahov sa opiera o potrebu vzájomných pozitívnych vzťahov a potreba autonómie je tendenciou k ovplyvňovaniu svojho jednania.

Pritom, jedinec sa správa na základe vlastnej voľby a slobodnej vôle (autonómna motivácia) avšak jeho správanie môže byť taktiež ovplyvnené vynútenými záväzkami (kontrolovaná motivácia). Človek, ktorý sa do činnosti zapája s vyššou mierou autonómie (má o činnosť záujem, baví ho, vidí v nej zmysel), je spokojnejší, kreatívnejší, flexibilnejší, má lepšie fyzické zdravie i sociálne vzťahy (21). Je na vodcovi, aby sa naučil efektívne aplikovať nielen stimuly, ale súčasne aby venoval pozornosť vytváraniu prostredia pre uspokojenie potrieb kompetencie, vzťahov i autonómie u svojich podriadených.



Teória cieľov

Táto teória objasňuje ako môžu vodcovia pomôcť svojim podriadeným na ich ceste pri plnení úloh a to prostredníctvom ovplyvnenia ich správania sa, ktoré je v súlade s ich potrebami a situáciou (22). Pracovníci môžu byť motivovaní jasnými cieľmi a spätnou väzbou, čo môže viesť k lepším výkonom. Jasné aj keď zložité ciele vedú k vyššiemu výkonu na rozdiel od tých nejednoznačných a nešpecifických (23).

Teória štyroch hnacích síl (Four Drive Theory)

Táto teória popisuje ľudskú motiváciu ako skupinu dynamicky a navzájom interreagujúcich potrieb. Tieto potreby sú v zásade evolučne podmienené, pretože poskytovali výhody prispôsobenia a prežitia. Pre aplikáciu v organizačnom prostredí je možné definovať tieto hnacie sily (Mayer, 2006):

- Získať (to acquire)

Niečo získať (hmotné statky, skúsenosti, status). Previazanosť uspokojenia tejto potreby a výkonu je dôležitým predpokladom pracovnej spokojnosti. Nadmerná existencia tejto hnacej sily môže však viesť k nezdravej konkurencii.

- Nadviazať (to bond)

Nadviazať, udržiavať a formovať vzťahy a sociálne väzby vrátane uspokojenia potreby sociálnej identity. Ľudia majú tendenciu nadväzovať vzťahy predovšetkým s ľuďmi demograficky podobnými a s obdobnými názormi. V organizačnom prostredí sa táto potreba využíva hlavne v smere podpory spolupráce.

- Učiť sa (to learn)

Táto potreba nie je smerovaná k ľuďom, ale smerom k činnosti a zahŕňa potrebu uspokojiť zvedavosť, pracovať s protichodnými informáciami, zisťovať, pochopiť. Táto potreba je výrazne nadviazaná na pochopenie vlastnej roly v organizácii a jej významu. Táto hybná sila je cenná hlavne pre tímovú prácu.

Sila týchto potrieb je individuálna a môže sa v priebehu času meniť. Výrazná prevaha jednej hybnej sily nie je vhodná. Cieľom by malo byť určité vyváženie (získanie rovnováhy) uvedených hnacích síl, využitie ich komplementarity a vzájomnej možnosti regulovať sa navzájom.

2.4 Oplyvňovanie nasledovníkov

Vplyv vodcu na svoje okolie, resp. proces ovplyvňovania svojich nasledovníkov, patrí medzi kľúčové témy skúmania vodcovstva (12; 13; 14; 22).



Dôležitým predpokladom efektívneho ovplyvňovania je **byť svojim okolím prijímaný**, tzn. vodca sa musí zamerať predovšetkým na svoje schopnosti v oblasti sociálnej percepcie, sebaaprezentácie a komunikácie, presvedčiť svojich nasledovníkov o svojich kompetenciách, zapojiť a do tímu a uprednostňovať ich záujmy pred svojimi a v neposlednom rade byť aktívny v snahe o dosiahnutie cieľov.

Interpersonálne ovplyvňovanie so sebou prináša pochopenie motívov a vnímania ovplyvňovanej osoby v súvislosti s krokmi vodcu a s celkovou situáciou. Ovpływňovacie procesy môžu prebiehať v nasledujúcich typoch (13):

- *Inštrumentálne podriadenie* – cieľom pracovníkov je vyvinúť čo najmenšie úsilie na získanie hmotnej odmeny a zároveň sa vyhnúť trestu.
- *Vnútorne stotožnenie (internalizácia)* – pracovníci podporujú a implementujú návrhy vodcu, pretože sú v súlade s jeho hodnotami a presvedčením, neočakávajú za to hmotnú odmenu, sú lojálni voči samotným návrhom (plánom, stratégiám a pod.), nie voči vodcovi, ktorí ich komunikuje.
- *Osobná identifikácia* – pracovníci sa identifikujú so správaním, postojmi svojho vodcu, je pre nich dôležité vytvorenie vzájomného vzťahu a uspokojenia potrieb uznania.

Jednou z ciest, ako môže vodca podporovať posledné dva prístupy, je tzv. splnomocňovanie (empowerment). Zdieľa so svojimi nasledovníkmi informácie, zdroje, ale aj moc a zodpovednosť, podporuje ich iniciatívu, a tým zlepšuje celkový výkon. Podstatou splnomocňovania je taktiež podpora motivácie podriadených a ich celkovej participácie, čo v konečnom dôsledku vedie k zlepšeniu ich kompetencie a spokojnosti. V podstate ide o participatívne vodcovstvo.

Splnomocňovanie posilňujú nasledovné prístupy (14):

- Podpora iniciatívy a zodpovednosti.
- Prepojenie pracovných aktivít s organizačnými cieľmi. Pracovníci sa lepšie identifikujú so strategickými cieľmi organizácie, ak môžu participovať na aktivitách, ktoré s nimi súvisia.
- Poskytovanie širokého spektra informácií. Pracovníci potrebujú informácie o všetkom, čo ovplyvňuje ich prácu, najmä musia rozumieť ich prínosu organizácii. Nasledovníci majú možnosť výberu metód. Jednotlivci alebo pracovné skupiny musia vedieť, čo je cieľom (úlohou), vodca potom ponechá možnosť spôsobu spracovania na podriadených.
- Podporovanie tzv. „samovodcovstva“ (self-leadership).
- Využívanie tímovej práce. V rámci tímovej práce je splnomocňovanie efektívnejšie než u jednotlivcov.
- Stanovenie hraníc splnomocňovania. Pracovníci a tímy vedia čo je možné rozhodnúť, či implementovať bez súhlasu vodcu a o čom musí byť informovaný.
-



- Aj keď vodca využíva vyššie uvedené podporované aktivity, musí aj naďalej svojich podriadených viesť a poskytovať im podporu.

Ovplyvňovanie tradične prebieha od vodcu smerom k jednotlivcom, jeho nasledovníkom. Stále častejšie sa ale uvádza ovplyvňovanie na úrovni pracovných skupín a tímov. Splnomocňovanie môže byť taktiež jednou z efektívnych ciest, ako ovplyvniť tieto sociálne skupiny. Môžeme sa stretnúť s mnohými taktikami ovplyvňovania od bežnej komunikácie a presvedčovania až po vyvíjanie neprimeraného nátlaku (13). Významným faktorom, ktorý hrá v rámci ovplyvňovania rolu, je teda bezpochyby jeho etika a forma. Vodca efektívne ovplyvňuje predovšetkým svojim vzorom a vytváraním pozitívneho modelu tým, že k svojmu okoliu, predovšetkým však k svojim podriadeným, pristupuje s rešpektom.

Ak vodca pri presvedčaní svojich podriadených využíva logické a racionálne argumenty založené na faktoch a uplatňuje taktiež svoj vplyv ako expert v danej problematike, potom ide o ovplyvňovanie v rámci etiky. Medzi ďalšie formy ovplyvňovania je možné zaradiť napr. reciprocitu, vplyv na základe autority a v súlade s organizačnými cieľmi a očakávaniami, využitie apelu inšpirácie či emócií a pod. (14).

Je nutné vnímať rozdiel medzi stimuláciou (pozitívnym ovplyvňovaním pracovníkov) a manipuláciou (najmä z dlhodobého hľadiska negatívnym ovplyvňovaním). Manipuláciu je možné chápať ako priame ovplyvňovanie názorov a správania iných, ktorým manipulovaná osoba prispieva k dosiahnutiu cieľov, bez toho aby vedela akých, a bez toho aby si bola vedomá toho, že je takto ovplyvňovaná (24).

2.5 Ovplyvňovanie na úrovni organizácie

Vodca má (môže mať) v rámci svojho pôsobenia vplyv nielen na svojich podriadených, pracovné skupiny a tímy, ale v širšom slova zmysle i na organizáciu ako celok. Svojim vzorom a rolovým konaním, úrovňou komunikácie, vytváraním zdieľanej vízie a strategickými zámermi, prístupom k zamestnancom a okoliu organizácie, je spolutvorcom organizačnej kultúry (6).

V organizačnom prostredí nie je ovplyvňovanie jednoduchou záležitosťou. V organizácii pôsobia dospelí ľudia s relatívne stabilnými postojmi, hodnotami a prístupom k práci. Ak vodca usiluje o trvalú zmenu správania zamestnancov, je nutné zamerať sa na zmenu postojov. Zmena správania býva často dočasná a závislá na systéme kontroly a stimulov.

Býva deklarovaná zhoda organizačných a individuálnych cieľov, prípadne prispôsobenie sa zamestnancov organizačnej kultúre.



Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné určiť konkrétne objekty postojov, ich atribúty, druhy postojov a ich charakteristiky, vrátane toho, ako sú vybrané postoje pre zamestnanca alebo skupiny podstatné a ako súvisia s ich prioritnými hodnotami alebo cieľmi (15).

Ak hovoríme o ovplyvňovaní ako významnej súčasti vodcovstva, je nutné uvažovať o ovplyvňovaní postojov pracovníkov. V prvom rade je dôležité tieto postoje u pracovníkov zisťovať a zamerať sa i na ich pracovnú spokojnosť. Pracovná spokojnosť býva často vnímaná ako komplexný pracovný postoj pracovníka k práci. Pracovnú spokojnosť môžeme chápať ako príjemný alebo pozitívny emocionálny stav, ktorý je výsledkom toho, ako svoju prácu hodnotí (15). Pracovnú spokojnosť môžeme definovať pomocou (19):

- Vzťahu k pracovným podmienkam, respektíve hodnotenia kvality starostlivosti o zamestnancov,
- Vnútorneho uspokojenia z vykonávanej práce,
- Pasívneho uspokojenia pracovníka spojeného s nízkou úrovňou nárokov.

Z pohľadu vodcovstva je najviac ohrozujúci tretí význam, ktorý vedie k nízkemu pracovnému výkonu, demobilizácii pracovných síl a spokojnosti s „málo“ spojeného s nízkymi aspiráciami. V tomto prípade je nutný aktívny prístup vodcu, pretože toto nízke sebauspokojenie môže hroziť tzv. sociálnou nákazou, ktorá má potom negatívny vplyv na výkon celej pracovnej skupiny, resp. organizácie. Ako varovný signál zanedbania problematiky pracovnej spokojnosti je možné označiť napr. zvýšenú fluktuáciu pracovníkov, zníženie pracovného výkonu, nepohodu na pracovisku, zníženú aktivitu a nasadenie, vyššie množstvo chýb a pod.

ZÁVER

Aspekty vodcovstva sa v súčasnosti, či už v civilnom ale aj vojenskom prostredí, výrazne zameriavajú na problematiku celkovej životnej spokojnosti a pohody ako pracovníkov tak aj príslušníkov vojenskej jednotky. Osobná pohoda je dôležitým predpokladom pracovnej výkonnosti jedinca. Po roku 2000 sa začal rozvíjať koncept tzv. psychologického kapitálu (Psy-Cap).

Pokiaľ ako súčasť ekonomického kapitálu vnímame kapitál ľudský („čo poznáme“) a sociálny („koho poznáme“), potom psychologický kapitál ide ešte ďalej. Je zameraný na to „kto sme“, resp. „kým sa staneme“ v zmysle ďalšieho sebarozvoja. Dôvera v seba (vnímanie vlastnej účinnosti) vytvára predpoklady na napĺňanie sebarealizácie, ktorá je prospešná pre celok.

Na jednej strane prináša prospech jedincovi a na strane druhej aj celku. Súčasne vytvára predpoklady na kariérny rast jedinca, ktorý je v kontexte dlhodobej spokojnosti dôležitý opäť pre jedinca ako aj pre celok ako taký.



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ČERNÁKOVÁ PAŽICKÁ, D. 2022. Kompetenčný model veliteľa – lídra a ozbrojené sily sr. In: *medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách“* 29. September 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, S. 18 – 27. ISBN: 978-80-8040-630-1.
2. IVANČÍK, R. 2022. Špecifiká vzdelávania študentov Akadémie policajného zboru v oblasti bezpečnostného manažmentu. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 59 – 70. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.59-70>
3. SLYŠKOVÁ, I. 2022. Perspektíva rozvoja líderských spôsobilostí v ozbrojených silách. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 218 – 225. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.218-225>
4. ŠROBÁROVÁ, S. 2022. Vodca, dôstojník, líder v OS SR v 21. storočí. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 135 – 143. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.135-143>
5. PETRUFOVÁ, M. 2022. Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva v podmienkach OS SR. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 28 – 58. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.28-58>
6. PAUKNEROVÁ, D. – JAROŠOVÁ, E. – LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výzkumy, aplikácie*. Praha : Management Press. 256 s. ISBN: 9788072614790.
7. BASS, B. M. 2008. *The Bas handbook of leadership. Theory, research and magerialapplications, 4. ed.* New York : Free Press. 1536 s. ISBN: 978-0743215527.
8. MCCLELLAND, D. C. – BUMHAM, D. H. 1976. Power in the Great Motivator. In: *Harvard busines review*, 54(2), s. 100-110.
9. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. 2001. *Moc, vliv, autorita*. Praha : Management Press. 128 s. ISBN: 8072610538.
10. WEBER, M. 1997. *Autorita, etika a spoločnosť*. Praha : Mladá fronta. 294 s. ISBN: 8020406115.
11. WINKLER, I. 2010. Micro-Politics Approach to Leadership. In: *Contemporary leadership theories*, s. 65-74. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2158-1_9



12. AVOLIO, B. J. – BASS, B. M. 2002. *Developing potential across a full range of leadership: Cases of transaccional and transformational leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates. 192 s. ISBN: 978-0805838947. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
13. YUKL, G. 2013. *Leadership in Organizations*. Global Edition. Eight edition. Pearson. 528 s. ISBN: 978-0132771863.
14. DUBRIN, A. J. 2007. *Leadership. Research Findings. Practice and Skills*. Fifth Edition. Boston : Houghton Mifflin Company. 518 s. ISBN: 978-0618623280.
15. KIROVOVÁ, I. 2015. *Organizační chování. 1. díl*. SOET, vol. 19. Ostrava : VŠB-TU Ostrava. 194 s. ISBN: 978-80-248-3845-8.
16. LEWIN, K. 1935. *A Dynamic Theory of Personality*. London : McGraw-Hill. 286 s. ISBN: 9780070374515.
17. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 592 s. ISBN: 8072610643.
18. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. a kol. 2012. *Manažérska psychologie a sociologie*. Praha : Management Press. 448 s. ISBN: 9788072612390.
19. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica. 128 s. ISBN: 80-245-0703-X.
20. NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace lidského konání*. Praha : Academia. 270 s. ISBN: 8020005927.
21. DECI, E. L. – RYAN, R. M. 2002. *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press. 480 s. ISBN: 978-1580461566.
22. NORTHOUSE, P. G. 2016. *Leadership: theory and practice*. 7th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc. 520 s. ISBN: 978-1483317533
23. LOCKE, E. – LATHAM, G. P. 1990. *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, Prentice Hall. 544 s. ISBN: 978-0139131387
24. KERN H. a kol. 2006. *Přehled psychologie*. Praha : Portál. 288 s. ISBN: 9788026208716.
25. BLATNÝ, M. a kol. 2010. *Psychologie osobnosti – hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing. 301 s. ISBN: 9788024734347

doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD.

Katedra bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

ivan.majchut@aos.sk



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



ADAPTACJA WSTĘPNA W SYSTEMIE WYŻSZEJ EDUKACJI WOJSKOWEJ NA POTRZEBY BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI

Agnieszka TAUROGIŃSKA

INITIAL ADAPTATION IN THE SYSTEM OF HIGHER MILITARY EDUCATION FOR SECURITY AND DEFENSE NEEDS

Abstract: *The article presents a proposal for how to form cadet competencies in the process of initial adaptation to a military academy. A simplified model of cadet initial adaptation aimed at basic leadership competencies to achieve personal development in terms of ethics and morality, building self-discipline and social relations was proposed. The need to strengthen the system of education for security and defense within military departmental universities was identified.*

A survey of experts' opinions and a qualitative analysis of cases of competence formation of military students in the process of initial adaptation in selected land forces academies, i.e. the Polish Academy of Land Forces named after General Kosciuszko (AWL), the United States Military Academy (USMA) of West Point, the Austrian Theresian military academy i.e. Theresia Military Academy of the Federal Ministry of Defense (TM), the Greek military academy i.e. Military School "Evelpidon" (S.S.E). Only the direction of educational activities to ensure high quality command for strengthening security and defense was indicated.

Keywords: *officers-cadets, initial adaptation, military university, leadership competencies, shaping military students, military education, education for security and defense.*

INTRODUCTION

The military crisis related to Russia's aggression against Ukraine in 2022 has brought to light the need to dynamize changes in education for security and defense. In this situation, the proposal to carry out the mission of universities educating for security and defense, i.e. "to make education a certain pillar of defense and state security"¹ has become realistic.

¹ Kaźmierczak, Danuta 2018. *Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności*. Kraków, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej 2018, s. 97. Retrieved from: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/20290/Edukacja%20w%20zakresie%20-%20druk.pdf?Sequence=1>.



This means, among other things, redefining, defining and implementing in a certain time frame the goals of education in military universities, which, through the training of officer cadres, directly affect the quality of defense operations and correspond to the forms of modern warfare².

In the analyzed cases of land forces universities, education is aimed at achieving knowledge and skills typically military, as well as the formation of character and skills that will allow cadets to achieve basic, real-world competence in command³.

In the current reality characterized by a rapid pace of change, non-linearity, incomprehensibility and constant anxiety⁴, which are associated with, among other things, actively conducted warfare, the preparation of officer cadres requires high-quality competency matching. This process refers to the uninterrupted continuity of training and character formation of cadets from the moment they enter a military academy⁵.

Nowadays it's all about high awareness of the need for self-development⁶, effectiveness in unpredictable situations, ability to deal with psychological operational activities that are not military in nature and are aimed at breaking the morale of soldiers⁷.

Of particular importance in this regard is the moment of deployment to the military academy. Wanting to learn more about the development of command skills, the author of this article paid attention to the role of adaptation and the development of leadership competencies.

² Wierzbic, Arkadiusz; TAUROGIŃSKA-STICH Agnieszka 2022. *The formation of student leadership competence at selected military academies in the world* (page 513). Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series – Issue No. 164, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.39> [29.05.2023].

³ Cf. Shields David, Light 2011. *Character as the aim of education*. Phi Delta Kappan, 92, pp. 48-53 and Mueller, Robert A.; Tullek, Abdullah 2012. *Leadership in the U.S. Army: A qualitative exploratory case study of the effects toxic leadership has on the morale and welfare of soldiers*. Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/bf74f235c78cb5b551897346ffd86caf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>, on February 20. 2023, pp. 117, [28.05.2023].

⁴ On the basis of the: Taskan, B.; Junça-Silva A.; Caetano, A. 2022. *Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review*, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 7, 2022, Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1934-8835> [15.12.2022].

⁵ See: Matthews, Michael D.; Eid, Jarle; Kelly, Dennis; Bailey Jennifer K. S.; Peterson Christopher 2006. *Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison*. *Military Psychology*, Vol. 18, 2006. Retrieved from: https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_5, [online: 28.06.2023].

⁶ Hinds, Ryan M.; Steele, John P. 2012, *Army Leader Development and Leadership*, *Military Review*, Kansas, USA, 2012. Retrieved from: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/English/MilitaryReview_20120229_art010.pdf. [31.05.2023].

⁷ See: Bartosiak, Jacek (edyted by) 2022. *Armia nowego wzoru*. *Strategy&Future*, Zona Zero sp. z o.o., Warszawa 2022, s. 404.



She analyzed a case study of the process of adaptation and the formation of leadership competencies at this stage, in selected military academies, in selected land forces academies, namely in: polish AWL, – american USMA, austrian – TM, greek – S.S.E. The conclusions of the analysis, along with the opinions of experts, were aimed at, among other things, wanting to learn from others, learning about different patterns of competence formation at the pre-adaptation stage, systematizing the concept of pre-adaptation, and designing proposals for leadership competence formation at the pre-adaptation stage for use in military universities.

1 INITIAL ADAPTATION AT MILITARY UNIVERSITIES

The process of adaptation in organizations is the final stage of a successful recruitment process. The concept of adaptation in the literature most often indicates the circumstances of introducing new people to organizations, schools or vocational colleges, which have to do with educational conduct that contributes to inducing a sense of satisfaction and committed behavior.

In particular, attention is paid to the relationship of targeted adaptation to positive attitudes toward the organization and the shortening of the period of time to achieve good self-efficacy⁸. Adaptation as an intentional process of education and upbringing that affect the formation of a person physically, morally and mentally⁹, plays a special role in the process of inducting individuals into the military academies. Cadets are individuals in the early stages of early adulthood¹⁰, which determines in advance the adaptation of adaptation methods. It is necessary to take into account the specifics of command training, whose task is to strengthen the country's defense capabilities for NATO and EU needs, through competency matching for future command positions¹¹.

⁸ NEKORANEC, Jaroslav; NAGYOVÁ, Lenka 2014. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Management and Economics, The Armed Forces Academy of gen. M. R. Štefánik, Liptovský Mikuláš 2014. Retrieved from: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEC.pdf. [28.05.2023] and Rosse Joseph, G.; Miller, Howard E. 2000. *Model of Adaptation-1-Toward a comprehensive model of the employee adaptation decision proces*. Retrieved from: <https://leeds-faculty.colorado.edu/Rosse/Research/WDSI-Adaptation.pdf>. [28.05.2023].

⁹ Aleksander, Tadeusz 2017. *Pedagogiczne elementy adaptacji (kierowanej) społeczno-zawodowej nowych pracowników*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Lublin – Polonia, vol. XXX, nr 2, Warszawa 2017, s. 115–. s. 115–116.

¹⁰ According to Erikson Erica H., early adulthood is the period from age 18 to 35, [in:]. Erikson, Eric H., 1993. *Childhood and Society*. W.W. Notrhone & Company, New York 1993, s. 262-263. It should be noted that this case is about the beginning of early adulthood, when young people leave school and prepare to become military officers.

¹¹ See: Taurogińska-Stich, Agnieszka 2022. *Shaping the leadership competencies of military students during the initial adaptation process* (dissertation), Wrocław University of Economics and Business Faculty of Management, Wrocław 2021.



In this case, the basis of adaptive efficiency is the totality of educational activities, which should be considered the beginning of the development of a ground forces officer.

Professional initiation, which may include the start of studies at military universities, absolutely requires a meticulous organization of the adaptation¹². A military student who enters a new role must face new challenges that are quite different from those he has faced before.

Such experiences (especially negative ones) have a big impact on young people and their further professional life, so "support and wise introduction to professional life by the employer is very important"¹³. In labor pedagogy, adaptation activities are meant to promote: "adaptation, adjustment, adaptation to the current situation, needs, circumstances, expectations" or support "process of adapting the employee on the job to the requirements of the tasks and work group"¹⁴.

For the purpose of studying the phenomenon of initial adaptation to military universities (AWL, USMA, TM, S.S.E), a comparison of the parameters listed below was conducted¹⁵:

1. Duration, nature of adaptation, number of participants, age of participants.
2. Goals and objectives of the initial adaptation process.
3. The course of the initial adaptation process, i.e.: activation of adaptation mechanisms, acceptance in the new environment, implementation – change.
4. Basic training, i.e.: purpose, nature, duration, verification of achievements, termination.
5. Continuation of the adaptation process after basic training - adaptation i.e.: general academic training, general military training, physical fitness development,
6. monitoring progress.

¹² Cf. Kalinowski, Marian 2012. *Adaptacja nowo przyjętych pracowników*. [In:] Golnau, Wiesław; Kalinowski, Marian; Litwin, Joanna 2012. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 187.

¹³ Kalinowski, Marian 2012, *op. cit.*, s. 187.

¹⁴ Tojialieva, Elmuradova Lola; Ergashova, Zuhra 2021. *Labor education in pedagogy*. International Journal of Innovations in Engineering Research And Technology. Vol. 8, 2021. Retrieved from: <https://repo.ijert.org/index.php/ijert/article/view/2300>. [25.05.2023] and Modrzewski, Jerzy 2003. *Adaptacja społeczna* [in:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, t. 1, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie Żak, s. 24–27; Kwiatkowski, Stefan 2003. *Adaptacja zawodowa*, [w:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, *op. cit.*, s. 27.

¹⁵ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Shaping the leadership competencies of military students during the initial adaptation process* (dissertation). Wrocław University of Economics and Business Faculty of Management, Wrocław 2021, s. 181-183.



7. Completion of the adaptation process as verification of the degree of: acceptance of the conditions of candidate service, knowledge of the current objectives of the university, the armed forces, the mission and tasks, acceptance of the culture and customs of the environment, mastery of the required military skills and behavior, awareness of the service and the challenges facing the officer - junior ground forces commander, development in ethics and positive values, commitment to further personal development (emotional, competence, qualification) and learning about the adaptation process.
8. Diagnosis of command competence.
9. Diagnosis of the influence of immediate superiors,
10. Analysis of the methods used for induction into the service of the university.
11. Evaluation of the most effective methods of initial adaptation.

Analysis of the presented elements of the course of the adaptation process showed that the initial adaptation stage occurs in all surveyed universities (lasting one or two years). Targeted adaptation activities are indicated as crucial and important from the point of view of preparation for service in the university. The introductory function to the profession of a military officer is expressed through adaptation activities to the conditions of study, which affect the achievements of students, consisting of academic, general military training and formation in the development of leadership competencies, among others. In addition, it is pointed out that the effectiveness of targeted adaptation measures includes: taking into account the characteristics of representatives of Generation Z, recognizing the unique vulnerability of this period due to the complete change of the environment and previous life, and the competence of direct superiors (teachers, commanders), who assume a large burden of responsibility for the implementation of people immediately after admission to the university. They also concern the process of socialization in the course of study and performance of official duties and social activities, which include¹⁶:

- familiarization with cultural conditions, customs, university environment,
- adjusting the appearance of students to the standards of military service,
- acquiring basic soldier knowledge and skills (basic training),
- participation in practical and general academic classes,
- to raise awareness of the role of the military student and the officer's profession, to familiarize and demonstrate attitudes, soldierly behavior,
- building self-discipline, forming habits and habits.

¹⁶ See research from: Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021, *op. cit.*



The author, as a result of own research, assumed that the initial adaptation to military candidate service is a key stage in the implementation of general education and military professional service, which takes place at land forces universities. The concept of initial adaptation should be understood as: *"the adaptation of cadets to service in the land forces academy through multifaceted adaptation activities designed to influence the cognitive processes and perception of students. They are intended to enable effective and efficient physical and mental adaptation (psychological flexibility) to further training and military service, providing a basis for building the position of a future military leader (in peacetime and in combat conditions), resulting in a¹⁷:*

- *Acceptance of: the conditions of parallel study and military service obligations, esprit de corps, student superiors/commanders, the role of a military student/candidate officer - military leader, and other students and university staff;*
- *Achieve in the shortest possible time the desired effectiveness in candidate service, high motivation for further study and the ability to develop interpersonal/intrapersonal skills, personal development in the spirit of positive values and ethical leadership habits, a higher level of consciousness".*

Generalizing, the *initial adaptation to military academies* differs from the adaptation to the profession of a military officer, which lasts until the end of study at universities (4-5 years). Targeted initial adaptation should be the last, mandatory stage of the recruitment process at military academies. It performs an adjustment function within the framework of sequentially timed formal activities. It is an absolutely necessary process, very complex, and requires the use of diverse and multifaceted socialization methods. Successful initial adaptation is considered to be the stage of mastering new tasks, entering new roles, realization of the specifics of the military officer's profession, and voluntary readiness to study at the academy dictated by non-financial factors.

2 LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE INITIAL ADAPTATION PROCESS

A comparison of the patterns of adaptation processes in selected military universities (AWL, USMA, TM, S.S.E), including those related to leadership training (see Table 1) showed that in the process of initial adaptation during academic and military education, the leadership competencies of cadets are developed¹⁸. Learning leadership at this stage is a process to ensure the development of basic leadership behaviors and attitudes.

¹⁷ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 188.

¹⁸ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 174-184.



The proven effectiveness of the earliest possible development of leadership competencies in a military academy¹⁹, entitles to conclude that all educational and re-socialization activities undertaken should be related to the active formation of character in the direction of: ethical conduct, adaptation to duties and demanding learning, building awareness of the profession of soldier-officer, self-discipline, formation of habits and habits of teamwork²⁰. Importance in this regard is attributed to the condition of the organization, established standards, competency models, high competence and morale of employees (teachers and commanders)²¹.

Table 1 Leadership development in the initial adaptation process

ACADEMY (AWL, USMA, TM, S.S.E)
1. LEADERSHIP EDUCATION.
2. DIAGNOSIS OF LEADERSHIP PREDISPOSITIONS AND COMPETENCIES (LEADERSHIP COMPETENCY MODEL).
3. DEVELOPMENT, ASSESMENT AND FORMATION OF LEADERSHIP PREDISPOSITIONS AND COMPETENCIES.
4. LEARNING ETHICS, DEVELOPING ETHICAL THINKING.
5. LEARNING AND DEVELOPING POSITIVE VALUES IN THE LIFE OF A PERSON AND AN OFFICER.
6. TO AROUSE A SINCERE DESIRE FOR PERSONAL DEVELOPMENT THROUGH THE USE OF ETHICAL LEARNING MOTIVATION TECHNIQUES.
7. DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE (INTERPERSONAL, INTRAPERSONAL DEVELOPMENT).
8. DEVELOPMENT OF TEAMWORK SKILLS.
9. DEFINED MODEL OF A GRADUATE OF A LAND FORCES ACADEMY.

Source: own compilation based on normative documents of the Armed Forces: Austria - *Theresianische Militärakademie, Durchführung des Aufnahmeverfahren, Wien 2016*; Greek – *ΑΔΑ:6ΓΕΥ6-Ζηπαναρτητες Στς Διαδικτυο, Ελληνικη Δημοκρατια Υπουργειο Εθνικης Αμυνας, Αθήνα, 2017*; United States of America, https://www.usma.edu/admissions/Shared%20Documents/CFA_Instructions.pdf, [01.02.2018]; Poland, made available for social research conducted as part of statutory research projects in AWL in 2015–2018 y., which were updated in 2021.

¹⁹ Peterson, Christopher, Seligman Martin, E.P., 2004. [w:] Peterson Ch., Seligman M.E.P., *Character strengths and virtues*, Oxford University Press, New York 2004.

²⁰ Cf.: Trziev, Venelin, Bogdanova, Margarita, Kanev, Dimitar, Georgiev, Martin 2019. *The cadets from the military schools as subjects of educational activity*. JAEDU-International E-Journal of Advances in Education. Vol. 15, 2019. Retrieved from: <http://ijaedu.ocerintjournals.org/en/download/article-file/914566> [22.07.2021].

²¹ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 192.



According to the author, candidate assimilation programs at military academies that focus on developing leadership competencies should direct their efforts to designing and implementing a specific leadership competency model for a land forces officer candidate during the initial adaptation period. The assumptions of these types of models require consideration of leadership properties important in command²². This means establishing specific command activities, based on which patterns of leadership behavior can be established for students in the process of initial adaptation (behavioral competence²³). In this case, it is required to establish an algorithm for modeling competencies, i.e.: identifying, analyzing, textually interpreting the saturation levels of each behavior desired by the university and indicating expectations for cadet performance²⁴. Undertaking these activities requires answering the question of, *what leadership competencies should be developed in cadets during the initial adaptation period at a military academy?*

Answering the question posed required the selection of a set of cadet leadership competencies, along with the criteria defining each competency (indicators) that allow observation of their intensity. The competencies selected, in the course of the research, are characterized by high versatility and the possibility of continuous improvement, such as in subsequent years of study. These include²⁵:

1. Core leadership competencies, which consist of:
 - Self-discipline;
 - Team morality.
2. Leadership competencies, which consist of:
 - Nation and alliances oriented;
 - Resilience to stress;
 - Accountability;
 - Loyalty
 - Personal courage;
 - Development orientation;
 - Communication skills.

²² R.W. Griffin He defines leadership as a process and a property. According to the author, property means a set of qualities attributed to people who are perceived as leaders. Process, on the other hand, is an influence that is not subject to any form of coercion - its function is to influence the formation of the goals of the group, organization, to motivate, etc., in:] Griffin, Ricky W. 2012. *Management*. Cengage Learning, 2012, s. 581.

²³ McClelland, David C. 1989. *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. Volume 9, Issue 5, 1989.

²⁴ Armstrong, Michael, Taylor, Stephen 2014. *Human resource management practice*. Kogan Page. New York 2014, s. 744 and Adair, John, Eric 2002. *Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills*. Pan, 2002.

²⁵ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. Op. cit., p. 214-215.



The selected competencies and their levels of saturation are characterized with the help of knowledge and skills, as well as personal qualities, which are indicated on the basis of repeated behavioral patterns from which attitudes, motives for action, ethics, as well as acquired experiences can be deduced²⁶.

As the author established, one of the most important aspects of cadet leadership is the world of values, understood as *high morals and ethics in the actions of cadets*. In addition, related to morality is the habit of developing *self-discipline* and developing teamwork skills and building awareness of the duties of a future military officer²⁷. In this context, the most important thing is to achieve skills: to lead oneself, including through emotional intelligence and *building effective interpersonal relationships*, so that further educational goals related to leading others (military, general academic) can be effectively achieved. At this stage of education, it was assumed that the competencies developed on the basis of emotional intelligence are²⁸:

1. *Self-awareness*: concerns one's own emotions, one's own capabilities, assertiveness and objective self-assessment. and objective self-assessment;
2. *Social awareness*: this is about empathy, organizational awareness, focus on the person in the group, team, organization;
3. *Self-management*: this is about managing oneself, one's own emotions, openness, adaptability, motivation for achievement, taking initiatives, optimism);
4. *Relationship management*: it is about inspiring, ethical influence, concern for the development of others, conflict management, teamwork, reciprocity and cooperation, always keeping in mind the need to lead in situations of struggle.

The argument for developing the aforementioned competencies is the assumption of the development of honesty and integrity of character of future officers, which is required in the formation of healthy bonds in small groups, i.e. between commanders and soldiers²⁹. In addition, strengthening and building stress resistance and emotional balance for effective action in situations of military violence or functioning in extremely difficult combat conditions. According to the author, core leadership competencies, perform an essential developmental function for cadets at the initial adaptation stage. They are characterized by high consistency, which means that their corresponding level will influence the development of the other eight leadership competencies.

²⁶ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 223-224.

²⁷ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 221-222.

²⁸ Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Op. cit.*, p. 209-210, based on: Goleman, David, Boyatzis, Richard, McKNee, Annie 2020. *Naturalne przywództwo*. Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.

²⁹ Cieslarczyk, Marian, Kołodziejczyk, Adam 2019. *Czynnik X. Morale w życiu osobistym, w działalności społecznej i zawodowej*. Difin, Warszawa 2019, s. 53–57.



The essential property of them is their high impact on self-awareness and the formation of positive team interpersonal relationships. The ability to impart intellectual, psychological moral strength to people is needed to persistently carry out tasks under dangerous and fearful conditions³⁰.

3 DIRECTION OF EDUCATIONAL ACTIVITIES FOR SECURITY AND DEFENSE AS PART OF THE PROCESS OF ADAPTING THE PRELIMINARY MILITARY TO UNIVERSITIES

A key component of the education system for security and defense, are, among other things, public military universities. Education in this area includes the training of future officer cadres for the implementation of tasks for national security and defense, in the context and for the changing international security environment. Defense in this sense is the resultant of the state's ability to repel aggression, through the capabilities of the armed forces, which are determined min. by the competence of soldiers³¹. The main task of military universities is to educate and form future officer cadres in accordance with the study programs³², which should take into account the tasks of the type of armed forces, international (NATO, EU) security and defense needs and the whole spectrum of social needs. An important commitment of military universities is the education of cadets and the formation of their character uninterruptedly, from the moment of admission to its completion. This imposes an obligation to systematize the entire process of cadet education with particular attention to the most sensitive period of learning, i.e. the time of initial adaptation at the military academy³³. In order for military universities to carry out their educational tasks, they should have appropriate models for the assimilation of cadets. The solutions contained in them most often indicate the direction of activities and a set of factors affecting the course of changes in the psychophysical aspects of students, which, as the presented research has shown, are also related to the leadership skills of cadets (building desirable habits, personal and social development). In this regard, the author proposes a simplified model of initial adaptation shown in Figure 1.

³⁰ Adair, John, Eric 2002. *Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills*. Pan, 2002.s. 52.

³¹ Crewelled

³² Por. Kaźmierczak, Danuta....

³³ See: Maddi, S.R., Matthews, Daniel M., Kelly, D., R., Villarreal B. 2012. The role of hardiness and grit in predicting performance and retention of USMA cadets. *Military Psychology*, Volume 24, Number 1, 1 January 2012, pp. 19-28(10) Taylor & Francis. Retrieved from: <https://www.ingentaconnect.com/content/routledg/hmlp20/2012/00000024/00000001/art00002> [25.05.2022].

THE POSTULATED MODEL OF INITIAL ADAPTATION

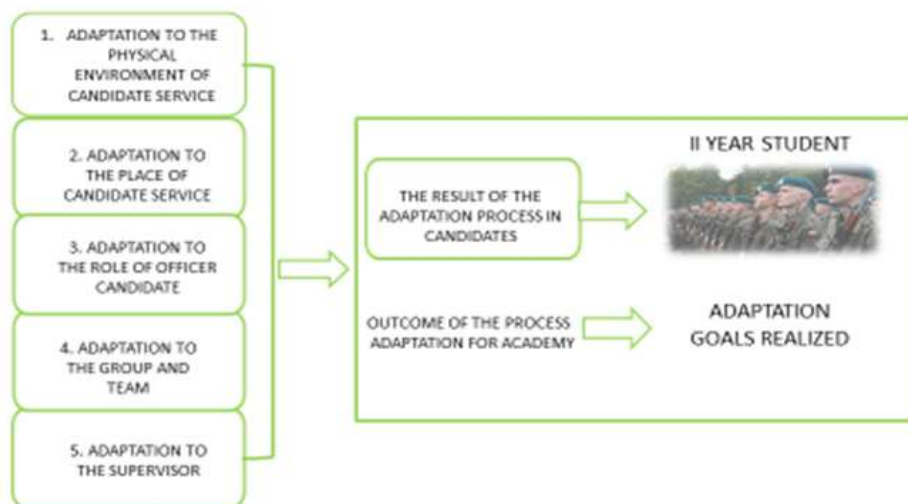


Figure 1 The postulated model of initial adaptation

Source: own study, Taurogińska-Stich, Agnieszka 2021. *Shaping the leadership competencies of military students during the initial adaptation process (dissertation). Wrocław University of Economics and Business Faculty of Management, Wrocław 2021.*

The adaptation stages indicated in the model proceed in relation to the assumed positive outcome of the applied adaptation practices and in relation to the criteria, i.e.: physical environment, place, role, team and supervisor³⁴, as shown in Table 2.

Table 2 Course of the postulated pre-adaptation model

COURSE OF INITIAL ADAPTATION IN A MILITARY ACADEMY	RESULT OF ADAPTATION PROCESSES IN THE UNDERGRADUATES
ADAPTATION TO THE PHYSICAL ENVIRONMENT CANDIDATE SERVICE	Full acceptance of the physical conditions and psychosocial conditions of candidate service. Full acceptance and positive attitude to the candidate service and the role of cadet. Full acceptance of the organizational culture of the army, customs and behavior of the social group within it.
ADAPTATION TO THE PLACE CANDIDATE SERVICE	Full acceptance of the conditions of candidate service In the university and voluntarily undertake further service. Presentation of satisfaction and satisfaction of needs for adaptation to the conditions of service. High motivation for further candidate service and education and contribution, own positive values.
ADAPTATION TO THE ROLE OF OFFICER CANDIDATE	Full awareness, conditions of candidate service and understanding of the challenges of the profession of an officer - commander of land forces and his role Acquisition of soldierly behavior. Presentation, the desired positive attitude of a soldier - officer. Presentation of basic leadership habits and behaviors. Presenting full emotional styling (emotional maturity - prudence and courage). Displaying a willingness to take action. Presented sincere desire for personal development in the spirit of positive ethical values

³⁴ Mój doktorat



ADAPTATION TO THE GROUP/TEAM	Demonstrate teamwork habits and team integration. Flexibility and openness to contacts. Presenting a willingness to build a positive atmosphere of candidate service and interpersonal relations within the group. Expressed, verbally and in action, respect for common solutions and agreements. Loyalty and team solidarity in actions taken, developing effective relationships with people of different character traits. Active listening, openness to suggestions from colleagues and learning from them, if necessary.
ADAPTATION TO THE SUPERVISOR	Positive attitude towards the supervisor. Presented confidence in the supervisor. Respect for the authority of the supervisor. Eager fulfillment of the performance of duties and full acceptance of the values and ideologies (in the spirit of ethical assumptions) professed by the supervisor. Active listening, openness to suggestions from superiors and learning from them.
THE RESULT OF THE ADAPTATION PROCESS FOR THE UNIVERSITY	
<ul style="list-style-type: none">• Reducing the stress of recruiting for candidate service and the dissonance resulting from candidates' perceptions of service.• Reducing departures through the proper application of adjustment processes.• Engagement of military students accepted for service that provides a sense of meaning, satisfaction, and satisfaction with learning and the responsibilities of candidate service.• Recognizing aptitudes for candidate service, including leadership in candidates and their development.• Achieving the anticipated adaptive effects in the shortest possible time for high and qualitative educational performance.• Sincere commitment to education and service. Success of students in further stages of education.• High level of physical fitness of students.• High level of mental health and stress resistance.• High level of intellectual development.• High level of feeling of security, balance between the student and the university, and a sense of fulfillment.• Full acceptance of feedback (feedback content), including negative feedback.	

Source: own compilation based on: Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., Plamondon, K. 2000. *Adaptability in the workplace. Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology*. 85, no 4, op. cit. 2000; See. de Vos A., Buyens, D., Schalk, R. 2003. *Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. Vlerick Business School, Gent, 2003/14, op. cit. [in:] Taurogińska-Stich, Agnieszka, op. cit., 2021.*

Adaptation to the organization from a psychosociological point of view is a difficult, highly stressful situation for an individual in early adulthood. Determines: attitudes, motives and behavior in the service, which can affect the functioning in the future and the building of key interpersonal relationships for cadets³⁵. The main task of targeted induction into a military academy is to orient, familiarize with the environment, customs and culture prevailing in the academy, make one aware of who one will now be or can be.

³⁵ Woźniak, Jacek 2013. *Rekrutacja; Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, p. 290-293 and Cf.: Janowska, Zdzisława 2010. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2010, s. 83.



On the one hand, it is about enabling cadets to achieve personal development in terms of: a state of balance and mental satisfaction, highly developed morale and self-discipline, and physical fitness. On the other hand, it's about meeting the needs of the university and realizing the goals of targeted, consciously guided initial adaptation. One of the forms of adaptation of new people in the organization is "orientation training," which, not unlikely, can play a pivotal role in the process of induction into a military university³⁶. The purpose of the activities undertaken in the training is to raise awareness of the fit with the profession, to support the decision to stay in or leave the organization by: focusing on skillful communication of key information about the organization and the role and function that the student is expected to play in it, which significantly affects the alleviation of anxiety and emotional tensions³⁷. The use of this method, together with the direction of designing a "tailor-made" model of cadet leadership competencies dedicated to the pre-adaptation period, can produce very satisfactory results for both sides of the process. The competency model for the period of initial adaptation fulfills its role through insightful identification of competencies, descriptions of saturation levels and required achievements, which indicate the standards of recurring patterns of behavior that cadets should achieve at this stage of training³⁸. Character improvement and the formation of attitudes: intellectual, moral, civic and a sense of responsibility for one's actions³⁹ are components that play a special role in the formation of cadet leadership competencies. The greatest effectiveness in their formation is achieved when their development falls during the period of initial adaptation at the military academy and the targeted activities of the academy in this regard correspond to the current needs of national security and defense in the international context⁴⁰.

CONCLUSION

The article presents the results of the author's own research on initial adaptation to the military academy and the formation of leadership competencies during this time (in the AWL, USMA, TM, S.S.E), seen by the author as an opportunity to strengthen education for security, national defense and in the international aspect. The author systematized the conceptual apparatus in the field of initial adaptation in the land forces university.

³⁶ Wallace, Karen L. 2009. *Creating an Effective New Employee. Orientation Program*. Library Leadership & Management. Vol 23, no. 4/2009, s. 168.

³⁷ Wallace Karen L. 2009, *op. cit.*, s. 175.

³⁸ See: Taurogińska-Stich, Agnieszka, *op. cit.* 2021.

³⁹ Shields, Daniel, Light 2011. *Character as the Aim of Education*. Sage Journals. Vol. 92, Issue 8. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003172171109200810?journalCode=pdka>. Retrieved from:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003172171109200810?journalCode=pdka> [25.05.2023].

⁴⁰



She presented a recommended model for initial adaptation to a military academy as a useful algorithm to facilitate the systematization of the process of introducing cadets to a military academy. The benefits of its application for both the cadets and the university were indicated. Analyses from the research showed that an important aspect of induction into a military academy is the formation of leadership competencies with an emphasis on actively shaping the character of cadets towards ethical behavior, adaptation to duties and demanding learning, building awareness of the officer's profession, self-discipline, forming habits and habits of teamwork and maintaining the moral cohesiveness of teams. Therefore, in addition, selected elements of the model of leadership competencies of land army officer candidates are presented, which the author considered important due to the quantitative limitations of this article.

REFERENCES

1. ADAIR John, Eric 2002. *Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills*. Pan, 2002.
2. ALEKSANDER, Tadeusz 2017. *Pedagogiczne elementy adaptacji (kierowanej) społeczno-zawodowej nowych pracowników*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin – Polonia, vol. XXX, no 2, Warszawa 2017.
3. ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen 2014. *Human resource management practice*. Kogan Page. New York 2014.
4. BARTOSIAK, Jacek (edyted by) 2022. *Armia nowego wzoru*. Strategy&Future, Zona Zero sp. z o.o., Warszawa 2022.
5. ERIKSON, Eric H., 1993. *Childhood and Society*. W.W. Notrhn&Company, New York 1993.
6. GOLEMAN, David, BOYATZIS, Richard, Mckneea, Annie 2020. *Naturalne przywództwo*. Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.
7. GRIFIN, Ricky W. 2012. *Management*. Cengage Learning. Manson USA 2012.
8. HINDS, Ryan M.; Steele, JOHN P. 2012, *Army Leader Development and Leadership*, Military Review, Kansas, USA 2012.
9. GOLNAU, Wiesław, KALINOWSKI, Marian, LITWIN, Joanna 2012. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2012.
10. KAŹMIERCZAK, Danuta 2018. *Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności*. Kraków, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej. Kraków 2018.
11. Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. Wydawnictwo Akademickie Żak. Warszawa 2003.
12. MATTHEWS, Michael D.; EID, JARLE, KELLY, Dennis, BAILEY Jennifer K. S., PETERSON Christopher 2006. *Character Strengths and Virtues of Developing Military Leaders: An International Comparison*. Military Psychology, Vol. 18, 2006. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_5
13. MCCLELLAND, David C. 1989. *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. Volume 9, Issue 5, 1989. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>



14. MUELLER, Robert A., TULEK, Abdullah 2011. *Leadership in the U.S. Army: A qualitative exploratory case study of the effects toxic leadership has on the morale and welfare of soldiers*. Proquest, Umi Dissertation Publishing, 2011.
15. NEKORANEC, Jaroslav; NAGYOVÁ, Lenka 2014. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Management and Economics, The Armed Forces Academy of gen. M. R. Štefánik, Liptovský Mikuláš 2014.
16. PETERSON, Christopher, SELIGMAN Martin, E.P., 2004. *Character strengths and virtues*, Oxford University Press, New York 2004.
17. ROSSE Joseph, G., MILLER, Howard E. 2000. *Model of Adaptation-1-Toward a comprehensive model of the employee adaptation decision proces*. Western Decision Institute. Maui Hawaii 2000.
18. SHIELDS David, Light 2011. *Character as the aim of education*. Phi Delta Kappan 2011. <https://doi.org/10.1177/0031721711109200810>
19. TASKAN, B., JUNÇA-SILVA A., CAETANO, A. 2022. *Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review*, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 7, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
20. TAUROGIŃSKA-STICH, Agnieszka 2022. *Shaping the leadership competencies of military students during the initial adaptation process* (dissertation), Wrocław University of Economics and Business Faculty of Management, Wrocław 2021.
21. TOJIALIEVNA, Elmuradova Lola, ERGASHOVA, Zuhra 2021. *Labor education in pedagogy*. *International Journal of Innovations in Engineering Research And Technology*. Vol. 8, 2021.
22. TRZIEV, Venelin, BOGDANOVA, Margarita, KANEV, Dimitar, GEORGIEV, Martin 2019. *The cadets from the military schools as subjects of educational activity*. *JAEDU-International E-Journal of Advances in Education*. Vol. 15, 2019. <https://doi.org/10.18768/ijaedu.593873>
23. WIERZBIC, Arkadiusz, TAUROGIŃSKA-STICH Agnieszka 2022. *The formation of student leadership competence at selected military academies in the world*. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series – Issue No. 164, 2022*. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.39>

Agnieszka TAUROGIŃSKA-STICH, PhD.

AWL Wrocław

Poland

e-mail: Agnieszka.Tauroginska@awl.edu.pl



VÝSLEDKY VÝZKUMU POSTOJŮ POLICISTŮ K DEZINFORMACÍM

Marek ČANDÍK – Petr JEDINÁK

RESEARCH RESULTS OF POLICE OFFICERS' ATTITUDES TOWARDS MISINFORMATION

Abstract: *The article presents the results of research into the attitudes of police officers to misinformation. The increasing prevalence of misinformation in society can cause various negative phenomena. In 2022, we carried out research on the perception of disinformation among police officers. The police and security forces work with disinformation, so it was interesting to find out how they perceive the issue of disinformation. Data collection took place in 2022 using the survey method. The obtained results were processed using standard statistical methods.*

Keywords: *misinformation, research, statistical processing.*

ÚVOD

Množství informací, které jsou dnes rychle a snadno dostupné, zvyšuje také rizika, která s vnímáním informací souvisí. Dezinformacemi jsou lživé, klamné, nepravdivé informace, které mají za cíl ovlivnit úsudek a názor jedince, více osob či celé společnosti, tak aby vyvolala zdání důvěryhodnosti a pravosti. Někdy je cílem jen zpochybnit původní informaci nebo její pravdivostní hodnotu předstíráním, že existuje jakási alternativní pravda. Rozlišují se dezinformace pasivní, kdy dochází k manipulaci již existující informace, ve smyslu jejího zpoždění, zatajení či likvidace. Druhou skupinou jsou dezinformace aktivní, které jsou vyráběny či záměrně pozměňovány.

Článek prezentuje výsledky výzkumu zaměřeného na problematiku dezinformací, který se uskutečnil v roce 2022.

1 METODIKA VÝZKUMU

Cílem provedeného výzkumu bylo zmapovat, jak vnímají studenti bezpečnostních oborů problematiku dezinformací. Výsledky výzkumu byly následně interpretované pomocí metod deskriptivní statistiky a statistického zpracování získaných dat.



Na základě kvalitativní analýzy odborné literatury byl navržený nestandardizovaný (originální) dotazník. Tento dotazník byl ověřovaný pilotní studií v roce 2022 (leden, únor) a následně byl korigovaný z hlediska validity (přeformulování některých nejasných otázek, vynechání otázek, ve kterých všichni respondenti deklarovali pouze souhlasný, resp. nesouhlasný postoj, atd.).

Získání dat pomocí dotazníkového šetření jsme preferovali z důvodu výhod této efektivní techniky sběru dat. Dotazníkový formulář byl administrovaný ve vytištěné (papírové) podobě (2 listy A4, oboustranně). Dotazníkový formulář byl komponovaný do tří částí. První část obsahovala identifikační znaky respondentů (pohlaví, bydliště, forma studia).

Druhá část dotazníkového formuláře byla tvořena tabulkou znázorňující způsob vyplňování dotazníku (5-bodová **Likertova** škála; od respondenta se požaduje, aby vyjádřil stupeň souhlasu či nesouhlasu s různými výroky, které se týkají určitého postoje).

Tab. 1. Použitá škála dotazníkového šetření

5	4	3	2	1
Souhlasím	Částečně souhlasím	Neumím posoudit/ neutrální postoj	Částečně nesouhlasím	Nesouhlasím

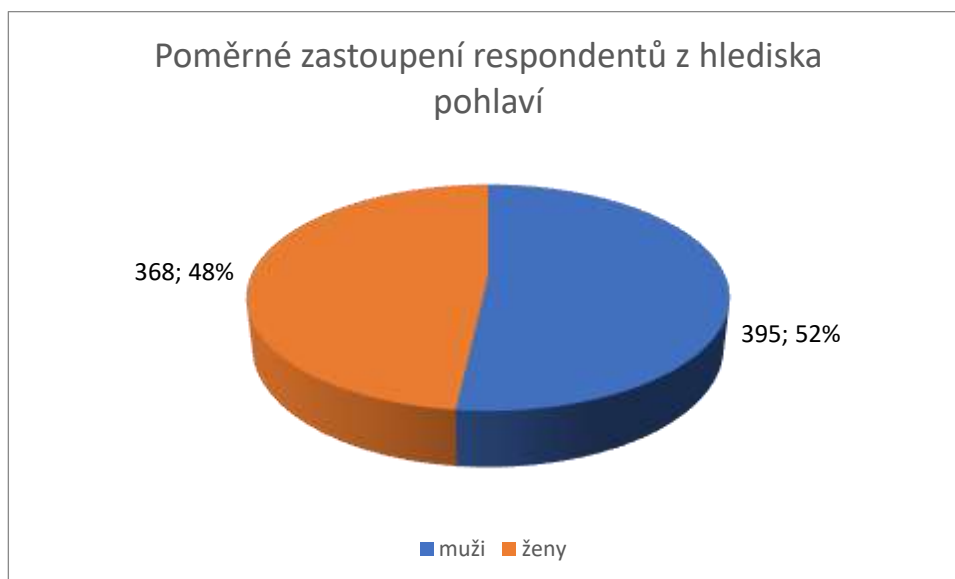
Zdroj: *vlastní výzkum*

Třetí část dotazníkového formuláře představovala zjišťovací část dotazníkového šetření. Zjišťovací část se skládala ze čtyř okruhů výzkumného šetření:

1. První okruh otázek byl obsahově zaměřený na znalosti a dovednosti při práci s dezinformacemi. Tento okruh testování byl tvořený pomocí 6 otázek.
2. Druhý okruh otázek byl obsahově zaměřený na postoje k dezinformacím. Tento okruh otázek byl dotazován pomocí 5 otázek.
3. Třetí okruh otázek se zaměřil na kvalitu vzdělávání v oblasti dezinformací. Tento okruh otázek byl dotazován pomocí 5 otázek.
4. Čtvrtý okruh otázek se zaměřil na postoje ke svobodnému šíření informací a byl dotazován pomocí 4 otázek.

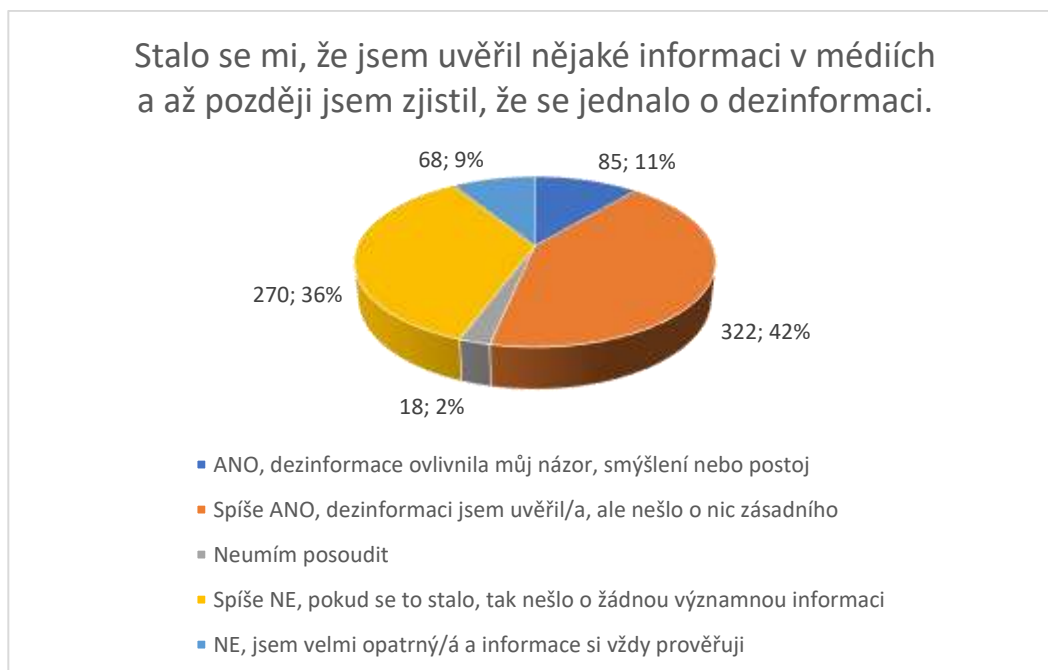
2 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Respondenty tvořili příslušníci Policie ČR. Celkový počet respondentů byl 763. Zkoumaný vzorek tvořili ze 52 % muži (395 osob) a ze 48 % ženy (368 osob). Zastoupení respondentů z hlediska pohlaví znázorňuje níže uvedený obr. 1.



Obr. 1 Poměrné zastoupení respondentů z hlediska pohlaví
 zdroj: vlastní výzkum

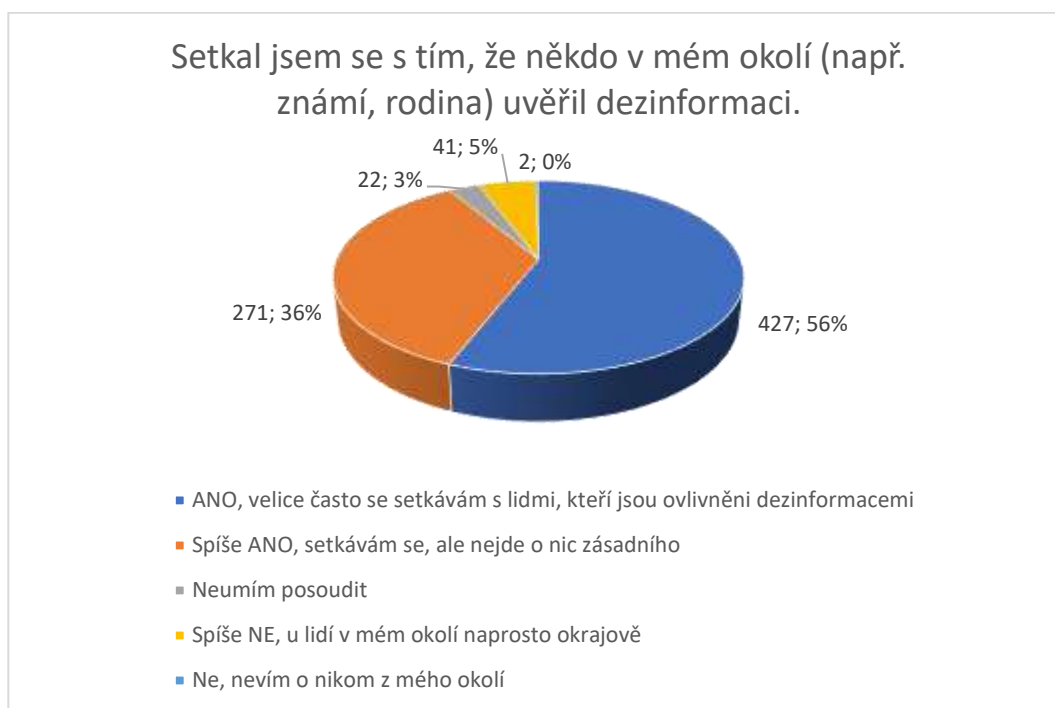
K tvrzení, že respondent uvěřil nějaké informaci v médiích a až později zjistil, že se jednalo o dezinformaci, ukazuje výsledek šetření následující obr. 2. Souhlasné stanovisko deklarovalo 407 respondentů (53,34 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 44,3 % (338 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



Obr. 2 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
 zdroj: vlastní výzkum

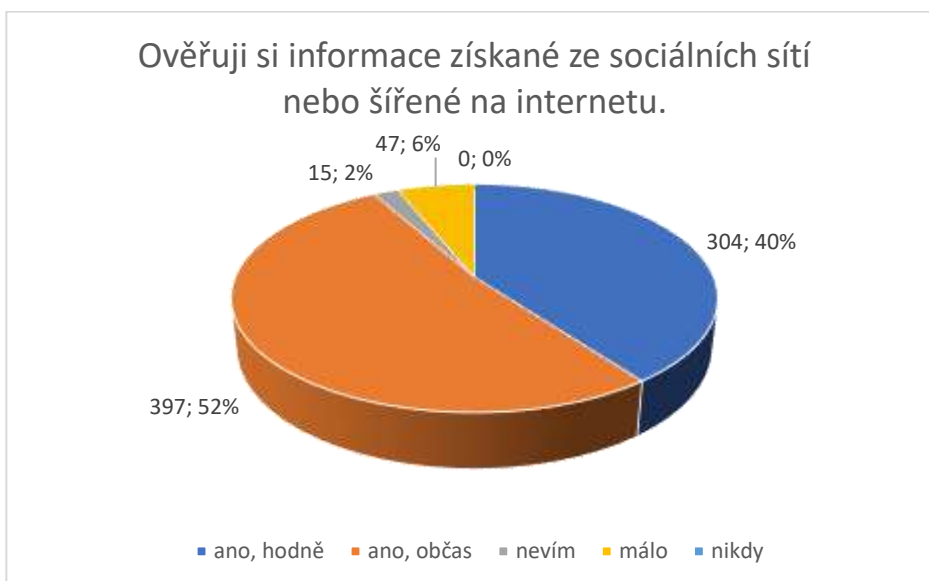


K tvrzení, že se respondent setkal jsem se s tím, že někdo v jeho okolí (např. známí, rodina), ukazuje výsledek šetření následující obr. 3. Souhlasné stanovisko deklarovalo 698 respondentů (91,5 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 5,64 % (43 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



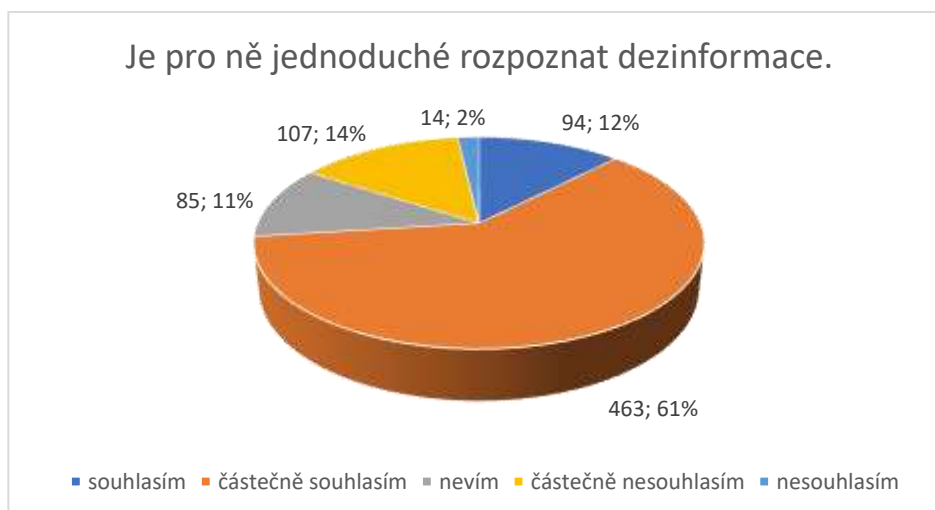
Obr. 3 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum

K tvrzení, že si respondent ověřuje informace získané ze sociálních sítí nebo šířených na internetu, ukazuje výsledek šetření následující obr. 4. Souhlasné stanovisko deklarovalo 698 respondentů (91,5 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 5,64 % (43 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



Obr. 4 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
 zdroj: vlastní výzkum

K tvrzení, že respondent považuje za jednoduché rozpoznat dezinformace, ukazuje výsledek šetření následující obr. 5. Souhlasné stanovisko deklarovalo 701 respondentů (91,88 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 6,16 % (47 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



Obr. 5 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
 zdroj: vlastní výzkum

K subjektivnímu vnímání frekvence setkávání se s informacemi, u kterých má podezření, že jde o dezinformace, ukazuje výsledek šetření následující obr. 6. Souhlasné stanovisko deklarovalo 432 respondentů (56,62 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 4,19 % (32 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



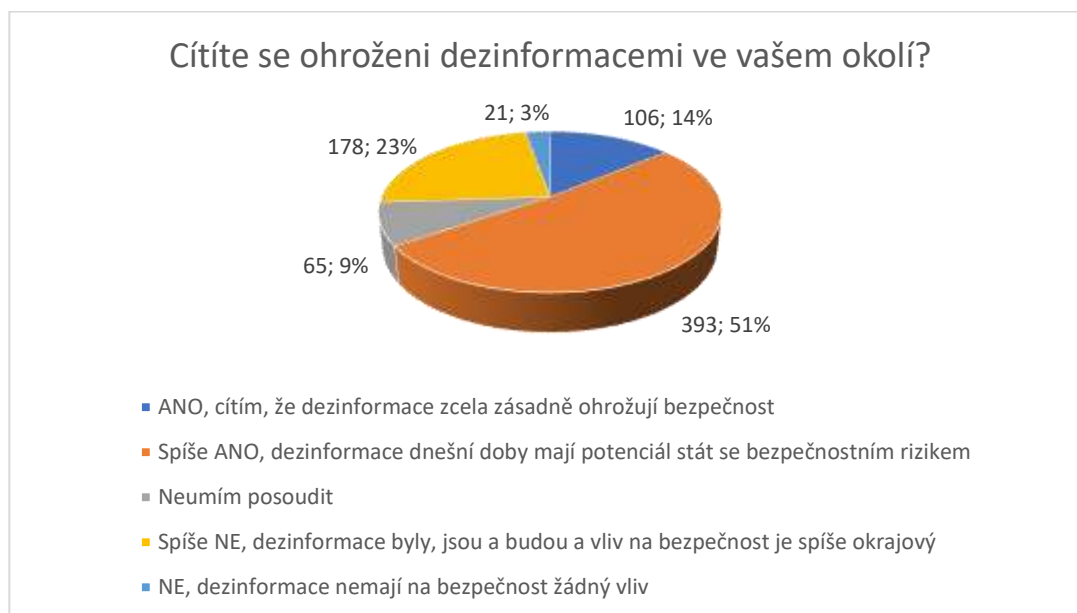
Obr. 6 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum

K možnosti, že dezinformace můžou ovlivňovat rozhodování, ukazuje výsledek šetření následující obr. 7. Souhlasné stanovisko deklarovalo 423 respondentů (55,44 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 36,04 % (275 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



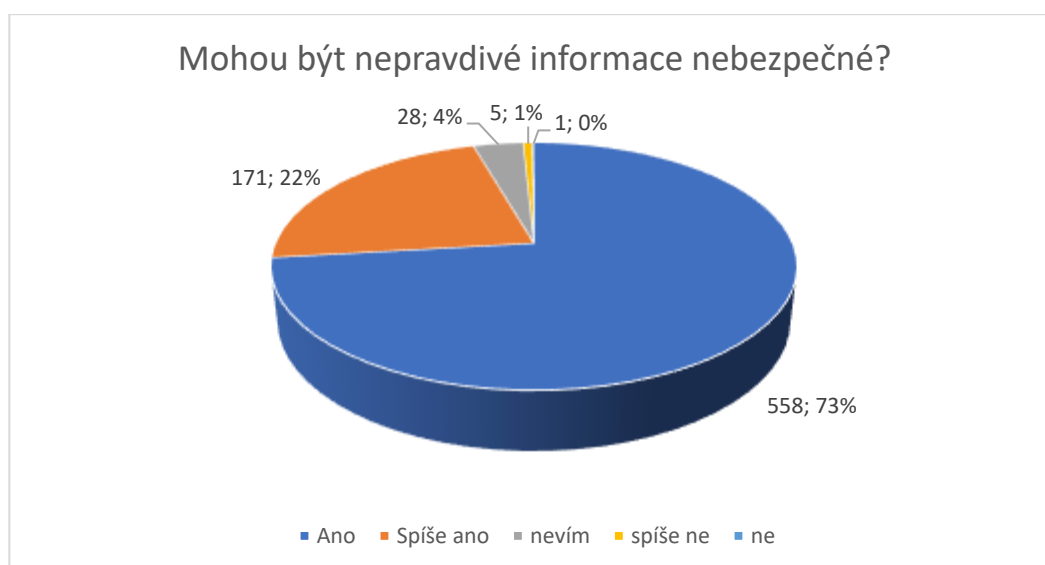
Obr. 7 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum)

Pocit ohrožení dezinformacemi ukazuje obr. 8. Souhlasné stanovisko deklarovalo 423 respondentů (55,44 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 36,04 % (275 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



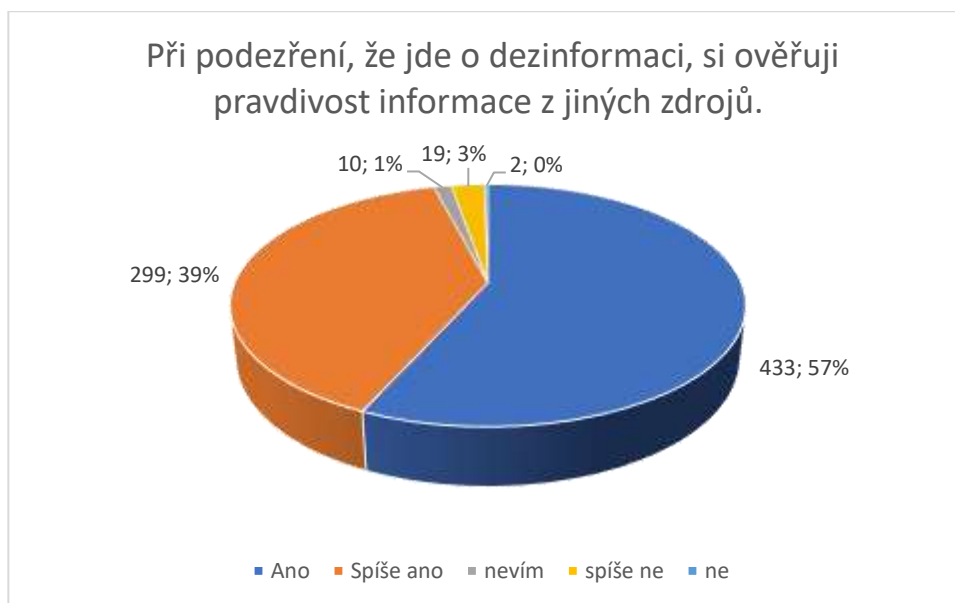
Obr. 8 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum

Subjektivní vnímání nebezpečnosti nepravdivých informací ukazuje obr. 9. Souhlasné stanovisko deklarovalo 729 respondentů (95,54 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 0,78 % (6 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



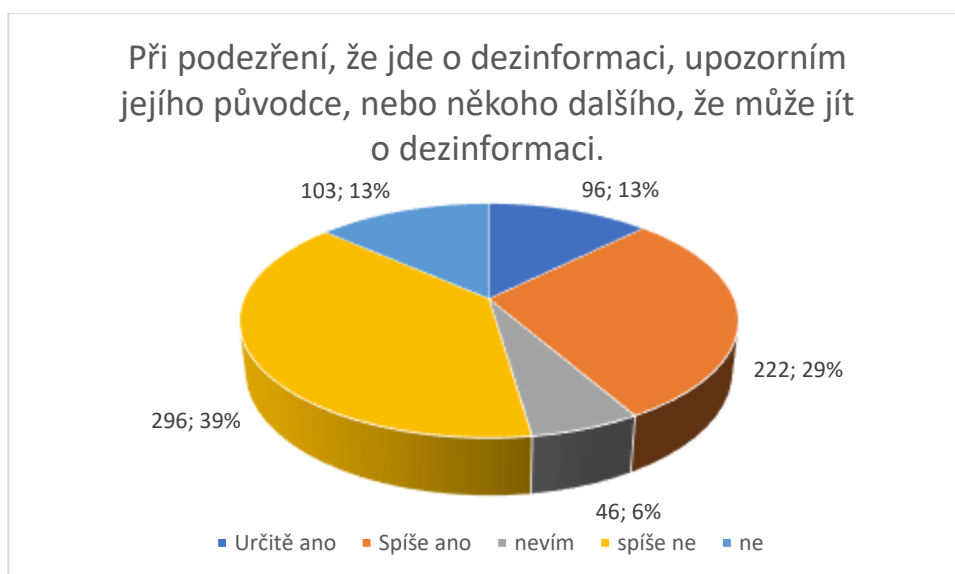
Obr. 9 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum

Aktivní přístup respondentů – ověření pravdivosti informace z jiných zdrojů při podezření, že pracují s dezinformací, znázorňuje obr. 10. Souhlasné stanovisko deklarovalo 732 respondentů (95,94 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 2,75 % (21 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



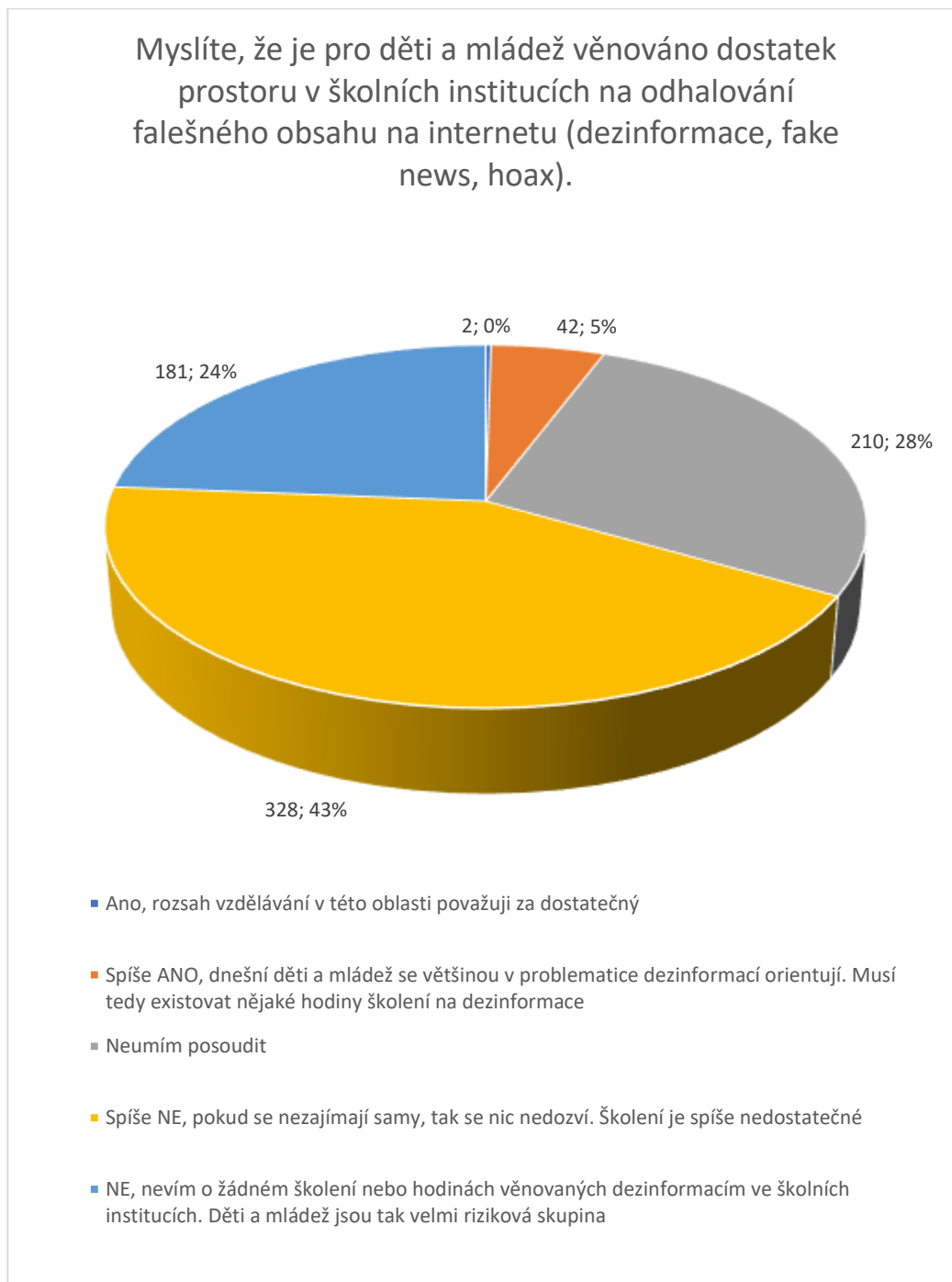
Obr. 10 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
 zdroj: vlastní výzkum)

Aktivní přístup respondentů - upozornění původce, nebo někoho dalšího, že může jít o dezinformaci, znázorňuje obr. 11. Souhlasné stanovisko deklarovalo 318 respondentů (41,68 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 52,30 % (399 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



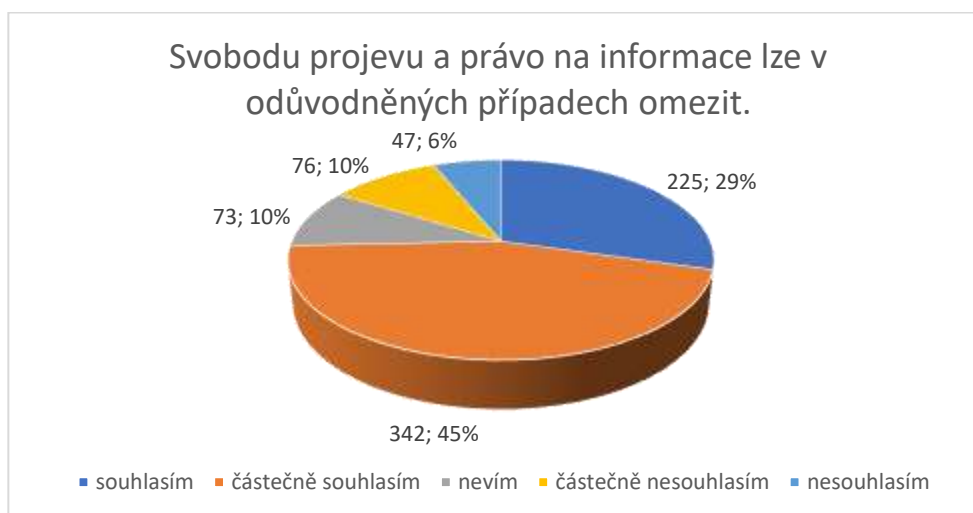
Obr. 11 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
 zdroj: vlastní výzkum)

Hodnocení vzdělávání v oblasti dezinformací znázorňuje obr. 12. Rozsah vzdělávání v oblasti dezinformací považuje za postačující deklarovalo 44 respondentů (5,77 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 66,71 % (509 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



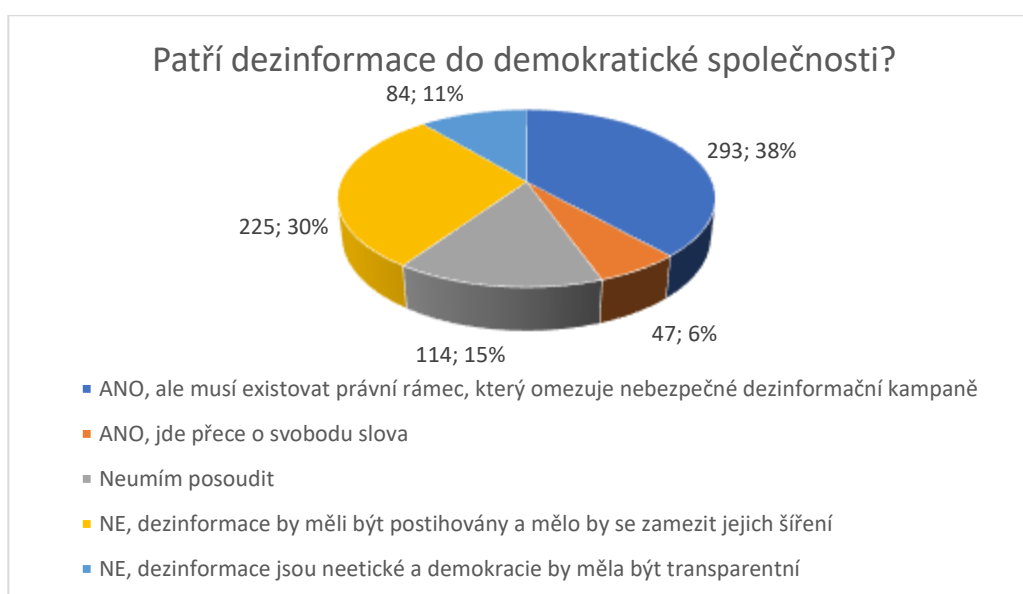
Obr. 12 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum)

Hodnocení svobody projevu a práva na informace, v kontextu odůvodněného omezení šíření dezinformací znázorňuje obr. 13. K možnosti odůvodněného omezení svobody projevu s ohledem na šíření dezinformací se kladně vyjádřilo 567 respondentů (74,31 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 16,12 % (123 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



Obr. 13 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi respondentů, zda patří dezinformace do demokratické společnosti, ukazuje obr. 14. Souhlasné stanovisko deklarovalo 342 respondentů (44,82 %), nesouhlasné stanovisko tvořilo 40,50 % (309 respondentů). Zbytek tvoří neutrální postoj.



Obr. 14 Poměrné zastoupení odpovědí respondentů
zdroj: vlastní výzkum



ZÁVĚR

Provedený výzkum byl prvotní sondou do vnímání dezinformací v bezpečnostních sborech. Získané výsledky poukazují na potřebu dalšího vzdělávání v uvedené oblasti a otevírají možnosti participace vysokých škol na tomto poli.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. CRAMÉR, Harald. Mathematical Methods of Statistics. Princeton University Press. 1999. ISBN 978-0691005478.
2. MELOUN, Milan a MILITKÝ, Jiří. Kompendium statistického zpracování dat. Praha: Karolinum, 2013. 984 s. ISBN 9788024621968.
3. 2. MELOUN, Milan a MILITKÝ, Jiří. Interaktivní statistická analýza dat. Praha: Karolinum, 2012, 960 s. ISBN 9788024621739.
4. MLEZIVA, Emil: Diktatura informací. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. 133 stran. ISBN 80-86898-12-1
5. MLEZIVA, Emil: Encyklopedie lži, podvádění a klamání. 1. vydání. Praha: Vyšehrad, 2000. 238 stran. ISBN 80-7021-391-4

Bc. Ing. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze Česká republika
e-mail: candik@polac.cz

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA
Katedra managementu a informatiky
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze Česká republika
e-mail: jedinak@polac.cz



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



PRÁVNE PREDPISY SLOVENSKEJ REPUBLIKY A EURÓPSKEJ ÚNIE A ICH APLIKÁCIA V OBLASTI VZDELÁVANIA A VODCOVSTVA

Michaela ŠIMONOVÁ

LEGAL REGULATIONS OF THE SLOVAK REPUBLIC AND THE EUROPEAN UNION AND THEIR APPLICATION IN THE FIELD OF EDUCATION AND LEADERSHIP

Abstract: *We consider the sources of law to be a source of knowledge and the existence of law. Concepts such as management, command and leadership can be found both in national sources of law and in international sources of law. These represent a terrorist framework, the content of which is also an adjustment of the way of leadership and management, or an effort to ensure the improvement of skills and abilities on the part of commanders and leaders, which has an impact on the quality performance of subordinates and other members.*

Keywords: *Sources of law, management, commander, command, skills, competencies, leadership.*

ÚVOD

Pramene práva považujeme za zdroj poznania a existencie práva. Pojmy ako riadenie, vedenie, velenie či vodcovstvo nájdeme v odbornej literatúre, avšak ich variácie sú spomenuté taktiež v ďalších prameňoch právach, či už vnútroštátnych, alebo medzinárodných. Motiváciou autorky je spracovať stručný prehľad o typoch prameňov vnútroštátneho práva a práva Európskej únie a poukázať na niektoré predpisy týkajúce sa oblasti velenia a riadenia, ako aj vodcovstva a rozvíjania vedomostí a zručností. V intenciách uvedených prameňov je taktiež snaha o poukázanie nutnosti rozvíjania a zvyšovania kompetencií a spôsobilostí veliteľov. Hlavným cieľom práce je preto identifikovať pramene práva Slovenskej republiky a právne predpisy Európskej únie a na konkrétnych príkladoch poukázať na ich aplikáciu v oblasti zvolenej témy.

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre chápanie pojmu vodcovstvo a jeho aplikácie v rámci právnych predpisov je potrebné vymedziť pojmy ako riadenie, velenie, vedenie. Treba si zároveň uvedomiť, že chápanie uvedených pojmov v prostredí vojenstva môže byť čiastočne odlišné.



Riadenie je mnohostrannou tvorivou činnosťou subjektu riadenia, ktorý stanovuje ciele, prostriedky a spôsoby správania riadených objektov aby bolo zabezpečené plnenie a dosahovanie stanovených cieľov a úloh (1).

V prostredí vojenstva je podľa doktríny AJP-01(D) Allied Joint Doctrine riadenie charakterizované ako proces, ktorým veliteľ za pomoci štábu organizuje, usmerňuje a koordinuje činnosti podriadených síl za účelom realizácie rozkazov a nariadení (2).

Riadenie vyjadruje právomoc, ktorú má veliteľ nad činnosťami podriadených jednotiek alebo organizácie, a zároveň zahŕňa zodpovednosť za vykonávanie rozkazov a nariadení. Riadenie umožňuje veliteľovi delegovať právomoci a zaujať optimálnu pozíciu na pozorovanie, hodnotenie a vedenie (1).

Riadenie je súčasťou **velenia**. Pod velením chápeme súhrn činností riadiaceho subjektu, ktoré sú nutné na zabezpečenie splnenia cieľov sústavy ozbrojených síl. Význam pojmov velenie a riadenie nie je totožný, ale sú úzko prepojené. Zahŕňajú postupy, ktoré veliteľ a jeho podriadení používajú na rozhodovanie, plánovanie a organizovanie (1).

Velenie a riadenie je spojené s plnením funkcií zo strany veliteľa. Na osobnosť veliteľa sú pritom kladené vysoké požiadavky, predovšetkým na jeho „*profesionalitu, ovládanie taktických a operačných princípov, dodržiavanie etických noriem, flexibilitu a kreativitu, predstavivosť a intuíciu, schopnosť získať a udržať iniciatívu a dosiahnuť konečný úspech, psychickú a fyzickú odolnosť, schopnosť znášať vysokú záťaž a rozhodovať sa v týchto podmienkach, schopnosť prijímať rozhodnutie aj v podmienkach vysokej neurčitosti a neistoty, schopnosť prekonávať neúspechy a plniť neočakávané úlohy a vedieť na ne správne reagovať*“ (1, s. 48).

Ďalším blízkym pojmom z pozície veliteľa je pojem **vedenie**, ktorý je používaný v súvislosti s usmerňovaním ľudí, pričom ide o pôsobenie na skutočnosti, ktoré majú ľudský a sociálny charakter. Vedenie ľudí súvisí s motiváciou, vodcovstvom a komunikáciou, pričom od lídra sa očakáva, že bude direktívny, rozhodný a jednoznačný. Vedenie ľudí patrí medzi najdôležitejšie funkcie veliteľa (1).

Pojem **vodcovstvo** chápeme ako „*súbor vzájomne vykonávaných aktivít realizovaných v súlade s prírodnými zákonmi a s rešpektom k zásade trvalej udržateľnosti za účelom tvorby predpokladov na formovanie perspektívnej budúcnosti*“ (1, s. 53). Vodcovstvo považujeme za dôležitú súčasť morálnej zložky bojového potenciálu. Pre rozvoj osobnostnej kvality veliteľov je potrebné prispôbovať sa zmenám v prístupe k vedeniu ľudí a využívať efektívne metódy (1).



Schopný veliteľ by mal vystupovať ako vodca, avšak keď je niekto veliteľ, automaticky to neznamena, že je vodcom. V prípade, ak tento predpoklad spĺňa a dokáže na požadovanej úrovni pracovať s ľuďmi, je to veľká výhoda a môže to byť jeden z pozitívnych vplyvov na pracovný výkon. Veliteľ by mal disponovať takými vlastnosťami a schopnosťami, ktoré mu umožnia jednotku viesť a nie riadiť. V takom prípade, budú podriadení takého veliteľa prirodzene rešpektovať a nasledovať ho (1).

Úprava a definícia vyššie uvedených pojmov môže byť okrem odbornej literatúry uvádzaná taktiež v rámci právnych predpisoch Slovenskej republiky alebo Európskej únie. Ich vymedzenie je pritom závislé najmä od potreby rozsahu úpravy a aplikácie na konkrétne subjekty, činnosti alebo procesy. Od toho závisí aj spôsob úpravy a určenie právnej normy, v ktorej je pojem alebo na neho nadväzujúca činnosť upravená.

2 PRAMENE PRÁVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY A ICH ROZDELENIE

Pojmy zadefinované v predchádzajúcej časti, môžu byť upravené v rôznych prameňoch práva Slovenskej republiky a to v závislosti od rozsahu ich úpravy a účinnosti na konkrétne subjekty. Čo sú to pramene práva Slovenskej republiky?

Pojem prameň práva môžeme chápať vo viacerých významoch. Pramene práva v materiálnom zmysle, t. j. materiálne pramene práva, pramene práva v gnozeologickom zmysle, t. j. pramene poznania práva a pramene práva vo formálnom zmysle, t. j. formálne pramene práva (3). Pod **materiálnymi prameňmi práva** rozumieme prírodné, geografické, demografické, sociálne, ekonomické, mravné a politické, technologické, ekologické, medzinárodnopolitické a iné podmienky života určitej spoločnosti, ktoré ovplyvňujú tvorbu práva a z ktorých tvorba práva vychádza. Pojem prameň práva sa však častejšie uvádza vo význame formy práva.

Prameň práva vo formálnom význame, t. j. forma práva, má širší a užší význam. V širšom význame ide o procedúry a postupy prijímania a vzniku prameňov práva a výsledok, ktorý vznikol v súlade s ustanovenou procedúrou. V užšom zmysle sa chápe len všeobecne záväzný výsledok legislatívnej činnosti orgánu tvorby práva (4).

Na základe spôsobu vzniku a záväznosti rozlišujeme druhy prameňov práva: normatívne právne akty, normatívne zmluvy, precedensy, právne obyčaje, medzinárodné zmluvy (ak boli zapracované do právneho poriadku Slovenskej republiky) a iné pramene (formy) práva (3).

Základným prvkom právneho systému je **právna norma**. Právne normy sú v rámci systému usporiadané podľa právnej sily vertikálne (hierarchicky) a horizontálne (4).



Podľa stupňa právnej sily je možné právne predpisy hierarchicky usporiadať ako primárne právne predpisy – ústavné zákony a zákony, a sekundárne právne predpisy – nariadenia vlády, právne predpisy ústredných orgánov štátnej správy, právne predpisy orgánov územnej samosprávy a právne predpisy výnimočne vydávané inými než štátnymi orgánmi (3).

Podľa ustanovenia § 2 ods. 1 zákona č. 400/2015 Z. z. o tvorbe právnych predpisov a o Zbierke zákonov Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov je cieľom tvorby právnych predpisov pripraviť taký právny predpis, ktorý sa stane **funkčnou súčasťou vyváženého, prehľadného a stabilného právneho poriadku** Slovenskej republiky zlučiteľného s právom Európskej únie a medzinárodnoprávnymi záväzkami Slovenskej republiky. Právne predpisy (právne predpisy, iné právne akty a akty medzinárodného práva ako medzinárodná zmluva, rozhodnutie medzinárodného orgánu a rozhodnutie medzinárodnej organizácie) sa uverejnením vyhlasujú v Zbierke zákonov (5).

Právne predpisy Slovenskej republiky sú vytvárané s prihliadnutím na legislatívny zámer a potrebu úpravy príslušnej oblasti. Pojmy ako riadenie a vedenie sú v právnych normách spomínané najmä za účelom úpravy kompetencií zo strany príslušných subjektov.

V oblasti vojenstva sú pojmy ako riadenie a velenie upravené v rámci všeobecne záväzného právneho predpisu, najmä v zákone č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 321/2002 Z. z.“). Podľa § 6 ods. 1 zákona č. 321/2002 Z. z. je **„riadenie ozbrojených síl proces, v ktorom vláda a ministerstvo obrany v rozsahu svojej pôsobnosti rozhodujú o použití ozbrojených síl, usmerňujú činnosť ozbrojených síl, určujú celkové početné stavy vojakov a zamestnancov, rozmiestnenie ozbrojených síl a vo vymedzenom rozsahu vykonávajú kontrolu ich činnosti“**. Podľa § 7 ods. 1 zákona č. 321/2002 Z. z. **„velenie ozbrojeným silám je proces, v ktorom veliteľ vydáva v rozsahu svojej pôsobnosti vojenské rozkazy na zabezpečenie plnenia úloh ozbrojených síl“** (6).

Úpravu konkrétnych pôsobností jednotlivých veliteľov upravuje najmä zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ako aj interné predpisy. Tieto nastavujú kompetencie pre veliteľov, prípadne iné subjekty, procesy a činnosti tak, aby bolo zabezpečené napĺňanie úloh a cieľov ozbrojených síl. Úprava plnenia úloh, spôsobilostí a činností ozbrojených síl nájdeme samozrejme aj v strategických dokumentoch Ministerstva obrany Slovenskej republiky.



3 PRÁVNE PREDPISY EURÓPSKEJ ÚNIE A POHĽAD NA VODCOVSTVO A ZÍSKAVANIE VEDMOSTÍ A ZRUČNOSTÍ

Pojmy riadenie, vedenie a vodcovstvo môžu byť uvádzané taktiež v rámci právnych predpisov Európskej únie.

Európska únia a jej fungovanie sa opiera o princípy právneho štátu, preto každé opatrenie Európskej únie musí mať oporu v zmluvách schválených jej členmi. Právne predpisy Európskej únie napomáhajú plneniu cieľov uvedených v zmluvách Európskej únie a politik Európskej únie.

Právne predpisy Európskej únie delíme na primárne a sekundárne. Primárne právo predstavujú zmluvy, ktoré sú východiskovým bodom pre právne predpisy Európskej únie. Právne akty vychádzajúce zo zásad a cieľov zmlúv, sa označuje ako sekundárne právo (nariadenia, smernice, rozhodnutia, odporúčania a stanoviská) (7).

- **Zmluvy** Európskej únie vymedzujú ciele Európskej únie, pravidlá pre inštitúcie Európskej únie a upravujú vzťahy medzi Európskou úniou a jej členskými štátmi.
- **Nariadenia** Európskej únie sú právne akty, ktoré sa bez potreby transponovania do vnútroštátnych právnych predpisov automaticky uplatňujú vo všetkých členských štátoch Európskej únie.
- **Smernice** Európskej únie zaväzujú členské štáty Európskej únie k dosiahnutiu pokroku, avšak spôsob určujú jednotlivé členské štáty prijímaním opatrení a začlenením ich (transponovaním) do svojho práva.
- **Rozhodnutia** Európskej únie sú záväzné pre tých, ktorým sú určené.
- **Odporúčania** Európskej únie vyjadrujú postoj k určitej otázke a navrhujú opatrenia bez právnej záväznosti.
- **Stanoviská** Európskej únie umožňujú inštitúciám Európskej únie urobiť vyhlásenia bez ukladania právnych povinností.
- **Delegované akty** Európskej únie sú právne záväzné a umožňujú doplniť alebo meniť menej závažné prvky legislatívnych aktov Európskej únie.
- **Vykonávacie akty** Európskej únie sú právne záväzné a umožňujú stanoviť podmienky na zabezpečenie jednotného uplatňovania právnych predpisov Európskej únie (7).

Jednotlivé druhy právnych predpisov Európskej únie sú vydávané s prihliadnutím na potrebu reakcie na konkrétnu problematiku a oblasť vzťahov v členských štátoch.

Jedným z právnych aktov zaoberajúcim sa získavaním zručností a vodcovstvom vo všeobecnosti je **Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru – Udržateľné financovanie celoživotného vzdelávania a rozvoja zručností v kontexte nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily 2020/C 232/02**.



Ako bolo vyššie uvedené, stanovisko Európskej únie umožňuje inštitúciám Európskej únie urobiť vyhlásenia bez ukladania právnych povinností. Je preto na jednotlivých členských štátoch ako k uvedenému právnemu aktu pristúpiť.

Stanovisko č. 2020/C 232/02 kladie dôraz jednak na udržateľné financovanie celoživotného vzdelávania, ako aj rozvoj zručností. Celoživotné vzdelávanie zahŕňa vzdelávanie a starostlivosť od ranného detstva až po obdobie po odchode do dôchodku vrátane učenia sa s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a kompetencie z osobného, občianskeho, spoločenského alebo profesijného hľadiska. Dosah celosvetových trendov (hospodárske, technologické, environmentálne, spoločenské a priemyselné zmeny) v súlade s digitálnou revolúciou, je obrovský a v jeho dôsledku sa rýchlo menia aj profily zručností potrebných k vykonávaniu mnohých povolání.

Napriek tomu, že zamestnávateľia zdôrazňujú význam vedy, technológie, inžinierstva a matematiky a odborného vzdelávania, v súčasnosti dochádza aj k posunu smerom k mäkkým (prierezovým) zručnostiam, ktoré ľuďom umožňujú prispôbiť sa pracovnému prostrediu a vzniknutým životným situáciám.

V tejto súvislosti Svetové ekonomické fórum zverejnilo v roku 2015 správu, ktorá sa venovala nedostatku zručností v 21. storočí a spôsobom, ako ho riešiť prostredníctvom technológií. V zmysle predmetnej správy sú okrem tradične uvádzaných základných druhov gramotnosti potrebné ďalšie kompetencie ako kritické myslenie a spolupráca, ako aj charakterové vlastnosti ako zvedavosť, iniciatívnosť a vodcovstvo.

Z uvedených dôvodov Európsky hospodársky a sociálny výbor navrhuje členským štátom Európskej únie podniknúť kroky v snahe zabezpečiť všetkým občanom v Európe právo na kvalitné a inkluzívne celoživotné vzdelávanie za účelom možnosti dosahovania ich cieľov a skvalitňovania spomínaných kompetencií a vlastností a zručností (8).

Pri zmienke o zvyšovaní a dopĺňaní zručností je potrebné spomenúť taktiež **Uznesenie Európskeho parlamentu zo 14. septembra 2017 o novom programe zručností pre Európu (2017/2002 (INI)) č. 2018/C 337/20**. Predmetné uznesenie poukazuje na skutočnosť, že zručnosti a vedomosti majú strategický význam pre zamestnateľnosť, rast, inovácie a sociálnu súdržnosť. Zároveň uvádza, že keďže zručnosti a kompetencie idú ruka v ruku, v novom programe v oblasti zručností by sa mala väčšmi posilniť spojitosť medzi nimi. V tejto súvislosti je potrebné zamerať pozornosť nie len na zamestnateľnosť, zručnosti, čítanie, písanie a počítanie, digitálnu a mediálnu gramotnosť, ale aj na zručnosti, ktoré sú relevantné pre spoločnosť v širšom zmysle, ako sú prevoditeľné, prierezové a tzv. mäkké zručnosti ako vodcovstvo, sociálne a medzikultúrne zručnosti, manažment, podnikateľské a finančné vzdelávanie, dobrovoľníctvo, znalosť cudzích jazykov a vyjednávanie (9).



V súvislosti so získavaním a upevňovaním zručností je možné spomenúť taktiež uznesenie Rady z 15. novembra 2007 o nových zručnostiach pre nové pracovné miesta, či závery Rady z 20. mája 2014 o zabezpečení kvality na podporu vzdelávania a odbornej prípravy.

ZÁVER

Pramene práva Slovenskej republiky predstavujú teoretický rámec na definovanie pojmov, úpravu činností a procesov v oblastiach, v ktorých je takáto úprava potrebná. Pojmy ako vedenie, riadenie, môžeme nájsť v rámci vnútroštátneho práva ako zdroj definícií a určenia kompetencií. V prípade práva Európskej únie, kde majú predpisy nie len záväzný, ale aj odporúčací charakter, nájdeme uvedené pojmy v rôznych formách najmä z hľadiska poukázania na potrebu rozvíjania zručností a spôsobilostí a celkového vzdelávania. Premennivosť podmienok vedie k zvýšenej potrebe pripravenosti na zmeny nie len v civilnom prostredí, ale aj v prostredí vojenstva. Neustále meniace sa bezpečnostné prostredie vyžaduje prácu na skvalitňovaní riadenia obrany štátu, avšak aj spôsobilostí veliteľov, resp. orgánov velenia a riadenia, aby dosahovali vysokú úroveň velenia a riadenia a pripravenosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľubomír, PETRUFOVÁ, Mária, VARECHA, Jaroslav. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
2. AJP-01(D). Allied Joint Doctrine. 2010.
3. EUROPEAN JUSTICE [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné na internete: <https://e-justice.europa.eu/6/SK/national_legislation?SLOVAKIA&member=1>.
4. PRUSÁK, Jozef. 2001. *Teória práva*. Bratislava: Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK v Bratislave, 2001. 331 s. ISBN 80-7160-146-2.
5. Zákon č. 400/2015 Z. z. o tvorbe právnych predpisov a o Zbierke zákonov Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
6. Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.
7. EURÓPSKA KOMISIA [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné na internete: <https://commission.europa.eu/law/law-making-process/types-eu-law_en>.



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



8. Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru – Udržateľné financovanie celoživotného vzdelávania a rozvoja zručností v kontexte nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily (2020/C 232/02)
9. Uznesenie Európskeho parlamentu zo 14. septembra 2017 o novom programe zručností pre Európu (2017/2002 (INI)) č. 2018/C 337/20

mpor. JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ
Externá doktorandka Katedry bezpečnosti a obrany
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
E-mail: michaela.simonova1@gmail.com



VADEMECUM LÍDRA

Soňa ŠROBÁROVÁ – Štefánia MARŽIŇANOVÁ

THE LEADER'S VADEMECUM

Abstract: *International surveys and practice have shown that the most effective leaders are people who have managed to create a balance between personal talent, professional education and professional management skills. A leader must also be a strategist, and strategy cannot be reduced to just techniques and methods. The Leader's Vademecum as an academic handbook is oriented towards a set of procedures and guidelines that touch and are related to issues of leadership and management within the Academy of the Armed Forces in the Slovak Republic. These questions are related to the performance of tasks and the presentation of appropriate attitudes on the part of commanders, academic teachers, university management and cadets. It defines the ways of proceeding in the processes of command, education, as well as in organizational and administrative matters. Effective education, or rather the formation of leaders in AOS, will be largely determined by the appropriate coordination of the activities of the above-mentioned academic groups. Each of them has a reserved, very important role that must be fulfilled in achieving the intended goal. And this goal is the education of a citizen, a patriot, a commander and a leader.*

Keywords: *leadership, leader, development, education*

ÚVOD

Príprava kadetov na vodcovstvo je dôležitou súčasťou mnohých vojenských organizácií, polície a iných organizačných programov, ktoré majú za cieľ vychovať budúcich lídrov. Táto príprava zvyčajne zahŕňa mnoho rôznych prvkov, ako sú cvičenia zodpovednosti, tréning komunikačných a tímových zručností, etické rozhodovanie, riadenie a plánovanie, a mnoho ďalších.

V prípade vojenských organizácií môže príprava kadetov na vodcovstvo zahŕňať aj fyzickú prípravu, výcvik v základoch taktiky a stratégie, výcvik v ovládaní a používaní zbrane a zdokonaľovanie v streľbe.

Všeobecne platí, že príprava na vodcovstvo sa zameriava na rozvoj zručností a schopností, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné vedenie tímu alebo organizácie. Tieto zručnosti zahŕňajú komunikáciu, rozhodovanie, tímovú spoluprácu, stratégiu a plánovanie, riadenie rizika, motiváciu a iné.

Vodcovstvo v ozbrojených silách vyžaduje špecifické zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné vedenie vojenskej jednotky. Niektoré z týchto zručností zahŕňajú:



1. *Plánovanie a riadenie operácií:* Vodca v ozbrojených silách musí byť schopný plánovať a riadiť operácie vojenskej jednotky v rôznych situáciách. Musí mať prehľad o cieľoch a úlohách, ktoré má jeho jednotka splniť, a musí byť schopný koordinovať a viesť svoj tím k úspechu.
2. *Rozhodovanie pod tlakom:* Vojenské prostredie môže byť extrémne rýchle a stresujúce. Vodca musí byť schopný robiť rýchle a rozhodné rozhodnutia, ktoré sú založené na dôkladnom hodnotení situácie a posúdení rizík.
3. *Komunikácia:* Vodca musí byť schopný komunikovať s jasným a presvedčivým hlasom, aby vedel jasne a zrozumiteľne vysvetliť svoje rozhodnutia a plány svojej jednotke. Okrem toho musí byť schopný počúvať a zohľadňovať názory a obavy svojich podriadených.
4. *Tímová spolupráca:* Vodca musí byť schopný vytvárať a udržiavať silné a efektívne tímy.

Inšpiráciou pre záujem o vodcovstvo na Akadémií ozbrojených síl SR boli hlavne skúsenosti, inovácie a trendy západných krajín a ich vyspelosť v príprave kadetov a implementácií vodcovstva v rámci praktických a teoretických vedomostí a potreba nadobudnúť zručnosti v predmetnej oblasti.

V štúdií sme sa dotkli viacerých oblastí vzdelávania, odbornej prípravy a výchovy, ktoré by podľa nášho názoru mali tvoriť základy vzdelávania a odbornej prípravy vo vodcovstve.

Výskumy potvrdzujú fakt, že vodcovstvo súvisí s výkonom v organizáciách, v dynamike fungovania tímu i zanietenosti jednotlivcov pre kvalitnú prácu. Otázky vedenia ľudí patria v ozbrojených silách od nepamäti medzi najdôležitejšie. Od spôsobu vedenia ľudí závisia výsledky jeho práce i práce celého tímu. Napriek tomu že technologický pokrok vo vedení vojny je veľmi rýchly, vedenie vojny ostáva na ľudskom faktore. Takže osobnosť človeka, ľudské rozhodnutie, ľudský faktor určujú a ovplyvňujú výsledok akéhokoľvek konfliktu.

Osobnosť vodcu ako človeka ostáva nezmenená v oblasti vedenia a je nevyhnutná. S meniacim sa bezpečnostným prostredím, novými technológiami a hybridným charakterom súčasných a budúcich konfliktov vznikajú nové požiadavky a nároky na veliteľa. Pripraviť veliteľov na ich úlohu v týchto podmienkach a súčasne rozvíjať ich leadership je úlohou hlavne Akadémie ozbrojených síl SR. Ako ukazujú moderné trendy vo vzdelávaní, dnes nestačí len poskytovať vzdelávaným kvalitné informácie, utvárať ich znalostný potenciál, ale je nutné pôsobiť na formovanie zodpovedajúcich profesijných zručností a spôsobov správania a jednania, teda formovať kompetencie veliteľa-lídra.

Líder dohliada nielen na správne a efektívne dosahovanie stanového cieľa, ale musí brať ohľad na potreby celého tímu i jednotlivých členov a starať sa o ne. Mal by tiež vedieť podnecovať členov v tíme k ďalšiemu rozvoju a súčasne byť schopný zabezpečiť také podmienky, aby bol tento rozvoj možný.



Vojenský profesionál si už často nevystačí s prirodzenou inteligenciou, len s návykmi a zručnosťami na riadenie ozbrojeného stretnutia. Vznikajú situácie, kedy je nútený vstupovať do konfliktov skôr sociálno-politickej, než čisto vojenskej povahy, a prijímať rozhodnutia a riešenia, ktoré súvisia viac s medziľudskými vzťahmi.

Skutočný vodca spravidla priťahuje iných ľudí. Kvalita lídra je neodmysliteľným faktorom, ktorý rozhoduje o úspechu a neúspechu. Keď človek dostane priaznivú príležitosť, hľadá spôsoby, ako zaujať vedúcu pozíciu. Mnohí žijú bežný život, kým nenastala nejaká situácia, ktorá si od nich vyžadovala rozhodný krok, v dôsledku ktorého prevzali zodpovednosť vedenia so všetkými dôsledkami. Človek sa môže stať vodcom iba vtedy, keď nielen v pracovnom nasadení, ale aj v každodennom živote prejavuje určité vlastnosti, ako aj normy správania, ktoré sú pre vodcu charakteristické.

U lídrov je významná predovšetkým priamočiara orientácia na výsledky. To znamená, že dosahuje očakávané výsledky a prináša hodnotu organizácii tým, že uvádza druhých do akcie, koná rozhodne, keď sa príležitosť objaví. Jeho správanie vykazuje silné stránky: vyjadruje pocit naliehavosti, keď je potrebné, preukazuje vysokú mieru nasadenia (energie), prekážkam čelí s vytrvalosťou, dosiahnutie výsledkov je pre neho vrcholnou prioritou, jedná s rozhodnosťou, vyvíja silný tlak správnym smerom.

Pri pohľade do praxe vidíme aj to, že každý veliteľ plní tri role, je lídrom, manažérom a koučom. Ako líder udáva ciele, smer (spôsob, dôvod) na splnenie rozkazov, pritom motivuje podriadených a inšpiruje ich k čo najlepšiemu naplneniu cieľov. Ako manažér prideliuje úlohy, účelne, efektívne a hospodárne využíva pridelené sily a prostriedky, podporuje podriadených pri plnení úloh, hodnotí ich a rieši operatívne situácie a riadi zmeny pri plnení úloh a kontroluje plnenie úloh. Ako kouč rozvíja podriadených k ich samostatnosti a výkonnosti. Miera zastúpenia jednotlivých rolí vždy závisí od situácie, v ktorej sa veliteľ so svojou jednotkou nachádza. Úloha lídra a manažéra sa uplatňuje tak v mierových, ako aj bojových situáciách, pričom v boji sa s ohľadom na okolnosti môže rola lídra stať jedinou, ktorá povedie k úspechu. Úloha kouča môže byť plnohodnotne realizovaná skôr v mierovom prostredí. V bojovom nasadení jednotky o jej úspechu rozhoduje vycvičenosť, znalosť nepriateľa, tímová súhra a morálne vôľové vlastnosti vojakov.

Vojenské prostredie v oblasti vzdelávania budúcich veliteľov si vyžaduje zaujať také portfólium vzdelanostných aktivít, ktoré dopomôžu rozvoju základných zručností a kompetencií v rozvoji vodcovských kvalít. Tie vlastnosti, ktoré sa od vodcu vyžadujú sú rovnaké ako priame nasadenie vo vojenskom prostredí.

Ako prvá a atribútna vlastnosť je odvaha. Robiť odvážne rozhodnutie a činy zaručene súvisí s kvalitou úspechu. Úprimnosť je ďalšia vlastnosť, ktorá má byť vlastná pre vodcu, hlavne v oblasti otvorenosti pre ľudí.



Ochota učiť sa a dbať o svoj sebarozvoj a osobnostný rast súvisia s rozhodnosťou a schopnosťou robiť racionálne rozhodnutia, spoznávať svoje limity a posúvať sa ďalej aj za cenu nekonformity.

Analytické zmýšľanie ako vlastnosť predchádza vzniku neúspešnosti. Byť príkladom pre iných a iné to sú vlastnosti skutočných vodcov. Vytvorenie programu rozvoja vodcovstva na vlastnú päsť nie je ľahká úloha, ale je celkom reálna. Pri stanovovaní si takéhoto cieľa vychádzame z čiastkových cieľov a jednoznačne sa zameriavame na praktické kroky.

Rozvoj našich lídrov je neoddeliteľnou súčasťou nášho inštitucionálneho úspechu v súčasnosti aj v budúcnosti. Je to dôležitá investícia do budúcnosti ozbrojených síl, pretože buduje dôveru vo vzťahoch a jednotkách, pripravuje vodcov pre budúcu neistotu a je rozhodujúca pre pripravenosť a úspešnosť. V súčasnej dobe, viac ako kedykoľvek predtým, musíme u našich lídrov podporovať aj schopnosť reagovať na zmeny – riešiť neočakávané situácie a problémy. Pre rozvoj vodcovstva je neodmysliteľnou súčasťou adekvátna vysokoškolská príprava ako neodmysliteľná súčasť budovania efektívneho systému výchovy vodcov v rámci Akadémie ozbrojených síl SR.

1 VZDELÁVANIE VO VODCOVSTVE

Cieľ vzdelávania vo vodcovstve je vytvárať podmienky pre výchovno-vzdelávacie formovanie charakterov kadetov ako budúcich dôstojníkov Ozbroyených síl SR, ktorí každý deň:

- žijú v pravde, pre dobro spoluobčanov,
- osvojujú si princípy vojnového umenia a využitie moderných technológií v bojových operáciách,
- slúžia so ctou, rešpektujú dôstojnosť každej ľudskej bytosti,
- pestujú vlastenecké hodnoty,
- modelujú postoj schopný obetovať sa pre dobro národa a na obranu vlasti,
- rešpektujú Etický kódex profesionálneho vojaka a žijú podľa neho v pracovnom aj súkromnom živote.

Podstata rozvoja a vzdelávania v oblasti vodcovstva sa má zamerať na formovanie a podporu charakteru kadetov. Vojenské prostredie v oblasti vzdelávania budúcich veliteľov si vyžaduje zaujať také portfólium vzdelanostných aktivít, ktoré dopomôžu rozvoju základných zručností a kompetencií v rozvoji vodcovských kvalít. Tie vlastnosti, ktoré sa od vodcu vyžadujú sú rovnaké ako priame nasadenie vo vojenskom prostredí.



Model požiadaviek na vedenie ozbrojených síl demonštruje základy vedenia a opisuje, akí musia byť vodcovia, čo musia vedieť a čo musia robiť prostredníctvom troch atribútov a troch základných kompetencií. Tieto atribúty zahŕňajú charakter, prítomnosť a intelekt a sú podporované tromi základnými kompetenciami; vedie, rozvíja a dosahuje. Tento model vychádza z histórie, vedeckého výskumu a toho, čo ozbrojeným silám najlepšie vyhovuje pri dosahovaní ich cieľov. Spojením atribútov a kompetencií vodcov vytvárajú ozbrojené sily organizačnú súdržnosť, pripravenosť a efektívnosť.

Vzdelávanie a výchova k vodcovstvu má holistický prístup k rozvoju vodcovských kompetencií, formovaniu charakterov kadetov ovplyvnených národnými hodnotami tradíciami, modernými štandardmi vysokoškolského vzdelávania, osvedčenými postupmi velenia a výskumom individuálneho a organizačného rozvoja.

Zameriava sa na prípravu svojich absolventov na plnenie náročných úloh tak doma, ako aj kdekoľvek vo svete.

Komplexnosť cieľa, ktorý akadémia sleduje pri vytváraní a rozvoji kadetov ako lídrov patrí didaktické, metodické, vzdelávacie a administratívne úsilie celej univerzitnej komunity. To sa zameriava na podporu kadetov pri dosahovaní základných vodcovských atribútov ako služby vlasti, skrze dôstojnícke schopnosti a pripravenosť viesť vo funkcii veliteľa pri plnení zodpovedných úloh v oblasti bezpečnosti a obrany štátu. Rozvoj vodcov zahŕňa viaceré postupy, ktoré zaisťujú, že kadeti a profesionálni vojaci majú príležitosti na splnenie svojich cieľov a že ozbrojené sily majú na určených pozíciách schopných vodcov, ktorí sú pripravení na inovatívne plnenie úloh prispievajúcich k obrane a bezpečnosti štátu. Postupy zahŕňajú nábor, nástupy, školenia, vzdelávanie, prideľovanie, povyšovanie, rozširovanie a udržanie najlepších lídrov, pričom ich postupom času vyzývajú k väčšej zodpovednosti, autorite a zodpovednosti.

Pravidlá vzdelávania vodcov v AOS:

- zahŕňať holistickú, komplexnú a cieľavedomú skupinu aktivít,
- rozvíjať vodcov, ktorí disponujú informáciami, sú schopní zodpovedne rozhodovať a zaručujú sa za svoje chyby,
- podporovať proces vývoja, nesťažovať ho, zjednodušovať, nekomplikovať,
- rozvíjať a klásť apel na morálku a morálne hodnoty, na etiku v správaní a dodržiavanie etických princípov,
- podporovať sebadisciplínu a rozvíjať schopnosť u ostatných, aby boli prispôsobiví, kreatívni, profesionálni a disciplinovaní, aby mohli vykonávať akúkoľvek zverenú úlohu,
- klásť dôraz na kompetencie, odhodlanie, charakter, zručnosti a vlastnosti, ktoré veliteľia potrebujú na presadenie sa pri vedení výcvikových a operácií a pri riadení podriadených,
- podporovať profesionalitu, angažovanosť a hrdosť na príslušnosť k Ozbroyeným silám SR.



Štruktúra vzdelávania a rastu vodcu na AOS

Štruktúra vzdelávania a rast vodcovských kompetencií predstavuje koordináciu mnohostranných aktivít, ktoré súvisia s vysokoškolským štúdiom, s pracovnou náplňou kadetov, s tréningovou a výcvikovou aktivitou a v neposlednom rade so supervíziou.

Všetky tieto spomínané atribúty sú zamerané na formovanie silného charakteru budúceho veliteľa, ktorý sa stotožňuje s ideálmi dôležitými pre vojaka-občana, najmä so zmyslom pre povinnosť, česť, vlastenectvo a etiku, a na druhej strane dokonalosť vo formovaní a rozvíjaní vodcovských kompetencií prostredníctvom odovzdávania odborných znalostí v rámci akademickej prípravy s praktickými skúsenosťami lektorov a inštruktorov.

Všetky aktivity smerujú k modelovaniu a rozvíjaniu návykov a postojov zodpovedajúcich potrebe silného charakteru, ktorý zabezpečí budúcemu veliteľovi výkon vojenskej služby v súlade s mravnými požiadavkami kladenými na profesionálneho vojaka, a to vernosť SR, čestnosť, statočnosť, disciplinovanosť, hrdosť na príslušnosť k OS SR, tímovú zodpovednosť a obetavosť.

Medzi hlavné prvky vzdelávania vodcu na AOS patrí:

- akademické vzdelanie,
- vojenský program,
- tradície a smernice AOS,
- organizačná školská jednotka a jej kultúra a život,
- výcviková a zážitková činnosť na AOS.

2 HODNOTY VODCU

Vodcovstvo podľa **P. G. Northousa** upozorňuje na to, že práve vodcovstvo má niekoľko základných podôb, v ktorých je rozvíjaný a skúmaný: **ako vlastnosť ľudí** (niektorí majú väčší talent na vedenie ľudí, iní menší), **ako schopnosť k vedeniu**, ktorá má svoju kapacitu, ako spôsobilosť, ktorej sa dá učiť a je možno ho rozvíjať (kompetencie), ako spôsob správania, ako vzťah a proces ovplyvňovania. [1]

Étos kadeta Akadémie ozbrojených síl SR je obsiahnutý v Etickom kódexe profesionálneho vojaka podľa § 132 ods. 6 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V ňom sú obsiahnuté mravné požiadavky na profesionálneho vojaka, štandardy správania a konania.

Profesionálny vojak dodržiava všeobecne uznávané pravidlá slušnosti, zdvorilosti a taktosti. Dbá o svoj osobný vzhľad a vyhýba sa správaniu, ktoré by mohlo narušiť jeho vážnosť a dobré meno ozbrojených síl.



Profesionálny vojak nepožíva alkohol ani iné omamné alebo psychotropné látky na pracovisku alebo mimo neho pri plnení služobných povinností, pred príchodom do štátnej služby a v čase výkonu štátnej služby. Vo voľnom čase neužíva omamné alebo psychotropné látky.

Profesionálny vojak sa stará o svoj odborný rast a fyzickú kondíciu a uprednostňuje zdravý životný štýl.

Profesionálny vojak dbá o svoju dôveryhodnosť pri správe svojho majetku a majetku svojej rodiny aj tým, že nevstupuje do právnych vzťahov, ktoré by mohli narušiť jeho vážnosť a dôstojnosť, a zodpovedne plní svoje záväzky. Upevňuje spoločenský kredit profesionálneho vojaka ako zodpovedného občana.

Profesionálny vojak sa správa a koná pri výkone štátnej služby tak, aby nepripúšťal diskrimináciu; správa sa a koná v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania.

Profesionálny vojak v bojovej činnosti pohotovo reaguje na vzniknutú situáciu, odvážne a odhodlane prekonáva všetky nástrahy a prekážky. Jeho správanie a konanie je v súlade s normami medzinárodného humanitárneho práva (2)

Poslaním vodcu je zodpovednosť za celú organizáciu, t.j. budovanie vzťahov, zabezpečenie neustáleho rastu, starosť o dobro zamestnancov a zodpovednosť za dosahovanie cieľov. Existujú fázy, ktorými človek musí prejsť, aby dokázal úspešne a dokonale viesť ľudí a organizáciu. Prvou fázou je osobný rast, kde získa zručnosti potrebné pre stanovenie vízie. Ďalšou fázou je vedenie jednotlivcov, a tak si vybuduje dôveru a priateľstvo. Postupne sa to rozvíja a naučí sa viesť menší tím aj väčšie organizácie.

Vďaka vojenskému leadershipu získa veliteľ kompetencie vďaka ktorým vedie a riadi podriadených rozvíjaním ich znalostí, zručností a formuje ich postoje, čím motivuje podriadených k dosiahnutiu spoločného cieľa. Pri plánovaní a realizácii činností dbá veliteľ na dodržiavanie pravidiel a následne vyhodnocuje dosiahnutie vytýčených cieľov. Takto nielen zdokonaľuje svojich podriadených, ale aj jednotku ako celok. Aby toho bol schopný, musí byť realizácia týchto právomocí podložená jeho zodpovedajúcimi znalosťami a zručnosťami, morálnou integritou a identifikáciou s organizačnou kultúrou ozbrojených síl (jednotky), teda kompetenciami na riadenie a vedenie jednotky a to ako v mierových, tak predovšetkým bojových podmienkach.

Proces rozvoja vodcu začína posúdením vodcovských zručností a vedomostí, ak chceme stavať na rozvoji zručností a kompetencií. Po ňom nastupuje na rad vzdelávanie a rozvoj zručností v oblastiach, ktoré boli identifikované ako menej rozvinuté.



Cieľom rozvoja je :

- Poznať sám seba – sebaopoznanie výcvik
- Posilniť u účastníkov líderské – vodcovské postoje a zručnosti.
- Naučiť sa prijímať a analyzovať spätnú väzbu od svojho okolia / výcvik vo verbálnej a neverbálnej komunikácii/
- Rozvinúť schopnosť sebareflexie / rozvoj kritického myslenia /
- Porozumieť svojej osobnej motivácii / rozvoj sebadisciplíny/
- Dať účastníkom impulz systematicky pracovať na svojom osobnom rozvoji.
- Rozvoj technických a manažérskych kompetencií

J. Adair (5) podporuje názor, že **osobnosť a charakter vodcu nemožno pri skúmaní vodcovstva vynechať**. Pri skúmaní požadovaných kvalít lídra vymedzil určité všeobecné vodcovské vlastnosti a medzi najdôležitejšie zaradil:

- nadšenie – pre plnenie cieľov, ktoré môžu vodcovia zdieľať s ich stúpenkami a prenášať ich na nich,
- sebadôvera – viera v seba, nie však prehnaná, ktorá by mohla viesť k arogancii,
- čestnosť a poctivosť – vodca by mal byť pravdivý najmä sám voči sebe, musí byť zrelý, morálny a čestný, pretože práve to vyvoláva dôveru okolia,
- húževnatosť a vytrvalosť – vodca musí byť pružný, vytrvalý a musí požadovať vysoké štandardy, usilovať sa o rešpekt, nie však nutne o popularitu,
- láskavosť a srdečnosť – budovať si pozitívne vzťahy, zaujímať sa o iných a rešpektovať ich,
- pokora a skromnosť – zahŕňa ochotu načúvať iných, uznať svoju vinu a niesť následky, nebyť arogantný či panovačný.

Pre lídra je dôležité poznať samého seba. Vedieť aké sú jeho silné stránky, ako pôsobí na svoje okolie, podriadených, či ľudí v tíme. V jeho správaní sa odráža osobnosť a teda od osobnosti závisí aj štýl riadenia manažéra.

Od veliteľa-lídra sa očakáva aj to, že bude vedieť zvládať nielen svoj stres, ale aj stres podriadených. Kompetencia zvládania stresu patrí do kompetencií lídra vo vojenskom prostredí a bez sebaopoznania by bola len ťažko dosiahnuteľná. Veliteľova podpora znižuje stres, jej nedostatok stres v skupine zvyšuje. Tu má nenahraditeľnú úlohu najmä dôvera vo veliteľa (10). Iba lídri s vysokou psychickou odolnosťou môžu v tomto smere pozitívne ovplyvňovať a rozvíjať svojich podriadených. Mali by preto disponovať vyššou mierou schopnosti sa pružne prispôbovať náročným a kritickým situáciám, než je to bežné u ostatných vojenských profesionálov. Jedným z hlavných predpokladov je to, aby vedeli využívať rôzne copingové stratégie a techniky, ktoré vyplývajú z nutnosti rýchlej adaptácie na neustále sa meniace situácie vojenského výcviku a boja interpretovať stresujúce a bolestné skúsenosti ako normálny aspekt existencie života.



Poslaním Akadémie ozbrojených síl je poskytovať vysokoškolské vzdelanie budúcim dôstojníkom ako aj ďalšie kontinuálne vzdelávanie profesionálnym vojakom OS SR. Vychovávať ich v duchu vlastenectva tak, aby uznávali hodnoty, akými sú zmysel pre povinnosť, česť, občianska a spoločenská zodpovednosť, mravnosť, a aby uprednostňovali záujmy vlasti pred osobnými záujmami. Vedou a tvorivou činnosťou získavať, aplikovať a šíriť nové poznatky doma a v zahraničí.

ZÁVER

Ivana Nekvapilová tvrdí, že systém riadenia a hodnotenia by mal prebiehať podľa kompetencií. Tento postoj je založený na fakte, že modelovanie sústavy kľúčových a funkčných kompetencií sa čoraz častejšie využíva v rôznom spektre organizácii. (7)

Organizácie, ktoré zastávajú princíp rozvoja ľudských zdrojov založený na kompetenciách, berú do úvahy fakt, že každá pracovná pozícia si vyžaduje od človeka schopnosť disponovať niekoľkými kompetenciami, ktoré sú rozvinuté na vysokej úrovni. Úlohou tohto rozvoja je potom zníženie alebo vyrovnávanie rozdielov medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Práve kompetencie reprezentujú jeden z najvhodnejších nástrojov k zvládaniu tohto napätia. Riadenie podľa kompetencií resp. kompetenčný prístup je v súčasnosti považovaný za najprogressívnejší systém personálnej práce.

Takýto prístup zefektívňuje mnohé riadiace procesy v organizácii. Kompetenčný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov zvyšuje šance prijatia vhodnejších a kvalifikovanejších pracovníkov na určitú pracovnú pozíciu, umožňuje vyvarovať sa akýchkoľvek predsudkov a diskriminácie, umožňuje rýchlejšie sa adaptovanie na firemnú kultúru a je potrebný kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu. (6) Je žiaduce ak veliteľ preukáže schopnosť efektívne myslieť, robiť presné rozhodnutia, udržiavať súdržnosť jednotky a dosahovať organizačné ciele. Medzi ďalšie dôležité kompetencie patria aj:

- *Mentálna agilita*: Schopnosť prispôbiť sa neistote, predvídať budúce akcie a zachovať si flexibilitu.
- *Zdravý úsudok*: Schopnosť vyvodiť presné závery na základe informácií alebo aktuálnej situácie.
- *Inovácia*: Schopnosť transformovať staré nápady na nové praktické využitie prostredníctvom aplikácie kreatívneho myslenia.
- *Interpersonálny takt*: Schopnosť prijímať koncepty, inovácie a nápady od ostatných vo vašom tíme.
- *Odbornosť*: Získanie vedomostí vo všetkých oblastiach procesov, zdrojov a aplikácií organizácie smerom k dosiahnutiu účelu organizácie.



Podstatu leadershipu by sme nemali vnímať iba v osvojení si niekoľkých nových zručností alebo taktík, či štýlov vedenia, hoci aj na majstrovskej úrovni, ale mali by sme ho chápať ako celkovú zmenu myslenia, správania a jednania osobnosti. Ide o pripravenosť aj chuť spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Podľa jedného z klasikov leadershipu **M. R. Coveyho** „Leadership znamená vyjadrovať hodnotu a potenciál druhého človeka tak jasne, až si ich začne sám uvedomovať“. (7)

Dlhodobý zámer AOS predstavuje moderný, realistický, koncepčný rozvojový rámec potenciálu vojenského vysokého školstva s dôrazom na vzdelávanie, výchovu a výcvik profesionálnych vojakov po celú dobu ich služobnej kariéry, výskumnú, vývojovú a ďalšiu tvorivú činnosť zameranú na rozvoj spôsobilosti OS SR a medzinárodnú spoluprácu.

Príprava vysokoškolských študentov sa uskutočňuje v súlade s najnovšími poznatkami prírodovedných, humanitných a technických vied v príslušných študijných programoch, v súlade s potrebami Ozbroyených síl SR a ďalších bezpečnostných zložiek SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
2. Služobný predpis č. 86 zo 7. decembra 2015, Etický kódex profesionálneho vojaka, podľa § 132 ods. 6 zákona č. 281/2015 z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
3. NORTHOUSE, P. G. 2018. *Introduction to leadership*. Fourth Edition. 368s. London: Sage publications, Inc. ISBN 978-1-5063-3008-2.
4. NORTHOUSE, P. G., 2016. *Leadership: theory and practice*. Seventh edition. 494s. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5063-1116-6.
5. ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press. 1.vydanie. 169s. ISBN 80-251-0784-1.
6. ADAIR, J., 2006. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press. 1. vydanie. 289s. ISBN 80-251-1256-X.
7. NEKVAPILOVÁ, I. a kol. 2018. *Úvod do vojenského leadershipu*, Brno: Oddelení vydavatelství a správy studijních fondů UO, 2018. 1. vydanie. 125s. ISBN 978-80-7582-078-5.
8. STEIGAUF, S., 2011. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada. 1.vydanie . 368s. ISBN 978-80-2473-506-1.



9. STÝBLO, J., 2012. *Leadership: realita alebo vize*. Praha: Professional Publishing. 1.vydanie. 163s. ISBN 978-80-7431-105-5.
10. DZIAKOVÁ, O., 2009. *Vojenská psychologie*. Praha: Triton. 1.vydanie. 550s. ISBN 978-80-7387-156-7.

PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA
Katedra spoločenských vied a jazykov
Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika
031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika
E-mail: sona.srobarova@aos.sk

npor. Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ
Psychológ, Oddelenie personálnych služieb
Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika
031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika
E-mail: stefania.marzinanova@aos.sk



PRÍPRAVA OBYVATEĽSTVA NA OBRANU ŠTÁTU AKO NÁSTROJ PREVENČIE VZNIKU HYBRIDNÝCH HROZIEB

Jana LUKÁČOVÁ

PREPARING THE POPULATION TO DEFEND THE STATE AS A TOOL FOR PREVENTING THE FORMATION OF HYBRID THREATS

Abstract: *Is not to easy in this turbulent security environment talk about education in this special meaning. However, the need to educate the population in the area of state security and defense is all the more urgent. Also between regular information and hybrid threat is thin line. Only correct education (all scale of social categories) can fight against disinformation's, propaganda or more kinds of hybrid threats in our society.*

Keywords: *patriotism, Enlightenment, education, hybrid threats, disinformation's, concept, security environment.*

ÚVOD

V súčasnom vývoji vonkajšieho bezpečnostného prostredia európskych štátov s ohľadom na aktuálnu bezpečnostnú situáciu v tomto regióne krajiny individuálne reagujú formou vývoja rôznych trendov v národných bezpečnostných politikách. Okrem podmienenej potreby modernizácie, snahy transformovania oblasti tvorby a výcviku vojenského personálu a zvyšovania výdavkov na obranu je nevyhnutné klásť dôraz aj na vzdelávanie obyvateľstva v oblasti obrany štátu. Nestabilita bezpečnostného prostredia v najmä v stredoeurópskom regióne je vhodným prostredím pre vznik a rozvoj hybridných hrozieb negatívne pôsobiacich na obyvateľstvo štátov. Predpokladom pre eliminovanie a prevenciu pred takýmto druhom destabilizácie vnútorného bezpečnostného prostredia najmä formou propagandy a šírenia dezinformácií je vzdelávanie obyvateľstva a nastavenie správnej formy komunikácie s verejnosťou. (1)

Cieľom odborného príspevku je objasnenie stavu súčasného bezpečnostného prostredia v stredoeurópskom regióne, definovanie faktorov pôsobiacich na vlastenectvo štátov a formy prevencie hybridných hrozieb, ktoré pozitívne ovplyvňujú stabilitu vnútorného bezpečnostného prostredia a následne pozitívne vplývajú na formovanie moderného vlastenectva.



Odborný príspevok je spracovaný na základe kumulovania poznatkov z viacerých zahraničných a domácich diel, vlastného analyzovania bezpečnostnej situácie, zhodnotenia faktorov vplyvu na formovanie spoločnosti v oblasti získavania vedomostí, všeobecného prehľadu a informovanosti o obrane a bezpečnosti štátu a následné vytvorenia záverov skúmanej oblasti.

1 SÚČASNÉ BEZPEČNOSTNÉ PROSTREDIE V EURÓPSKEJ ÚNII

Spoločná zahraničná a bezpečnostná politika členských štátov bola vždy diskutabilná a vystavená kritike. Zjednotenie v tejto oblasti je podmienené prepojením národných a medzinárodných politických rovín, rozdielnym potenciálom a strategickými koncepciami štátnych aj neštátnych aktérov a samozrejme do veľkej miery aj rôznymi modelmi vytvárania zahraničnej politiky (2). Bezpečnostné prostredie môžeme zadefinovať s ohľadom na vplyvy ako vnútorné bezpečnostné prostredie. V slede udalostí, vplyvov a dopadov na bezpečnostné prostredie na európskom kontinente môžeme hovoriť o výrazných turbulenciách, ktoré sa premietajú do strategických dokumentov a smerovania politík krajín tohto regiónu.

Európske politiky a ich smerovanie definované strategickými dokumentmi Európskej únie ako sú napr. Stratégia Európskej únie pre bezpečnú úniu, Strategický kompas pre silnejšiu bezpečnosť a obranu Európskej únie a ich implementácie v národných strategických dokumentoch štátov Európskej únie. Hlavným kontextom výrazných zmien na strategickú úroveň boli aktivity spojené so šírením pandémie COVID-19 alebo rozmrazený konflikt na Ukrajine a pôsobenie Ruskej federácie, ktoré paradoxne nielen oslabovali Európu, ale aj stmelujú Európske štáty. „Agresívnejšie bezpečnostné prostredie si vyžaduje, aby sme spravili obrovský krok vpred a zvýšili našu schopnosť a ochotu konať, posilnili našu odolnosť a zabezpečili solidaritu a vzájomnú pomoc“ (3).¹

„Štátne a neštátne subjekty používajú hybridné stratégie, kybernetické útoky, dezinformačné kampane, priame zasahovanie do našich volieb a politických procesov, hospodársky nátlak a inštrumentalizáciu tokov neregulárnej migrácie.“ Opodstatnené obavy sú spôsobené aj eskaláciou zneužívania práva na dosiahnutie politických, hospodárskych a vojenských cieľov. Sporné strany sa sústreďujú na využívanie nových a prelomových technológií s cieľom získať strategické výhody a zvýšiť účinnosť svojich hybridných kampaní.

¹ Pozn.: Strategický kompas pre bezpečnosť a obranu - s.2., s.11



Často-krát je zneužívaná napríklad pretrvávajúca neistota spôsobená pandémiou COVID-19 na šírenie škodlivých a nepravdivých interpretácií“(Rada Európskej únie, 2022). Pôsobenie záporných faktorov v medzinárodnom prostredí má vytvorené priaznivé podmienky najmä v krajinách ktorých vnútorné bezpečnostné prostredie je destabilizované najmä ekonomickou situáciou, politickým vývojom alebo inými aktérmi nešťátneho charakteru, ktorí sa správajú radikálne alebo anti-systémovo podnecujú nepokoje v krajine. Náchylnosť na hybridné hrozby a pretavenie ich pôsobenia do šírenia dezinformácií, hoaxov, zvädzania a prvkov propagandy nie je zriedkavým javom vyskytujúcim sa v krajinách s nestabilným alebo negatívne ovplyvneným vnútorným bezpečnostným prostredím. Stav bezpečnostného prostredia v európskom regióne je úzko prepojených s vývojom bezpečnostného prostredia v jednotlivých členských štátoch. V posledných rokoch najviditeľnejšími destabilizujúcimi prvkami bola situácia spojená s pandémiou COVID-19, migračná kríza, konflikt na Ukrajine alebo energetická kríza. Dôsledkom bolo premietnutie do národných politík a stretégií a nevôľa obyvateľstva voči aktuálnemu politickému zriadeniu alebo medzinárodnému spoločenstvu.

V súčasnosti sa do popredia dostávajú nevojenské aspekty bezpečnosti medzi ktoré patrí aj sociálny sektor, ktorý sa už nesústreďuje na územie alebo vymedzenie teritóriom ale najmä na spoločné ideové smerovanie, hodnoty a postoje a práve spájanie na báze spoločných ideológií formuje potenciálne hrozby (napr. Baskovia) a šírenie prostredníctvom propagandy a dezinformácií vytvára živnú pôdu pre tieto zoskupenia. Primeraná informovanosť spoločnosti a vzdelávanie obyvateľstva môžu zamedziť rozširovaniu ideí destabilizujúcich vnútorné bezpečnostné prostredie.

2 VPLYV HYBRIDNÝCH HROZIEB NA VLASTENECTVO

Bezpečnostné prostredie v Európe už neohrozuje len konvenčné zbrane a vedenie konvenčného konfliktu je finančne veľmi náročné, ale rozvojom technológií sa na povrch čoraz viac dostávajú podvrtné aktivity ktoré sú zmesou konvenčných aj nekonvenčných metód, podporu extrémizmu, propagandu za účelom destabilizovať spoločnosť v štáte a následne spôsobila stratu dôvery v štátne zriadenie. Hybridné hrozby najmä v modernom technologickom svete môžu spôsobiť väčší rozsah škôd ako konvenčné zbrane. Eskalácia tohto druhu hrozieb môže spôsobiť v krajine vnútroštátny rozvrat a podnecovanie extrémizmu, radikalizáciu spoločnosti alebo výskyt teroristických aktivít. (10)

Šírenie dezinformácií alebo propagandy v kybernetickom priestore alebo akoukoľvek inou komunikačnou formou má jediný účel a to rozvrat danej spoločenskej jednotky pre ktorú boli zámerne vytvorené. V týchto prípadoch môžeme hovoriť aj o informačných operáciách, ktoré môžu využívať podvodné weby, vymyslené identity, šírenie podvrtných informácií a podobne.



V súvislosti s udalosťami posledných rokov identifikovať konkrétne aktivity, ktoré boli následne preukázané ako nepravdivé alebo usvedčené ako šírenie poplašných správ. Vzdelávanie obyvateľstva a informovanie a obdobných účelných aktivitách je nevyhnutné z dôvodu jednoduchej manipulácie s verejnou mienkou v neprospech štátneho zriadenia alebo celej spoločnosti. Niektoré aktivity dokážu vyvolať reťazové reakcie alebo davovú psychózu kedy šíreniu nepravdivých informácií dokáže podľahnúť oveľa väčšie množstvo ľudí.

Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na roky 2020 - 2024 sa sústreďí na boj proti hybridným hrozbám a najmä proti šíreniu nepráv, dezinformácií, fabulovaniu a zavádzaniu. Komunikačná stratégia sa zameriava najmä na elimináciu šírenia dezinformácií v kybernetickom priestore, ktorý je najviac náchylný na takúto formu destabilizácie bezpečnostného prostredia a najmä je náročný na formy regulácie. Primárnym druhom formy hybridných hrozieb, ktorý sa najčastejšie objavuje v kybernetickom priestore je šírenie nepráv (hoaxov), ktoré často-krát na obyvateľstvo pôsobia manipulačne, masovo a nepredvídateľne. Tieto negatívne faktory pôsobia negatívne najmä na prvky štátnosti a vystupujú z pozície nielen neštátnych ale aj štátnych aktérov pôsobiacich v našej spoločnosti. Títo aktéri nemusia mať len vnútroštátny ale aj zahraničný pôvod. (4)

3 PRÍPRAVA OBYVATEĽSTVA NA OBRANU ŠTÁTU AKO STIMUL MODERNÉHO VLASTENECTVA

Jednoduchou parafrázou môžeme zhrnúť, že „bez vetra sa ani lístok nepohne“ a rovnako aj podnetom pre koncepcio-strategické zmeny v prístupoch ku komunikácii so spoločnosťou v oblasti a bezpečnosti je zmena stavu bezpečnostného prostredia krajiny. Na báze zmeny bezpečnostného prostredia sa začínajú meniť východiskové ciele smerovania bezpečnostnej politiky a vytvára sa komplexný strategický rámec spolu s nástrojmi na realizáciu.

Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky z roku 2021 definuje základné strategické záujmy Slovenskej republiky medzi ktoré patrí aj odolnosť spoločnosti voči bezpečnostným hrozbám, ktorú je možné dosiahnuť len vzdelávaním obyvateľstva, osvetou a správne realizovanou komunikáciou medzi štátnymi aktérmi a obyvateľstvom štátu. Za jednu z najobávanejších hrozieb označuje práve hybridné hrozby, ktoré ohrozujú základné hodnoty a atribúty štátu. Cieľom hybridných hrozieb sa stáva najmä spravodajská a komunikačná infraštruktúra a šírenie propagandy a dezinformácií s cieľom destabilizovať bezpečnostné prostredie štátu. (5)



Dôvera obyvateľstva v demokratický štát ako jedna z premís Bezpečnostnej stratégie je však podmienená „výchovou“ obyvateľstva k patriotizmu a hrdosti národa, aby existoval u občanov pocit patričnosti k národu a územiau na ktorom žije, čo následne vyvoláva dôveru v demokratický štát. Tento druh „krehkej dôvery“ obyvateľstva v demokratický štát je však veľmi nestabilný z dôvodu výrazných vplyvov, ktoré môžu meniť jej intenzitu napríklad ekonomická situácia, politická situácia alebo samotná stabilita vnútorného bezpečnostného prostredia štátu.

Pripravenosť štátu a spoločnosti efektívne a koordinovane reagovať na hybridné hrozby vrátane dezinformácií, je podmienená aj úrovňou vzdelávania obyvateľstva. Vzdelávanie vedie k zvyšovaniu povedomia a tým k eliminácii šírenia dezinformácií.²

V podmienkach Slovenskej republiky bola uznesením vlády č. 658 zo 16. novembra 2021 schválená koncepcia prípravy obyvateľstva na obranu štátu, ktorá reaguje na vzniknutú celospoločenskú potrebu vzdelávania, osvetu v oblasti obrany a bezpečnosti a vytvárania moderného patriotizmu. V roku 2021 identifikovala Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky aktuálne vonkajšie aj vnútorné bezpečnostné hrozby a bezpečnostné záujmy Slovenskej republiky. Ochranu a obranu pred bezpečnostnými hrozbami však prioritne zabezpečujú bezpečnostné zložky avšak objavujú sa hrozby nevojenského charakteru, v kybernetickom priestore, šírenie dezinformácií a propagandy, na ktoré je nevyhnutné reagovať.

Základným predpokladom pre prijatie *Koncepcie prípravy obyvateľstva na obranu štátu (ďalej len „POnOŠ“)* je vzniknutá potreba komplexného riešenia účasti obyvateľstva na obrane štátu a rovnako aj vzdelávanie obyvateľstva v danej oblasti. Povinnosti, úlohy a aktívna účasť obyvateľstva na zabezpečovaní úloh pre potreby obrany štátu pramení v histórii avšak v súčasne platnej legislatíve je zakotvená v zákone č. 570/2005 Z.z. o brannej povinnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (6), ktorý v prvom rade hovorí o brannej povinnosti občanov. Pripravenosť obyvateľstva na obranu štátu je súčasťou mechanizmu, ktorý podmieňuje obranyschopnosť štátu. Príprava obyvateľstva na obranu štátu je rozdelená v zmysle §3 zákona č. 319/2002 Z.z. o obrane Slovenskej republiky do troch pilierov (7):

- Informovanie na úseku obrany.
- Rozvoj branného povedomia a pripravenosti občanov na obranu.
- Opatrenia vo výchovno-vzdelávacom procese (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021).

² Národná rada Slovenskej republiky, 2021



Informovanie obyvateľstva na úseku obrany štátu realizujú ústredné orgány štátnej správy a orgány s celoštátnou pôsobnosťou, miestna samospráva a obce. Ústredné orgány štátnej správy vytvárajú smerom navonok komunikačné stratégie z dôvodu zamedzenia šírenia dezinformácií.

Komunikačné stratégie úzko súvisia aj z rozvojom branného povedomia a pripravenosti občanov, ktoré je podporované dobrovoľnou vojenskou prípravou alebo prípravou vojakov v zálohe zaradených do aktívnych záloh. Vstup do aktívnych záloh alebo dobrovoľnej vojenskej prípravy umožňuje občanom Slovenskej republiky podieľať sa svojou prípravou na obrane štátu a zvyšovať tak obranyschopnosť Slovenskej republiky. Keďže občania Slovenskej republiky nemajú povinnosť zúčastniť sa povinnej vojenskej služby tak uzavretie dohody o zaradení do aktívnych záloh rovnako ako zúčastnenie sa dobrovoľnej vojenskej prípravy je na báze dobrovoľnosti po splnení podmienok vymedzených zákonom č. 570/2005 Z.z. o brannej povinnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (6), ktorý upravuje inštitút aktívnych záloh a zákon 378/2015 Z.z. o dobrovoľnej vojenskej príprave v znení neskorších predpisov (8).

Opatrenia vo výchovno-vzdelávacom procese by mali obsahovať osnovy zahŕňajúce povinný obsah výchovy a vzdelávania, civilnú ochranu, zdravotnú prípravu a participáciu ozbrojených zložiek na vzdelávaní na základných a stredných školách za účelov vytvárania všeobecného povedomia a o bezpečnosti a obrane štátu a získavaní ďalších zručností (5).

Primárnym cieľom prípravy obyvateľstva na obranu štátu a eliminovanie dôveryhodnosti občanov v dezinformácie a propagandu je poskytnutie objektívnych informácií a zvýšenie branného povedomia, informovanie o spôsobe reakcie na krízové situácie. Získanie všeobecných a relevantných informácií o členstve Slovenskej republiky v medzinárodných organizáciách a vzdelávanie obyvateľstva o historických míľnikoch, ktoré formovali identitu štátu budujú vlastenectvo a vzdelanie branného povedomia. (1)

Najdôležitejším však zostáva komunikačný priestor v rôznych fázach, formách a v rôznych sférach pôsobenia spoločnosti.

V podmienkach Slovenskej republiky v boji proti hybridným hrozbám ústredné orgány štátnej správy reagujú najmä aktívnou komunikáciou s verejnosťou a relevantným prostriedkami a overenými informáciami prostredníctvom masmediálnych prostriedkov (sociálne siete, televízia, rozhlas) s cieľom informovať obyvateľstvo.



Budovanie branného povedomia a vzdelávanie obyvateľstva ako efektívny nástroj proti hybridným hrozbám sa ukazuje ako najefektívnejší a predstavuje základný pilier a vytvára v spoločnosti racionalizáciu verejnej mienky s komplexným vplyvom na obyvateľstvo. (9, 11)

Výchovno-vzdelávací proces zameraný na vzdelávanie na základných školách, stredných školách, vysokých školách a v rôznych formách či už formálnym alebo neformálnym vzdelávaním prispieva k pokrokom v oblasti zvyšovania povedomia aj napríklad v oblasti brannej prípravy alebo reakcie na krízové situácie.

Dôležitým aktérom v oblasti vzdelávania a samotnej realizácie prípravy obyvateľstva na obranu štátu je v podmienkach Slovenskej republiky a samotného rezortu obrany vzdelávanie kadetov a príslušníkov ozbrojených síl, ako aj zamestnancov rezortu obrany v oblasti bezpečnosti a obrany štátu a zvyšovanie povedomia a kvality vzdelania v týchto oblastiach. V budúcnosti by mohlo predstavovať spôsob šírenia osvetu a zvyšovania úrovne vzdelávania v oblasti obrany a bezpečnosti rozšírenie pôsobenia Akadémie ozbrojených síl na oblasť vzdelávania a kooperácie s viacerými odvetviami spoločnosti spolu s rozšírením spektra pôsobenia. Vzdelávanie kadetov, ktorí neskôr už ako príslušníci ozbrojených síl môžu sami vzdelávať spoločnosť napríklad formou branných cvičení alebo tvorbou pozitívnej osvetu a tak pozitívne dotvárať obraz a vzdelanie v oblasti bezpečnosti a obrany štátu. (12)

ZÁVER

Príprava obyvateľstva na obranu štátu má celkom zreteľný cieľ a to v čo najväčšej možnej miere stabilizovať a pozitívne ovplyvňovať vnútorné bezpečnostné prostredie formou iniciatív realizovaných štátnymi ale aj neštátnymi aktérmi naprieč celým spoločenským spektrom. Ukazovateľom v tomto prípade nie je nič viac ani menej ako osvietené obyvateľstvo vzdelané v oblastiach bezpečnosti a obrany štátu. V boji proti hybridným hrozbám a zároveň v neľahkej bezpečnostnej situácii si musíme uvedomovať dôležitosť informovania, osvetu a vzdelávania obyvateľstva. Nevedomosť spôsobuje strach a obavy a tie skratové alebo nepredvídateľné konanie. Merateľným ukazovateľom môžu byť aj často-krát medializované odopretia od výkonu mimoriadnej služby. Prečo? Má priemerný občan Slovenskej republiky vôbec vedomosť o tom čo vlastne tento pojem predstavuje? Toto konanie bolo spôsobené najmä masovým vplyvom a strachom vyplývajúcim z nevedomosti.

Neľahkou úlohou prípravy obyvateľstva na obranu štátu je tento proces zvrátiť a prinavrátiť personálne zdroje pre potreby obrany štátu a zabezpečiť budovanie vlastenectva v krajine. Jednoduchšia interpretácia je aby občania chceli brániť krajinu v ktorej žijú z vlastnej vôle a nielen preto že im to ukladá zákon.



Vytváranie pozitívneho obrazu, osvetu, informovania verejnosti v oblasti bezpečnosti a obrany nielen pozitívne vplýva na smerovanie spoločnosti ale aj na záujem o rôzne druhy vojenskej služby a tvorbu ďalších personálnych zdrojov pre potreby obranu štátu (profesionálni vojaci, aktívne zálohy, dobrovoľná vojenská príprava).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ČUKAN, K. a kol., 2007. Bratislava, *Mládež a armáda*, Vydavateľstvo Ministerstvo obrany, ISBN 80-89261-04-3, s.123
2. FIALA, P., PITROVÁ, M. 2009 *Evropská unie*, CDK Brno, ISBN 978-80-7325-180-2, s.589
3. Rada Európskej únie, 2022. Strategický kompas pre bezpečnosť a obranu. Dostupné na interne: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/sk/pdf> s.47
4. Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021, *Komunikačná stratégia*, s.11, Dostupné na interne: https://www.mosr.sk/data/files/4298_komunikacna-strategia-rezortu-obrany_minion-pro.pdf
5. Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021, *Bezpečnostná stratégia*, Bratislava, Dostupné na internete: https://www.mosr.sk/data/files/4263_210128-bezpecnostna-strategia-sr-2021.pdf, s.2
6. Zákon č. 570/2005 Z.z. o brannej povinnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
7. Zákona č. 319/2002 Z.z. o obrane Slovenskej republiky
8. Zákon 378/2015 Z.z. o dobrovoľnej vojenskej príprave v znení neskorších predpisov
9. GIANOPOULOS, G., SMITH, H., THEOCHARIDOU, M., 26.11.2020, *The Landscape of Hybrid Threats – A conceptual Model*. Public Version, European Commission 2020, s.52, Dostupné na internete: <https://euhybnet.eu/wp-content/uploads/2021/06/Conceptual-Framework-Hybrid-Threats-HCoE-JRC.pdf>
10. HOFREITER, L. 2008. *Teória a riešenie konfliktov*, Akadémia ozbrojených síl generála milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši, ISBN 978-80-8040-347-8, s.206
11. LASICOVÁ, J., UŠIAK, J. 2012. *Bezpečnosť ako kategória*, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, Bratislava, ISBN 978-80-224-1284-1, s.263
12. Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021, *Koncepcia prípravy obyvateľstva na obranu štátu*, s.6, Dostupné na interne: https://www.mosr.sk/data/files/4619_koncepcia_ponos_schvalene.pdf

Mgr. Jana LUKÁČOVÁ

Uhľiská 10816/46

831 07 Bratislava

janka.lukacova3@gmail.com



FLUKTUÁCIA VO VOJENSKEJ LOGISTIKE – PRÍČINY, DÔSLEDKY A VÝCHODISKÁ

Stanislav MORONG

TURNOVER IN MILITARY LOGISTICS – CAUSES, CONSEQUENCES AND SOLUTIONS

Abstract: *The article uses the obtained statistical data together with the empirical findings of the author and the officials of the strategic level of military logistics management to assess the unfavourable development in the field of human resources in this specific branch of the Armed Forces. From the portfolio of factors having a critical influence on the interest or reluctance of professional soldiers - officers to perform management functions in the specialisations of military logistics, special attention is paid to the education and training of these specialists. The author of the article presents a fundamental relational determination between the quality of education in military logistics and personal stability in the performance of functions after graduation. He points out the economic and professional consequences of using inappropriate tools for reducing the personnel deficit in the Armed Forces of the Slovak Republic and presents a spectrum of proposals necessary for a positive turnaround in the human resources segment of military logistics.*

Keywords: *turnover, military logistics, human resources, education, training, armed forces*

ÚVOD

Ozbroyené sily Slovenskej republiky rovnako ako väčšina členských štátov NATO sa v oblasti zabezpečenia materiálových potrieb a služieb potrebných pre logistické zabezpečenie a podporu stále viac orientujú na ich poskytovanie externými, nevojenskými subjektami. Dôsledkom je stav, kedy aj v špecifickom transformačnom procese realizovanom v ozbrojených silách, ktorý na rozdiel od bežných hospodárskych subjektov nie je orientovaný na produkciu, ale výcvik a odbornú prípravu na úseku obrany štátu, sú uplatňované nákladové optimalizačné metódy na báze podnikových systémov typu Just-in-Time, Kanban a pod. To umožňuje redukovať objem vytváraných a fyzicky udržiavaných zásob, čo má svoju pozitívnu reflexiu v znižovaní nákladov v tejto funkčnej oblasti vojenskej logistiky.

Prakticky to znamená odklon od tradičného a špecifického prístupu k tvorbe zásob pre potrebu ozbrojených síl v čase krízových situácií. Na rozdiel od nevojenských hospodárskych subjektov sa armády vo všeobecnosti, ako garant bezpečnosti štátu voči externým hrozbám, vyznačovali tvorbou zásob nevyhnutnej výzbroje, techniky a materiálu na čas potrebný pre prechod hospodárstva na vojnovú ekonomiku.



Tento prístup k tvorbe zdrojovej základne potrebnej pre vedenie ozbrojeného konfliktu v jeho počiatkovej fáze, bol ľudovo vyjadrený frázou, že „armáda je štát v štáte“. V uvedenom kontexte to možno odborne interpretovať ako skutočnosť, že ozbrojené sily sú v čase krízovej situácie z hľadiska vnútorných ekonomických procesov autonómne. Zdrojová samostatnosť od vzniku krízy do momentu kedy vybrané subjekty hospodárskej mobilizácie dosiahnu spôsobilosť plynulých dodávok dohodnutých komodít pre ozbrojené sily a iné subjekty garantujúce chod štátu v zmenených bezpečnostných podmienkach im umožňuje plniť si záväzky na úseku obrany štátu bez toho, aby boli aktívne a funkčné ostatné články distribučného reťazca.

Zmeny v predmetnej oblasti v kumulácii s radom ďalších faktorov determinujúcich doterajšie poslanie, úlohy a význam vojenskej logistiky, okrem pozitívnych efektov spôsobili aj niekoľko anomálií s negatívnym dopadom na rozvoj a prax vojenskej logistiky. Jednou z deformít tohto typu bolo a stále pretrváva presvedčenie niektorých strategických funkcionárov vedenia rezortu, že vojenská logistika je len distribučný systém koncentrovaný na riadenie materiálových tokov do ozbrojených síl, ako aj v ich internom prostredí s následnou realizáciou dodávky príslušnej komodity až ku konečnému používateľovi, či technike. Na základe takéhoto zjednodušeného konceptu poslania vojenskej logistiky boli v minulosti prijaté niektoré opatrenia v kontexte riešenia permanentného deficitu ľudských zdrojov v tomto odbore vojenstva.

Vzniklo tým ilúzné presvedčenie, že riadiť materiálové toky na úrovni útvar dokáže akýkoľvek absolvent nevojenskej univerzity po absolvovaní základného vojensko-odborného kurzu. Paradoxom je však skutočnosť, že napriek vysokému záujmu a relatívne dostatočnému počtu absolventov týchto kurzov počet obsadených funkcií vo vojenskej logistike dlhodobo klesá. Možnú príčinu nízkej personálnej rezistencie a fluktuácie, ktorá je jej prirodzeným dôsledkom identifikuje a štatistickými údajmi argumentačne odôvodňuje autor v nasledujúcom príspevku.

1 REORGANIZAČNÉ DEFORMÁCIE A REDUKCIA ODBORNÉHO VZDELÁVANIA VO VOJENSKEJ LOGISTIKE

Vstup Slovenskej republiky do NATO bol medzníkom nielen z hľadiska vnímania obrany z aspektu vojensko-politickej dimenzie, ale aj nutnosti štrukturálnych zmien vo vnútri ozbrojených síl. Napriek tomu, že aliančné doktríny nijako direktívne nevstupujú do systému a procesov fungovania armád jednotlivých členských štátov, zmeny štruktúr a uplatňovaných nástrojov riadenia ozbrojených síl sú po vstupe do Aliancie nevyhnutnosťou. Zákonitosť uvedených zmien je iniciovaná indikatívne prostredníctvom požiadaviek na spôsobilosti v jednotlivých odboroch vojenstva.



Kumulácia majetku štátu v správe Ministerstva obrany SR, v neskôr špecifikovaných intenciách podľa kategorizácie majetku platnej v NATO sekundárne podmienila vnímanie významnosti a štruktúru služieb vojenskej logistiky. Kreovanie logistických štruktúr len na báze distribúcie materiálu bezprostredne ovplyvnilo aj požiadavky na vedomosti a znalosti budúcich funkcionárov vojenskej logistiky. Presvedčenie o tom, že primárnou zodpovednosťou týchto funkcionárov je zabezpečenie materiálom príslušnej materiálovej triedy malo svoje negatívne konsekvencie v praktických opatreniach na odborné vzdelávanie ako aj samotné funkčné povinnosti špecialistov vojenskej logistiky.

Výsledkom zásadnej transformácie vojenskej logistiky aj v kontexte profesionalizácie Ozbroyených síl Slovenskej republiky došlo k zníženiu rozsahu a portfólia logistických služieb dovedy poskytovaných vojakom základnej služby. V strategických plánovacích dokumentoch bola presadzovaná idea, že logistické zabezpečenie profesionálnej armády nie je závislé na poskytovaní logistických služieb internými silami a prostriedkami ozbrojených síl. Podľa vzoru geograficky a hospodársky neporovnateľne väčších a hospodársky výkonnejších štátov Aliancie sa začal presadzovať trend dodávok služieb z prostredia mimo ozbrojených síl[1], v odbornej literatúre známy pod pojmom outsourcing alebo tiež externalizácia. Nielen prax, ale aj organizačné štruktúry logistiky sa preto v prvých dvoch dekádach 21.storočia koncentrovali výhradne na manažment materiálového toku do a v prostredí ozbrojených síl. Neakceptovanie špecifických aspektov malých ekonomík v jej diferenciách vzhľadom k produktovej skladbe na výstupe z jednotlivých hospodárskych odvetví, ich výkonnosti a schopnosti reagovať na špecifické požiadavky ozbrojených síl mali za následok nárast výdavkov, škôd a stratu niektorých kľúčových spôsobilosti ozbrojených síl.

Vnímanie logistických funkcionárov len ako zásobovačov a manažérov procesov realizovaných externými poskytovateľmi služieb malo svoju reflexiu aj vo vzdelávaní budúcich dôstojníkov iných ako technických špecializácií vojenskej logistiky. V počiatkovej eufórii z profesionalizácie armády a implementácie outsourcingu do logistických služieb bolo preto vzdelávacie úsilie zamerané výhradne na profil absolventa – manažéra. Prakticky to znamenalo zrušenie odborného vojenského vzdelávania, akreditovanie a implementovanie všeobecných, nevojenských manažérskych študijných programov do prípravy budúcich veliteľov a funkcionárov logistiky. Na základe oprávnených kritických pripomienok a negatívnej spätnej väzby funkcionárov strategického stupňa velenia na štruktúru, objem a kvalitu vedomostí absolventov, ktoré sú potrebné pre výkon vojenských funkcií, bolo rozhodnuté o opätovnom zameraní vzdelávania na vojenské študijné programy.

Nedostatok garancií pre akreditáciu samostatného študijného programu pre vojenskú logistiku, podľa všeobecne platnej legislatívy[2] mal za následok, že v minulosti osvedčený systém vzdelávania funkcionárov logistiky podľa jednotlivých služieb resp. zásobovacích tried bol nahradený takzvaným modulovým systémom.



V akreditovanom študijnom programe „Bezpečnosť a obrana štátu“ sú pripravovaní v rámci modulov G10,20,30 velitelia špecializácií pozemných síl, pričom samostatný modul tvorí odbornosť L10 - vojenská logistika. Daný modul je špecifický tým, že budúci dôstojníci logistiky sú v ňom pripravovaní bez bližšieho určenia. V rámci procesu edukácie získavajú teoretické vedomosti a poznatky zo všetkých špecializácií orientovaných na netechnické logistické služby. Konkrétna nástupná funkcia, špecializácia je absolventom tohto modulu v rámci ukončeného štúdia na vojenskej akadémii oznámená až pri personálnych pohovoroch.

Paradoxom je, že pre kvantitatívne porovnateľný počet logistických služieb v minulosti k ich súčasnému portfóliu boli pre každú z nich separátne vzdelávaní v rámci štúdia na vysokých vojenských školách budúci náčelníci jednotlivých logistických služieb. Práve transformácia pôvodne 27, neskôr 10 materiálových tried na konečných, vstupom do Aliancie podmienených 5 zásobovacích tried podľa príslušných noriem[3], mala akcentovať význam hlbšej odbornej špecializácie. Argumentom pre dané tvrdenie je skutočnosť, že zloženie materiálových tried v minulosti zodpovedalo potrebám jednotlivých služieb. Prakticky to znamenalo, že nositeľ zodpovednosti za poskytovanie konkrétnej logistickej služby logicky disponoval potrebnými zdrojmi nielen v materiállovej, ale aj finančnej oblasti, vrátane ľudských zdrojov. Aktuálne je v zásobovacích triedach (ďalej len ZT) II. – výzbroj a náhradné dielce a IV. – všeobecný materiál koncentrovaná zdrojová báza nielen pre logistické, ale aj iné služby (napr. duchovnú, zdravotnícku a pod.). To negatívne determinuje logistické zabezpečenie minimálne v segmente kompetencií pri realizácii konkrétnych úloh a tiež v oblasti administratívnej náročnosti a nežiaducej byrokracie.

Ilustrovať to možno na príklade proviantnej služby, v ktorej pod priamou kontrolou pre poskytovanie a zabezpečenie stravovania má náčelník proviantnej služby len potraviny patriace do ZT I. Technické prostriedky pre prípravu stravy v poľných podmienkach sú z hľadiska vedenia evidencie a účtovania súčasťou ZT II. a stacionárne technické prostriedky a vybavenie veľkokuchynských zariadení je súčasťou ZT IV. Aj keď za hospodárenie s týmto materiálom v rozsahu od jeho nadobúdania, používania až po likvidáciu je zodpovedný náčelník proviantnej služby, je zároveň nútený kooperovať a poznať zásady hospodárenia s materiálom aj v ZT II. a IV.

Komplikácie spojené s využívaním materiálu, ktorého kontrolu, či okamžité použitie nemôže náčelník príslušnej služby bezprostredne ovplyvniť bez nutnej pracovnej intervencie niektorého z viac, či menej zodpovedných kolegov sú preto časté a viac zákonitostou ako náhodným javom.



Schopnosť úspešne minimalizovať následky týchto kritických miest vojenskej logistiky je primárne podmienená odborným vzdelaním a skúsenosťami funkcionárov logistiky. Práve personálna prax je však základným a z hľadiska priority riešenia akútnym problémom vyžadujúcim zmenu prístupu a uplatňovaných nástrojov využívaných v manažmente ľudských zdrojov.

2 DETERMINANTY PERSONÁLNEJ STABILITY VO VOJENSKEJ LOGISTIKE

Deficit špecialistov vojenskej logistiky nemožno stotožňovať len s nedostatkom odborných funkcionárov t.z. dôstojníkov štábu útvaru. Rovnaký problém zamestnáva kompetentných príslušníkov a zamestnancov Personálneho úradu GŠ OS SR v rámci nedostatku špecialistov logistiky na výkonnej úrovni, profesionálnych vojakov zaradených do kategórie mužstva a poddôstojníkov – špecialistov logistických jednotiek.

Komplexné skúmanie príčin personálneho deficitu je preto potrebné koncentrovať na identifikáciu všetkých pôsobiacich faktorov, ktoré majú podiel nielen na samotnom nedostatku personálu, ale aj na fluktuácii, ako jeho organickej súčasti.

Výkon a stabilita pôsobenia príslušníkov ozbrojených síl v špecializáciách vojenskej logistiky sú podmienené týmito faktormi:

1. Frekvenciou reorganizačných zmien strategických štruktúr vojenskej logistiky.
2. Kvalitatívnymi a kvantitatívnymi predpokladmi efektívneho vojensko-odborného vzdelávania budúcich funkcionárov odbornosti L10.
3. Využitím nesystémových nástrojov riešenia personálneho deficitu vo vojenskej logistike.
4. Deformáciou systému zaradovania absolventov akadémie ozbrojených síl a DKAŠ v nástupných funkciách v OS SR.

Ad 1.) Klasickým príkladom sú zmeny štruktúr jedného z rozhodujúcich subjektov zodpovedného za logistické procesy do roku 2021 na strategickej úrovni riadenia vojenskej logistiky. Aktuálne tomuto prvku zodpovedá 44. Centrum logistických služieb Brigády spoločnej podpory. **Za tridsať rokov** existencie OS SR tento subjekt zaznamenal **7 zásadných reorganizácií**. Kvantitatívne vyjadrené to znamená zásadnú zmenu do riadenia systému v zmysle zmien poslania, zodpovednosti, kompetencií, koordinácie a súčinnosti so štruktúrami vojenskej logistiky na národnej a aliančnej úrovni, s intervalom zmien priemerne každých 51 mesiacov, čo znamená len niečo viac ako po 4 rokoch. Ešte výraznejšie sa to prejavuje v zmene štatutárov tohto subjektu, kde sa postupne za toto obdobie **vymenilo 11 veliteľov** (náčelníkov).



Nie je potrebné zdôrazňovať ako môžu byť naplňované strategické ciele vytýčené takémuto subjektu, ak jeho rezistencia v čase nezodpovedá ani cieľom v rámci strednodobého plánovania a štatutár (funkcionár), určujúci formu a metódy plnenia strategických cieľov z funkcie odchádza v priemere po 33 mesiacoch t.z. po 2 rokoch a 9 mesiacoch, čo postačuje nanajvýš na plnenie krátkodobých cieľov.

Ad 2.) Katedra logistického zabezpečenia ako subjekt zodpovedný za vzdelávanie a odbornú prípravu tzv. netechnických služieb vojenskej logistiky pripravuje 5 špecializácií odbornosti L10 a podieľa sa na príprave ďalších dvoch s celkom 3 odbornými pedagógmi v odbore vojenskej logistiky, dvomi v odbore ekonómia a jeden pedagóg inej odbornosti. Kvalita odborného vzdelávania funkcionárov tylových služieb (ekvivalent súčasných funkcionárov logistických služieb) zpred niekoľkých desaťročí bola reálne zabezpečená skutočnosťou, že na príprave každej špecializácie týchto služieb sa podieľalo 6-8 odborných pedagógov. Ak upustíme od tejto dnes neakceptovateľnej personálnej a tým aj ekonomickej náročnosti edukačného procesu, prispôbime ho súčasným ekonomickým limitom aj tak je nevyhnutná jeho komparácia so vzdelávaním iných, nelogistických odborností (špecializácií) v rámci AOS. Nemožno polemizovať o tom, že výkon štátnej služby profesionálneho vojaka vo funkcii dôstojníka štábu – funkcionára logistiky je vzhľadom k požiadavkám na vedomosti minimálne ekvivalentom k veliteľským funkciám v špecializáciách mechanizovaných, tankových, delostreleckých a iných jednotiek. Preto ak v týchto veliteľských odbornostiach sa na vzdelávaní každej z nich aktuálne podieľajú 2-3 odborní pedagógovia, katedra logistického zabezpečenia vykazuje na tomto princípe kvantitatívny deficit minimálne 7 vysokoškolských pedagógov. Akékoľvek **kritické pripomienky k úrovni odborných vedomostí absolventov odbornosti L10 garantmi logistických služieb z úrovne velenia GŠ OS SR sú len prirodzeným výsledkom personálnej poddimenzovanosti katedry logistického zabezpečenia a ciele vytýčené v oblasti kvality vzdelávania sú za flagrantného zanedbávania investícií do vzdelávania vo vojenskej logistike nerealizovateľné.**

Ad 3.) Deformácia systémového riešenia dopĺňovania špecializácií pôvodne ekonomicky a odborne oprávnených zaradených do dopĺňovania formou absolvovania DKAVŠ (ďalej len DKAVŠ) napr. psychológovia, duchovní, veterinárni lekári a pod. aj na veliteľské a logistické funkcie je pre chod systému a personálnu stabilitu vo vojenskej logistike autodeštruktívna. Vyplýva to zo skutočnosti, že **veliteľské a logistické funkcie v ozbrojených silách sú v spoločnosti jedinečné, bez ekvivalentu na trhu práce.** Vykonávanie a zvládnutie týchto funkcií nie je možné zabezpečiť absolvovaním kurzu, ale výhradne systémovou profesijnou prípravou v príslušnej odbornosti vojenského vysokoškolského vzdelávacieho systému.



Ad 4.) Absolventi AOS rovnako ako absolventi zaraďovaní na funkcie po absolvovaní DKAVŠ sú oficiálne ustanovovaní do veliteľskej funkcie (veliteľ čaty) a to aj napriek tomu, že odbornosť L10 (vrátane všetkých špecializácií, ktoré možno určením a poslaním stotožniť so súčasnou vojenskou logistikou) historicky vždy pripravovala odbornou-riadiacich príslušníkov ozbrojených síl, nie veliteľov. Vzhľadom k odbornému vzdelávaniu pri vedení operácií, ale aj plnení úloh v stave bezpečnosti **je nemysliteľná vzájomná zastupiteľnosť veliteľov a špecialistov vojenskej logistiky**. Preto akékoľvek argumenty založené na tvrdení, že každý dôstojník musí byť nevyhnutne veliteľ nemajú oporu v interných normách rezortu ministerstva obrany upravujúcich výkon služby profesionálneho vojaka z aspektu špecializácie napr. dokument opis funkčnej náplne.

Pretože rozsah článku nedovoľuje detailne skúmať vplyv všetkých štyroch faktorov na neusokojivú personálnu situáciu vo vojenskej logistike, koncentrujeme svoju pozornosť na tretí faktor v poradí. Práve on má najvýznamnejší podiel nielen na samotnom deficite, ale rozhodne má na fluktuácii vo vojenskej logistike kľúčový podiel. Tieto závery možno podporiť aj ďalej uvedenými kvantitatívnymi ukazovateľmi.

Dlhodobá nevyrovnaná bilancia medzi neobsadenými funkciami vo vojenskej logistike podľa tabuliek mierových počtov a ministerstvom obrany direktívne stanoveným počtom záujemcov o štúdium na akadémii ozbrojených síl si vynútila ďalšie nesystémové opatrenia pri doplňovaní potrebného personálu.

Historicky osvedčené doplňovanie ozbrojených síl budúcimi dôstojníkmi z radov absolventov vysokých vojenských škôl a doplňovanie personálnej potreby absolventmi nevojenských univerzít sú dva základné spôsoby obsadzovania voľných pozícií dôstojníkov ozbrojených síl. prioritným kritériom pre výber jednej z týchto foriem doplňovania personálu by mal byť optimálny pomer medzi nákladmi na získanie absolventa a odbornými vedomosťami potrebnými pre výkon funkcie.

Z aspektu efektívnosti možno doplňovanie dôstojníkov z radov absolventov civilných vysokých škôl nielen akceptovať, ale v plnom rozsahu sa s ním aj stotožniť, no len za predpokladu rešpektovania určitých obmedzení. Ekonomicky výhodné je to zvlášť pri vojenských špecializáciách, kde ročná požiadavka na doplňovanie ozbrojených síl je kvantitatívne limitovaná na jedného, či niekoľkých jednotlivcov (vojenský duchovní, právnici, psychológovia, hovorcovia a pod.). Vytvárať a udržiavať akademické pozície a pracoviská s porovnateľným počtom pedagógov a absolventov na akadémii ozbrojených síl je pre tieto špecializácie ekonomicky neefektívne a tým argumentačne neobhájiteľné. Druhým dôvodom pre ich získavanie uvedeným spôsobom je kompatibilita získaných vedomostí.



Plné uplatnenie absolventov civilných škôl v uvedených odbornostiach vyžaduje len minimálnu pedagogickú intervenciu zameranú na drobné zvláštnosti výkonu profesie v špecifických podmienkach rezortu ministerstva obrany. Spravidla to umožňujú základné vojensko-odborné kurzy.

V ostrom protiklade s týmito ekonomicky a odborne výhodnými zásadami je realita personálnej praxe uplatňovaná pri doplňovaní dôstojníckeho zboru už viac ako desať rokov. Dlhodobý deficit funkcionárov logistiky nižších dôstojníckych hodností bol príčinou, že absolventmi nevojenských vysokých škôl sú obsadzované aj dôstojnícke funkcie v rámci logistickej odbornosti L10.

Kurzy pre absolventov nevojenských vysokých škôl v logistických špecializáciách sú nástrojom, ktorý mal radikálne zmeniť nepriaznivý stav spojený s nedostatkom nižších dôstojníkov logistiky. Z toho možno vyvodiť hypotézu, že v určitom časovom intervale bol dosiahnutý pozitívny obrat a počty príslušníkov logistiky v tejto hodnotnej kategórii zaznamenali očakávaný rast.

Paradoxom je fakt, že očakávané zníženie personálneho deficitu, čerpaním ľudských zdrojov z kategórie absolventov DKAVŠ je rýchlym riešením, ale s krátkodobým efektom. Napriek tomu, že ročne v jednotlivých logistických špecializáciách trojmesačný odborný kurz končí niekoľko desiatok absolventov nevojenských vysokých škôl a univerzít, počet neobsadených funkcií určených pre kategóriu nižších dôstojníkov za sledované obdobie neklesol, ale naopak vzrástol, čo je v kvantitatívne vyjadrené v tab.1.

Tabuľka 1 Bilancia personálneho stavu nižších dôstojníkov vo vojenskej logistike OS SR

Hodnosť	Obsadenosť r. 2018 (v %)[4]	Obsadenosť r. 2023 (v %) ¹	Rozdiel +/- (v %)
poručík	59	57	-2
nadporučík	64	54	-10
kapitán	86	45	-41
Celkom	70	52	-18

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)

Týmto personálnym experimentom, ako potvrdzuje samotná vojenská prax a argumentačne podporujú kvantitatívne údaje už zmienenej tab.1, je silne narušená bilancia medzi efektom maximálne možnej obsadenosti nástupných dôstojníckych funkcií vo vojenskej logistike a schopnosťou tieto funkcie odborne vykonávať.

¹ Stav k 3/2023



Tabuľka 2 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnosť poručík

Odbor - nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	10	6	60,00
	Odborník na opravu PVaT	148	27	13	48,15
	Odborník manažmentu logistiky	175	8	1	12,50
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	34	17	50,00
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	1	0	0,00
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	12	10	83,33
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	8	2	25,00
	Odborník metrologickej služby	296	1	1	100,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	2	2	100,00
	Odborník na dopravnú logistiku	705	38	18	47,37
	Odborník na vojenskú dopravu	710	20	17	85,00
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	6	5	83,33
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	11	6	54,55
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	15	10	66,67
Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	12	5	41,67	
	Spolu (resp. priemer v %)		205	113	57,17

Zdroj: Morong, Pagáčik (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)

Korektnosť interpretovaných kvantitatívnych údajov vyžaduje upozorniť na skutočnosť, že počet tabuľkových miest v uvedených hodnostiach vo vojenskej logistike vzrástol v r. 2023 v porovnaní s rokom 2018 v priemere o 4%. V konečnom dôsledku to znamená, že za sledované obdobie došlo v priemere k poklesu obsadenosti voľných funkcií o 14%. Zvyšujúci sa personálny deficit (tab.1) spoločne s údajmi uvedenými v tab. 2. – 4. potvrdzujú záver, že projekt dopĺňovania ozbrojených síl absolventmi DKAVŠ v odbornosti L10 možno hodnotiť ako ekonomicky nevýhodný a odborne neakceptovateľný.



Úsilie o dlhodobú stabilizáciu a trvale udržateľný pozitívny vývoj v personálnej oblasti je vo vojenskej logistike primárne konfrontované s týmito negatívnymi faktormi:

- vysoká fluktuácia,
- absencia jednotných zásad ustanovenia dôstojníkov do nástupných funkcií,
- neakceptovanie špecifických požiadaviek na vzdelávanie funkcionárov logistiky.

Aby bolo možné minimalizovať vplyv uvedených faktorov na personálnu situáciu vo vojenskej logistike Ozbrojených síl SR je potrebné identifikovať príčiny ich aktivácie a pôsobenia. Pri identifikácii príčin vysokej fluktuácie funkcionárov vojenskej logistiky na taktickej a operačnej úrovni velenia a riadenia ozbrojených síl je možné využiť len autormi získané štatistické údaje. Výskumné projekty alebo štúdie, ktoré by sa cielene zameriavali na analýzu dlhodobo nepriaznivej personálnej situácie vo vojenskej logistike neboli zatiaľ podľa disponibilných informácií autorov článku iniciované a realizované. Uvedená skutočnosť však nemôže negatívne korigovať závery, ku ktorým sme dospeli na základe jednoznačných kvantitatívnych údajov.

Tabuľka 3 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnota nadporučík

Odbor -nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	14	8	57,14
	Odborník na opravu PVaT	148	31	19	61,29
	Odborník manažmentu logistiky	175	16	7	43,75
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	33	13	39,39
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	20	9	45,00
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	22	11	50,00
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	24	12	50,00
	Odborník metrologickej služby	296	2	1	50,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	3	2	66,67
	Odborník na dopravnú logistiku	705	11	6	54,55
	Odborník na vojenskú dopravu	710	15	11	73,33
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	17	10	58,82
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	8	4	50,00
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	3	2	66,67
	Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	4	2	50,00
	Spolu (resp. priemer v %)		223	117	54,44

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Napriek tomu už dostupné údaje za sledované obdobie (r.2018 – 2022) kvantitatívne vyjadrené v tab. 5 sú dostatočným potvrdením skutočnosti, že trojmesačná odborná príprava absolventov nevojenských vysokých škôl a univerzít je faktorom, ktorý negatívne determinuje personálnu stabilitu na nástupných funkciách vo vojenskej logistike.

Nízku mieru personálnej rezistencie voči tendenciám uplatnenia sa v iných logistických resp. nelogistických špecializáciách počas sledovaných piatich rokov po ukončení kurzu absolventmi DKA VŠ možno prisúdiť podceneniu požiadaviek na odborné vzdelanie funkcionárov logistiky. V danom kontexte sú príčinou vysokej fluktuácie neadekvátne očakávania absolventov civilných vysokých škôl presvedčených o fakte, že ich vstup do ozbrojených síl je len určitou formou rekvalifikácie bežnou v rámci iných odvetví národného hospodárstva.

Tabuľka 4 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnosť kapitán

Odbor -nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	8	4	50,00
	Odborník na opravu PVaT	148	19	4	21,05
	Odborník manažmentu logistiky	175	37	24	64,86
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	68	40	58,82
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	14	3	21,43
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	14	3	21,43
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	21	8	38,10
	Odborník metrologickej služby	296	4	1	25,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	5	4	80,00
	Odborník na dopravnú logistiku	705	8	3	37,50
	Odborník na vojenskú dopravu	710	19	9	47,37
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	10	4	40,00
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	8	6	75,00
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	6	3	50,00
	Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	9	4	44,44
	Spolu (resp. priemer v %)		250	120	45,00

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Toto deformované vnímanie spoločenského uplatnenia je navyše podporované rovnako zavádzajúcim prístupom rezortu obrany, ktorého strategické vedenie si osvojilo zásadu, že vysokoškolsky vzdelaný občan je schopný vykonávať akúkoľvek riadiacu funkciu bez ohľadu na absolvovaný študijný odbor.

Iluzórne presvedčenie, že absolvované psychologické testy, základný vojenský výcvik a splnenie limitov požadovanej fyzickej kondície sú dostatočnou výbavou pre výkon funkcie v jednotlivých funkčných oblastiach vojenskej logistiky je veľmi tvrdo konfrontované s praxou, ktorá rozsah povinností a zodpovednosti, každému funkcionárovi logistiky vymedzuje dokumentom „Opis funkčnej náplne“.

Je absurdné a reálne nemožné aby v rámci trojmesačného odborného kurzu DKA VŠ absolvent pedagogickej fakulty s aprobáciou napr. vyučovanie geografie a anglického jazyka dokázal v prápore odborne zvládnuť a prevziať zodpovednosť za stravovanie vojenského útvaru. Toto konštatovanie možno argumentačne podporiť nielen rozsahom vedomostí potrebných pre osvojenie si relevantných všeobecne platných noriem a interných predpisov v odbore proviantnej služby. Zvládnutie tejto a iných funkcií na úrovni odborne-riadiacich funkcionárov logistiky tiež predpokladá zvládnutie metodiky a pracovných postupov všetkých podriadených v záujme efektívnej riadiacej a kontrolnej činnosti náčelníka proviantnej resp. inej logistickej služby.

Zásady poskytovania náležitostí stravovania ako aj samotnej prípravy a výdaja stravy v rôznych bezpečnostných podmienkach vykazujú len mizivú zhodu so zásadami a postupmi stravovania v nevojenských gastronomických zariadeniach. To sú len niektoré zo zvláštností, ktoré pri ich neznalosti vedú k nezvládnutiu prevzatej funkcie, frustrácii, následnej demotivácii absolventa DKA VŠ a tým logicky aj ku snahe hľadať si uplatnenie mimo špecializácií vojenskej logistiky.

Tabuľka 5 Personálna stabilita logistických špecializácií - absolventov DKA VŠ

Odbornosť	Špecializácia	16. a 17. DKA VŠ	18. DKA VŠ	19. DKA VŠ	20. DKA VŠ	21. DKA VŠ	22. DKA VŠ	25. DKA VŠ	28. DKA VŠ	29. DKA VŠ	Ostali na funkcii	Ostali vo VL	Opustili VL
L10	140	2		1			2				1	2	2
	148	3	3		2	4	3	2		3	9	8	3
	175		1	1				1	4	3	3	4	3
	187	8	2		2	4	2	2			5	9	6
	233												
	266	4	1	1	2	2	2		2		5	5	4
	292									2	2		
	296	1							1		1	1	
	439												
	705	19	9	6	1	4	7	4	1	2	6	27	20
	710	8		4					2	1	3	6	6
	740	1			2			2	1	1	4	3	1
	760				3			2	1	2	4	3	3
	780	2		5			1	1			1	5	3
940	3	2	4									5	4
Kurz ukončilo		51	18	22	12	15	21	11	13	14	44	78	55
Celkom za L10	177									%	24,86	44,07	31,07

Zdroj: Morong, Pagáčik (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Druhý negatívny faktor zodpovedný za vysokú fluktuáciu odborných funkcionárov logistiky má rovnako pôvod v uplatňovanej personálnej praxi v úzkom kontexte s odbornou prípravou a vzdelávaním.

Absolventi päťročného štúdia na akadémii ozbrojených síl odbornosti L10 – vojenská logistika sú počas štúdia pripravovaní na výkon funkcií vo vojenskej logistike, ktoré sú organickou súčasťou štábu práporu. Aj keď kvalita ich odbornej profilácie je neporovnateľne vyššia, akú je možné dosiahnuť pri absolventoch nevojenských vysokých škôl v rozsahu trojmesačného odborného kurzu, až na výnimky sú absolventi oboch foriem prípravy zaradovaní na hierarchicky rovnaký stupeň výkonu funkcie. Nástupnou funkciou pre obe kategórie absolventov – poručíkov je veliteľ logistickej čaty. Uvedená personálna prax má minimálne dve kritické miesta.

Funkčné zaradenie absolventa DKAVŠ na úroveň absolventa akadémie ozbrojených síl je silne demotívujúce pre tých, ktorí si vojenské povolanie zvolili už po absolvovaní strednej školy a v intervale piatich rokov štúdia boli formovaní vojenským prostredím a spôsobom života. Aj keď nemožno zovšeobecňovať, ale zastúpenie v kategórii absolventov DKAVŠ majú aj takí absolventi civilných univerzít, pre ktorých je orientácia na kariéru dôstojníka ozbrojených síl len núdzovým riešením pri hľadaní uplatnenia na trhu práce. V tomto prípade je to na rozdiel od príčin fluktuácie analyzovaných v predchádzajúcom bode dôsledkom frustrácie a deprivácie absolventov akadémie ozbrojených síl. Žiaľ, rovnako s dilemou, pri ktorej riešení je nezriedka rozhodnutie hľadať si uplatnenie v inej špecializácii, s personálne akceptovateľnými východiskovými podmienkami.

Ďalším „úzkym miestom“ tejto personálnej praxe je ignorovanie princípu efektívnosti nákladov na vzdelávanie. Ak je budúci dôstojník logistiky počas piatich rokov štúdia pripravovaný na výkon štábnej funkcie v niektorej z logistických služieb, znamená to nemalé investície do jeho vzdelávania z verejných zdrojov. Vo verejnom záujme sa preto oprávnené očakáva návratnosť týchto výdavkov vo forme efektívnej správy a hospodárenia s majetkom štátu, ktorých garantom sa stáva takto pripravený odborník.

Nelogickým a neefektívnym sa jeho ustanovenie na funkciu veliteľa logistickej čaty po ukončení štúdia stáva nielen z aspektu plytvania verejnými prostriedkami, ale aj „premárnenej investície“ v kontexte s nevyužitým odborným vzdelaním a osobnostným potenciálom.

Argumentácia pre dané konštatovanie má svoju oporu v skutočnosti, že vedomosti a poznatky o riadení logistických služieb v rámci štábnej funkcie, na ktorú je študent akadémie ozbrojených síl päť rokov pripravovaný sú na funkcii veliteľa čaty v plnom rozsahu nevyužiteľné. Na výkon funkcie veliteľa čaty je takto vzdelaný a pripravený absolvent „prekvalifikovaný“.



V tomto zmysle je zákonité, že počas výkonu veliteľskej funkcie, čo v priemere trvá od troch do päť rokov, sa zásady a postupy výkonu štábnej funkcie, na ktorú bol absolvent pôvodne pripravovaný radikálne menia. Spravidla sú to zmeny v rozsahu, ktoré vylučujú resp. minimalizujú uplatnenie vedomostí a poznatkov nadobudnutých počas štúdia. Preto prevzatie štábnej funkcie po niekoľkých rokoch výkonu nástupnej veliteľskej funkcie je spojené s nulovou zostatkovou hodnotou investovanou do jeho odborného vzdelania. Táto skutočnosť je úzko spojená s nutnosťou nadobudnutia poznatkov o výkone štábnej funkcie len na základe empirických, zaužívaných postupov v danej odbornosti so všetkými praxou zaužívanými nedostatkami a deformáciami.

Prehlbovanie deficitu na štábnych logistických funkciách graduje aj tým, že zmienaná deformácia personálnej práce umožňuje časti absolventov v odbornosti L10 stotožniť sa s kariérou orientovanou na výkon veliteľských funkcií. Niekoľkoročná prax na nástupnej funkcii veliteľa čaty môže prispieť k zmene už uvedených osobných preferencií, ale tiež ku kritickej sebareflexii pri hodnotení odborného potenciálu na výkon štábnej funkcie, ktorú reálne takto personálne zaradený profesionálny vojak po ukončení štúdia nevykonával. Dopady na personálnu situáciu v logistických funkciách príslušníkov štábu útvaru sú v oboch prípadoch rovnaké.

Zvyšujúci sa nedostatok náčelníkov služieb je potrebné operatívne riešiť. Faktor času preto ako jediný zdanlivo účinný nástroj ponúka ľudské zdroje z radov absolventov nevojenských vysokých škôl. Skôr prezentované numerické údaje potvrdzujú nie stúpajúci, dokonca ani stabilizujúci trend vývoja pri doplňovaní funkcionárov logistiky, ale jeho trvalý pokles. V kumulácii so zákonite nižšou bázou odborných vedomostí a poznatkov, ktorú títo absolventi môžu nadobudnúť v trojmesačnom odbornom kurze je to flagrantný dôkaz, že tento experiment neprináša očakávaný efekt rezortu ministerstva obrany a v konečnom dôsledku ani samotným absolventom nevojenských vysokých škôl.

V predchádzajúcej kapitole sme na príklade proviantnej služby okrem iného zdôraznili jedinečnosť a náročnosť vzdelávania budúcich odborných funkcionárov vojenskej logistiky. Jedinečnosť nie je daná len samotným cieľom a obsahovou náplňou príslušného modulu študijného programu. Štúdium na vojenskej akadémii v logistickej odbornosti nemá svoj ekvivalent na civilných univerzitách aj preto lebo je primárne orientované na riadenie procesov a praktických úzko špecifických vojenských činností. To predpokladá, že absolvent musí poznať nielen zásady a postupy riadenia týchto procesov, ale aj originálne vojenské technológie a technické vybavenie bez substitútov v iných hospodárskych odvetviach.



Odborno-riadiaca funkcia, ktorú má absolvent odbornosti L10 vykonávať po ukončení štúdia vyžaduje kumulovať široké portfólio vedomostí zo všeobecne platnej legislatívy, interných normatívnych aktov rezortu ministerstva obrany, ktorými musí trvalo disponovať a priebežne ich doplňovať aby vybavený týmto intelektovým potenciálom zvládol riadiť a kontrolovať praktické procesy a činnosti v jednotlivých službách vojenskej logistiky.

„Z hľadiska trvanlivosti vedomostí je človek schopný si zapamätať 5 % z toho, čo počul; 10 % z toho, čo čítal; 20 % z toho, čo videl; 30 % z toho, čo mu bolo predvedené; 50 % z toho, čo súčasne počul a videl; 75 % toho, čo sám prakticky vyskúšal [5]“.

Práve uvedené konštatovanie expertov na vzdelávanie by malo byť iniciačným faktorom na zmenu prístupu k vysokoškolskému vzdelávaniu funkcionárov vojenskej logistiky. Na rozdiel od minulosti je ich vzdelávanie obmedzené na nadobúdanie teoretických vedomostí z realizovaných prednášok.

Zvládnutie riadenia procesov, pre kvalitu ktorých je spravidla každý náčelník logistickej služby na úrovni práporu či brigády jediným odborným garantom, podmieňuje dostatok praktických zamestnaní. Overenie si teoretických poznatkov z prednášok ich vykonávaním na praktických zamestnaniach nasledujúcich hneď po prednáške na stanovenú tému, umožňuje absolventom poznať problematiku a systém fungovania procesov v príslušnej logistickej službe tak, že môžu byť od začiatku výkonu funkcie rešpektovaným riadiacim a kontrolným orgánom.

Absencia učebno-výcvikovej základne skladajúca sa z potrebného technologického vybavenia a technických prostriedkov vojenskej logistiky značne limituje túto spôsobilosť študentom odbornosti L10 klasického päťročného štúdia na vojenskej akadémii. Aj preto takmer 50% zamestnaní zameraných na odbornú profiláciu je realizovaných priamo v útvaroch a zariadeniach ozbrojených síl, či už formou ukážok, vojskovej praxe alebo stáží. Ako však bolo skôr konštatované tieto sporadické a jednorázové zamestnania sú vykonávané s takým odstupom od nadobudnutia teoretických vedomostí o príslušnej problematike, že praktické zamestnania plnia svoj účel s redukovaným efektom.

Na akej kvalitatívnej úrovni môžu túto spôsobilosť nadobudnúť absolventi nevojenských vysokých škôl počas DKAVŠ nie je potrebné bližšie komentovať a analyzovať. Uvedené fakty dôrazne upozorňujú na bezprecedentnú skutočnosť kedy funkcionár, ktorý by mal s dostatočnou odbornou autoritou riadiť procesy a činnosti vo svojej odbornosti, je minimálne niekoľko mesiacov, či rokov v pozícii, kedy sa učí od tých, ktorých ma odborne riadiť a kontrolovať.



ZÁVER

Jediným reálnym a odborne akceptovateľným odporúčaním na riešenie personálneho deficitu v kategórii funkcionárov logistických služieb na taktickej a operačnej úrovni velenia a riadenia je skvalitnenie personálneho plánovania. V rámci personálneho plánovania a opatrení je potrebné dosiahnuť stav, ktorý v minimálne päťročnom časovom horizonte umožní stabilizovať personálnu situáciu v rozsahu predikcie odchodovosti z jednotlivých logistických špecializácií na úrovni náčelníkov logistických služieb práporov a brigád. To je elementárny predpoklad pre takú predikciu potreby študentov prijímaných do prvého ročníka na akadémii ozbrojených síl, ktorá bude kvantitatívne postačujúca pre kontinuitu personálneho vývoja bez kvantitatívnych excesov s akými je vojenská logistika konfrontovaná v súčasnosti. Zároveň je táto predikcia východiskom pre postupnú minimalizáciu až elimináciu exploatacie tak odborne nevýhodného a neuspokojivého riešenia, ako je experiment dopĺňovania vojenskej logistiky absolventmi DKAVŠ.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. *Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2007 až 2010, č. p. ÚSANM -9-15/2007 – OZS, Bratislava, 2007.*
2. *Zákon 269/2018 Z.z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a o zmene a doplnení zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
3. *Rozdelenie materiálu do zásobovacích tried NATO - STANAG 2961*
4. MORONG, Stanislav. Vplyv zdrojov na stav a rozvoj vojenskej logistiky, habilitačná práca, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2020. 140 s.
5. BOLEKOVÁ, Adriana a i. Ako sa učiť a nezabúdať – Princípy mozgovo-kompatibilného učenia. Vysokoškolská učebnica, Košice: UJPŠ, 2020. s.29. ISBN 978-80-8152-898-9. Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/lf/ako-sa-ucit-a-nezabudat.pdf>

doc. Ing. Stanislav MORONG, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš 1

stanislav.morong@aos.sk



ODBORNÁ PRIPRAVENOSŤ A KARIÉRNE VZDELÁVANIE DÔSTOJNÍKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Monika SAGANOVÁ

PROFESSIONAL READINESS AND CAREER EDUCATION OF OFFICERS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract: *The article points out the importance of increasing the professional readiness of officers of the Armed Forces of the Slovak Republic, which is no less important than career education carried out, as a rule, by the Centre of Education. It summarizes the current requirements for military rank, for the level of knowledge of a foreign language and, last but not least, the requirements for the position. Individual requirements are met by professional soldiers by completing professional courses at home and abroad. Equivalent courses abroad are more expensive, but to a large extent more professional and beneficial for individual professional soldiers.*

Keywords: *professional readiness, career education, officers, course, commander, leader, requirements, knowlede*

ÚVOD

Vzdelávanie dôstojníkov ozbrojených síl Slovenskej republiky začína už prvým dňom prijatia profesionálneho vojaka do prípravnej štátnej služby. Legislatíva pojednávajúca o štátnej službe profesionálnych vojakov, či už je to zákon 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov alebo jednotlivé služobné predpisy, smernice a nariadenia stanovujú požiadavky, ktoré musí profesionálny vojak splniť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. Vzdelávanie dôstojníkov ozbrojených síl Slovenskej republiky je však nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu štátnej služby a pre kvalitné plnenie služby je často nepostačujúce len splnenie základných požiadaviek na vojenskú hodnosť stanovených služobným predpisom.

Profesionálny vojak musí mať aj odborné vedomosti a zručnosti v závislosti od konkrétnej zastávanej funkcie tak, aby bol odborník vo svojej oblasti a tým mohol byť aj dobrým lídrom a veliteľom pre svojich podriadených. Pretože ako povedal **Hirisch** vo svojej publikácii „Follow me“ len odborne pripravený a skúsený veliteľ môže byť osobným príkladom svojim podriadeným tím, že bude viesť svojich vojakov a bude vždy v čele bitky. (1, s.39)



Poslaním inštitúcií zabezpečujúcich celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky musí zahŕňať nie len kariérne vzdelávanie ale aj zvyšovanie odbornej pripravenosti. Dôstojníci získavajú odborné zručnosti a vedomosti prostredníctvom absolvovania odborných kurzov v domácich vzdelávacích a výcvikových zariadeniach a v zariadeniach členských štátov NATO, členských štátov EÚ, medzinárodných organizáciách alebo v iných štátoch na základe bilaterálnej spolupráce s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky.

1 SÚČASNÉ POŽIADAVKY NA DOSTOJNÍKOV OS SR

Kvality veliteľa podľa **Clausewitz**a udávajú jeho správne vlastnosti ako človeka alebo inak povedané jeho „vojenský génium“, ktorý sa prejavuje schopnosťou veliteľa prijímať rozhodnutia s vedomím všetkých rizík a napriek nim nezostať pasívnym. Dobrý veliteľ je rozvážny a snaží sa vidieť všetky následky, ale napriek tomu ho to neobmedzuje a vie, kedy je potrebné riskovať. Musí mať intuíciu, ktorá ho vedie, keď je zahalený hmlou vojny a nedostávajú sa k nemu informácie, alebo informácie ktoré má sú protichodné. Veliteľ obdarený vojenským génom dokáže minimalizovať pôsobenie náporu pochopením komplexnosti vojny a čeliť mu vďaka svojim skúsenostiam a praktickým schopnostiam. (2, s. 53)

Veliteľ potrebuje mať nie len vedomosti, ktoré mu napomáhajú pri plánovaní, rozhodovaní či velení ale potrebuje mať aj praktické schopnosti a odborné vedomosti, na ktorých môže stavať.

1.1 Požiadavky na vojenskú hodnosť

V súčasnosti požiadavky na jednotlivé dôstojnícke vojenské hodnosti stanovuje Služobný predpis hlavného služobného úradu č.109/2022 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Služobný predpis HSÚ č. 109/2022“), ktorý od 1. januára 2023 nahrádza Služobný predpis HSÚ č. 111/2015 v znení neskorších predpisov. (5)

V hodnostnom zbore dôstojníkov - poručík, nadporučík a kapitán je požiadavkou na vojenskú hodnosť absolvovanie vojenského programu alebo dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl (ďalej len „DKAVŠ“).



Pre vojenskú hodnosť major je požiadavkou na vojenskú hodnosť základný veliteľsko-štábny kurz (ďalej len „ZVŠK“) organizovaný Centrom vzdelávania Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“).

Pre vojenské hodnosti podplukovník a plukovník je požiadavkou na vojenskú hodnosť vyšší veliteľsko-štábny kurz (ďalej len „VVŠK“), pre generálske vojenské hodnosti je požiadavkou na vojenskú hodnosť kurz národnej bezpečnosti (ďalej len „KNB“) organizovaný rovnako Centrom vzdelávania. (Služobný predpis HSÚ č. 109/2022, s.2-3)

Profesionálny vojak, ktorý úspešne absolvoval zahraničný ekvivalentný kurz na vojenskú hodnosť podľa prílohy č. 1 Služobný predpis HSÚ č. 109/2022 taktiež spĺňa požiadavky na vojenskú hodnosť.

1.2 Požiadavky na úroveň znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie

Ako členský štát NATO participujeme na medzinárodných cvičeniach či vo viacerých operáciách a misiách mimo územia Slovenskej republiky, kde je nutnosť znalosti anglického jazyka. Úroveň znalosti cudzieho jazyka sa posudzuje podľa štandardizačnej dohody NATO STANAG 6001 (Smernica MO SR č. 14/2017). Na výkon dôstojníckej hodnosti nadporučík je potrebné dosiahnuť SLP 1111, pre hodnosť kapitán, major, podplukovník a plukovník je to úroveň SLP 2222, a pre generálske hodnosti je potrebné dosiahnuť SLP 2+2+2+2+.

Môžeme podotknúť, že od 1. januára 2024 budú požiadavky na úroveň znalosti cudzieho jazyka mierne znížené prijatím nového Služobného predpisu HSÚ č. 109/2022. Dotýka sa to najmä dôstojníkov v hodnostnom zbore poručík (rovnako aj v poddôstojníckej hodnosti rotný a čatár), kde bola stanovená úroveň znalosti cudzieho jazyka na SLP 1111. Podľa nového služobného predpisu sa znalosť cudzieho jazyka pre hodnosť poručík (rotný a čatár) **nevyžaduje**. Pre vojenské hodnosti podplukovník a plukovník sa znížila úroveň znalosti cudzieho jazyka zo SLP 2+2+2+2+ na SLP 2222 a pre hodnosti brigádny generál, generálmajor, generálporučík a generál sa znížila požiadavka na znalosť cudzieho jazyka z úrovne SLP 332+2+ na úroveň SLP 2+2+2+2+.

Je otáznou, či táto zmena vplynula z medzinárodných požiadaviek na znalosť cudzieho jazyka profesionálnych vojakov, alebo to bol len jeden zo spôsobov ako vylepšiť štatistické údaje čo najrýchlejšie a bez finančného zaťaženia.



1.3 Odborné požiadavky na vojenskú hodnosť

Odborné požiadavky na vojenskú hodnosť určuje Služobný predpis HSÚ č. 109/2022 len pre vojenskú hodnosť vojak 2. stupňa, slobodník a desiatnik, a tým je **odborný výcvik jednotlivca**. Odborné požiadavky pre hodnostný zbor dôstojníkov sú stanovené len pre odbornosti vojenského zdravotníctva alebo pre veterinárnych lekárov, pre odborníkov na ornitológiu, na požiarnu ochranu, ekológiu či pre odborníkov na inžiniersku leteckú službu a iné špecializované odbornosti.

Avšak požiadavky na odbornú pripravenosť dôstojníkov na základných veliteľských pozíciách ako sú veliteľ čaty, roty, práporu, náčelník logistiky, náčelník operačného plánovania a ostatné základné funkcie, služobný predpis nestanovuje. Spravidla prvé vzdelávanie dôstojníkov po ukončení vysokoškolského vzdelávania na AOS alebo po absolvovaní DKVŠ nastáva po uplynutí minimálnej doby štátnej služby v hodnosti poručík, nadporučík a kapitán, čo tvorí spolu 10 rokov. Takže profesionálny vojak v dôstojníckej hodnosti sa dostáva na prvé vzdelávanie až po desiatich rokoch služby.

Akadémia ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši je jedinou vzdelávacou inštitúciou na Slovensku, ktorá pripravuje vysokoškolsky vzdelaných dôstojníkov pre ozbrojené sily Slovenskej republiky. Jej poslaním je vzdelávať, vychovávať, inšpirovať a nadchnúť profesionálnych vojakov pre službu vlasti tak, aby uprednostňovali hodnoty ako sú povinnosť, zodpovednosť a česť pred osobnými záujmami.

2 KARIÉRNE VZDELÁVANIE HODNOSTNÉHO ZBORU DÔSTOJNÍKOV OS SR

Požiadavky na vojenskú hodnosť predstavujú v systéme požiadaviek na výkon štátnej služby jednu z podmienok, ktoré musí profesionálny vojak splniť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. (§ 43 až 49 zákona č. 281/2015 Z. z.)

Cieľom ďalšieho kariérneho vzdelávania súvisiaceho so zmenou vojenskej hodnosti je získanie všeobecných vojenských znalostí a zručností v potrebnom rozsahu a oboznámenie sa s obsahom zodpovedajúcim konkrétnej vojenskej hodnosti s prihliadnutím na organizačné stupne, na ktorých môžu byť funkcie s touto vojenskou hodnosťou plánované. Požiadavky na vojenskú hodnosť sú stanovené rovnako pre všetkých profesionálnych vojakov v rovnakej vojenskej hodnosti nezávisle od zastávanej funkcie.

A však každá funkcia a každá odbornosť si vyžaduje znalosť v danej oblasti, a preto by mali byť stanovené nie len všeobecné požiadavky na vojenskú hodnosť ale aj odborné požiadavky na konkrétnu funkciu v závislosti od danej odbornosti.



Tým by sa zvýšila odborná pripravenosť profesionálnych vojakov na dôstojníckych hodnostiach a nastala by potreba absolvovania odborných kurzov pre dôstojníkov aj v domácom prostredí, ktoré sa v súčasnosti nevykonávajú vôbec alebo len v obmedzenom počte.

Požiadavky na vojenskú hodnosť, ktoré sú stanovené Služobným predpisom HSÚ č. 109/2022, v súčasnosti získava profesionálny vojak v kariérnych kurzoch na vojenskú hodnosť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti.

Kariérne kurzy dôstojníkov organizuje Centrum vzdelávania Akadémie ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši prostredníctvom vzdelávacích aktivít.

3 ZVYŠOVANIE ODBORNEJ PRIPRAVENOSTI DOMA A V ZAHRANIČÍ

Kurzy zamerané na samotné zvyšovanie odbornej pripravenosti dôstojníkov OS SR na území Slovenska sa vykonávajú vo vzdelávacích a výcvikových zariadeniach centra výcviku Lešť (ďalej len „CV Lešť“), Základňa výcviku a doplňovania Martin alebo v spomínaných priestoroch AOS v Liptovskom Mikuláši. V daných zariadeniach sú organizované len minimálne počty a druhy kurzov určené pre dôstojníkov. Dotýka sa to najmä odborných streleckých kurzov ako je Kurz dynamickej streľby z Pi/Útoč. puška – COMBAT SHOOTING BASIC, kurz taktiky boja malých jednotiek v zastavanej oblasti – INF CQB organizované v CV Lešť, ktoré zabezpečuje výcvik špecifických činností jednotlivca a tímu ostatných silových zložiek SR.

Ďalej sú to krátkodobé odborné kurzy organizované Centrom vzdelávania AOS, kde patrí kurz Bezpečnosť a obrana štátu – Národná bezpečnosť, ktorého cieľom je štúdium problematiky národnej bezpečnosti a obrany s dôrazom na prehĺbenie a rozvinutie analytického a koncepcného myslenia a získanie spôsobilostí potrebných pre výkon pracovných činností zamestnancov ministerstva obrany a verejnej správy, súvisiacich s tvorbou a uskutočňovaním bezpečnostnej a obrannej politiky štátu.

Cieľom kurzu Bojové použitie JTAC je vysvetliť veliteľom a ich štábom na každej úrovni velenia možnosti, schopnosti a limitácie predsunutých leteckých navádzačov (JTAC) v priebehu bojovej činnosti manévrujúcich jednotiek. Podobne kurz JTAC pre-certification course, ktorý je ako príprava dôstojníkov a poddôstojníkov predurčených na vyslanie do certifikačného JTAC kurzu v NATO akreditovanom školiacom stredisku. Zahŕňa pochopenie zásad činnosti JTAC počas plánovania, vykonania a vyhodnotenia CAS a palebnej podpory. Následne kurz JTAC Instructor course, ktorý školí uchádzačov na odbornú funkciu JTAC – Inštruktor podľa SPJ-3-16/JTAC Národný program výcviku predsunutých leteckých navádzačov. (3, s.9-11)



Medzi ďalšie krátkodobé odborné kurzy určené aj pre dôstojníkov patrí Kurz kontrolnej činnosti a vybavovania sťažností, kurz Krízový manažment, Integrovaný záchranný systém SR a civilná ochrana, kurz Rozvoj kľúčových kompetencií veliteľa (manažéra) pozostávajúci zo štyroch modulov – Manažment v podmienkach OS SR, Projektové riadenie, Finančná gramotnosť a Etiketa manažéra. Ďalej sú to kurzy pre logistické odbornosti – kurz Logistika a kurz Podpora zo strany hostiteľskej krajiny, ktorého cieľom je pochopenie filozofie a praktické zvládnutie problematiky HNS (Host-Nation Support). (3, s.42)

Kurzy určené pre dôstojníkov a poddôstojníkov odbornosti G20, ktorí majú podľa SPG-3-25 predpísané plnenie palebnej úlohy ako napríklad kurz Zvláštnosti streľby delostrelectva. Palebná podpora – plánovanie palebnej podpory na stupni prápor/oddiel, ktorého cieľom je pochopenie filozofie plánovania palebnej podpory v pozícii dôstojníka palebnej podpory (Fire Support Officer - FSO) práporu (brigády) v súlade so štandardami NATO. Kurz je zameraný na osvojenie teoretických vedomostí a získanie praktických návykov pri vytváraní produktov plánovania palebnej podpory. Zahŕňa praktické precvičenie štandardných postupov pri plánovaní palebnej podpory operácie vedenej mechanizovaným (manévrovým) práporom. (3, s.21)

Kurz Vyžadovanie delostreleckej palebnej podpory, v ktorom si účastníci kurzu zdokonaľujú filozofiu vyžiadania okamžitej delostreleckej palebnej podpory, praktické zvládnutie pojmov a postupov pri vytvorení požiadavky na delostreleckú palebnú podporu a jej navedenie na cieľ, zvládnutie súvisiacich povelov a hlásení v súlade so štandardami NATO.

Krátkodobé odborné kurzy umožňujú účastníkom kurzov rozširovanie, prehĺbovanie alebo obnovovanie si vedomostí a zručností na vykonávanie jednotlivých činností. Kurzy organizované Centrom vzdelávania AOS sú určené pre profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu MO SR na základných, stredných i vrcholových odborných a manažérskych funkciách. (3, s.2)

Ekvivalentné kurzy v zahraničí, ktorými profesionálny vojak splňa požiadavky na vojenskú hodnosť, profesionálni vojaci OS SR absolvujú vo výcvikových zariadeniach členských štátov NATO, EÚ alebo v iných štátoch na základe bilaterálnej spolupráce s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky. Tieto kurzy sú jednoznačne prínosom pre dôstojníkov OS SR, nakoľko ponúkajú také možnosti rozvoja osobnostných vlastností, zvýšenie veliteľských kompetencií a znalostí, ktoré nedokážu poskytnúť kurzy v domácom prostredí.



Nevýhodou ekvivalentných kurzov v zahraničí sú neaplikovateľné poznatky, ktoré vyplývajú z rozdielnej bezpečnostnej politiky, z odlišného geografického, politického, kultúrneho či náboženského prostredia krajiny vykonávajúcej kurz v porovnaní s členskými krajinami NATO a EÚ. To sa odzrkadľuje aj v odlišných postupoch v rámci výcviku, nasadenia, bojovej činnosti či v odlišných postupoch plánovania a riadenia operácií. Kurzy v zahraničí nie sú spravidla úplne obsahovo kompatibilné s národnými kurzami ale napriek tomu vytvárajú podmienky pre kariérno-odborný a osobnostný rast dôstojníkov OS SR.

ZÁVER

Nadobúdanie odbornej profesionality u dôstojníkov OS SR je dlhý a nepretržitý proces, ktorý trvá počas celej doby výkonu štátnej služby. Profesionalita dôstojníkov je zložená z viacerých atribútov. Nie je to len „vojenský genius“, o ktorom píše Clausewitz vo svojich dielach, nepozostáva ani len z intelektu a či samotnej inteligencie jednotlivca, je to súhrn poznatkov, vedomostí a zručností, ktoré slúžia profesionálnemu vojakovi stať sa dobrým veliteľom a vodcom.

Vodcom, ktorý vie vo svojich podriadených vzbudiť nadšenie pre nejakú víziu, či spoločný cieľ. Vodcom, ktorý aktívne preberá vedúcu rolu bez ohľadu na hodnostné zaradenie, aktívne riadi činnosť ostatných a vedie ich k zodpovednosti a zároveň sám ide príkladom. (4, s. 180)

Byť dobrým vodcom je podmienené znalosťou vo svojom odbore. Len ten profesionálny vojak, ktorý sám vie čo a ako má robiť, má reálne skúsenosti, odborné znalosti a vedomosti potrebné na výkon svojej funkcie sa môže postaviť do čela svojej jednotky a byť jej osobným príkladom.

Vzdelávanie dôstojníkov, kariérne i odborné, je neodmysliteľnou súčasťou dobrej perspektívy fungovania ozbrojených síl Slovenskej republiky. S odborne pripravenými a vzdelanými veliteľmi sme schopní zodpovedne budovať spôsobilosti OS SR, chrániť svoju krajinu a efektívne čeliť všetkým bezpečnostným výzvam súčasnosti .

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. HIRISCH, G. 2020. Follow me, Gefen Publishing House Ltd, Jerusalem, Israel, ISBN: 978-965-7023-04-4
2. CLAUSEWITZ, Carl von. 2008. O válce: První kniha: O povaze války. Vyd. 3., V nakl. Academia 1. Praha: Academia, 2008
3. Krátkodobé odborné kurzy [online] [cit. 2023-5-12]. Dostupné na internete: <https://lnk.sk/gmgj>



4. GOLEMAN, D. 1998, práce s emoční inteligencí: Jak odstartovat spešnú kariéru, Praha: Colombus 200, 187 s, ISBN 8072-49017-6
5. Služobný predpis HSÚ 109/2022 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie v znení neskorších predpisov.

kpt. Ing. Monika SAGANOVÁ

Doktorand katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš 1, Slovenská republika

kuciakova.monika7@gmail.com



EMPIRICKÝ VÝSKUM VLASTENECKÝCH POSTOJOV U KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL A ZÁUJEM MLÁDEŽE O SLUŽBU V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Mária MARTINSKÁ – Dominika ČERNÁKOVÁ PAŽICKÁ

EMPIRICAL RESEARCH OF PATRIOTISM AND YOUTH'S INTEREST IN SERVICE IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract: *The contribution is devoted to the theoretical definition of the term youth, and especially military youth. The future of the armed forces, the success of recruitment into the professional army depends significantly on whether the youth will be interested in serving in the army, what is their attitude towards the defense of the homeland and patriotism. The research presented in the article focuses on a closer empirical knowledge of the youth's relationship to issues of patriotism and primarily on the question of youth interest in joining the armed forces of the Slovak Republic, also research among cadets at the Academy of the Armed Forces of the Slovak Republic*

Key words: *Youth .Recruitment. Armed Forces. Patriotizm. Empirical research*

ÚVOD

V každej spoločnosti, ktorá sa rozhodne prejsť k plne profesionalizovaným ozbrojeným silám, zmena, kedy do týchto ozbrojených síl prestanú povinne prichádzať najmä mladí ľudia (vek 18 – 28 rokov) takmer výhradne z mužskej časti populácie, vedie k vzniku viacerých nových javov, ktoré bude potrebné poznávať. V rámci rozvoja a budovania odolnosti OS SR bude potrebné zvyšovať cieleným a systematickým vzdelávaním úroveň vodcovstva a predovšetkým vlastenectva ako pozitívnej hodnoty formujúcej potrebné kompetencie a vlastnosti súčasných i budúcich profesionálnych vojakov.

Zo vzťahu mládež a ozbrojené sily vyplývajú pre politiku štátu a osobitne pre vojenskú politiku a sociológiu mnohé aspekty, ktorými je sa potrebné zaoberať a ktoré je potrebné skúmať. Preto je prístup sociológie ku skúmaniu mládeže v ozbrojených silách založený na ponímaní mládeže ako jednej z mnohých sociálnych skupín nielen v ozbrojených silách ale tiež v celej spoločnosti, ktorej sú ozbrojené sily organickou súčasťou.

Pokladáme za potrebné charakterizovať vybrané a významné aspekty vzťahu mládeže a ozbrojených síl v daných podmienkach spoločenského života a vývoja.



Ide najmä o otázky vyplývajúce zo vzťahu mládeže k službe v profesionálnych ozbrojených silách, ktorý sa výrazne mení kvalitatívnou zmenou ich postavenia v danej spoločnosti. Tento kvalitatívny posun v charaktere ozbrojených síl (armády) vedie tiež k výrazným zmenám pohľadu verejnosti na ich postavenie, pretože sa: podstatne zníži početný stav ozbrojených síl; kvalitatívne sa mení obsah i rozsah výcviku; mení sa priebeh vojenskej služby (vojenská kariéra); nastali zmeny v sociálnom zabezpečení vojakov; slúžia mladí ľudia na základe vlastnej voľby; dĺžka služby je rôzna a to na základe kontraktu atď. Výsledkom týchto kvalitatívnych zmien je významná zmena sociálnej štruktúry ozbrojených síl najmä z aspektu mládeže (vojenská mládež)¹. Budúcnosť armády, konkrétne úspech regrutácie do profesionálnych ozbrojených síl významne závisí od vlasteneckého cítenia mladých ľudí čo je zároveň predpokladom záujmu mládeže o službu v ozbrojených silách Slovenskej republiky.

Ministerstvo obrany, Sekcia ľudských zdrojov v spolupráci s Akadémiou ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši pravidelne monitoruje záujem mládeže o otázky bezpečnosti a obrany Slovenskej republiky. Okrem pravidelného monotematického výskumu zameraného v prvom rade na bližšie empirické poznanie vzťahu mládeže a armády a prioritne na otázku záujmu mládeže o vstup do armády bol iniciovaný projekt zameraný na vlastenectvo a analýzu vlasteneckého cítenia mladých ľudí.

Analytická štúdia, realizovaná v rokoch 2021-2022 zameraná na úroveň vlastenectva, prináša okrem identifikácie kľúčových predpokladov, ktoré by mali prispieť k efektívnejšiemu procesu výchovy k vlastenectvu, národným a kresťanským tradíciám v OS SR, aj ciele ako posilniť u profesionálnych vojakov, budúcich veliteľov a vodcov úctu a hrdosť na hodnoty vyznávané Slovenskou republikou. Medzi ciele projektu môžeme zaradiť:

1. Identifikovať význam vlastenectva a výchovy k vlastenectvu pre OS SR vo vzťahu k formovaniu vlastností a hodnôt profesionálnych vojakov, k prevencii pred extrémizmom a iným nežiaducim vyznávaním hodnôt, a taktiež vo vzťahu k podpore regrutácie do OS SR.
2. Realizáciou sociologického výskumu medzi profesionálnymi vojakmi a kadetmi AOS identifikovať aktuálny stav vlastenectva v OS SR.
3. Analyzovať súčasný stav edukačného procesu a jeho obsahu v rámci vzdelávania kadetov AOS a kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov s dôrazom na fenomén vlastenectva.

Niektoré výskumné zistenia, zamerané práve na prieskum vlasteneckých postojov u kadetov AOS prinášame v nasledujúcom príspevku.

¹ Určitým synonymom pojmu vojsko je napriek zjednodušeniu pojem "armáda", ktorý používa v súčasnosti tiež Česká republika (Armáda ČR) a používa sa tiež v sociológii armády (vojenskej sociológii) ČUKAN, K. a kol.: MO SR. 2007. s. 5.



1 DEFINÍCIA POJMU VLASTENECTVO A PREJAVOV VLASTENECTVA

Základným postulátom na zodpovedanie otázky: „čo je vlastenectvo?“ je v prvom rade nevyhnutné zamyslieť sa nad jeho samotnou definíciou. Pre spracovanie tejto časti poslúžila analýza názorov viacerých autorov, zaoberajúcich sa danou problematikou. Ako najkvalitnejší prameň k tejto analýze sa javí zborník vedecko-odborných prác z roku 2013 *Vlastenectvo ako pozitívna hodnota 21. storočia*². Tento zborník sme analyzovali a zadefinovali sme „vlastenectvo“ a tiež niekoľko významných poznatkov, ktoré s týmto pojmom súvisia. Podstatnou charakteristikou mravnosti jedinca je pojem vlastenectvo (Průcha, 2003). Podľa **Petrusek** (1996) vlastenectvo vyjadruje mieru oddanosti pospolitosti, ku ktorej jedinec prináleží.

Bodolló (2018) pod pojmom *vlastenectvo* označuje cnosť, lásku a oddanosť k vlasti hrdosť na jej minulosť a prítomnosť, úsilie chrániť záujmy vlasti. Vlastenec je človek, ktorý cíti národnú hrdosť. Prejavom vlastenectva je napríklad spievanie štátnej hymny. Na rozdiel od nacionalizmu sa neviaže na národ, ale na územie (krajinu), resp. politický národ (obyvateľov danej krajiny). Do spomenutej množiny termínov ako sú vlastenectvo, nacionalizmus atď. je nevyhnutné zaradiť aj termín šovinizmus o ktorom **Guťan** (2013, s. 45) tvrdí nasledovné: „*Opakom vlastenectva nie je nezdravý nacionalizmus, ako sa často tvrdí, ale šovinizmus, negatívny, až nenávisťný postoj voči vlastiam druhých.*“

Podľa **Nathanson** (1993) je vlastenectvo postavené na štyroch základných pilieroch:

1. zvláštna náklonnosť k vlastnej krajine,
2. pocit osobnej identifikácie s krajinou,
3. osobitný záujem o blaho krajiny,
4. ochota obetovať sa za podporu dobra krajiny.

V materiáli *Návrh zabezpečenia výučby vlastenectva, vrátane národných a kresťanských tradícií ako systém výučby* (Hauser, 2009), vydanom Štátnym pedagogickým ústavom je pojem vlastenectvo definovaný nasledovne: „*Vlastenectvo je jedným z morálnych princípov každého národa. Je to vzťah jedinca k vlastnému rodisku, štátu, národu, svojej minulosti, jazyku, kultúre. V procese jeho formovania významnú úlohu má rodina a škola.*“ Výber je možné podporiť nasledujúcou úvahou: *Krátky slovník slovenského jazyka* (2003) definuje vlastenectvo ako: „*vnútorný pocit hrdosti na príslušnosť k národu, snaha hájiť záujmy svojho národa.*“

² *Vlastenectvo ako pozitívna hodnota 21. storočia.*, zborník z konferencie „Vlastenectvo ako pozitívna hodnota 21.storočia“, 11. apríla 2013, Úrad Trnavského samosprávneho kraja, 2013 ISBN: 978 – 80 – 971392 – 8 – 5.



Za najvýstižnejšiu a pre náš projekt Vlastenectvo v ozbrojených silách SR za podstatnú pokladáme definíciu podľa **Vopravila** (1994) ktorý definuje vlastenectvo ako : „...*mravný fenomén, predstavujúci zložitú vlastnosť osobnosti vojaka odrážajúcu jeho vzťah k vlasti*“. *Vlast tu predstavujú: materinský jazyk, zvyky, kultúra. V podstate definuje vlastenectvo ako racionálny, citový a konatívny vzťah k vlasti* (Vopravil 1994, s. 46).

1.1 Mládež ako sociodemografická skupina a jej štruktúra

Mládežou sa v spoločnosti zaoberá špecifická odvetvová sociologická disciplína sociológia mládeže, ktorej objektom je mládež ako sociálny jav, charakterizovaný ako určitý súhrnný obraz všetkých mladých ľudí určitého veku; skúmanie osobitostí mládeže (teda aj mládeže v ozbrojených silách) a napokon empirický výskum konkrétnej skupiny mladých ľudí. Týmto pojmom sa označuje tiež vekovo vymedzená vrstva spoločnosti, pre ktorú sú charakteristické určité spoločenské znaky sociálno-ekonomické, psychologické a biologické, pričom vekové ohraničenie vzhľadom k jednotlivcovi nie je hlavné. Je najhomogénnejšou sociálnou skupinou v sociálnej štruktúre spoločnosti. Bio-psycho-sociálne rysy mládeže sú síce podmienené procesmi biologického dospievania, ale tieto sú súčasťou procesov socializácie jednotlivca. Podstatnou sociálnou rolou mládeže je príprava na prevzatie samostatných spoločenských pozícií, ktoré sú spojené s fungovaním spoločnosti³.

Mládež možno charakterizovať ako vekovú sociálnu skupinu, ktorej jednotlivci zaujímajú v spoločnosti celkom určitú sociálnu pozíciu a spoločnosť im pripisuje určitý sociálny status, z napĺňania ktorého pre túto osobitú sociálnu skupinu vyplývajú v danej spoločnosti osobité spoločenské roly, ktoré sú adekvátne stupňu hospodárskeho a kultúrneho rozvoja danej spoločnosti, ktorej štruktúralnu zložku tvorí.

Z tohto prístupu možno urobiť niektoré závery: nie je (neexistuje) mládež vôbec, ale vždy je len mládež v určitej konkrétnej spoločnosti, mládež konkrétnej spoločnosti nepredstavuje len monolitný celok, ale je celkom vnútorne diferencovaným, a napokon mládež je javom premenlivým a to nielen v priestore ale aj čase.

³ Mládež je tiež možné chápať ako spoločenský faktor, objavujúci sa pravidelne v každej spoločnosti, ktorý trvá prechodne a tvorí základ pre ďalšiu štruktúru dospeléj spoločnosti. Je prechodnou i univerzálnou kategóriou. *Univerzálnou preto*, lebo predstavuje štádium sociálneho života, ktorým by mala každá dostatočne dlho žijúca osoba prejsť. *Prechodnou preto*, lebo nikto v tomto štádiu svojho života nezotrvá dlhú dobu a určite nie navždy, aj keď toto štádium môže byť v prípade určitých kultúr a individuí predĺžené (skrátene). Je a nie je súčasťou sociálnej štruktúry spoločnosti. Vyrastá síce zo spoločenskej štruktúry, do ktorej sa narodila a nesie jej pečať, ale svojou vlastnou aktivitou vytvára novú štruktúru, ktorá je viac alebo menej odlišná od tej predchádzajúcej. Vzťah "mládež a spoločnosť" dáva spoločnosti tej doby vývojové impulzy, ktoré trvajú spravidla iba po určité prechodné obdobie.



Mládež je zároveň chápaná ako *sociálna skupina*, so sociálnu štruktúrou, v ktorej existujú vlastné medziľudské (sociálne) vzťahy, názory a postoje jej členov k životu a tiež spoločnosti. Ide o prechodnú existenciu týchto sociálnych skupín s relatívne krátkou dobou trvania jej vplyvu na svoje okolie, najmä na spoločnosť ako celok⁴.

Mládež sa môže chápať i ako *„mladá generácia“*, kedy mladosť vyjadruje základný rys generácie, ktorý z demografického aspektu vyjadruje štatistickú jednotku. Mládež má snahu združovať sa a za účelom presadenia svojich záujmov v danej spoločnosti sa aj inštitucionalizovať. Potom sa môže vymedziť aj ako inštitúcia, ako súhrn inštitucionálne umožnených vplyvov spoločnosti na mládež a mládeže na spoločnosť, ktoré berú do úvahy kontinuitu vývoja danej spoločnosti a jej subsystému – mládeže, ktorá ako inštitúcia zohráva buď akceleračnú (urýchľuje vývoj danej spoločnosti) alebo tiež retardačnú – tyranskú (vývoj spoločnosti brzdí) funkciu⁵.

Z uvedeného vyplýva, že pre sociálnu skupinu mládeže sú charakteristické najmä nasledujúce jej prejavy: *sociálna progresivita* (priebojnosť, snaha dosiahnuť vyššie ciele a úroveň, než dosiaľ existuje v danej spoločnosti), ale v individuálnom rozmere niekedy aj agresivita; *sociálna neistota*, ktorá spravidla vyplýva z celkovej nepripravenosti mladých ľudí na život a prácu v spoločnosti, na zaujatie aspoň priznaných sociálnych pozícií a napĺňanie z toho vyplývajúcich sociálnych rolí, ako aj na začlenenie do zložitého systému sociálnych interakcií a vzťahov a podobne; *sociálne názory* (vrátane sociálno-etických), ktoré sú spojené s hodnotovou orientáciou mladých ľudí; *osobitné (špecifické) postavenie v spoločnosti*, ktoré vyplýva z predchádzajúcich charakteristík z toho, že práve mladých ľudí sa snažia získať na svoju stranu rôzne skupiny dospelých; *vedomie mládeže o svojom sociálnom postavení* – diferencovane podľa vekových kategórií, podľa sociálnej pozície v spoločnosti a na základe plnenia určitých sociálnych rolí.

⁴ Podľa OSN a UNESCO sa mládež definuje ako funkčná veková skupina od 15 do 24 rokov, v dokumentoch Rady Európy sa za mladých ľudí považujú osoby vo veku od 13 do 30 rokov. Novšie údaje ukazujú, že Slovenská republika mala k 31. decembru 2017 5 443 120 obyvateľov. Napríklad v roku 2017 sa v Slovenskej republike narodilo 57969 živých detí a zomrelo 53 914 osôb. Prírodný prírastok obyvateľstva tak dosiahol 4 055 osôb. Zahraničnou migráciou získala Slovenská republika 3 722 osôb (pristáhovalo sa 7188 a vystáhovalo sa 3 466 osôb). Celkový prírastok obyvateľstva Slovenska bol 7777 osôb. Z celkového počtu obyvateľov tvorila 35,5% mládež do 30 rokov t. j. 1931633 ľudí (51,2% mužov a 48,8% žien) Vid: Správa o mládeži 2018. Situačná analýza cit. 2019-1-16]. Dostupné na internete: https://www.minedu.sk/data/files/8035_som_2018.pdf

⁵ ČUKAN, 2007; MACHÁČEK, 2000; MACHÁČEK, 2003; ONDREJKOVIČ, P.: 2002; ONDREJKOVIČ, 2003; POLONSKÝ a MATIS, 2003.



1.2 Vojenská mládež a jej štruktúra

Vojenskú mládež možno považovať za subsystém mládeže každej konkrétnej spoločnosti. Vyjadruje jeden zo základných štruktúrnych znakov, to zn. členenie mládeže podľa profesie, ktorú musí po určitú dobu vykonávať. Ďalšia jej štrukturalizácia (diferenciácia) je možná podľa buď všeobecných znakov, akými sú vzdelanie, národnosť, záujmová orientácia a pod. alebo podľa špecifických znakov, ktoré sú vlastné len armáde. Pri určitom zjednodušení je možné hovoriť o štruktúrálnej dvojstupňovitosti, čo znamená, že vojenská mládež: má svoju vlastnú „vnútornú“ štruktúru, ktorej elementami sú jednotlivé sociálne skupiny alebo jednotlivci – príslušníci ozbrojených síl (vojaci); vystupuje ako element niekoľkých väčších štruktúr, ako súčasť väčšieho sociálneho celku (spoločnosti).

Mládež v ozbrojených silách je vo svojom osobitnom správaní determinovaná nielen znakmi vojenskej organizácie, ale tiež špecifickými činnosťami (vojenské činnosti, chápané ako zjednotenie materiálnej a personálnej zložky vojenskej inštitúcie zložkou kompetenčnou), ktorými sa naplňuje základná funkcia ozbrojených síl – armády. Osobitosťou vojenskej mládeže je jej príprava na prevzatie sociálnej pozície vo vojenskej organizácii a identifikácia s výkonom rol. Ak inštitucionalizované roly danej pozície výkonom zamestnania možno zjednodušene chápať ako vojenské povolanie, potom sa identifikuje aj s vojenským povolaním. Táto jej príprava je prvou etapou procesu profesionalizácie (prerod profesionálneho vojaka, administratívnej jednotky profesionálnej armády, v jej novu kvalitu – vo vojenského profesionála, ktorá trvá spravidla od 18 do 24 rokov fyzického veku človeka⁶ .

Tento proces je charakteristicky začleňovaním sa jednotlivca do osobitej sociálnej skupiny – vojenskej organizácie. Jeho ukončenie nie je závislé od fyzického veku, ale od získania sociálnej zrelosti. Dĺžka jej získania závisí najmä od rovín (hladina), v ktorých sa príprava uskutočňuje. Ako v zmiešanej, tak aj v profesionálnej armáde sa táto príprava uskutočňuje v dvoch základných rovinách (hladinách): v hladine mužstva a poddôstojníkov, kedy je kratšia a v hladine dôstojníkov a generálov, kedy je táto príprava omnoho dlhšia.

2 EMPIRICKÉ ZISTENIA Z OBLASTI REGRUTÁCIE MLÁDEŽE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Poznanie a rešpektovanie charakteristických črt v procese prípravy a vedenia mladých ľudí v armáde má neobyčajne veľký praktický význam pre veliteľov (nadriadených) všetkých stupňov. Obzvlášť dôležité je využiť ich v čase nástupu na výkon vojenskej služby a následne v celom období ich adaptácie na vojenskú službu, na výkon vojenského povolania.

⁶ Výnimku tvoria armády (ozbrojené sily) diktátorských režimov a to najmä v Afrike. V týchto armádach slúžia aj deti vo veku 8 – 15 rokov a adolescenti vo veku 15 – 18 rokov. Sú násilne regrutovaní a násilím v ozbrojených silách držaní (fyzické tresty až trest smrti). Sú to novodobí otroci – gladiátori.



Poznanie problematiky mládeže pre výkon veliteľskej alebo technickej funkcie v armáde je predpokladom pre voľbu správne zameraného výchovného pôsobenia a riadiacej činnosti. Dôležité je najmä poznanie nastupujúcich brancov (budúcich vojenských profesionálov) na výkon profesionálnej služby – ich názory, postoje a tiež ich hodnotenie z predchádzajúceho pracoviska alebo zo školy, ako aj ich všeobecnú sociálno-psychologickú charakteristiku. Na základe toho je možné voliť optimálne, mentalite mládeže blízke formy, metódy i prostriedky výchovného vplyvu.

Na základe výsledkov výskumu Národného osvetového centra v Bratislave z decembra 2002 sa dalo konštatovať, že záujem o profesionálnu službu medzi mladými dosahuje mieru 23% z celej mladej populácie – boli to takí, ktorí prejavovali priami záujem o službu v armáde (zhruba 2%) a tí, ktorí nevyhlúčili možnosť pracovať v armáde v budúcnosti (21%)⁷. Túto skupinu tvorilo 22,9% mladej slovenskej populácie.

V čase rokov 2002 až 2006 sa miera záujmu o službu v armáde medzi mladými stabilizovaná a dlhodobo sa nemenila. Tých, ktorí boli ochotní zaoberať sa o službu v armáde bolo zhruba 25%. Rekrutácia v začiatkoch profesionalizácie mohla (a reálne to tak aj bolo) v najširšom svojom zábere počítať s tým, že službu v profesionálnej armáde nevyklučuje zhruba každý piaty až štvrtý mladý človek.

Išlo samozrejme len o tých, ktorí nezamietli myšlienku pracovať v profesionálnej armáde. Miera reálneho záujmu, resp. Počet tých, ktorí uviedli, že by mali záujem vstúpiť do ozbrojených bola niekoľko krát nižšia, **ale bola dostatočne vysoká, na to, aby pokryla potreby vznikajúcej profesionálnej armády**. Súčasná situácia v záujme o službu v ozbrojených silách ukazuje trend **rapídneho znižovania záujmu**.

Výrazne sa znížil rozsah rekrutačných zdrojov aj preto, že za desať rokov sa počet mladých ľudí vo veku od 18 do 30 rokov znížil cca o štvrtinu. Znižovanie záujmu nastalo podľa našich výsledkov už v roku 2007 ukazuje to výskum sa uskutočnil v októbri a novembri 2007. Vo výskume v roku 2007 bolo oslovených 1095 mladých ľudí z celého Slovenska vo veku od 16 do 30 rokov, reprezentativita: pohlavie, vek, kraj, veľkostná skupina obce, vzdelanie.

⁷ ČUKAN, K. *Záujem mladých o vojenskú profesiu*. *Obrana*. - Roč. XIX, č. 9 (2011), s. 42. **tiež:** ČUKAN, K.-POLLÁKOVÁ, E: *Študenti stredných škôl - cieľová skupina výskumného záujmu vojenských sociológov* [The Students of Upper Secondary Schools as a Target Group for Military Sociologic Research.]. In: *Mládež a spoločnosť*. - Roč. 13 č.1 (2007), s.36-45.



2.1 Aktuálny záujem mladých ľudí o vykonávanie štátnej služby profesionálneho vojaka

V roku 2017 bol vykonaný Ministerstvom Obrany Slovenskej republiky monotematický výskum medzi mládežou⁸. Terénna fáza výskumu sa uskutočnila v termíne od 2.10. 2017 do 16.10. 2017 technikou dotazníka na dvoch reprezentatívnych vzorkách. Vzorku tvorilo 816 respondentov z radov mladých ľudí vo veku od 18 do 28 rokov. Vzorka bola reprezentatívna v znakoch: pohlavie, vek, vzdelanie, kraj a veľkosť sídla bydliska.

Témy, výskumu tvorili: záujem mládeže o otázky súvisiace s vojenstvom a armádou, názor mládeže na obranu vlasti, názor mladých na potrebu a existenciu armády, prestíž vojenského povolania, záujem mládeže o službu v profesionálnej armáde, regrutácia do ozbrojených síl SR, dôvody pre a proti vstupu do armády, názor na členstvo Slovenskej republiky v NATO, mládež a bezpečnostné hrozby, stručný pohľad na hodnotový svet mladých.

Výskum ukázal, že potenciálny záujem mladých ľudí o povolanie profesionálneho vojaka nie je príliš vysoký, aktuálne ho prejavilo 3,2 % respondentov. Takých, ktorí uviedli, že je to pre nich prijateľná možnosť vstúpiť do OS SR, je 8,7 %. Z tých, ktorí majú aktuálny záujem o službu v OS SR tvoria necelé dve tretiny muži a viac ako jednu tretinu ženy. Respondenti, ktorí uviedli, že zatiaľ nemajú v tejto otázke celkom jasno, tvorili 8,6 % a ďalších 4,4 % sa vyjadrilo, že sa nemôžu stať profesionálnym vojakom, nakoľko im to znemožňujú zdravotné dôvody. Zatiaľ o takejto možnosti neuvažovala menej ako tretina respondentov (30,4 %) a približne dve pätiny respondentov takúto možnosť zásadne vylučuje (44,4 %).

Na základe porovnania aktuálnych údajov s údajmi z výskumu z roku 2016 možno konštatovať, že u mladých ľudí vo veku od 18 do 28 rokov sa *znižil záujem* o povolanie vojenského profesionála. Pokiaľ v roku. pripúšťali takúto možnosť bolo 16,7 %, v tomto výskume je to len 11,9 %. Z výskumu vyplýva, že *väčšina mládeže vníma ozbrojené sily ako dôveryhodnú inštitúciu*. Viac ako tri štvrtiny respondentov uviedlo, že našim ozbrojeným silám úplne, resp. skôr dôveruje (79,4 %), opačný názor vyslovil iba každý ôsmy respondent (13,4 %), 7,2 % respondentov nevedelo vyjadriť svoj názor na túto otázku.

V roku 2019 môžeme konštatovať aj nárast počtu profesionálnych vojačiek v Ozbrojených silách Slovenskej republiky - 12 705 profesionálnych vojakov, z toho 1519 ženských kolegýň. V roku 2017 sme nemali ani jednu plukovníčku, v nasledujúcom roku pribudla jedna, no a v roku 2019 boli dve. Najviac žien bolo v hodnostiach vojak 2. stupňa, rotný a nadporučík.

⁸ CZIRÁK, P.- ČUKAN, K. ET al., 2016a. *Výskum stredoškolskej mládeže*" Interný dokument.



Na základe porovnaní s predchádzajúcimi rokmi zároveň je možné konštatovať, že aj záujem o štúdium na Akadémii ozbrojených síl klesá. Štatistiky boli o niečo lepšie, keďže sa k záujmom radili aj uchádzači o štúdium na Leteckej fakulte v Košiciach či Fakulte vojenského zdravotníctva v Hradci Králové. Od roku 2016 sa na AOS hlásilo priemerne 492 uchádzačov, no a v roku 2019 klesol tento záujem na číslo 415 a podobné tendencie môžeme sledovať aj v súčasnosti⁹.

2.2 Kvantitatívny prieskum vlastenectva u kadetov AOS

Pre návrh opatrení vedúcich k zefektívneniu obsahovej a procesnej stránky zvyšovania vlastenectva u kadetov bolo potrebné identifikovať aktuálnu mieru ich vlastenectva a taktiež aj stav v jednotlivých zložkách vlastenectva. Sociologického prieskumu medzi kadetmi AOS bolo identifikovať aktuálny stav vlastenectva. (Pažická 2023)

Metodológia

Pre naplnenie tohto cieľa bol využitý **kvantitatívny dotazníkový prieskum**, v ktorom bola použitá technika online zberu údajov prostredníctvom google forms a zverejnenie vytvoreného hypertextového linku na verejnom mieste dostupnom pre kadetov AOS.

Výber vzorky pozostával zo samovýberu so spätným vyhodnotením reprezentativity dát podľa vybraných znakov (pohlavie a ročník štúdia). Prieskum sa uskutočnil v období od 10. do 18. februára 2022.

Pre potreby zostavenia dotazníka bol operacionalizovaný pojem „vlastenectvo“ a následne boli určené prvky a indikátory vlastenectva – ktorý je jedným z morálnych princípov každého národa. Je to vzťah jedinca k vlastnému rodisku, štátu, národu, svojej minulosti, jazyku, kultúre.

Vzhľadom na cieľ boli sformulované nasledujúce výskumne otázky:

- VO1: Aká je celková miera vlastenectva (index) u kadetov AOS?
- VO2: Ktorý prvok vlastenectva je u kadetov na najvyššej/najnižšej úrovni?
- VO3: Súvisí konatívna stránka vlastenectva s niektorým prvkom vlastenectva viac ako s inými prvkami?
- VO4: Ktorý prvok vlastenectva u kadetov najviac ovplyvňuje morálku a následné morálne konanie?
- VO5: Má vek kadetov (postup do vyšších ročníkov/absolvovanie predmetov s prvkami vlastenectva) vplyv na zvyšovanie miery vlastenectva?

⁹ Personálny úrad OS SR Liptovský Mikuláš. 2019. Štatistická ročenka personálu OS SR 2016-2020.



Reprezentativita súboru

Napriek tomu, že bol výberový súbor tvorený samovýberom, do vzorky sa dostala reprezentatívna skupina respondentov z hľadiska znakov pohlavie a ročník štúdia. Vzorku teda môžeme považovať za spoľahlivý zdroj informácií poukazujúci na trendy názorov študentov AOS. Návratnosť bola vysoká, dotazníky vyplnilo viac ako 80% z celkového počtu 530 kadetov AOS.

Tabuľka 2 Prvky a indikátory miery vlastenectva

Prvky	Indikátory
<i>vzťah k rodisku, štátu, národu, histórii, jazyku, kultúre</i>	blízkosť k miestu narodenia/miestu bydliska; blízkosť k SR; blízkosť k národu, histórii, jazyku, kultúre; dôvera
<i>pocit hrdosti na príslušnosť k národu</i>	miera hrdosti na vlastný jazyk, históriu (vybrané historické udalosti), umenie, šport, fungovanie demokracie, politický vplyv a úspechy SR vo svete (medzinárodná integrácia)
<i>pocit hrdosti na záujmy a hodnoty SR</i>	miera hrdosti, že SR vyznáva mier, demokraciu, ľudské práva; miera hrdosti na členstvo v EÚ a NATO;
<i>konatívna stránka</i>	ochota prejavovať vlastenectvo v konaní, spôsoby prejavov vlastenectva (slovná, v správaní, ...), vplyv na morálne konanie

Zdroj : SEĽUZ MO, 2022.

Medzi najzaujímavejšie zistenia patrí, že: respondenti hodnotili samých seba z hľadiska niektorých vlastností, ktoré boli v rámci indikátorov vlastenectva identifikované ako významné. Všetky výroky týkajúce sa najmä osobnosti a charakteru respondentov boli označené výnimočne vysokým percentom (nad 90 %), čo je možné považovať za pozitívny trend vo vzťahu k stavu vlastenectva. Najvýraznejšou črtou, ktorú respondenti u seba subjektívne identifikovali, je ochota dodržiavať pravidlá (98,2 %).

Táto vlastnosť je významná nielen pre budovanie vlastenectva, ale aj v celej filozofii a morálke služby v ozbrojených silách. Podobne dôležité sú v tomto kontexte aj nasledujúce črty – morálne zásady (97,3 %), demokratické princípy (96,3 %) a tímový duch (96,3).

Jedinou problémovou oblasťou sa ukázala byť oblasť solidarity a akceptácie menších žijúcich na Slovensku. Relatívne vysoké percento (35,8 %) respondentov vyjadrilo názor, že sa nepovažuje za človeka, ktorý chápe menšiny ako pozitívny prvok našej spoločnosti. Opäť je možné konštatovať, že tento výsledok odráža celospoločenské nastavenie na Slovensku.



2.3 Kvalitatívny prieskum postojov študentov AOS na tému vlastenectva formou obsahovej analýzy

Metodológia

Obsahová analýza je výskumná technika spočívajúca v objektívnom systematickom kvantitatívnom opise manifestovaných (prejavených) obsahov komunikácií - texty, obrazy, hudba a iné symboly. V našom prípade sme zvolili obsahovú analýzu úvah kadetov AOS na tému vlastenectva a vlasteneckých postojov. Analýza naratívov, rozprávania, úvahy sa radí medzi jednu z najdôležitejších metód v sociálnych výskumoch. Slúži najmä pre lepšie pochopenie a zrozumiteľnosť diania a javov v sociálnych vedách. Vďaka analýze naratívov dochádza k odhaľovaniu sociálneho sveta, umožňuje odhaliť príčiny a podstatu sociálnych javov a procesov.

Obsahová analýza vychádza z predpokladu, že symboly majú pre všetkých zúčastnených v komunikačnom procese rovnaký význam (obsah) a z predpokladu, že početnosť výskytu určitých symbolov má pre komunikačný proces význam.

Obsahová analýza má potenciál poskytovať výsledky nielen na úrovni *opisu a kvantifikácie* zjavných prvkov, ale aj *interpretačné a vysvetľujúce* závery. Cieľom obsahovej analýzy je tvorba záverov, úsudkov, implikácií, dedukcií alebo domniek prostredníctvom objektívneho identifikovania kvantitatívnych i kvalitatívnych charakteristík komunikátorov. Analytickou kategóriou bola pre nás štruktúra postoja - vo svojej kognitívnej, emotívnej a konatívnej podobe, analyzovali sme výroky, ktoré sa s touto štruktúrou spájajú. (Martinská 2023)

Názov úvahy: Čo pre mňa znamená vlastenectvo?

Vzorka: 34 esejí študenti 3. ročníka AOS.

Dátum realizácie : máj 2022

Cieľ: Zistiť prostredníctvom kvalitatívnej metódy techniky obsahovej analýzy esejí úroveň vlasteneckého postoja u kadetov AOS .

Základné prieskumné otázky :

1, Ako vnímajú všeobecne vlastenectvo kadeti AOS ?

a,, pojem vlastenectvo – aké asociácie používajú?

2, Aké má slovné prejavy vlastenectvo kadetov AOS v zmysle postoja?

A, ako sa cítim, keď hovorím o vlastenectve?



B, ako rozmýšľam o vlastenectve ?

C, čo robím pre vlastenectvo?

3, Čo by bolo potrebné zmeniť a robiť pre „zdravé vlastenectvo“?

2.3.1 výsledky obsahovej analýzy

Vybrali sme si kvantifikačné postupy, ktoré sa aplikujú v obsahovej analýze textu. Zaujímalo nás, ktoré najfrekvencovanejšie slová sa vyskytujú sledovanie frekvencie výskytu analytickej kategórie - (môže ísť o absolútnu alebo relatívnu početnosť)

1, Ako vnímajú všeobecne vlastenectvo kadeti AOS ?

Vlastenectvo ako hodnota

S akými najčastejšími hodnotami sa spája kadetom pojem vlastenectvo?

- Boli to najmä: *armáda, hrdosť, povinnosť česť, spolupatričnosť šťastie, česť slúžiť v armáde, kultúrne hodnoty predkov, authority, historické osobnosti reprezentácia krajiny, hrdosť na krajinu, národ, históriu, vnímané krajiny inými národmi, ochrana záujmov vlasti v rámci OS SR.*

Vlastenectvo ako asociácia

Aké asociácie až esencie používajú kadeti?

Tu sme skúmali na aké fenomenologické , abstraktné asociácie sa dokážu rozpadnúť konkrétne pojmy. Sú to:

- kontinuita, plynulosť, jedinečnosť, rôznorodosť, samostatnosť , proces.....

2, Aké má prejavy vlastenectvo kadetov AOS v zmysle postoja?

A, VLASTENECTVO AKO RACIONÁLNY FAKT

ako rozmýšľam o vlastenectve?

- Sledovali sme vedomosti a podstatné racionálne výroky o vlastenectve, ktoré obsahovali úvahy.
- „...vlastenectvo je to, čo drží štát pokope... a je hodné obraňovať ho a riskovať či položiť zaň život...„...prejavuje sa častejšie v čase vojny, pandémie, prírodnej katastrofy... „...obeta spojená s hrdosťou...“



- ...*Vlastenectvo znamená chcieť nedostatky v svojej krajine vyriešiť. Faktom je, že medzi ľuďmi panuje znechutenie a neochota zapojiť sa do určitej zmeny. Sám vidím, že medzi dnešnou mládežou sa nachádza naozaj veľa šikovných a schopných ľudí, ktorí majú obrovský potenciál. Má to však jeden háčik. Mnohí z nich hneď po škole utekajú do zahraničia a tak prichádzame o veľa, o zmenu...*
- ...*Každý môže chápať inak (mnohotvárnosť)....“*
-*Silné vlastenectvo hraničí s radikalizmom a netoleranciou, rôznymi názormi a postojmi...*
- ...*vlastenectvo nie je už prioritou, dokonca sa odsudzuje ...*
- „*Štát a národ má menší význam ako pre ľudí v minulosti...dnes sa každý zaoberá sám sebou...a vlastným blahom...Prečo? Príklady vlastenectva na Slovensku pripomínajú fašizmus!!!*

B, VLASTENECTVO AKO POCIT A EMÓCIA

• **ako sa cítim, keď hovorím o vlastenectve?**

Ktoré emócie prevládajú, keď „cítim“ vlastenectvo?

„*Vlastenectvo znamená mať rád svoju krajinu, mať úctu k nej a jej ľuďom, vážiť si to, čo je naše. Aj keď sme len maličká krajina, máme svoju jedinečnosť a rôznorodosť. Nemali by sme zabúdať na našu identitu, pretože tá nám ukazuje, kde je náš domov.....“*. „*...milujem ľudí a prírodu svojej krajiny, preto som ochotný riskovať pre relatívne neznámych ľudí...*“
„*...cítim šťastie, súcitiť, rodinu...*“.

„*Vlastenectvo, to je aj pocit, že treba pomáhať ľuďom vo svojom okolí. Ak s niekým nesúhlasíme, akceptujeme ho. Rozprávajme sa s ľuďmi, ktorí majú odlišný názor. Pochopenie môže byť vzájomné. Ak vieme, že niekto robí niečo zlé a nesprávne, povedzme mu o tom....“*

C, VLASTENECTVO AKO ČIN A PROCES

- **čo robím pre vlastenectvo?** Snažili sme sa nájsť inšpiráciu vo výrokoch a poukázanie na konkrétne činy.
 - „*Ochota pomôcť, podporovať komunitu, pokrok národa, podporovať rovnaké práva, platiť dane, dodržiavať zákony, ako služba – ide o dobrovoľné pôsobenie a zlepšenie kvality života ľudí okolo nás ...*
- **Čo by bolo potrebné zmeniť a robiť pre „zdravé vlastenectvo“?**
 - ...*vypestovať lásku k vlasti, ochraňovať hodnoty predkov, nebyť pasívny, nenasledovať klamlivé vzory a osobnosti našich dejín, podporovať „zdravé vlastenectvo“...*



- „... jednoznačne z môjho pohľadu musí byť v čo najväčšej miere neovplyviteľná myseľ, ktorá aj v prípade ostatných konfliktov dokáže riešiť situáciu rozvážne bez radikálnych historických pohnútok či myslenia...“

3 VÝZNAMNÉ ZÁVERY PRIESKUMU VLASTENECTVA U KADETOV AOS

3.1 Závery kvantitatívneho prieskumu (Pažická 2023)

VO1: Aká je celková miera (index) vlastenectva u kadetov AOS?

Pre vyjadrenie celkovej miery vlastenectva u kadetov AOS sme zvolili jednoduchý sumačný index tvorený ordinálnymi premennými v otázkach 1., 2., 3., 6. a 7. Na škále 0 až 100, kde 0, predstavuje najhorší – nízky index vlastenectva a 100 najlepší výsledok – vysoký index vlastenectva, je **výsledný index vlastenectva u kadetov** na úrovni **86,25**. Tento výsledok môžeme považovať za pozitívny.

VO2: Ktorý prvok vlastenectva je u kadetov na najvyššej/najnižšej úrovni?

Najhodnotnejším prvkom vlastenectva u kadetov sú hodnoty ľudských práv a slobôd. Najmenšie zastúpenie medzi deklarovanými prvkami vlastenectva je členstvo Slovenskej republiky v NATO.

VO3: Súvisí konatívna stránka vlastenectva s niektorým prvkom vlastenectva viac ako s inými prvkami?

Korelačný koeficient sledovaných prvkov vlastenectva pri hľadaní vzťahu ku konatívnej stránke vlastenectva sa ukázal ako podobne významný pri všetkých prvkoch. To znamená, že všeobecne so stúpajúcou mierou vlastenectva stúpa aj ochota prejavovať vlastenectvo v konaní. Ani jeden prvok nepreukázal výnimočne väčšiu koreláciu.

VO4: Ktorý prvok vlastenectva u kadetov najviac ovplyvňuje morálku a následné morálne konanie?

Najvyššia korelácia sa preukázala pri ľudských právach a slobodách. Čím je pre kadetov dôležitejšie, aby Slovenská republika vyznávala tieto hodnoty, tým viac stúpa úroveň subjektívne hodnoteného morálneho konania.

VO5: Má vek kadetov (postup do vyšších ročníkov/absolvovanie predmetov s prvkami vlastenectva) vplyv na zvyšovanie miery vlastenectva?

Vek kadetov a adekvátne zvyšovanie ročníka, ktorý navštevujú, preukázal koreláciu s dvomi prvkami vlastenectva – hrdosťou na Ozbrojené sily SR a názorom na menšiny žijúce na Slovensku a výsledky poukazujú na výraznejšiu potrebu zavádzať predmety s danou tematikou do obsahu vzdelávania budúcich dôstojníkov.



Prieskum medzi kadetmi Akadémie ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika bol realizovaný tesne pred vypuknutím vojenského konfliktu na Ukrajine. Porovnanie výsledkov rovnakého prieskumu v nasledujúcich rokoch by mohlo priniesť zaujímavé posuny vo vnímaní vlastenectva u kadetov. Pre komparáciu je možné efektívne využiť navrhnutý index vlastenectva, a to nie len pre porovnávanie trendov indexu vlastenectva v čase u kadetov, ale aj pre komparáciu s ďalšími skupinami profesionálnych vojakov (všeobecne profesionálni vojaci, velitelia)(SEL'UZ 2023).

3.2 Závery kvalitatívnych zistení(Martinská 2023)

Musíme konštatovať, že mladí ľudia - kadeti AOS rozmyšľajú nad vlastenectvom často, chápu ho ako významnú hodnotu vo všeobecnosti aj ako významnú súčasť svojho budúceho zamestnania.

1, študenti chápu vlastenectvo nie ako dosiahnutý stav ale ako modernizujúci proces

...vlastenectvo nie je raz a navždy dosiahnutý stav, viažuci sa ku konkrétnej udalosti v dejinách...

„...zväčša tí najväčší vlastenci zastávajú hodnoty svojho ľudu z histórie ale nemožno sa viazať takto s vypätím citov k niečomu, čoho sme neboli súčasťou...

„...kam by sme dospeli, keby sme stále riešili historické spory a udalosti nemenného charakteru?

„... Nieкто by mohol povedať, že vlastenectvo už nemá v súčasnej modernej spoločnosti miesto. Niekde som raz počul, že je to zastarané myslenie, bez pokroku. Vraj to nie je dôležité a neprispieva to k riešeniu oveľa podstatnejších problémov doma a vo svete...

„...znamená, že nie je viazaný na minulosť ale práve s výhľadom do budúcnosti...

2, študentom nie je jasné či oddanosť k štátu alebo národu

....Rozumiem, že vlastenectvo bolo často zneužívané rôznymi politickými silami a ich zvrátenými predstavami o dokonalom štáte a Európe. Ja mám napriek tomu veľmi rád našu krajinu a nemusím sa ani stotožňovať so žiadnou súčasnou politickou stranou. Vlastenectvo nie je negatívna vec, avšak záleží, ako sa naň pozeráme....

....Z histórie vieme, že mať svoj štát niečo znamená. Či už to bolo dlhým bojom za samourčenie, alebo výsledkom niektorých svetových udalostí, stále existujú etniká, ktoré nemali toľko šťastia. Dnes akoby sme si nevedeli vážiť to, čo máme. Je rozdiel mať rád svoju krajinu a je rozdiel mať rád štát, ktorý, povedzme otvorene, má mnoho nedostatkov...



...Cestovať po svete a zbierať skúsenosti je úžasná vec, avšak kto má úprimný záujem sa potom vrátiť? Vlastenectvo je pre aj mňa čerpanie poznatkov, ktoré potom možno priniesť domov a šíriť ich ďalej. Je pravda, že odísť je neraz jednoduchšie. Avšak myslím si, že ak už niekto musí odísť, mal by dať aj šancu aj Slovensku.

3, študenti nevedia aké vzory a ktoré osobnosti v súčasnosti uznávať a ktoré nie, ale vnímajú potrebu tolerovať rôznorodosť v každodennosti

„Vlastenectvo si podľa mňa vyžaduje nasledovať aj správne osobnosti. Pre vlastenca nie je najšťastnejšie obdobie našej histórie existencia Slovenského štátu, rovnako by nemal vlastenec nazývať slovenských povstalcov banditmi... Nevyberajme si len to, čo sa nám hodí. To nás v skutočnosti obmedzuje....

„Vlastenectvo nie je v rozpore s empatiou s ostatnými národmi a trpiacimi. Vlastenec nevykrikuje po cudzincoch a nemláti ich v nočných uličkách. Skutočný vlastenec spoznáva ostatné kultúry, učí sa od nich. Rešpektuje ich, pretože ho môžu obohatiť o nové pohľady a skúsenosti. Vlastencovi predsa záleží na tom, ako vnímajú jeho krajinu ostatné štáty. Nie nenávisťné heslá a aktivity, ale práve solidárne činy sú pre nás najlepšou reklamou.

„Nepochybujem o tom, že existujú sily, ktoré chcú našu krajinu rozvrátiť. Preto by sme sa nemali báť hovoriť svoj názor otvorene....aj to je vlastenectvo...“

4, Vlastenectvo a OS SR

„Vlastenectvo sa prejavuje aj keď vojaci zametajú chodníky, umývajú zem a trhajú burinu...„Ludia zneužívajú systém a vlastenecké cítenie s OSSR nemá nič spoločné „Práca vojaka, boj je poslanie, to sa nedá predstierať, bojovať len pre peniaze...„Upevňovanie vlastenectva v OS SR sa deje len v malej miere...„Vlastenectvo je často zvrátený ideál...

„Budem brániť Slovensko, lebo je to moja profesia, ale či som vlastenec to povedať neviem ... a ak by bo každý vojak z časti vlastenec , zvýšila by sa efektivita práce na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia a taktiež by sa dokázalo ušetriť kopu materiálnych a finančných prostriedkov. Vojak, ktorý cíti vlastenecky nebude kradnúť PHM a predávať výstrojnú súčiastky na internete. Vojak- vlastenec by vykonával svoju prácu s väčším entuziazmom a motiváciou ...“

Ako problémy najčastejšie uvádzajú v rámci vyučovania a výchovy k vlastenectvu nejednoznačnosť definície, mnohorakosť a subjektívne konotácie vlastenectva, neboja sa vidieť aj zlé stránky (radikalizmus, nacionalizmus, extrémistické postoje) až ohrozenia- vlastenectvo o zvrátený ideál. Je možné konštatovať, že postoje mladých ľudí sú „zrelé“ nemali by sme ich podceňovať, ich názory marginalizovať, aktuálne vlastenecké postoje sú často výsledkom kultúrno-socializačných vplyvov v rodine, komunite, kresťanskej tradícii, o ktoré je sa možné oprieť aj v rámci nastavenia edukačného procesu v OS SR



V rámci multilaterálnej spolupráce je mládež podporovaná v rámci Rady Európy, ktorá sa v oblasti mládeže zameriava najmä na podporu vzdelávania, ľudských práv, demokracie a mobility v Európe. Spoločnou iniciatívou Rady Európy a Európskej komisie je **Európska agenda práce s mládežou**, ktorá definuje súčasné výzvy práce s mládežou a vyzýva všetkých aktérov k spoločnej implementácii na lokálnej, regionálnej, národnej a európskej úrovni.

Na multilaterálnej úrovni Slovensko spolupracuje aj s krajinami V4 a Východného partnerstva so záujmom rozvíjať a podporovať spoluprácu medzi mladými ľuďmi obidvoch zoskupení, deklarovanej v **Memorande o spolupráci v oblasti mládeže medzi krajinami V4 a krajinami Východného partnerstva**. Slovensko taktiež reflektuje a integruje do stanovených cieľov a opatrení záväzky vyplývajúce z Agendy 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj.

Transformačnú silu Agendy 2030 demonštruje 17 cieľov udržateľného rozvoja, pričom je jasne zdôraznená ich prepojenosť a previazanosť. Stratégia Slovenskej republiky pre mládež na roky 2021 - 2028 záväzky Slovenskej republiky vyplývajúce z Agendy 2030 integruje a reflektuje v stanovených cieľoch a opatreniach ¹⁰.

Kadeti predpokladajú a očakávajú vysvetlenie a ukotvenie vývoja vlasteneckých postojov v rámci edukačného procesu. Chápu vlastenectvo ako moderný kontinuálny proces, nie ako finálny stav. Apelujú na vlastenecké cítenie v zmysle chápania euro občianstva, potrebujú širšiu ukotvenosť v legislatíve aj vo vzdelávaní a výcviku presahujúce hranice Slovenska. Uvedomujú si poslanie ozbrojených síl v demokracii, pri posilnení tolerancie a humanistických postojov, význam rôznorodosti, ako prirodzeného stavu budúcnosti.

Tento rôznorodý stav spoločnosti môže generovať ohrozenia a preto mier a pokoj napríklad konkrétne v štáte či komunite, rodine bude potrebné chrániť aj za pomoci bezpečnostných zložiek.

Nie je pre nich jednoznačné, či národ a štát sú tie isté hodnoty, ktoré sú kľúčové pre ozbrojené sily - preto je potrebné viac vysvetľovať vznik národov aj strategické priority Slovenska v rámci kolektívnej bezpečnosti.

Za významné pokladajú historické osobnosti a udalosti, tradície, avšak vyžadujú väčší kritický prístup k dejinám, a hlavne k histórii Slovenska. Vyžadujú hľadať nové, vzory a osobnosti, s ktorými by bolo možné sa identifikovať a nasledovať ich. Definovať udalosti v novodobých dejinách ktoré sú hodné obdivu.

¹⁰Strategia-slovenskej-republiky-pre-mladez-na-roky-2021-2028
https://www.minedu.sk/data/files/11043_strategia-slovenskej-republiky-pre-mladez-na-roky-2021-2028.pdf



Pojmy patriotizmus, rasa, národ, nacionalizmus ale aj idoly a vzory majú nové definície v novodobých a rýchlo sa meniacich dejinách a zmene spoločnosti, a je potrebné otvoriť diskusiu o týchto pojmoch na interdisciplinárnej úrovni (etika, história, politológia, sociológia).

Taktiež študenti upozorňujú na výrazný vplyv masmédií a IKT, ktoré prinášajú americké vzory, individualizmus, ktoré je potrebné komparovať s európskou históriou a tradíciou. Pre formovanie vlasteneckých postojov je dôležité zadefinovať vlastenectvo ako potrebu a súčasť profesie profesionálneho vojaka. Ako dôležité tiež vystupujú poznatky súvisiace s „novými problémami“ vlastenectva.

ZÁVER

Sociologické skúmanie mládeže umožňuje systematickú analýzu postojov mládeže a participácie mládeže na spoločenských zmenách. V súčasnosti sa utvára tak prepotrebný referenčný rámec na komplexnú charakteristiku mládeže z aspektu premien jej sociálnej štruktúry a vývoja jej sociálnej mobility a tiež úrovne a foriem občianskej participácie mládeže v politickom systéme danej spoločnosti. Osobitná pozornosť sa venuje mládežou osvojovaným spoločenským hodnotám a normám, vzorom správania a odborným vedomostiam získavaných v záujme spoločenského pokroku a generačnej kontinuity.

Ako kľúčová sa ukazuje potreba posilnenia občianskeho a hodnotového vzdelávania naprieč celým systémom vzdelávania a prostredníctvom podpory rozvoja práce s mládežou v oblasti participácie na veciach verejných a živote spoločnosti. Aj naďalej ostáva ako významná potreba podporovať participáciu mladých ľudí na živote spoločnosti na všetkých úrovniach, od národnej, cez regionálnu až po miestnu. Je potrebné vytvoriť a efektívne nastaviť mechanizmy na podporu zapojenia mladých ľudí do rozhodovania na všetkých týchto úrovniach. Je dôležité aktívne prizývať mladých ľudí do tvorby politík, ktoré sa týkajú ich životov. Za dôležitú pokladáme aj prácu s verejnou mienkou.

Pokiaľ verejnosť nebude vedieť o význame participácie mladých ľudí na živote spoločnosti, nebude ani záujem túto tému presadzovať a podporovať.

K zmenám, ktoré by mladí ľudia radi v budúcnosti na Slovensku presadili, patria napr. ľahší prístup k bývaniu, lepšie finančné ohodnotenie práce, vyššia kvalita verejného života, ale aj väčší dôraz na morálku, hodnoty a medziľudské vzťahy.

Najčastejšie uvádzanými motivačnými faktormi vstupu do ozbrojených síl SR sú materiálne - finančné aspekty (a to aj napriek tomu, že rastie podiel tých mladých ľudí, ktorí si uvedomujú, že nástupné platy v OS SR nie sú vysoké..), sociálne benefity a istota zamestnania, menej je to už zaujímavosť práce a spoločenská prestíž vojenského povolania, (ktoré boli motívmi ešte v nedávnej minulosti...).



Regrutácia do armády musí počítať aj s demotivačnými faktormi s tým, že vojenské povolanie je rizikovým povolaním a pre mnohých je to povolanie, na výkon ktorého nemajú osobnostné predpoklady ale aj s ďalšími negatívnymi faktormi napr. so stavom na trhu práce, s nedostatočnou brannou výchovou mládeže, s nevypočítateľnou „politikou“ médií ale najmä s trendmi v životnom štýle mládeže.

Čiastočne prípravu obyvateľstva na obranu štátu upravuje zákon č. 319/2002 Z. z. o obrane Slovenskej republiky. Podľa § 3 ods. 1 je príprava obyvateľstva súčasťou celkovej prípravy na obranu štátu a ods. 5 definuje obsah takejto prípravy ako: informovanie na úseku obrany štátu a rozvoj branného povedomia a pripravenosti občanov SR na obranu štátu. Príprava obyvateľstva zahŕňa aj súhrn opatrení vo výchovno-vzdelávacom procese v základných a stredných školách, ktoré sa uskutočňujú prostredníctvom štátnych vzdelávacích programov.

Prieskum medzi kadetmi AOS je možné považovať za spoľahlivý zdroj informácií o miere a charakteristikách vlastenectva u študentov. Vzhľadom na vzorku, ktorá reprezentatívne odráža kadetov z hľadiska pohlavia a ročníka štúdia, môžeme výsledky považovať za prevažujúce názorové trendy. Všetky prvky vlastenectva zadefinované v metodologickej časti majú vo všeobecnosti u kadetov vysokú úroveň. Tento výsledok potvrdzuje predpoklad prítomnosti bližšieho vzťahu k svojej krajine u budúcich profesionálnych vojakov. Pozitívny stav vlastenectva u kadetov je vyjadrený aj vysokou úrovňou súhrnného indexu vlastenectva. Pozitívne pocity k svojej krajine sú u kadetov dôležitým základným kameňom budovania ich morálneho a hodnotového nastavenia, ktoré je pre službu v ozbrojených silách nevyhnutné.

Napriek celkovému pozitívnemu výsledku poukázal prieskum aj na niekoľko prvkov vlastenectva, ktoré môžu signalizovať potrebu väčšej intervencie v budovaní vlastenectva kadetov. Je evidentné, že medzi kadetmi prevažuje najmä vnútorné prežívanie pocitov vlastenectva, pričom konatívna stránka, teda slovné prejavy či prejavy v správaní sú na mierne nižšej úrovni a preto je potrebné zapracovať do vzdelávania najmä vzťah a hrdosť na históriu a vojenskú históriu Slovenska, monitorovať dlhodobý negatívny vzťah k obyvateľom a politike, posilňovať chápanie významu kolektívnej bezpečnosti a záväzky voči EU a NATO.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. CZIRÁK, P. - ČUKAN, K. et al., (2016a.): *Výskum stredoškolskej mládeže*" (zameraný na zistenie záujmu študentov o službu v ozbrojených silách SR a na ďalšie témy súvisiace s pôsobením OS SR, Záverečná správa zo sociologického prieskumu realizovaného od januára – apríla 2016. Bratislava: MO SR, 2016. Interný dokument.



2. ČERNÁKOVÁ D. - ZBOROŇOVÁ M. (2021): Inovácie v profesijnom vzdelávaní - príklady dobrej praxe ako inšpirácia pre OS SR = Innovations in career education - examples of good practice as an inspiration for the Armed Forces of the Slovak Republic [elektronický dokument]. Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov[elektronický dokument] : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2021. - ISBN 978-80-8040-605-9. - s. 90-97.
3. ČERNÁKOVÁ D. (2021): Negatívne dopady demografického vývoja ako determinujúceho činiteľa bezpečnostného prostredia na Ozbrojené sily SR = Negative impact of demographic development as a determining factor of the security environment on the Armed forces of Slovak republic [elektronický dokument] [CREPC_ID: 492223]. Národná a medzinárodná bezpečnosť 2021[elektronický dokument] : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie / zost. Daniel Brezina Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2021. - ISBN 978-80-8040-606-6. - s. 75-85.
4. ČUKAN, K. a kol. (2007):*Mládež a armáda*. Bratislava: MO SR. 2007. ISBN 80-89261-04-3.
5. ČUKAN, K. (2011):*Záujem mladých o vojenskú profesiu* .Obrana . - Roč. XIX, č. 9 (2011), s. 42. ISSN 1336-1910.
6. ČUKAN, K.-POLLÁKOVÁ, E.(2007): *Študenti stredných škôl - cieľová skupina výskumného záujmu vojenských sociológov* [The Students of Upper Secondary Schools as a Target Group for Military Sociologic Research.]. In: *Mládež a spoločnosť*. - Roč. 13 č.1 (2007), s.36-45. - ISSN 1335-1109.
7. GREJTÁK, M.(2008).*Extrémizmus mladých ľudí v spájajúcej sa Európe*. FPV ŽU v Žiline: Časopis ACTA HUMANICA., 2/2008, s. 68 –73, ISSN 1336-5126.
8. MACHÁČEK, L.(1996): *Občianska participácia a mládež*. Bratislava: SÚ SAV. 1996. ISBN8089261-04-3.
9. MATIS, J., - HAMAJ, P. - MARTINSKÁ, M. (2008): *Sociológia armády : základy sociológie vojny a armády pre príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky* . 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši, 273 s. ISBN 978-80-8040-361-4.
10. ONDREJKOVIČ, P.(2002): *Globalizácia a individualizácia mládeže*. Bratislava: Veda. 2002. ISBN 80-224-0689-0.
11. ONDREJKOVIČ, P.(2003):*Základy sociológie mládeže*. Nitra: FSV UKF. 2003. ISBN 80-8050658-2.
12. Personálny úrad OS SR Liptovský Mikuláš.(2019): *Štatistická ročenka personálu OS SR 2016-2020*.Interné dokumenty.
13. POLONSKÝ, D. – MATIS, J. (2003): *Vybrané kapitoly zo sociológie výchovy a vzdelávania dospelých v ozbrojených silách*. L. Mikuláš: VA FPV. 2003. ISBN 80-8040-220-5.



14. Správa o mládeži 2018. Situačná analýza [cit. 2019-1-16]. Dostupné na internete: https://www.minedu.sk/data/files/8035_som_2018.pdf.
15. TOMÁŠEK, R. - ČERNÁKOVÁ, D. (2021): Analysis of the participation of the Slovak Republic in peacekeeping operations [elektronický dokument]. Security forum 2021[elektronický dokument] : conference proceedings from the 14th annual international scientific conference, February 10th, 2021 / zost. Jaroslav Ušiak, zost. Dávid Kollár, rec. Jaroslav Ušiak, rec. Rastislav Kazanský, rec. Branislav Kováčik, rec. Pavel Nečas, rec. Vojtech Jurčák. - Banská Bystrica : Interpolis, 2021. - ISBN 978-80-973394-5-6. - s. 363-371.

PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.
Akadémia ozbrojených síl M.R. Štefánika
Katedra spoločenských vied a jazykov
Liptovský Mikuláš
03101
e-mail: maria.martinska@aos.sk
0960 423120

PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ
Ministerstvo obrany,
Sekcia ľudských zdrojov,
Kutuzovova 13 , Bratislava,
08 001 Slovenská republika,
e-mail: dominika.cernakova@mil.sk
+421 960 312 147



ODBORNÁ PRÍPRAVA PRÍSLUŠNÍKOV CENTRA PSYCHOLOGICKÝCH OPERÁCIÍ

Tatiana FÁBRYOVÁ

PROFESSIONAL TRAINING OF PSYCHOLOGICAL OPERATIONS CENTRE MEMBERS

Abstract: *A critical combat element of any armed force is well-trained personnel. Intensive, realistic, cooperative and multinational training focused on the fulfillment of set missions is the basis of the development of professional soldiers. Each soldier must be well-trained not only in basic combat skills, but in his specific branch as well. This article deals with the analysis of professional training of members of the PsyOps centre in the field of psychological operations. The paper presents a general basic definition of psychological operations, the structure and main required competencies of the PsyOps centre, and the training itself at the national and international level.*

Keywords: *psychological operations, professional training, national preparation, international preparation*

ÚVOD

Odborná príprava profesionálnych vojakov Ozbroyených síl Slovenskej republiky (ďalej len OS SR) je neodmysliteľnou súčasťou ich výcviku. Cieľom výcviku akejkoľvek vojenskej jednotky je zvyšovanie spôsobilosti danej jednotky plniť jej určené poslanie buď v samostatnej činnosti alebo pri pôsobení v operačnej zostave.

Vojenské operácie 21. storočia sú a naďalej budú viac vykonávané v prostredí, v ktorom sa bude nachádzať civilné obyvateľstvo, preto je v nich dôležité pochopiť miestnych ľudí, ich vnímanie a presvedčenie, kultúru, rodové záležitosti, medzilidské vzťahy a podobne. Z toho vyplýva, že aj OS SR potrebujú špecialistov schopných takéhoto komplexného vyhodnotenia a pochopenia civilného prostredia s cieľom efektívne plniť stanovené úlohy týkajúce sa operácie, čiže okrem iného aj špecialistov na psychologické operácie (z angl. Psychological Operations, ďalej len PsyOps).

PsyOps predstavujú spôsobilosť zameranú na ovplyvňovanie vnímania, postojov a správania schválených cieľových skupín pre dosiahnutie stanovených politických a vojenských cieľov.



Slúžia predovšetkým na podporu veliteľa v konkrétnom operačnom prostredí za účelom zvládnutia nástrah modernej informačnej vojny prostredníctvom boja proti dezinformáciám, oslabovaním vôle protivníka bojovať, ako aj vytvorením a udržiavaním pozitívneho vnímania vlastných síl pomocou efektívnej komunikácie s civilnými aktérmi.

Cieľom tohto článku je spracovať teoretickú štúdiu o problematike odborného výcviku profesionálnych vojakov OS SR v odbornosti PsyOps a poukázať na dôležitosť tejto spôsobilosti v rámci celého spektra vojenských operácií. Počas spracovania článku bola využitá metóda analýzy, pomocou ktorej boli vybrané len podstatné a potrebné informácie a tie boli následne postupne zapracovávané do samotného príspevku.

V článku sú taktiež uplatnené poznatky z osobných skúseností príslušníkov centra PsyOps z jednotlivých medzinárodných kurzov i z ich osobných odborných skúseností. Pri definovaní PsyOps ako takých, boli spájané poznatky z viacerých zdrojov, na čo bola využitá metóda syntézy a metóda generalizácie. V hlavnej časti príspevku bola tiež využitá metóda dedukcie a konkretizácie, a to pri aplikovaní skúseností profesionálnych vojakov z jednotlivých kurzov do teoretických poznatkov.

1 PSYCHOLOGICKÉ OPERÁCIE

PsyOps ako dôležité súčasti informačných operácií dotýkajúce sa celého spektra diplomatických, vojenských, ekonomických a informačných činností, sú plánované psychologické aktivity využívajúce metódy komunikácie a ďalšie schválené prostriedky orientované na presne určené cieľové skupiny so zameraním na ovplyvnenie ich vnímania, postojov a správania za účelom dosiahnutia politických a vojenských cieľov. PsyOps poskytujú veliteľovi prostriedky na využitie neletálnych schopností v celom spektre konfliktu a je to zbraň, ktorej účinnosť je obmedzená iba vynaliezavosťou veliteľa, ktorý ju používa.

Poslaním PsyOps je dosiahnuť zmenu správania cieľovej skupiny, čo sa dosahuje sprostredkovaním vybraných informácií, ktoré ovplyvňujú emócie, motívy, objektívne uvažovanie a v konečnom dôsledku teda samotné správanie konkrétnej cieľovej skupiny. Pozorovateľná zmena správania určuje úspešnosť úlohy PsyOps. Práve toto prepojenie medzi ovplyvňovaním a správaním odlišuje PsyOps od ostatných spôsobilostí a činností informačných operácií (AJP-3.10.1, 2014).

Vzhľadom na potenciálny prínos PsyOps, ako účinného násobiteľa síl a faktora redukovúceho boj, by mali velitelia na všetkých stupňoch vždy zvažovať ich použitie na podporu svojich vojenských cieľov a plánov.



Základným cieľom PsyOps je oslabiť vôľu protivníkov alebo potenciálnych protivníkov, posilniť angažovanosť a podporu spriatelnených cieľových skupín, získať podporu a kooperáciu neutrálnych a nerozhodnutých skupín a viesť boj proti propagande protivníka (SPG-9-1/PsyOps, 2015).

Ak sú PsyOps správne nasadené, koordinované a integrované, môžu výrazne zvýšiť celkovú bojovú silu ozbrojených síl. Špecialisti PsyOps prostredníctvom analýzy cieľovej skupiny identifikujú podmienky, zraniteľné miesta, línie presvedčania, vnímavosť, prístupnosť a ukazovatele ovplyvniteľnosti tých cieľových skupín, ktoré sú najnáchylnejšie na dosiahnutie stanovených cieľov.

PsyOps sa v súčasných a budúcich nekonvenčných spôsoboch vedenia vojny stávajú čoraz rozhodujúcejšími. Stotožňujeme sa s výrokom generála Carla Stinera, veliteľa špeciálneho operačného veliteľstva armády USA v roku 1993, ktorý tvrdí: „*psychologické operácie sú najsilnejšou zbraňou v inventári síl pre špeciálne operácie*“ (FM 3-05.30, 2005).

2 CENTRUM PSYCHOLOGICKÝCH OPERÁCIÍ

V štruktúre OS SR sa centrum PsyOps nachádza v podriadenosti 57. samostatného oddielu, ktorý spadá do štruktúry Síl pre špeciálne operácie. Centrum PsyOps sa skladá z velenia, skupiny plánovania, skupiny analýz, skupiny tvorby produktov a štyroch identických taktických tímov PsyOps (z angl. Tactical PsyOps Team, ďalej len TPT). Základnou spôsobilosťou centra je pripraviť personálpre účelové zoskupenie – brigádny podporný prvok PsyOps (z angl. Brigade PsyOps Support Element, ďalej len BPSE).

Skupina plánovania má spôsobilosti plánovať a koordinovať vykonávanie 7-fázového procesu PsyOps v súčinnosti so štábnym prvkom PsyOps podporovaného veliteľstva, plánovať vnútornú činnosť BPSE, plánovať a riadiť vývoj série PsyOps, vyčleňovať styčných dôstojníkov PsyOps a vykonávať hodnotenie plnenia úloh podporného prvku PsyOps.

Skupina analýz má spôsobilosť vykonávať analýzu cieľovej skupiny, koordinovať vývoj návrhu tlačených produktov PsyOps, vyhodnocovať situáciu PsyOps v priestore zodpovednosti a spracovávať príslušné hlásenia a analýzy, analyzovať propagandu protivníka, rozvíjať relevantné kritériá výkonnosti a kritériá efektívnosti pôsobenia na cieľovú skupinu, monitorovať efektivitu činností informačných operácií na podporu vyhodnotenia zámeru veliteľa (úsilia operácie), vykonávať vyhodnotenia a analýzy priestoru nasadenia z hľadiska PsyOps a spôsobilosť riadiť proces vykonávania predbežného a následného testovania produktov PsyOps.



Skupina tvorby produktov má spôsobilosť tvorby a produkcie tlačených produktov v prospech podporovaného veliteľa.

Taktický tím je najmenšou taktickou jednotkou centra PsyOps. Spravidla je tvorený štyrmi vojakmi, avšak môže byť rozšírený o ďalších príslušníkov v závislosti od stanovenej úlohy. TPT má spôsobilosti poskytovať podporu PsyOps veliteľovi na taktickom stupni, vykonávať komunikáciu tvárou v tvár, distribúciu produktov PsyOps, zber dát predbežného a následného testovania a dopadových indikátorov, identifikovať kľúčových komunikátorov, viesť ampliónové operácie, zhromažďovať informácie relevantné pre PsyOps, podporovať operácie na kontrolu davu a klamné operácie, či zhromažďovať produkty propagandy protivníka a vyhodnocovať ich.

Jednotky PsyOps ako účelové zoskupenia sú vytvárané na základe stanovenej úlohy v súlade s minimálnymi požiadavkami uvedenými v schválených referenčných dokumentoch Organizácie severoatlantickej zmluvy (z angl. North Atlantic Treaty Organization, ďalej len NATO), národných doktrín a metodických pomôcok. Napríklad TPT pre prápornú skupinu je účelovou jednotkou pre plnenie stanovených úloh PsyOps v rámci deklarovanej jednotky prápornej skupiny a pozostáva z veliteľa skupiny TPT a jedného TPT.

Brigádny podporný prvok PsyOps je účelovou jednotkou na plnenie stanovených úloh PsyOps v rámci deklarovanej jednotky pre brigádu a pozostáva z veliteľa BPSE, skupiny plánovania, skupiny analýz, skupiny tvorby produktov a troch TPT. Ďalšie účelové zoskupenia PsyOps sú vytvorené v súlade so stanovenými cieľmi na plnenie úloh medzinárodného krízového manažmentu (ďalej len MKM), domáceho krízového manažmentu (ďalej len DKM) a ďalších operačných úloh. V súčasnosti príslušníci centra PsyOps deklarujú svoje príspevky do síl okamžitej reakcie a síl vysokej aj nižšej pripravenosti naprieč rôznymi štruktúrami v rámci OS SR, NATO či Európskej Únie (ďalej len EÚ) (SPG-9-1/PsyOps, 2015).

3 ODBORNÁ PRÍPRAVA PRÍSLUŠNÍKOV CENTRA PSYCHOLOGICKÝCH OPERÁCIÍ

Odborná príprava profesionálnych vojakov v odbornosti PsyOps v podmienkach OS SR je veľmi limitovaná. Nakoľko je táto odbornosť v OS SR stále relatívne „nová“ a počet profesionálnych vojakov s číslom vojenskej odbornosti 488 (odborník na psychologické operácie) je pomerne malý, jej vzdelávanie a výcvik nie sú zahrnuté vo vzdelávacích inštitúciách OS SR.



Primárnym vzdelávacím a výcvikovým elementom v odbornosti PsyOps sú zahraniční partneri. Lokálnym zahraničným partnerom je nemecké Operačné a komunikačné centrum, ktoré poskytuje svoje kurzy v meste Koblenz. Rovnako v Nemecku je organizovaný kurz zameraný na plánovanie PsyOps pod záštitou školy NATO v Oberammergau.

Strategickým partnerom v oblasti vzdelávania sú Spojené štáty, ktoré poskytujú svoj kvalifikačný kurz v odbornosti PsyOps pre zahraničných príslušníkov na základni Fort Bragg v Severnej Karolíne. Novým vzdelávacím a výcvikovým partnerom je Kanada, ktorá organizuje odborné kurzy vo Výcvikovom stredisku na podporu mieru v meste Kingston.

2.1 Národná príprava

Výcvik špecialistov a jednotiek PsyOps v OS SR sa organizuje v súlade s poslaním 57. samostatného oddielu, dlhodobým plánom, strednodobým plánom, smernicami náčelníka Generálneho štábu OS SR na prípravu vojsk vo výcvikovom roku, smernicami veliteľa nadriadeného veliteľstva na výcvikový rok, vojenskými predpismi, poriadkami a nariadeniami pre výcvik.

Cieľom odbornej prípravy jednotiek PsyOps je pripraviť špecialistov PsyOps na efektívne plnenie úloh počas nasadenia v rámci DKM, MKM a celého spektra operačných úloh v rôznorodom národnostnom a kultúrnom prostredí a pripraviť deklarované príspevky PsyOps na plnenie úloh v prospech určených podporovaných elementov.

Základným výcvikovým dokumentom pre špecialistov PsyOps je služobná pomôcka Programy výcviku strediska CIMIC a PsyOps SPG-9-3/CIMIC-PsyOps. Táto služobná pomôcka bola vytvorená na plánovanie a organizovanie výcviku vtedajšieho Strediska CIMIC a PsyOps (ďalej len StrCaP)¹ v súlade s definovanými bojovými úlohami, zoznamom rozhodujúcich úloh výcviku a odborných úloh. Táto publikácia obsahuje prehľad tém výcviku, ktoré je potrebné zvládnuť na dosiahnutie úrovne stanovených spôsobilostí v stanovenom časovom horizonte pre jednotky určené v prospech práporov v súlade s výcvikovým cyklom daného práporu, pre jednotky určené do účelových zoskupení a v prospech brigády v súlade s výcvikovým cyklom účelového zoskupenia.

Programy výcviku sú určené pre veliteľa jednotky a funkcionárov nadriadeného veliteľstva podieľajúcich sa na riadení jednotky, veliteľov a funkcionárov 57. samostatného oddielu, veliteľov a funkcionárov ostatných útvarov a jednotiek OS SR, v ktorých sa ustanovenia metodických pokynov môžu aplikovať v potrebnom rozsahu.

¹ Aktuálne sa tento vojenský útvar nazýva 57. samostatný oddiel.



Príslušníci odbornosti PsyOps sú povinní poznať a ovládať základné bojové zručnosti, anglický jazyk v rozsahu zodpovedajúcom vykonávanej funkcii, zásady operačného plánovania na príslušnom stupni, zásady získavania a spracovávanía informácií spravodajského charakteru a ich využitie na plnenie stanovených úloh, zásady plánovania a riadenia operácií na stupni prápor alebo brigáda v závislosti od predurčenia, zásady súčinnosti s ostatnými jednotkami v rôznych druhoch operácií, zásady komunikácie, zásady styku s médiami, základy práva ozbrojeného konfliktu, medzinárodného humanitárneho a vojnového práva a ich aplikáciu pri plnení úloh MKM, zásady správanía sa počas odlúčenia od vlastných vojsk, svoje funkčné povinnosti a ustanovenia základných poriadkov a ostatných interných normatívnych aktov, takticko-technické údaje zbraní, techniky, vybavenia a možnosti ich použitia, spôsoby využitia boja zblízka, zásady využívania terénu a maskovania proti vizuálnym aj technickým prostriedkom prieskumu, zásady logistického zabezpečenia činnosti a mierového života oddielu vrátane zdravotníckeho zabezpečenia, zásady a pravidlá ošetrovania a údržby zbrani, materiálu a techniky.

Samotný výcvik sa člení do troch výcvikových cyklov. Prvým je cyklus intenzívneho výcviku, ktorý sa zameriava prevažne na spoločný výcvik oddielu (tímu, čaty). Jednotkám, ktoré vykonávajú tento výcvik sa spravidla nepridávajú žiadne iné podporné úlohy a neudeľujú sa dovolenky. Cieľom je dosiahnuť stopercentnú účasť personálu a výzbroje oddielu na výcviku. Ďalším výcvikovým cyklom je cyklus udržiavacieho výcviku.

Ten je určený na zabezpečenie udržania určitého stupňa vycvičenosti. Výcvik sa vykonáva na úrovni špecialistu, tímu a čaty v nižšom tempe z dôvodu priority pridelenia výcvikových zdrojov pre jednotky v intenzívnom výcvikovom cykle. Oddielu v udržiavacom výcvikovom cykle môžu byť pridelené niektoré nevýcvikové podporné úlohy, ktoré nemôžu splniť jednotky v podpornom výcvikovom cykle. Aj napriek zníženej úrovni výcviku musia velitelia naplánovať a vykonávať výcvik premyslene a efektívne, s ohľadom na plnenie pridelených nevýcvikových úloh. Posledným cyklom je podporný cyklus, ktorý umožňuje plnenie nevýcvikových úloh. Jednotky vykonávajú údržbu pridenej techniky a materiálu, absolvujú odborné kurzy, čerpajú dovolenky a zabezpečujú výcvik jednotiek v intenzívnom cykle. V tomto cykle je však nutné udržať vycvičenosť na úrovni špecialistu. Každý výcvikový cyklus trvá 4 až 6 týždňov. V rámci intenzívneho a udržiavacieho výcvikového cyklu oddiel cvičí 30 až 36 týždňov v roku.

Výcvik špecialistu sa organizuje aj v prípade značnej obmeny personálu, ktorá má vplyv na stupeň vycvičenosti a priebeh spoločného výcviku oddielu. Hlavným cieľom tohto výcviku je získanie základných metodických zručností a teoretických poznatkov na plnenie stanovených úloh vo vojenskej odbornosti. Základom výcviku špecialistu je odborná príprava. Základom odborného výcviku jednotiek je odborná príprava a odborná-taktická príprava.



Tieto prípravy sú rozhodujúce pre vycvičenosť a zladenosť jednotiek. Ostatné predmety sú podriadené odbornému výcviku. Plánovanie odborného výcviku je realizované podľa skutočne dosiahnutých výsledkov s cieľom vykonávať vyššiu úroveň výcviku až po zvládnutí základných tém a cvičení odbornej prípravy, ktoré umožnia realizovať témy odborného-taktickej prípravy. Dôraz v plánovaní výcviku na výcvikový rok je položený na témy a cvičenia umožňujúce vykonať plánované rozhodujúce úlohy oddielu. Hodnotenie vycvičenosti špecialistu sa overuje formou stanovenou vo výcvikovom nariadení veliteľa oddielu na výcvikový rok, spravidla kontrolným cvičením. Na základe dosiahnutých výsledkov sa na záver výcviku špecialistu každému špecialistovi stanoví hodnotenie schopnosti plniť rozhodujúce plánované odborné úlohy, ktoré riadiaci cvičenia zapíše do hodnotiacej dokumentácie (SPG-9-3/CIMIC-PsyOps, 2019).

57. samostatný oddiel poskytuje ďalší odborný výcvik (ďalej len *ĎOV*) v odbornosti PsyOps pre nových príslušníkov centra PsyOps v hodnostnom zbere mužstva a poddôstojníkov v trvaní troch týždňov v súlade s Prílohou č. 10 k služobnej pomôcke SPJ-11-11/Podd, ktorá pojednáva o *ĎOV* vojenskej odbornosti S10. Po absolvovaní tohto *ĎOV* musí profesionálny vojak v špecializácii PsyOps ovládať a vedieť definíciu psychologických operácií, ich jednotlivé funkcie, účel, miesto, úlohy a organizáciu prvkov PsyOps, systém hlásení, taktiky, techniky a postupy PsyOps, analytické nástroje využívané v rámci PsyOps, či zásady vedenia psychologických operácií v oblasti možného nasadenia.

ĎOV je organizovaný v rozsahu 15 výcvikových dní (114 výcvikových hodín) v súlade s denným poriadkom veliteľa 57. samostatného oddielu a rozvrhom výcviku.

Počas prvých dvoch týždňov *ĎOV* sú frekventantom prednášané základné témy z odbornej prípravy metódou výkladu. Cieľom spoločnej časti odbornej prípravy za CIMIC aj PsyOps je pripraviť frekventantov na plnenie úloh DKM, MKM alebo medzinárodných záväzkov Slovenskej republiky, taktiež dosiahnuť pripravenosť špecialistov v spoločných témach prípravy zameranej hlavne na priestor operácie a jeho analýzu, získanie nevyhnutných teoretických poznatkov v oblasti komunikácie a vybraných spoločensko-vedných odborov.

Počas výcviku sa frekventanti pripravujú v teoretických aj praktických poznatkoch a zručnostiach potrebných k splneniu bojovej úlohy s dôrazom na vedenie svojich podriadených a samostatné rozhodovanie. Výcvik vo veľkej miere spočíva v riešení zadaných výcvikových a taktických úloh a projektov s dôrazom na samostatné štúdium materiálov, orientáciu v doktrínach, vojenských predpisoch a služobných pomôckach. Tretí týždeň si účastníci výcviku prakticky precvičujú rôzne komunikačné cvičenia, či obsluhu hlasových súprav na vykonávanie ampliónových operácií a samotný výcvik vrcholí kulminovaným cvičením pod taktickým námetom.



Samotný výcvik je ukončený záverečnou skúškou, ktorej cieľom je preveriť teoretické vedomosti a praktické zručnosti z tematiky obsiahnutej v ĎOV a hodnotiť ich úroveň. Záverečnú skúšku vykonáva skúšobná komisia preskúšaním teoretických poznatkov a praktických zručností v príslušnej odbornosti z tematiky obsiahnutej v ĎOV (Príloha č. 10 k SPJ-11-11/Podd, 2017).

2.2 Medzinárodná príprava

Čo sa týka medzinárodnej odbornej prípravy príslušníkov OS SR v odbornosti PsyOps, najdlhšie trvajúcim a zároveň najkomplexnejším kurzom je kvalifikačný kurz PsyOps (z angl. PsyOps Qualification Course) organizovaný vo vzdelávacej inštitúcii s názvom USA J. F. Kennedy Special Warfare Centre and School na základni Fort Bragg v Severnej Karolíne. Tohto kurzu sa zúčastňujú profesionálni vojaci z centra PsyOps z dôstojníckeho aj poddôstojníckeho zboru. Kurz je vedený v súlade s doktrínou NATO PsyOps, americkými poľnými manuálmi a ďalšími publikáciami pojednávajúcimi o tejto odbornosti. Primárne je zameraný na organizáciu a nasaditeľnosť odbornosti PsyOps a na zvládnutie taktík, techník a procedúr plánovania a vedenia psychologických operácií. Podstatná časť kurzu je zameraná aj na jednotlivé spôsobilosti informačných operácií. Kurz je rozdelený do viacerých modulov, akými sú napríklad kritické a kreatívne myslenie, zásady vyjednávania, zásady komunikácie tvárou v tvár, nekonvenčné prístupy vedenia vojny, analýza propagandy, sociálna a behaviorálna veda, techniky adaptívneho vedenia, politická a vojenská analýza, súčasné problémy v súvislosti so PsyOps, no najmä na vývojový proces série PsyOps.

Tento kurz vytvára príležitosť na plánovanie a integráciu PsyOps v rámci spojeneckých krajín a „sesterských služieb“ armády Spojených štátov. Kurz pre poddôstojníkov trvá 11 týždňov a pre dôstojníkov 10 týždňov. Teoretické poznatky nadobudnuté počas prvých týždňov kurzu sa v jeho závere precvičujú na praktických zamestnaniach a najmä na záverečnom kulminovanom cvičení.

V rámci poskytovania odborných kurzov pre príslušníkov OS SR bola nadviazaná spolupráca s kanadským Výcvikovým strediskom na podporu mieru (z angl. Peace Support Training Centre, ďalej len PSTC), ktoré poskytuje kurzy pre odbornosti PsyOps, Info Ops a CIMIC a teda pre všetky spôsobilosti, ktorými disponuje 57. samostatný oddiel, preto považujeme za veľmi potrebné túto kooperáciu naďalej rozvíjať. Zatiaľ jediným kurzom, ktorého sa zúčastnili príslušníci centra PsyOps v tomto roku, bol Kurz dôstojníkov PsyOps (z angl. PsyOps Officer Course), zameraný predovšetkým na plánovanie psychologických operácií.



Tento kurz je určený primárne pre dôstojníkov PsyOps, aby boli schopní vykonávať svoje povinnosti v štruktúrach taktických aj operačných veliteľstiev, plánovať a viesť psychologické operácie. Ťažiskom tohto kurzu je proces operačného plánovania (z angl. Operational Planning Process, ďalej len OPP), v rámci ktorého sú frekventanti oboznámení s jeho jednotlivými fázami a potrebnými vstupmi za odbornosť PsyOps. Samotný kurz trvá tri týždne. V jeho úvodnom týždni sú preberané rôzne odborné témy z prostredia informačných a psychologických operácií, spravodajskej podpory pre PsyOps, či základy presvedčania a ovplyvňovania. V druhom týždni je vyučovaný samotný OPP a v záverečnom týždni kurzu si študenti uplatňujú všetky nadobudnuté vedomosti a zručnosti v rámci syndikátnych cvičení obdobným spôsobom, ako by to robili počas vojenskej operácie na operačnom veliteľstve.

Ďalším kurzom, ktorý PSTC pre odbornosť PsyOps poskytuje, je Kurz analytikov PsyOps (z angl. PsyOps Analyst), ktorý zastrešuje analytické spôsobilosti v odbornosti PsyOps a poskytuje vzdelanie v oblasti vykonávania výskumu, zberu a spracovávania získaných informácií relevantných pre špecialistov PsyOps, hodnotenia efektívnosti, či analýzy nepriateľskej propagandy.

Pre taktické tímy PsyOps zas PSTC organizuje Kurz taktických operátorov PsyOps (z angl. PsyOps Tactical Operator, ďalej len TACOP), ktorý poskytuje študentom základné zručnosti potrebné na vykonávanie povinností člena taktického tímu PsyOps prostredníctvom inštrukcií a demonštrácií plnenia a hodnotenia úloh príslušníkov TPT na podporu operácií v celom spektre a poradenstva podporovaným veliteľom. Kurz TACOP kladie dôraz na ovplyvňovanie cieľovej skupiny prostredníctvom komunikácie tvárou v tvár, zhromažďovanie a šírenie relevantných informácií, či taktické využitie vybavenia jednotiek PsyOps. PSTC sa venuje poskytovaniu vynikajúcich inštrukcií, mentoringu a profesionálneho rozvoja v realistických výcvikových prostrediach doplnených o profesionálnych hercov/roleplayerov (Peace Support Training Centre courses [online]).

Čo sa týka plánovacieho kurzu NATO Operations Planners' PsyOps Course v škole NATO v Oberammergau, jeho cieľom je poskytnúť študentom základné vedomosti o prínose PsyOps k operáciám pod vedením NATO a postupoch operačného plánovania PsyOps NATO. Tento kurz trvá dva týždne, začína úvodom do politiky a doktríny NATO PsyOps a históriou ovplyvňovania. Ťažiskom kurzu je plánovanie operácií v súlade so smernicou pre komplexné plánovanie operácií (z angl. Comprehensive Operations Planning Directive, ďalej len COPD). Študenti ďalej riešia problematiku schvaľovania PsyOps, boja proti propagande, digitálneho dosahu a právnych aspektov. Taktiež hodnotia PsyOps v súčasných operáciách NATO a na základe prípadových štúdií popisujú rôzne metódy a modely na kvalitatívne a kvantitatívne meranie efektívnosti a aplikujú ich na PsyOps (NATO Operations Planners' PsyOps Course [online]).



Komunikačné a operačné centrum poskytuje kurz Tactical PsyOps Planners Course, ktorý je určený pre dôstojníkov a poddôstojníkov v odbornosti PsyOps na taktickom a operačnom stupni. Cieľom tohto kurzu je oboznámiť študentov so základmi plánovania PsyOps na taktickom stupni a s agilným prístupom k riešeniu komplexných problémov vo viacerých prostrediach. Úvod kurzu je zameraný na vysvetlenie základných pojmov s cieľom poskytnúť prehľad a pochopenie PsyOps ako takých a taktiež plánovanie PsyOps na taktickom stupni. Po zvládnutí základov sú účastníci kurzu rozdelení do pracovných skupín a na základe scenára si precvičujú plánovací proces PsyOps. Študenti priebežne riešia praktické úlohy, ktoré im umožňujú využiť teoretické vedomosti a praktické poznatky nadobudnuté v rámci kurzu i mimo neho.

Táto nemecká vojenská jednotka organizuje taktiež kurz Tactical PsyOps Team Course, ktorý poskytuje pokročilý teoretický a praktický obsah o princípoch, úlohách a postupoch taktických tímov PsyOps s odkazom na NATO a národné politiky a doktríny, s osobitným zameraním na scenáre národnej a kolektívnej obrany. Okrem toho je jeho cieľom rozvíjať pokročilé poznatky, zručnosti, schopnosti jeho účastníkov a harmonizovať mnohonárodný taktický prístup PsyOps, ktorý je potrebný pre moderné TPT v náročnom informačnom prostredí. Kurz je zameraný na persuzívnu komunikáciu tvárou v tvár v taktických scenároch rôznej intenzity, taktickú bezpečnosť komunikácie tvárou v tvár v rôznych prostrediach, predovšetkým v mestských častiach a ich blízkom okolí, taktiky, techniky a postupy v malých tímoch, plánovanie, prípravu a realizáciu ampliónových operácií a výcvik zosadených hliadok v malých tímoch v rôznych taktických scenároch.

ZÁVER

Z povahy súčasných a z predikcie povahy budúcich konfliktov sa dá predpokladať, že budú výrazne vplývať na charakter našej spoločnosti, činnosť štátnych orgánov, verejnú mienku, vnímanie bezpečnostných hrozieb a podobne. Preto je potrebné položiť si nielen otázky typu, či sme na to dostatočne pripravení, či máme na tieto nové dimenzie riešenia konfliktov dostatočné odhodlanie a vytrvalosť, ale aj otázky typu, či sú schopnosti našich štátnych orgánov a najmä schopnosti našich ozbrojených síl postačujúce. Z toho dôvodu je nutné prikladať spôsobilostiam ako sú aj PsyOps väčšiu dôležitosť ako doposiaľ. Celkovo by mali OS SR venovať viac pozornosti rozširovaniu kapacít v odbornostiach, ktoré sú omnoho podstatnejšie v riešení súčasných bezpečnostných hrozieb a prijať komplexný prístup v boji proti informačnej vojne, zriadiť špecializované kapacity so zameraním na strategickú komunikáciu, monitorovanie hybridných hrozieb a podobne.



V dnešnej dobe je tiež potrebné prispôsobovať aj výcvik manévrových a podporných jednotiek v štruktúre OS SR situáciám, že v priestore operácie bude prítomné civilné obyvateľstvo. Aj keď väčšinou pred konfliktmi veľkých rozmerov predchádza evakuácia civilného obyvateľstva, nikdy nebude vykonaná na sto percent, pretože veľa ľudí, najmä starších, nebude možné presvedčiť k takémuto kroku vzhľadom na ich vzťah k domovu, veku, a tak ďalej, preto je pri vykonávaní operácií a aj pri samotnom výcviku potrebná integrácia všetkých spôsobilostí ozbrojených síl. Z tohto dôvodu je nutné klásť dôraz nielen na modernizáciu ozbrojených síl a nákup nových bojových prostriedkov, ale predovšetkým na vycvičenosť a všestrannosť každého profesionálneho vojaka. Viac financií by sa malo vkladať do vzdelávania v jazykových a odborných kurzoch doma i v zahraničí a do kvalitných výcvikov a cvičení v spolupráci s členskými štátmi NATO zameraných na vedenie asymetrických konfliktov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. AJP-3.10.1. *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations*. Brusel: NATO Standardization Office, 2014. 89 s.
2. FM 3-05.30. *Psychological Operations*. Washington, DC: Department of the Army, 2005. 179 s.
3. NATO Operations Planners' PsyOps Course [online]. Dostupné na internete: <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=9&TabId=155&language=en-US#9aid-aid>
4. Peace Support Training Centre courses [online]. Dostupné na internete: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/establishments/peace-support/courses.html>
5. Príloha č. 10 k služobnej pomôcke SPJ-11-11/Podd. *Ďalší odborný výcvik vojenskej odbornosti S10*. Bratislava: Generálny štáb OS SR, 2017. 19 s.
6. SPG-9-1/PsyOps. Služobná pomôcka. *Metodické postupy PsyOps na stupni brigáda a prápor (B)*. Trenčín: Veliteľstvo pozemných síl OS SR, 2015. 254 s.
7. SPG-9-3/CIMIC-PsyOp. Služobná pomôcka. *Programy výcviku Strediska CIMIC a PsyOps*. Trenčín: Veliteľstvo pozemných síl OS SR, 2019. 201 s.

Mgr. Tatiana FÁBRYOVÁ, externá doktorandka
Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
E-mail: fabryova.tatiana@gmail.com



KLÚČOVÉ SPÔSOBILOSTI A PRÍPRAVA ŠPECIALISTOV CIMIC

Vladimír ZVEREC

KEY CAPABILITIES AND TRAINING OF CIMIC SPECIALISTS

ABSTRACT: *CIMIC training of military specialists is a key success factor in modern military operations. This training includes theoretical education, practical training, cultural sensitivity and technical equipment. CIMIC military specialists must have expertise and skills in civil relations, communications, diplomacy and conflict resolution. Their preparation should include simulations, exercises and cooperation with various actors, including humanitarian organizations. An important aspect is also ethical development and the ability to make the right decisions for the benefit of the local population. Ideally, the training of CIMIC military specialists should be integrated into the overall training of armed forces and continuously updated based on experience gained in the field.*

Keywords: *CIMIC, training, specialists, communication, cooperation, local actors, media*

ÚVOD

V súčasných konfliktoch a krízových situáciách civilno-vojenská spolupráca (ďalej iba CIMIC, z anglického Civil-Military Cooperation) zohráva stále dôležitejšiu úlohu. Špecialisti CIMIC sú kľúčovými aktérmi v týchto operáciách, keďže sa zameriavajú na budovanie a udržanie vzťahov s miestnymi obyvateľmi a zainteresovanými stranami, aby prispeli k obnovovaniu a stabilizácii postihnutých oblastí. Avšak, aby mohli úspešne plniť svoje úlohy, špecialisti CIMIC musia mať určité kľúčové spôsobilosti a byť dobre pripravení.

Kľúčové spôsobilosti špecialistov CIMIC sa týkajú rôznych aspektov ich práce. Jednou z nich je pochopiteľne efektívna komunikácia a kultúrne povedomie. Špecialisti CIMIC musia byť schopní komunikovať s rôznymi skupinami a organizáciami, ktoré majú rozdielne jazyky, kultúry a hodnoty. Ich schopnosť budovať dôveru a porozumenie v medzi-kultúrnom prostredí je kľúčová pre efektívnu spoluprácu a dosiahnutie stanovených cieľov.

Ďalšou dôležitou spôsobilosťou je analytické myslenie a schopnosť spracovať a vyhodnotiť informácie. Špecialisti CIMIC sa často stretávajú s rozmanitými a komplexnými problémami, a preto musia byť schopní zhromažďovať relevantné informácie, analyzovať ich a vyvodiť z nich závery. Ich schopnosť identifikovať potreby miestneho obyvateľstva a navrhovať vhodné opatrenia je kritická pre úspech CIMIC operácií.



Okrem toho, špecialisti CIMIC potrebujú aj taktické schopnosti a vedomosti. Musia byť dobre oboznámení s vojenskými postupmi a taktikou, aby mohli efektívne spolupracovať s vojenskými jednotkami a prispievať k ich operáciám. Taktická príprava a schopnosť pracovať v tíme s vojenskými kolegami sú kľúčovými aspektmi ich odbornej prípravy.

Pre dosiahnutie týchto kľúčových spôsobilostí je potrebná dôkladná odborná príprava špecialistov CIMIC. Táto príprava zahŕňa teoretické vzdelávanie a praktický tréning. Teoretická časť odbornej prípravy sa zameriava na poskytnutie potrebných vedomostí a pochopenia z oblasti ako geopolitika, kultúrne povedomie, sociálna a ekonomická analýza a krízový manažment.

Cieľom práce je poskytnúť komplexný prehľad a informácie o dôležitosti a rôznych aspektoch špecialistov CIMIC v rámci nasadenia počas pôsobenia vo vojenských operáciách. Práca zdôrazňuje kľúčové spôsobilosti, ktoré sú dôležitými prvkami týkajúcich sa práce špecialistov CIMIC. Práca ponúka čitateľovi ucelený pohľad kľúčových bodov na špecialistov CIMIC a ich úlohu v rámci nasadenia.

Práca pomocou použitých metód ako sú analýza, syntéza, komparácia a dedukcia objasňuje aké schopnosti a príprava sú potrebné pre týchto špecialistov, a ako môžu efektívne pracovať s miestnym obyvateľstvom, budovať dôveru a prispievať k stabilizácii a obnove postihnutých oblastí.

Takýto pohľad a pochopenie špecialistov CIMIC môže pomôcť širšiemu pochopeniu ich úlohy a prínosu v oblasti civilno-vojenskej spolupráce, ako aj poskytnúť informácie o dôležitosti ich prípravy a rozvoja odbore.

1 KONCEPT PRÍPRAVY ŠPECIALISTOV CIMIC

Prvým dôležitým krokom v príprave CIMIC špecialistov je získanie odborných poznatkov a porozumenia princípov CIMIC. Títo špecialisti by mali byť dobre oboznámení s teóriou a konceptmi CIMIC, ako aj s ich aplikáciou v reálnych operáciách. Mala by sa im poskytnúť kvalitná úvodná príprava zahŕňajúca vzdelávanie a tréning, ktoré im umožnia pochopiť, ako sa vzťahujú ku konkrétnym situáciám a prostrediu, v ktorom budú pôsobiť.

Okrem teoretických znalostí by mali mať špecialisti CIMIC aj praktickú prípravu. To by malo zahŕňať simulované cvičenia, ktoré by ich vystavili rôznym scenárom, ktoré sa môžu vyskytnúť v priebehu operácie. Tieto cvičenia by mali zahŕňať komunikáciu a interakciu s miestnym obyvateľstvom, riešenie konfliktov a spoluprácu s rôznymi aktérmi vrátane mimovládnych organizácií, humanitárnych pracovníkov a predstaviteľmi samospráv miest a obcí. Takýto tréning by špecialistom CIMIC umožnil získať skúsenosti a dôveru v komplexné situácie a pripraviť ich na rôzne výzvy, s ktorými sa môžu stretnúť.



Jedným z kľúčových aspektov prípravy CIMIC špecialistov je kultúrna senzitivita a porozumenie. Títo špecialisti by mali mať základné poznatky o kultúre, tradíciách a náboženstve miestneho obyvateľstva, s ktorým budú vzájomne spolupracovať. Mala by sa im poskytnúť príležitosť študovať a porozumieť miestnym jazykom, zvykom a spôsobu života.

Kultúrna senzitivita je nevyhnutná pre úspešnú komunikáciu a budovanie dôvery s miestnymi obyvateľmi. Vojenský špecialisti CIMIC by mali byť schopní vyjadriť úctu a rešpekt voči miestnym hodnotám a zvyklostiam a prispôbiť svoje prístupy a metódy vzhľadom na kultúrne rozdiely.¹

Ďalším dôležitým prvkom je osobitná schopnosť a zručnosť špecialistov CIMIC na efektívne plnenie svojich úloh. To môže zahŕňať zručnosti v oblasti komunikácie a medzinárodnej diplomacie, ako aj spôsobilosť viesť rokovania a budovať partnerstvá s miestnymi aktérmi. Špecialisti by mali byť schopní efektívne pracovať s rôznymi organizáciami a agentúrami vrátane samospráv na rôznych úrovniach, humanitárnych organizáciách a miestnych kultúrnych skupín.²

Kvalitná príprava CIMIC špecialistov by mala zahŕňať aj etické a morálne hľadisko. Títo špecialisti často čelia komplexným etickým dilemám a rozhodnutiam v dôsledku interakcie s miestnym obyvateľstvom v konfliktných prostrediach. Preto by mali byť trénovaní na rozhodovanie a riešenie situácií v súlade s etickými princípmi a hodnotami. Mala by sa im poskytnúť príležitosť diskutovať o etických otázkach a rozvinúť si schopnosť konať správne rozhodnutia v prospech miestneho obyvateľstva a vzhľadom na operáciu.³

2 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

V odbornosti CIMIC je komunikácia jedným z najdôležitejších nástrojov, ktoré majú špecialisti k dispozícii. Komunikácia je základom pre vytváranie vzťahov, budovanie dôvery a dosahovanie pozitívnych výsledkov v kontexte vojenských operácií. V nasledujúcom texte sa pozrieme na dôležitosť komunikácie pre špecialistov v odbornosti CIMIC a ako jej správne využitie prispieva k úspechu operácií.

¹ CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>

² STRIKWERDA-VERBEEK Anne-Marij, Rule of Law Makes Sense – Way to Improve Your Mission, 2012, ISBN: 978-90-813165-5-2, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/rule-of-law-makes-sense-final-version.pdf>

³ BERENDS Jolien, Cultural Property Protection Makes Sense – A Way To Improve Your Mission, 2020, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/cultural-property-protection-makes-sense.pdf>



Komunikácia je kľúčová pre efektívnu interakciu so všetkými zainteresovanými stranami v prostredí, v ktorom CIMIC špecialisti pôsobia. Títo špecialisti musia byť schopní efektívne komunikovať s miestnym civilným obyvateľstvom, vládnymi zástupcami, humanitárnymi organizáciami, mimovládnyimi organizáciami a samozrejme aj so svojimi kolegami v rámci nasadených síl. Ich schopnosť vyjadriť sa jasne, zrozumiteľne a úctivo je nevyhnutná pre budovanie dôvery a vytváranie pozitívnych vzťahov.

Špecialisti CIMIC musia byť schopní komunikovať nielen verbálne, ale i neverbálne. Gestikulácia, mimika a reč tela majú veľký význam pri prenose správ a budovaní vzťahov. Miestne obyvateľstvo je často veľmi citlivé na neverbálnu komunikáciu a schopnosť špecialistov CIMIC čítať a interpretovať tieto signály môže mať významný vplyv na úroveň dôvery a porozumenia.

Vzhľadom na kultúrne rozdiely v rámci operačných oblastí CIMIC je dôležité, aby špecialisti mali kultúrnu senzitivitu a schopnosť prispôbiť svoju komunikáciu miestnym zvyklostiam a hodnotám. Uplatňovanie taktov a rešpektu voči miestnej kultúre a náboženstvu je kľúčové pre budovanie vzájomného porozumenia a získavanie podpory miestneho obyvateľstva.⁴

Komunikácia je tiež dôležitá pre získavanie informácií a zhromažďovanie dát. Špecialisti CIMIC musia mať schopnosť získať relevantné informácie od miestneho obyvateľstva, vládných zástupcov a iných aktérov v teréne. Tieto informácie im poskytujú dôležité pozadie a kontext pre ich rozhodovacie procesy a pomáhajú im lepšie porozumieť potrebám a obavám miestneho obyvateľstva. Komunikácia je teda neoddeliteľnou súčasťou procesu zhromažďovania informácií, ktoré následne slúžia na plánovanie a realizáciu konkrétnych opatrení a projektov.

Okrem získavania informácií je komunikácia dôležitá aj pri riešení konfliktov a vyjedávaní. Špecialisti CIMIC sa často ocitnú v situáciách, kde musia zohrávať rolu prostredníka a hľadať spoločné riešenia pre rozdielne záujmy a perspektívy. Ich schopnosť efektívne komunikovať, počúvať a nájsť kompromisné riešenia je kľúčová pre dosiahnutie trvalo udržateľného mieru a stability.

Napokon, komunikácia je prostriedkom pre šírenie informácií a vytváranie vedomostnej základne medzi vojenskými jednotkami a ostatnými aktérmi. Špecialisti CIMIC musia byť schopní jasne a presne informovať svoje kolektívy o aktuálnom vývoji situácie, cieľoch a plánoch. Taktiež musia vedieť efektívne komunikovať v rámci medzinárodnej spolupráce, čo je nevyhnutné v multilaterálnych operáciách.

⁴ CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>



Celkovo možno povedať, že komunikácia je kľúčovým nástrojom pre špecialistov CIMIC. Je neoddeliteľnou súčasťou ich každodenných úloh a zohráva rozhodujúcu úlohu pri budovaní dôvery, vytváraní vzťahov, získavaní informácií, riešení konfliktov a koordinácii s ostatnými aktérmi. Preto by sa dôkladná príprava v oblasti komunikácie mala stať neoddeliteľnou súčasťou výcviku a vzdelávania špecialistov CIMIC, aby mohli úspešne plniť svoje úlohy v rámci vojenských operácií.

2.1 Mediálna príprava a pôsobenie v mediálnom prostredí

V dnešnom digitálnom veku, kde sú informácie neustále dostupné a rýchlo sa šíria, je mediálna príprava špecialistov CIMIC nevyhnutná. Mediálna príprava umožňuje týmto špecialistom efektívne komunikovať s médiami a verejnosťou, čo je dôležité pre dosahovanie pozitívnych výsledkov v operáciách. V nasledujúcom texte preskúmame dôležitosť mediálnej prípravy pre špecialistov CIMIC a ako jej správne využitie prispieva k úspechu ich práce.⁵

Prvým dôvodom, prečo je mediálna príprava nevyhnutná pre špecialistov CIMIC, je schopnosť efektívneho šírenia informácií. Títo špecialisti sa často ocitnú v situáciách, kde musia zvládnuť komplexné informácie a prezentovať ich verejnosti a médiám. Mediálna príprava im umožňuje naučiť sa komunikovať jasne, zrozumiteľne a prístupne, aby správy a informácie boli dostupné a zrozumiteľné pre všetky zainteresované strany.

Ďalším dôvodom je zvýšenie viditeľnosti a dôveryhodnosti špecialistov CIMIC. Mediálna prítomnosť a schopnosť správne prezentovať svoju prácu prostredníctvom médií pomáha budovať dôveru verejnosti a získať si podporu. Verejnosť je často nedostatočne informovaná o roli a prínose CIMIC v rámci vojenských operácií. Mediálna príprava špecialistov im umožňuje zviditeľniť svoju prácu, vysvetliť jej význam a prispieť k lepšiemu porozumeniu zo strany verejnosti.

Tretím dôvodom je riadenie krízových situácií. V prípade, že sa v rámci CIMIC objavia nežiaduce udalosti alebo kontroverzné situácie, je dôležité, aby špecialisti boli pripravení na komunikáciu s médiami a riadenie týchto situácií. Mediálna príprava im pomáha naučiť sa rýchlo a efektívne reagovať na médiá, poskytovať informácie a riadiť naratív tak, aby minimalizovali negatívny vplyv na celkový obraz ich práce.

⁵ CUSUMANO Eugenio a CORBE Marian, *A Civil-Military Response to Hybrid Threats*, 2018, ISBN-13: 978-3319607979



Okrem toho je mediálna príprava dôležitá aj pre špecialistov CIMIC v súvislosti s budovaním vzťahov s médiami. Špecialisti CIMIC často spolupracujú s novinármi, ktorí sa v priestore operácie často krátko nachádzajú. Mediálna príprava im umožňuje lepšie porozumieť práci novinárov, ich potrebám a očakávaniam. Taktiež sa učia, ako efektívne komunikovať s médiami, poskytovať relevantné informácie a súčasne rešpektovať bezpečnostné a strategické obmedzenia. Táto spolupráca s médiami je kľúčová pre správne informovanie verejnosti a dosahovanie správneho obrazu o práci CIMIC špecialistov.⁶

Mediálna príprava pre špecialistov CIMIC by mala zahŕňať školenia z oblasti verejnej rečníckej zručnosti, komunikácie s médiami, práva a etiky v médiách, ako aj simulačné cvičenia, ktoré im umožnia zdokonaľiť sa v praktických situáciách. Praktické príklady a príklady zo skutočných situácií sú veľmi prospešné pre zdokonaľovanie sa v správnom reagovaní na médiá a riadení komunikácie.⁷

V konečnom dôsledku je mediálna príprava pre špecialistov CIMIC kľúčová pre dosiahnutie úspechu v ich práci. Schopnosť efektívne komunikovať s médiami a verejnosťou pomáha šíriť informácie, zvýšiť dôveryhodnosť, riadiť krízové situácie a budovať vzťahy s médiami. Mediálna príprava by mala byť integrovanou súčasťou celkového výcviku špecialistov CIMIC a mala by sa neustále aktualizovať a prispôbovať novým výzvam a trendom v médiách.⁸

Mediálna príprava by mala zahŕňať aj uvedomenie si vplyvu sociálnych médií a digitálnej komunikácie. Špecialisti CIMIC by mali byť schopní efektívne využívať sociálne médiá a online platformy na šírenie informácií a budovanie vzťahov s verejnosťou. Je dôležité, aby mali porozumenie pre to, ako sociálne médiá fungujú, aké sú ich výhody a riziká, a ako ich správne využívať na podporu svojej práce a posilnenie svojho pôsobenia.

Mediálna príprava by mala tiež zahŕňať osvojenie si schopnosti správneho interpretovania a vysvetľovania komplexných informácií. Špecialisti CIMIC sa často stretávajú s problematikou, ktorá je pre verejnosť ťažko pochopiteľná alebo náchylná na zjednodušenie a skreslenie. Je preto dôležité, aby boli schopní vysvetliť tieto zložité otázky a súvislosti verejnosti v jasnom a zrozumiteľnom jazyku.⁹

⁶ NATO, Informal Interorganizational Military Glossary of Abbreviations, Terms and Definitions Related to Conflict Prevention (CP) and Defence and Related Security Capacity Building (DCB), 2015, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/external-publications/nato-eu-un-glossary-on-dcb-and-cp.pdf>

⁷ CUSUMANO Eugenio a HOFMAIER Stefan, Projecting Resilience Across the Mediterranean, 2020, ISBN-13: 978-303023640

⁸ CUSUMANO Eugenio a CORBE Marian, A Civil-Military Response to Hybrid Threats, 2018, ISBN-13: 978-3319607979

⁹ CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>



V neposlednom rade, mediálna príprava by mala zahŕňať aj vedomosti o bezpečnosti a ochrane informácií. Špecialisti CIMIC často pracujú s citlivými informáciami, ktoré musia chrániť pred neoprávneným prístupom. Malo by im byť poskytnuté školenie v oblasti kybernetickej bezpečnosti, ochrany údajov a ochrany osobných informácií, aby boli schopní zabezpečiť, že ich komunikácia a informácie sú v bezpečí a nedostupné pre nepovolané osoby.

Celkovo možno povedať, že mediálna príprava je nevyhnutnou súčasťou odborného výcviku špecialistov CIMIC. Správne využitie médií, schopnosť efektívne komunikovať, riadiť krízové situácie a budovať vzťahy s médiami sú kľúčové pre dosiahnutie úspechov v operácii. Mediálna príprava by mala byť neustále aktualizovaná a prispôbovaná novým výzvam a trendom v médiách, aby špecialisti CIMIC boli pripravení na komunikáciu v rýchlo sa meniacom prostredí.

2.2 Vyjednávanie

Vyjednávanie je ďalšou z kľúčových zručností, ktoré špecialisti CIMIC musia ovládať, aby mohli úspešne plniť svoje úlohy. V rámci svojej práce sa špecialisti CIMIC často stretávajú s rôznymi aktérmi, vrátane miestnych obyvateľov, vládnych zástupcov, mimovládnych organizácií a iných ozbrojených zložiek. Ich schopnosť efektívne vyjednávať a dosahovať dohody je nevyhnutná pre budovanie vzájomnej dôvery, zabezpečenie spolupráce a dosiahnutie požadovaného cieľa.

Vyjednávanie v rámci CIMIC zahŕňa komplexné aspekty, ktoré vyžadujú nielen diplomatické zručnosti, ale aj znalosť miestneho kontextu a kultúrnych rozdielov. Špecialisti CIMIC musia byť schopní prispôbiť svoje vyjednávacie stratégie a taktiky na základe miestnych podmienok a potrieb. Musia mať porozumenie pre miestne zvyky, tradície a hodnoty, aby mohli efektívne komunikovať a budovať vzťahy s miestnymi obyvateľmi a inými aktérmi v priestore nasadenia.¹⁰

Pri vyjednávaní je dôležité, aby mali schopnosť počúvať a porozumieť obavám druhej strany. Musia byť schopní vyjadriť svoje stanoviská a zároveň rešpektovať názory a záujmy ostatných. Taktiež musia byť schopní identifikovať spoločné ciele a hľadať kompromisy, ktoré budú prospešné pre všetky zúčastnené strany.¹¹

¹⁰ BERENDS Jolien, Cultural Property Protection Makes Sense – A Way To Improve Your Mission, 2020, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/cultural-property-protection-makes-sense.pdf>

¹¹ CUSUMANO Eugenio a HOFMAIER Stefan, Projecting Resilience Across the Mediterranean, 2020, ISBN-13: 978-303023640



Dôležitou súčasťou vyjednávania pre špecialistov CIMIC je schopnosť budovať dôveru a vzťahy. Špecialisti musia preukázať dôveryhodnosť, otvorenosť a rešpekt voči druhej strane. Taktiež je dôležité, aby mali schopnosť nájsť spoločné body zhody a hľadať riešenia, ktoré budú vyhovovať všetkým zainteresovaným stranám. Budovanie vzájomnej dôvery je kľúčové pre úspech CIMIC operácií a dlhodobú spoluprácu s miestnym obyvateľstvom.¹²

Vyjednávanie v rámci CIMIC je často spojené s riešením konfliktných situácií a medziľudských problémov. Špecialisti CIMIC musia byť schopní zachovať si chladnú hlavu, vyjadriť sa k nim a rozhodnúť sa na základe racionálnych a etických princípov. Vyjednávanie by malo byť založené na vzájomnom rešpekte, empatii a snahe o zabezpečenie spravodlivého a trvalo udržateľného riešenia.

V neposlednom rade, vyjednávanie v rámci CIMIC vyžaduje aj schopnosť efektívneho využívania komunikačných nástrojov a techník. Špecialisti CIMIC musia byť schopní jasne a presvedčivo komunikovať svoje stanoviská a argumenty. Rovnako dôležité je aj aktívne počúvanie a porozumenie druhej strane. Schopnosť rýchlo reagovať na komunikačné výzvy a prispôbiť sa miestnym komunikačným štýlom je nevyhnutné pre úspešné vyjednávanie v rámci CIMIC.

Vyjednávanie je esenciálnou súčasťou práce špecialistu CIMIC a zohráva kľúčovú úlohu pri dosahovaní úspechu ich úlohy. Je potrebné mať schopnosti a poznatky v oblasti diplomacie, komunikácie a kultúry. Schopnosť budovať dôveru, hľadať spoločné ciele a riešenia a efektívne komunikovať s rôznymi aktérmi sú nevyhnutné pre dosiahnutie stabilizácie, obnovy a udržateľného rozvoja najmä v post-konfliktných oblastiach. Vyjednávanie je tak dôležitým nástrojom, ktorý umožňuje špecialistom CIMIC budovať mosty medzi vojenskými a civilnými aktérmi a tým prispievať k stabilite, mieru a rozvoju v priestore operácie.¹³

Vďaka vyjednávaniu dokážu špecialisti CIMIC získať dôležité informácie, ktoré im pomáhajú lepšie porozumieť potrebám a problémom miestneho obyvateľstva. Aktívne zapájanie sa do komunikácie a vyjednávania umožňuje identifikovať miestne zdroje, komunitné problémy a možnosti spolupráce. Týmto spôsobom môžu špecialisti CIMIC prispieť k vypracovaniu efektívnych a trvalo udržateľných projektov a iniciatív, ktoré sú prispôbené konkrétnym potrebám a kultúrnym kontextom miestneho obyvateľstva.

¹² NATO standard AJP-3.19, Allied Joint Doctrine For Civil-Military Cooperation, 2018, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/external-publications/ajp-3.19-eda-v1-e.pdf>

¹³ STRIKWERDA-VERBEEK Anne-Marij, Rule of Law Makes Sense – Way to Improve Your Mission, 2012, ISBN: 978-90-813165-5-2, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/rule-of-law-makes-sense-final-version.pdf>



Vyjednávanie v rámci CIMIC tiež pomáha odstraňovať napätie a konflikty medzi rôznymi aktérmi v priestore operácie. Špecialisti CIMIC fungujú ako prostredníci a sprostredkovatelia medzi rôznymi stranami, pomáhajú im nájsť spoločné ciele a riešenia. Ich schopnosť vybudovať dôveru a udržiavať konštruktívny dialóg je kľúčová pre dosiahnutie mierového súžitia a spolupráce medzi vojenskými, civilnými a miestnymi aktérmi.

Navyše vyjednávanie v rámci CIMIC prispieva k posilneniu miestnych kapacít a udržateľnosti. Špecialisti CIMIC sa snažia podporovať participatívny prístup, kde je miestne obyvateľstvo aktívne zapojené do rozhodovacieho procesu a implementácie projektov. Prostredníctvom vyjednávania a komunikácie špecialisti CIMIC podporujú miestnych aktérov a organizácie, aby prevzali zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj a obnovu prostredia.

3 ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI

Analytické schopnosti sú veľmi dôležitou súčasťou práce CIMIC špecialistu. Tieto schopnosti umožňujú špecialistom CIMIC efektívne zhromažďovať, analyzovať a interpretovať informácie, čím sa získava komplexný obraz o danej situácii a potrebách miestneho obyvateľstva. Analytické schopnosti majú niekoľko kľúčových aspektov. Prvým je schopnosť systematicky zhromažďovať relevantné informácie. Špecialisti CIMIC musia byť schopní identifikovať zdroje informácií a vykonať dôkladný prieskum, aby získali potrebné údaje týkajúce sa sociálneho a ekonomického kontextu, miestnej kultúry, infraštruktúry a ďalších faktorov ovplyvňujúcich dané prostredie.¹⁴

Druhým aspektom je schopnosť analyzovať zhromaždené informácie. Špecialisti CIMIC musia byť schopní rozpoznať vzorce, tendencie a súvislosti v dátach, aby mohli vytvoriť celkový obraz o situácii. Analytické schopnosti im umožňujú identifikovať hlavné problémy, potreby a príležitosti pre zlepšenie v danom prostredí. Týmto spôsobom môžu prispieť k vytvoreniu efektívnych plánov a opatrení, ktoré budú zodpovedať konkrétnym potrebám miestneho obyvateľstva.

Ďalším dôležitým aspektom analytických schopností CIMIC špecialistu je schopnosť interpretovať a vyvodiť závery zo zhromaždených informácií. Špecialisti CIMIC musia byť schopní spracovať a vyhodnotiť informácie z rôznych zdrojov a získať z nich užitočné poznatky. Ich schopnosť interpretovať dáta a vyvodiť relevantné závery im umožňuje plánovať a implementovať opatrenia, ktoré budú mať skutočný vplyv na životy miestneho obyvateľstva.¹⁵

¹⁴ CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>

¹⁵ HAGUE, Human Security – A COE Info Sheet, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/fact-sheets/info-sheet-human-security.pdf>



Odborná príprava CIMIC špecialistov zahŕňa rozvoj a posilňovanie analytických schopností. Špecialisti sú školení v rôznych analytických schopnosti prostredníctvom špecifických tréningov a kurzov. Títo špecialisti sa učia používať analytické metódy a nástroje na spracovanie a vyhodnotenie informácií. To zahŕňa techniky zhromažďovania dát, analýzu sociálno-ekonomických faktorov, identifikáciu potrieb miestneho obyvateľstva a bezpečnostných rizík.¹⁶

Okrem toho sa CIMIC špecialisti učia interpretovať a prezentovať výsledky analýzy v zrozumiteľnej forme. To je dôležité pre efektívne zdieľanie informácií s kolegami, nadriadenými a partnermi. Špecialisti sú trénovaní v tvorbe správ a prezentácií, ktoré jasne a systematicky prezentujú zistenia z analýzy a navrhované kroky na zlepšenie situácie.

Odborná príprava CIMIC špecialistov sa často uskutočňuje prostredníctvom kombinácie teoretických štúdií a praktických cvičení. Špecialisti sa zapájajú do simulovaných operácií a cvičení, kde majú možnosť aplikovať svoje analytické schopnosti v reálnych situáciách. Tieto cvičenia im umožňujú získať skúsenosti a zlepšovať svoje analytické schopnosti v kontrolovanom prostredí.

V neposlednom rade, odborná príprava CIMIC špecialistov zahŕňa aj rozvoj vo všeobecnom prehľade, ako napríklad v oblasti geopolitiky. Vývoj a posilnenie analytických schopností sú kľúčové pre úspešnú prácu CIMIC. Ich schopnosť efektívne identifikovať potreby miestneho obyvateľstva a prispievať k lepšiemu porozumeniu a riešeniu problémov v postihnutých oblastiach.¹⁷

4 PRÁCA S DEŤMI V PRIESTORE OPERÁCIE

Špecialisti CIMIC zohrávajú dôležitú úlohu v komplexných operáciách, najmä v oblastiach postihnutých konfliktom. Ich práca je zameraná na budovanie spojenectva a spolupráce s civilným obyvateľstvom, ale často sa zameriavajú aj na konkrétne skupiny, ako sú deti. Práca s deťmi v operáciách je neoceniteľná, pretože deti sú zraniteľnou a veľmi dôležitou skupinou, ktorá formuje budúcnosť a je priamo postihnutá následkami konfliktu.¹⁸

¹⁶ CUSUMANO Eugenio a CORBE Marian, A Civil-Military Response to Hybrid Threats, 2018, ISBN-13: 978-3319607979

¹⁷ BERENDS Jolien, Cultural Property Protection Makes Sense – A Way To Improve Your Mission, 2020, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/cultural-property-protection-makes-sense.pdf>

¹⁸ HAGUE, Children And Armed Conflict (CAAC) – A CCOE Fact Sheet, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/fact-sheets/ccoe-fact-sheet-children-and-armed-conflict-caac.pdf>



Jedným z hlavných cieľov práce špecialistov CIMIC s deťmi je zabezpečiť bezpečné a ochranné prostredie. V konfliktných oblastiach sú deti často vystavené násiliu, stratám a traumatickým skúsenostiam. Špecialisti CIMIC pracujú na identifikácii a znižovaní rizík, ktoré môžu ohroziť bezpečnosť a blahobyt detí. Zabezpečujú prístup k základným službám, ako je vzdelanie, zdravotná starostlivosť a výživa a podporujú opatrenia na ochranu pred zneužívaním a násilím.¹⁹

Okrem zabezpečenia bezpečia sa špecialisti CIMIC snažia aj o psycho-sociálnu podporu detí. Konflikt a násilie môžu mať dlhodobé dôsledky na psychické a emocionálne zdravie detí. Špecialisti CIMIC organizujú aktivity, ako sú hry, umelecké a kultúrne aktivity, ktoré im pomáhajú zlepšiť sebavedomie, sociálne zručnosti a emočnú stabilitu. Práca s deťmi v operáciách má tiež dlhodobý vplyv na budovanie mieru, stabilizácie a tiež dôvery a dobrých vzťahoch.

Ďalšou dôležitou súčasťou práce špecialistov CIMIC s deťmi je vzdelávanie a rozvoj. V konfliktných oblastiach často dochádza k prerušeniu vzdelávacieho procesu a obmedzeniu prístupu k základnému vzdelaniu. Špecialisti CIMIC sa angažujú v obnove škôl, organizujú výučbu a poskytujú alebo sprostredkovávajú materiálne prostriedky, aby umožnili deťom prístup k vzdelaniu. Pomáhajú aj s profesionálnym rozvojom učiteľov a pracovníkov vzdelávacieho sektora, aby boli schopní poskytnúť kvalitné vzdelávanie pre deti.

Okrem toho by špecialisti CIMIC mali podporovať participáciu detí a ich zapojenie do rozhodovacieho procesu. Mali by im poskytnúť priestor vyjadriť svoje názory, potreby a obavy a podporujú ich aktívnu účasť v miestnych iniciatívach a projektoch. Tým sa zvyšuje ich pocit súčasti a dôležitosť v spoločnosti a tiež sa rozvíjajú ich demokratické hodnoty a zodpovednosť voči vlastnej komunite.²⁰

V závere možno konštatovať, že práca špecialistov CIMIC s deťmi v operáciách je nesmierne dôležitá a obohacujúca. Ich snaha o zabezpečenie bezpečia, psycho-sociálnej podpory, vzdelávania a rozvoja detí v konfliktných oblastiach prispieva k budovaniu mieru, stabilitu a trvalo udržateľný rozvoj. Ich práca pomáha týmto deťom obnoviť dôstojnosť, dúfať v lepšiu budúcnosť a mať rovnaké príležitosti ako ostatné deti vo svete.

¹⁹ CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>

²⁰ TOONEN Wessel, CIMIC in Missions and Operations – Reflections on History, current Affairs and Perspectives, 2017



5 TAKTICKÁ PRÍPRAVA

Taktická príprava je neoddeliteľnou súčasťou práce špecialistov CIMIC a zohráva kľúčovú úlohu v dosahovaní úspechov počas operácie. Taktická príprava špecialistov CIMIC zahŕňa rozsiahlu škálu odborných zručností a vedomostí, ktoré im umožňujú efektívne a účinne pôsobiť v prostredí post-konfliktných oblastí. V ďalšej časti si rozoberieme dôležitosť taktickej prípravy pre špecialistov CIMIC a ako jej správne využitie prispieva ku kvalite ich práce.

Prvou dôležitou oblasťou taktickej prípravy pre špecialistov CIMIC je porozumenie operačného prostredia. Taktická príprava im umožňuje dôkladne analyzovať a pochopiť miestne, politické, sociálne, ekonomické a kultúrne kontexty, ako aj vplyv rôznych aktérov a skupín v danom regióne.²¹

Druhou kľúčovou oblasťou je schopnosť efektívneho plánovania a riadenia CIMIC operácií. Taktická príprava umožňuje špecialistom CIMIC naučiť sa identifikovať ciele, stanoviť stratégie a vypracovať akčné plány s využitím príslušných nástrojov a postupov. Špecialisti CIMIC sú zodpovední za koordináciu a spoluprácu medzi vojenskými jednotkami a civilnými aktérmi a taktická príprava im poskytuje nástroje na úspešné riadenie tejto komplexnej dynamiky.²²

Ďalším dôležitým aspektom taktickej prípravy je bezpečnosť a sebaobrana. Špecialisti CIMIC sa často nachádzajú v prostredí s vysokým stupňom neistoty a rizika. Taktická príprava im umožňuje získať základné zručnosti v oblasti sebaobrany, zvládania krízových situácií a záchranných opatrení. Tieto zručnosti zabezpečujú ich vlastnú bezpečnosť a zároveň im umožňujú efektívne a rýchlo reagovať v prípade hrozby alebo nebezpečenstva.²³

Taktická príprava pre špecialistov CIMIC zahŕňa aj výcvik v oblasti vojenských postupov a taktík. Špecialisti CIMIC často spolupracujú s vojenskými jednotkami a musia mať porozumenie pre vojenské operácie a ich postupy. Taktická príprava im umožňuje naučiť sa efektívne komunikovať s vojakmi, rozumieť vojenským postupom a prispôbiť svoje aktivity vojenským operáciám.

²¹ STRIKWERDA-VERBEEK Anne-Marij, Rule of Law Makes Sense – Way to Improve Your Mission, 2012, ISBN: 978-90-813165-5-2, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/rule-of-law-makes-sense-final-version.pdf>

²² NATO standard AJP-3.19, Allied Joint Doctrine For Civil-Military Cooperation, 2018, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/external-publications/ajp-3.19-eda-v1-e.pdf>

²³ TOONEN Wessel, CIMIC in Missions and Operations – Reflections on History, current Affairs and Perspectives, 2017



ZÁVER

Kvalitná príprava vojenských špecialistov CIMIC je komplexným procesom, ktorý zahŕňa teoretické a praktické vzdelávanie, kultúrnu senzitivitu, technické vybavenie a etický rozvoj. Špecialisti by mali byť dobre pripravení na plnenie úloh a byť schopní účinne komunikovať, spolupracovať a budovať vzťahy s miestnym obyvateľstvom. Ich príprava by mala zahŕňať aj celoživotné vzdelávanie a tréning, aby sa udržali potrebné schopnosti a poznatky aktuálne v rýchlo meniacom sa prostredí vojenských operácií. Pravidelné cvičenia a simulácie by mali byť súčasťou ich prípravy, aby si udržali praktické zručnosti a schopnosti v reálnych scenároch.

Okrem toho by mala byť príprava CIMIC špecialistov integrovaná do celkového výcviku ozbrojených síl. Spolupráca a koordinácia medzi rôznymi jednotkami a odbornosťami by mala byť podporovaná prostredníctvom spoločných cvičení a vzdelávacích programov. Špecialisti CIMIC by mali mať príležitosť pracovať aj s inými príslušníkmi v rámci ozbrojených zložiek štátu, ako aj s civilnými odborníkmi, aby si rozšírili svoje vedomosti a obzor.

V neposlednom rade by mala byť príprava CIMIC špecialistov neustále hodnotená a aktualizovaná na základe skúseností a poznatkov získaných v teréne. Spätná väzba od miestneho obyvateľstva, ďalších aktérov a vojenských jednotiek by mala byť analyzovaná a použitá na zlepšenie prípravných programov a postupov. Flexibilita a schopnosť prispôbiť sa novým situáciám sú kľúčové pre úspech špecialistov CIMIC.

V závere môžeme povedať, že ideálna príprava CIMIC vojenských špecialistov je zložitým procesom, ktorý vyžaduje kombináciu teoretických znalostí, praktického cvičenia, kultúrnej senzitivity, technického vybavenia a etického rozvoja. Je nevyhnutná pre zabezpečenie úspešného plnenia úloh CIMIC v rámci vojenských operácií. Neustále vzdelávanie, spolupráca a aktualizácia teoretických poznatkov a praktických skúseností sú kľúčové pre udržanie týchto špecialistov na vysokej úrovni odbornosti a garancii, že budú schopní efektívne komunikovať a spolupracovať v mieste nasadenia, aby tak prispeli k stabilite a obnove v post-konfliktných oblastiach.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. CIMIC Handbook – New Edition, dostupné na internete: <https://www.handbook.cimic-coe.org/>
2. CUSUMANO Eugenio a HOFMAIER Stefan, Projecting Resilience Across the Mediterranean, 2020, ISBN-13: 978-303023640. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23641-0>
3. CUSUMANO Eugenio a CORBE Marian, A Civil-Military Response to Hybrid Threats, 2018, ISBN-13: 978-3319607979. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60798-6>



4. TOONEN Wessel, CIMIC in Missions and Operations – Reflections on History, current Affairs and Perspectives, 2017
5. STRIKWERDA-VERBEEK Anne-Marij, Rule of Law Makes Sense – Way to Improve Your Mission, 2012, ISBN: 978-90-813165-5-2, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/rule-of-law-makes-sense-final-version.pdf>
6. BERENDS Jolien, Cultural Property Protection Makes Sense – A Way To Improve Your Mission, 2020, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/make-sense-series/cultural-property-protection-makes-sense.pdf>
7. HAGUE, Children And Armed Conflict (CAAC) – A CCOE Fact Sheet, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/fact-sheets/ccoe-fact-sheet-children-and-armed-conflict-caac.pdf>
8. HAGUE, Human Security – A CCOE Info Sheet, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/fact-sheets/info-sheet-human-security.pdf>
9. NATO standard AJP-3.19, Allied Joint Doctrine For Civil-Military Cooperation, 2018, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/external-publications/ajp-3.19-eda-v1-e.pdf>
10. NATO, Informal Interorganizational Military Glossary of Abbreviations, Terms and Definitions Related to Conflict Prevention (CP) and Defence and Related Security Capacity Building (DCB), 2015, dostupné na internete: <https://www.cimic-coe.org/resources/external-publications/nato-eu-un-glossary-on-dcb-and-cp.pdf>

kapitán Mgr. Vladimír ZVEREC

Demänovská cesta 393, 031 01 Liptovský Mikuláš - Demänová
zverec.vladis@gmail.com



AKREDITÁCIA KURZOV NATO LOGISTIKY

Juraj PAGÁČIK

ACCREDITATION OF NATO LOGISTICS COURSES

Abstract: *The purpose of this document is to provide an overview of conducted activities connect with accreditation, of Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Štefánik, for NATO Logistic courses which were identified as requirements for education of NATO logistics members.*

Keywords: *Logistics, Accreditation, Education, Course, Partnership.*

ÚVOD

Vzdelávanie v oblasti vojenskej logistiky je veľmi dôležité pre zabezpečenie úspešného nasadenia vojenských síl. Vojenská logistika zahŕňa široké spektrum činností, ktoré sú potrebné na podporu vojenských operácií, vrátane plánovania, obstarávania, skladovania, distribúcie a údržby zásob, dopravy, zdravotnej starostlivosti, výstavby a mnohých ďalších.

Vojenské sily sa stretávajú s mnohými logistickými výzvami, ako sú rýchle zmeny požiadaviek na zásobovanie, neustále meniace sa prostredie a podmienky a potreba prispôbovať sa novým technológiám a systémom. Preto je nevyhnutné, aby vojenský personál mal primerane odborné vzdelanie v oblasti vojenskej logistiky a bol schopný efektívne zvládať tieto výzvy.

Vzdelávanie v oblasti vojenskej logistiky umožňuje vojenskému personálu získať potrebné poznatky a zručnosti na riadenie a koordináciu logistických operácií v rôznych prostrediach a situáciách. Navyše, vzdelávanie umožňuje vojenskému personálu lepšie porozumieť špecifickým potrebám a požiadavkám na zásobovanie vojenských síl, čo umožňuje lepšie plánovanie a koordináciu logistických operácií.

Preto sa vojenské organizácie a inštitúcie zameriavajú na poskytovanie kvalitného vzdelávania v oblasti vojenskej logistiky, teda zabezpečili, že vojenský personál má potrebné poznatky a zručnosti na zvládnutie logistických výziev a zabezpečenie úspešného nasadenia vojenských síl.



Absolvent v oblasti vojenskej logistiky má zručnosti, potrebné na riadenie a koordináciu logistických operácií v rôznych prostrediach a situáciách. Okrem toho by mal mať nasledujúce schopnosti a vlastnosti:

1. Analytické myslenie - Schopnosť analyzovať informácie a správne vyhodnotiť situáciu, ktorá umožňuje rozhodovať o logistických opatreniach a riešeniach.
2. Plánovacie schopnosti - Schopnosť plánovať a organizovať logistické operácie, ktoré umožňujú úspešne dodávať zásoby a materiál tam, kde sú potrebné.
3. Riadiace schopnosti - Schopnosť riadiť projekty a koordinovať činnosti, ktoré vedú k úspešnému splneniu cieľov v oblasti vojenskej logistiky.
4. Komunikačné zručnosti - Schopnosť komunikovať a pracovať v tíme, rozhodovať o logistických opatreniach a riešeniach a viesť tímy.
5. Flexibilitu a prispôsobivosť - Schopnosť prispôbiť sa rýchlym zmenám a novým situáciám a zvládať logistické výzvy v rôznych prostrediach a situáciách.
6. Poznatky v oblasti informačných technológií - schopnosť používať informačné technológie na riešenie logistických výziev a správu zásob.

Absolvent v oblasti vojenskej logistiky by mal byť pripravený pracovať v rôznych vojenských prostrediach a situáciách. Súčasne vedieť riadiť a koordinovať logistické operácie v závislosti od potrieb jednotiek, ku ktorým je pridelený. Práve z dôvodu zabezpečenia kompatibility, v oblasti logistiky, AOS certifikuje logistické kurzy NATO pre potreby unifikácie logistických procesov v rámci aliančných a partnerských krajín NATO.

1 VOJENSKÁ LOGISTIKA

Vojenská logistika je zložitý proces zabezpečenia zásob, materiálu, techniky a personálu pre vojenské operácie. Tento proces zahŕňa plánovanie, koordináciu, riadenie a sledovanie dodávok, skladovanie a distribúciu zásob a materiálu, správu dopravy, finančnú kontrolu a riadenie zásobovania. Vojenská logistika zabezpečuje, že vojaci majú potrebné zdroje na správnom mieste a v správnom čase. Je kľúčovou súčasťou úspešných vojenských operácií a zohráva dôležitú úlohu pri zabezpečovaní bezpečnosti vojakov a civilistov. Vojenská logistika sa zvyčajne riadi zásobovacím reťazcom, ktorý zahŕňa plánovanie, riadenie a sledovanie výroby, skladovania a distribúcie zásob.

Tento reťazec sa musí riadiť efektívne, aby zabezpečil, že zásoby sú k dispozícii, keď sú potrebné a aby sa predišlo stratám a plytvaniu zdrojov. Pri plánovaní a riadení vojenskej logistiky sa musia brať do úvahy rôzne faktory, vrátane geografických, politických a klimatických podmienok, ako aj potreby a požiadavky vojenskej operácie. Vojenská logistika musí byť flexibilná aby dokázala rýchlo a efektívne reagovať na zmeny situácie na bojisku. Celkovo je vojenská logistika kľúčovým faktorom pre úspešné plnenie vojenských operácií.



Vojaci, ktorí majú zručnosti a poznatky v oblasti vojenskej logistiky, môžu pomôcť zabezpečiť potrebné zdroje v správnom čase a na správnom mieste, čo prispieva k dosiahnutiu cieľov vojenskej operácie a zabezpečeniu bezpečnosti vojakov. (AJP-4, Allied Joint Logistics Doctrine. NATO Standardization Office. 2018)

Prvosledové jednotky sú jednotky ozbrojených síl, ktoré majú za úlohu viesť útoky a brániť sa pred útokmi nepriateľa. Preto je dôležité, aby mali tieto jednotky k dispozícii správne a dostatočné zásoby a vybavenie na podporu svojich úloh. Logistika prvosledových jednotiek je preto kľúčovým prvkom v úspešnom plnení ich úloh. Logistika prvosledových jednotiek zahŕňa plánovanie a riadenie zásob a materiálu potrebného pre vojenské operácie. Tieto zásoby zahŕňajú zbrane, muníciu, jedlo, vodu, zdravotné zariadenia, komunikačné zariadenia, dopravné prostriedky a ďalšie vybavenie potrebné pre úspešné plnenie ich úloh. Pre logistiku prvosledových jednotiek je kľúčové zabezpečiť, aby boli zásoby a materiál k dispozícii na správnom mieste a v správnom čase. Preto sú dôležité správne plánovanie a koordinácia dodávok, skladovanie a distribúcia zásob a materiálu.

Logistika prvosledových jednotiek tiež zahŕňa riadenie zdrojov a zásobovania, aby sa zabezpečila efektívnosť a minimalizovali straty a plytvanie zdrojov. Pre logistiku prvosledových jednotiek sú kľúčové aj zručnosti a poznatky vojakov v oblasti logistiky. Títo vojaci musia byť schopní plánovať, organizovať a riadiť dodávky a zásobovanie, aby zabezpečili, že prvosledové jednotky majú vždy k dispozícii potrebné zdroje na podporu svojich operácií. Logistika prvosledových jednotiek je kľúčovým prvkom pre úspešné plnenie vojenských operácií prvosledových jednotiek. Vojaci s potrebnými zručnosťami a znalosťami v oblasti logistiky môžu pomôcť zabezpečiť, že prvosledové jednotky majú k dispozícii potrebné zdroje a vybavenie na podporu svojich operácií a na ochranu seba samých a civilistov. (AJP-4.5, Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures. NATO Standardization Office. 2017)

Logistika v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je veľmi dôležitá pre zabezpečenie úspešného plnenia vojenských operácií a misií. Mnohonárodné zoskupenia NATO síl sú vytvárané s cieľom zabezpečiť väčšiu efektívnosť a zlepšiť schopnosť reagovať na bezpečnostné hrozby. Tieto zoskupenia zahŕňajú vojenské sily z viacerých krajín, ktoré spolupracujú na dosiahnutí spoločných cieľov. Logistika v mnohonárodnom zoskupení NATO síl sa týka plánovania, organizovania a riadenia dodávok, zásobovania a podpory pre vojenské jednotky. Zahŕňa tiež správu a koordináciu materiálových tokov, skladovanie a distribúciu zásob, zabezpečenie technického zabezpečenia a podporu jednotiek.

Mnohonárodné zoskupenia NATO síl môžu mať rôzne požiadavky na logistiku a podporu, preto je dôležité, aby sa tieto požiadavky plánovali a koordinovali vopred a aby sa zabezpečilo, že sú k dispozícii potrebné zdroje a vybavenie.



Logistické plánovanie a koordinácia sú kľúčovými faktormi pre zabezpečenie úspešného plnenia vojenských operácií a misií. Pre mnohonárodné zoskupenia NATO síl je tiež dôležité zabezpečiť kompatibilitu a interoperabilitu vojenského vybavenia a zariadení. To znamená, že vybavenie a zariadenie z rôznych krajín musia byť navrhnuté a skonštruované tak, aby sa dalo používať spolu a aby bolo možné vymieňať si zdroje a materiál medzi jednotkami. Táto interoperabilita umožňuje rýchlejšie a efektívnejšie plnenie operácií.

Logistika v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je kľúčovým prvkom pre zabezpečenie úspešného plnenia vojenských operácií a misií. Je nevyhnutné, aby vojaci mali potrebné zručnosti a poznatky v oblasti logistiky a aby sa plánovanie a koordinácia zabezpečovali vopred. (AJP-4.5, Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures. NATO Standardization Office. 2017)

Zabezpečenie logistických služieb v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je kľúčovým faktorom pre úspešné plnenie úloh a operácií. Zabezpečenie logistických služieb zahŕňa plánovanie, organizovanie a riadenie dodávok, zásobovania a podpory pre vojenské jednotky. Táto oblasť sa tiež týka správy a koordinácie materiálových tokov, skladovanie a distribúciu zásob, zabezpečenie technického zabezpečenia a podporu pre vojenské jednotky. Pre zabezpečenie logistických služieb v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je dôležité zabezpečiť, aby sa logistické zdroje a vybavenie plánovali a koordinovali vopred. Zabezpečenie logistických služieb vyžaduje spoluprácu medzi rôznymi krajinnými vojenskými jednotkami, aby sa zabezpečila efektivita a rýchlosť plnenia operácií. Zabezpečenie logistických služieb v mnohonárodnom zoskupení NATO síl tiež znamená, že je potrebné zabezpečiť kompatibilitu a interoperabilitu vojenského vybavenia a zariadení z rôznych krajín. (AJP-4, Allied Joint Logistics Doctrine. NATO Standardization Office. 2018)

Kompatibilita logistiky v mnohonárodnom zoskupení NATO síl znamená, že logistické systémy a zdroje rôznych krajín sú navrhnuté a skonštruované tak, aby sa dali používať spoločne a aby bolo možné vymieňať si zdroje a materiál medzi jednotkami. Cieľom je zabezpečiť, aby sa logistické zdroje a vybavenie plánovali a koordinovali vopred, aby sa zabezpečila efektivita a rýchlosť plnenia operácií. V mnohonárodnom zoskupení NATO síl, ktoré zahŕňa viacero krajín s rôznymi logistickými systémami a procesmi, je kľúčové zabezpečiť, aby boli všetky tieto systémy kompatibilné a interoperabilné. Toto znamená, že systémy a procesy musia byť navrhnuté tak, aby boli schopné pracovať spolu a aby sa dali použiť v kombinácii s ostatnými systémami a procesmi. Musia sa zabezpečiť aj spoločné postupy a normy pre plánovanie, organizovanie a riadenie logistických operácií. Jedným z kľúčových prvkov pri zabezpečovaní kompatibility logistiky v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je zabezpečenie zdrojov podľa rovnakých štandardov. To umožní jednotkám, z rôznych krajín, vymieňať si zdroje a materiál medzi sebou, ak je to potrebné.



Zabezpečenie kompatibility tiež zahŕňa zabezpečenie všetkých jednotiek používaných rovnaké technické špecifikácie a protokoly pre komunikáciu, výmenu dát a riadenie procesov. Okrem technickej kompatibility je dôležité zabezpečiť aj kultúrnu kompatibilitu, aby sa zabezpečila spolupráca a koordinácia medzi rôznymi vojenskými jednotkami. To znamená, že vojaci musia mať potrebné zručnosti a poznatky v oblasti logistiky a musia byť schopní komunikovať a spolupracovať s vojakmi z rôznych krajín. (AJP-4.5, Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures. NATO Standardization Office. 2017)

1.1 NATO Logistic coordination centre

Potrebu vzdelávania ako celku, v rámci aliancie NATO, poskytujú inštitúcie NATO School v Oberamergau a NATO Logistic Coordination Centre (MLCC). Inštitúcie sú riadené NATO veliteľstvom v SHAPE (Belgicko) na základe potrieb vzdelávania a kompatibility v rámci požiadaviek aliančných a koaličných spojencov. Náš projekt je zameraný na inštitucionalizáciu vzdelávania pod záštitou MLCC, ktoré AOS certifikovali pre predmetné účely vzdelávania.

„MLCC je organizácia zameraná na logistickú podporu a vzdelávanie pre krajiny aliančných a koaličných spojencov NATO. Sídli v Prahe (Česká republika) a je zložená z personálu koaličných partnerov NATO. Jej hlavným cieľom je budovať a posilňovať multinacionálne logistické schopnosti, a tým pomáhať krajinám lepšie porozumieť požiadavkám NATO na logistiku. MLCC sa tiež zúčastňuje na mnohých projektoch a iniciatív NATO a EÚ zameraných na rozvoj logistiky. V súčasnosti je členmi MLCC dvadsať krajín“. (PAGÁČIK, 2023, str. 24)

MLCC bola vybudovaná s hierarchickou štruktúrou ako ostatné vojenské organizácie. MLCC v terajšom období pozostáva zo zástupcov ôsmich krajín (Rakúsko, Česká republika, Grécko, Maďarsko, Poľsko, Slovensko, Nemecko a Taliansko). Zameranie MLCC je byť centrom odbornosti pre rozvoj, koordináciu a poskytovanie efektívnych a účinných riešení v oblasti logistiky pre vojenské účely.

Od roku 2015 vykonáva MLCC providera pre vzdelávanie a výcvik v oblasti logistiky, úspešne riešiac nedostatky identifikované počas analýzy požiadaviek na výcvik. Od roku 2017 zároveň vykonáva dohľad nad vzdelávaním vojenskej logistiky pre EÚ.

„MLCC pravidelne organizuje medzinárodné stretnutia, semináre, workshop-y a konferencie na základe požiadaviek aliančných partnerov. MLCC sa zúčastňuje mnohých logistických iniciatív a projektov NATO a EÚ, ako napríklad Smart Defence (SD), Defence Capacity Building (DCB), Defence Education Enhancement Programme (DEEP), Operational Capabilities Concept (OCC) alebo EU PESCO Military Mobility, SMARTEN - Smart Energy a Framework Nation Concept Cluster Logistics (FNC CL)“. (PAGÁČIK, 2023, str. 25)

Hlavnými úlohami NATO Logistic Coordination Centre (MLCC) sú:



1. Koncepcia vojenskej logistiky NATO.
2. Zvyšovania kompatibility logistických procesov pre členské aj nečlenské krajiny NATO.
3. Poskytovania expertíz a technickej pomoci pre lepšie porozumenie požiadavkám NATO na logistiku.
4. Rozvíjanie a koordinovanie logistického vzdelávania a výcviku pre členské aj nečlenské krajiny.
5. Organizácia medzinárodných stretnutí, workshopov, seminárov a konferencií.
6. Účast' na logistických projektoch NATO aj EÚ.
7. Plnenie úloh a zodpovedností NATO pre logistické vzdelávanie a výcvik.

MLCC má za úlohu zabezpečiť koordináciu a spoluprácu medzi členskými krajinami a zabezpečiť efektívne ako aj účinné logistické riešenia pre podporu vojenských síl NATO. NATO Logistic Coordination Centre (MLCC) má hierarchickú štruktúru ako ostatné vojenské organizácie. Na čele MLCC sa nachádza riadiaca rada (Executive Steering Board), ktorá tvorí stratégiu a určuje prioritné oblasti pre ďalšiu prácu organizácie. Riadiaca rada je tvorená zástupcami členských krajín a zodpovedá za vedenie MLCC. Pod riadiacou radou sa nachádza Generálny riaditeľ (General Manager), ktorý je zodpovedný za riadenie a koordináciu všetkých činností MLCC. Generálny riaditeľ zastupuje MLCC na najvyšších úrovniach a má na starosti celkovú správu a koordináciu personálu. Pod Generálnym riaditeľom sa nachádza personál z rôznych krajín, ktorí sú zamestnaní v MLCC a pracujú na rôznych projektoch a požiadavkách aliančných partnerov. Okrem toho, MLCC spolupracuje s mnohými externými organizáciami, aby poskytla najlepšie možné logistické riešenia pre členské aj nečlenské krajiny NATO.

1.2 NATO Logistics introductory course

MLCC, na základe požiadaviek aliančných partnerov, poskytuje v oblasti vzdelávania kurzy pre zabezpečenie kompatibility postupov mnohonárodných zoskupení, nasadení, výcvikov a cvičení. Jedným z nich je NATO Logistic Introduction Course (NLIC). Tento kurz je určený pre nových logistických pracovníkov v NATO. Kurz sa zameriava na základné vedomosti v oblasti logistických systémov, politík, postupov a schopností organizácie. Pokrýva širokú škálu tém súvisiacich s logistikou, vrátane plánovania, riadenia dodávateľského reťazca, dopravy, údržby a logistického zabezpečenia vojenských operácií. Kurz je otvorený pre vojenských a civilných pracovníkov z krajín členov NATO a partnerských krajín, ktorí sa zaoberajú logistikou.

Práve tento kurz NLIC je prvým certifikovaným kurzom na AOS a v priebehu budúceho roku bude sprístupnených pre vzdelávanie príslušníkov členských krajín NATO a partnerov.



“Cieľom kurzu je poskytnúť účastníkom komplexné pochopenie logistiky v NATO a pripraviť ich na budúce logistické úlohy v NATO organizáciách. Účastníci majú príležitosť učiť sa od skúsených odborníkov v oblasti logistiky a zapájať sa do interaktívnych diskusií a praktických cvičení”. (PAGÁČIK, 2023, str. 28)

Absolvent kurzu má pevné základy a princípy logistických systémov a procesov NATO, ako aj schopnosť efektívne pracovať predmetnej problematike. Kurz je považovaný za základný kurz a úspešné absolvovanie kurzu je predpokladom pre pokročilejšie vzdelávanie a kurzy v oblasti logistiky. Celkový rozsah kurzu NLIC je päť dní. Počas kurzu účastníci absolvujú prednášky, diskusie, praktické cvičenia a prípadové štúdie, ktoré pokrývajú nasledujúce témy:

2 LOGISTICKÉ SYSTÉMY A PROCESY NATO

Logistické systémy a procesy NATO sú navrhnuté tak, aby zabezpečili efektívnu podporu vojenských operácií organizácie. Tieto systémy a procesy umožňujú účinnú koordináciu a integráciu všetkých logistických zdrojov, ako sú zásoby, doprava, údržba a podpora, čo umožňuje vojenským jednotkám v plnej miere vykonávať svoje úlohy na misiách. Logistické systémy NATO sú založené na princípoch podpory a spolupráce. Významným prvkom týchto systémov je stratégia logistického plánovania, ktorá zahŕňa analýzu požiadaviek na zásoby, plánovanie dopravy a prepravy, riadenie skladovania a koordináciu výroby a distribúcie zásob. Procesy NATO sú navrhnuté tak, aby umožnili účinné riadenie logistických operácií. Tieto procesy zahŕňajú plánovanie a koordináciu logistických operácií, identifikáciu a riešenie rizík, riadenie dodávateľského reťazca a koordináciu údržby a podpory vojenského zariadenia.

Ďalším významným prvkom logistických systémov NATO je podpora logistického plánovania a riadenia. Táto podpora zahŕňa vývoj a implementáciu logistických stratégií, poskytovanie technickej a odbornej podpory, zabezpečenie logistických zdrojov a poskytovanie informácií o logistických operáciách. Celkovo, logistické systémy a procesy NATO sú navrhnuté tak, aby umožnili účinné a spoľahlivé zabezpečenie logistických potrieb vojenských operácií organizácie. V rámci kurzu NATO Logistic Introduction Course (NLIC) sa účastníci naučia základné princípy a postupy týchto systémov a procesov a ako ich účinne aplikovať v praxi. (AJP-4, Allied Joint Logistics Doctrine. NATO Standardization Office. 2018)



2.1 Logistické plánovanie a riadenie

Logistické plánovanie a riadenie sú kritické prvky úspešnej logistiky v NATO. Tieto procesy zahŕňajú stanovenie potrieb, plánovanie, koordináciu a kontrolu všetkých logistických aktivít v rámci organizácie. Logistické plánovanie v NATO zahŕňa identifikáciu a stanovenie požiadaviek na zásoby, dopravu, údržbu a podporu pre vojenské jednotky a operácie. Plánovanie zabezpečuje, aby boli logistické zdroje k dispozícii v správnom čase a na správnom mieste a aby boli dostupné v požadovanej kvalite a kvantite. Logistické riadenie v NATO zahŕňa koordináciu všetkých logistických aktivít, ktoré zahŕňajú plánovanie, riadenie dodávateľského reťazca, koordináciu skladovania a distribúcie zásob a koordináciu údržby a opravy vojenského zariadenia. Tieto aktivity sú riadené tak, aby zabezpečili efektívne a spoľahlivé poskytovanie logistických služieb pre vojenské jednotky v rámci NATO.

Logistické plánovanie a riadenie v NATO sú zložité procesy, ktoré si vyžadujú koordináciu a spoluprácu medzi rôznymi logistickými jednotkami v organizácii. V rámci kurzu NATO Logistic Introduction Course (NLIC) sa účastníci naučia, ako identifikovať a stanoviť požiadavky na zásoby, plánovať a riadiť logistické operácie a ako účinne koordinovať s ostatnými logistickými jednotkami v organizácii. (MC 55/4, Logistics Readiness and Sustainability Policy. NATO Standardization Office. 2018)

2.2 Dodávateľský reťazec a riadenie skladovania

Dodávateľský reťazec a riadenie skladovania sú dôležitými logistickými procesmi v NATO, ktoré zabezpečujú spoľahlivé poskytovanie logistických služieb pre vojenské jednotky a operácie. Dodávateľský reťazec v NATO zahŕňa všetky aktivity súvisiace s nakupovaním, skladovaním a distribúciou zásob a materiálov, ktoré sú potrebné pre vojenské jednotky a operácie. Dodávateľský reťazec je kritickým prvkom logistiky v NATO, pretože musí zabezpečiť, aby boli zdroje k dispozícii v správnom čase a na správnom mieste, aby sa minimalizovali riziká a aby sa zabezpečila vysoká kvalita zdrojov. Riadenie skladovania v NATO zahŕňa plánovanie, organizovanie, riadenie a sledovanie všetkých aktivít súvisiacich so skladovaním a distribúciou zásob.

Tieto aktivity zahŕňajú prijímanie zásob, kontrolu kvality, uskladnenie, sledovanie skladových zásob a distribúciu zásob do potrebných miest. Riadenie skladovania v NATO je kritickým prvkom logistiky, pretože zabezpečuje spoľahlivé dodávanie zásob a materiálov do potrebných miest. V rámci kurzu NATO Logistic Introduction Course (NLIC) sa účastníci naučia, ako riadiť dodávateľský reťazec a skladovanie v NATO. Získajú prehľad o procesoch nákupu a distribúcie zásob, o plánovaní skladovania, sledovaní skladových zásob a distribúcii zásob do potrebných miest.



Kurz NLIC tiež zahŕňa príklady prípadových štúdií a praktické cvičenia, ktoré pomôžu účastníkom lepšie pochopiť tieto kritické logistické procesy v NATO. (AJP-4.4, Allied Joint Movement & Transportation Doctrine. NATO Standardization Office. 2022)

2.3 Doprava a preprava

Doprava a preprava sú dôležitými logistickými procesmi v NATO, ktoré zabezpečujú spoľahlivé poskytovanie logistických služieb pre vojenské jednotky a operácie. Doprava v NATO zahŕňa všetky aktivity súvisiace s pohybom zdrojov a materiálov medzi rôznymi miestami, napríklad medzi sklady a vojenskými jednotkami alebo medzi rôznymi vojenskými základňami. Doprava zahŕňa použitie rôznych typov vozidiel, ako sú napríklad nákladné autá, vlaky, lietadlá alebo lode. V rámci NATO sa tiež využívajú špeciálne vojenské transportné prostriedky, ako sú napríklad tankové návesy, vysokoplošné vozidlá a helikoptéry.

Preprava v NATO sa zaoberá organizáciou pohybu vojakov a materiálov z jedného miesta na druhé. Preprava zahŕňa organizovanie letov, železničných prepráv, lodných prepráv a cestovných služieb. V rámci prepravy sa tiež zabezpečuje zdravotná starostlivosť pre vojakov a ich rodiny, ako aj preprava zranených vojakov. V rámci kurzu NATO Logistic Introduction Course (NLIC) sa účastníci naučia, ako riadiť dopravu a prepravu v NATO. Získajú prehľad o procesoch organizovania prepravy a dopravy, o rôznych druhoch vozidiel a transportných prostriedkov, ktoré sa používajú v NATO, a o koordinácii medzi rôznymi jednotkami a organizáciami v rámci NATO. Kurz NLIC tiež zahŕňa príklady prípadových štúdií a praktické cvičenia, ktoré pomôžu účastníkom lepšie pochopiť tieto kritické logistické procesy v NATO. (AJP-4.4, Allied Joint Movement & Transportation Doctrine. NATO Standardization Office. 2022)

2.4 Údržba a opravy zariadenia

Údržba a opravy sú dôležitými logistickými procesmi v NATO, ktoré zabezpečujú spoľahlivú prevádzku a funkčnosť vojenskej techniky a zariadení. Cieľom týchto procesov je minimalizovať čas výpadku, maximalizovať využitie zariadení a minimalizovať náklady na údržbu a opravy.

Princípy údržby a opráv v NATO zahŕňajú nasledujúce kroky:

- a) Plánovanie a príprava: V prvom kroku sa plánuje údržba a oprava zariadení a techniky. Zahŕňa to stanovenie potrebných zdrojov a koordináciu s ostatnými logistickými procesmi, ako sú napríklad dodávky a skladovanie.
- b) Diagnostika a identifikácia problémov: V tejto fáze sa identifikujú problémy a poruchy, ktoré ovplyvňujú výkon zariadení a techniky.



- c) Opravy a údržba: Po identifikácii problémov sa vykonávajú opravy a údržba zariadení a techniky. Tieto kroky môžu zahŕňať čistenie, výmenu súčiastok alebo opravu poškodených častí.
- d) Kontrola kvality: Po dokončení opráv sa vykonáva kontrola kvality, aby sa zabezpečilo, že zariadenie a technika sú v plnej funkcionalite a sú pripravené na použitie.
- e) Testovanie: Po dokončení kontroly kvality sa vykonávajú testy, aby sa zabezpečilo, že zariadenie a technika pracujú správne a bez problémov.
- f) Dokumentácia: Každá fáza údržby a opravy sa dokumentuje, aby sa zabezpečila sledovateľnosť a udržateľnosť procesu a aby sa mohli vyhodnotiť výsledky údržby a opráv.

Účastníci kurzu NATO Logistic Introduction Course (NLIC) sa naučia princípy údržby a opráv v NATO, ako aj konkrétne postupy a postupy pre údržbu a opravy rôznych typov zariadení a techniky, ktoré sa používajú v rámci NATO.

Kurz tiež zahŕňa príklady prípadových štúdií a praktické cvičenia, aby účastníci získali skúsenosti a pochopenie týchto kritických logistických procesov v NATO. (AJP-4.6, Joint Logistics Support Group Doctrine. NATO Standardization Office. 2018.)

3 LOGISTICKÁ PODPORA VOJENSKÝCH OPERÁCIÍ

Logistická podpora vojenských operácií v NATO je kritickou súčasťou všetkých vojenských akcií, ktoré NATO vykonáva na celom svete. Logistická podpora zahŕňa plánovanie, organizáciu, riadenie a koordináciu logistických procesov, aby sa zabezpečilo, že vojenské operácie budú úspešné a že budú plniť svoje ciele. V logistických procesoch v NATO sa zohľadňujú rôzne faktory, ako napríklad dostupnosť a pripravenosť zariadenia, potreby personálu, zásoby a materiálne prostriedky, ale aj logistická podpora pre miestne obyvateľstvo a humanitárnu pomoc. (NATO LOG Handbook. NATO Standardization Office. 2012) Logistická podpora v NATO zahŕňa široké spektrum aktivít, ktoré sa vykonávajú pred, počas a po vojenskej operácii. Niektoré z týchto aktivít zahŕňajú:

- a) Plánovanie a riadenie zásobovania: zabezpečenie dostupnosti potrebných zásob a materiálov pre vojenské operácie, vrátane potravín, munície, paliva, zdravotníckych zásob a ďalších materiálov.
- b) Doprava a preprava: zabezpečenie dopravy a prepravy zásob a materiálov k miestu vojenskej operácie, ako aj preprava personálu a zariadenia.
- c) Údržba a opravy: zabezpečenie údržby a opravy zariadenia a techniky, aby sa zabezpečila ich spoľahlivá prevádzka a funkčnosť.
- d) Zabezpečenie zdravotnej starostlivosti: poskytovanie lekárskej starostlivosti a zdravotníckych zariadení pre vojenský personál.



- e) Podpora miestneho obyvateľstva a humanitárna pomoc: poskytovanie pomoci miestnemu obyvateľstvu, humanitárnej pomoci a podpory obnovy krajiny po konfliktoch.

Logistická podpora v NATO je kľúčovou súčasťou úspechu vojenských operácií a je nevyhnutná pre to, aby sa zabezpečilo bezpečie a ochrana spojeneckých krajín a miestneho obyvateľstva. (NCIA, Logistics Functional Area Services. NATO Standardization Office. 2021)

4 BEZPEČNOSTNÉ ASPEKTY LOGISTIKY V NATO

Bezpečnosť je kľúčovým aspektom logistiky v NATO, pretože logistické operácie môžu byť zraniteľné voči rôznym hrozbám, ako sú teroristické útoky, sabotáže, kybernetické útoky alebo priame útoky na logistické zdroje.

Preto je nevyhnutné zabezpečiť, aby všetky logistické aktivity boli riadené a vykonávané v súlade s najvyššími bezpečnostnými normami a aby sa minimalizovalo riziko straty a poškodenia zdrojov. V NATO sa zvyčajne používajú rôzne bezpečnostné opatrenia na ochranu logistických operácií. Medzi tieto opatrenia patrí:

- a) Zabezpečenie zdrojov: Zdroje a zásoby sú chránené rôznymi opatreniami, ako sú napríklad fyzická ochrana, kódovanie a označovanie materiálov, sledovanie a dozor.
- b) Zabezpečenie komunikácie: Komunikácia medzi logistickými jednotkami a centrami sa zabezpečuje pomocou šifrovania, autentifikácie a overovania, aby sa zabránilo nedovolenej prítomnosti alebo manipulácii s informáciami.
- c) Ochrana pred kybernetickými hrozbami: NATO vykonáva rôzne opatrenia na ochranu svojich informačných systémov pred kybernetickými hrozbami, ako sú napríklad útoky hackerov alebo šírenie škodlivého softvéru.
- d) Školenie personálu: Personál zodpovedný za logistiku musí byť vyškolený a informovaný o bezpečnostných opatreniach a postupoch, ktoré majú byť dodržané, aby sa minimalizovalo riziko straty alebo poškodenia zdrojov.
- e) Plánovanie a riadenie: Plánovanie a riadenie logistických operácií musí zohľadňovať bezpečnostné riziká a musí byť vytvorený bezpečnostný plán, ktorý bude obsahovať postupy na ochranu zdrojov a personálu. (NATO LOG Handbook. NATO Standardization Office. 2012)

Celkovo je zabezpečenie bezpečnosti v logistických operáciách v NATO nevyhnutné pre úspešné plnenie vojenských operácií a ochranu životov a majetku spojeneckých krajín a miestneho obyvateľstva. Certifikácia NLIC kurzu je pre účastníkov veľmi dôležitá, pretože poskytuje dôkaz o tom, že sa zúčastnili oficiálneho školenia organizovaného NATO a získali si vedomosti a zručnosti v oblasti vojenskej logistiky.



To môže byť prospešné pre ich kariéru a postup v ich vlastných armádach a organizáciách. Účastníci NLIC kurzu môžu získať certifikát o ukončení kurzu, ktorý je uznávaný ako oficiálny dokument NATO a zaznamenáva úroveň poznatkov a zručností, ktoré účastník získal počas kurzu. Tento certifikát môže byť užitočný pre účastníkov pri ich kariére v oblasti vojenskej logistiky. Je dôležité poznamenať, že NLIC kurz je určený pre účastníkov z krajín NATO a partnerov, ktorí majú skúsenosti v oblasti vojenskej logistiky. Kurz nie je určený pre verejnosť alebo pre obchodné subjekty. Účastníci kurzu NLIC sa naučia, ako plánovať, riadiť a koordinovať logistické operácie v rámci NATO a ako efektívne spolupracovať s ďalšími logistickými pracovníkmi v organizácii. (MC 0533, NATO Principles and Policies for the Maintenance of Equipment. NATO Standardization Office. 2018)

Kalkulácia nákladov na zabezpečenie NLIC kurzu

Certifikácia NLIC kurzu je podmienená finančným príspevkom a dotáciami pre jeho úspešné absolvovanie vo vhodných podmienkach. Ako už bolo spomínané v predchádzajúcich kapitolách, súčasťou vzdelávania v rámci kurzu NLIC nie je len teória ale aj výkon jednotlivých úkonov simulovaných v praktických zamestnaniach počas kurzu. Z tohto dôvodu je nevyhnutné disponovať ako certifikovaná inštitúcia s adekvátnymi priestormi, zariadením a vybavením pre optimálny priebeh a vzdelávanie kurzu. Pre úsporu finančných prostriedkov počíta AOS s využitím už existujúcich priestorov či už na Katedre logistického zabezpečenia alebo Centre výcviku.

Nevyhnutné je však doplnenie materiálneho zabezpečenia a to v množstve 22 ks kompletnej výpočtovej techniky, multifunkčné zariadenia a tlačiarne, projektor a kancelársky spotrebný materiál. Takto vybudovaná špecializovaná učebňa bude spĺňať všetky atribúty vhodných medzinárodných a koaličných NATO požiadaviek. Nie je vylúčené aby predmetná miestnosť bola využívaná ďalšími katedrami alebo Centrom výcviku pre zabezpečenie ostatných kurzov. Súčasne by sa mohla Katedra logistického zabezpečenia vrátiť k vzdelávaniu IIS SAP späť do priestorov AOS a tým ušetriť finančné prostriedky za služobné cesty a diéty kadetov AOS vysielaných na školenia k Úradu centrálnej logistiky so sídlom v Trenčíne. Popis a rozpočet jednotlivých položiek je v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 1: Rozpis plánovaných finančných nákladov na riešenie štúdie na VR 2023

RPP	Názov	Suma
631001-19	Cestovné náklady - tuzemské	750,00
631002-19	Cestovné náklady - zahraničné	2 000,00
633002-95	Výpočtová technika	2 000,00
633006-95	Všeobecný materiál	500,00
633009-34	Knihy, časopisy, noviny	1 000,00
637001-70	Školenia, kurzy, semináre, porady, konferencie, sympózia	2 000,00
Celkom:		8 250,00



Tabuľka č. 2: Rozpis plánovaných finančných nákladov na riešenie štúdie celkom

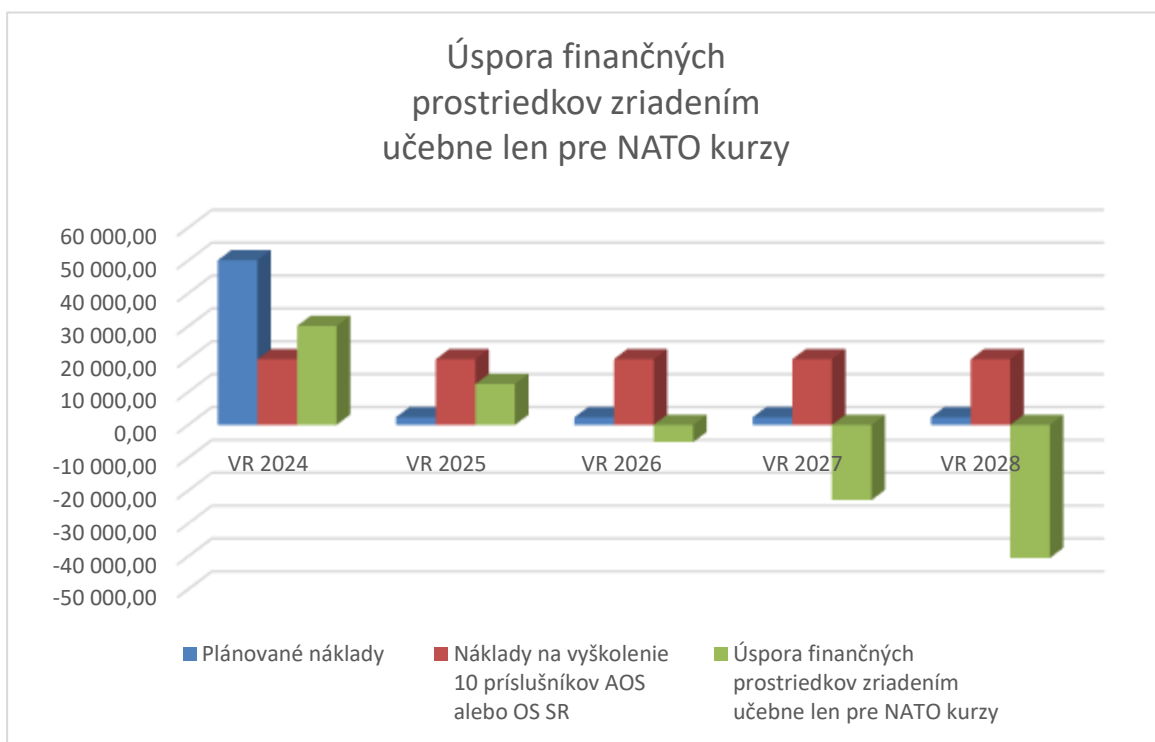
RPP	Názov	Suma
631001-19	Cestovné náklady - tuzemské	750,00
631002-19	Cestovné náklady - zahraničné	10 000,00
633002-95	Výpočtová technika	30 000,00
633006-95	Všeobecný materiál	1 000,00
633009-34	Knihy, časopisy, noviny	1 000,00
637001-70	Školenia, kurzy, semináre, porady, konferencie, sympózia	6 000,00
367027-70	Odmeny zamestnancov mimo pracovného pomeru za spracovanie prekladov + výdavky s tým spojené	1 350,00
Celkom:		50 100,00

Plánované finančné prostriedky na RPP 631001-19 a 631002-19 sú na zabezpečenie vyslania lektora, lektorov do odborných kurzov MLCC a Nato School v Oberamergau spojené s cestovnými nákladmi, diétami a ubytovaním. RPP 633002-95 je na zabezpečenie výpočtovej techniky pre 20 absolventov v jednom kurze a 4 lektorov na prípravu jednotlivých zamestnaní. Kancelárske pomôcky a materiál budú uhrádzané ročne vo výške 1000,00 euro z RPP 633006-95. Pre pravidelnú aktualizáciu zdrojov, ktoré budú použité na vzdelávanie NLIC sú vyčlenené 1000,00 na RPP 633009-34. Úhrada kurzov lektorov, pedagogického aparátu je plánovaná z RPP 637001-70, ktoré poslúžia na prvotné vyškolenie vzdelávacích kapacít AOS. Súčasťou zabezpečenia kurzov je odborný preklad, ktorý je plánovaný na RPP 367027-70 na ročnej báze.

Pre zhrnutie nákladov na zabezpečenie vyškolenia príslušníkov OS SR v certifikovaných NATO inštitúciách MLCC alebo NATO School je potrebné poznamenať, že bežné náklady na vyslanie na kurz NLIC sú vo výške približne 2 000,00 euro na jednu osobu. Náklady zahŕňajú 600,00 euro poplatok za kurz, 600,00 euro cestovné náklady a 800,00 euro náklady na ubytovanie, poistenie a diéty za jednu osobu.

Tabuľka č. 3: Prehľad úspory finančných prostriedkov pri zriadení učebne len pre NATO kurzy

Výcvikový rok	Plánované náklady	Náklady na vyškolenie 10 príslušníkov AOS alebo OS SR	Úspora finančných prostriedkov zriadením učebne len pre NATO kurzy
VR 2024	50 100,00	20 000,00	-30 100,00
VR 2025	2 350,00	20 000,00	-12 450,00
VR 2026	2 350,00	20 000,00	5 200,00
VR 2027	2 350,00	20 000,00	22 850,00
VR 2028	2 350,00	20 000,00	40 500,00



Graf č.1: Úspora finančných prostriedkov zriadením učebne len v prospech NATO Logistic Introduction Course

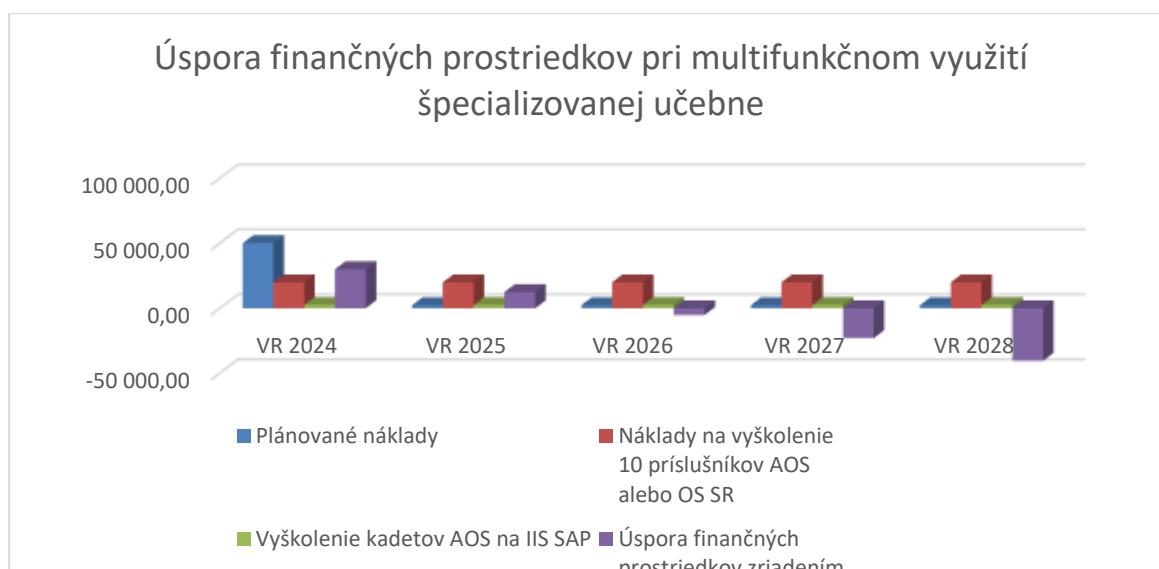
V predchádzajúcom grafe je prehľad úspory finančných prostriedkov pri pravidelnom, raz ročne, organizovanom kurze NLIC pre kadetov AOS a príslušníkov OS SR a MO SR.

Tabuľka č. 4: Prehľad úspory finančných prostriedkov zriadením multifunkčnej učebne

Výcvikový rok	Plánované náklady	Náklady na vyškolenie 10 príslušníkov MO alebo OS SR	Vyškolenie kadetov AOS na IIS SAP	Úspora finančných prostriedkov zriadením špecializovanej učebne
VR 2024	50 100,00	20 000,00	2 550,00	-27 550,00
VR 2025	2 350,00	20 000,00	2 550,00	-7 350,00
VR 2026	2 350,00	20 000,00	2 550,00	12 850,00
VR 2027	2 350,00	20 000,00	2 550,00	33 050,00
VR 2028	2 350,00	20 000,00	2 550,00	53 250,00
Celkom ušetrené náklady za 5 rokov				53 250,00



V nasledujúcom grafe je znázornená úspora finančných prostriedkov v prípade využitia špecializovanej učebne aj na výuku IIS SAP. Multifunkcionalitou špecializovanej učebne, použitie učebne na ďalší kurz, dosiahne AOS zvýšenie úspory o 12 750,00 euro. V prípade využívania učebne na ďalšie kurzy NLOC, HNS, LOGFAS by sa investícia do projektu vrátila v priebehu dvoch rokov.



Graf č.2: Úspora finančných prostriedkov zriadením multifunkčnej učebne

ZÁVER

Vojenská logistika má veľký vplyv na úspešnosť a efektívnosť bojovej činnosti jednotiek. Vojenské jednotky môžu byť úspešné iba vtedy, ak majú dostatočné zásoby a zdroje, ktoré im umožnia vykonávať svoje úlohy. Logistická podpora poskytuje tieto zdroje a zabezpečuje, že sú k dispozícii v pravý čas a na správnom mieste.

Vojenská logistika zabezpečuje, že jednotky majú dostatočné množstvo potravín, vody, paliva, munície a iných dôležitých zdrojov pre bojovú činnosť. Logistická podpora tiež zahŕňa zabezpečenie dopravy, skladovania, údržby a opráv zariadení a vozidiel. Bez týchto základných zdrojov a služieb by sa bojová činnosť jednotiek stala nemožnou.

Okrem zabezpečenia zdrojov logistika zohráva aj rozhodujúcu úlohu pri plánovaní a koordinácii vojenských operácií. Logistické plánovanie zohľadňuje faktory, ako sú dostupnosť zdrojov, terén, poveternostné podmienky a nepriateľské sily. Správne logistické plánovanie a koordinácia zdrojov môžu zabezpečiť, že jednotky budú vždy dostatočne zásobené a pripravené na plnenie svojich úloh.



V nepriaznivých podmienkach, ako sú napríklad extrémne poveternostné podmienky, zmeny v teréne alebo náhle zvýšenie intenzity bojovej činnosti, je efektívna logistická podpora ešte dôležitejšia. V takýchto situáciách môže byť logistika rozhodujúcim faktorom pri zabezpečení úspešnej bojovej činnosti jednotiek.

Vojenská logistika preto zohráva kľúčovú úlohu pri podpore bojovej činnosti jednotiek. Bez efektívnej logistickej podpory by bolo ťažké alebo dokonca nemožné zabezpečiť, aby sa jednotky dostatočne zásobovali a boli pripravené na plnenie svojich úloh.

Vzdelávanie vojakov v oblasti logistiky je veľmi dôležité pre úspešné plnenie vojenských operácií. Logistika je kľúčovou oblasťou, ktorá zabezpečuje dostupnosť a distribúciu zásob, materiálu, techniky a personálu. Bez efektívnej logistiky by vojenské operácie mohli trpieť nedostatkom potrebných zdrojov a to by mohlo viesť k neúspechu misie.

Vzdelávanie vojakov v oblasti logistiky zahŕňa mnoho tém, ako sú napríklad plánovanie a riadenie dodávok, skladovanie a distribúcia zásob, správa dopravy, finančná kontrola a riadenie zásobovania. Vojaci, ktorí majú ovládať tieto zručnosti, môžu efektívne plánovať a koordinovať dodávky a zabezpečiť, že vojenské operácie budú mať potrebné zdroje v správnom čase a na správnom mieste.

Okrem toho, vzdelávanie vojakov v oblasti logistiky môže prispieť k zníženiu nákladov a zvýšeniu efektivity. Vojaci, ktorí sú dobre vzdelaní v oblasti logistiky, môžu lepšie plánovať a koordinovať dodávky, čo môže viesť k zníženiu prepravných nákladov a môže tiež pomôcť minimalizovať straty materiálu a zásob.

Celkovo, vzdelávanie vojakov v oblasti logistiky je kľúčové pre zabezpečenie úspešných a efektívnych vojenských operácií. Vojaci, ktorí majú zručnosti a poznatky v oblasti logistiky, sú schopní lepšie plánovať a koordinovať dodávky, čo prispieva k dosiahnutiu cieľov vojenskej operácie a zabezpečeniu bezpečnosti vojakov a civilistov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. *Accreditation of NATO logistic courses [elektronický dokument] [CREPC_ID: 1048767].* / Juraj PAGÁČIK - In: *Logistikata i obšttestvenite sistemi[elektronický dokument]* : sbornik dokladi ot naučna konferencija / zost. [bez zostavovateľa]. - Veliko Tarnovo : Nacionalen vojenen universitet "Vasil Levski", 2023. - s. 20-28.
2. *AJP-3.12 (A), Allied Joint Doctrine for Military Engineering.* NATO Standardization Office. 2021.
3. *AJP-4, Allied Joint Logistics Doctrine.* NATO Standardization Office. 2018.
4. *AJP-4.4, Allied Joint Movement & Transportation Doctrine.* NATO Standardization Office. 2022.



Medzinárodná vedecká konferencia
„Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“
18. mája 2023, Liptovský Mikuláš



5. AJP-4.5, *Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures*. NATO Standardization Office. 2017.
6. AJP-4.6, *Joint Logistics Support Group Doctrine*. NATO Standardization Office. 2018.
7. AJP-4.7, *Allied Joint Petroleum Doctrine*. NATO Standardization Office. 2018.
8. AJP-4.10, *Allied Joint Medical Support Doctrine*. NATO Standardization Office. 2019.
9. MC 0533, *NATO Principles and Policies for the Maintenance of Equipment*. NATO Standardization Office. 2018.
10. MC 55/4, *Logistics Readiness and Sustainability Policy*. NATO Standardization Office. 2018.
11. *NATO LOG Handbook*. NATO Standardization Office. 2012.
12. NCIA, *Logistics Functional Area Services*. NATO Standardization Office. 2021.

mjr. Ing. Mgr. Juraj PAGÁČIK

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

Tel: +421 908 200 328

email: juraj.pagacik@aos.sk



ZÁVERY Z MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách“

18. mája 2023

Mária PETRUFOVÁ

Môžeme konštatovať, že medzinárodná vedecká konferencia priniesla značné množstvo informácií a kvalitných vystúpení (celkom 14) zameraných na problematiku vodcovstva v akademických podmienkach, ako aj profesionálnych vojakov pôsobiacich doma a aj v zahraničí. **Cieľom konferencie** bolo poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy vodcovstva v podmienkach Akadémie ozbrojených síl (AOS).

Rozvoj, vzdelávanie a príprava vojenského personálu, a zvlášť dôstojníckeho zboru, s vodcovskými spôsobilosťami je preukázateľne jednou z najdôležitejších oblastí v rámci procesu profesijnej prípravy vojenského personálu a výstupy z konferencie potvrdili význam i potrebu neustále zdôrazňovať a prispôbovať procesy meniacim sa podmienkam prostredia a vojenskej praxe v oblasti vodcovstva.

V nadväznosti na snahy o zlepšovanie edukácie vzdelávania kadetov a kariérneho vzdelávania vojenského personálu s dôrazom na rozvoj dôstojníkov, boli prezentované výsledky analytickej štúdie s názvom ***Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov*** ktorá sa v súčasnosti realizuje na Katedre spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl. Jej cieľom bude identifikovať trendy a potreby, ktoré sprevádzajú našich kadetov v ich príprave v oblasti vodcovstva, ktoré ovplyvňuje ich budúcu kariéru v profesii profesionálnych vojakov.

Záver a opatrenia k analýze prípravy kadetov na vodcovstvo v podmienkach AOS:

1. V dlhodobom plánovaní zrealizovať nábor- výberové konania na Katedru spoločenských vied a jazykov s požiadavkou na vytvorenie a obsadenie miest aj pre PrV/civilov, ktorí budú zabezpečovať prípravu budúcich vodcov kadetov a dôstojníkov OS SR
2. Praktické skúsenosti učiteľov využiť v obsahovej skladbe predmetov a vo vojenskom programe so zameraním na rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov, porovnať štandardizačné normy inštitútov leadershipu v Poľsku, Čechách, Maďarsku so Slovenskými.
3. Získaním poznatkov – osloviť GŠ OS SR, MO SR - SEĽUZ a Personálny úrad o vhodné osobnostné typy profesionálov s vodcovskými kompetenciami a skúsenosťami z misíí-pôsobení v medzinárodných zoskupeniach ktorí by realizovali vzdelávanie zamerané na získanie vodcovských kompetencií.



4. Realizovať náčuvy ERAZMUS, EMILIO na zistenie metód a foriem výučby k vodcovstvu, hodnotenie obsahu študijných materiálov k vodcovstvu a systém ďalšieho vzdelávania poslucháčov v kariérnych kurzoch.
5. V rámci medzirezortnej spolupráce kontaktovať vzdelávacie inštitúcie s obdobným zameraním – inštitúty leadershipu vo vodcovskej príprave (policajti, hasiči, colníci...).
6. Zrealizovať analýzu zameranú na zistenie príčin neúspešnosti absolventov AOS v rámci veliteľských a vodcovských spôsobilostí.
7. Na základe výsledkov prijímacieho pohovoru umožniť kadetom už od prvého ročníka, prostredníctvom VADEMACA vodcu získať vodcovské spôsobilosti a následne mať možnosť ich ďalej rozvíjať v rámci vojenskej kariéry.
8. Skvalitniť motiváciu PrV, ktorí majú záujem, participovať na príprave vodcov v rámci AOS (ovládajú cudzie jazyky, majú zahraničné skúsenosti) na mimoriadne povýšenie na hodnosť, zefektívniť požiadavku na vojenských pedagógov - profesionálnych vojakov, interných doktorandov na konkrétne pracovné pozície, ale aj z hľadiska kariérneho rastu potenciálu PrV.

Dôstojník v 21. storočí bude mať široký spoločensko-vedný a odborný základ, ktorý mu umožní flexibilne sa prispôbiť nepredvídateľným situáciám. Osobný rozvoj každého príslušníka OS SR musí byť založený predovšetkým na osobnej iniciatíve a záujme jednotlivcov o odborný a kariérny rast. Súčasťou týchto záverov je aj príprava veliteľov-manažérov na vodcov svojich podriadených. Vo vzťahu k týmto identifikovaným trendom je potrebné **prispôbovať podmienky vzdelávania** v oblasti vodcovstva – *stimulovať a motivovať študentov – kadetov učiť sa, plánovať svoje vodcovské vzdelávanie, zdokonaľovať vodcovských problematik, vrátane využívania nových prostriedkov IKT modernizovať a rozvíjať organizačnú kultúru.*

Čo sa týka **obsahu vzdelávania**, výsledky analytickej štúdie určite zdôraznia potrebu posilnenia niektorých tém najmä vo vodcovstve, v manažmente, dôraz na odbornosť, prax a kritické myslenie, moderné trendy vo vojenstve so zameraním na vodcovské kompetencie. Výstupy aktérov konferencie potvrdili, že vývoj bezpečnostného prostredia výrazne ovplyvňuje požiadavky na profesionálnu prípravu profesionálnych vojakov, a preto **je snahou v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka – vodcu**, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma).

Okrem toho, že **nový typ dôstojníka musí spĺňať všeobecné požiadavky na fyzickú zdatnosť a vycvičenosti v základných vojenských zručnostiach, musí rozumieť aj kontextu vývoja ľudskej spoločnosti** z bezpečnostného, ekonomického, sociologického, politického, demografického, historického a kultúrneho hľadiska, orientovať sa v medzinárodných vzťahoch.



Ďalej by sa mal orientovať v hlavných trendoch rozvoja informačných technológií, poznať problematiku vodcovstva a vojenského manažmentu a vedieť používať manažérske a vodcovské metódy, techniky a nástroje v procese operačného a strategického riadenia.

Vo vzťahu k týmto požiadavkám, je z pohľadu vzdelávania študentov – kadetov, dôstojníkov OS SR v kariérnych kurzoch potrebné skvalitniť prípravu a **vypracovať súbor všeobecných a špeciálnych požiadaviek kompetencií každého dôstojníka – tzv. kompetenčné modely, postupne zavádzať do prípravy a vzdelávania moderné vyučovacie metódy, formy a postupy**, ktoré reagujú na súčasné trendy, **skvalitňovať materiálno-technickú základňu** nevyhnutnú pre skvalitnenie prípravy a vzdelávania (hybridné vzdelávanie, e-learning), **rozšíriť medzinárodnú spoluprácu v oblasti profesijnej prípravy a vzdelávania**, zaradiť do obsahu kariérnych kurzov trendy a inovácie v oblasti vodcovstva pre plnenie úloh medzinárodnej spolupráce.

Výzvou pre budúcnosť, ktorá bude rešpektovať identifikované trendy a požiadavky na naplnenie požadovanej kvality a rozvoja systému kariérneho vzdelávania, prípravu vodcov v OS SR, je do **funkčného poradného orgánu GŠ – MO SR a rektora AOS – pravidelne zaradiť do programu rokovaní, analýzu obsahu VADEMECA vodcu a inovácii vojenského programu v rámci vodcovských kompetencií kadetov** orgánu, ktorý **koordinuje rozvoj prípravy a vzdelávania študentov-kadetov a profesionálnych vojakov, inovácii vojenského programu v rámci vodcovských kompetencií kadetov**.

Návrh analytickej štúdie, určite upozorní **na nevyhnutnú aktualizáciu obsahu vysokoškolského vzdelávania v podmienkach AOS s cieľom prepojiť teóriu s praxou, riešenie profesijného vzdelávania a prípravy v OS SR so zameraním na vodcovské kompetencie a osobnostný rozvoj každého príslušníka nie len v kariérnych kurzoch, ale už aj vo vysokoškolskom vzdelávaní s cieľom pripraviť kvalitného profesionála veliteľa, dôstojníka – vodcu**.

ČLÁNOK NA INTERNETE

<https://weblm.aos.sk/clanok/692-nove-trendy-profesijnej-pripravy-a-karierny-rozvoj-profesionalnych-vojakov>

Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov

Katedra spoločenských vied a jazykov – AOS gen. M. R. Štefánika zorganizovala 18. mája 2023 – 21. medzinárodnú vedeckú konferenciu „**Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách**“ s cieľom prispieť k zvyšovaniu kvality vodcovstva v podmienkach AOS ako aj v OS SR, v oblasti riadiacich procesov, a zároveň zvýšiť úroveň vojenských kompetencií v rámci profesijného vzdelávania a profesijnej prípravy profesionálnych vojakov.



Vysokoškolské vzdelávanie a príprava vojenského personálu, zvlášť dôstojníckeho zboru, je vo všetkých štátoch jednou z najdôležitejších oblastí v rámci profesijnej prípravy v 21. storočí. Správne informácie a poznatky patria k najdôležitejším konkurenčným aktívam profesionálnych vojakov a mnohokrát sú vo vojenskom prostredí otázkou prežitia. Preto je viac než potrebné inovovať obsah a spôsob doterajšieho profesijného vzdelávania zameraného na vodcovstvo vo všetkých oblastiach, po pridelení inštitucionálnej akreditácie.

Katedra spoločenských vied a jazykov v zmysle spomínanej potreby zmeny participuje na analytickej štúdie „**Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov**“. Riešiteľský tím pracoval v tomto období prevažne v zložení z členov katedry, ale aj z externých členov – SELUZ a externých doktorandov.

Hlavným cieľom tejto štúdie je rozvíjať potenciál profesionálnych vojakov k úspešnému vedeniu ľudí a ich vodcovských – líderských kompetencií vo vojenskom prostredí. Na základe analýzy súčasného stavu vo vodcovstve najmä v krajinách V4 bezpečnostného a vojenského vzdelávania ako aj v krajinách EÚ a NATO vytvoríť VADEMECUM kadeta a postupne aj špeciálnu učebňu pre prípravu a testovanie vodcov už počas štúdia na AOS. Štúdia ďalej obsahuje aj 9 špecifických cieľov, ktoré budú realizovateľne do roku 2024.

V kontexte súčasných spoločenských a bezpečnostných zmien riešiteľský tím dospel k najvýznamnejším záverom v troch okruhoch:

- *Trendy a výzvy budúceho vývoja v profesijnej príprave v rámci vodcovských kompetencií.*
- *Vytvorenie nevyhnutných podmienok v personálnom obsadení učiteľov katedry (zaťaženosť a možnosti benefitov a kariérneho rastu občianskych zamestnancov).*
- *Zmeny v obsahu a organizácii vysokoškolskej výučby jazykov a kariérnych kurzov v rámci AOS s vodcovskými spôsobilosťami.*

Môžeme konštatovať, že na medzinárodnej vedeckej konferencii mali účastníci (26) možnosť vypočuť si značné množstvo kvalitných osobných vystúpení v autentickom akademickom prostredí, ako aj v rámci online spojenia prostredníctvom MS Teams (Bulharsko, Maďarsko, Poľsko) a iní zástupcovia MO SR.

Konferenciu slávnostne otvoril prorektor pre kvalitu a rozvoj doc. Ing. Vladimír ANDRASSY, PhD. Privítal všetkých zúčastnených, ktorým poďakoval za účasť, a **zdôraznil, že vzdelávanie v oblasti vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov sú mimoriadne dôležité**. Taktiež ocenil snahu katedry o riešenie problematiku a zdôraznil prijatie efektívnych záverov a opatrení v zmysle kvality vysokoškolského vzdelávania Na záver príhovoru poprial úspešný rokovací deň a množstvo inšpirácii v rámci diskusie, ktoré budú základom pre zlepšovanie profesijnej prípravy v OS SR.



Inšpiratívnym výstupom bol príspevok externej doktorandky a zároveň aj zástupkyne SEĽUZU MO SR **PhDr. Dominiky PAŽICKEJ-ČERNÁKOVEJ** pod názvom „Komparácie vzdelávania v oblasti vodcovstva v krajinách V4“ a ich odporúčania k edukačným inováciám vzdelávania k vodcovstvu v kontexte súčasných spoločenských zmien.

Ďalej na konferencii aktívne vystúpila **doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.**, ktorá predstavila historický ale aj súčasný vývoj vodcovstva pod názvom „Vodcovstvo - realita alebo vízia v 21. storočí. Vývoj koncepcii vodcovstva a kreativitu vo vodcovstve.

Kolegovia z Poľska z Akadémie vojsk ladových z Wroclawy, **Lt. Co. Dr. Artur ZIELICHOVSKI, mjr. Dr. Pawel WASILEWSKI, Dr. Agnieszka TAUROGINSKÁ-STICH** – vystúpili s príspevkom „Model tvorby vodcovských kompetencií v poľskej armáde. Ich príspevok bol silnou motiváciou aj pre našu katedru“.

S inšpiratívno-didaktickým príspevkom vystúpil prof. zw. dr hab. **Dariusz KOZERAWSKI z Jagelovskej university v Krakove pod názvom** – „Strategické výzvy profesionálneho vojenského vzdelávania z hľadiska spolupráce s civilnými univerzitami“.

Prostredníctvom Teamsu prezentovala svoje vystúpenie **prof. Elitsa PETROVA, PhD.** z Národnej vojenskej akadémie v Bulharsku pod názvom – „Metodologická príprava a pedagogické majstrovstvo vyučujúceho v 21 storočí“.

Kolegovia z Čiech z Policajnej akadémie v Prahe vystúpili s dvomi príspevkami: **PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA** – Dôležitosť stanovenia vzdelávacích potrieb príslušníkov polície ČR. **Ing. Bc. Marek ČANDÍK, Ph.D., MBA** Výsledky výskumu postojov policajtov k dezinformáciám

S aplikáciou vodcovstva do podmienok AOS vystúpila PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD. MBA v spolupráci s npor. Mgr. Štefániou MARŽIŇANOVOU a konkrétne predstavila účastníkom konferencie **Vademecum vodcu v AOS**, ktorá bude slúžiť ako základná metodická príručka pri príprave vodcov AOS.

S precíznou aplikáciou vodcovstva do vojenského prostredia uviedol svoj príspevkom **genmjr. v.v. Ing. Jindřich JOCH pod názvom** „Výchova veliteľa – vodcu alebo dôstojníka s vlastnosťami vodcu, čo vyvolalo značnú diskusiu zúčastnených“.

S pragmaticko-filozofickým pohľadom na vodcovstvo a vlastenectvo vystúpil **PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.**, s témou „Tenká čiara medzi nacionalizmom a vlastenectvom“, ktoré poňal veľmi tvorivo a didakticky správne, čím chcel vyvolať reakcie zúčastnených na danú problematiku.

Na podporu rozvoja logistického vzdelávania a zároveň aj vodcovských kompetencií logistov vystúpil **doc. Ing. Stanislav MORONG, PhD.** s názvom **Fluktuácia vo vojenskej logistike – príčiny, dôsledky a východiská.**



Prostredníctvom Teamsu vystúpila **Mgr. Jana LUKÁČOVÁ**, ktorá oboznámila účastníkov konferencie s témou – „Príprava obyvateľstva na obranu štátu ako nástroj prevencie vzniku hybridných hrozieb“.

V rámci jednotlivých vystúpení nasledovala tvorivá diskusia všetkých zúčastnených. Prínosom tejto konferencie boli diskusné vystúpenia, zvlášť erudované názory bývalého veliteľa pozemných síl **genmjr. v.v. Ing. Jindřicha JOCHA** a poľských kolegov z Univerzity pozemných síl vo Wroclave. Konferencie sa zúčastnili aj zástupcovia vojenského spravodajstva a vybraní príslušníci DKAVŠ.

Z rokovania medzinárodnej vedeckej konferencie bude vydaný zborník vedeckých prác, ktorého obsahom budú nielen aktívne vystúpenia, ale aj ďalšie príspevky a závery z konferencie. Záver konferencie bol zvýraznený mottom:

„Profesijné vzdelávanie, vodcovské atribúty sú prepojené nádoby, ktoré je potrebné neustále inovovať a aj aktualizovať v dnešnom svete modernej medzinárodnej edukácii.“





Názov: **NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH**

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

Editor: Lubomír BELAN

Vydavateľ: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,
Demänová 393, 031 06 Liptovský Mikuláš

Vydanie: Prvé vydanie – elektronický zborník uverejnený na internete s bezplatným prístupom: <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2023.9788080406486>

Počet strán: 275

Formát: (PDF súbor)

Obálka: Róbert KANDRIK

Rok vydania: 2023

Tento text je publikovaný pod licenciou CC-BY-NC-ND Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (Uvedte autora – Nepoužívajte komerčne – Žiadne odvođené diela).



ISBN **ISBN 978-80-8040-648-6 (online)**

DOI **<https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2023.9788080406486>**