

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**

29. september 2022  
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

29. september 2022  
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ

## **MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR A ODBORNÍ GARANTI KONFERENCIE:**

### **ODBORNÍ GARANTI (EXPERT GUARANTORS):**

JUDr. Martin JAKÁL  
Generálny riaditeľ, Sekcia ľudských zdrojov,  
MO SR Bratislava, SR  
doc. Ing. Jozef PUTTERA, CSc.  
Rektor, AOS, Liptovský Mikuláš, SR

### **VEDECKÝ VÝBOR (SCIENTIFIC COMMITTEE):**

doc. Ing. Boris ĎURKECH, CSc.  
plk. Ing. Aurel SABO, PhD.  
doc. Ing. Vladimír ANDRÁSSY, PhD.  
brigádny generál Ing. Pavol TÖKÖLY  
plk. Ing. František GRZNÁR  
plk. prof. Klára SIPOS KECKEMÉTHY, CSc.  
Assoc. Prof. Elitsa PETROVA, DSc.  
COL Prof. Vasile CARUTASU, PhD.  
prof. zw. dr hab. inż. Dariusz KOZERAWSKI  
prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI  
prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŹ  
Assoc. Prof. Norbert ŚWIĘTOCHOWSKI  
doc. Ing. Jozef PROCHÁZKA, Ph.D.  
doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.  
prof. Ing. Martina BLÁŠKOVÁ, Ph.D.  
JUDr. Zdeněk KROPÁČ, Ph.D. FBM  
doc. PhDr. Věra POLÁČKOVÁ, CSc.  
doc. Karol MURDZA, PhD.  
doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.  
prof. Dipl. Ing. Pavel NEČAS, PhD.  
pplk. Ing. Ľubomír MURČEK  
prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc.  
doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.  
doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.  
doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD.  
PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.  
PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA  
PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.  
Prorektor pre vedu, AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
Prorektor pre vzdelávanie, AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
Prorektor pre kvalitu a rozvoj, AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
GŠ OS SR, Bratislava, SR  
Riaditeľ Personálneho úradu GŠ OS SR, L. Mikuláš, SR  
National University of Public Service, Budapest, Hungary  
National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria  
Land Forces Academy Sibiu, Romania  
Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, Kraków. Poland  
Uniwersytet Wroclawski we Wroclawiu, Polska  
Uniwersytet Wroclawski we Wroclawiu, Polska  
Military University of Land Forces Wroclaw, Poľsko  
Univerzita obrany Brno, ČR  
Univerzita obrany Brno, ČR  
Prorektorka pro vědu a výzkum. Policejní akademie ČR  
Proděkan pro vědu a výzkum. Policejní akademie ČR  
FBM. Katedra jazykov. Policejní akademie ČR  
Akadémia policajného zboru v Bratislave, SR  
Akadémia policajného zboru v Bratislava, SR  
Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, SR  
Jazykový inštitút, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR  
AOS, Liptovský Mikuláš, SR

### **ORGANIZAČNÝ VÝBOR:**

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

**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. Norbert ŚWIĘTOCHOWSKI, prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŹ

---

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, 2022

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



**ISBN 978-80-8040-630-1** (online)

**DOI:** <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301>

## OBSAH / CONTENT

PRÍHOVOR - ÚVODNÉ SLOVO	6
PROGRAM KONFERENCIE	8
POZVANÉ PREDNÁŠKY	9
OTVORENIE KONFERENCIE	10
<b>Mgr. Eva RÉVAYOVÁ</b> <i>TRENDY VO VÝUČBE JAZYKOV PRE VOJENSKÉ ÚČELY</i>	11
<b>PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ</b> <i>KOMPETENČNÝ MODEL VELITEĽA – LÍDRA A OZBROJENÉ SÍLY SR</i>	18
<b>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</b> <i>AKTUÁLNY STAV, PROBLÉMY A TRENDY PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA V PODMIENKACH OS SR</i>	28
<b>plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.</b> <i>ŠPECIFIKÁ VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV AKADÉMIE POLICAJNÉHO ZBORU V OBLASTI BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU</i>	59
<b>Ing. Jan KROULÍK, Ph.D. – mjr. Ing. Markéta LICKOVÁ</b> <i>VYUŽITÍ ELEKTRONICKÝCH PLATFOREM U KARIÉROVÝCH KURZŮ</i>	71
<b>Ing. Evžen TONDL – Ing. Petr URBAN, MBA</b> <i>PERSPEKTIVY VYUŽITÍ VIRTUÁLNI REALITY V PŘÍPRAVĚ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ</i>	79
<b>PhDr. Mgr. Radek MITÁČEK, Ph.D.</b> <i>ANALÝZA SPOLEHLIVOSTI LIDSKÉHO FAKTORU, JAKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH</i>	91
<b>doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D., MBA – JUDr. Josef HRUDKA, Ph.D.</b> <i>KLÍČOVÉ KOMPETENCE LEADRA V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL</i>	103
<b>Dr. Zygmunt DUDEK</b> <i>ROLA I MIEJSCE POLICJI W SPOŁECZNOŚCIACH LOKALNYCH</i>	115
<b>PhDr. Mgr. Hana ROMOVÁ, Ph.D. – Mgr. Tomáš ŘÍMSKÝ</b> <i>INNOVATIVE APPROACH TO LANGUAGE TESTING</i>	125
<b>PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA</b> <i>VODCA, DÔSTOJNÍK, LÍDER V OS SR V 21. STOROČÍ</i>	135
<b>PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.</b> <i>POLITOLOGICKÝ POHLAD NA VODCOVSTVO – PRÍKLAD PREZIDENTOV 5. FRANCÚZSKEJ REPUBLIKY - N. SARKOZI A F. HOLLAND</i>	144
<b>PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.</b> <i>VODCA – LÍDER Z ASPEKTU RODOVÝCH ŠTÚDIÍ V PODMIENKACH OS SR</i>	150
<b>npor. JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ</b> <i>VOJENSKÉ (MANAŽÉRSKE) KOMPETENCIE A TRENDY V MANAŽMENTE</i>	165

<b>Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ</b> <i>DIGITALIZÁCIA JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA S MICROSOFT TEAMS</i>	174
<b>doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.</b> <i>PROJEKTOVÉ RIADENIE VO VZDELÁVANÍ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV</i>	179
<b>Mgr. Mário PAŽICKÝ, EMBA</b> <i>EXTRÉMIZMUS V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY</i>	191
<b>PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ</b> <i>PERSPEKTÍVA ROZVOJA LÍDERSKÝCH SPÔSOBILOSTÍ V OZBROJENÝCH SILÁCH</i>	218
<b>Tibor MADARÁSZ</b> <i>FACTORS MOTIVATING THE CHOICE OF A MILITARY CAREER IN HUNGARY IN THE 1980s, IN THE LIGHT OF LIFE COURSE INTERVIEWS</i>	226
<b>pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD.</b> <i>ROZVOJ VODCOVSKÝCH KOMPETENCIÍ VELITEĽOV</i>	232
ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE	246



## 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 Ozbroyených silách**“.

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

- *V zastúpení MO SR generálneho riaditeľa SELUZU – **JUDr. Martina JAKÁLA**.*
- *Za vedenie Akadémie ozbrojených síl, prorektora pre vzdelávanie našej „Alma mater“ – **plk. gšt. Ing. Aurela SABA, PhD.***

Zo zahraničia srdečne pozdravujeme:

- **prof. Col. Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.** – National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, Maďarsko.
- **Ing. Jána KRULÍKA, Ph.D. a mjr. Markétu LIČKOVÚ** z Centra bezpečnostných a vojenskostrategických štúdií, Univerzita obrany Brno, Česká republika.
- **PhDr. Mgr. Radka MITÁČEKA, Ph.D.** z Fakulty vojenského leadershipu, UO Brno, Česká republika
- **PhDr. Mgr. Hanu ROMOVÚ a Mgr. Tomáša ŘÍMSKÉHO** z Policejnej akadémie ČR, Praha, Česká republika.
- **prof. dr hab. Jána MACIEJEWSKÉHO** z Wroclavskej univerzity v Poľsku.

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

- Zástupcov sekcie ľudských zdrojov MO SR – **Ing. Igora DAXNERA a Mgr. Dominiku PAŽICKÚ-ČERNÁKOVÚ**.
- Zamestnancov rezortu obrany SR – spravodajcov, ktorí prejavili záujem o dnešné rokovanie – **Mgr. Václava ŠLESÁRIKA a Mgr. Máriu – NAGY ILKOVIČOVÚ**

z civilnej a policajnej komunity srdečne vítam zástupcov akademickej obce:

- z APZ v Bratislave: **doc. plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslava IVANČÍKA, PhD. et PhD., MBA, MSc.**
- z Katedry Logistického zabezpečenia AOS vedúceho katedry **doc. Ing. Lubomíra BELANA, PhD.** a jeho vzácných kolegov **genmjr. v.v. Ing. Jindřicha JOCHA a doc. Ing. Stanislava MORONGA, PhD.**
- a zástupcov profesionálnych vojakov z kariérneho kurzu VVŠK.





## Vážené dámy, vážení páni,

som veľmi rada, že po hektickom období od roku 2020 sa zatiaľ nevytratil zmysel tradícii usporadúvania predchádzajúcich vedeckých konferencií od roku 2002 a po predošlej konferencii v roku 2020 (celkom 19 konferencií) pod názvom MLZ - profesijné vzdelávanie a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov sa nám podarilo zorganizovať tohtoročnú v poradí už **20. medzinárodnú vedeckú konferenciu** s názvom „**Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách**“.

Realizácia tohtoročnej medzinárodnej vedeckej konferencie v súčasnom období je ovplyvnená celosvetovou pandémiou COVID 19 a jej dozvukmi ešte aj teraz. Rozhodnutie organizovať konferenciu v týchto ťažkých časoch bolo pre nás výzvou a to vzhľadom na skutočnosť, že si plne uvedomujeme, že účastníci on-line konferencie majú sťaženú možnosť výmeny informácií, ako by to bolo v prípade osobných stretnutí na živej konferencii na ktorej sa bezprostredne lepšie rozvíjajú osobné kontakty a prebieha aj efektívnejšia výmena informácií.

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 jazykové vzdelávanie ako aj vodcovstvo”** sú témy, ktoré sú dôležité pre prípravu na dôstojnícke pozície na plnenie náročných úloh v operačnom prostredí doma ale i vo svete. Čím bude príprava a samotná realizácia jazykového vzdelávania a vodcovstva 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 19 príspevkov a organizačný výbor sa rozhodol vybrať do programu tie najzaujímavejšie. Samotná organizácia konferencie bude jednodenná, v deň konferencie budú vybrané vystúpenia, na záver dňa účastníci konferencie budú zoznámení so závermi a opatreniami.

Veríme, že každý z účastníkov on-line konferencie si odnesie niečo nové, inšpiratívne a pozitívne, čo bude môcť využiť v svojej ďalšej profesionálnej praxi.

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





## PROGRAM KONFERENCIE

29. 9. 2022

ROKOVANIE V PLÉNE - PLENARY SESSION

moderuje: **doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.**

---

09.00 – 09.30 hod	<b>Otvorenie konferencie – Opening of the Conference</b> <b>plk. Ing. Aurel SABÓ, PhD.</b> – prorektor pre vzdelávanie Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš <b>JUDr. Martin JAKÁL</b> – generálny riaditeľ Sekcie ľudských zdrojov MO SR, Bratislava <b>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</b> – vedúca Katedry spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš.
09.30 – 09.50 hod	<b>Hlavný referát:</b> <b>Mgr. Eva RÉVAYOVÁ – Mgr. Zuzana BERNÍKOVÁ</b> – Aktuálny stav a trendy v jazykovom vzdelávaní v podmienkach AOS
09.50 – 10.15 hod	<b>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</b> – Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva v podmienkach OS SR
10.15 – 10.35 hod	<b>Mgr. Dominika PAŽICKÁ – ČERNÁKOVÁ</b> – Kompetenčný model veliteľa – lídra a OS SR
10.35 – 11.00 hod	<b>Prestávka - COFFEE BREAK</b>
11.00 – 11.20 hod	<b>plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.</b> – Špecifiká vzdelávania študentov akadémie policajného zboru v oblasti bezpečnostného manažmentu
11.20 – 11.40 hod	<b>PhDr. Mgr. Hana ROMOVÁ, Ph.D.</b> – <b>Mgr. Tomáš ŘÍMSKÝ</b> – Inovatívny prístup k testovaniu jazykov
11.40 – 12.10 hod	<b>PhDr. Mgr. Radek MITÁČEK, Ph.D.</b> – Analýza spoľahlivosti ľudského faktoru, ako jedna z možností profesijného vzdelávania a rozvoje kľúčových kompetencií v bezpečnostných sboroch
12.30 – 13.30 hod	<b>OBED (LUNCH) – Reštaurácia VERANDA</b>
13.30 – 13.50 hod	<b>Ing. Jan KROULÍK, Ph.D.</b> – <b>mjr. Ing. Markéta LICKOVÁ</b> – Využitie elektronických platforiem u kariérových kurzů
13.50 – 14.10 hod	<b>Ing. Petr URBAN, MBA</b> – <b>Ing. Evžen TONDL</b> – Perspektivy využitia virtuálnej reality v príprave vojenských profesionálov
14.10 – 14.30 hod	<b>Dr. Zygmunt DUDEK</b> – <b>Mgr. Kamila JEDRZEJZYK</b> – Wroclavska univerzita Wroclav
14.30 – 14.45 hod	<b>Prestávka - COFFEE BREAK</b>
14.45 – 15.00 hod	<b>Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ</b> – Digitalizácia jazykového vzdelávania s MS TEAMS
15.00 – 15.15 hod	<b>PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD.</b> – Vodca, dôstojník, líder v OS SR v 21. storočí
15.15 – 15.30 hod	<b>PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.</b> – Politologický pohľad na vodcovstvo – príklad prezidentov 5. Francúzskej republiky - N. Sarkozy a F. Holland
15.30 – 15.45 hod	<b>PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.</b> – Vodca - líder z aspektu genderových štúdií.
15.45 – 16.00 hod	<b>Príprava a prednesenie záverov z rokovania a ukončenie pracovnej časti konferencie - Results from the discussion, conference conclusion</b>
16.00 – 16.30 hod	<b>Ukončenie konferencie – End of the Conference</b>

---



## Pozvané prednášky (The invited a lecture):

1. **plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.** – Špecifiká vzdelávania študentov akadémie policajného zboru v oblasti bezpečnostného manažmentu.
2. **Mgr. Dominika PAŽICKÁ – ČERNÁKOVÁ** – Kompetenčný model veliteľa – lídra a OS SR
3. **Mgr. Eva RÉVAYOVÁ – Mgr. Zuzana BERNÍKOVÁ** – Aktuálny stav a trendy v jazykovom vzdelávaní v podmienkach AOS
4. **doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.** – Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva v podmienkach OS SR



## OTVORENIE 20. MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

### „*Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách*“

Mária PETRUFOVÁ

Medzinárodná vedecká konferencia, ktorú dnes slávnostne otvárame sa uskutočňuje pod názvom „*Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách*“ je zameraná najmä na *jazykové vzdelávanie a vodcovstvo*.

***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 v jazykovom vzdelávaní a 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 profesijnej prípravy – problematika jazykového vzdelávania v podmienkach Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika.*
- *Modernizácia, inovácia a digitalizácia jazykového vzdelávania – skúsenosti z armád v rámci V-4.*
- *Systém a rozvoj profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva – kompetenčný model.*
- *Súčasná edukácia a rozvoj profesijných kľúčových kompetencií v bezpečnostných zboroch.*
- *Nové trendy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách a polícii.*

Je možné konštatovať, vzhľadom na to, že rokovanie na medzinárodnej vedeckej konferencie má širokspektrálnu 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.***



## TRENDY VO VÝUČBE JAZYKOV PRE VOJENSKÉ ÚČELY

Eva RÉVAYOVÁ

### TRENDS IN TEACHING LANGUAGES FOR MILITARY PURPOSES

#### Abstract:

*Global trends towards language education have in the past two years been dominated by digitalization. Other significant notions within this field include the holistic approach and authentic sources. The military environment represents an environment full of very specific and unique communication situations, thus the trends within the language education for military purposes must reflect the specific needs resulting from the aims and the conditions of the teaching / learning process.*

**Key words:** *foreign language education, English for the military, trends, digitalization*

#### ÚVOD

Znalosti cudzích jazykov sú jedným zo základných prvkov celkového sumáru vedomostí a schopností dôstojníkov OS SR ako aj ostatných členských armád NATO. V medzinárodnom prostredí je nutnosťou viac než len komunikatívna úroveň anglického jazyka, veľkou výhodou (a v mnohých situáciách aj potrebou) je znalosť druhého cudzieho jazyka.

Kedže Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika (ďalej len AOS) vzdeláva a vychováva budúcich dôstojníkov OS SR, je jednou z dôležitých a nevyhnutných úloh kvalitná jazyková príprava kadetov. Za účelom skvalitnenia a modernizácie jazykového vzdelávania na AOS sa venujeme otázkam najnovších trendov v oblasti jazykového vzdelávania, anglického jazyka pre špecifické účely, či testovania.

Anglický jazyk je jazykom lingua franca vo vojenskom prostredí. Napriek tomu sa armády NATO v rámci jazykového vzdelávania svojich dôstojníkov zameriavajú aj na ďalšie cudzie jazyky, predovšetkým na jazyk nemecký, francúzsky, ruský, avšak aj jazyky ako napr. španielsky či čínsky. Podľa **E. Tandlichovej** „viacjazyčnosť (čiže ovládanie dvoch a viacerých jazykov) je v súčasnosti európskou nevyhnutnosťou a je neoddeliteľná od plurikulturalizmu, t. j. od chápania a rešpektovania inakosti kultúr (histórie, zvykov, tradícií a pod.) mnohonárodnej Európy a sveta. To by sa malo odraziť aj v oblasti psychológie, pedagogiky a didaktiky cudzích jazykov.“(1)



## 1 ŠPECIFIKÁ JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA NA AOS

Jazykové vzdelávanie kadetov AOS je zabezpečené členmi Katedry spoločenských vied a jazykov, v súčasnosti ho vykonáva 5 kvalifikovaných učiteľov cudzích jazykov. Vzdelávanie prebieha v prvom, druhom aj treťom stupni štúdia.

V prvom stupni štúdia sa vyučuje výlučne jazyk anglický a vyučovanie je zamerané na rozvíjanie gramatických štruktúr, všeobecnej a odbornej slovnej zásoby ako aj jednotlivých funkcií jazyka podľa normy STANAG 6001.

V druhom stupni štúdia si kadeti odboru BOŠ (Bezpečnosť a obrana štátu) povinne volia druhý cudzí jazyk, t. j. ruský alebo nemecký jazyk. Novinkou v jazykovom vzdelávaní je anglický jazyk pre IT nazvaný Špecializačná odborná príprava, ktorú študujú kadeti odboru VSIS (Vojenské spojovacie a informačné systémy). V odbore EZS, ZSZČ majú možnosť kadeti absolvovať nepovinný voliteľný predmet – konverzácie z AJ (28h).

V treťom stupni štúdia absolvujú doktorandi predmet *Odborný cudzí jazyk*, jedná sa o anglický jazyk na pokročilej úrovni aplikovaný v rámci daného vedného odboru. Anglický jazyk je považovaný za lingua francu vo vojenskej komunikácii. Je to najpoužívanejší cudzí jazyk v EÚ, pričom každý druhý Európan sa dohovoria anglicky a je jednoznačne považovaný za najužitočnejší cudzí jazyk v Európe.

Anglický jazyk je vyučovaný ako prvý cudzí jazyk v prvom stupni štúdia v trvaní 5 semestrov a hodinovej dotácii 42 hodín na semester vo všetkých študijných odboroch, čiže:

- Bezpečnosť a obrana štátu.
- Vojenské spojovacie a informačné systémy.
- Elektronické zbraňové systémy.
- Zbraňové systémy, zbrane a ich časti.

Po absolvovaní 5 semestrov kadeti absolvujú preskúšanie podľa normy NATO STANAG 6001. V druhom stupni štúdia sa anglický jazyk vyučuje v predmete Špecializačná odborná príprava len v jedinom študijnom odbore – VSIS, v trvaní 3 semestrov s celkovou hodinovou dotáciou 56 hodín. Cieľom tejto jazykovej prípravy je osvojenie si odbornej slovnej zásoby týkajúcej sa daného študijného programu a najmä „doučenie sa“ gramatických a syntaktických štruktúr, lexiky a precvičenie konverzácií za účelom zopakovania si a zlepšenia úrovne SLP z preskúšania STANAG 6001. Forma vyučovania je kombinovaná, pozostáva z prednášok

a cvičení:

- 1. roč. – 20h prednášky + 22h seminár,
- 2. roč. – 10h prednášky + 32h seminár,



- 3. roč. – 42h príprava na STANAG.

V rámci prednášok a cvičení v predmetoch Anglický jazyk I – V sa rozvíjajú u kadetov gramatické a syntaktické štruktúry, všeobecná a odborná slovná zásoba ako aj jednotlivé funkcie jazyka podľa normy STANAG 6001 na úrovniach mierne pokročilý (úroveň 1+ až 2) – obmedzená pracovná spôsobilosť až pokročilý (úroveň 2+ až 3) – minimálna profesionálna spôsobilosť (hoci mnohí kadeti nedosahujú ani úroveň 1+). Vojenské okruhy tém zahŕňajú:

- základný vojenský výcvik (bootcamp, denná rutina),
- vojenské hodnosti, kariéra,
- vojenská organizácia, druhy vojsk,
- špeciálne jednotky, špeciálne operácie, taktika,
- topografia,
- OPORD,
- prvá pomoc, CASEVAC, MEDEVAC,
- vojenské technológie, zbrane, vozidlá,
- aktuálne dianie v oblasti vojenstva a geopolitiky.

Okrem vojenských tém a odbornej slovnej zásoby spočíva špecifickosť jazykovej prípravy kadetov AOS vo vplyve typických čŕt vojenskej komunikácie na vzdelávací proces. Jedná sa najmä o fakt, že vojenská komunikácia je silne hierarchická, do veľkej miery zautomatizovaná a presne predpísaná, avšak v určitých komunikačných situáciách môže byť aj manipulatívna, či vykazujúca prvky slangu a žargónu.

Z uvedeného vyplýva, že kadeti sú počas vyučovacieho procesu vo všeobecnosti často málo komunikatívni, nedostatočne tvoriví, nechotní pracovať / komunikovať vo dvojiciach či skupinách a pod. a pre komplexné riešenie týchto prekážok sú potrebné individualizované riešenia.

Komunikácia vo vojenskom prostredí je jedným z najvýraznejších faktorov ovplyvňujúcich jazykové vzdelávanie. S ohľadom na komplexnú štruktúru armády, množstvo oddelení a jednotlivých funkcií s rôznymi požiadavkami na komunikačné schopnosti je prirodzené, že komunikácia vo vojenskom prostredí zahŕňa štýly a nástroje, ktoré sa javia takmer ako protipóly.

Komplexnosť tejto komunikácie približuje **J. Nižňanský**: „Pôsobenie vojenskej organizácie navonok ako celku, krízová komunikácia, účelové kampane, lobizmus v prospech armády a vnútorná komunikácia s vlastnými príslušníkmi by mali byť sústavné, komplexné, dôveryhodné, primerané (i dočasné odmlčanie a načúvanie môže byť pozitívnym prínosom), tvorivé a aktívne (treba mať jasnú predstavu, komu je informácia určená).“ (2)





Vojaci teda nielen komunikujú a učia sa inak, ale predovšetkým myslia inak. Je to dané podstatou vojenského povolania, ktorú výstižne sumarizuje **O'Connor**: „*What many civilians fail to understand is that all soldiers, whether men or women, are prepared to die for their country. They have given up the right to make their own decisions or choose their own paths to glory, and although many soldiers would not admit it, they all crave war, crave the opportunity to fight for their country, not, as many seem to think, because they have a killing instinct, but because they want to be respected and remembered for their determination, bravery and courage.*“ (3)

Či už sa čitateľ s týmto tvrdením stotožní alebo nie, faktom ostáva, že ozbrojené sily sú silovou zložkou, sú „výkonným prvkom systému obrany“ a tento fakt sa neustále odráža v komunikácii.

Ďalším špecifikom vyučovania CJ je osobnosť učiteľa. V súčasnosti sú všetci vyučujúci CJ civilnými príslušníkmi katedry, je preto o to ťažšie a dôležitejšie správne pochopiť podstatu vojenskej komunikácie a adaptovať sa na toto prostredie.

**Ch. Goh** sa zamýšľa nad identitou učiteľa CJ nasledovným spôsobom: „*Our understanding of language teacher identity has undergone major shifts in the last few decades. It is now accepted that a teacher's identity cannot be viewed as the aggregation of a set of innate, acquired or ascribed attributes, but should be conceptualized as a socially constructed, contextually situated and continually emerging (and changing) sense of self that is influenced by myriad factors. A teacher's identity is closely linked to the professional choices they make and their construction of identity is integral to their process of professional learning. Who language teachers think they are and how they view their environments and different interrelated facets of language teaching can influence their students' learning.*“ (4)

## 2 TRENDRY VO VYUČOVANÍ CUDZÍCH JAZYKOV

Súčasný trendy v jazykovom vzdelávaní vychádzajú z digitálnej multikultúrnej spoločnosti a v posledných rokoch boli silno poznačené potrebou dištančného vzdelávania. Skloňujú pojmy ako *zžitie sa s cudzou rečou, účinnejšie metódy, rýchle a trvalé výsledky, dôraz na produktívnych aktivitách, komunikácia s rodenými hovoriacimi, intenzívne kurzy či pobyty v zahraničí*. Všetky tieto pojmy však vychádzajú zo spoločného základného predpokladu úspechu, ktorým je vnútorná motivácia. V tejto kapitole sú uvedené najrozšírenejšie trendy, z ktorých mnohé boli / sú / budú zakomponované do jazykového vzdelávania na AOS.

- Audiovizuálne médiá ako podporný pedagogický prostriedok.





- Film a televízia na vyučovaní (filmy s vojenskou tematikou predstavujú autentické zdroje komunikačných situácií, vojenský slang atď.; môžu byť spracovávané do formy lekcie, testu, projektu...).
- IKT vo vyučovaní CJ.
- Virtuálna realita.
- Rozšírená realita.
- Gamifikácia.
- Digitalizácia.
- Tzv. Cross-Curricular Endeavor (veľmi dôležité a efektívne prepojenie prierezových tém vo výučbe).
- Tzv. Next Normal - reálne skúsenosti z posledných 2 rokov, to znamená samoštúdium z dôvodu lockdownu, dištančné vzdelávanie pomocou online platforiem pre jazykové vzdelávanie, z ktorých mnohé sú dostupné na internete bezplatne:
  - Busuu – ocenená platforma, ktorá umožňuje komunikáciu s rodenými hovoriacimi, výučbu gramatiky, slovnej zásoby, písania aj výslovnosti.
  - Duolingo – veľmi známa a obľúbená platforma dostupná vo vyše 100 krajinách sveta, ponúka výučbu CJ pomocou tzv. spaced repetition (intervalové opakovanie, to znamená opakovanie po vhodne zvolenom časovom intervale). V roku 2013 bola vyhlásená spoločnosťou Apple za aplikáciu roka (okrem tejto ceny má na konte množstvo ďalších ocenení za inovácie, dizajn a pod.).
  - Memrise – ponúka autentický a individualizovaný prístup plný videí s príkladmi z reálneho života, gamifikované testy, imerzívne učenie.
  - Mooveez – aplikácia na tréning CJ prostredníctvom filmov.
  - italki – Real English with Real Teachers – rozhovory a konverzácie v uliciach Londýna riadené profesionálnymi učiteľmi CJ a súčasne rodenými Angličanmi, využíva súčasnú britskú živú angličtinu, slang, zložité gram. javy, frázy, frazeologizmy, slovnú zásobu a vysvetľuje ju v kontexte.

Pri výbere jednotlivých foriem a metód vyučovania CJ je dôležité brať do úvahy psycholingvistický rozmer vyučovania CJ vo vojenskom prostredí, kľasť dôraz na motivačné metódy a rozvíjanie autonómie učiaceho sa, ako aj praktické využitie znalostí a špecifickosť aktivít, pre ktoré je daný cudzí jazyk osvojovaný.



## Digitalizácia jazykového vzdelávania

K digitalizácii jazykového vzdelávania na AOS sa pristúpilo najmä z dôvodu prechodu na dištančné vzdelávanie počas pandémie covidu pred dvomi rokmi. V zahraničných vojenských inštitúciách to nie je žiadna novinka, projekty na digitalizáciu vzdelávania existovali ešte pred vypuknutím pandémie (napr. Sprachinstitut des Bundesheeres, Rakúsko; Führungsakademie, Nemecko).

Inovované obsahy jednotlivých tém predmetov *Anglický jazyk*, *Nemecký jazyk* a *Ruský jazyk* boli a sú spracovávané v digitalizovanej podobe a tým dostupné pre kadetov kedykoľvek a kdekoľvek (via MOODLE a TEAMS), čo je prínosom najmä v prípade lockdownu a prechodu na online vyučovanie.

Prvky e-learningu zvyšujú vnútornú motiváciu a autonómiu kadetov pri zvyšovaní jazykových kompetencií, medzi študijné materiály je možné zaradiť autentické zdroje (texty, nahrávky) a tým zvýšiť kvalitu vyučovacieho procesu.

Za týmto účelom bolo aj vybudované jazykové laboratórium, ktoré je ktoré je okrem tradičného vyučovania s použitím IKT možné využiť aj na internacionalizáciu, videokonferencie, videochaty, testovanie v reálnom čase, využitie gamifikácie v rámci vyučovania, či tzv. classroom research.

Najväčším prínosom je možnosť holistického prístupu k zvyšovaniu jazykových kompetencií, t.j. tréning zručností ako celku, nie jednotlivito, nácvik funkcií jazyka a gramatiky v kontexte, kadeti sú podporovaní prejavíť sa, byť „sám sebou“, sú do celého procesu zaangažovaní, podporuje sa sebahodnotenie, autonómia, sledovanie vlastného progresu, trénuje sa nielen lingvistické napredovanie, ale aj osobné, spoločenské a profesionálne.

## ZÁVER

Vojenský lingvisti vždy zastávali dôležité pozície v rámci armády, od oblasti vzdelávania a translológie, styku s verejnosťou, spravodajstva až po bojisko. Znalosti cudzích jazykov boli, sú a budú nevyhnutnou kompetenciou (budúcich) dôstojníkov OS SR. Vo svetle súčasnej situácie v rámci Európy a aj mimo nej je zrejmé, že vojenské organizácie rôznych krajín sveta závisia od vzájomnej spolupráce.

Naši kadeti a profesionálni vojaci sú vystavovaní viacjazyčnému prostrediu, v ktorom sa od nich očakáva plnenie úloh, rozhodovanie, plánovanie, komunikovanie. Pre kvalitnú cudzojazyčnú prípravu je potrebné pravidelne prehodnocovať, modernizovať a skúmať formy,



metódy, prístupy k vyučovaniu a navrhovať systémy, ktoré reflektujú aktuálne potreby OS SR a svetové trendy vo vyučovaní cudzích jazykov.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VAV č. 4200514/2021-2022 „Analýza jazykového vzdelávania s cieľom zefektívnenia výučby jazykov v podmienkach Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši “financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. TANDLICOVÁ, Eva. *Výučba cudzích jazykov na ZŠ vo svetle reforiem*, In *Inovácie a trendy vo vyučovaní cudzích jazykov u žiakov mladšieho školského veku*, 2008, Nitra, s. 7
2. NIŽŇANSKÝ, Jaroslav. 2002. *Komunikácia vojenských profesionálov s verejnosťou*, Bratislava
3. O'CONNOR, Richard. 1996. *To Be a Soldier*, Airlife publishing Ltd, England
4. Goh, Christine C. M. 2016. In *Advances and Current Trends in Language Teacher Identity Research*, Routledge

### **Mgr. Eva RÉVAYOVÁ**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Katedra Spoločenských vied a jazykov  
e-mail.: eva.revayova@aos.sk



## KOMPETENČNÝ MODEL VELITEĽA – LÍDRA A OZBROJENÉ SÍLY SR

Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

### COMPETENCE MODEL OF THE COMMANDER - LEADER AND THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

#### Abstract:

*The professionalization of the armed forces in most countries of the world has brought the military as an organization and as a profession closer to the civilian environment, especially in terms of human resource management. The aim of the paper is to point out the positives of using competency models in the environment of the Armed Forces and to highlight the current status of the competency approach in the Armed Forces of the Slovak Republic.*

**Keywords:** *competence model, commander, leader, Armed Forces of the Slovak Republic*

#### ÚVOD

Ľudské zdroje predstavujú základ každej organizácie, pričom ovplyvňujú nielen jej postavenie na trhu, ale aj spôsob fungovania celej organizácie. Vytvárajú a reprodukovujú organizačnú kultúru, organizačnú štruktúru a sú nositeľmi úspechu v dosahovaní cieľov organizácie. Kvalita, štruktúra a schopnosti ľudských zdrojov tvoria pridanú hodnotu, ktorá je v procesoch organizácie nenahraditeľná.

Profesionalizácia ozbrojených síl vo väčšine krajín sveta priblížila armádu ako organizáciu i povolanie vojaka k civilnému prostrediu, najmä čo sa týka riadenia ľudských zdrojov. Armáda prestáva byť miestom „automatického“ či „nedobrovoľného“ výkonu práce počas života, a stáva sa rovnocenným zamestnávateľom na trhu práce, ktorý bojuje o zamestnancov, ktorí si túto prácu dobrovoľne vyberajú. Vojenské prostredie sa preto rovnako, ako mnoho iných pracovných prostredí, v súčasnosti stáva predmetom zavádzania kompetenčného prístupu a využívania tvorby kompetenčných modelov.

#### 1 KOMPETENČNÝ PRÍSTUP A KOMPETENČNÉ MODELY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Každý jedinec disponuje jedinečným zoskupením schopnosti, zodpovednosti, vedomosti, postojov, lojalitou, obetavosťou, odbornými znalosťami, a tiež talentom. Všetky tieto prvky tvoria dohromady „magickú kvalitu“, ktorú nazývame kompetencia. Kompetencie tak tvoria dôležitú súčasť firemnej kultúry, odrážajú jej hodnoty a poslanie a predstavujú základ na vytvorenie systému riadenia ľudských zdrojov. (1)



Systém riadenia a hodnotenia podľa kompetencií, ktorý je založený na modelovaní sústavy kľúčových a funkčných kompetencií je čoraz častejšie využívaný v rôznom spektre organizácií. 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 nástroj 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 organizácií. 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 adaptovať na firemnú kultúru a je potrebný kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu. (1)

Základným krokom postupu využívania kompetencií pri práci s ľudskými zdrojmi je jasné a presné zadefinovanie požiadaviek na splnenie očakávaných úloh vzhľadom na ciele organizácie. Kompetenciu je možné vymedziť ako množinu správania pracovníka, ktorú musí v danej situácii použiť, aby kompetentne zvládol svoje úlohy. Po identifikovaní a definovaní kompetencií nastáva tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície.

Kompetenčný model obsahuje set vybraných kompetencií, ktoré sú usporiadané podľa určitého kľúča do logickej štruktúry a vzájomných súvislostí. Kompetenčný model sa dá chápať aj ako most medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Mal by teda efektívne prepojiť stratégiu organizácie s personálnou stratégiou. Samotný kompetenčný model nie je cieľom, ku ktorému by organizácia mala smerovať, je iba prostriedkom k dosahovaniu cieľov organizácie, ktorými sú zvyšovanie efektivity a výkonnosti. (2)

Kompetenčný model možno charakterizovať aj ako opisný nástroj, ktorý určuje vedomosti, zručnosti, osobné vlastnosti ako aj správanie potrebné k efektívnemu dosahovaniu úloh v organizácii až po dosiahnutie strategických cieľov. (3)

## **2 KOMPETENČNÉ MODELY V OZBROJENÝCH SILÁCH – PRÍKLAD USA**

K jedným z najrozvinutejších systémov využívania kompetenčného prístupu a zavádzania kompetenčných modelov v oblasti riadenia ľudských zdrojov ozbrojených síl patrí systém využívaný v USA. Ide najmä o definovanie kompetencií najpotrebnejšej (ako sa v súčasnosti ukazuje) pozície v ozbrojených silách – o kompetenčný model veliteľa – lídra.

Kompetenčný model veliteľa – lídra je v americkej armáde považovaný za veľmi významný prvok zachytenia schopností potrebných na výkon funkcie veliteľa.



Využívanie tohto modelu je oficiálne zavedené v riadení ľudských zdrojov, a to na základe vojenskej doktríny „ADRP 6 -22 Leadership Requirements Model“ (ďalej len „ADRP 6-22“). V doktríne je zadefinovaný model požiadaviek na vedenie i vzorové indikátory správania, ktoré obsahujú podrobný popis desiatich základných kompetencií a trinásť atribútov veliteľa. Ďalšie podrobné vysvetlenie princípov kompetenčného modelu veliteľa ponúka sprievodná publikácia „Army Doctrine Publication (ADP) 6-22 Army Leadership and the Profession“, ktorá obsahuje informácie aj o tom, ako je potrebné implementovať model do procesov riadenia vojenského personálu (ako sú centralizovaný výber, hodnotenie a rozširovanie úloh). (4)

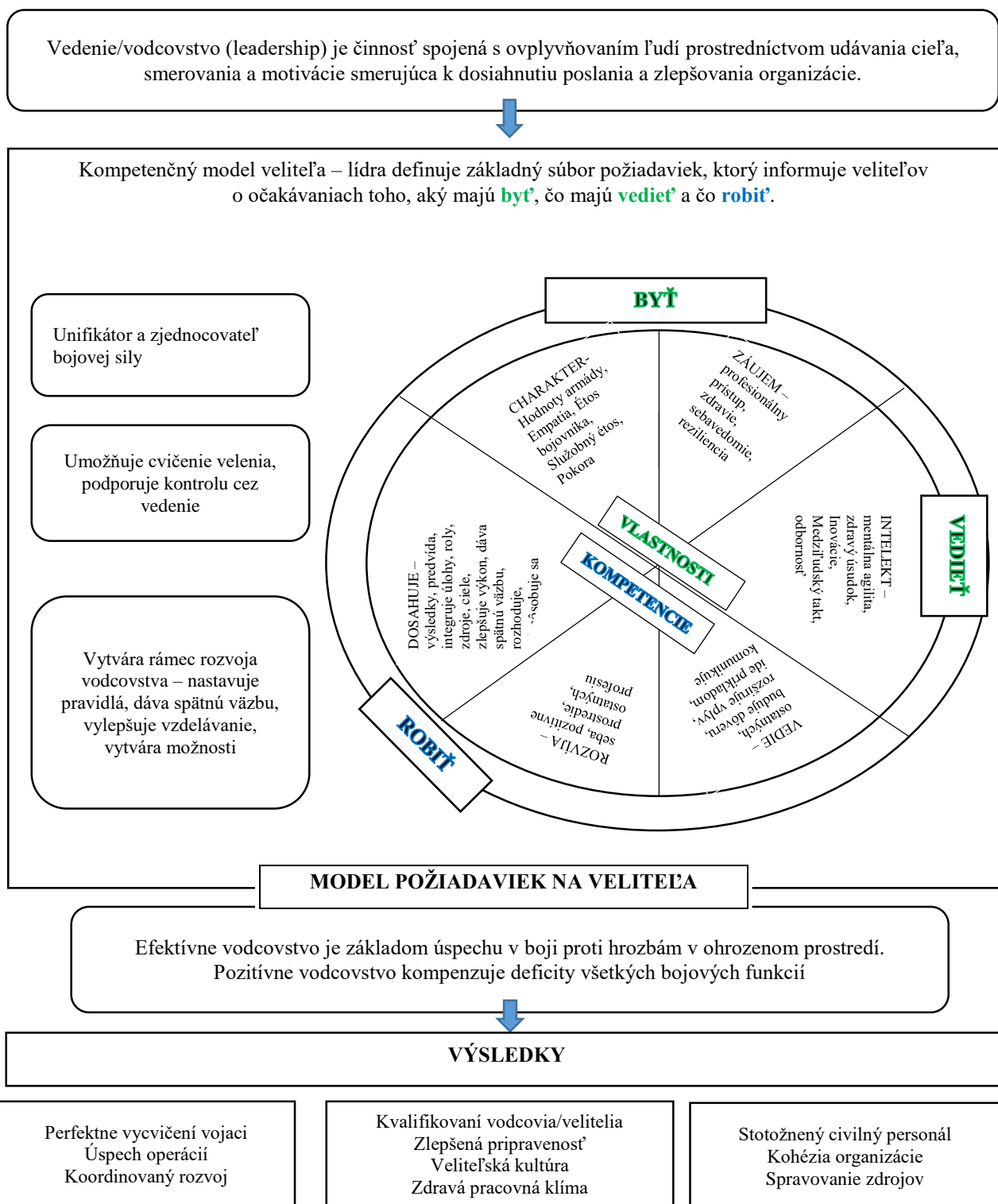
Doktrína ADRP 6-22 sa v americkej armáde využíva na kompletne spektrum veliteľských pozícií, vrátane dôstojníckych, poddôstojníckych, vybraných pozícií v mužstve i niektorých civilných pozícií v rámci armády. Taktiež sa stala významným zdrojom kampaní na podporu regrutácie. (4)

K základným kompetenciám veliteľa – lídra podľa tohto modelu patria nasledovné body:

1. Vedie ostatných – získava záväzok, že podriadení budú robiť to, čo je od členov jednotky očakávané.
2. Buduje dôveru – hľadá to najlepšie v ostatných a vytvára podmienky pre tímovú prácu.
3. Rozširuje vplyv za hranice velenia – úspechy jednotky sa dosahujú aj mimo jednotky prostredníctvom pozitívnych vzťahov nadviazaných veliteľom - lídrom.
4. Ide príkladom – spolupracovníci sa od veliteľa učia, kým majú byť, čo majú vedieť a čo robiť.
5. Komunikuje – porozumenie v jednotke sa zlepšuje zdieľaním informácií s veliteľom a ochotou zapojiť sa do úprimného dialógu.
6. Vytvára pozitívne prostredie – výsledkom činov a postojov veliteľa je pozitívna tímová práca / spolupráca a zdravé pracovné prostredie.
7. Pripravuje seba – veliteľ je odovzdaný zlepšovaniu sa kvôli služobným povinnostiam (zručnosti, vedomosti, celková zdatnosť, duševná odolnosť) a venuje sa neustálemu sebarozvoju.
8. Rozvíja ostatných – proaktívne podporuje rozvoj vedomostí, schopností a pripravenosti ostatných.
9. Spravuje profesiu – uplatňuje dobré správcovstvo na zdroje vo svojom dosahu a jeho činy preukazujú odhodlanie venovať sa profesionálnym silám armády.
10. Získava výsledky – vykoná prácu s príslušnými úpravami a optimálnym využitím pracovnej sily. (4)

Celý kompetenčný model veliteľa – lídra americkej armády je možné zjednodušiť a vyjadriť nasledujúcou logickou mapou.

Obrázok 1 Logická mapa kompetenčného modelu veliteľa – lídra



Zdroj: vlastné spracovanie, ADRP 6-22, str. 9





### 3 KOMPETENČNÉ MODELY A OS SR

Komplexný kompetenčný prístup a zavádzanie kompetenčných modelov v prostredí riadenia ľudských zdrojov Ozbroyených síl SR vo všeobecnosti zatiaľ nie je zavedený.

Čiastkovo sú kompetencie a požiadavky na personál, vrátane požiadaviek na veliteľov, definované v zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, niekoľko všeobecných základných požiadaviek je uvedených v rámci regrutačných aktivít a na stránkach regrutačných skupín OS SR, a najaktuálnejší dokument riešiaci ľudské zdroje OS SR – Konceptia manažmentu vojenského personálu OS SR spomína kompetencie vojenského personálu len vo vzťahu k potrebe ich definovania pre potreby Národnej sústavy kvalifikácií. Práve národná sústava kvalifikácií pracuje s definovaním kompetencií a niektoré opisy kvalifikácie veliteľov na rôznych funkciách a v rôznych hodnostiach už dnes obsahujú zadefinované požadované kompetencie. Ďalším zaujímavým zdrojom, ktorý do veľkej miery vystihuje kompetencie vojaka i veliteľa, je Etický kódex profesionálneho vojaka.

Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov ukladá z hľadiska kompetencií veliteľovi „povinnosť“ riadiť a viesť podriadených a vytvárať pozitívne pracovné prostredie. Čo sa týka ďalších vlastností alebo kompetencií, tie sú uvedené v podmienkach prijatia do štátnej služby profesionálneho vojaka a sú nimi zdravotná a psychická spôsobilosť, čiastočne spoľahlivosť a česť, a tiež požiadavka na určitú úroveň odborných poznatkov. (5)

Na stránke regrutacia.sk sa pojem „kompetencia“ nevyskytuje. Stránka informuje najmä o zákonných požiadavkách na vstup do OS SR (podľa zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ako napr. vek, vzdelanie a ďalšie okolnosti popísané v odseku vyššie) a opisuje oficiálny postup podania prihlášky a absolvovania výberového konania. V rámci kroku posudzovania spôsobilostí v procese výberového konania sú opísané požiadavky na fyzickú a psychickú spôsobilosť. Pri opise psychickej spôsobilosti je uvedených niekoľko bodov, ktoré odrážajú charakteristiky zaraditeľné do kompetenčného modelu. Ide o:

- intelektové predpoklady, psychomotorické tempo a vybrané charakteristiky pozornosti,
- osobnostné predpoklady zamerané na emocionálnu stabilitu, adaptabilitu, zodpovednosť, odolnosť voči záťaži, prípadné prejavy sociálne rizikového správania a spôsobilosť na vyslanie na plnenie úloh mimo územia SR,
- schopnosť sociálneho kontaktu a kooperácie alebo riadiacich predpokladov. (6)



Koncepcia manažmentu vojenského personálu v rámci svojich cieľov nepožaduje zavedenie kompetenčných modelov, sústredí sa však na zadefinovanie kompetencií jednotlivých hodností a funkcií v OS SR, čím by sa čiastočne podporila regrutácia v zmysle prehľadného zoznamu pre potenciálnych uchádzačov.

Efekt by sa zrejme dostavil aj z hľadiska kvalitnejšej základne potenciálnych uchádzačov, ktorí by vďaka vopred zadefinovaným požiadavkám mohli lepšie vyhodnotiť, či sú pre prácu v OS SR vhodní alebo nie. V časti o dopĺňovaní vojenského personálu koncepcia uvádza, že je potrebné spracovať:

- *čistočné a úplné kvalifikácie požadované na výkon činností vybraných funkcií za účelom ich zaradenia do Národnej sústavy kvalifikácií s cieľom, aby občania, ktorí budú mať záujem o štátnu službu profesionálneho vojaka získali komplexný prehľad o požiadavkách, ktoré sú z hľadiska vedomostí, zručností a kompetencií potrebné pre každú kvalifikáciu súvisiacu s výkonom príslušných funkcií v OS SR. (7, str. 7)*




Etický kódex profesionálneho vojaka ustanovený služobným predpisom obsahuje taktiež viacero aspektov týkajúcich sa kompetencií profesionálnych vojakov, vrátane kompetencií veliteľov. Ide o: vernosť a oddanosť SR, jej hodnotám a záujmom; morálka; čestnosť; statočnosť; disciplinovanosť; hrdosť na príslušnosť k Ozbroyeným silám Slovenskej republiky; tímová zodpovednosť, obetavosť. (8)

Národná sústava kvalifikácií je verejne prístupný register, ktorý obsahuje opisy kvalifikácií rozlišovaných a overovaných na Slovensku a je informačnou základňou pre kvalifikácie existujúce na slovenskom trhu práce. Prináša aktuálne informácie o nárokoch a požiadavkách kladených na jednotlivé kvalifikácie.

Jej cieľom je vytvoriť jednotný a transparentný systém, ktorý vychádza z predpokladu, že zručnosti, vedomosti a kompetencie potrebné na získanie kvalifikácie môžeme získať rôznymi cestami vzdelávania a učenia sa. Nosnou kostrou Národnej sústavy kvalifikácií sú karty kvalifikácií, v ktorých verejnosť nájde tzv. kvalifikačné a hodnotiace štandardy. (9, 10)

Práve kvalifikačná karta povolania či pracovnej oblasti obsahuje položku “kompetencie”. V súčasnosti sú v sústave kvalifikácií zaradené nasledovné kvalifikácie OS SR:

Obrázok 2 Kvalifikácie OS SR v Národnej sústave kvalifikácií

Kód kvalifikácie ▾	Názov kvalifikácie ⚡	Úroveň SKKR ⚡	Súvisiace kvalifikácie
C0310004-01286	Profesionálny vojak - vojak 1.stupňa (kadet)	6 	
C0310005-01289	Profesionálny vojak - vojak 1.stupňa (čakatel)	3 	
U0110008-01303	Profesionálny vojak - kapitán (veliteľ roty)	7 	
U0110010-01304	Profesionálny vojak - poručík (veliteľ čaty)	7 	
U0210007-01302	Profesionálny vojak - rotný (veliteľ družstva)	4 	
U0210008-01287	Profesionálny vojak - čatár (technik lietadla)	4 	
U0310003-01288	Profesionálny vojak - vojak 2.stupňa (strelec)	3 	
U0310003-01292	Profesionálny vojak - vojak 2.stupňa (vodič ľahkej vojenskej techniky)	3 	

Zdroj: <https://www.kvalifikacie.sk/>

Z uvedeného zoznamu je napr. pre kvalifikáciu profesionálny vojak – poručík (veliteľ čaty) uvedený nasledovný zoznam kompetencií:

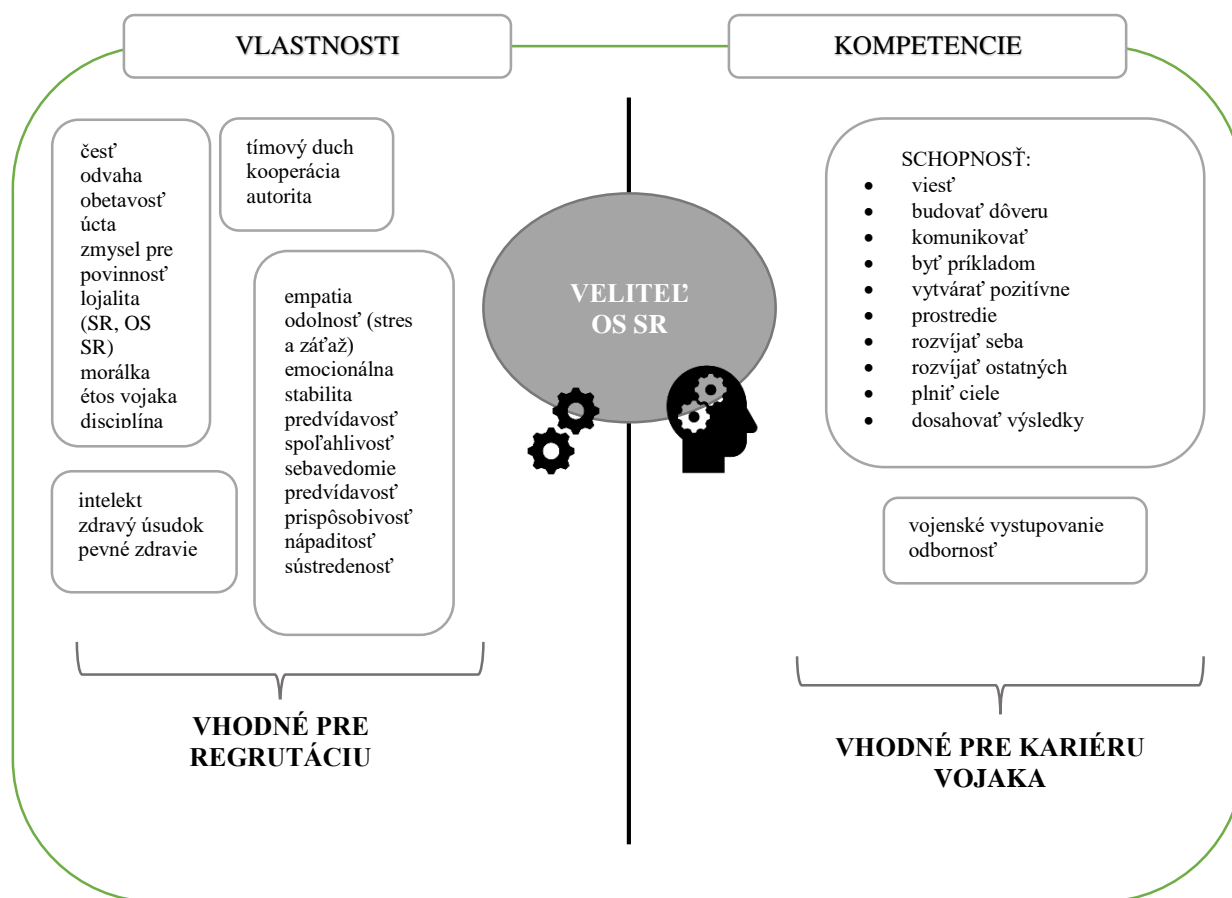


- schopnosť vykonávať štátnu službu v mieste a vo funkcii podľa potrieb služobného úradu,
- schopnosť podriaďiť sa vojenskému režimu,
- zodpovednosť za bojovú a morálnu pripravenosť, vycvičenosť, výkonnosť, disciplínu a za vojenské vystupovanie podriadených,
- zodpovednosť za dodržiavanie zákonnosti, rešpektovanie práv a oprávnených záujmov podriadených,
- zodpovednosť za bezpečnosť a ochranu zdravia, protipožiarnu ochranu a ochranu životného prostredia vo svojej pôsobnosti,
- schopnosť plniť úlohy v záťažovom a v stresovom prostredí,
- zodpovednosť za vlastné konanie,
- zodpovednosť za spôsobené škody,
- schopnosť plniť úlohy aj mimo územia SR vo vojenskej operácii,
- samostatnosť pri plnení služobných úloh,
- samostatnosť v rozhodovaní,
- samostatnosť v oblasti zvyšovania fyzickej a psychickej zdatnosti,
- schopnosť logického usudzovania pri riešení situácie,
- schopnosť riadiť ľudí a byť riadený,
- schopnosť rýchlej adaptácie na nové prostredie a nových ľudí. (9, 10)

#### 4 NÁVRH KOMPETENČNÉHO MODELU VELITEĽA OS SR

S prihliadnutím na absenciu využívania kompetenčného modelu veliteľa v podmienkach OS SR, výhody a efektívne výsledky kompetenčného prístupu z vyššie uvedeného systému v USA a potenciálu už zadaných kompetencií v rôznych dokumentoch, legislatíve a v Národnej sústave kvalifikácií, by kompetenčný model veliteľa OS SR mohol vyzerať nasledovne:

Obrázok 3 Návrh základného kompetenčného modelu veliteľa OS SR



Zdroj: vlastné spracovanie

#### ZÁVER

Kompetenčný prístup v riadení ľudských zdrojov predstavuje obojstranne (pre zamestnávateľa – armádu i potenciálneho zamestnanca – profesionálneho vojaka, najmä veliteľa) využiteľný nástroj pri regrutácii i pri procese výberu zamestnania. Výhodou kompetenčného modelu oproti čiastkovým definíciám v rôznych dokumentoch či legislatíve je využiteľnosť pri propagácii vojenského povolania, no najmä je možné ho využívať v celom pracovnom procese – od výberu zamestnania, aj počas celej pracovnej kariéry.



Na výhody a efektivitu kompetenčného prístupu v prostredí ozbrojených síl jednoznačne poukazuje príklad z USA, kde sa kompetenčný model veliteľa – lídra stal významným aspektom riadenia ľudských zdrojov zavedeným do oficiálnych štruktúr personálnych procesov.

Komplexný kompetenčný prístup a zavádzanie kompetenčných modelov v prostredí riadenia ľudských zdrojov OS SR vo všeobecnosti zatiaľ nie je zavedený. Avšak čiastkové zadefinovanie kompetencií v zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, na stránkach regrutačných skupín OS SR, v Etickom kódexe profesionálneho vojaka a najmä v Národnej sústave kvalifikácií sú dobrým základom pre spracovanie komplexného kompetenčného modelu veliteľa – lídra OS SR.

Zavedenie kompetenčného modelu, zvlášť pre veliteľské funkcie, by mohol byť veľkým prínosom pre riadenie ľudských zdrojov vojenského personálu OS SR a zároveň by mohol byť aj prostriedkom na zlepšovanie personálnej naplnenosti OS SR, čo sa týka kvantity, no zároveň aj kvality ľudských zdrojov.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

#### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. KUBEŠ, Marián a i. 2004. *Manažérske kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
2. VAŇOVÁ, Iveta a i. 2016. *Úroveň kompetencií zamestnancov v kontexte s napĺňaním požiadaviek normy ISO 9001: 2015 a ISO 14001: 2014*. In *Zborník zo VI. Medzinárodnej konferencie Nástroje environmentálnej politiky*. Bratislava, 2016, s. 129-134. Dostupné na internete:  
<[http://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2016\\_conference\\_NEP\\_p-129\\_Va%C5%88ov%C3%A1\\_Paulov%C3%A1\\_Hekelov%C3%A1\\_f4.pdf](http://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2016_conference_NEP_p-129_Va%C5%88ov%C3%A1_Paulov%C3%A1_Hekelov%C3%A1_f4.pdf)>
3. PORVAZNÍK, Ján a i. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť- potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. 152 s. ISBN 978-80-225-3602-8
4. *Army Doctrine Reference Publication ADRP 6-22*, US Army. 2012. Dostupné na internete: <[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20039-ADP\\_6-22-001-WEB-0.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf)>
5. *Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Dostupné na internete: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-281>
6. *Internetová stránka regrutácia do OS SR*: <https://www.regrutacia.sk/33-sk/1-2-3-krok/>



7. *Koncepcia manažmentu vojenského personálu. Interný dokument: Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2019.*
8. *Etický kódex profesionálneho vojaka. Interný dokument: Ozbroyené sily Slovenskej republiky.*
9. *Národná sústava kvalifikácií: <https://www.kvalifikacie.sk/co-je-nsk>*
10. *Národná sústava kvalifikácií - Profesionálny vojak - poručík (veliteľ čaty): <https://www.kvalifikacie.sk/karta-kvalifikacie/1304>*

**PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ**

MO SR

Kutuzovova 8

832 47 Bratislava

dominika.cernakova@mod.gov.sk

d.cernakova.d@gmail.com



## AKTUÁLNY STAV, PROBLÉMY A TRENDY PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA V PODMIENKACH OS SR

Mária PETRUFOVÁ

### CURRENT STATUS, PROBLEMS AND TRENDS OF PROFESSIONAL EDUCATION IN THE FIELD OF LEADERSHIP

#### Abstract:

*Manifestations of the new professional need for human resource management are beginning to be partially manifested in the concepts of leadership, talent development, or diversity management. The function of human resources in military organizations will participate significantly more in added value of the 21st century. The author's effort is to bring the public in this area closer to the issue of leadership from a psychological point of view as part of the effective leadership of people in the 21st century. Therefore, the military environment, like many other work environments, is currently becoming the subject of introducing the use of the creation of competency models. Their use is a prerequisite for a sufficient analysis of professional higher education and career education in the field of leadership.*

**Keywords:** *professional education, people management, leadership, human resource management, manager - leader, leader in a specific military environment.*

#### ÚVOD

*„Vodcovstvo je schopnosť presvedčiť iných, aby radi urobili to, čo nemajú radi.“*

**H. Truman**

*„Vodcovstvo je štýl vedenia ľudí, ktorý zdôrazňuje nasledovanie určitej vízie a stavia na schopnosti vodcu stimulovať, inšpirovať, viesť a motivovať ľudí práve prostredníctvom určovanie smeru a vízie.“*

**M. Tureckiová**

Ak sa v úvode tohto príspevku myšlienkami a opatreniami vrátim k predchádzajúcej konferencii v rámci AOS, ktorá bola viac zameraná na profesijné vzdelávanie musím skonštatovať, že nielen pred dvomi rokmi ale aj ostatné obdobie (vrátane pandémie Covidu a súčasného konfliktu Ukrajina – Rusko) sme nielen pasívnymi svedkami ale aj priamymi účastníkmi početných zmien rôzneho charakteru. Dnes už hádam nikto nespochybnuje fakt, že práve ľudské zdroje predstavujú základ každej organizácie, pričom ovplyvňujú nielen jej postavenie na trhu, ale aj spôsob fungovania celej organizácie. Vytvárajú a reprodukovujú organizačnú kultúru, organizačnú štruktúru a sú nositeľmi úspechu v dosahovaní cieľov organizácie. Kvalita, štruktúra a schopnosti ľudských zdrojov tvoria pridanú hodnotu, ktorá je v procesoch organizácie nenahraditeľná.





Historické súčasné premeny manažmentu ľudských zdrojov (LZ) nás priviedli k myšlienke, že LZ sa z hľadiska svojej profesionalizácie posunu do ďalšieho štádia a nadobudnú kvalitatívne novú ambíciu ako reagovať na rýchle a nečakané zmeny, ktoré aj vojenské prostredie viac zneisťujú a ohrozujú. Prejavujú sa novými profesijnými ambíciami manažmentu ľudských zdrojov sa vo svete začínajú čiastočne prejavovať v koncepciách leadershipu, rozvojom talentov, či riadenia diverzity. To nás aj priviedlo k myšlienke, že funkcia ľudských zdrojov a j vo vojenských organizáciách sa bude musieť oveľa výraznejšie podieľať na pridanej hodnote v zmysle 21. storočia.

Od vojenskej organizácii sa dnes očakáva, že bude disciplinovaná, koordinovaná plniť zadané úlohy nielen v bežných podmienkach mierového života, ale predovšetkým v podmienkach neštandardných, extrémnych akou je bojová činnosť a či dokáže rozvíjať svoj potenciál v súlade s meniacimi sa požiadavkami organizácie. Vojenská organizácia má zložitú a presne vymedzenú hierarchickú štruktúru, v ktorej velitelia majú nevyhnutne vedieť efektívne riadiť procesy a systémy ako aj viesť svojich podriadených. Rola vedúceho zamestnanca a podriadených sú jasne rozdelené. Vedúcimi zamestnancami vo vojenskej organizácii sú velitelia a odborní náčelníci. Majú síce formálnu autoritu a z hľadiska svojej roly v organizácii a môžu sa za určitých podmienok stať vodcami – lídrami.

Vojenské prostredie nie vždy ponúka dostatok príležitostí pre neformálnych vodcov – lídrov, alebo aj tzv. situačných vodcov – lídrov. Je preto potrebné primárne cieľiť vzdelávanie nielen v podmienkach AOS ale v celom rezorte, tak ako je tomu vo vyspelých armádach sveta v oblasti vodcovstva do všetkých fáz vojenskej kariéry. Snahou autorky je priblížiť verejnosti v tomto rezorte problematiku vodcovstva zo sociálno-psychologického pohľadu ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov, ale aj ako súčasť efektívneho vedenia ľudí v 21. storočí.

Nehovoriac o tom, že profesionalizácia ozbrojených síl vo väčšine krajín sveta priblížila armádu ako vojenskú organizáciu i povolanie vojaka k civilnému prostrediu, najmä čo sa týka riadenia ľudských zdrojov. Armáda prestáva byť miestom „automatického“ či „nedobrovoľného“ výkonu práce počas života, a stáva sa rovnocenným zamestnávateľom na trhu práce, ktorý bojuje o zamestnancov, ktorí si túto prácu dobrovoľne vyberajú. Vojenské prostredie sa preto rovnako, ako mnoho iných pracovných prostredí, v súčasnosti stáva predmetom zavádzania kompetenčného prístupu a využívania tvorby kompetenčných modelov. (rieši to bližšie **D. Černáková** vo svojom príspevku).

Interdisciplinárny charakter vodcovstva by mal byť zameraný na rozvoj každého príslušníka OS SR, sú to predovšetkým poznatky získané počas štúdia, poznávaním a potvrdením vlastnej skúsenosti potrebných pre výkon funkcie, plnenie úloh a vedeniu ľudí v rezorte, ako aj k úvahám nad sebou samým, nad svojimi predispozíciami pre vodcovstvo. Snahou autorky je priblížiť verejnosti v tomto rezorte problematiku vodcovstva zo sociálno-psychologického pohľadu ako súčasť efektívneho vedenia ľudí v 21. storočí.



## 1 ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VYMEDZENIE VEDENIA ĽUDÍ, MANAŽÉR, VODCU, VODCOVSTVA

Aby sme lepšie pochopili zvláštnosti a rôzne dimenzie vojenského vodcovstva, je potrebné venovať pozornosť manažmentu a manažérom. V manažmente sú pojmy riadenia a vedenia interpretované celým radom autorov rôzne a z rôznych hľadísk.

**M. Armstrong** (2008) charakterizuje manažment „ako spôsob rozhodovať o tom, čo robiť, a potom zabezpečiť, aby sa to urobilo pomocou efektívneho využitia všetkých zdrojov“. **J. Veber** (2009) hovorí že „manažment sa dá najvšeobecnejšie charakterizovať ako súhrn všetkých činností, ktoré je potrebné urobiť, aby bol zabezpečený chod organizácie“. **F. Bělohávek** (2000) vo svojej knihe uvádza, že *manažment je proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov organizácie.* (1)

Neskôr sa začína rozvíjať v intenciách, že **ľudia sa musia predovšetkým viesť**. Postupne vznikajú relatívne samostatné oblasti manažmentu – krízový manažment, riadenie rizík, manažment času, manažment poznatkov a mnohé ďalšie oblasti podobne sa začínalo rozvíjať v rámci manažmentu aj vodcovstvo. Tradičné riadenie je zvyčajne založené na manažérskych funkciách – *rozhodovania, plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrole*. Každá z manažérskych činností sa skladá z týchto *päť základných funkcií*, ktoré sú následne využité s rôznou intenzitou v závislosti na povahe práce. Vykonávateľom riadiacich funkcií a nositeľom profesie je manažér. Je to človek, ktorý dosahuje stanovených cieľov s ľuďmi a prostredníctvom nich. (2)

Manažérska činnosť je náročnou prácou, kde sa prejavujú tzv. **mäkké prvky riadenia** – soft skills (kultúra organizácie, firemná komunikácia, etiketa, imidž, koučing, ako aj **tvrdé prvky riadenia** – hard skills (správa financií, plánovanie organizovanie, organizačné štruktúry, materiálne zdroje, kontrola personálne riadenie a iné), dnes sa už viacej od každého vedúceho požaduje, aby bol nielen manažérom, ale aj vodcom – lídrom. Riadenia sa viacej dotýka výsledkov pomocou efektívneho získavania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania všetkých potrebných zdrojov, ľudí, financií, zariadení, budov, informácií a poznatkov. Vedenie ľudí sa zameriava na najdôležitejší zdroj, t. j. na ľudí – vyžaduje to nielen profesionálnu komunikáciu, ale aj motiváciu, spoluprácu, sebarealizáciu – premeniť víziu a ciele v konkrétne činy. V manažmente je *vedenie ľudí najčastejšie považované za určujúcu sociálno-psychologickú súčasť riadenia v organizáciách*. V samotnom procese vedenia ľudí sú následne rozlišované dve úrovne – vedenie ľudí ako manažérska činnosť a vodcovstvo ako leadership.

**Nie každý manažér, ktorý zodpovedne vedie svojich podriadených na splnenie úloh, je považovaný aj za vodcu – lídra.** Z výkladu v Psychologickom slovníku vyplýva, že za vodcu (lídra) sa považuje jednotlivec v dominantnej pozícii, s autoritou či vplyvom v istej skupine. „U lídrov je významná predovšetkým priamočiara orientácia na výsledky, čo je jedna z významných premenných, či významných charakteristík s ktorou pracujú aj rôzne teórie



vedenia.“ (3)

**J. C. Maxwell** predstavil premenu formálneho vedúceho skupiny na vodcovskú osobnosť rozdelením vodcov do piatich skupín (rovín):

- manažér / pozičný vodca (líder) – podriadení ho nasledujú, pretože musia, je ich formálnym vedúcim,
- transakčný vodca (líder) – podriadení ho nasledujú, pretože chcú – vzájomný vzťah je založený na rešpekte,
- výkonový vodca (líder) – k rešpektu voči vodcovi sa pridáva taktiež rešpekt k jeho vedomostiam a zručnostiam,
- rozvíjajúci vodca (líder) – podriadení ho nasledujú, pretože vodca pozitívne vplýva na ich osobnostný rozvoj,
- transformačný vodca (líder) – podriadení rešpektujú vodcu pre to, kým je a čo svojou osobnosťou reprezentuje, je pre nich nositeľom hodnôt, vedomostí a zručností a slúži ako vzor. (1)

Zo skúmania viacerých literatúr vieme, že vodca potrebuje ku svojej existencii ľudí, ktorí ho budú nasledovať a vzhliadať k nemu. *Hoci vodca potrebuje talent a osobné čaro, je dôležité aby nastala rovnováha medzi jeho charakterom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami, ktoré musí pri práci s podriadenými využívať.* F. Roosevelt definuje manažéra nasledovne: *„Najlepší manažér je ten, ktorý má dostatok zdravého úsudku pri voľbe schopných ľudí, ktorí by robili čo treba a dosť sebazaprenia, aby sa im plietol do toho, ako to robia“.* (4)

Medzinárodné prieskumy i prax ukázali, že **najefektívnejšími vodcovskými osobnosťami sú ľudia, ktorí dokázali vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami.** Vodca musí byť tiež stratég, pričom stratégiu nemožno zredukovať len na techniky a metódy s využitím intuície. Umenie stratégie – je schopnosť vnímať a predvídať vývoj, mať vyvinutý zmysel pre riziko, schopnosť vedieť sa chopiť šance, odvalu a vedieť prijať aj riziko prehry. Jadro manažérskej profesie ale tvorí talent a osobné čaro. Skutočný vodca je dôveryhodný, spravodlivý, vie počúvať, motivovať a je iniciatívny.

**Pravou vodcovskou osobnosťou je stratég, manažér a vodca zároveň,** pričom je tu potrebný aj talent. Manažéri najvyššej kvality sa neboja vziať na svoje plecia riziko, sú šampiónmi vo vlastnej organizácii s revolučnými myšlienkami, sú iniciátormi zmien, komunikujú s médiami a riadia sa etickými pravidlami, rozmyšľajú a pohybujú sa v európskych dimenziách.



**Vodca – líder stojí na čele tímu, inšpiruje, motivuje a presviedča.** Ľudia sa neriadia, úlohou vodcu je ľudí viesť, pribúdajú ľudia, ktorí nechcú byť riadení, ale hlavne vedení. Osobnosť vodcu sa vyznačuje takými vlastnosťami akou je optimizmus, sebadôveru a rozhodnosť, šarm, pozitívny charakter, rešpekt k sebe ale aj k ostatným. Ak sa k nim pridá pevná vôľa učiť sa a rozvíjať sa, má šance byť aj v 21. storočí naozaj úspešným vodcom.

Podľa **M. Sopóciho** poznáme dvanásť rozdielov medzi manažermi a vodcami, ktoré spísal ešte v roku 1989 **Warren Bennis**. Hlavný rozdiel medzi oboma skupinami je ten, že zatiaľ čo manažér je viac naklonený rozhodovaniu podľa starých noriem, zaužívaných pravidiel a drží sa systému, vodca nemá problém spochybňovať súčasný stav, prípadne inovovať či rozvíjať ho. Vodca ochotne prijíma riziko a vidí dlhodobú perspektívu. Zatiaľ čo manažéri sú kontrolovateľní, premýšľaví a usporiadaní, vodcovia radi experimentujú a sú flexibilní. (4)

Podľa **L. Belana** majú u manažéra ako vodcu prevládať vlastnosti ako schopnosť vedenia ľudí, motivácia, delegovanie, vízia do budúcnosti a podobne. Je dôležité si uvedomiť, že práca manažéra je mnohostranná, uvedomelá a aktívna tvorivá činnosť, v rámci ktorej riadiaci subjekt (*riadiace centrum, top manažment*) stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsob správania viacerých (výkonných) prvkov (objektov), aby celá riadená sústava (systém) optimálne plnila určené funkcie a dosahovala stanovené ciele v určenom čase a kvalite. (5)

### 1.1 Vodcovstvo – Leadership

Tento pojem sa prekladá do slovenčiny dosť nejednoznačne z anglického slova **lead – viesť leader – vodca, leadersip – vodcovstvo ,niekedy aj vedenie**. Vo všeobecnosti vodca môže znamenať aj vedúceho nejakého spoločenstva (záujmového, pracovného, politického), vodca národného mužstva, vedúci skupiny horolezcov, vedúceho džezovej skupiny a pod. Lodivodi používali tento pojem pre označenie lodného kurzu pri plavbe na mori. Na mori je navigátorom a kormidelníkom zároveň, na súši je človekom, ktorý určuje smer a získava ľudí pre to, aby ho nasledovali. Podatť precíznu a vyčerpávajúcu definíciu vodcovstva je aj dnes zložitá. Je to vlastne proces, ktorým jednotlivec ovplyvňuje skupinu jednotlivcov k dosiahnutiu spoločného cieľa. (6)

**Vodcovstvo je vlastne oproti tradičným prístupom riadenia a vedenia založené na stanovení vízie a zapájaní ľudí pomocou motivácie, vrátane používania líderských metód pre ktoré je charakteristická väčšia právomoc a zodpovednosť jednotlivcov.**

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. (7)



Vodcovstvo (Leadership) – v publikácii *Organizační chování* **M. Tureckiová** sa môžeme dočítať, že vodcovstvo je historickou, vojenskou, politologickou a kultúrnou / antropologickou tematikou, a pokiaľ sa chceme zaoberať aj predispozíciami k vodcovstvu, tak bezpochyby aj tematikou psychologickou. „*Vodcovstvo je štýl vedenia ľudí, ktorý zdôrazňuje nasledovanie určitej vízie a stavia na schopnosti vodcu stimulovať, inšpirovať, viesť a motivovať ľudí práve prostredníctvom určovanie smeru a vízie*“. (8)

Podľa **L. Belana** 2015 s. 12 vedenie ľudí predstavuje ako „*činnosť manažérov zameranú na cieľavedomé ovplyvňovanie (motiváciu, stimuláciu, koordináciu, komunikáciu, usmernenie) jednotlivcov i kolektívov, pri ktorej sa vedúci s využitím svojej právomoci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní bezpečnostných cieľov. Vedenie ľudí obsahuje najmä prikazovanie (velenie), motivovanie, komunikovanie a riešenie konfliktov a nemožno ho chápať ako časovo ohraničenú činnosť, pretože ľudia sa musia viesť neustále*“. (5)

Ak hovoríme o vodcoch, často si predstavíme „veľkých“ mužov ako vyhrávajú vojny, ovplyvňujú masy ľudí, ako dosahujú vopred určené ciele a ako sa zapisujú do histórie. Vodcov každého druhu môžeme nájsť v rôznych historických obdobiach, menil sa len pohľad a požiadavky na nich. Už pri vzniku sociálnych skupín preberali niektorí členovia aktívnejšiu úlohu ako iní. Boli viac uprednostňovaní, mali nad inými prevahu a ostatní ich ochotnejšie počúvali a podraďovali. Hlas vodcu je v skupine spravidla rozhodujúci, rovnako ako jeho názor. (9)

Z rôznych dokumentov, historických filmov a literatúry môžeme predpokladať, že v praveku bol za vodcu považovaný ten, kto sa vyznačoval veľkosťou, silou, obratnosťou a dokázal ochrániť skupinu, v ktorej žil. Vodcom mohol byť teda ktokoľvek, kto vzbudzoval strach a presadzoval hrubú silu.

Podľa **M. Sopóciho** v jednotlivých fázach jeho vývoja najmä v staroveku *vystriedal hrubú silu rozum*. Vodcovia mali byť odborníkmi v mnohých veciach – vo vedení ľudí, plánovaní a taktike. Toto obdobie bolo typické pre presadzovanie vojenskej sily a duchovna. Nachádzame v ňom predstaviteľov ako **Sun-C', Cézar, Alexander Veľký** alebo **Platón**. Bola to éra mysliteľov, cisárov, kráľov a už vtedy bola doba ovplyvnená delegovaním, organizovaním a delbou povinností. Tieto znaky neskôr preniesli aj do stredoveku a ďalších období obohatené o ďalšie princípy vodcovstva. Začala sa presadzovať tímová práca, láska k podriadeným, vášeň pre povolanie, jednoduchosť riešení. Takéto rysy sú typické napríklad pre Napoleona.

V histórii vodcovstva sa zaoberal celý rad významných mysliteľov identifikáciou vodcovských vlastností (teória veľkých mužov, teória veľkých osobností, teória vlastností alebo aj teória rysov osobnosti). Vlastnosti úspešných vodcov vychádzali zo štúdií charakteristík a vlastností rôznych osôb, ich životopisov a analýz konkrétnych činov (**G. Washington, D. D. Eisenhower, W. Slim, B. Law, Montgomery, R. Regan, B. Gates, ale**





**aj žien – Matka Teraza, E. Roosweltová, kráľovná Kleopatra** apod. Britský veliteľ lord **Slim** definoval pre vodcov vlastnosti ako odvaha, sila, vôľa, iniciatíva a vedomosti. Medzi ideálne vlastnosti úspešných vodcov sú často radené: „**Pracovitosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, výrečnosť, sociálne cítenie, objektivita, inteligencia, dôvera, sebaistota a zásadovosť.**“ V neskorších obdobiach sa ľudia snažia riadiť podľa princípov vodcovstva, ktoré sa časom menili, vyvíjali a tvorili. Napriek tomu úloha vodcu zostala rovnaká „**vedieť inšpirovať druhých tak, aby bez strachu z neúspechu kráčali vpred až k vytúženým cieľom.**“ Novovek sa vyznačuje rozmachom teórií vedenia ľudí a vodcovstvo sa začalo spájať so slovom „**manažment**“. Odrazu osobnostné predpoklady a charakteristiky jednotlivca nezaručujú rolu vodcu. Vďaka tvrdej práci, vzdelávaniu sa a skúsenostiam je spôsobilosť vodcovstva dosiahnuteľná pre kohokoľvek.

Od začiatku 20. storočia po súčasnosť boli vyprodukované rozsiahle zoznamy ideálnych vlastností vodcu na základe rôznych štúdií a prieskumov. Medzi najideálnejšie patria podľa **M. Sopóciho** napríklad: **objektivita, zásadovosť, dôvera, spoľahlivosť či pracovitosť.** (4) V súčasnosti sa najčastejšie uvádza 6 vlastností, ktoré sú väčšinou spojované s efektívnym vodcovstvom: **inteligencia, sebadôvera, charisma, rozhodnosť, spoločenskosť a integrita.** Podľa výsledkov rôznych výskumov dnes existuje zoznam aj tzv. univerzálnych vodcovských atribútov, kde vodcovstvo v sebe nesie aj hodnotovú stránku. (6)

## 1.2 Teórie, princípy a štýly vodcovstva

V dnešnej dobe sa požiadavky na vodcov líšia od tých z histórie. Nestačí hrubá sila alebo dar reči. **Dnes už vieme, že vodcovstvo (Leadership) ako také predstavuje potrebu dominancie, tzn. viesť druhých ľudí, rozhodovať a brať na seba zodpovednosť.** (3)

Očakáva sa jasná vízia do budúcnosti a schopnosť viesť (skutočnou mierou vodcovstva je vplyv), avšak nie je dôležitý iba výsledok, ale aj spôsob, akým sa dosiahne. Vyžaduje si schopnosť vedieť robiť správne viac ako len jednu vec. Vodcovstvo je veľmi komplexné a existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť viesť:

- charakter jednotlivca (vlastnosti),
- vzťahy (vodca musí mať nasledovníkov),
- poznanie (informácie, fakty, vízia do budúcnosti),
- intuícia (správne načasovanie),
- skúsenosti (doterajšie úspechy),
- schopnosti (čo vodca dokáže).

„Aj vo vodcovstve platí, podobne ako v manažmente že *personálna práca v organizácii je považovaná za veľmi dôležitý faktor úspechu*“. Jej úlohou nie je len získať, ale udržať a využívať schopných zamestnancov.“ Neoddeliteľnou súčasťou vedenia ľudí je aj ich koordinácia, čím vlastne rozumieme odsúhlasenie a harmonizáciu jednaní členov



organizácie, tak isto deľbu ich práce a to všetko s ohľadom na vopred vytýčené ciele. Vedenie ľudí dnes charakterizujú najmä:

1. používané štýly vedenia (spôsob prikazovania),
2. motivácia podriadených, ovplyvňovanie jednotlivcov alebo tímov,
3. komunikácia – výber najvhodnejších komunikačných ciest,
4. zvládanie problémov, spôsobených správaním zamestnancov, práca tímov. (5)

**Princípy vodcovstva** – je veľmi dôležité uvedomiť si, že nie je vodca ako vodca. V niektorých prípadoch sa vodca (líder) určuje na základe organizačnej štruktúry (pozičný vodca), niekde je zase vybraný neformálne na základe neformálnej a prirodzenej autority (prirodzený vodca). Tú zaisťujú rôzne schopnosti a vlastnosti jednotlivca, ktoré imponujú ostatným a tak ho prirodzene začnú počúvať, sledovať alebo kopírovať. Ak je vodca skutočne dobrý, môže spraviť aj také rozhodnutia, ktoré ostatným nie sú sympatické, no aj napriek tomu svoju autoritu nestratí. „*Najdôležitejší vzorec úspechu pre vodcu je vedieť ako rokovať s ľuďmi*“. (4) Vo viacerých literatúrach, ktoré sa zaoberajú témou vodcovstva, nachádzame princípy, ktorými by sa mal dnes efektívny dobrý vodca riadiť: Nesmie zabudnúť na to, že **vodcovstvo predpokladá istú mieru dominancie** – má byť jeho základnou povahovou črtou:

- Členovia skupiny, ktorú vodca vedie, musia byť presvedčení o tom, že mu na nich záleží. Tak isto musia vedieť, že vodca stojí za svojimi podriadenými a že s nimi zdieľa všetky riziká.
- Požiadavky na podriadených musia byť vždy jasne definované. Členovia skupiny musia poznať charakter úlohy a čo najpodrobnejší postup pre splnenie úloh.
- Vodca musí vedieť zhodnotiť situáciu a vedieť kedy a ako konať. Musí sa vedieť rozhodnúť, kedy sa správať umiernené a kedy agresívne.
- Vodca musí vedieť (správne) motivovať a odmeňovať. „Pocit nespravodlivosti, vytvára v ľuďoch napätie a motivuje ich konať v záujme redukovania pocitu nespravodlivosti“. (10)
- Vodca musí mať charizmu. Ide o zvláštnu schopnosť (z časti vrodenú) pôsobiť na druhých svojimi myšlienkami alebo prejavom. Pomocou nej dokáže so sebou vodca strhnúť masy, vyvolať ošiaľ alebo prinútiť ľudí, aby dobrovoľne uskutočňovali jeho myšlienky.
- Vedieť správne kritizovať. Nie je však vhodné nechať podriadeného dokončiť úlohu a vzápätí zhodnotiť jeho prácu za neuspokojivú, ak sa priebežnou kontrolou dalo týmto nedostatkom predísť.
- Umenie komunikovať. Vedieť rozoznať kedy hovoriť a kedy mlčať a počúvať. Taktiež je dôležité vedieť konštruktívne komunikovať či už s podriadenými, ale aj nadriadenými a vedieť adekvátne vyjadrovať svoje myšlienky. V prípade komunikácie sú dôležité obe jej podoby – verbálna aj neverbálna komunikácia.
- Aj napriek tomu, že sa táto vlastnosť väčšinou považuje za slabosť, dobrý vodca by mal byť dostatočne empatický. Vedieť sa vcítiť do potrieb a problémov podriadených vie





mnohokrát zaistiť napredovanie oveľa príjemnejším spôsobom, ako direktívne a necitlivé prikazovanie ako nám to potvrdzuje nejedna literatúra.

- Správny vodca musí vedieť, kedy, komu a ako delegovať úlohy. „*Žiadny človek nebude dobrý vodca, ak by chcel urobiť všetko sám a pripísať si všetky zásluhy.*“

**J. Adair** (17) 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. (11)

Len splnením týchto vlastností sa človek môže odlišiť od iných a zastávať status vodcu. **Delegácia úloh a hodnotenie** – delegovanie právomocí je skvelým spôsobom pre nadviazanie vzťahov a budovanie dôvery. Pri delegovaní nejde úplne o rozdeľovanie moci, ide o príležitosť zapojiť ľudí do procesu, čím získajú cenné skúsenosti a hlavne dôveru vo svoje schopnosti.

Mnohé bibliografické zdroje myšlienku delegovania podporujú z dôvodu zvyšovania a podpory samostatnosti, sebadôvery, schopnosti komunikácie a hlavne posilnia pocit užitočnosti a zodpovednosti u podriadených. „*Jedným z najúčinnějších prostriedkov manažéra a vedúceho vo vedení je delegovanie právomocí a povinností. Výsledky prieskumov riaditeľov veľkých podnikov ukázali, že najčastejšou príčinou ich neúspechu bola neschopnosť delegovať t. j. osamostatňovať podriadených.*“

„**Delegovať prácu na druhých neznamená, že manažér nie je schopný vykonať úlohu sám**“. Pri delegovaní práce je potrebné mať cit pre rozdelenie úloh a najmä vedieť, komu úlohy zveriť“. (12) Vodca musí objasniť cieľ a význam úloh s pevne určeným termínom dokončenia. Nesmie zabudnúť na presnú špecifikáciu toho, za čo je každý jednotlivec v skupine zodpovedný, aby nedošlo k nedorozumeniam a následným chýbam. Pozitívna podpora je pre delegovanie dôležitá, preto je potrebné dbať o motiváciu a povzbudenie.



**Posledným bodom samotného delegovania je kontrola (hodnotenie)**, počas ktorej sa diskutuje o postupoch prác, problémoch a pokroku vedenej skupiny. **M. Lorko** popisuje kontrolu ako kontinuálny proces, ktorého predpokladom realizácie je, že sa v prvej etape stanoví ciele, plány, štandardy, v druhej sa stanoví objekty kontroly a termíny kontrol a v najdôležitejšej, tretej etape, sa porovnávajú skutočné hodnoty s vytýčenými cieľmi, zisťovanie odchýlok, ktoré môžu byť pozitívne, ale aj negatívne. „Hodnotenie musí každý zamestnanec vnímať ako systematický, periodický, permanentný a zisťovací proces, ukazujúci ako konkrétny pracovník zvládol pridelené úlohy. (10)

### Štýly vodcovstva

V súčasnosti prevláda názor, že niektoré rysy vodcovstva, ako napríklad inteligencia, asertivita a správanie sú vrodené. Ostatné zručnosti, vlastnosti a schopnosti si však musí vodca osvojovať počas života – či už pomocou riešenia zložitých situácií, prostredníctvom interpersonálnych vzťahov alebo vďaka skúsenostiam. Na základe prevládajúcich charakterových vlastností si vodca vyberie štýl, ktorý pri svojej práci uplatňuje. Čo sa očakáva od zvoleného štýlu vodcovstva? Určite sa nesmie vodca úplne podvoliť potrebám okolia, ale je potrebné nájsť istý kompromis medzi vnútornou potrebou vodcu realizovať sa a medzi tým, čo od neho okolie očakáva. V literatúrach nájdeme mnoho rozdelení, kategorizovaní a členení štýlov vodcovstva. Každé rozdelenie je niečím odlišné, podstata je však rovnaká. Štýl vodcovstva je priamo ovplyvnený osobnostnými vlastnosťami vodcu a vzťahom, aký prevláda medzi vodcom a jeho podriadenými, resp. vzťahom, aký chce vodca uplatňovať pri práci. Podľa knihy „Management“ poznáme tri klasické štýly vedenia:

- autokratický (autoritatívny) štýl,
- demokratický štýl,
- liberálny štýl. (13)

**Autokratický štýl vedenia** – vyznačuje sa nezáujmom o názory podriadených čo sa prejavuje najmä v štýle komunikácie. Vyžaduje sa striktné plnenie rozkazov. Tento štýl je vhodné uplatňovať v novom kolektíve, prípadne v kolektíve, kde prevláda nedisciplinovanosť podriadených. Krajným prejavom tohto štýlu je diktátorský štýl vedenia, kde sa akýkoľvek protichodný názor s názorom vodcu zamietajú. Oba štýly sú založené na sústavných príkazoch a nariadeniach a neustálej kontrole. Tieto štýly vedenia často vedú k znižovaniu flexibility v kolektíve.

**Demokratický (participatívny, konzultatívny) štýl vedenia** – predpokladom je určitá odborná, spoločenská a kultúrna úroveň členov tímu. Demokratický veliteľ dôveruje členom svojho tímu. Rozhodnutia a zodpovednosti sú delegované na nižšie stupne velenia pričom si všetci musia uvedomovať dôležitosť pridelených úloh.

**Liberálny štýl vedenia** – vodcovi spolupracovníci sú značne samostatní. Veliteľ im plne dôveruje a ponúka úplnú autonómiu v rozhodovacích procesoch. Výberová je aj kontrola



vykonávania, resp. splnenia úloh. Uvedený štýl vedenia je v ozbrojených silách veľmi ťažko uplatniteľný vzhľadom na prísnu hierarchizáciu, no aj napriek tomu sa dá uplatniť na vyšších úrovniach, ako napríklad na generálnom štábe či veliteľstve síl. Najdôležitejším predpokladom pre účinnosť tohto štýlu je zohratý tím a plná dôvera, čo zabezpečuje aj efektívnosť daného štýlu. Ďalšou z teórií vzťahujúcou sa k vodcovstvu je teória zameraná na vzťahy medzi vodcom a každým jedným z jeho nasledovníkov.

„Vodcovia, ktorí vedú nasledovníkov, získavajú ľudí po jednom, vodcovia, ktorí vychovávajú vodcov, znásobujú svoj rast. Na základe týchto vzťahov rozlišujeme vodcovstvo:

- vizionárske,
- tímové,
- strategické. (14)

**Vizionárske vodcovstvo** predstavuje schopnosť predvídať budúcnosť, nereagovať len na problémy a situácie súčasnosti, ale byť pripravený aj na „zajtrajšok“. Jasná vízia, ktorá by mala byť zmysluplná, reálna a zrozumiteľná pre všetkých členov tímu, je hlavným znakom tohto typu vodcovstva.

**Tímové vodcovstvo** už z názvu hovorí o tíme ľudí, ktorí sú spoločne zaujatí pre konkrétnu úlohu. V tomto prípade jasne platí, „aký povel, taký výkon“, čo v praxi znamená, že vodca musí presne špecifikovať požiadavky pre spolupracovníkov aby sa mohli zodpovedne snažiť dosiahnuť očakávaný výsledok.

**Strategické vodcovstvo** je možné chápať z dvoch pohľadov. Prvý pohľad sa na strategické vodcovstvo pozerá z hľadiska výmeny informácií medzi vodcom a členmi tímu, zatiaľ čo druhé hľadisko sa zameriava na vodcovstvo v závislosti na stupňoch velenia, kde okrem tohto typu nájdeme aj operačné a taktické vodcovstvo. Oba pohľady sa zhodujú v činnostiach formulovania a implementácie stratégie, ktorá predstavuje plán na zjednotené uskutočňovanie cieľov.

### 1.3 Vodca v špecifickom vojenskom prostredí

Špecifické prostredie je prostredie, ktoré sa svojim vplyvom na človeka líši od každodenného, rutinného života. Je to prostredie, ktoré nie je pre človeka úplne prirodzené, je nové a často od človeka vyžaduje istú mieru sebazaprenia a odolnosti, či už psychickej alebo fyzickej. (4)

Je známe, že vojenské prostredie je do značnej miery autokratické. Komunikácia je zo strany podriadených veľmi limitovaná a tok informácií smeruje prevažne zhora nadol. **Vojenský systém je charakteristický prísnu centralizovanou organizačnou štruktúrou, nedeliteľnou veliteľskou právomocou a na základe predpisov, rozkazov a nariadení sa vyžaduje presné plnenie povinností a noriem.**



**Vojenská jednotka ako pracovný tím ľudí** má isté špecifiká, ktoré sú dané charakterom činností, prostredím a cieľmi, ktoré dosahujú. Vojaci vstupujú do rôznych vzťahov, či už služobných (sú vymedzené služobným postavením alebo funkciou) ale aj osobných (tieto si vyberá každý jedinec sám na základe sympatií/antipatií).

Vojenské prostredie je vo vzťahových otázkach špecifické – vzťahy osobné sú často potláčané do úzadia a dobrý vodca (veliteľ) musí vedieť, kedy sympatie odložiť bokom a pre úspešné splnenie úlohy vydať vojakovi rozkaz alebo nariadenie, ktoré by v súkromní danej osobe nevydal.

**V oblasti vodcovstva sú požiadavky na dôstojníka – vodcu** stanovené nasledovne:

- vedieť a byť schopný viesť podradených,
- ovládať na vysokej úrovni svoju vojenskú odbornosť a špecializáciu vojenskej odbornosti z hľadiska teórie ale aj praxe,
- správne sa rozhodovať v stresových situáciách a v časovej tiesni
- mať maximálnu úroveň mravného vedomia a morálky,
- mať vedomosti z oblasti geopolitiky a medzinárodných vzťahov primerane vykonávanej funkcii.

Na budúcich veliteľov sa kladú čím ďalej tým väčšie nároky, preto by bolo pre Ozbroyené sily Slovenskej republiky najvýhodnejšie, keby absolvent Akadémie ozbrojených síl disponoval potrebnými manažérskymi ale aj vodcovskými spôsobilosťami, vedel rozlišovať situácie a vhodne použiť tú ktorú zručnosť. Obe oblasti by dokázal využiť na rôznych úrovniach velenia – manažérske v počiatku kariéry na taktickej úrovni a tie vodcovské na vyšších riadiacich pozíciách.

**Vojenský leadership** – vodcovia vo vojenskom prostredí musia byť odlišní od tých, ktorí sa nachádzajú v iných typoch organizácií. Mimo toho, že sú menovaní do určitej funkcie s určitou hodnotou, oprávnenie k veleniu a vedeniu im vyplýva zo zákona. Vojenské prostredie sa vyznačuje prísnou hierarchiou. Vyžaduje sa nielen poslušnosť a plnenie rozkazov, ale aj vysoká miera profesionality. „Profesionalita je dôležitá v armáde z dvoch významných dôvodov. Po prvé, vojenský vodca je verejným činiteľom zodpovedným za obranu národa. Po druhé, vojenská organizácia je často zodpovedná za život svojich vojakov“.

Pri plnení bojových úloh môže nastať situácia, že jednotka príde o svojho veliteľa. V takomto prípade je dôležité, aby niektorý z členov jednotky prebral velenie a stanovenú úlohu dokončil. Vojenský profesionál musí byť na takéto situácie pripravený a preto je dôležité rozvíjať vodcovstvo u každého jedného profesionálneho vojaka.

**Každý veliteľ plní tri hlavné roly, je lídrom, manažérom a koučom.** Ako líder vytýčuje ciele, smer, spôsob a dôvod na splnenie rozkazov a pritom motivuje podriadených k lepším výkonom. V prípade roly manažéra prideliuje úlohy, využíva pridelené sily a prostriedky, rieši operatívne situácie a riadi zmeny. Ako kouč rozvíja u podriadených samostatnosť a výkonnosť.



Táto rola je však plnohodnotne aplikovateľná jedine v mierových podmienkach, zatiaľ čo prvé dve môžeme použiť ako v mierových, tak aj vo vojnových situáciách. (1) Pokiaľ chce byť novodobý veliteľ vnímaný ako vodca, mal by sa inšpirovať a riadiť nasledujúcimi princípmi:

- vodcovstvo-leadership je záležitosť každého – byť úspešným vodcom nie je predurčené iba tým, ktorí majú čiastočne vrodené predpoklady stať sa vodcom a ani tým, ktorí boli do funkcie veliteľa dosadení; vodcovské vlastnosti sa dajú patričným tréningom rozvíjať,
- Základom vedenia vodcu je jeho osobný kredit postavený na dôveryhodnosti – chcem veliteľa dobrovoľne nasledovať;
- Vodcovstvo začína vnútorným stotožnením sa – ide o proces vnútorného stotožnenia sa s úlohou vodcu, prijatie úloh, zodpovedností, myšlienok;
- Osobnostné hodnoty veliteľa a postoje ovplyvňujú druhých – najlepší vodcovia sú tí, ktorí dokážu svoje hodnoty a presvedčenia prepojiť s hodnotami a presvedčeniami tých, ktorí ho nasledujú;
- Vodca by mal viesť (byť) príkladom, inak sa vodcom nestane vôbec –konanie vodcu by malo byť v súlade s jeho hodnotami;
- Nevyhnutným predpokladom úspešného vodcu – lídra je pohľad vpred;
- Vodcovstvo nie je len o vízii veliteľa – najlepšia vízia je zdieľaná vízia, najlepší velitelia sú tí, ktorí rozumejú svojim podriadeným a tí rozumejú jemu;
- Zmeny sú príležitosťami pre rozvoj – schopnosť udržiavať Status Quo;
- Velitelia sú tímoví hráči – dosiahnutie cieľa je výsledkom úsilia každého jednotlivca;
- Vodcovstvo – Leadership je vzťah medzi veliteľom a podriadených – v tomto bode sa kladie dôraz na emocionálnu inteligenciu vodcu, zrelosť, empatiu a porozumenie;
- Srdcom vodcovstva je starostlivosť – rešpekt a úcta voči podriadeným robia z veliteľa vodcu hodného nasledovania. Vodcovia-velitelia – lídri sa zvyknú stať vtedy, keď si ctia a rešpektujú emócie a potreby svojich podriadených.

Vo vojenskom prostredí sa v závislosti na stupňoch velenia vojenskej organizácie vymedzujú tri úrovne líderstva:

1. **Priamy / taktický / leadership** alebo vedenie „tvárou v tvár“ typický pre veliteľov družstiev, čiat, rôt, náčelníkov pracovísk a skupín v štáboch, t.j. Pre hodnosti rotný, rotmajster, nadrotmajster, poručík, nadporučík a kapitán – tj. velitelia, ktorí sú v dennom kontakte s podriadenými, osobne vzdelávajú, vychovávajú a cvičia svojich podriadených.
2. **Organizačný leadership** je typický pre veliteľov práporov, brigád, náčelníkov oddelení štábov, t.j. pre hodnosti major, podplukovník a plukovník. Vedenie sa tu prevádza nepriamo cez priamych veliteľov, je charakteristické stupňovitým velením, kde nie je možné vidieť efekt hneď. Vyžaduje to viesť nesúrodé tímy k realizácii spoločných cieľov a kontrolovať činnosť podriadených.



3. **Strategický leadership** predstavuje najvyššiu úroveň vodcovstva, je typický pre vedúcich zamestnancov GŠ SR, MO t.j. hodnosti plukovník, brigádny generál, generálmajor, generálporučík, armádny generál, očakáva sa tu schopnosť formulovať poslanie, víziu, participovať na tvorbe strategických dokumentov a dlhodobých plánov rozvoja, schopnosť vyjednávať nielen s vojenskými ale predovšetkým s politickými aktérmi.

Pre všetky tri úrovne vodcovstva (leadershipu) tvorí spoločný, neoddeliteľný základ, hodnotový rámec a ním formovaný charakter veliteľa. Hodnotový rámec vojenskej profesie je daný právnymi a morálnymi princípmi, ktorý dotvára bojový etos – etický základ absolútnych požiadaviek na správanie všetkých príslušníkov v rezorte. Z uvedeného vyplýva, že podstatou vodcovstva je celková zmena myslenia, správania a konania osobnosti pre vedení iných ľudí, Ide o pripravenosť, chuť pracovať, spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Nebezpečím môže byť skĺznutie k toxickému, deštruktívnemu vodcovstvu. (1)

### Toxický leadership

Je odborný termín patriaci do oblasti leadershipu a organizačného správania. Toxickí vodcovia – lídri sú charakterizovaní ako jednotlivci, ktorí síce majú zodpovednosť za ľudí, či celú organizáciu, avšak ktorí zároveň kvôli svojmu deštruktívnemu správaniu a disfunkčným osobným kvalitám poškodzujú tieto skupiny, organizáciu, či celú spoločnosť. (15) Toxické vedenia podriadených sa dá definovať aj v podmienkach OS SR ako správanie veliteľov, ktorí sa presadzujú na úkor svojich podriadených a zvyčajne tak robia s bez ohľadu na dôsledky a dopady na ich podriadených, ich jednotku a vojenskú profesiu.

Toxické vedenie má priamy negatívny vplyv na súdržnosť skupiny, tímov (*domovská stránka Univerzity od Maryland 2014*). Podľa toho toxický vodca-líder je neúprimný, klame svojich nasledovníkov, má nadpriemerné ambície, ktorá stavia lídrovu snahu o slávu nad ostatných, je sebecký a arogantný. Títo jednotlivci konajú tak, že ponížujú, demoralizujú a zastrážujú ostatných, porušujú ľudské práva a potláčajú konštruktívnu kritiku. Medzi prejavy takého správania patria napr. nereálna pracovná záťaž, korupcia, manipulácia, šikana na pracovisku, obťažovanie, podvody, či zámerné dezinformácie a dezinterpretácie, neetické a nelegálne až kriminalistické činy. (16)

Toxickí vodcovia-lídri sú často deštruktívni, túžia po moci, popierajú akúkoľvek ich vinu, zneužívajú svoju moc a políciu, starajú sa o sebe na úkor svojich zamestnancov, spravidla sú presvedčení o svojich zásluhách.

Pri identifikácii toxických lídrov by mala byť pozornosť venovaná takým dimenziám, ako napr. zámer, intenzita, trvanie škody, pôvod a množstvo deštruktívneho správania a dysfunkčných osobnostných charakteristík jednotlivca, jeho profesijné zázemie a skúsenosti, kultúra organizácie klíma, stabilita externého prostredia.





Ak lídri uplatňujúci toxický štýl vedenia v armáde bývajú často svojim okolím a nadriadenými považovaní za sebavedomých, náročných a tvrdých veliteľov, nepoznajú neriešiteľné problémy. V skutočnosti sa môže jednať o egoistických vojakov s narcistickými sklonmi, tendenciami k prehnane autoritatívnemu správaniu a šikanujúcemu konaniu. Môžu to byť aj jednotlivci, ktorí majú problém s praktickou aplikáciou zásad tímovej práce, často uplatňujúci iní normy a pravidlá správania pre seba a iné pre svojich podriadených.

Uplatňovanie prípadne výskyt prevahy tzv. toxického vodcovstva – leadershipu na úrovni pracovnej skupiny vo vojenskej jednotky môže viesť k vytvoreniu toxického pracoviska. **Každý veliteľ by mal poznať príznaky tzv. otráveného (intoxikačného) pracoviska** (18, 19):

- Manažéri sa vyhýbajú riešeniu nevhodného správania, na ktoré podriadení upozorňujú. Takže dochádza k jeho rozširovaniu a eskalácii.
- Na pracovisku sa vyskytuje neúmerne vysoká miera absencií, zamestnanci sú vyčerpaní zo zlého pracovného prostredia, alebo nemoc predstierajú, alebo si hľadajú nové zamestnanie.
- Na pracovisku sa vyskytuje mnoho prípadov, kde zamestnanci prechádzajú do iných organizačných útvarov, aby sa vyhli priamym konfliktom na pôvodnom pracovisku, alebo nedobrovoľne boli preložení na odlišnú pracovnú pozíciu.
- Prehnaná regulácia rutinné vykonávanej činnosti na pracovisku, ktorá vyvoláva odpor zamestnancov.
- Medziľudské konflikty brzdia postup pracovných projektov, čo vedie k menšiemu zisku a k fluktuácii zamestnancov.
- Zlozvyky niektorých zamestnancov odvádzajú ostatných od pracovného výkonu, sú im nepríjemné a narúšajú plynulý pracoviska, či organizácie.
- Tímová spolupráca a morálka sú na nízkom stupni alebo vôbec neexistujú, prístupy k bezpečnosti na pracovisku sa neaktualizujú alebo nevytvárajú. (1)

V súvislosti s problematikou vodcovstva – leadershipu je potrebné šíriť osvetu tak medzi profesionálnymi vojakmi ako aj pred vojakmi v prípravnej, dočasnej i stálej štátnej službe, poprípade aj osvetu v rámci kariérnych kurzov.

Zaslúži si to vojenský leadership, pretože vojenský profesionál by mal byť pripravený na rôzne situácie – vyžadujú si to zvláštnosti moderných vojenských operácií a nasadenie málo početných ale zato vysoko mobilných jednotiek, kde veliteľ musí vedieť riešiť množstvo úloh a vedieť sa postaviť a dokázať so svojim tímom vždy úlohu dokončiť.





## 2 ROZVOJ VODCOVSKÝCH – LÍDERSKÝCH KOMPETENCIÍ PROFESIONALNÝCH VOJAKOV

Ak vychádzame z poznania, že každý jedinec disponuje jedinečným zoskupením schopnosti, zodpovednosti, vedomosti, postoju, lojalitou, obetavosťou, odbornými znalosťami, a tiež talentom. Všetky tieto prvky tvoria dohromady „magickú kvalitu“, ktorú nazývame kompetencia. Ak by sme chceli v rezorte viacej využiť intelektuálny potenciál tak profesionálnych vojakov (od prípravnej štátnej služby až po stálu štátnu službu) a aj zamestnancov rezortu musíme chápať kompetencie ako dôležitú súčasť firemnej kultúry, odrážajúc jej hodnoty a poslanie a zákonite predstavujú základný predpoklad na vytvorenie nového európskeho systému riadenia ľudských zdrojov.

Systém riadenia a hodnotenia podľa kompetencií, ktorý je založený na modelovaní sústavy kľúčových a funkčných kompetencií je čoraz častejšie využívaný v rôznom spektre organizácií. 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 nástroj 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 organizácií. 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. (1)

Základným krokom postupu využívania kompetencií pri práci s ľudskými zdrojmi je jasné a presné zadefinovanie požiadaviek na splnenie očakávaných úloh vzhľadom na ciele organizácie. Kompetenciu je možné vymedziť aj ako množinu správania zamestnanca, ktorú musí v danej situácii použiť, aby kompetentne zvládol svoje úlohy.

Po identifikovaní a definovaní kompetencií nastáva v súčasnosti snaha tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície. Kompetenčný model sa dá chápať aj ako most medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Samotný kompetenčný model nie je cieľom, ku ktorému by organizácia mala smerovať, je iba prostriedkom k dosahovaniu cieľov organizácie, ktorými sú zvyšovanie efektivity a výkonnosti. Mal by teda efektívne prepojiť stratégiu organizácie s personálnou stratégiou (2).

Vychádzajúc z týchto poznatkov sme chceli prispieť v rámci riešenia vedeckých úloh projektov a štúdií realizovateľnosti v našom rezorte, že sme navrhli projekt – **štúdiu realizovateľnosti zameranú na rozvoj potenciálu vojakov k úspešnému vedeniu ľudí a ich vodcovských kompetencií vo vojenskom prostredí.**



V minulosti sa katedra podieľala aj na realizácii kurzov vedenia ľudí a sociálno-psychologických výcvikov o ktoré je ešte aj teraz dosť značný záujem zo strany vojenských profesionálov vo funkciách veliteľov čiat a rôť. Zo sociálno-psychologického hľadiska sa zo zložitej štruktúry kompetencii lídrov vo vojenskom prostredí dnes už identifikovali tri dôležité kompetencie: **kompetencie zvládania záťaží, morálne kompetencie a komunikačné kompetencie.**

V tejto tradícii niektorí členovia riešiteľského tímu pokračovali v podmienkach bývalej katedry manažmentu a vymysleli vlastne nov-how pod **názvom „Kľúčové kompetencie manažéra –veliteľa“** rozdelené do 5 - 6 modulov. Problematika vodcovstva však bola riešená v obsahu kurzov veľmi málo. V dnešnej uponáhľanej až hektickej dobe sa priveľa diskutuje o tom, **čo by mal správny vodca – líder – veliteľ** vedieť, aké vlastnosti, schopnosti a kompetencie by mal mať na to, aby spĺňal predpoklady vodcu – lídra a aby jeho činnosť naplnila očakávané ciele a nároky, ktoré sú čím ďalej, tým väčšie aj v podmienkach OS SR.

**Vodcovstvo** sa v slovenskom jazyku chápe trochu rozpačito a aj ináč ako leadership v anglickom zmysle slova, častejšie sa spája s vojenským prostredím, s významnými vojenskými vodcami na najvyšších veliteľských postoch, poprípade s významnými predstaviteľmi verejného života.

Častejšie ho chápeme ako *špecifický prístup k vedeniu ľudí v organizáciách, kde jeho podstatou je získavať ľudí, aby zdieľali a naplňovali ciele a vízie prinášajúce zmeny, rozvoj organizácie, ale súčasne aby ľudia boli motivovaní pre rozvoj svojho vlastného potenciálu v prospech organizácie.* Preto je potrebné pochopiť najprv miesto a funkciu ľudského činiteľa vo vojenskej organizácii, poznať sociálno-psychologický pohľad na vojenské prostredie, organizáciu a až potom poukázať na špecifika vodcovstva – leadershipu vo vojenskom prostredí. Z rôznych výskumov vlastností lídrov sa potvrdilo, **že jednotlivec sa lídrom nenarodí, ale môže, či nemusí sa ním stať.**

**Z uvedených poznatkov vyplýva, že problematika vodcovstva bude rezonovať aj v budúcnosti. Preto na Katedre spoločenských vied a jazykov (s členmi riešiteľského tímu) navrhla MO SR spracovať projekt – štúdiu realizovateľnosti zameranú na vodcovstvo v OS SR.**

*Cieľom projektu je identifikovanými nástrojmi podporiť rozvoj potenciálu profesionálnych vojakov k úspešnému vedeniu ľudí a rozvoj ich líderských kompetencií vo vojenskom prostredí, ktoré vedú k zvyšovaniu úrovne jednej z kľúčových kompetencií profesionálnych vojakov potrebnej k výkonu ich práce a zároveň vedú k podpore dosahovania cieľov ozbrojených síl ako organizácie*

**Špecifické ciele sú:**

1. Analyzovať súčasný systém vzdelávania profesionálnych vojakov v oblasti vedenia ľudí a vodcovských kompetencií.



2. Uskutočniť komparáciu systému vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov s vybranými zahraničnými armádami (V4) so zameraním na vedenie ľudí a rozvoj vodcovstva – líderstva.
3. Navrhnuť a definovať kľúčové kompetencie k úspešnému vedeniu ľudí – líderstvu v OS SR. Procesom operacionalizácie určiť relevantné dimenzie a merateľné indikátory jednotlivých kľúčových kompetencií.
4. Navrhnuť a overiť nástroje na meranie jednotlivých vlastností, schopností a spôsobilostí, ktoré napĺňajú kľúčové kompetencie. Vybrať a popísať reálne situácie z výcviku a každodenného života jednotiek a na tomto základe vytvoriť modelové situácie na meranie jednotlivých kompetencií.
5. Za pomoci identifikovaných nástrojov odmerať u profesionálnych vojakov mieru vlastností, schopností a spôsobilostí obsiahnutých v kľúčových kompetenciách k úspešnému vedeniu ľudí – líderstvu.
6. Spracovať a zanalyzovať dáta zo zisťovania miery líderských kompetencií, identifikovať hlavné problémy a nedostatky vzhľadom k požiadavkám na tieto kompetencie a navrhnuť postupy na ich odstránenie.
7. Na základe vypracovanej analýzy vytvoriť kompetenčné modely v oblasti vedenia ľudí a metodický nástroj pre potreby rozvoja kľúčových kompetencií v rámci AOS i celých OS SR. Výstupy projektu budú slúžiť na posilnenie OS SR v rozvoji spôsobilostí a kompetencií veliteľov pre vedenie podriadených v súčasných podmienkach, skvalitnia prípravu i udržateľnosť síl a budú využiteľné pre efektívnu personálnu prácu a vedenie kariér profesionálnych vojakov
8. Záverečná správa s výsledkami jednotlivých špecifických cieľov a vyhodnotením hlavného cieľa projektu.
9. Workshop/vedecká konferencia k problematike rozvoja vodcovských – líderských kompetencií vojenských profesionálov.
10. Kompetenčné modely pre oblasť vedenia ľudí v prostredí OS SR.
11. Metodická pomôcka pre potreby rozvoja kľúčových kompetencií v prostredí OS SR.
12. Odborná publikácia/e- kniha rozvíjajúca teóriu vojenského líderstva.

#### Využitelnosť výsledkov:

- Výsledky a výstupy projektu je možné využiť ako analytický podklad pre návrhy zmien v obsahu a forme študijných programov, kariérnych kurzov a kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov.

#### Výstupy projektu budú slúžiť:

- Na posilnenie OS SR v rozvoji spôsobilostí a kompetencií veliteľov pre vedenie podriadených v súčasných podmienkach, skvalitnia prípravu i udržateľnosť síl a budú využiteľné pre efektívnu personálnu prácu a vedenie kariér profesionálnych vojakov. V rámci riešenia jednotlivých špecifických cieľov v štúdiu už teraz vyplynuli určité závery,



ktoré autori štúdie budú navrhovať do záverov riešenia štúdie realizovateľnosti. Jedným z nich je aj dnešná konferencia a jednotlivé vystúpenia účastníkov a navrhované opatrenia, vyplývajúcej z dnešnej diskusie.

**Z hore uvedených dôvodov sme pristúpili k analýze vysokoškolského vzdelávania v oblasti vodcovstva.**

## 2.1 Porovnanie problematiky vyučovania problematiky vodcovstva vo vysokoškolskom vzdelávaní

**Absolvent 1. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo, v študijnom programe Bezpečnosť a obrana štátu** – je kvalifikovaným odborníkom na nižších stupňoch riadenia v štátnej správe a samospráve, OS SR a v oblasti krízového manažmentu, pri riešení otázok obrany a vnútornej bezpečnosti obrany štátu a pri plnení medzinárodných bezpečnostných záväzkov štátu v zahraničí.

V oblasti medzinárodnej bezpečnosti je spôsobilý analyzovať súčasnú medzinárodnú politickú situáciu, so zameraním na ohniská vzniku možných krízových spoločenských situácií a otázky medzinárodného terorizmu. Je schopný riadiť jednotky Ozbroyených síl SR pri plnení taktických úloh. Získaním širokého spektra teoretických i praktických poznatkov a zvládnutím základných manažérskych činností nachádza uplatnenie pri riadení jednotlivcov a pracovných tímov na taktickej úrovni velenia a riadenia.

Tabuľka 1 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Manažment	1	16	26
Rozhodovacie procesy	2	24	32
Manažérska komunikácia a vodcovstvo	5	28	28
Manažment vojenskej jednotky	5	18	24

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 2. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo v študijnom programe Bezpečnosť a obrana štátu** dokáže s vysokou mierou samostatnosti a tvorivosti aplikovať teoretické vedomosti na rôzne praktické situácie a problémy súvisiace s jeho uplatnením v príslušných profesiách, najmä na operačnej úrovni velenia a riadenia. Je kvalifikovaným odborníkom v štátnej správe a samospráve, medzinárodných inštitúciách, diplomatických službách, v OS SR a v oblasti krízového manažmentu, pôsobiaci na úseku riadenia pri riešení otázok medzinárodnej bezpečnosti v globálnom i regionálnom rozmere a riešení obrany a vnútornej bezpečnosti štátu.



Dôraz sa kladie na hlboké poznatky z rôznych aspektov medzinárodných vzťahov - najmä politických, ekonomických, právnych, kultúrnych a pod., komunikačné schopnosti, vrátane komunikácie v rámci medzinárodných tímov. Získaním širokého spektra teoretických i praktických poznatkov a dôsledným zvládnutím manažérskych činností absolvent nachádza uplatnenie pri riadení jednotlivcov a pracovných tímov na stredných stupňoch riadenia.

Tabuľka 2 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Odborná príprava - riadenie logistických procesov I	1		56
Krízový manažment	2	28	14
Bezpečnostný manažment a riadenie rizík	2	18	24
Systémy velenia a riadenia	2	12	30
Odborná príprava - riadenie logistických procesov II	2		56
Odborná príprava - riadenie logistických procesov III	3		56
Psychologické aspekty vedenia operácií	4	20	22

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 1. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo , v študijnom programe Elektronické zbraňové systémy** je orientovaný študijný program, ktorý sa zameriava na prípravu absolventa na pokračovanie v štúdiu v druhom stupni vzdelávania, konkrétne v inžinierskom študijnom programe rovnakého názvu Elektronické zbraňové systémy.

V predložennom bakalárskom programe je obsah štúdia zameraný ako teoretická a praktická príprava na zvládnutie moderných elektronických zbraňových systémov, a to konkrétne:

- rádiolokačných a navigačných systémov (vojenská odbornosť A30: ČŠ 412, 419; vojenská odbornosť A70: ČŠ 660, 661, 664)
- systémov protivzdušnej obrany (vojenská odbornosť A10: ČS 300, 302, 310, 311, 313, 329, 336, 362, 373, 380, 388)
- mobilných komunikačných systémov (vojenská odbornosť C10: ČŠ 600, 601, 602, 607, 654; vojenská odbornosť A30: ČŠ 416)
- systémov elektronického prieskumu a elektronického boja (vojenská odbornosť I10: ČŠ 670, 680).

Študijný program obsahuje aj vzdelávanie na získanie základných dôstojníckych poznatkov, spôsobilostí. Príprava absolventa je v súlade s najnovšími poznatkami prírodných, technických, humanitných, spoločenských a vojenských vied pre adaptabilné velenie a riadenie vojenských jednotiek. Absolvent získa vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v študijnom odbore 8.4.3 Výzbroj a technika ozbrojených síl, je pripravený na ďalšie vysokoškolské a samostatné celoživotné vzdelávanie vo oblasti obrany vlasti.



## **Teoretické vedomosti**

Absolvent má základné vedomosti o velení a riadení malých vojenských jednotiek pozná a chápe podstatné fakty, pojmy, princípy a teórie potrebné na zvládnutie moderných elektronických zbraňových systémov, a to konkrétne o rádiolokačných a navigačných systémov (vojenská odbornosť A30: ČŠ 412, 419; vojenská-odbornosť A70: ČŠ 660, 661, 664) o systémov protivzdušnej obrany (vojenská odbornosť A10: ČS 300, 302, 310, 311, 329, 362, 373, 380, 388) o mobilných komunikačných systémov (vojenská odbornosť C10: ČŠ 600, 601, 602, 607, 654; vojenská odbornosť A30: ČŠ 416) o systémov elektronického prieskumu a elektronického boja

## **Spôsobilosti**

Absolvent je spôsobilý: veliť a riadiť malú vojenskú jednotku, pracovať ako dôstojník jednotky a útvary pôsobiť v národnom aj medzinárodnom prostredí.

Tabuľka 3 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

<b>Názov predmetu</b>	<b>semester</b>	<b>prednášky</b>	<b>cvičenia</b>
Psychológia a pedagogika	4	14	14
Základy manažmentu	4	10	

Zdroj: *vlastné spracovanie*

**Absolvent 2. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo , v študijnom programe Elektronické zbraňové systémy** nadväzuje na bakalárske študijné programy: Elektronické zbraňové systémy, Elektronické systémy. Príprava absolventa je v súlade s najnovšími poznatkami prírodných, technických, humanitných, spoločenských a vojenských vied pre adaptabilné velenie a riadenie vojenských jednotiek. Študijný program je navrhnutý tak, aby umožňoval študentom zvoliť si predmety z jedného zo štyroch modulov povinne voliteľných predmetov patriacich do oblasti elektronických zbraňových systémov ozbrojených síl SR.

Absolvent získa vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v študijnom odbore 8.4.3 Výzbroj a technika ozbrojených síl, je pripravený na ďalšie samostatné celoživotné vzdelávanie vo oblasti obrany vlasti. Teoretické vedomosti Absolvent má vedomosti o vedení, velení, riadení, plánovaní, organizovaní, kontrole a hodnotení vojenských jednotiek pozná a chápe podstatné fakty, pojmy, princípy a teórie vzťahujúce sa na moderné elektronické zbraňové systémy.





Tabuľka 4 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Systémy velenia a riadenia	2	12	30
Velenie a riadenie v podmienkach NEC	2	14	14

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 1. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo, v študijnom program Vojenské spojovacie a informačné systémy.** Absolvent študijného programu získa vedomosti, schopnosti a zručnosti v oblasti teoretických základov, prevádzky a riadenia vojenských spojovacích a informačných systémov. Absolvent je pripravený na výkon prevádzkových a nižších riadiacich funkcií v oblasti informačných, komunikačných a senzorových technológií a systémov v organizačných zložkách riadenia a velenia rezortu obrany a na štúdium študijného programu druhého stupňa.

Tabuľka 5 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Psychológia a pedagogika	4	14	14
Základy manažmentu	4	10	18

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 2. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo, v študijnom program Vojenské spojovacie a informačné systémy** dokáže projektovať, riadiť, analyzovať, navrhovať, vyvíjať, konštruovať a udržiavať rozsiahle vojenské spojovacie a informačné systémy.

Získané poznatky mu umožňujú riadiť tímy pracovníkov v tejto oblasti, samostatne viesť aj veľké projekty a prevziať zodpovednosť za komplexné riešenia. Dokáže pôsobiť v rámci spojovacích, informačných a senzorových systémov prevádzkovaných v národnom aj nadnárodnom meradle a zabezpečovať interoperabilitu v systémoch velenia a riadenia. Rozumie vzájomným väzbám medzi informačnými a komunikačnými systémami, sieťami a službami a dokáže pri ich návrhu a prevádzke využívať poznatky z moderných architektúr počítačových a softvérových systémov, ako aj z kryptológie a počítačovej bezpečnosti. Absolvent je schopný sa uplatniť a zastávať kvalifikované miesta v oblasti špecifických vojenských spojovacích a informačných systémov, ako aj civilných informačných a komunikačných technológií ako riadiaci, prevádzkový, systémový a servisný pracovník. Tí absolventi inžinierskeho študijného programu, ktorí sú súčasne profesionálnymi vojakmi, sú po jeho absolvovaní pripravení na výkon služby v riadiacej funkcii podľa čísla vojenskej odbornosti zameranej na informačné a komunikačné systémy v rámci Ozbroyených síl SR.





Tabuľka 6 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Manažment VKIS	2	28	14
Systémy velenia a riadenia	2	12	30
Systémy velenia a riadenia Vzdušných síl	2	30	12
Velenie a riadenie v podmienkach NEC	3	14	14
Riadenie letovej prevádzky	3	26	26

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 1. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo v študijnom program Zbraňové systémy, zbrane a ich časti.** Absolvent bakalárskeho študijného programu Zbraňové systémy, zbrane a ich časti v študijnom odbore Obrana a vojenstvo má znalosti zodpovedajúce teoretickému základu strojníckeho zamerania, ktoré sú rozvinuté v rámci bližšieho zamerania na ich aplikovanie na konštrukčné a technologické systémy. V zameraní zbrane a munícia má dobré vedomosti z oblasti konštrukcie ručných a automatických zbraní, delostreleckých zbraní, zbraní bojových vozidiel výbušnín a munície. Má prehľad o optických a optoelektronických prvkoch výzbroje. V zameraní mobilná technika má dobré vedomosti z oblasti teórie pohybu vozidiel, konštrukcie spaľovacích motorov, pásovej a kolesovej techniky a spoľahlivosti a diagnostiky vozidiel.

Tabuľka 7 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Psychológia a pedagogika	4	14	14
Základy manažmentu	4	10	18

Zdroj: vlastné spracovanie

**Absolvent 2. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo, v študijnom program Zbraňové systémy, zbrane a ich časti.** Absolvent študijného programu druhého stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Obrana a vojenstvo dokáže projektovať, riadiť, analyzovať, navrhovať, vyvíjať, konštruovať a udržiavať rozsiahle systémy výzbroje a techniky ozbrojených síl. Získané znalosti mu umožňujú riadiť tímy pracovníkov v tejto oblasti, samostatne viesť aj veľké projekty a prevziať zodpovednosť za komplexné riešenia. Dokáže pôsobiť v rámci systémov prevádzkovaných v nadnárodnom meradle a zabezpečovať interoperabilitu v systémoch velenia a riadenia.

Študijné programy môžu byť navrhnuté tak, aby umožňovali študentom zvoliť si predmety buď zo širšieho spektra predmetov patriacich do oblasti výzbroje a techniky ozbrojených síl alebo sa študijný program môže zamerať na jeden špecifický aspekt výzbroje a techniky a pokryť ho do väčšej hĺbky.



Teoretické vedomosti (2. stupeň) Absolvent študijného programu v študijnom odbore Obrana a vojenstvo: tvorí a prezentuje vlastné riešenia problémov pri výskume, vývoji a projektovaní výzbroje a techniky ozbrojených síl a ich komponentov; tvorivo aplikuje získané poznatky v praxi; vie vyhľadávať a zavádzať aj zložité vojenské, technické, ekonomické a manažérske prístupy s využívaním moderných metód a nástrojov riešenia inžinierskych úloh.

Tabuľka 8 V rámci študijného programu rozsah vzdelávania v oblasti vodcovstva

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
Systémy velenia a riadenia	2	12	30
Základy komunikačných systémov	3	14	14
Velenie a riadenie v podmienkach NEC	3	14	14

Zdroj: vlastné spracovanie

***V rámci študijného programu VSIS, EZS, ZSZČ v oblasti vodcovstva nie je v tejto špecializácii žiadny predmet venujúci sa vodcovstvu.***

## 2.2 Celoživotného vzdelávania na Akadémií ozbrojených síl Generála Milana Rastislava Štefánika vzdelávacie aktivity

Centrum vzdelávania (CV) je zložkou Akadémie ozbrojených síl zabezpečujúce kariérne a odborné vzdelávanie v zmysle ustanovení zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov a ďalšie vzdelávanie v zmysle ustanovení zákona o celoživotnom vzdelávaní. Zabezpečuje vzdelávanie a výcvik profesionálnych vojakov, civilného personálu OS SR a zamestnancov rezortu ministerstva obrany, Akadémie ozbrojených síl, absolventov policajných a civilných vysokých škôl, ako aj ďalšie vzdelávanie realizované podľa zmlúv a dohovorov. Vzdelávanie je realizované formou kariérnych, odborných, medzinárodných a krátkodobých odborných kurzov.

**Vyšší veliteľsko-štábny kurz** je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov rezortu obrany, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby. Úspešným absolvovaním kurzu získajú profesionálni vojaci ďalšie vojenské vzdelanie ako požiadavku na vojenskú hodnosť podplukovník a plukovník.

Cieľom VVŠK je poskytnúť účastníkom kurzu ďalšie vojenské vzdelanie, ako požiadavku na vojenskú hodnosť podplukovník a plukovník. Kurz je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov OS SR, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby v duchu hesla „**vzdelávame manažérov – vychovávame lídrov**“.

Vzdelávacie moduly v rámci kurzu Vyšší veliteľsko-štábny kurz sú rozdelené do piatich modulov s nasledujúcou tematikou v tab. 9.

Tabuľka 9 Program zahŕňa tieto atribúty potrebné k rozvoju zručností vodcovstva.

Názov modulu témy	Počet hodín	prednášky	cvičenia
Psychologické aspekty zahraničných misií	2	1	1
Rozvoj sociálnych zručností profesionálnych vojakov v riadiacich a veliteľských funkciách	8	2	1
Zdroje psychickej záťaže veliteľa a psychologická služba v OS SR	2	1	1
Hromadné správanie v priestoroch nasadenia	2	1	1
Programy starostlivosti o vojaka a benefity vojenskej služby.	2	1	1
Základy strategického riadenia	2	1	1
Strategické riadenie	8	6	2
Vodcovstvo – Leadership II	18	14	0
Personálny manažment v OS SR	2	2	
Komunikačná stratégia a komunikačné zručnosti II	27	8	14
Komunikačná stratégia rezortu obrany, boj proti dezinformáciám a hybridným hrozbám	3	2	1
Rétorické a komunikačné zručnosti veliteľa	2	1	1
Interkultúrna a masmediálna komunikácia	6	3	1
Vojenská diplomacie a protokol	4	2	2
Komunikačná tímová prezentácia	12		12
Oznamovanie závažných udalostí	6	2	4
Odporúčané postupy oznamovania	2	2	
Nácvik oznamovania závažných udalostí v podmienkach zvýšenej psychickej záťaže	2	2	
Krízové riadenie (mimo času vojny a vojnového stavu)	8	4	4
Krízové riadenie SR	2	1	1
Velenie a riadenie	80	8	57
Vojenský rozhodovací proces na taktickej úrovni velenia – Samostatný štábny nácvik	76	8	53

Zdroj: vlastné spracovanie

### Základný veliteľsko-štábny kurz“ (ďalej len „ZVŠK“)

Typ kurzu: kurz na vojenskú hodnosť. Forma vzdelávania: denná, dištančná, dĺžka trvania kurzu: 10 týždňov. Cieľ vzdelávacej aktivity: Cieľom ZVŠK je poskytnúť účastníkom kurzu ďalšie vojenské vzdelanie, ako požiadavky na vojenskú hodnosť major. Po splnení podmienok absolvovania kurzu stanovených týmto programom, rektor AOS vydá absolventom kurzu „osvedčenie o absolvovaní kurzu“. Kurz je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov OS SR, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby v duchu hesla „vzdelávame manažérov – vychovávame lídrov“. Vzdelávací proces je realizovaný systémom modulov, v ktorých je rozsah



problematiky členený na tematické okruhy a témy. Moduly sú vybrané a usporiadané na základe požadovaného výstupného profilu absolventa kurzu.

Tabuľka 10 Program zahŕňa tieto atribúty potrebné k rozvoju zručností vodcovstva

Názov modulu témy	Počet hodín	prednášky	cvičenia
Psychológia boja	4	2	2
Prevenca sociálne nežiaducich javov v OS SR	2	2	
Manažment vo vojenstve I	26	5	18
Osobnosť a kompetencie veliteľa - manažéra	4	1	2
Základy vodcovstva – Leadership I	4	1	2
Rozvoj sociálnych zručností v riadiacich a veliteľských funkciách	12	2	10
Komunikačné a prezentačné zručnosti	20	4	14
Efektívna a neefektívna komunikácia	4	1	2
Komunikačná tímová prezentácia	12		12
Etiketa profesionálneho vojaka	2	1	
Motivovanie podriadených	4	1	3
Vybrané teoretické prístupy k problematike motivácie, ich aplikácia v praxi a diagnostika vlastného osobnostno-motivačného typu	2	1	1
Identifikácia osobnostno-motivačných typov podriadených	2		2
Velenie a riadenie	94	27	58
Vedenie operácií brigádou	4	4	
Vojenský plánovací a rozhodovací proces na taktickom stupni velenia a riadenia (Military Decision Making Proces – MDMP, plánovanie operácie)	60	7	50

Zdroj: vlastné spracovanie



### Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl“ (ďalej len „DKAVŠ“)

Forma vzdelávania: dištančná, prezenčná, v trvaní 14 – 39 týždňov v závislosti na jednotlivých vojenských odbornostiach (ďalej len „VO“) a ich špecializáciách. Cieľom DKAVŠ je poskytnúť účastníkom kurzov vstupné vojenské vzdelanie pre získanie požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán. DKAVŠ je základným pilierom kariérneho vzdelávania budúcich dôstojníkov OS SR, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby. DKAVŠ sú rozdelené na všeobecnú vojenskú prípravu (ďalej len „VVP“) a odbornú vojenskú prípravu (ďalej len „OVP“).

VVP je spoločná pre všetkých účastníkov kurzu. Po jej skončení je následne vykonávaná OVP, ktorá je organizovaná diferencovane, podľa spresnených VO a ich ČŠp personálnym úradom OS SR a inými zložkami MO SR ktoré majú personálne právomoci. Súčasťou OVP môžu byť aj odborné kurzy.

Tabuľka 11 Program zahŕňa tieto atribúty potrebné k rozvoju zručností vodcovstva „DKVŠ“

Názov modulu témy	Počet hodín	prednášky	cvičenia
Vojenská pedagogika, sociológia a psychológia	14	10	4
Sociálno-patologické javy v OS SR	2	2	
Psychická záťaž vo vojenských podmienkach	2	2	0
Psychologická príprava	2	2	
Motivácia - sociálna kompetencia pre vedenie podriadených	6	2	4
Komunikačné a prezentačné schopnosti	10	4	6
Efektívna sociálna komunikácia	20	4	14
Velenie a riadenie	20	16	4
Komunikačné a prezentačné schopnosti veliteľa	2	2	
Podstata vodcovstva - štýl vodcu	2	2	
Etiketa manažéra - veliteľa	2	2	
Komunikačné a prezentačné schopnosti veliteľa	4	0	4
Manažment vo vojenstve	2	2	
Manažérske funkcie a ich využitie v OS SR	2	2	

Zdroj: vlastné spracovanie



## Štatistické spracovanie účastníkov kurzov v rokoch 2011-2022

V rámci akreditovaných študijných programov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika je rozvoj kľúčových kompetencií v rámci vzdelávania vodcovstva v týchto študijných programoch

Tabuľka 12 Štatistické spracovanie vzdelávania a výcviku personálu OS SR

roky 2011-2020												
KURZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	SPOLU
KNB			5									5
VVŠK	55	33	33	21	17	42	44	52	22	27	74	420
ZVŠK	124	44	28	24	16	43	38	43	32	32	51	475
DKAVŠ	42	51	48	50	79	48	137	118	115	146	139	973
<b>Celkom</b>												<b>1873</b>
Rok 2020												
Kurz	Počet účastníkov/absolventov		Poznámka									
17. VVŠK	27/27											
25. ZVŠK	32/32											
21. DKAVŠ	72/72		49 PŠS/23 DŠS +SŠS									
22. DKAVŠ	59/59											
23. DKAVŠ	15/15											
24. DKAVŠ	77/ukončenie v roku 2021		50 PŠS/27 DŠS+SŠS									
Rok 2021												
Kurz	Počet účastníkov/absolventov		Poznámka									
18. VVŠK	31/31											
19. VVŠK	43/43											
26. ZVŠK	51/51											
25. DKAVŠ	50		len vo VO: L10									
26. DKAVŠ	12		len vo VO: H10									
27. DKAVŠ	15/ukončenie v roku 2022		len DŠS a SŠS									
Legenda:												
<b>KNB</b>	kurz národnej bezpečnosti											
<b>VVŠK</b>	vyšší veliteľsko-štábny kurz											
<b>ZVŠK</b>	základný veliteľsko-štábny kurz											
<b>DKAVŠ</b>	dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl											
<b>PŠS</b>	prípravná štátna služba											
<b>DŠS</b>	dočasná štátna služba											
<b>SŠS</b>	stála štátna služba											

Zdroj: vlastné spracovanie





## ZÁVER

Z uvedenej analýzy vyplýva, že problematika vodcovstva – je okrajovou tematikou tak vo vysokoškolskom vzdelávaní ako aj v kariérnych kurzoch, ak to porovnáme s inými armádami sveta. Čiastočne to je realizované v predmete manažment a pedagogika a psychológia s veľmi malou dotáciou vyučovacích hodín. Neexistuje testovanie kadetov na predispozície vodcu v podmienkach OS SR- tak ako to je napr. v USA, Poľsku, Rakúsku aj v Maďarsku- nie je vytvorený žiaden inštitút líderstva – vodcovstva a nie sú spracované smernice, manuály, vedemecum lídra- vodcu a metodiky k vedeniu ľudí k vodcovstvu.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## ZOZNAM BILIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. 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
2. LOJDA, M. 2011. *Manažérské dovednosti*. Praha, Grada ISBN 978-80247-3902-1, s
3. HARTL, P. – HARTLOVÁ, H.: 2004. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. 1. vydanie. 773s. ISBN 80-7178-303-X
4. SOPÓCI, M. 2014. *Vodcovstvo*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2014. 1. vydanie. 242s. ISBN 978-80-8040-501-4
5. BELAN, Ľ. 2015. *Bezpečnostný manažment/manažérstvo bezpečnosti*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2015. 1. vydanie. 200s. ISBN 978-80-554-1163-7
6. STEIGAU, S. 2011. *Vudcovství aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-2473-506-1
7. NORTHOUSE, P. G. 2018. *Introduction to leadership*. Fourth Edition. London: Sage publications, Inc. ISBN 978-1-5063-3008-2
8. TURECKIOVÁ, M. 2009. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amosa Komenského, 2009. 1. vydanie. 104s ISBN 978-80-86723-66-2
9. GÁBOROVÁ, Ľ. 1999. *Sociálna psychológia pre učiteľov*. Prešov : Prešovská univerzita – FHPV, 1999. 2.vydanie. 148s. ISBN 80-88885-15-9
10. TUMA, M. 2009. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin: Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2009. 210s. ISBN 978-80-969373-0-5
11. KOTEK. sme.sk.online. cit.2019-03-18. Dostupné na: <http://web.tuke.sk/ksv/kotek/delegovanie.pdf>



12. LORKO, M.: 2010. *Podniková ekonomika*. Dubnica nad Váhom: MiF s.r.o., 2010. 2. vydanie. 210s. ISBN 978-80-969815-4-0
13. KOONTZ, H. WEHRICH, H. 1993.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 1. vydanie. 659s. ISBN 8085605457,
14. MAXWELL, J.: 2007. *21 zákonov vodcovstva*. Bratislava : Slovo života, 2007. 2. vydanie. 284s. ISBN 978-80-89165-19-3
15. LIPTAN-BLUMEN, J. 2004. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians- and how we can survive them*. New York: Oxford University Press
16. WALTON, M. 2007 Leadership toxicity- an inevitable affliction od organisations? [www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARPU/Leadership+Toxixityan+envitavle+affffliction+of+organisations?Open+Document](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARPU/Leadership+Toxixityan+envitavle+affffliction+of+organisations?Open+Document).
17. ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 1.vydanie. 169s. ISBN 80-251-0784-1
18. DURRÉ, Linnda. 2012. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5
19. CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. *Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR)*. ISBN 978-80-7478-552-8.

### Ďalšia literatúra

- ADAI, J. 2006. *Leadership. Učte se od velkých vudcu*. 1. vydanie. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1256-X
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdroju. Najnovšie trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M. 2008: *Management a leadership* 1.vydání.Praha Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4
- BĚLOHLÁVEK, F. 2001. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-726-308-0
- NORTHOUSE, P.G. 2015. *Leadership*. Western Michigan University. ISBN 978-1-4833-1753-3
- NORTHOUSE, P. G. 2016. *Leadership: theory and practice*. Sevent edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5063-1116-6
- SINEK, S. 2015. *Lidři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Brno: Jan Melvil. ISBN 978-80-8270-89-9
- STÝBLO, J. 2012. *Leadership: realita nebo víze*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-105-5
- TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9



## Zoznam elektronických médií a webových stránok

- AMI. 2014. *Pre manažérov: správne delegovanie úloh na druhých je umenie*. In: *karierainfo.sk*.online.cit.2019-03-18. Dostupné na: <https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000154/1427721/Pre-manazerov--Spravne-delegovanie-uloh-na-druhych-je-umenie>
- MEŇOVSKÝ, I. 2005. *Kompetencie a role manažérov a ich vplyv na úspešnosť riadenia podniku*. *epi.sk*.online.cit.2019-03-18. Dostupné na: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Kompetencie-a-role-manazerov-a-ich-vplyv-na-uspesnost-riadenia-podniku.htm>
- Notes on Military Leadership* in The Molossian Naval Academy.online.cit.2019-05-01. Dostupné na: <http://www.molossia.org/milacademy/leadership.html>
- Vodcovstvo (Leadership)* In: *ManagmentMania.com* online.Wilmington (DE) 2011-2019, 26.12.2016. cit.2019-05-01. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/vodcovstvo-leadership>

**doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.**

Katedra spoločenských vied a jazykov

e-mail: [maria.petrufova@aos.sk](mailto:maria.petrufova@aos.sk)



## ŠPECIFIKÁ VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV AKADÉMIE POLICAJNÉHO ZBORU V OBLASTI BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Radoslav IVANČÍK

### SPECIFIC EDUCATION OF STUDENTS OF THE ACADEMY OF POLICE FORCE IN THE FIELD OF SECURITY MANAGEMENT

#### Abstract:

*The contemporary knowledge society requires ever newer, more up-to-date, and higher quality educational content, based on the latest trends in the development of human society and responding to its needs. One of the most important human needs is without any doubts the need for security, which is the reason why it is necessary to focus attention on security education within higher education (lifelong education). Therefore, the author, in his contribution, focuses on the certain specifics of the education of internal and external students at the Academy of the Police Force in Bratislava in the field of security management in the context of current hybrid threats, which is provided by the Department of Informatics and Management.*

**Key words:** Academy of the Police Force, students, education, security management, hybrid threats.

#### ÚVOD

Súčasná vedomostná spoločnosť si vyžaduje stále novší, aktuálnejší a kvalitnejší obsah vzdelávania, vychádzajúci z najnovších trendov vývoja ľudskej spoločnosti a reagujúci na jej potreby. Samotný pojem vedomostná spoločnosť (označovaná aj ako znalostná alebo poznatková spoločnosť) predstavuje čoraz dôležitejší koncept spoločnosti rozvíjajúci sa od 90. rokov 20. storočia, v ktorej vedomosti (znanosti, poznatky) sú kľúčovou hodnotou a funkčné oblasti, sektory či sféry tejto spoločnosti sú na vedomostiach (znanostiach, poznatkoch) závislé. Vedomostná (znanostná, poznatková) spoločnosť predstavuje významný dejinný obrat, keď sa po poľnohospodárstve, priemysle a službách stali dominantným faktorom produkcie vedomosti (znanosti, poznatky).

Vedomostná spoločnosť umožňuje otvorený prístup k informáciám a vzdelávaniu. U členov spoločnosti predpokladá absorpciu a interpretovanie získaných informácií, pričom im vytvára možnosti na využívanie nadobudnutých vedomostí pre kvalifikované rozhodnutia a pre ďalší posun do kvalitatívne vyššej úrovne života.



Vlastníctvo vedomostí a prístup k nim predstavuje v dnešnej spoločnosti veľkú výhodu v súperení s konkurenciou, či už na úrovni jednotlivcov alebo organizácií (inštitúcií, firiem, podnikov).

Vedomosti, vzdelanie a tvorivosť sú totiž najcennejším kapitálom vedomostnej spoločnosti. Vedomostná spoločnosť je pritom charakteristická dynamizáciou vedomostných procesov:

- a) produkciou vedomostí,
- b) učením,
- c) rozširovaním vedomostí,
- d) aplikáciou vedomostí a
- e) manažmentom vedomostí.

Produkcia vedomostí všeobecne predstavuje získavanie a systematizáciu vedomostí (znaností, poznatkov), ktoré zhromažďujú akadémie vied, univerzity a vysoké školy, rezortný výskum a vývoj a priemyselné a vývojové inštitúcie. Tok investícií má tendenciu podporovať skôr tie odbory, kde možno výsledky výskumov rýchlo ekonomicky zhodnotiť (ide najmä o odbory v rámci technických a prírodných vied). Vo vyspelejšej vedomostnej spoločnosti tak dochádza k transformácii univerzít a vysokých škôl z tradičných vzdelávacích a výskumných inštitúcií na tzv. podnikateľské univerzity a vysoké školy, ktorých vedeckovýskumná aj pedagogická činnosť reaguje na potreby trhu a spoločnosti.

Učenie je vo vedomostnej spoločnosti zastúpené, resp. zastrešené konceptom tzv. celoživotného vzdelávania. Jednou z primárnych požiadaviek kladených na celoživotné vzdelávanie je neustála pripravenosť, schopnosť kontinuálne, neprestajne sa učiť, pričom schopnosť učiť sa po celý život je cennejšia než konkrétne získané kompetencie. Vo vedomostnej spoločnosti totiž už vedomosti získané len počas počiatočného vzdelávania človeku nevystačia pre celoživotné pracovné uplatnenie.

Rozširovanie vedomostí zahŕňa jednak cieleňy proces demokratizácie vzdelávania a sprístupnenia vysokých škôl masám a jednak rozširovanie vedomostí vďaka dynamickému vývoju v oblasti informačných a komunikačných technológií, systémov a prostriedkov. Tradičnými predstaviteľmi distribúcie vedomostí boli v minulosti hlavne domácnosti, knižnice a školy, dnes veľmi zaujímavé možnosti šírenia vedomostí ponúkajú vyššie spomenuté moderné informačné a komunikačné technológie, systémy a prostriedky. Vedomosti sú tak v súčasnej dobe prostredníctvom elektronických sietí buď ľahšie prístupné, alebo sú dostupné výhradne v elektronickej podobe.

Aplikácia vedomostí je založená, resp. sa spolieha na to, že čisto materiálne náklady pri produktoch založených na vedomostiach neustále klesajú, a preto efektívna a účinná aplikácia vedomostí vytvára produkty, ktoré sú na jednej strane relatívne nenáročné na suroviny, ale na druhej strane vyžadujú rozsiahle know-how, čiže vedomosti, informácie



a skúsenosti potrebné v určitej oblasti alebo nevyhnutné pre určitú činnosť. Pridaná hodnota takýchto produktov spočíva vo vloženej inteligencii a expertíze.

Manažment vedomostí predstavuje systematický prístup k podpore a rozvoju vedomostí zamestnancov a vytváraní takého prostredia, ktoré by ich vedomosti pomáhalo získavať, uchovávať, šíriť, zdieľať a využívať s cieľom zvýšenia výkonnosti organizácie. Zamestnanci modernej organizácie (podniku, firmy, inštitúcie) sú tzv. vedomostní (znanostní) pracovníci, ktorých vedomosti (znanosti, poznatky) predstavujú najdôležitejší faktor ich osobnej ceny na trhu práce (Marchegiani, 2021, s. 18-22).

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že vedomostná spoločnosť potrebuje ľudí, ktorí budú vzdelaní, čiže budú disponovať vedomosťami, ale aj schopnosťou učiť sa po celý život a nadobúdať stále nové a nové vedomosti a tie aplikovať v praxi. Celoživotné vzdelávanie preto musí zohrávať kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní toho, aby sa členovia spoločnosti neustále vzdelávali a prostredníctvom nadobúdaných vedomostí sa pružne prispôbovali všetkým zmenám vo vývoji spoločnosti. Motormi, ťahúňmi, hybnou silou progresívneho rozvoja vedomostnej spoločnosti, dynamizácie vyššie uvedených vedomostných procesov a nositeľmi kvality v rámci celoživotného vzdelávania by mali byť predovšetkým vysoké školy (univerzity), veda a výskum.

## **1 VZDELÁVANIE ŠTUDENTOV AKADÉMIE POLICAJNÉHO ZBORU V BRATISLAVE V AKREDITOVANÝCH ŠTUDIJNÝCH PROGRAMOCH**

Vzhľadom na skutočnosť, že potreba bezpečia (zaistenia bezpečnosti) je jednou zo základných ľudských potrieb, je vo vedomostnej spoločnosti bez akýchkoľvek pochybností nevyhnutné venovať pozornosť aj bezpečnostnému vzdelávaniu v rámci vysokoškolského vzdelávania (celoživotného vzdelávania). A to zvlášť v dnešnej dobe, ktorá je charakteristická kontinuálnym zhoršovaním globálneho i regionálneho bezpečnostného prostredia, bezpečnostnej situácie, zvyšovaním napätia vo vzťahoch medzi štátmi a rastom vojenských, ale hlavne nevojenských asymetrických bezpečnostných hrozieb (napríklad: terorizmus, kybernetické útoky na súkromné i verejné inštitúcie, organizácie, cezhraničný organizovaný zločin, nové sofistikované spôsoby kriminality, šírenie radikalizmu, extrémizmu xenofóbie, etnickej, rasovej a náboženskej nenávisťi atď.), ktoré významným spôsobom ovplyvňujú medzinárodnú i národnú bezpečnosť. Každá krajina, spoločnosť, organizácia i jednotlivci sa preto musia veľmi vážne zaoberať zaistením svojej bezpečnosti.

V Slovenskej republike vzdelávanie v oblasti bezpečnosti zabezpečujú viaceré vysoké školy, resp. univerzity, avšak len pre dve z nich ide o ich hlavné poslanie. Vzdelávanie v oblasti tzv. vonkajšej bezpečnosti, teda bezpečnosti štátu pred vonkajšími hrozbami, najmä pred ozbrojeným napadnutím krajiny zo strany cudzej mocnosti, a v oblasti obrany slobody,





nezávislosti, integrity a územnej celistvosti štátu zabezpečuje Akadémia ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

Vzdelávanie v oblasti zaistenia vnútornej bezpečnosti štátu a ochrany jeho občanov, ich životov, zdravia a majetku zabezpečuje Akadémia Policajného zboru v Bratislave.

Akadémia Policajného zboru je štátna vysoká škola, ktorá bola zriadená v roku 1992 na základe zákonného opatrenia Predsedníctva Slovenskej národnej rady č. 370/1992 o zriadení Akadémie Policajného zboru Slovenskej republiky. Svoju činnosť začala 1. októbra 1992 a odvtedy je jej hlavným cieľom „učiť pomáhať a chrániť“. Je jednou zo štátnych vysokých škôl univerzitného typu, ktorá zabezpečuje výučbu a výchovu najmä budúcich príslušníkov Policajného zboru a iných bezpečnostných služieb. Jej hlavným cieľom a zároveň úlohou je pripravovať vysokoškolsky vzdelaných, kvalifikovaných a profesionálne zdatných odborníkov pre útvary Policajného zboru, odborné pracoviská Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a ďalších ozbrojených bezpečnostných zborov, ako aj štátnych a neštátnych bezpečnostných služieb. Následne umožňovať ďalšie vzdelávanie, rozvíjať vedecké poznanie v príslušných vedných a študijných odboroch a uskutočňovať vedeckú výchovu formou doktorandského štúdia, realizovať rigorózne, habilitačné a inauguračné konanie (APZ, 2022). Právne postavenie Akadémie Policajného zboru v Bratislave vychádza zo zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Akadémia Policajného zboru v Bratislave poskytuje vzdelanie vo všetkých troch stupňoch vysokoškolského vzdelávania v dvoch akreditovaných študijných programoch v rámci študijného odboru Bezpečnostné vedy, a to:

- bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku,
- bezpečnostnoprávne služby vo verejnej správe.

Študijný program bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku je možné označiť ako „policajný odbor“. Študenti v rámci neho nadobúdajú počas štúdia teoretické vedomosti a praktické zručnosti potrebné na realizáciu bezpečnostnej ochrany osôb a majetku. Po jeho úspešnom absolvovaní sú schopní samostatne organizovať a realizovať právne, organizačné a odborné kroky na vytvorenie a zabezpečenie ochrany osôb a majetku. Taktiež dokážu analyzovať bezpečnostné prostredie, situáciu, spracúvať bezpečnostné analýzy, ako aj navrhovať a schvaľovať primerané riešenia na ochranu osôb a majetku pri mimoriadnych alebo aj pri krízových situáciách. Mali by sa uplatniť ako riadiaci pracovníci na všetkých stupňoch riadenia v štátnych a neštátnych bezpečnostných službách a organizáciách, ktoré realizujú špecializované bezpečnostné činnosti na úseku ochrany osôb a majetku, alebo tiež ako samostatní pracovníci – špecialisti na komplexné posudzovanie systémov ochrany osôb a majetku v systéme polície a bezpečnostných služieb (APZ, 2021a).



Druhým študijným programom, ktorý sa dá študovať na Akadémii Policajného zboru, sú bezpečnostnoprávne služby vo verejnej správe. Úspešní absolventi tohto študijného programu sú vysokoškolsky vzdelaní špecialisti pre potreby orgánov verejnej správy, kde môžu zastávať funkcie a plniť úlohy v oblasti všeobecnej vnútornej správy, civilnej ochrany, krízového manažmentu, obrany a ochrany pred požiarmi na úrovni miestnej štátnej správy a územnej samosprávy. Taktiež sú schopní robiť analýzu problémov v rôznych oblastiach činnosti bezpečnostných verejnoprávnych služieb a záchranných systémov. Počas štúdia nadobúdajú vedomosti o teórii, interpretácii a aplikácii práva, systéme a organizácii činností orgánov verejnej správy, s dôrazom najmä na úseky v riadiacej pôsobnosti Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Mali by sa uplatniť ako správni pracovníci – manažéri alebo špecialisti bezpečnostných verejno-správnych služieb na všetkých stupňoch riadenia miestnej štátnej správy a územnej samosprávy na úseku všeobecnej vnútornej správy, ochrany pred požiarmi, civilnej ochrany, obrany a krízového manažmentu (APZ, 2021b).

## **2 VZDELÁVANIE ŠTUDENTOV AKADÉMIE POLICAJNÉHO ZBORU V BRATISLAVE V OBLASTI BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU**

Jeden z pilierov vzdelávania v oblasti bezpečnosti v rámci Akadémie Policajného zboru v Bratislave predstavuje Katedra informatiky a manažmentu, ktorá je nedeliteľnou súčasťou akadémie už od jej vzniku v roku 1992. Katedra prostredníctvom jej pedagógov zabezpečuje vedeckú, výskumnú a pedagogickú činnosť vo všetkých formách štúdia v oboch študijných programoch v rámci študijného odboru Bezpečnostné vedy. Delí sa, ako napovedá jej názov, na dve relatívne samostatné skupiny: informatiky a manažmentu, ktoré zabezpečujú výučbu študijných predmetov pre oblasť informatiky a manažmentu.

V rámci výučby študijných predmetov spadajúcich do oblasti informatiky sa akcent kladie najmä na využitie informačných technológií a informačných systémov na podporu manažérskych rozhodnutí. Cieľom výučby informatiky je poskytnúť študentom ucelený systém vedomostí a schopností, výsledkom ktorých je zvládnutie nielen základného pojmového aparátu z informatiky a príbuzných vied (teórie algoritmov, teórie informácií, všeobecnej teórie systémov, štatistiky atď.) nevyhnutných pre prostriedky či metódy zberu, spracovania a ochrany informácií, ale aj z problematiky informačnej bezpečnosti, auditu bezpečnostných informačných systémov a legislatívnych noriem upravujúcich predmetnú sféru. Absolvovaním jednotlivých predmetov si študenti osvoja potrebné praktické návyky a získajú zručnosti vo využívaní informačných prostriedkov a vybraných policajných informačných systémov aktuálne používaných v odbornej činnosti špecialistu či riadiaceho pracovníka v podmienkach polície alebo verejnej správy (Baričičová, 2018, s. 23).



Výučba v oblasti manažmentu sa primárne koncentruje na rozvoj tých manažérskych kompetencií, ktoré budúcim policajným, ale aj iným manažérom zabezpečia zodpovedajúce vedomosti, schopnosti a zručnosti nevyhnutné pre manažovanie zverených úsekov, zložiek, útvarov, služieb na jednotlivých úrovniach príslušných organizácií (či už ide o Policajný zbor alebo inštitúcie verejnej správy). Medzi ústredné výchovné a vzdelávacie ciele v skupine predmetov manažmentu patrí poskytnutie všeobecných teoreticko-praktických základov z oblasti manažérskych funkcií, manažérskych procesov, manažérskych rolí, osobného a časového manažmentu, manažmentu zmien, ako aj manažérskych metód, techník a postupov, formovanie schopností tímovej spolupráce, ako aj riadiacej práce manažéra na jednotlivých stupňoch riadenia policajnej organizácie, resp. organizácie verejnej správy (Baričičová, 2018, s. 23).

Druhá časť úsilia v rámci výučby predmetov manažmentu je zameraná na vzdelávanie v oblasti bezpečnosti cestou prednášok, seminárov a cvičení z predmetu Bezpečnostný manažment. Výučba sa koncentruje na objasnenie základných pojmov, významu a úloh bezpečnostného manažmentu, charakteristiku a štruktúru bezpečnostného manažmentu, vnímanie a princípy bezpečnostného manažmentu ako profesie, špecifickej činnosti, vednej disciplíny a umenia, charakteristiku a klasifikáciu vplyvov pôsobiacich na organizáciu a jej bezpečnosť, charakteristiku a definovanie bezpečnosti, význam zaistovania bezpečnosti na globálnej, regionálnej a národnej úrovni, charakteristiku, vymedzenie a klasifikáciu bezpečnostného prostredia, bezpečnostných hrozieb, bezpečnostných rizík, bezpečnostného systému a bezpečnostných výziev, charakteristiku, klasifikáciu a význam úrovní a sektorov bezpečnosti, úlohy organizácií chrániacich sociálnu sféru so zameraním na nadnárodné a národné policajné organizácie, ako aj na zásady, metódy a tvorbu projektu bezpečnostného systému organizácie. Študenti absolvovaním predmetu získajú potrebné vedomosti, osvoja si zručnosti a nadobudnú kompetencie potrebné pre činnosť špecialistu a riadiaceho pracovníka na funkciách v rámci policajných a bezpečnostných služieb (APZ, 2020).

### **3 ŠPECIFIKÁ VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV AKADÉMIE POLICAJNÉHO ZBORU V BRATISLAVE V RÁMCI PREDMETU BEZPEČNOSTNÝ MANAŽMENT**

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, nedeliteľnou súčasťou výučby v rámci predmetu Bezpečnostný manažment je téma zameraná na charakteristiku, vymedzenie, klasifikáciu a objasnenie problematiky bezpečnostných hrozieb. Vzhľadom na fakt, že k najväčším hrozbám súčasnosti patria hybridné hrozby, je táto špecifická téma súčasťou prednášok a cvičení z daného predmetu. Hybridné hrozby totiž predstavujú nový obzvlášť nebezpečný typ ohrozenia bezpečnostných záujmov nielen Slovenskej republiky, ale celého demokratického medzinárodného spoločenstva, ktorý prekonáva doterajšie bezpečnostné koncepcie a nástroje a ako taký si vyžaduje nový, koordinovaný a ucelený prístup nielen zo strany štátu a štátnych organizácií, ale zo strany celej spoločnosti.



Navyše, úroveň povedomia a znalostí o hybridných hrozbách v rámci našej spoločnosti je na nedostatočnej úrovni.

Európska únia vo svojej globálnej stratégii označila hybridné hrozby za jednu z najväznejších bezpečnostných výziev, ktorým Únia ako celok i jej členské krajiny jednotlivo čelia. Slovenská republika je súčasťou európskeho a transatlantického bezpečnostného prostredia, čelí rovnakým typom hrozieb ako iné členské štáty Európskej únie a Severoatlantickej aliancie, a preto tento typ hrozieb nemôže ignorovať. Naopak musí sa snažiť v čo najväčšej možnej miere ich eliminovať, a to tak na individuálnej (národnej) úrovni, ako aj kolektívnej (nadnárodnej) v spolupráci s partnermi s Únie a Aliancie.

S termínom hybridné hrozby sa veľmi úzko spája pojem hybridná vojna. Oba termíny, hybridné hrozby a hybridná vojna, sú predmetom viacerých publikácií, štúdií alebo článkov, v ktorých sa zahraniční (Voerzio, 2021; Dvorak, 2016; Griscioli, 2016; Miller, 2015; Murray – Mansoor, 2012, Glenn, 2009; Hoffman, 2007) a domáci (Jurčák, 2020, 2018, 2016; Lukáčová, 2020, 2017; Frianová, 2020; Ivančík, 2020, 2016; Jirásková, 2019, Majchút, 2018) autori zaoberajú hybridnými hrozbami či hybridnou vojnou všeobecne alebo sa zameriavajú vo svojom výskume na ich jednotlivé aspekty. Z toho dôvodu je možné stretnúť sa s ich viacerými definíciami. Jedna z nich hovorí, že „*pojem hybridná hrozba sa vzťahuje na činnosť vykonávanú štátnymi alebo neštátnymi aktérmi, ktorej účelom je podkopať alebo poškodiť cieľ kombináciou otvorených a skrytých vojenských a nevojenských prostriedkov*“ (Hybrid CoE, 2022).

Glenn definuje hybridné hrozby ako „*nepriateľa, ktorý súčasne a adaptabilne používa rôzne kombinácie politických, ekonomických, sociálnych a informačných prostriedkov a zároveň konvenčné, nepravidelné, katastrofické, teroristické a rozvratné kriminálne metódy vedenia boja*“ (Glenn, 2009). Podľa Hoffmana „*hybridné hrozby zahŕňajú celú škálu konvenčných i nekonvenčných spôsobov boja a neregulárnej taktiky, ako aj kriminálne a teroristické činy, ktoré zahŕňajú neobmedzené násilie, nátlak, spoločenské nepokoje a rozvrat*“ (Hoffman, 2009).

Pod pojmom hybridná vojna možno chápať „*široké spektrum nepriateľských aktivít, v ktorých úloha vojenského komponentu je skôr malá, pretože politický, informačný, ekonomický a psychologický vplyv sa stáva hlavným prostriedkom vedenia boja. Takéto metódy pomáhajú dosiahnuť významné výsledky: teritoriálne, politické a ekonomické straty nepriateľa, chaos a rozvrat systému výkonu štátnej moci a oslabenie morálky spoločnosti*“ (Manko – Mikhieiev, 2018, s. 13). Hybridnú vojnu možno tiež chápať ako „*súbor letálnych a neletálnych prostriedkov, ktoré štátny alebo neštátny aktér využíva k presadeniu svojich záujmov proti vôli iného aktéra. Hybridná vojna pritom kombinuje hneď niekoľko spôsobov vedenia boja: klasické vojenské operácie, operácie v kybernetickom priestore alebo kybernetické útoky, špionáž, šírenie nepravdivých informácií s cieľom pôsobiť na verejnú mienku nepriateľa a pod.*“ (Danýk a kol., 2017).



Ďalšia z definícií hovorí, že „hybridná vojna je ozbrojený konflikt vedený kombináciou nevojenských a vojenských prostriedkov s cieľom ich synergickým efektom prinútiť protivníka k vykonaniu takých krokov, ktoré by sám o sebe nevykonával. Aspoň jednou stranou konfliktu je štát. Hlavnú úlohu pri dosiahnutí cieľov vojny hrajú nevojenské prostriedky v podobe informačných a psychologických operácií, propagandy, ekonomických sankcií, embárg, kriminálnych aktivít, teroristických aktivít a iných subverzívnych aktivít podobného charakteru, ktoré sú vedené proti celej spoločnosti, najmä proti jej politickým štruktúram, orgánom štátnej správy a samosprávy, ekonomike štátu, morálke obyvateľstva a ozbrojeným silám“ (Kříž a kol., 2015, s. 8).

Dá sa tiež povedať, že „v prípade hybridnej vojny ide o spôsob vedenia moderného ozbrojeného konfliktu. Konfliktu, ktorý nezačína výstrelom a už vôbec nie vyhlásením vojny. Konfliktu, o ktorom napadnutá spoločnosť spočiatku ani nevie, dokonca ani netuší alebo si nepripúšťa, že bola napadnutá a nachádza sa vo vojne. Ide o dynamickú kombináciu vojenských, politických, diplomatických, ekonomických, humanitárnych, diverzných, teroristických a kriminálnych aktivít realizovaných štátnymi i neštátnymi aktérmi, pravidelnými i nepravidelnými formáciami, pri využití propagandy a realizácii informačných, kybernetických a psychologických operácií“ (Ivančík, 2016, s. 148).

Z predložených definícií vyplýva, že dôležitou súčasťou hybridných hrozieb a vedenia hybridnej vojny sú informačné, kybernetické a psychologické operácie využívajúce rôzne informačné prostriedky, médiá a sociálne siete na šírenie dezinformácií, falošných správ a konšpiračných teórií s cieľom ovplyvniť oslabiť protivníka, dezorientovať a destabilizovať ho zvnútra, narušiť jeho politické štruktúry, fungovanie štátnych i neštátnych orgánov, jeho bezpečnosť, obranu, ekonomiku, schopnosť reakcie na hrozby a v neposlednom rade ovplyvniť verejnú mienku a morálku obyvateľstva.

V ostatných rokoch sa čoraz častejšie a častejšie stretávame s rôznymi konšpiračnými teóriami, ktoré reagujú na významné udalosti odohrávajúce sa okolo nás. Týkajú sa dôležitých a citlivých sfér spoločenského života, pričom predstavujú hybridnú hrozbu, sú zdrojom skupinového napätia v spoločnosti, a to predovšetkým v demokratickej spoločnosti (otázky morálky, náboženstva, politiky, prírodných katastrof, vojen, zdravia a pod.). Do tohto napätia a neistoty prinášajú jednoznačné vysvetlenia, odhalenia ich príčin, vinníkov i budúcich následkov. Tento negatívny jav prirodzene súvisí s búrlivým rozvojom informačných a komunikačných technológií, systémov a prostriedkov, s masívnym rozvojom, zavádzaním a využívaním internetu a sociálnych sietí. Konšpiračné teórie vyzdvihujú úlohu sprisahania (resp. sprisahání) voči bežným občanom, neveria oficiálnym zdôvodneniam, podporujú tvrdenia o tom, že nás ovláda niekto iný, kto má na to nejaký dôvod, napríklad preto, že chce ovládnuť svet, získať moc, bohatstvo, robiť pokusy na ľuďoch a pod.; alebo niekto, kto nám o určitých významných udalostiach klame, alebo ich zatajuje, prekrúca a pod.





Aj preto jednou z tém cvičení v rámci predmetu Bezpečnostný manažment sú konšpiračné teórie, ich definovanie, vymedzenie, charakteristika, príklady takýchto teórií, objasnenie toho, v čom spočíva ich nebezpečenstvo, ich využitie, šírenie, zdieľanie, vplyv na obyvateľstvo atď. Súčasťou cvičenia je aj vyplnenie dotazníka študentmi, jeho vyhodnotenie a následná analýza. Študenti v rámci dotazníka odpovedajú na otázky súvisiace s tým, či ich zaujímajú konšpiračné teórie, či ich sami vyhľadávajú, šíria ďalej, kde sa s nimi stretávajú, ktoré najznámejšie konšpiračné teórie poznajú, či niektoré z nich považujú za pravdivé, resp. či si myslia, že je na nich niečo pravdivé a pod. Zároveň odpovedajú na otázky, či dôverujú médiám, odkiaľ najčastejšie získavajú informácie, či si ich overujú, koľko času priemerne denne trávajú na internete, na sociálnych sieťach, ktoré zo sociálnych sietí aktívne využívajú, či si myslia, že sociálne siete sú jedným z nástrojov šírenia hybridných hrozieb a pod.

Cieľom, pochopiteľne, nie je len analýza odpovedí z predmetného dotazníka, ale predovšetkým edukácia v oblasti bezpečnostného manažmentu, v tomto prípade edukácia so zameraním na hybridné hrozby, ktorých súčasťou sú konšpiračné teórie. Cieľom je tiež podpora kritického myslenia, schopnosť rozoznávať pravdivé a nepravdivé informácie, nutnosť overovať si informácie, zdroje informácií atď., ďalej uvedomenie si nutnosti boja proti hybridným hrozbám na individuálnej i kolektívnej úrovni, národnej i medzinárodnej úrovni, zvýšenie odolnosti a schopnosti reakcie voči hybridným hrozbám, zvýšenie úrovne bezpečnostného povedomia študentov o rizikách spojených s hybridnými hrozbami a, samozrejme, aj využitie akademickej pôdy na diskusiu o hybridných hrozbách v podobe rôznych konšpiračných teórií.

## ZÁVER

Prvé dve dekády tretieho tisícročia priniesli bezprecedentný pokrok, doslova revolúciu v tom, akým spôsobom komunikujeme, ako prijímame, vyhľadávame a zdieľame najrôznejšie informácie. Tento pokrok významným spôsobom zasiahol všetky sféry ľudskej spoločnosti vrátane sféry vzdelávania.

Rozsiahla internetizácia spoločnosti a rozmach informačných a komunikačných technológií, systémov a prostriedkov priniesli okrem množstva zrejmých výhod aj viaceré výzvy, ktorým v súčasnosti čelíme. Jednou z takých výziev je najmä problém šírenia rôznych konšpiračných teórií, dezinformácií, fám, hoaxov a pod., čiže nepravdivých, čiastočne pravdivých, skreslených alebo vymyslených informácií za účelom politického, ideologického alebo ekonomického profitu. Ide o veľmi komplikovanú oblasť, v ktorej sa prelína mnoho rôznych tém.

Šírenie konšpiračných teórií prostredníctvom internetu a sociálnych sietí totiž predstavuje veľmi nebezpečnú hybridnú hrozbu, ktorá môže mať nepriaznivé dôsledky na ľudí ako jednotlivcov, tak na ľudskú spoločnosť ako celok.





Preto je nesmierne dôležité zaoberať sa nimi aj v procese vzdelávania, hovoriť o nich so študentmi. Je totiž v záujme nás všetkých budovať zrelú a uvedomelú vedomostnú spoločnosť, v ktorej šírenie zavádzajúcich a falošných informácií v podobe najrôznejších konšpiračných teórií nemá miesto.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- APZ. 2020. *Tematický plán a obsah predmetu Bezpečnostný manažment*. In Akadémia Policajného zboru, 2020, 5 s.
- APZ. 2021a. *Profil absolventa študijného programu 8.3.1*. [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné na internete: <<https://www.akademiapz.sk/sk/node/552>>.
- APZ. 2021b. *Profil absolventa študijného programu 8.3.2*. [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné na internete: <<https://www.akademiapz.sk/sk/node/1101>>.
- APZ. 2022. *Všeobecné informácie*. [online]. [cit. 2022-08-10]. Dostupné na internete: <<https://www.akademiapz.sk/sk/o-akademii/vseobecne-informacie>>.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. 2018. Postavenie Katedry informatiky a manažmentu Akadémie Policajného zboru v Bratislave v systéme vysokoškolského vzdelávania. In *Tradície a dynamika vývoja manažmentu a informatiky z pohľadu univerzít s bezpečnostným zameraním – 7. virtuálna konferencia s medzinárodnou účasťou*, 2018, s. 22-29. ISBN 978-80-8054-767-7.
- BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
- DVORAK, J. 2016. *Complexity in Modern War: Examining Hybrid War*. Springfield : Missouri State University, 2016. 178 s. ISBN 978-1-721-51009-2.
- FRIANOVÁ, V. 2020. Kybernetická bezpečnosť ako jeden z „vedľajších produktov“ investovania štátu do obrany, ľudských zdrojov, výskumu a vývoja In *Aktuálne výzvy kybernetickej bezpečnosti : zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2020, s. 17-22. ISBN 978-80-8040-819-3.
- GLENN, R. W. 2009. Thoughts on Hybrid Conflict. In *Small Wars Journal*, 2009. [online]. [cit. 2022-08-11]. Dostupné na internete: <<https://www.smallwarsjournal.com/blog/188-glenn.pdf>>.
- GRISCIOLI, G. 2016. *Intelligence. The Hybrid War*. Roma : Aracne, 2016. 108 s. ISBN 978-88-5489-060-2.
- HOFFMAN, F. G. 2007. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. In Potomac Institute for Policy Studies, 2007. [online]. [cit. 2022-08-11]. Dostupné na internete: <[http://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](http://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf)>.



- Hybrid CoE. 2022. Hybrid Threats. In *Hybrid Centre of Excellence*, 2022. [online]. [cit. 2022-08-10]. Dostupné na internete: <<https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats/>>.
- IVANČÍK, R. 2016. Teoretické východiská skúmania problematiky hybridnej vojny – vojny 21. storočia. In *Medzinárodné vzťahy*, 2016, roč. 14, č. 2, s. 130-156. ISSN 1339 – 2751. [online]. [cit. 2022-08-11]. Dostupné na: <[https://fmv.euba.sk/www\\_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2016/2/mv\\_2016\\_2\\_130-156\\_ivancik.pdf](https://fmv.euba.sk/www_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2016/2/mv_2016_2_130-156_ivancik.pdf)>.
- IVANČÍK, R. 2020. Analýza prístupov k definovaniu a vymedzeniu hybridnej vojny. In *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2020 : zborník príspevkov z 11. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2020. s. 174-184. ISBN 978-80-8040-589-2.
- IVANČÍK, R. 2021. Informačná vojna – jeden z multidisciplinárnych fenoménov súčasnej ľudskej spoločnosti. In *Politické vedy*, 2021, roč. 24, č. 1, s. 135-152. ISSN 1335-2741. DOI: <https://doi.org/10.24040/politickevedy.2021.24.1.135-152>. [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné na internete: <<http://www.politickevedy.fpvmv.umb.sk/en/archive/2021/1-2021/radoslav-ivancik.html>>.
- JIRÁSKOVÁ, S. 2019. Ekonomická vojna ako jedna z podôb hybridnej vojny. In *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2019 – zborník príspevkov z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, s. 205-213. ISBN 978-80-8040-582-3.
- JURČÁK, V. – JURČÁK, J. – SASARÁK, J. 2016. Hybridné hrozby – výzva pre Európsku úniu. In *Medzinárodné vzťahy 2016 : aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016, s. 542-550. ISBN 978-80-225-4365-1.
- JURČÁK, V. – JURČÁK, J. 2016. Hybridná vojna - nový fenomén? In *Bezpečnostné fórum 2016 : zborník vedeckých prác*. Banská Bystrica : Belianum, 2016, s. 248-254. ISBN 978-80-557-1093-8.
- JURČÁK, V. – TURAC, J. 2018. Hybridné vojny - výzva pre NATO. In *Bezpečnostné fórum 2018 : zborník vedeckých prác*. Banská Bystrica : Interpolis, 2018, s. 177-184. ISBN 978-80-972673-5-3.
- JURČÁK, V. 2020. Súčasné pohľady na definovanie pojmov hybridná hrozba a hybridná vojna. In *Hodnoty trestného práva, kriminalistiky, kriminológie, forenzných a bezpečnostných vied v teórii a praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020, s. 753-769. ISBN 978-80-7380-829-7.
- LUKÁČOVÁ, J. 2017. Hybridné hrozby a ich vplyv na bezpečnostné prostredie – teória, vývoj a prax. In *Vojenské reflexie*, roč. 15, č. 1, s. 163-172. ISBN 1337-8163.
- LUKÁČOVÁ, V. 2020. Hybridné hrozby v kybernetickom priestore. In *Aktuálne výzvy kybernetickej bezpečnosti : zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2020, s. 102-105. ISBN 978-80-8040-819-3.



- MANKO, O. – MIKHIEIEV, Y. 2018. Defining the Concept of 'Hybrid Warfare' Based on Analysis of Russian Agression against Ukraine. In *Connections*, 2018. [online]. [cit. 2022-08-12]. Dostupné na internete: <[https://connections-qj.org/system/files/4107\\_mikhieiev\\_manko.pdf](https://connections-qj.org/system/files/4107_mikhieiev_manko.pdf)>.
- MAJCHÚT, I. 2018. Deployability of Armed Forces in Irregular Warfare. In *International Conference Knowledge-Based Organization*, 2018, roč. 24, č. 1, s. 130-136. ISBN 978-973-153-325-4. <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0019>
- MARCHEGIANI. 2021. *Digital Transformation and Knowledge Management*. New York : Routledge, 2021. 220 s. ISBN 978-1-00037-992-1.
- MILLER, M. 2015. *Hybrid Warfare: Preparing for Future Conflict*. Montgomery : Air War College, 2015. 34 s. <https://doi.org/10.21236/ADA618902>
- MURRAY, W. - MANSOOR, P. R. 2012. *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*. Cambridge : Cambridge University Press, 2012. 2012. 321 s. ISBN 978-1-107-02608-7.
- VOERZIO, M. 2021. *Hybrid War: Attack on the West*. Garden City : Babelcube, 2021. 96 s. ISBN 978-1-6674-1523-9.

**plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.**

Katedra informatiky a manažmentu  
Akadémia Policajného zboru v Bratislave  
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,  
e-mail: [radoslav.ivancik@akademiapz.sk](mailto:radoslav.ivancik@akademiapz.sk)



# VYUŽITÍ ELEKTRONICKÝCH PLATFORM U KARIÉROVÝCH KURZŮ

Jan KROULÍK – Markéta LICKOVÁ

## UTILIZATION OF ELECTRONIC PLATFORMS AT CAREER COURSES

### Abstract:

*The article describes utilization of electronic platforms at career courses that are organized at the Center for Security and Military Strategic Studies of the University of Defense. These platforms are mainly LMS MOODLE, MS Teams and shared calendars in MS Outlook. The findings gained especially since the beginning of anti-pandemic measures in 2020 are shared here for use in blended learning.*

**Keywords:** *blended learning, career courses, LMS MOODLE, MS Teams, MS Outlook*

### ÚVOD

Protiepidemická opatření od roku 2020 vedla k rozvoji distančního vzdělávání v rámci kurzů generálního štábu (KGŠ) a kurzů pro vyšší důstojníky (KVD), organizovaných při Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany (CBVSS, UO).

Pro synchronní studijní činnosti začal být využíván MS Teams (Teams), zároveň vzrostly požadavky na podporu asynchronních studijních činností v LMS MOODLE (MOODLE). Pro prvotní komunikaci s nominovanými a pro přístup k materiálům, jejichž obsah nedovoluje umístění na Internetu, je nadále využíván Štábní informační systém Armády České republiky (ŠIS, AČR). ŠIS rovněž podporuje prostředí MOODLE, ale pro omezený přístup vyučujících i účastníků KGŠ a KVD je využíváno MOODLE UO, dostupného v Internetu. Pro plánování a řízení kurzů jsou využívány sdílené kalendáře MS Outlook (Outlook).

### 1 VYUŽITÍ ŠIS

Účastníci kariérových kurzů, pořádaných CBVSS, od přípravy po ukončení kurzu využívají ŠIS, MOODLE, Teams a Outlook, viz Obrázek 1. Vyučující, personalisté a další osoby využívají i jiné platformy a aplikace informačních systémů.

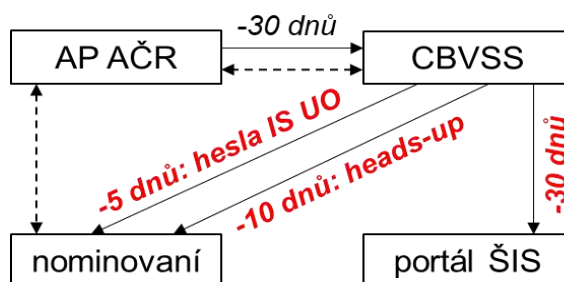
Před zahájením kurzu probíhá komunikace prostřednictvím ŠIS, viz Obrázek 2. 30 dnů před zahájením kurzu CBVSS obdrží seznam schválených nominovaných od Agentury personalistiky (AP) AČR.

Ve stejnou dobu CBVSS na svých stránkách ŠIS aktualizuje informace pro nominované. Je zahájen zápis nominovaných do Matriky UO a následně vytvořeny nebo aktivovány jejich uživatelské účty Informačního systému (IS) UO.

10 dnů před zahájením kurzu pedagogický vedoucí (PedVed) zasílá nominovaným „heads-up“ s linky na portál ŠIS; tento krok je velmi důležitý v případě dodatečných nominací, pro upřesnění prvotních informací a k ověření jejich proniknutí.



Obrázek 1 Využití elektronických platform od přípravy po ukončení kurzu  
Zdroj: Vlastní



Obrázek 2 Informace nominovaným do kurzu  
Zdroj: Vlastní

5 dnů před zahájením kurzu PedVed nominovaným zasílá přihlašovací údaje do IS UO (citlivá data, proto jsou zaslána v ŠIS), dále linky do IS UO a návody pro prvotní přihlášení, pro distanční asynchronní zaškolení a synchronní zahájení.

V průběhu kurzu je ŠIS využíván k uložení materiálů, jejichž obsah nedovoluje umístění na Internetu, tedy v MOODLE UO ani v Teams. Většina účastníků kurzů nemá mobilní přístup k ŠIS, na učebnách CBVSS je přístup k ŠIS limitován počtem zařízení. Proto je

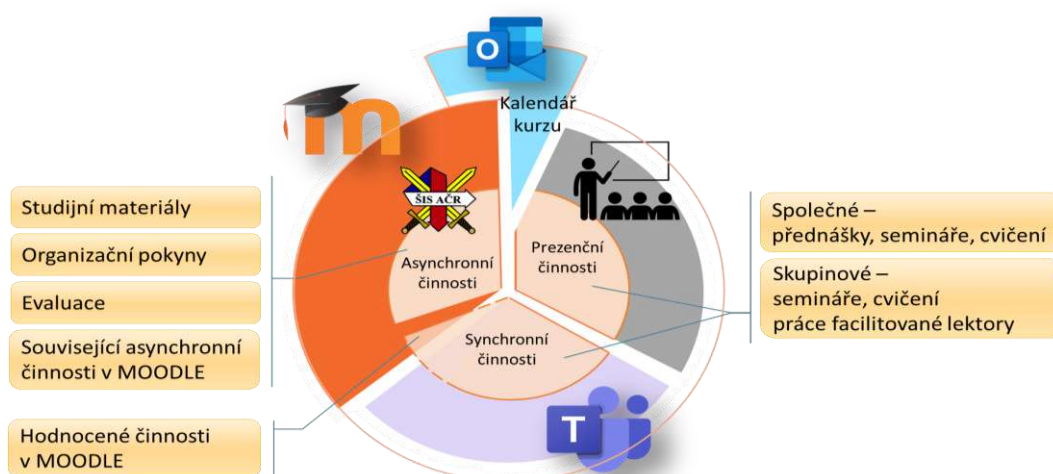


studium materiálov v ŠIS plánované do distančných fází studia, pro usnadnění organizace zpravidla na celé dny, v nichž není vyžadován přístup k MOODLE UO ani k Teams.

## 2 VYUŽITÍ MOODLE

V průběhu studia kurzu je využíváno MOODLE, ŠIS, Teams a Outlook. Synergie uvedených platforem je naznačena na Obrázku 3.

MOODLE UO je instalován na lokálním serveru, aktuálně ve verzi 3.11 bez pluginů. Slouží primárně k podpoře asynchronních studijních činností, přičemž u klasifikovaných testů je kladen důraz na synchronní provedení všemi účastníky kurzu. Zatímco ŠIS je využíván pouze jako úložiště materiálov ke studiu, MOODLE umožňuje interaktivitu, neklasifikované a klasifikované činnosti a sledování studijního progresu (LMS).



Obrázek 3 Využití elektronických platforem v průběhu studia kurzu

Zdroj: Vlastní



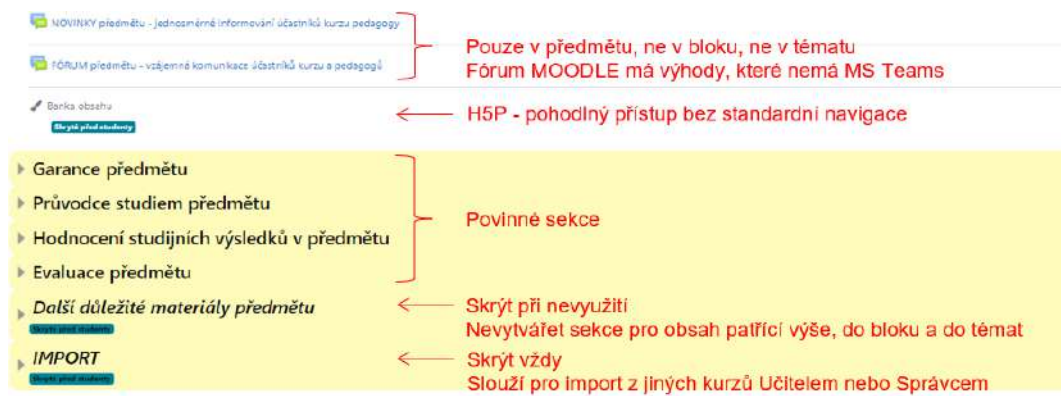
Obrázek 4 Požadavky na e-learningový kurz

Zdroj: Vlastní



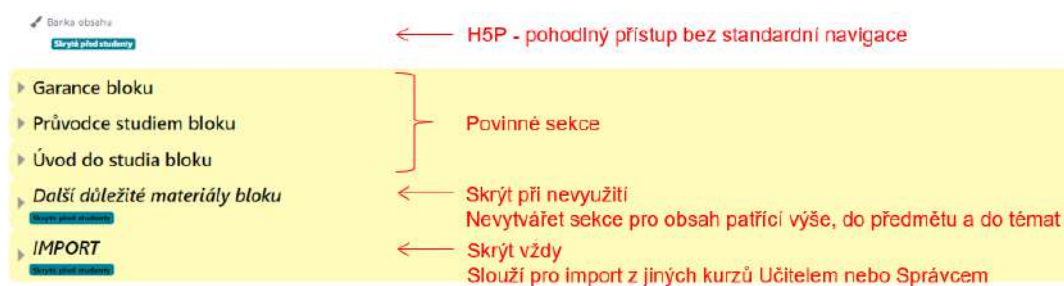
Pri tvorbe štruktúry a obsahu kurzů v MOODLE se CBVSS řídí obecnými požadavky na e-learningový kurz, znázorněnými na Obrázku 4. K dalším požadavkům patří:

- Samovysvětlující navigace od seznámení s učebními cíli až po jejich dosažení
- Úroveň zpracování kurzu odpovídá úrovni požadovaných učebních cílů.
- Využití multimediálních a interaktivních prvků (podpora záživnosti obsahu)
- Self-checks dosažení učebních cílů (zvyšování vnitřní motivace studujících) [2]



Obrázek 5 Mikrostruktura předmětu v MOODLE

Zdroj: Vlastní



Obrázek 6 Mikrostruktura tematického bloku v MOODLE

Zdroj: Vlastní



Obrázek 7 Mikrostruktura tématu v MOODLE

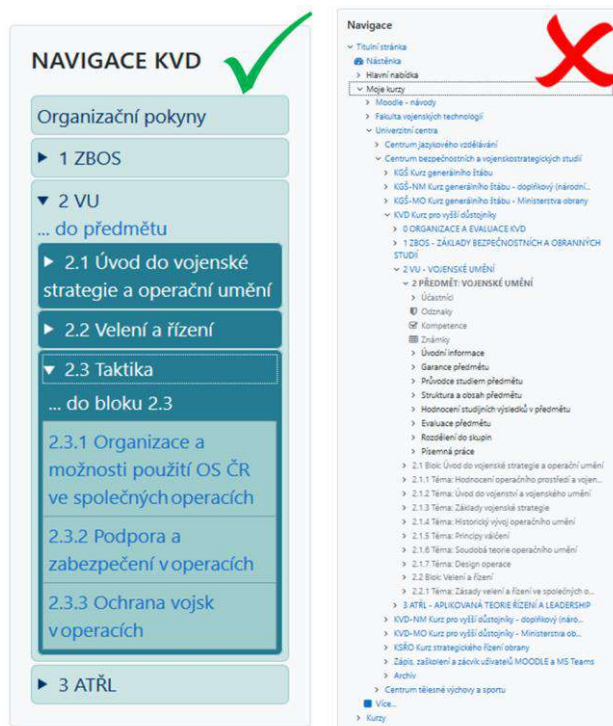
Zdroj: Vlastní

CBVSS nedisponuje personálom špecializovaným na tvorbu e-learningových kurzů, proto tyto role zpravidla zastávají samotní vyučující v kooperaci s PedVed kurzu a se správcem kategorie CBVSS na platformě MOODLE:

- Project Manager
- SME
- Designer e-kurzu
- Multimedia developer
- IT specialista
- LMS administrátor [2]

K maximálnímu přiblížení se požadavkům na tvorbu e-learningových kurzů CBVSS využívá mikrostrukturu předmětů, bloků a témat, uvedenou na Obrázcích 5 až 7. Jednotlivé sekce mají stanovený obsah, přednastavený správcem kategorie CBVSS. Formát sbalených sekcí zvyšuje komfort uživatele zejména v mobilních zařízeních.

Pro zvýšení přehlednosti je u kariérových kurzů skryvána standardní navigace MOODLE, protože nevyhovuje zvolené struktuře předmětů, tematických bloků a témat. Navigace je nahrazena html prvkem s rozbalením po předmětech, blocích a tématech, viz Obrázek 8. Pohodlný přístup do banky obsahu H5P, který je součástí skryvané standardní navigace, je řešen pomocí skrytých odkazů v každém kurzu, viz Obrázky 5 až 7. Obsahy H5P se ukazují jako velmi vhodné pro interaktivní neklasifikované činnosti (self-checks), ale je možné z nich vystavět i plnohodnotný e-learningový kurz včetně studijních materiálů.

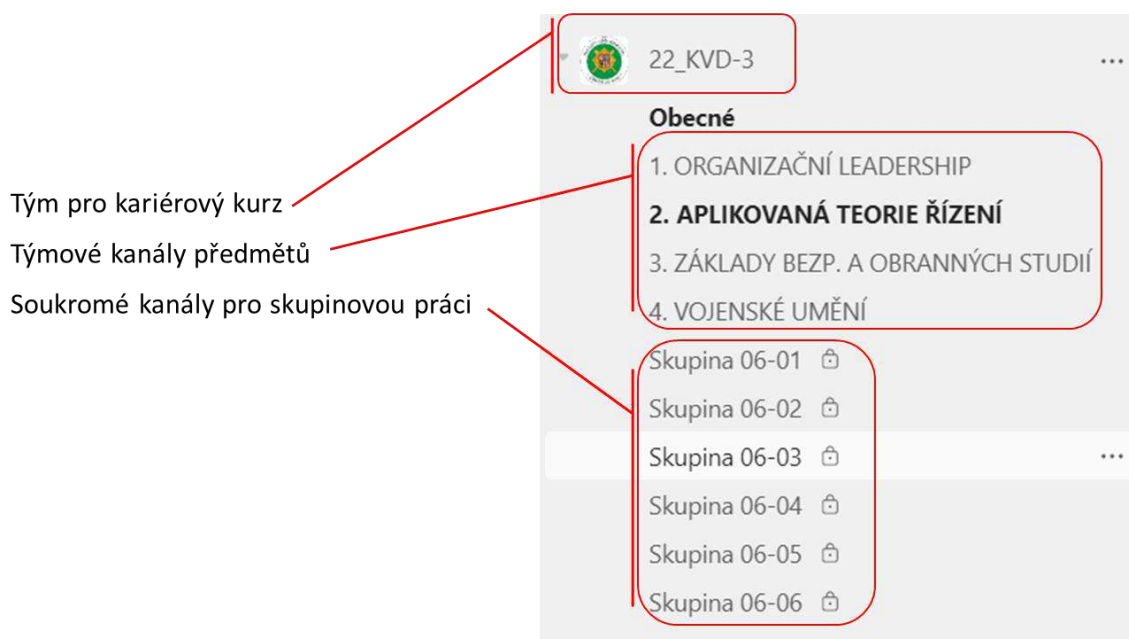


Obrázek 8 Náhrada standardní navigace MOODLE rozbalovacím html prvkem

Zdroj: Vlastní

### 3 VYUŽITÍ TEAMS

Teams slouží primárně k podpoře synchronních studijních činností. Struktura týmu kariérového kurzu je znázorněna na Obrázku 9. Do kanálů předmětů mají přístup všichni v týmu, zatímco do soukromých skupinových kanálů mají přístup pouze příslušní účastníci kurzu a příslušní vyučující. Tím je umožněno bez rušení ostatních členů týmu svolat okamžitou schůzku ve skupině pro práci nad společnými úkoly.



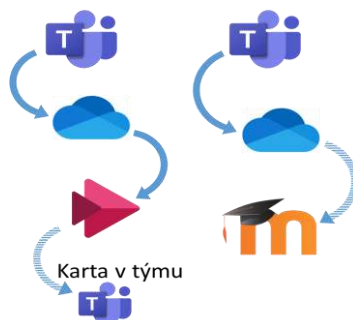
Obrázek 9 Struktura týmu kariérového kurzu v Teams

Zdroj: Vlastní

Teams se dynamicky vyvíjí i směrem k vyhovění potřebám distančního vzdělávání, ale stále neposkytuje možnosti LMS. Tým typu Třída obsahuje prvky (Domovská stránka, Zadání, Známky a další), které nelze odstranit a při nevyužití mohou být pro studující matoucí, proto je výhodnější používat standardní typ týmu Jiné. Je důležité vyvarovat se umísťování studijních a jiných materiálů do Teams, když je k tomu určen MOODLE.

Nahrávky ze schůzek Teams lze využívat jako studijní materiál. Odkazy na nahrávky je možné zveřejnit způsoby, naznačenými na Obrázku 10. Ve One Drive lze nastavit podmínky sdílení nahrávek a odkazy umístit do příslušných částí MOODLE, při využití Stream je vytvořena karta v týmu Teams, v němž byly nahrávky pořízeny. Výhodou tohoto způsobu je uložení nahrávek s ikonami náhledu v jediném umístění, a to bez nutnosti nastavit oprávnění – do týmu mohou být zapsány jiné osoby než do kurzu v MOODLE.

Vždy je třeba mít na paměti, že existují volně dostupné nástroje pro pořízení nahrávky z obrazovky, i když je to zakázáno v samotné schůzce (nebo v LMS).



Obrázek 10 Způsoby zpřístupnění nahrávek ze schůzek Teams

Zdroj: Vlastní

#### 4 VYUŽITÍ OUTLOOK

Outlook je u CBVSS využíván nejen ke klasickému účelu zasílání zpráv, ale sdílení kalendáře jsou využívány pro plánování a řízení kurzů.

Garant kurzu nebo PedVed vytvoří kalendář kurzu, obsahující nejen samotnou prezenční a distanční výuku, ale veškeré termínované události kurzu – testy, úkoly, ankety, dotazníky a další činnosti. Událostem nastaví vhodně načasované připomínky a další parametry, jako je nevyžadování odpovědí na pozvánky. Takto připravený kalendář kurzu nasdílí garantům předmětů k úpravám. Následně kalendář nasdílí všem vyučujícím ke čtení, tím je zabezpečen přehled o všech aktivitách kurzu pro všechny vyučující.

Účastníkům kurzu a příslušným lektorům jsou zaslány pozvánky do jejich událostí. Toto probíhá po rozdělení účastníků kurzu do skupin, tedy na semináře a jiné skupinové aktivity účastník dostane pozvánku jen pro svoji skupinu. Odesláním pozvánek se události zařadí do osobních kalendářů příjemců a v nich zůstanou, i když si příjemci pozvánky smažou v doručené poště. Osobní kalendář je dostupný nejen v Outlook, ale také v Teams a samozřejmě v jejich mobilních aplikacích, které umožňují „upozornění v kapse“.

Při změně termínu nebo jiného parametru události v kalendáři kurzu rozešle PedVed, garant kurzu nebo garant předmětu aktualizaci pozvánky příslušným osobám. Tím je zabezpečen neustálý přehled účastníků kurzu a příslušných lektorů o jejich aktuálních a nastávajících událostech kurzu.

Do schůzek Teams, založených v kalendáři kurzu, se mohou připojit k náslechu i vyučující, kteří do dané schůzky nedostali pozvánku, ale je jim sdílen kalendář kurzu. To je jeden z důvodů, proč je vhodné schůzky Teams zakládat v kalendáři kurzu v Outlook a nikoli přímo v Teams (v osobním kalendáři, v týmu nebo v kanále). Dalším důvodem k tomu, aby všechny události kurzu byly založeny v kalendáři kurzu, je zaručení přehledu a řízení kurzu pro PedVed, garanta kurzu a garanty předmětů.



V neposlední řadě takovýto způsob využití kalendářů kurzů přispívá k zefektivnění kooperace pedagogického sboru na plánování a řízení kurzu.

## ZÁVĚR

Souběžné využití uvedených elektronických platforem vyžaduje nastavení rolí a pravidel pro udržení přehlednosti bez duplicit. Žádoucí synergie přitom nelze dosáhnout bez přizpůsobení se neustálému rozvoji a průběžným upgrade využívaných platforem i jejich mobilních aplikací. V současnosti CBVSS řeší, jak se vyhnout zaplňování e-mailových schránek účastníků kurzů a vyučujících pozvánkami do událostí kurzu, nebo alespoň jejich aktualizacemi, a přitom udržet aktuální položky v jejich osobních kalendářích.

Zkušenosti, získané zejména při využití MOODLE, Teams a kalendáře Outlook u kariérových kurzů CBVSS, vedly k vytvoření ukázkových a zácvikových kurzů v rámci programu Erasmus+ [1].

Při tvorbě e-learningových obsahů je vždy třeba vzít v úvahu, že požadovaná úroveň obsahů a periodicita jejich aktualizací klade odpovídající nároky na technické vybavení, čas a personál. Platí to i v případě tvorby e-learningových obsahů samotným uskutečňovatelem vzdělávání.

## SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. KROULÍK, Jan a LICKOVÁ, Markéta. 2022. Využití MOODLE, Teams a kalendáře Outlook u kariérových kurzů. Dostupné v MOODLE AOS Liptovský Mikuláš: <<https://moodle.aos.sk/course/index.php?categoryid=65>>.
2. NATO eLearning Instructional Design Course. Výukové materiály (NATO UNCLASSIFIED). Dostupné v ILIAS NATO School (vyžaduje registraci): <<https://jatl.act.nato.int/>>.

### **Ing. Jan KROULÍK, Ph.D.**

Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany  
Kounicova 65, 66210 Brno, Česká republika  
jan.kroulik@unob.cz

### **mjr. Ing. Markéta LICKOVÁ**

Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany  
Kounicova 65, 66210 Brno, Česká republika  
marketa.lickova@unob.cz





# PERSPEKTIVY VYUŽITÍ VIRTUÁLNÍ REALITY V PŘÍPRAVĚ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

Evžen TONDL – Petr URBAN

## PERSPECTIVES OF THE USE OF VIRTUAL REALITY IN THE TRAINING OF MILITARY PROFESSIONALS

### Abstract:

*The aim of this article is to contribute to the discussion about the perspective of using virtual reality in the educational process of military professionals. The article is divided into three parts. In the first part, it describes the development of virtual reality and explains basic concepts such as simulator and a trainer. It also deals with the basic theoretical model, the starting point for the creation of the model, supplemented by a block diagram of the model and its description. The third part of the article presents the results of a research investigation into the perspective of using virtual reality in the educational process of military professionals in the Army of the Czech Republic with the use of the Delphi method and a subsequent discussion of the experts' view of the issue that can be used in the future operational environment.*

**Keywords:** *trainer, simulator, virtual reality, training, basic model, military*

### ÚVOD

Cílem příspěvku je přispět k diskuzi o perspektivě využití virtuální reality ve výchovně vzdělávacím procesu vojenských profesionálů. Příspěvek je rozdělen do tří částí. V první části nejprve popisuje vývoj virtuální reality a vysvětlení základních pojmů, jako jsou trenažér a simulátor. Dále se zabývá základním teoretickým modelem pro tvorbu virtuální reality a jejich východisky, doplněné o blokové schéma modelu a jeho popisem. V třetí části článku jsou představeny výsledky výzkumného šetření v oblasti perspektivy využití virtuální reality ve výchovně vzdělávacím procesu vojenských profesionálů v Armádě České republiky s využitím Delphi metody a následnou diskuzi náhledu expertů na danou problematiku využitelnou v budoucím operačním prostředí.

### 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Kapitola pojednává o rozdílech mezi simulátorem, trenažérem a virtuální realitou. Vysvětluje jejich základní definice a dále rozdělení do obecných skupin. V neposlední řadě se kapitola věnuje vývoji virtuální reality, použitým technologiím a možnosti stereoskopického zobrazení virtuální reality.





## 1.1 SIMULÁTOR

Simulace není nic jiného než nahrazení skutečnosti, ale zároveň se skutečnosti co nejvíce přiblížit. Slovník cizích slov definuje simulaci jako napodobování procesů a dějů [1].

*„Simulátor realizuje dynamický model určitého děje, vybrané vlastnosti nebo funkční části studovaného objektu a je určen k utváření a zdokonalování návyků, nutných k analýze okamžité situace a přijímání nutných rozhodnutí. Využívá se zejména simulátorů vnější taktické situace, simulátorů palby apod. Simulátor může být částí trenažéru“ [2].*

Pojem **simulátor** se používá pro zařízení, které je vytvořeno tak, aby napodobovalo skutečné podmínky nebo chování zařízení s co nejpodobnějšími vlastnostmi jako v realitě. Používají se zpravidla pro výcvikové a analytické účely.

### Typy simulátorů

Simulátor je zařízení, počítačový program nebo systém, který provádí simulaci. Simulace je metoda, jak implementovat určitý model.

Simulace lze rozdělit do tří obecných skupin:

#### 1. Živá

Simulaci ovládají reální lidé na reálných zařízeních:

- Zahrnuje jednotlivce nebo skupiny;
- Lze použít skutečné vybavení;
- Měla by vytvořit a poskytnout reálné operační prostředí;
- Měla by co nejvěrněji napodobit reálnou situaci.

#### 2. Virtuální

Simulace, kterou ovládají reální lidé, kteří ovládají simulované systémy. Lidé ve virtuální v klíčové roli cvičí:

- Tréning motorických schopností (řízení letadla nebo vozidla);
- Rozhodovací schopnosti (velení, rozhodování o zdrojích);
- Komunikační schopnosti (datové a informační toky).

#### 3. Konstruktivní

Simulovaní lidí ovládají a operují v simulovaných systémech. Reální lidé mohou zasahovat a měnit parametry simulace. Konstruktivní simulace umožňují:

- Analýzu konceptů;
- Předvídat možné výsledky a události;
- Provést zátěžovou procesní zkoušku organizací;
- Provádět měření;
- Vytvářet statistická data;
- Provádět analýzu.



## 1.2 TRENAŽÉR

Slovu trenažér bychom mali z terminologického hľadiska nechať význam čo najobecnější a rozumieť slovu jako: „konstrukce napodobující skutečná zařízení a umožňující nácvik všech potřebných úkonů“ [3].

„Trenažér realizuje fyzický nebo funkční model systému „člověk – stroj“ a jeho součinnost s objektem řízení nebo vnějším prostředím. Je určen k utváření nebo zdokonalování profesionálních návyků a dovedností, potřebných k řízení různých prostředků (auta, bojového vozidla, zbraně nebo zbraňového systému) buď bezprostředně, nebo pomocí příslušných řídicích prostředků“ [2].

### Rozložení trenažéru:

1. Simulační zařízení:
  - kokpit letadla;
  - kabina vozidla;
  - zbraňová stanice;
  - jiná technika či zařízení;
2. Pracoviště instruktora nebo řídicího:
  - oddělená pozorovatelná;
  - pracovní stanice s vybavením pro řízení trenažéru;
3. Stanoviště cvičícího:
  - učebna;
  - prostor výcviku;
4. Zařízení pro kontrolu průběhu výcviku:
  - záznamové zařízení (video, audio, data);

## 1.3 VIRTUÁLNÍ REALITA (VR)

Virtuální realita je systém, který je schopen za pomoci sensorických zařízení, které umožňují vstup i výstup podnětů, simulovat v rámci grafického prostředí reálný svět či situace. Virtuální realita je proto nejlépe popsána jako iluze reality vytvořená počítačovým systémem [4].

### Historie VR

Koncept virtuální reality se poprvé objevuje v 50. letech 20. století. Prostřednictvím zařízení tzv. „Experience Theater“. Toto zařízení mělo schopnost simulovat video, zvuk, a dokonce i vůni. V roce 1968 pak došlo k posunu díky zařízení, které sestrojil Ivan Sutherland spolu se svým žákem Bobem Sproullemkem. Šlo o mnohem „menší“ zařízení, které bylo nositelným na hlavě. Bylo však tak těžké, že muselo být připevněno z části ke stropu.



V průběhu let se pak koncept náhlavní soupravy vyvinul do dnešní kompaktní podoby přístupné široké veřejnosti [5].

### Technologie VR

Zpravidla je pro vytvoření reálného virtuálního prostředí potřeba simulovat smyslové vjemy, které lidé používají v reálném světě. Virtuální realita se nejčastěji zaměřuje na vizuální a zvukové vjemy. Komplexnější a nákladnější zařízení jsou pak schopny simulovat i haptickou odezvu a interakci.

Základním prvkem virtuálních zařízení pro věrnou replikaci reálného světa je stereoskopický zobrazovací systém. Tento systém umožňuje uživateli třírozměrné (3D) vnímání prostoru v prostředí simulace. Pohyb uživatele je pak dále zprostředkován za pomoci čidel a senzorů, které snímají polohu virtuálních brýlí v reálném světě a přenáší ho do simulace [6].

### Stereoskopického zobrazení lze dosáhnout následovně:

#### Pasivní

1. Filtrace barev za pomoci brýlí s barevnými čočkami neboli anaglyfické brýle. Jedna čočka proti levému oku má červený filtr ta druhá na pravém oku modrý (azurový) filtr. Obrazový materiál pro použití s anaglyfickými brýlemi je speciálně kódován z těchto barev a mírně odsazený. Mozek pak výsledný obraz po průchodu přes filtry spojí do jednoho obrazu. Tato technologie je jednou z nejstarších metod pro tvorbu stereoskopického obrazu. Je však velmi nepříjemná pro uživatele. Dlouhodobější užívání způsobuje bolest hlavy a oči.
2. Shutter glasses technologie za pomoci polarizovaných čoček je založena na systému zatmívání očí. Kdy každé liché probliknutí obrazu se promítá na jedno oko a sudé probliknutí na druhé. Tím se dosáhne prostorového efektu. Promítaný obrazový materiál musí být natočen pro tento režim tak, že je obraz odsazen tak že v lichém snímku se zobrazí jeden snímek a v pravém ten osazený [7].

#### Aktivní

1. Zobrazování na dva různé displeje v kombinaci s Fresnelovými čočkami. Obraz je v náhlavní soupravě promítán na oddělených displejích s vysokým rozlišením. Fresnelovy čočky zajistí ostrý obraz z blízké vzdálenosti od očí. Výsledný obraz je zobrazován ve 3D. V dnešní době je to nejpoužívanější způsob zobrazování ve virtuální realitě.
2. Za pomoci mobilního telefonu, na kterém je obraz rozdělen na dvě poloviny. Každá takhle polovina je v originále natočena nebo upravena, aby byla mírně odsazena od té druhé. Tento obraz se v kombinaci s náhlavní soupravou, která obsahuje Fresnelovi čočky, sloučí v jeden kompaktní obraz. Díky těmto čočkám se obraz jeví ostře i z malé vzdálenosti očí od telefonu. Odsazení dvou obrazovek pak způsobí, že výsledný obraz se jeví jako prostorová hloubka [8].



## 2 ZÁKLADNÍ TEORETICKÝ MODEL A JEHO VÝCHODISKA

Než budeme sestrojovat teoretický model, nejdříve si ujasníme, jaké proměnné budeme muset nastavit a co budeme chtít sledovat.

Asi tou nejdůležitější otázkou bude „Co budeme chtít procvičovat?“ a „Jakým způsobem budeme chtít danou schopnost procvičovat?“. Až budeme mít tyto základní otázky ujasněné, tak následuje:

- Tvorba scénářů;
- 3D model pracovního prostředí;
- vnější prostředí;
- model cvičícího;
- model funkcionality cvičícího, vnějšího prostředí, vnitřní pracovní prostředí (pokud se jedná o stroj, vozidlo, techniku)
- supervize.

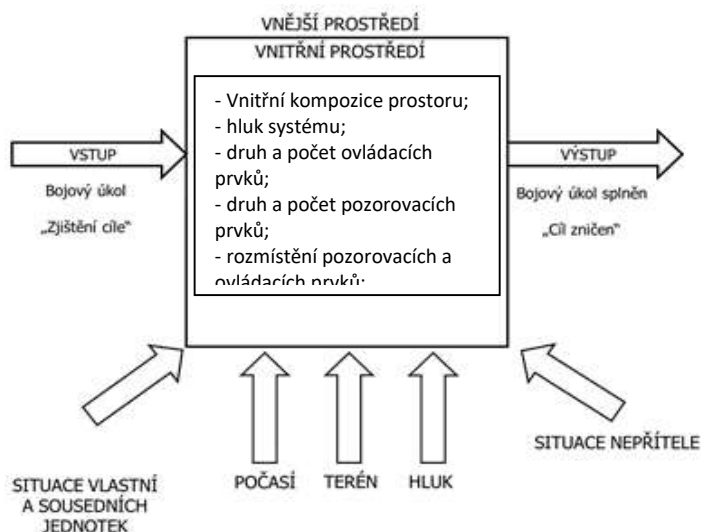
V základním teoretickém modelu se musíme určitě zabývat nejenom vnějším prostředím, ale také vnitřním prostředím simulátoru s použitím virtuální reality, jak je patrné z Obr. 1.

Mezi faktory vnějšího prostředí teoretického modelu bude patřit:

- vstup – bojový úkol „zjištění cíle“;
- situace vlastních a sousedících jednotek;
- počasí;
- terén;
- hluk;
- situace nepřítele;
- výstup – bojový úkol splněn „cíl zničen“.

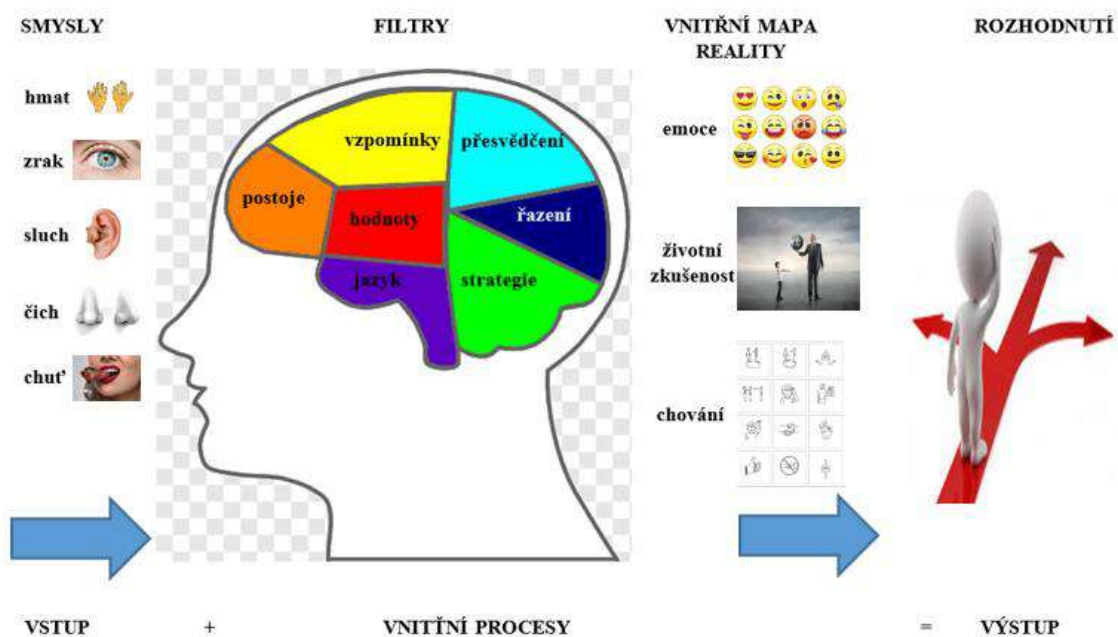
Mezi faktory vnitřního prostředí teoretického modelu bude patřit:

- Vnitřní kompozice prostoru;
- hluk systému;
- druh a počet ovládacích prvků;
- druh a počet pozorovacích prvků;
- rozmístění pozorovacích a ovládacích prvků;
- mechanismus cvičícího.



Obr. 1 Základní teoretický model vnějšího a vnitřního prostředí simulátoru s využitím virtuální reality  
Zdroj: vlastní s využitím [9]

Asi tím nejvíc ovlivňujícím faktorem vnitřního prostředí je samotný cvičící. Každý jedinec má jinou úroveň svých smyslů, tj. hmat, zrak, sluch, čich, chuť. To znamená jinou úroveň vnímání na vstupu. Vnitřní procesy ovlivňující samotný proces jde vidět na Obr. 2 Vnitřní mechanismus cvičícího, které se skládají z filtrů (vzpomínky, postoje, hodnoty, jazyk, přesvědčení, řazení a strategie) a vnitřní mapa reality (emoce, životní zkušenosti a chování). Až na základě zpracování všech těchto proměnných, teprve dojde cvičící k rozhodnutí.



Obr. 2 Vnitřní mechanismus cvičícího  
Zdroj: vlastní s využitím [10]



### 3 POUŽITÉ METODY, PRŮBĚH A REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bylo realizováno u Velitelství výcviku-Vojenská akademie (dále jen VeV-VA), Odboru profesní přípravy ve Vyškově v měsíci srpen až září 2022. Vojenský útvar VeV-VA byl záměrně zvolen z důvodu centralizace přípravy, výuky a výcviku všech odborností v AČR. Výzkumné šetření bylo realizováno pomocí metody Delphi [11], která získává a vylepšuje postřehy skupiny odborníků na složitý problém zavádění virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů. Cílem šetření bylo identifikovat možnosti využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů a identifikaci problémů při zavádění a využívání virtuální reality v přípravě vojenských profesionálů s přiřazením hodnoty důležitosti těchto problémů. V přípravné fázi šetření byl kladen důraz na podrobnou analýzu výzkumného problému a dále na samotný výběr oslovených expertů.

Bylo osloveno 22 expertů z vojenského útvaru VeV-VA Vyškov, z nichž 14 vyslovilo zájem se na výzkumném šetření podílet, jak je vidět v Tab. 1. Výzkumného šetření se zúčastnili experti VeV-VA Vyškov, kteří splnili minimální kritéria. Zvolená kritéria byly:

- minimálně 15 let fyzicky odsloužených v AČR;
- minimálně 3 roky na pozici velitele čety, roty (skupiny, oddělení) na stupni prapor;
- účastník výcviku do zahraniční operace;
- minimálně 3 roky na pozici instruktora u VeV-VA.

Všem dobrovolným expertům z řad VeV-VA Vyškov byl před samotným zahájením výzkumného šetření vysvětlen důvod a cíl samotného šetření. Dále jim přislíbena anonymita v rámci výzkumného šetření a možnosti odstoupení v kterékoliv fázi výzkumného šetření.

Výzkumné šetření bylo rozděleno na dvě etapy. V první etapě šetření experti na základě svých dosavadních zkušeností měli za úkol jasně formulovat oblasti možného využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů a identifikaci možných problémů při zavádění a využívání virtuální reality v přípravě vojenských profesionálů. Tyto dvě otázky byly otevřené a měli za cíl zjistit názor expertů na danou problematiku [12].

V druhé etapě byla provedena analýza odpovědí a na základě vyhodnocení odpovědí byla sestavena Tab. 2 s 10nejčastěji se vyskytujícími možnými oblastmi využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů a Tab. 3 s 15nejčastěji se vyskytujícími odpověďmi možných problémů při zavádění a využívání virtuální reality v přípravě vojenských profesionálů.





V druhej etape boli Tab. 2 a Tab. 3 rozeslané všetkým 14 expertom, kde mali posúdiť dôležitosť možných problémov pri zavádzaní a využívaní virtuálnej reality v prípravě vojenských profesionálov v uzavřených otázkách a priradiť hodnotu dôležitosti týchto problémov s využitím Likertovej škály (1-5), ktorá sa používa pri zkušaní a meraní osobných postojov, názorov alebo zkušaností [13].

#### 4 VÝSLEDKY, VYHODNOCENÍ A DISKUSE

V rámci výskumného šetrení bolo osloveno 22 expertov z vojenského útvaru VeV-VA Vyškov. Výskumného šetrení sa v prvej etape dobrovoľne zúčastnilo 14 expertov. V druhej etape bol dotazník zaslaný všetkým 14 expertom účastníkmi sa prvej etapy. Všichni oslovení respondenti zaslali své odpovědi zpět, jak je patrné z Tab. 1.

Tab. 1 Počet expertov v 1. a 2. etape výskumného šetrení

	počet oslovených expertov	počet zúčastnených expertov	počet zúčastnených expertov %
1. etapa	22	14	64
2. etapa	14	14	100

Zdroj: vlastní

Z Tab. 1 jde vidět, že v první etape výskumného šetrení se zúčastnilo jen 64 % oslovených expertov, kdežto v druhém kole se zúčastnilo 100 % oslovených respondentov.

Z analýzy odpovědí dotázaných expertov lze vytvořit 10 nejčastěji možných oblastí použití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálov. V tabulce jsou oblasti seřazeny od nejčastěji se vyskytující oblasti až po méně časté oblasti použití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálov.

Tab. 2 Nejčastěji se vyskytující možné oblasti využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálov

	Oblasti využití virtuální reality
1.	Taktický výcvik při útoku (družstvo, čety a rota)
2.	Taktický výcvik při obraně (družstvo, čety a rota)
3.	Ženíjný průzkum
4.	Výcvik při vedení dělostřelecké palby
5.	Výcvik a záchrana lidského života v kurzu CLS-TCCC
6.	Výcvik řidičů bojových vozidel
7.	Výcvik vojenských hasičů (základní i speciální kurzy)
8.	Chemický průzkum
9.	Výcvik řidičů skupiny A, B, C, D
10.	Výcvik jeřábníků

Zdroj: vlastní

Z výsledků výzkumného šetření zapsané v Tab. 2 oblasti využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů lze říct, že mezi nejčastější oblastí, kde se dá využít virtuální realita je při taktickém výcviku jednotlivce a menších jednotek jako je družstvo, četa a rota, a to zejména při obraně a útoku. Jak jde vidět z Tab. 2, na prvních pozicích by se virtuální realita nejvíce využívala při výcviku vojenských profesionálů na především na ochranu lidského života.

Tab. 3 Nejčastěji se vyskytující možné problémy při zavádění a využívání virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů.

	Možné problémy při zavádění a využívání virtuální reality	důležitost ( $\Sigma$ )
1.	Financování HW a SW	68
2.	Pomalý vývoj možných variant výcviku (malá variabilita)	53
3.	Nedostatečná legislativní podpora	44
4.	Velké množství přenosu a archivace dat	51
5.	Malém počtu stanice virtuální reality	58
6.	Nedostatečný počet obsluhujícího personálu	60
7.	Nutnost aktualizace SW	46
8.	Malý počet vycvičených jednotek	62
9.	Pomalé zavádění do AČR	49
10.	Velká náročnost na prostory	38
11.	Nekompatibilitnost s ostatními systémy	35
12.	Složitost systému	56
13.	Zkreslení, odstranění některých smyslových vstupů	42
14.	Energetická náročnost	24
15.	Omezené vnímání virtuální reality	39

Zdroj: vlastní

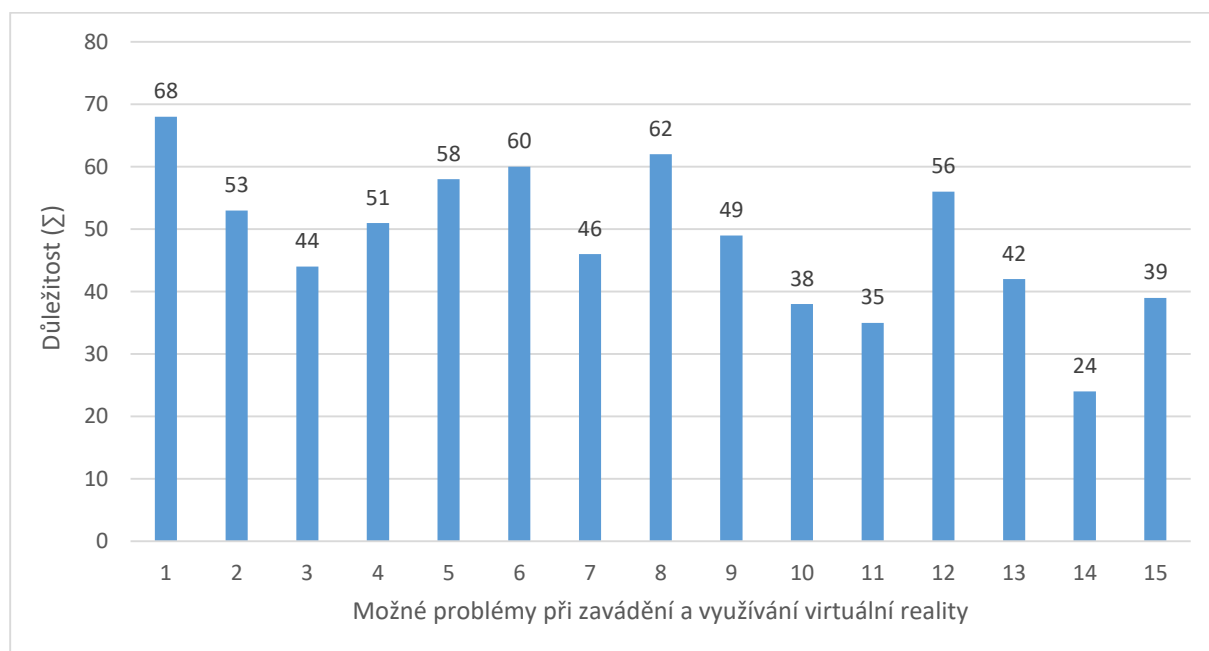
Identifikované možné problémy spadají jak do oblasti personální, akvizic, tak i do technických oblastí. Z Tab. 3 vidíme, že největší problémy je možné hledat ve financování celého systému, dále pak především obava z malého množství vycvičených jednotek. Jako třetí největší možný problém je v nedostatečném počtu obsluhujícího personálu. Na dalším možném problému se oslovení experti shodli na malém počtu virtuální reality, složitosti systému a pomalém vývoji možných variant výcviku (malá variability). Další možné problémy, které spadají do oblasti s vyšší důležitostí, je velké množství přenosu a archivace dat a obava z pomalého zavádění virtuální reality do AČR.

Dle Grafu 1 do střední množiny možných problémů spadá nutnost aktualizace SW, zatím nedostatečná legislativní podpora a v neposlední řadě zkreslení, odstranění některých smyslových vstupů. Skoro se stejným počtem bodů důležitosti skončili mezi posledními z možných problémů omezení vnímání virtuální reality, velká náročnost na prostory a nekompatibilitnost s ostatními systémy.

Na úplném konci důležitosti možných problémů a zároveň nejmenší obavy při zavádění a využívání virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů je z energetické náročnosti.

V dnešní energetické krizi je to sice divné, že mají experti nejmenší obavu z energetické náročnosti virtuální reality, ale dle názoru autorů článku, je to dáno faktem, že oslovení experti neplatí v práci účty za elektrickou energii.

Pro lepší orientaci a přehlednost byl vytvořen Graf 1, kde na ose x jsou pod pořadovým číslem možné problémy při zavádění a využívání virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů a na ose y je suma důležitosti. Velikost sumy důležitosti je od 14 bodů (kdy všichni experti dají jen 1 bod) až po hodnotu 70 (kdy všichni experti dají plných 5 bodů).



Graf 1 Možné problémy při zavádění a využívání virtuální reality v závislosti na důležitosti  
Zdroj: vlastní

Na základě závěrů výzkumného šetření vyvstává otázka, jestli s výsledky souhlasí i odborná veřejnost, tedy především v otázce možných problémů a možného využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů. Tak jako každý technický prostředek se v čase postupně vyvíjí a zlepšuje, tak i virtuální realita jde kupředu, a to doslova mílovými kroky. Zeptejme se sami sebe, kde bude tato technologie za rok či dva.

## ZÁVĚR

Cílem článku bylo mimo otevření odborné diskuze v oblasti využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů, také provést základní exkurz do problematiky, a to představením základních teoretických poznatků z civilní technické praxe do problematiky



využití virtuální reality v přípravě záchranných integrovaných složek. Příspěvek naznačuje nutnost hlubšího zájmu o její porozumění a otevírá prostor pro další výzkum v této oblasti.

Problematika využití virtuální reality při přípravě vojenských profesionálů je otevřenou otázkou do budoucna a významným tématem, které odráží současný rychlý vývoj technologie virtuální reality, ale především adaptace přípravy vojenských profesionálů.

Zjištěné výsledky budou použity jako podklad pro disertační práci s názvem: Implementace situačního leadershipu do edukačního procesu středního managementu. Situační leadership bude především založen na virtuální simulaci daných bojových rozkazů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *Slovník cizích slov: Simulace* [online]. [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=simulace&typ=0>
2. PUB-70-01-01. *Příprava příslušníků Armády České republiky*. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD Vyškov, 2007.
3. POŠTOLKOVÁ, Běla. Trenažér. *Naše řeč* [online]. Ústav pro jazyk český AV ČR [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=5213>
4. *TechLib: Technické termíny* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://tech-lib.eu/definition/virtualreality.html>
5. Computer: history.: *Ivan SUTERLAND* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://history-computer.com/ivan-sutherland-complete-biography/>
6. *Gali-3D: Technologická knihovna* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://cs.gali-3d.com/stereoskopie-princip-3d/>
7. *Gali-3D: Technologická knihovna* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://cs.gali-3d.com/stereoskopie-pasivni-3d/>
8. *Gali-3D: Technologická knihovna* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://cs.gali-3d.com/stereoskopie-aktivni-3d/>
9. POLACH, Miroslav a Eva KOZÁKOVÁ. *Ergonomie pracovního prostoru osádek bojových vozidel*. Brno, 2020. Univerzita obrany.
10. GANIRON JR., Tomas Ucol. Issues and Challenges in the College of Architecture, Qassim University towards Accelerated Learning Techniques. *World Scientific news* [online]. December 2017, 29 [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/284396190\\_Issues\\_and\\_Challenges\\_in\\_the\\_College\\_of\\_Architecture\\_Qassim\\_University\\_towards\\_Accelerated\\_Learning\\_Techniques](https://www.researchgate.net/publication/284396190_Issues_and_Challenges_in_the_College_of_Architecture_Qassim_University_towards_Accelerated_Learning_Techniques)
11. SUCHÝ, Václav, TRLICA, Vratislav. *Příprava a řízení zaměstnání mechanizovaných a tankových jednotek na simulátoru*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb, 2008, 37 s. ISBN 978-80-7278-455-4



12. WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2009, 421 s. ISBN 15-915-8503-1
13. ŽÁRSKÝ, Petr, Petr HLAVIZNA a Jakub HNIDKA. Využitelnost multikoptér v Armádě České republiky. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 106-120. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupný na: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz) <https://doi.org/10.3849/2336-2995.31.2022.02.106-120>
14. HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3. Kapitola Měření postojů, s. 112.

**Ing. Evžen TONDL**

Univerzita obrany, Kounicova 156/65, Brno - Veveří, 602 00  
[evzen.tondl@unob.cz](mailto:evzen.tondl@unob.cz)

**Ing. Petr URBAN, MBA**

Univerzita obrany, Kounicova 156/65, Brno - Veveří, 602 00  
[petr.urban2@unob.cz](mailto:petr.urban2@unob.cz)



## ANALÝZA SPOLEHLIVOSTI LIDSKÉHO FAKTORU, JAKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH

Radek MITÁČEK

### ANALYSIS OF THE RELIABILITY OF THE HUMAN FACTOR AS ONE OF THE POSSIBILITIES OF PROFESSIONAL EDUCATION AND DEVELOPMENT OF KEY

#### Abstract:

*Human factor failure analysis can be used within all security forces to educate and develop professional and key competencies. Work in the security forces imposes professional and psychological demands. Human factor failure may occur in this work*

**Keywords:** *education, competence, human factor, failure, crisis management*

#### ÚVOD - KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

**Krize** je situace (stav), která zásadním způsobem a zpravidla neočekávaně ohrožuje funkci nebo dokonce samotnou podstatu organizace, společnosti nebo i jednotlivce (energetická krize, politická krize, ekonomická krize, ale také krize v průběhu nemoci). Důsledky krize mohou navíc ovlivnit nejen vlastní subjekt krize (např. organizaci a její zaměstnance nebo pověst), ale mohou se rozšířit na celý obor, region nebo společnost, což je v současné době významně podporováno dalekosáhlou globální propojeností nejen ekonomickou, ale především informační a mediální zejména. Příčinou krize je obdobně jako u rizik realizace některé (nebo několika současně) z vnějších nebo vnitřních hrozeb.

**Rozdíl mezi krizí a rizikem** lze charakterizovat tak, že krize je realizované riziko (hrozba), u kterého došlo k nejnepříznivější variantě původně hodnoceného nebo i neočekávaného dopadu a místo preventivního přístupu je nutno použít především **přístup korektivní** (což je v podstatě princip krizového řízení).

**Krizové řízení** (*Crisis Management*) je manažerským nástrojem orientovaným na přípravu preventivních krizových opatření a zejména efektivní uplatnění všech zdrojů a poznatků pro řešení vzniklé krizové situace, minimalizaci jejích dopadů a obnovu žádoucího stavu subjektu krize.





## Pojmy používané v krízovom managementu

**Fáze krízového řízení (phases of crisis management)** – vyjadřují posloupnost řídicích činností z časového a obsahového hlediska. Jde o fáze prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy.

**Fáze vývoje krize (evolution phases of crisis management)** – vyjadřuje posloupnost narušení rovnováhy systému a představují čtyři vývojová stadia krize: stadium symptomů, akutní stadium, chronické stadium, stadium vyřešení krize.

**Krizová opatření (crisis measures)** – jsou opatření prováděná za účelem přípravy na krizové situace, dále činnosti ke zmírnění či nebo odstranění způsobených následků.

**Krizový plán (crisis plan)** – je souhrnný plánovací dokument, který zpracovávají orgány krízového řízení a subjekty podnikohospodářské sféry.

**Krizové plánování** – je první sekvenční funkce krízového řízení, která se zaměřuje na minimalizaci vzniku krizových situací a hledá optimální metody a formy pro zvládnutí nežádoucích jevů.

**Krizová připravenost (crisis preparedness)** – připravenost organizace k řešení vlastních krizových situací a k podílu na řešení krizových situací ve svém okolí.

**Krizová situace** – nepředvídatelný či obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku čeho dochází k různým ohrožením a na zvládnutí nestačí běžné disponibilní zdroje.

**Krizová způsobilost (crisis ability)** – vyjadřuje všechny stránky připravenosti systému přiměřeně zvládat úkoly spojené s řešením možných krizových situací.

**Věcné krize (factual, general crisis)** – společný název pro krize přírodního, antropogenního (způsobenou člověkem, nebo jeho činností), společenského a sociálního charakteru

## 1 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM (IZS)

Integrovaný záchranný systém (dále jen IZS) se řídí zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a novelizací. Úkolem IZS je zejména zabezpečit koordinovaný postup výkonných složek při přípravě, řešení mimořádných událostí (dále jen MU) a krizových situací, které vyžadují provést naléhavé a nezbytné záchranné a likvidační práce.



Koordinace spočívá v zajišťování následujících činností, jako je vyhodnocení druhu a rozsahu MU, uzavření místa intervence a omezení vstupu osob na místo zásahu, záchrana bezprostředně ohrožených osob, zvířat nebo majetku (popřípadě i jejich evakuace, z ohroženého místa) a dále pak poskytnutí neodkladné zdravotní péče zraněným osobám atd.<sup>1</sup>

IZS nelze považovat pouze za složku výkonovou, ale je nutné jej chápat jako konkrétní systém, který spojuje všechny záchranné složky do jedné spolupracující struktury. Je obecně známo, že záchranné a likvidační práce nemůže zvládnout pouze jedna jediná záchranná organizace, proto je třeba využít síly, dostupné prostředky a odbornost různých organizací.<sup>2,3</sup>

V době mimořádných událostí ze statistiky vyplývá, že nejčastější příčinou bývá selhání lidského faktoru. Selháním vyplývá množství významných dopadů na ochranu obyvatelstva, konkrétně ohrožení životů, zdraví, životního prostředí a majetku. Tuto problematiku řeší v České republice Integrovaný záchranný systém dále jen IZS, mezi které z hlavních složek patří Policie ČR. Armáda České republiky jako bezpečnostní sbor patří v rámci IZS do ostatních složek. Vzhledem k tomu, že jsem pracoval 26 let u Policie ČR na pozici operačního důstojníka Policie ČR a na pozici krizového intervenčního psychologa, bude studie v článku z prostředí bezpečnostního sboru – Policie České republiky. Analýzu selhání lidského faktoru, lze využít v rámci všech bezpečnostních sborů k edukaci a rozvoji profesních a klíčových kompetencí. U složky IZS se konkrétně zabývám činnostmi operačních středisek PČR.

## 1.1 OPERAČNÍ STŘEDISKO POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Operační střediska jsou pracoviště, která v nepřetržitém provozu zabezpečují plnění bezodkladných policejních úkolů v mimořádných situacích. Operační střediska jsou zřízena zejména na útvarech s územní působností, tzn. na okresních (obvodních, městských) ředitelstvích Policie České republiky (dále jen „PČR“), na PČR správách krajů a na Policejním prezidiu České republiky. Operační střediska jsou „štábní“ pracoviště vedoucích služebních funkcionářů, tzn. policejního prezidenta, ředitelů útvarů s celorepublikovou působností, ředitelů Policie České republiky správ krajů a okresních (obvodních, městských) ředitelství.

Operační střediska se podílejí na plnění služebních úkolů svojí každodenní rutinní činností, která spočívá zejména v poskytování servisu výkonným policejním útvarům a působením v oblasti koordinace sil a prostředků útvaru směřujících k zabezpečení relevantní reakce na vzniklou bezpečnostní situaci. Operační střediska jsou pracoviště pro organizování, řízení a koordinaci výkonu služby na daném stupni řízení. Do jejich působnosti patří organizace a zajištění opatření k řešení vzniklé bezpečnostní situace v reálném čase v prostoru věcné a územní působnosti. K základnímu poslání operačních středisek patří práce s informacemi.



V niektorých situáciách, zej. v prípadoch nebezpečí z prodlení, popř. hrozí-li závažné následky, operační střediska získané informace sama vyhodnotí a na základě provedené analýzy provádějí vhodná opatření. Operační střediska působí na výkon služby též na základě rozhodnutí vedoucích služebních funkcionářů, kteří prostřednictvím těchto „štábních“ pracovišť realizují svá rozhodnutí ovlivňující aktuální vývoj a dynamiku bezpečnostní situace. Zabezpečují zvláštní úkoly v systému opatření na státní hranici k osobám a věcem. Operační střediska zajišťují nepřetržité spojení mezi útvary a jejich organizačními prvky, zabezpečují stálý provoz komunikačních prvků s kryptografickou ochranou. Hlavním úkolem operační služby je koordinovat a organizovat v rámci své teritoriální působnosti nasazování policejních sil a prostředků; současně se podílejí na zajištění součinnosti s ostatními orgány a organizacemi, zvláště v rámci integrovaného záchranného systému.<sup>4</sup>

Je mnoho činností, které policisté z operačních středisek vykonávají – přijímají zprávy o událostech, analyzují a vyhodnocují situace, reagují na tísňová volání a bezprostředně řeší kritické situace, koordinují činnost hlídek v terénu, organizují zásahy, monitorují důležité návštěvy nebo sportovní utkání, a toto všechno také administrativně zpracovávají.

Tato práce klade nároky odborné i psychické – vedle znalostí legislativy a ovládání postupů, porozumění moderní technice jsou nezbytné interpersonální dovednosti (vcítění, naslouchání, ovlivňování, přesvědčování, týmová spolupráce) stejně jako organizační dovednosti (stanovení priorit, efektivní rozhodování) a v neposlední řadě také schopnost ovládat své emoce a překonávat stres. Důležitý je samozřejmě také vztah k této práci a pracovní motivace, bez které ani velmi schopný policista nebude podávat optimální výkon.

Práce policistů na operačních střediscích je obtížná a mimořádně odpovědná. Úspěšnost či neúspěšnost zásahů má dopad na lidské životy, lidské zdraví i na materiální hodnoty. V této práci se zaměřuji na pravděpodobnost selhání operačního důstojníka při řešení mimořádné události. Metod analýzy rizika pro odhalování možností selhání lidského faktoru je celá řada např. použití metody HAZOP při redukci chyb operátorů. U této metody jsem si vybral jako podpůrný nástroj metodu TESEO.

## 1.2 PŘÍPADOVÁ STUDIE IOS

Jste v postavení operačního důstojníka vedoucího směny na integrovaném operačním středisku Policie ČR. V rámci 24 hodinové služby dohlížíte na řešení událostí na pěti územních odborech, kde každé oznámení události na územním odboru přijímají a řeší dva operační důstojníci. Těm jsou následně podřízeni jednotlivá pracoviště dozorcí služby PČR na jednotlivých obvodech. Na každém územním odboru ze dvou operačních důstojníků, je jeden vedoucí směny a jeden operátor. Všechna pracoviště jsou provozována v 24 hodinové směně.



Na tomto pracovišti vznikajú určité odchylky a neshody, ktoré nedovoľujú dosáhnout maximálneho výkonu řízení jednotlivých složek policie. Je zřejmé, že některé prvky v řízení složek nelze odstranit trvale, ale většinu pochybení a nesprávných postupů lze odstranit, nebo zcela vyloučit. Lidský činitel je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující včasnost a správnost a rychlost zásahu při mimořádné situaci na úseku bezpečnosti obyvatel. Obecně můžeme konstatovat, že na pracovišti IOS Policie ČR až 50% chyb je způsobeno selháním lidského činitele. Jedná se o jednu z hlavních příčin chybovosti, což může mít za následek nedostatečný a včasný zásah na místě události (vloupání do objektu, loupežné přepadení, fyzické napadení v bytě apod.) s následkem poškození zdraví, vzniku větších škod na majetku.

Z historie těchto pracovišť a výsledku analýz neshod soustavně poukazují, že lidský faktor hraje při jejich vzniku významnou roli. Proto je nutné identifikovat potencionální lidské chyby a vhodným způsobem zmenšovat pravděpodobnost selhání lidského činitele. K tomu je vytvořena analýza spolehlivosti lidského činitele.

### **Kategorizace lidského selhání**

- Chyby způsobené selháním nebo chvilkovým výpadkem pozornosti (záměr je správný, ale nesprávný je postup)
- Chyby způsobené nedostatečným školením a instrukcemi (Operační důstojník neví, co má dělat nebo ještě hůře, myslí si, že ví, ale ve skutečnosti neví. Někteří autoři považují chybování tohoto typu za velmi nebezpečné, neboť „ už rozhodnutí bylo špatné“.
- Chyby způsobené nedostatkem tělesné nebo duševní zdatnosti (nevhodné vlohы pracovníka pro danou činnost).
- Chyby způsobené nedostatkem motivace nebo opatrným rozhodováním, které se neřídí pokyny a zákony (často se nazývají přestupkem, ale bývají to chyby vzniklé špatným odhadem situace s následným zvolením špatného postupu).
- Chyby manažerů (využití a zajištění lepšího školení pro operační důstojníky IOS s možností využití více zkušeností z předchozích špatných řešení postupů a řízení).

### **Typy lidského selhání na pracovišti IOS.**

1. Předudálostní pochybení s latentním efektem.
2. Závažné pochybení při řešení případu vedoucí k mimořádné události.
3. Nezvládnutí odezvy na vznik mimořádné události.

### **Kvantifikace lidského selhávání.**

Je nutno odhadnout pravděpodobnost neúspěchu prováděných činností. Odhady převážně založeny na generických datech podpořených rozsáhlými statistikami. Výsledná pravděpodobnost je složena z elementárních lidských selhání. Výpočty pravděpodobnosti lidské chyby vycházejí z předpokladu, že k chybám bude docházet ve stejném poměru jako v minulosti.



Mezi metody kvantifikace selhání lidského činitele patří mimo jiné (THERP, ASEP, HEART, SLIM aj.) i metoda TESEO (Tecnica Stima Errori Operatori tj. empirická metoda pro odhad chyb operátorů), kterou navrhli v roce 1980 autoři G. C. Bello a C. Columbori. Nevýhodou metody TESEO je nedostatečné teoretické ověření numerických hodnot jednotlivých uvážených faktorů a jejich vlastního výběru pro některé specifické případy. Velkou výhodou metody je její rychlost a snadnost jejího použití. Technika je velmi vhodná pro srovnávací výpočty (např. srovnávání podmínek na různých řídicích pracovištích).<sup>5</sup>

### 1.3 METODA TESEO

Je specifická a odlišná od ostatních metod analýzy lidského činitele. Patří mezi nejjednodušší a vyžaduje nejmenší materiální a kapacitní zdroje. Tato metoda odhaluje spolehlivost lidského činitele pomocí pěti klíčových faktorů, které byly oceněny jako nejdůležitější mezi všemi faktory ovlivňující pravděpodobnost lidské chyby. Její model definuje pravděpodobnost chyby pracovníků jako multiplikační funkci následujících faktorů.

1. Typu realizované aktivity ( $K_1$ ) – faktor typu činnosti.
2. Času, který je k dispozici pro vedení aktivity ( $K_2$ ) – stresový faktor běžných činností, resp. stresový faktor mimořádných činností.
3. Charakteristiky operačních důstojníků ( $K_3$ ) – faktor operátorových kvalit.
4. Psychický stav pracovníků ( $K_4$ ) – faktor úzkosti a stresu.
5. Pracovní podmínky na daném pracovišti ( $K_5$ ) – vliv ergonomie

Protože nejsou známé metodické postupy pro danou oblast, je pro analýzu chyb vlivem lidského selhání a návrh a zavedení opatření bránících jejich výskytu vytvořena metodika viz. tabulka dole. Podle metodiky se v prvním kroku provádí analýza činností, která je nezbytná pro přesnou analýzu lidských selhání.

Pravděpodobnost lidské chyby při realizaci konkrétní činnosti je pak počítána jako:

$$P = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5$$

Konkrétní numerické hodnoty jednotlivých faktorů  $K$  lze získat z tabulek. Pokud dosáhne součin všech pěti faktorů numerické hodnoty větší než 1, předpokládá se, že pravděpodobnost lidské chyby je rovna jedné - tedy selhání téměř jistě nastane.<sup>5</sup>

#### Faktory ovlivňující spolehlivost LČ

1. Kvalita komunikace.
2. Stres (nedostatek času, nadměrný počet úkonů při řešení události, negativní vývoj situace).
3. Ergonomie (výrazná indikace, jednoduchá obsluha, optimální design)



4. Informační zatížení pracovníka IOS
5. Zkušenost operačního důstojníka.
6. Psychologické faktory (soustředění, odhad vlastních schopností, rozlišovací schopnost).

#### Hlavní příčiny selhání

- nedodržení postupu dle pokynu a nařízení, porušení předpisů,
- děj neposkytuje, neukazuje další vodítko,
- málo konkrétních informací,
- nedostatečná kontrola a sebekontrola

Tabulka č. 1: Typy činností, přechodného stresového faktoru běžné a mimořádné činnosti.

Typ činnosti	$K_1$
Jednoduchá, rutinní – reakce na světelné a zvukové zařízení při přijetí oznámení	0,001
Vyžadující si pozornost, rutinní – přijetí informace od občana o případu, správné pochopení.	0,01
Neobvyklá – přijmutí oznámení o mimořádné situaci, zvolení vhodného postupu k řešení.	0,1
<b>Přechodný stresový faktor pro běžné činnosti</b>	$K_2$
Doba pohotovosti (min)	
2	10
10	1
20	0,5
<b>Přechodný stresový faktor pro mimořádné činnosti</b>	$K_2$
Doba pohotovosti (min)	
3	10
30	1
45	0,3
60	0,1

Zdroj: vlastní





Tabuľka č 2 : faktor operátorových kvalít, úzkosti a stresu a činnosti ergonomického faktoru

<b>Operátorovy kvality</b>	<b>K<sub>3</sub></b>
Pozorně zvolený, operační důstojník, velká praxe a zkušenosti, dobře školený	0,5
Operační důstojník s průměrnými znalostmi a zkušenostmi, sloužící krátce na pracovišti.	3
Zaskakující, zastupující policista na pracovišti z důvodu nemocnosti, chabé školení	7
<b>Vliv faktoru úzkosti a stresu</b>	<b>K<sub>4</sub></b>
Stav vážného nepředvídaného případu	10
Stav potenciálního nepředvídaného případu	5
Normální stav	1
<b>Činnost ergonomického faktoru</b>	<b>K<sub>5</sub></b>
Vynikající mikroklima, vynikající koordinovanost s provozem	0,7
Dobré mikroklima, dobrá koordinovanost s provozem	1
Rušené mikroklima, rušená koordinovanost s provozem	3
Rušené mikroklima, chabá koordinovanost s provozem	7
Špatné mikroklima, chabá koordinovanost s provozem	10

Zdroj: vlastní



Tabulka č. 3 Pravděpodobnosti selhání

<b>Pravděpodobnost, že operační důstojník selže při řešení telefonickém oznámení, fyzického napadení mezi manželi na ul. Masarykova v Olomouci a následnému požáru v bytě a vyhodnotí špatně situaci a v delším časovém úseku jak 10 minut.</b>	<b>Pravděpodobnost selhání</b>
<b>Chybné řešení situace, vyústí ve vážné zranění ženy a k poškození majetku, který způsobil muž v podnapilosti a škodou, která byla způsobena požárem.</b> Stupeň selhání operačního důstojníka nebude tak vysoký, ale bude velmi vysoký (více než 1 ve 2), když je někdo v nebezpečí, nebo si myslí, že je v nebezpečí, potom chyby vrůstají. Měli bychom předpokládat 1 v 1.	<b>1</b> <b>(1 v 1)</b>
<b>Na operačním centru, v době zvýšeného oznamování událostí</b> v odpoledních hodinách, kdy po oznámení výše uvedené události případu sousedkou, tuto událost zapisuje do systému Dispečer Maják a mezitím přijímá další oznámení ozbrojeného loupežného přepadení v bance, musí okamžitě řešit obě události, z hlediska času, záznamem do systému Dispečer Maják, vyslání hlídek na místo a jejich koordinace, přivoláním dalších sil a prostředků, povinnosti hlásné služby atd.	<b>0,1</b> <b>(1 v 10)</b>
<b>Na operačním centru, v době noční, kdy není taková frekvence oznamování událostí,</b> kdy po oznámení výše uvedené události případu sousedkou, tuto událost zapisuje do systému Dispečer Maják, jedná se jen o jednu událost, kterou řeší a zpracovává v klidu s menším stresem a zmatkem. V tomto případě může být hodnota mezi 1 v 100.	<b>0,01</b> <b>1 ve 100</b>
<b>Jestliže řeší uvedenou oznamovanou událost z důvodu malého vytížení a stresu oba dva operační důstojníci, bude stupeň operátorova selhání velmi nízký,</b> ale stále se může objevit příležitostná chyba. Stupeň selhání 1 v 1000 je skoro nejnižší.	<b>0,001</b> <b>1 v 1000</b>

Zdroj: vlastní

Případová studie z pracoviště Integrovaného operačního střediska Policie ČR v Olomouci. **Pravděpodobnost selhání** méně zkušeného operačního důstojníka při sérii oznámení případů v odpoledních hodinách, (tuto událost zapisuje do systému Dispečer Maják a mezitím přijímá další oznámení ozbrojeného loupežného přepadení v bance, musí okamžitě řešit obě události, z hlediska času, záznamem do systému Dispečer Maják, vyslání hlídek na místo a jejich koordinace, přivoláním dalších sil a prostředků, povinnosti hlásné služby atd.).



Pravdepodobnosť ľudskej chyby pri realizácii konkrétnej činnosti je pak počítaná jako:

$$P = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5$$

$K_1$  = Vyžadujúci si pozornosť, rutinní – prijatie informácie od občana o prípade, správne pochopenie. 0,1

$K_2$  = Přejchodový stresový faktor pro běžné činnosti čas 10 minut 10

$K_3$  = Operátorovi kvality - Operační důstojník s průměrnými znalostmi a zkušenostmi, sloužící krátce na pracovišti. 3

$K_4$  = Činnost faktoru úzkosti a stresu - Stav potenciálního nepředvídaného případu 5

$K_5$  = Činnost ergonomického faktoru - Špatné mikroklima, chabá koordinovanost s provozem 7

$$P_{max} = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5$$

$0,1 \times 10 \times 7 \times 10 \times 10 = 700$  v tomto případě se max. rovná 700 což je 100%

$$P(\text{příp.studie}) = 0,1 \times 10 \times 3 \times 5 \times 7 = 105$$

700.....100%

7.....1%

105..... 15%

Pravdepodobnostní selhání operačního důstojníka podle metody TESEO při přijatém oznámení a učiněných opatřeních bude v tomto případě 15 %.

Z hlediska únosnosti zajištění provozuschopnosti operačního střediska PČR byla stanovena pro tuto a podobné případové studie hladina možného selhání 300. Tedy hladina selhání s  $P = 105$  se pohybuje v toleranci 35%.

100%.....300

3.....1%

105.....35%



Jedná se o střední stupeň významnosti kategorizace řešení, při méně závažných událostech např. oznámení vloupání do rekreační chaty, narušení občanského soužití nebo drobné krádeže, kde nehrozí nebezpečí z prodlení činí hladina možného selhání 500.

Naopak v době mimořádné krizové situace např. železniční nehoda, letecká nehoda, použití zbraně pachatelem při únosu a držení rukojmích je hladina možného selhání 200.

## ZÁVĚR

V tomto článku popisují Integrovaný záchranný systém (dále jen IZS) se řídí zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a novelizací. Úkolem IZS je zejména zabezpečit koordinovaný postup výkonných složek při přípravě, řešení mimořádných událostí (dále jen MU) a krizových situací, které vyžadují provést naléhavé a nezbytné záchranné a likvidační práce.

Jedna z hlavních složek integrovaného záchranného systému, je Policie České republiky, a její pracoviště operačních středisek. Ze statistiky plyne, že pravděpodobnost selhání lidského faktoru na tomto pracovišti je závislá na více faktorech, které jsou vedeny v kategorizaci lidského selhání.

Jako podpůrný nástroj k hodnocení pravděpodobnosti selhání jsem zvolil metodu TESEO, která se řadí mezi screeningové metody. Jejím nedostatkem je, že z mnoha faktorů ovlivňující spolehlivost bere pouze pět základních. Nejde však o nedostatek principiální.

Tuto metodu, lze využít v rámci bezpečnostních sborů a složek IZS. Jako podpůrná může sloužit k edukaci a rozvoji kompetencí managerů v rozhodovacích procesech. V článku je popsána aplikace na činnost operačních důstojníků integrovaného operačního střediska Policie ČR. V standartní případové studii vyšla pravděpodobnost selhání v toleranci 105, při stanovené hranici možnosti selhání 300 z max. možností 700. Ovšem jsou i další možnosti řešení například analýza lidského faktoru (HRA), což je systematické hodnocení faktorů ovlivňující práci operátorů, údržby, techniků a jiných zaměstnanců podniku. Tato analýza se dá velmi dobře aplikovat na pracovní proces operačních středisek Policie ČR nebo Hasičského záchranného sboru ČR.

Cílem je identifikovat potencionální lidské chyby, jejich příčiny a následky. Principem jsou dotazy na fyzikální charakter procesu, charakteristiku prostředí, na dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců. Metoda je obvykle používána ve spojení s jinými metodami (např. FTA). Výsledky ve formě stromu chyb a úspěchů operátora jsou kvalitativní, ale mohou být identifikovány. Metodu lze snadno aplikovat na změny a modifikace procesu. Studii obvykle provádějí jeden nebo dva analytici obeznámení s technikou rozhovorů, studie mohou být pracné, vyžadují patřičné zkušenosti.



## SEZNAM LITERATURY

1. ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Zdeněk HANUŠKA. *Integrovaný záchranný systém*. 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. ISBN 978-80-7385-007-4. [157 s.]
2. MARÁDOVÁ, Eva. *Ochrana člověka za mimořádných událostí*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-24-5. [40 s.]
3. POKLUDOVÁ, Petra. *Systém logistické podpory zajištění stravování v krizových situacích pro město Kyjov*. Uherské hradiště, 2012. Bakalářská práce. UTB, Fakulta logistiky a krizového řízení. [78 s.]
4. Zdroj: Internet Policejního prezidia České Republiky
5. ATOMA, článek z příspěvku *Použití metody Human HAZOP při analýze spolehlivosti obsluhy*. konference TD 2009 – Diagon 2009, Zlín.
6. PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Bezpečnost a krizové řízení*. Praha: Police history, 2006. ISBN 80-86477-35-5. [255 s.]
7. VALÁŠEK, Jarmil a František KOVÁŘÍK et al. *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích, modul C: účelová publikace pro krizové řízení*. Praha: MV ČR, 2008. ISBN 978-80-86640-93-8. [158 s.]
8. BOŽEK, František, URBAN, Rudolf. *Management rizika – Obecná část*. Univerzita Obrany Brno 2008, ISBN 978-80-7231-259-7
9. BERNATÍK, A., *Prevence závažných havárií I*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava 2006

**PhDr. Mgr. Radek MITÁČEK, Ph.D.**

Katedra leadershipu

Fakulta vojenského leadershipu

Univerzita obrany Brno

E-mail: radek.mitacek@unob.cz

Tel: +420 973 442 521



## KLÍČOVÉ KOMPETENCE LEADRA V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL

Ivo SVOBODA – Josef HRUDKA

### KEY LEADER COMPETENCES IN THE CONDITIONS OF ARMED FORCE

#### Abstract:

*This paper deals with the specific managerial competences of commander under the circumstances in armed forces and public administration with the regard to the new even trendy phenomena of leadership, or rather commandship. This paper further discusses the key competencies of the leader and following from necessary, personal conditions and needs essential for education, respectively forming or directing those key competences under the circumstances in the armed forces.*

**Key words:** *Commander, Manager, Leader, Head, Key competences.*

#### ÚVOD

Cílem této krátké studie je přiblížit a identifikovat specifické kompetence manažera nebo velitele v podmínkách veřejné správy ve vztahu k relativně novému a v současné době módnímu fenoménu leaderovství, či (lépe česky) vůdcovství. Studie nastiňuje rozdíly mezi klíčovými kompetencemi manažera a velitele a mezi klíčovými kompetencemi leadra (vůdce), a to zejména z pohledu možného utváření těchto klíčových kompetencí v podmínkách vzdělávacích institucí veřejné správy.

#### 1 MANAŽER, VELITEL NEBO LEADER

Současná doba, která je charakteristická překotným vývojem a rozvojem bezpečnostních technologií a kdy současně geometrickou řadou narůstají nároky na technické vybavení pracovišť a tedy i odborné kompetence bezpečnostního managementu ve veřejné správě, se často stává, že podceníme, nebo nedoceníme význam odbornosti při řízení lidí a řízení lidských zdrojů. To může mít a nezřídka i mívá za následek selhání tzv. lidského faktoru s často fatálními důsledky[1]. Poměrně nízká úroveň teoretických znalostí a odborných kompetencí je patrná zejména na malých obcích, kde obecně kompetence bezpečnostního managementu nejsou prioritou a mnohdy management menších obcí vůbec nezná a nedoceňuje vážnost bezpečnostní problematiky a volené orgány se orientují pouze na ekonomické a sociální zájmy obce, resp. občanů obce podnikatelských subjektů v obci.





Bezpečnostní management ve veřejné správě a především v místní samosprávě malých obcí by měl být veden nejen k co nejúčinnějšímu využití materiálového vybavení a odborných kompetencí lidských zdrojů, ale i k jejich vedení a řízení tak, aby lidské zdroje neselhávaly, resp. neselhávaly často a předcházet „lidskému“ pochybení, které lze mnohdy charakterizovat jako pochybení plynoucí z malé loajality, nesprávného nebo neobjektivního filozofického ukotvení jejich činnosti a nízké dávky aktivity, empatie, motivaci, kreativity a schopnosti (či ochoty) operativnosti [2].

Je zřejmé, že pouhé pragmatické řízení podřízených a velení bez ohledu na osobní postoj řízeného (vedeného) se nemusí vždy setkat s úspěchem ve smyslu ochoty řízené (vedené) osoby k aktivitě, empatii, motivaci, kreativitě, operativnosti či zdravé loajality v rámci zákona [3].

## 2 DETERMINACE VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERA A VELITELE

Obecné kompetence a řídicí schopnost manažera nebo velitele přesvědčit řízenou (vedenou) osobu o správnosti jeho rozhodnutí či rozkazu, a tedy následném pracovním či služebním postupu řízené (vedené) osoby je přitom klíčovým fenoménem vedoucím k úspěchu ve smyslu udržení motivace, loajality, kreativity či operativnosti. Tyto schopnosti se však v mnohých rysech odlišují, nebo jsou „jen“ důležitým doplňkem schopností a kompetencí manažera nebo velitele. Obecně se hovoří o leaderovství či vůdcovství a schopnosti manažera být současně leaderem. Ne každý manažer či velitel je současně leaderem či vůdcem a ne každý má schopnost spolu s vydaným rozkazem či příkazem přesvědčit veleného či řízeného o správnosti a vhodnosti vydaného rozkazu či příkazu a podporovat u něho aktivitu, kreativitu, popřípadě udržet jeho loajalitu [4]. Nutno také zdůraznit, že leaderem se v organizaci může stát v podstatě každý, který je jako výrazná osobnost nadán schopností ovlivnit jiné osoby, což rozhodně nemusí být vázáno ani na hodnost, zastávanou pozici ve vedení firmy apod. [5]. Pak hovoříme o neformálním leaderovi. Lze tedy zobecnit, že leaderovství se v žádném případě nemusí vázat pouze na vedoucí či řídicí funkci a skutečnost, že je nějaká osoba nadána k tomu, aby byla vedoucím nějakého kolektivu, v žádném případě neznamená, že je současně schopna být i leaderem. Kompetence leadera nejsou tedy nikterak svázány s vedoucí funkcí.

Nutno poznamenat, že v podmínkách veřejné správy a zejména samosprávy na malých obcích je tento fakt umocněn nejen tím, že pracovní poměr tradičně ani legislativně nepředpokládá, že by existoval velký prostor pro diskusi, zpětnou vazbu, nebo pro empatii při rozhodovacím procesu jak ve vztahu k subjektům, tak k objektům rozhodovacího procesu a také není vždy možné presumovat, znát nebo sdělit známý smysl a cíl nějakého postupu z důvodu možného utajení.



Tyto (a mnohé jiné dílčí) rozdíly mezi pracovním poměrem v soukromé sféře a pracovním (či služebním) poměrem ve veřejné správě výrazně determinují možnosti manažera či velitele v ozbrojených silách v jeho úsilí o velení či řízení z pozice možného leadera. Tato determinace v relaci s výše uvedeným je dále umocněna výraznou nepružností systému vzdělávání, kdy vzdělávání je tradičně vedeno směrem k efektivnímu velení a řízení; tedy ke kompetencím velitele, v některých oblastech ke kompetencím manažera. Snahy o vzdělávání řídicího personálu a manažerů směrem k leaderovství (vůdčovství) naráží na systémové překážky ve smyslu výše uvedeném a na stereotypy ve vzdělávání obecně [6].

Nemožnost a v zásadě i neschopnost změny v přípravě a vzdělávání velitelů a manažerů v podmínkách veřejné správy směrem k leaderovství (vůdčovství) je zcela dobře identifikovatelná na systému vzdělávání ozbrojených sil, kdy tato snaha, tedy snaha o vzdělávání k vůdčovství či leaderovství byla realizována toliko vyhlášením několika nových krátkodobých odborných kurzů se zaměřením na právo, psychologii či řízení lidských zdrojů na bázi koučinku v rozsahu vždy několika málo desítek hodin výuky, ve kterých však učí stejní vyučující, kteří vyučují již mnoho let „běžné“ velitele a manažery a v zásadě na základě stejných algoritmů, obsahů výuky a didaktických metod. Je tedy na místě konstatovat, že značnou část kompetencí leadera (tedy zejména osobnostních) musí vedoucí pracovník či velitel získat již dávno před nástupem na vedoucí funkci – zpravidla již v raném dětství [7].

### **3 SOUČASNÉ MOŽNOSTI VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERA A VELITELE K LEADEROVSTVÍ (VŮDCOVSTVÍ) V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL A VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.**

Není možné pochybovat o tom, že samotné velení a manažerské řízení v současné době již ne zcela dostačuje k aktivnímu, kreativnímu a efektivnímu splnění zadaných úkolů, [8] a to jak v soukromé sféře, kde existují silné konkurenční tlaky, tak ve státní správě, kde konkurence buď v zásadě neexistuje, nebo má jen omezenou roli ve vztahu k specifikům tohoto pojmu ve vztahu k veřejné správě, resp. státní správě a ozbrojeným silám. Přesto je možno uvažovat o (byť omezeném a specifickém) zařazení některých aspektů leaderovství (vůdčovství) do řízení veřejné správy. To se pochopitelně týká i snah o vzdělávání k leaderovství (vůdčovství) v podmínkách ozbrojených sil.

Při snahách o zařazení vzdělávání k leaderovství (vůdčovství) ve vzdělávacích zařízeních v rámci možností veřejné správy a ostatně i možností ozbrojených sil je nutno vzít v úvahu skutečnost, že stávající vzdělávací zařízení jsou tradičně zaměřeny na výuku explicitních a konkrétních úkolů, které jsou často předem dány a jsou neměnné, nebo lze presumovat jejich obsah, a to zpravidla tradičními a klasickými didaktickými metodami. To však v zásadě odporuje samotnému principu vzdělávání (utváření) kompetencí leadera [9].

Vyučující na těchto vzdělávacích zařízeních jsou pak zpravidla sice bývalí zaměstnanci veřejné správy, nebo příslušníci ozbrojených sil, nicméně jejich často mnohaletá absence zkušeností ve vztahu k reálným a aktuálním podmínkám veřejné správy je deklasuje do



pozice teoretiků, kteří se často jednak netěší z oblíbenosti odborné veřejnosti pro svoji odtrženost od reality a současně je neobliba ze strany odborné veřejnosti umocněna zkosnatělým až rigidním pojetím výuky, která je tradičně naplňována pouze již zmíněnými klasickými a tradičními metodami bez větší invence a kreativity ve volbě netradičních didaktických metod výuky a využití i jiných; netradičních metod výuky a rozvoji netradičních kompetencí studentů, kterými již do vzdělávacího zařízení vstoupili. To vše s cílem využít i jiných než tradičně a explicitně definovaných a definovatelných kompetencí, zejména např. kreativity (jak horizontální, tak vertikální), empatie, energizme týmu, metody k utváření klimatu v týmu nebo v organizaci apod. [10].

Při úvahách nad možnostmi využití zásad a metod leaderovství (vůdcovství) v podmínkách veřejné správy se nelze vyhnout snahám o obecnou definici leaderovství (vůdcovství) a reálně zvážit, které ze zásad a metod jsou v podmínkách veřejné správy reálně užitečné a které tedy mohou být středem zájmu příslušných vzdělávacích zařízení [11]. Současně je na místě zvažovat, zda se nejedná o zkvalitnění kompetencí, které jsou kladeny na manažera či velitele a zda se jedná o nový typ kompetence, kterou je nadán toliko leader (vůdce).

#### **4 MANAŽER, VELITEL NEBO LEADER VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Budeme – li uvažovat nad definicí manažera, velitele a leadera (vůdce), dospějeme z dosavadního výzkumu a odborné literatury k závěru, že se tyto definice nekryjí a že klíčové kompetence manažera a velitele oproti klíčovým kompetencím leadera (vůdce) vykazují dokonce velmi markantní, až propastné rozdíly. To je zcela zjevné např. při hodnocení manažerských a vůdcovských způsobilostí, které provedl Sopoci, kde na základě rozsáhlého výzkumu a hodnocení shromážděné materie dospěl k závěru, že se v posledním období ukazuje, že nejlepších výsledků dosahují organizace, kde se prolínají manažerské (velitelské) a leaderovské (vůdcovské) prvky vedení, velení a řízení [12].

Sopoci v závěru své studie podal na základě rozboru provedeného průzkumu doporučení, o kterých je možno prohlásit, že se jedná o doporučení k takovým metodám vedení, které se nazývají implicitní. Tyto metody vedení a řízení jsou založeny na implicitních znalostech, dovednostech a obecněji klíčových kompetencích všech příslušníků veřejné správy a ozbrojených sil, přičemž tyto nejsou ani zdaleka vázány na hodnost, funkci, dosažené vzdělání nebo míru inteligence. Tento závěr je (ač ve studii samotným Sopocim nevyřčen) v relaci s obecným chápáním leaderovství – tedy že leaderem ve skupině může být jak formálně nadřízený, tak jakýkoli člen týmu nebo kolektivu.

Zde je třeba vidět další dílčí úskalí snah o vzdělávání k leaderovství v podmínkách ozbrojených sil; tedy že snaha o implementaci kompetencí leadera jedinci, který nemá požadované klíčové kompetence již při vstupu do vzdělávacího procesu v rámci veřejné správy či ozbrojených sil, je do značné míry odsouzeno k nezdaru. Tyto klíčové kompetence



jsou pak souhrnem endogenních i exogenních vlivů, které působily na osobu budoucího velitele, manažera a snad i leadera. Mezi klíčové kompetence leadera (vůdce) dle výše uvedených poznatků je možno počítat velké množství klíčových kompetencí z mnoha oblastí a tedy skladba klíčových kompetencí leadera (vůdce) je charakteru multidisciplinárního a je třeba k jejich tvorbě, resp. kultivaci přistupovat z interdisciplinárních pozic. Jako základní vodítko pro určení kompetencí potřebných v činnosti leadera může být respektována hierarchie potřeb, které navrhl Maslow [13]:

1. *Fyziologické potřeby* - přežití, dostatek potravy, obydlí, oblečení, tělesné potřeby.
2. *Potřeba bezpečí* - stabilita, ochrana, život bez strachu, zajištěná budoucnost.
3. *Sociální potřeby* - příznivé přijetí, náklonnost, přičlenění ke skupině, láska, interakce.
4. *Potřeba být vážený* - sebeúcta, úcta k jiným, status, moc, autonomie, kompetence, prestiž, uznání.
5. *Potřeba seberealizace* - plné využití vlastních schopností, osobní růst, tvůrčí uspokojení.

Jiní autoři jako např. Bay, Bender, nebo Hickman se ke kompetencím leadera (vůdce) vyjadřují s větším příklonem k více implicitním kompetencím; např. Stýblo uvádí jako základní faktory [14]: silná vůle a odvaha vykonat změny, upřímnost, ryzost, bezúhonnost, lidskost a odevzdání se svým následovníkům, zapálení pro věc, pozitivní přístup a odhodlanost, sebevědomí.

Z výčtu těchto vlastností je zřejmé, že klíčové kompetence leadera se od klíčových kompetencí manažera a velitele podstatně odlišují, a to příklonem od explicitních kompetencí, které lze získat při „běžném“ studiu v tradičně pojaté vzdělávací instituci ozbrojených sil, do více implicitních kompetencí, které zpravidla není možno získat, ale které je možno toliko kultivovat a leader jimi musí být již do značné míry vybaven před vstupem do veřejné správy či ozbrojených sil.

Zásadní pro vytvoření osobnosti leadera jak v soukromé sféře, tak v prostředí veřejné správy je rozvoj kompetencí na bázi kreativního myšlení, empatického vnímání okolí a implicitních teorií výchovy a tedy implicitních pedagogických dovednostech, které je nutno přirozeně vnímat, přijímat a předávat jak v rámci vzdělávacího procesu, tak při samotné činnosti v rámci veřejné správy. Tyto kompetence tedy v zásadě lze jen velmi těžko získat, lze je pouze využívat, kultivovat a adaptovat na prostředí veřejné správy či ozbrojených sil, přičemž je nutná průběžná kultivace v průběhu služebního nebo pracovního poměru, a to jak přirozenou socializací, tak v rámci andragogických přístupů v rámci celoživotního vzdělávání tzv. „učící se organizace“ [15].

Další oblast klíčových kompetencí, které je možno chápat jako zásadní pro leadera (vůdce) je např. i empatie, kreativita, motivace a energizace okolí, resp. osob, které se podílejí na týmové práci [16]. Jedná se povětšinou o implicitní pedagogické dovednosti, resp. implicitní schopnosti, které jsou do značné míry dány a ve vzdělávacím procesu v rámci veřejné správy je možno je již toliko rozvíjet, utvářet, směřovat nebo usměrňovat [17].



Ve vzdělávání v oblasti implicitních pedagogických dovedností, které lze utvářet a formovat na podmínky veřejné správy pouze velmi omezenou měrou, má nezastupitelné místo i kreativita [18] a implementace kreativních přístupů k řešení zadaného úkolu i netradičními didaktickými metodami s užitím implicitních pedagogických dovedností.

## 5 DEFINICE MANAŽERA, VELITELE A LEADERA

Pokusy o definování manažera, velitele a leadera (vůdce) a tedy vymezení jejich klíčových kompetencí jsou mnohdy poplatné době vzniku, osobě tvůrce, popřípadě zamýšlenému směrování předpokládaných činností. Pokusme se však jistým historicko – odborným diskursem tyto pokusy sumarizovat a nalézt shody a rozdíly, které by vedly k možnosti klíčové kompetence leadera (vůdce) vůbec blíže identifikovat a vymezit oproti klíčovým kompetencím manažera a velitele.

V publikaci Johna Adaira „Leadership“ jsou v historické posloupnosti zmíněny např. tyto vlastnosti velitele: podle Xenofona by měl být ideální generál „nápaditý, aktivní, starostlivý, houževnatý, bystrý, musí být jak něžný, tak nemilosrdný, současně upřímný i lstivý, schopný jak varovat, tak překvapit, být rozhazovačný i chamtivý, velkorysý i lakomý, obratný v obraně i útoku, a existuje spousta dalších pro generála nezbytných schopností, z nichž některé jsou vrozené a jiné osvojené“ [19].

Odborná literatura definuje velení obvykle jako jeden ze způsobů sociální interakce. Pigeau a McCann [20] považují velení za společnou činnost vedoucí k dosažení velitelových cílů/cílů organizace, upřednostňují tedy účel před prostředky.

Česká odborná tradice dává přednost složitějšímu popisu, který se spíše než na výsledek soustředí na proces: „velením jsou takové činnosti subjektu velení na podřízené, které jsou spjaté s vydáváním rozkazů a kladením požadavků podřízeným, s jejich motivováním, kontrolováním a vytvářením podmínek k realizaci přijatých rozhodnutí“ [21]. Jeho součástí je vedení, kterým autor rozumí jeho lidskou a sociální součástí. Vychází zřejmě ze starší definice [22], kdy je velení chápáno velmi podobně jako Pigeau a McCann. V širším smyslu podle něj představuje jednotu výchovy a působení na podřízené, v užším smyslu se jedná o vydávání rozkazů a kladení požadavků podřízeným, jejich motivování, kontrolování a vytváření dalších podmínek k realizaci přijatých rozhodnutí. Persson naproti tomu vnímá více rozměrů velení, ve své definici zohledňují kontext – velení interpretují jako [23],

- a. institucionální právní rámec,
- b. sociálně respektované a formálně etablované jedince, kteří jednájí jako velitelé za použití formalizovaných mechanismů,
- c. sociálně konstruovanou kulturu nebo étos jedné z nejdynamičtějších sociálních institucí – války.





Pro srovnání, například ve vojenské literatuře nalezneme také definice výčtem činností, pro kanadského generála Crabbe je téměř poetickým vyznáním: „Velet znamená řídit a mít autoritu; znamená to vynášení jasných soudů a rozhodnutí mnohdy bez znalosti nutných faktů a informací; znamená to posílat mladé Kanadány do bojů, ze kterých se nemusejí vrátit nebo se mohou vrátit zmrzačení, je to odpovědnost za to brát životy a zachraňovat je; velet v míru i ve válce znamená ustanovit morální standardy a řídit chování vojáků vůči sobě navzájem i vůči společnosti; znamená to myslet, rozhodovat, jednat, ustavovat standardy a uplatňovat vliv; a konečně, vojenský velitel musí být schopen použít vojenské síly k potlačení nepřítele ve jménu státu“ [24]. Oficiální definice NATO je podstatně stručnější: „...autorita uplatňovaná jedincem... za účelem řízení, koordinace a kontroly ozbrojených sil...“ [NATO 1988]. Anglosaská tradice pracuje s pojmy command and control, C2, v české terminologii velení a řízení. Dokumenty NATO kladou důraz na velitelovu autoritu, jeho plánovací, řídicí, koordinační a kontrolní funkci využitou ke splnění úkolu [25]. Naproti tomu Česká příručka „Velení a řízení v operacích“ z roku 2006 říká: Velení a řízení je funkční proces cílevědomého působení orgánů velení na podřízené velitelské stupně zaměřený na efektivní splnění stanovených úkolů. Velení je proces, kterým velitel přenáší svoji vůli a záměr na podřízené a uplatňuje vojenskou pravomoc a odpovědnost stanovovat úkoly a vydávat rozkazy podřízeným. Řízení je proces, kterým velitel za pomoci štábu organizuje, řídí a koordinuje činnosti přidělených sil, je nedílnou součástí velení. Řízení je považováno za jeden ze čtyř prvků velení, mezi které patří ještě pravomoc, rozhodování a vedení lidí. V dalším textu je potom vymezení těchto činností v zásadě totožné s postojem NATO.

Další možnou definici velitele z oblasti vojenství, kterou je však z povahy věci možno aplikovat do prostředí veřejné správy v oblasti bezpečnosti, je možno použít ve výčtu definicí uvést citát polního maršála Montgomeryho z jeho díla „Cesty k vůdčovství“, kde prohlásil: „Někteří namítnou, že se vůdci takovými narodí, že vůdce nelze vychovat, naučit ho tomuto umění, vyškolit ho. S tím tak úplně nesouhlasím. Je jistě pravda, že někteří lidé mají v sobě instinkty a kvality vůdčovství v mnohem větší míře než jiní a někteří lidé nikdy nezískají kvality požadované od vůdce. Na druhé straně věřím, že vůdčovská role se může výchovou rozvinout. Z vojenské sféry mám zkušenost, že vojáci půjdou nepochybně raději za takovým velitelem, v jehož vojenské vědomosti mají důvěru, než třeba za silnější osobností, která však nemá potřebné a samozřejmé znalosti svého povolání...“. Jinými slovy, je téměř pravdivé konstatování, že vůdci se spíše „vytvoří“, než se takovými narodí... Existují zásady vedení, stejně jako principy války, a ty je potřebné studovat“ [26] Montgomery je však přesto přesvědčen, že dobré velitele odlišuje od těch průměrných přesah rozumové činnosti, nadání, které jim „napoví jakousi zkratku, jež ho zavede k cíli rychleji než stejně pečlivé, avšak ne tak nadané velitele“ a např. Lane [27] přímo říká, že podle jeho názoru některé charakteristiky osobnosti musí být přítomny od narození. Moderní teorie velení však obvykle vycházejí z předpokladu, že velení se naučit dá, neboť jinak pro své následovníky na





akademické pôde ztrácely veľkou časť své hodnoty – největší část energie by musela být věnována výběru, nikoli vzdělávání velitelů.

Otázka vrozených či naučených velitelských schopností je vlastně otázkou, zda je velení umění či věda. I zde se můžeme opřít o generace teoretiků a velitelů, kteří zaujímají obě perspektivy, jejichž podstatu shrnuje Persson: [28] „Pokud budeme považovat velení za vědu, cílem bude popsat vojenskou organizaci jako hodinový mechanismus, založený na matematických principech, který je třeba jako takový řídit. Pokud se na něj budeme dívat jako na umění, prim hraje intuice a kreativita. Takový velitel je schopen se rychle adaptovat na neustále se měnící situaci boje bez ohledu na formální pravidla a nemůže se spolehnout na pouhé matematické výpočty“. Stejní autoři kritizují redukci velení na univerzální a kalkulovatelná pravidla a principy, které neberou ohled na roli kultury a společnosti. Domnívají se, že výzkumy velení selhávají na skutečnosti, že mísí přirozené a sociální fakty. Jako „...spojení talentu a umění velitele...“, schopnost okamžitého rozpoznání podstaty situace v případě, že nám chybí všechny důkazy, bývá zmiňována intuice. Rjabčuk, Kovalev jsou však názoru, že ta však není člověku dána od přírody v hotové podobě, je nutné ji neustále zdokonalovat studiem a bývá podložena zkušenostmi a racionálním uvažováním [29].

Definic, které jsou využitelné při definování současného leadera, bylo v průběhu historie vytvořeno nesčetné množství, a to pro typologii úspěšného velitele s výčty vlastností a dispozic, které jsou nezbytné. Podle Adaira jsou v historické posloupnosti zmíněny např. tyto: podle Xenofona by měl být ideální generál „nápaditý, aktivní, starostlivý, houževnatý, bystrý, musí být jak něžný, tak nemilosrdný, současně upřímný i lstivý, schopný jak varovat, tak překvapit, být rozhazovačný i chamtivý, velkorysý i lakomý, obratný v obraně i útoku, a existuje spousta dalších pro generála nezbytných schopností, z nichž některé jsou vrozené a jiné osvojené“. Aristotelovi stačí už pouze čtyři vlastnosti: poctivost, zdrženlivost, prozíravost a mravní síla. Lord Slim očekává od velitele odvahu, sílu vůli, iniciativu a vědomosti. A právě proto, že typologií existuje tolik a shodují se jen částečně nebo vůbec ne, je patrné, že ideálního vojenského velitele lze beze zbytku popsat jen velmi těžko [30].

Balík provedl empirický výzkum mezi budoucími vojenskými profesionály Armády ČR, z nichž téměř polovina preferovala pedagogické (nebo pedagogicko-psychologické) dovednosti, 28 % morálně volní a více než čtvrtina zdůrazňovala kompetence vojensko-profesionální [31]. Na výsledcích empirického výzkumu staví také Jeffery, která ve svých výsledcích dospěla k následujícímu seznamu nejdůležitějších velitelských schopností: sociální schopnosti, např. komunikační a týmové, poznávací schopnosti, např. kreativita, rozhodnost, vyhodnocování informací, a morální vlastnosti, jako je např. odvaha a čest [32].



## ZÁVĚR

Závěrem této studie lze tedy konstatovat, že vzdělávání manažerů a velitelů v podmínkách veřejné správy ve smyslu leaderovství a vůdcovství je možno provádět jen omezenou měrou, přičemž tato omezení jsou charakteru jak vnitřního (omezená vědecká a personální kapacita organizace), tak vnějšího (specifika podmínek ozbrojených sil ve vztahu k charakteru a účelu jejich činnosti). Pokud existuje seriózní snaha o zavedení některých prvků leaderovství do systému vzdělávání manažerů ve veřejné správě ve správě bezpečnosti, je na místě provést zásadní a radikální systémové změny vzdělávání, a to jak v oblasti akreditovaných programů, tak neakreditovaných kurzů a ovlivňovat klima v ozbrojených silách ve směru k modelu tzv. „učící se organizace“.

Je také možné konstatovat, že vzdělávání manažerů a velitelů ve veřejné správě ve směru k leaderovství či vůdcovství v současné době naráží na některé zásadní determinanty. Základním determinantem je faktická nemožnost zavedení některých zásadních kompetencí leadera do prostředí vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a ostatně i v prostředí ozbrojených sil, a to zejména v relaci k vlastnímu charakteru veřejné správy a ozbrojených sil. Dalším zásadním determinantem je výrazný stereotyp ve vzdělávání manažerů ve veřejné správě a velitelů v podmínkách ozbrojených sil a zásadní nepochopení možnosti rozsahu a charakteru zařazení některých vhodných a možných segmentů leaderovství (vůdcovství) do současného modelu vzdělávání.

Pokud by snahy o zavedení některých segmentů leaderovství či vůdcovství do prostředí veřejné správy a ozbrojených sil cestou vzdělávání ve stávajících vzdělávacích zařízeních neměly skončit pouhou prázdnou deklarací, bylo by na místě provést četné systémové změny, a to zejména v oblastech:

1. Identifikace klíčových kompetencí leadera, které jsou užitečné v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil v relaci na možnosti a aktuální potřeby společnosti, včetně implicitních pedagogických kompetencí.
2. Identifikace vhodných klíčových kompetencí absolventa systému vzdělávání ve veřejné správě a v prostředí ozbrojených sil, které by byly schopny realizovat strategii leaderovství či vůdcovství v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil.
3. Změny přijímacích kritérií (přijímacího řízení), resp. nastavení způsobů identifikace požadovaných vstupních kompetencí budoucího studenta tak, aby bylo možno na něho v rámci výuky působit ve směru k jeho akceptaci a přijetí požadovaných klíčových kompetencí leadera, které u něho budou pěstovány, resp. kultivovány.
4. Zajištění odborně znalého a zkušeného personálu, který bude kompetentní kultivovat klíčové kompetence manažera, velitele a leadera (vůdce) v podmínkách vzdělávací soustavy v oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy a ozbrojených sil.



5. Zřízení systému průběžné kultivace získaných klíčových kompetencí manažera, velitele a leadera (vůdce) v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil, vč. utváření vnitřního klima v organizaci ve směru k realizaci modelu tzv. „učící se organizace“.

Zcela závěrem této krátké studie je možno konstatovat, že směřování vzdělávání v podmínkách ozbrojených sil čeká ještě dlouhá a náročná cesta, a to nejen ve vztahu ke vzdělávání manažerů, velitelů, leaderů či vůdců, ale obecně ve schopnosti adekvátně reagovat na překotně se měnící podmínky a potřeby společnosti v oblasti řízení lidí a lidských zdrojů, zejména za současné nelehké bezpečnostní situace a predikce jejího vývoje.

### SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. ROBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN-80-247-0495-1.
2. KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *Leadership Chalange*, A Wiley Imprint, 2003. ISBN-0-7879-5678-3.
3. NÖLLKE, M. *Rozhodovanie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-041-0.
4. MAXWELL, J., C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Praha: Kontakt. CZ, 2011, 260 s. ISBN 978-80-86442-55-6.
5. HICKMAN, C. R. *Manažéri a lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995, 308 s. ISBN-80-85741-08-3.
6. BENDER, P. U. *Niterní leadership*. Praha: Management Press, 2004. ISBN-80-7261-069-4.
7. KUBINYI, L., SVOBODA, I. Monitoring of Internal Labour Market in the Resort of Ministry of Defence. In. *Sborník z XXXII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu*. Brno: Univerzita obrany, 2014, s. 37. ISBN 978-80-7231-958-9.
8. KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1993. ISBN-80-85605-45-7.
9. MAXWELL, J., C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Praha: Kontakt. CZ, 2011, 260 s. ISBN 978-80-86442-55-6.
10. LUKAS, J., SMOLÍK, J. *Psychologie vůdcovství*. Praha: BizBooks, 2008, 206 s. ISBN 978-80-25121-39-9.
11. BAY, R. H. *Účinné vedenie tímov*. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN- 0-247-9068-8.
12. SOPOCI, M. Základné schopnosti a spôsobilosti pre riadenie ľudí. In. *GŠ OS SR, Liptovský Mikuláš, Vojenská osveta 1/2010*. ISBN 978-80-970322-0-3.
13. MASLOW, H., A. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
14. STÝBLO, J. *Leadership*. Praha: Professional Publishing, 2013, 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.
15. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.



16. ADAIR, J. *Umění kreativního myšlení*. Praha: BizBooks, 2011, 134 s. ISBN 978-80-25130 - 04-9.
17. ŠVEC, V. a kol. *Od implicitních teorií výuky k implicitním pedagogickým znalostem*. Brno: Paido, 2005, 97 s. ISBN 80-7315-092-1.
18. TRNOVÁ, E., TRNA, J. Implementation of Creativity in Science Teacher Training. In. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*. Ankara, Turecko, Gazi Universitesi, 2014, roč. 5, č. 3, s. 54-63. ISSN 1309-6249.
19. ADAIR, J. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computerpress, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
20. PIGEAU, R., Mc. CANN, c. What is a Military Leader? Pp 394 – 413 in Essens, Petr, Ad Vogelaar, Erhan Tanercan, Donna Winslow (eds.). *The Human in Command: Peace Support Operations*. Amsterdam: Mets and Schilt, 2001.
21. BALÍK, S. *Vedení lidí v armádě*. Brno: MO ČR, 1996, ISBN - sine
22. KUBINYI, L., SVOBODA, I. Využití moderních forem hodnocení v řízení kariér. In. *Sborník z mezinárodní vědecké konference "Bezpečnostné fórum 2014"*. Banská Bystrica: FPMV, 2014, s. 236-245. ISBN 978-80-557-0677-1.
23. PERSSON, P., A., NYCE, M., J., ERICSSON, H. Command and Control: A Biased Combination.“ Pp 201 – 216 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_14)
24. CRABBE, R., R. The Nature of Command. Pp 9 – 16 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.
25. CRABBE, R., R. The Nature of Command. Pp 9 – 16 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.
26. MONTGOMERY, B. *Cesta k vůdcovství*. Praha: Odeon. 1999. ISBN – sine.
27. LANE, R., A. The Fog of War: A Personal Experience of Leadership. Pp 51 – 64 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_5)
28. PERSSON, P., A., NYCE, M., J., ERICSSON, H. Command and Control: A Biased Combination.“ Pp 201 – 216 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_14)
29. RJABČUK, V. D., V. I. KOVALEV. *Psychologie rozhodování velitele*. Praha: Naše vojsko. 1979. ISBN – sine.
30. ADAIR, J. *Umění kreativního myšlení*. Praha: BizBooks, 2011, 134 s. ISBN 978-80-25130 - 04-9.



31. JEFFERY, C. Skills Required for Future Senior Commanders.” Pp 75 – 87 in Essens, Petr, Ad Vogelaar, Erhan Tanercan, Donna Winslow (eds.). *The Human in Command: Peace Support Operations*. Amsterdam: Mets and Schilt.
32. BALÍK, S. *Vedení lidí v armádě*. Brno: MO ČR, 1996, ISBN - sine

**doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D., MBA**

AMBIS, vysoká škola, a.s.

Lindnerova 575/1 180 00 Praha 8 – Libeň. ČR.

e-mail: Dr.Svoboda.Ivo@seznam.cz

Tel.: +420 774 603 444

**JUDr. Josef HRUDKA, Ph.D.**

AMBIS, vysoká škola, a.s.

Lindnerova 575/1 180 00 Praha 8 – Libeň. ČR.

e-mail: Josef.hrudka@ambis.cz

Tel.: +420 724 496 250



## ROLA I MIEJSCE POLICJI W SPOŁECZNOŚCIACH LOKALNYCH

Zygmunt DUDEK

ORCID: 0000-0001-7871-6082

### Summary:

*Among the dispositional groups of the state paramilitary security system, the police are perceived by society to the greatest extent as a restrictive institution. Representatives of this formation are often associated with demanding, controlling, interfering and punishing, although they were called to help citizens and care for public safety and order. Very important from the point of view of qualifications to serve in the Police, apart from the substantive and skilful preparation of a policeman, is his approach to serving the society. A police officer, in order to be able to fulfill his official duties as honestly as possible, was provided by the state with a special scope of powers and duties, allowing for interference with the rights and freedoms of citizens.*

**Keywords:** *sociology of the dispositional groups, the state paramilitary security system, Police, society, rights and freedoms of citizens*

### WSTĘP

Demokratyczne państwo, aby mogło prawidłowo funkcjonować, spełniać musi wiele wymagań, które stanowią gwarancję jego niezachwianego bytu. Zadania te mogą być swobodnie realizowane, gdy funkcjonuje konstytucyjna zasada trójpodziału władzy na: ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą<sup>1</sup>. Policja, jako jeden z komponentów władzy wykonawczej, nosi rangę najważniejszej instytucji społecznych w państwie, realizującą w jego imieniu m.in. kontrolę społeczną.

Rangę paramilitarnego charakteru policji ustawodawca wyeksponował w artykule 1 ustawy o Policji z 6 kwietnia 1990 r., określając ją jako umundurowaną i uzbrojoną formację, służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego<sup>2</sup>. Istotne dla oznaczenia zakresu istnienia i działania tej instytucji jest umiejscowienie jej jako strażnika jednej z podstawowych potrzeb obywateli jaką jest bezpieczeństwo publiczne. Charakter indywidualny jak i ponadindywidualny bezpieczeństwa przenika swoim zasięgiem we wszystkie dziedziny życia zbiorowego, społecznego oraz wszystkie domeny funkcjonowania obywateli. Wymusza to na Policji działanie, współdziałanie i komunikowanie się z otoczeniem społecznym, w tym z innymi organizacjami powołanymi i zainteresowanymi budową bezpieczeństwa oraz porządku publicznego, a także społeczeństwem – zwłaszcza w zakresie szeroko rozumianej prewencji.

<sup>1</sup> Art. 10 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 r., Nr 78, poz. 483).

<sup>2</sup> Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2021 r., poz. 1882 t.j.).





Dlatego też jednostki Policji są dostępne dla ogółu społeczeństwa przez całą dobę, potencjalnie pomagając mieszkańcom zmierzyć się z różnorodnymi problemami, wykraczającymi niejednokrotnie poza ustawowe jej zadania, przez co formacja ta przyczynia się bezpośrednio i pośrednio do polepszenia jakości życia społeczności lokalnych w obrębie ich działania<sup>3</sup>.

Policja jako strażnik bezpieczeństwa w państwie spełnia trzy główne, powiązane ze sobą funkcje: prewencyjną, represyjną i usługową. Prawodawca powołując Policję, w artykule 14 ustawy o Policji wskazał na realizowane przez nią czynności: operacyjno-rozpoznawcze, dochodzeniowo-śledcze i administracyjno-porządkowe, podejmowane w celu:

1. rozpoznawania, zapobiegania i wykrywania przestępstw, przestępstw skarbowych i wykroczeń;
2. poszukiwania osób ukrywających się przed organami ścigania lub wymiaru sprawiedliwości, zwanych dalej "osobami poszukiwanymi";
3. poszukiwania osób, które na skutek wystąpienia zdarzenia uniemożliwiającego ustalenie miejsca ich pobytu należy odnaleźć w celu zapewnienia ochrony ich życia, zdrowia lub wolności, zwanych dalej "osobami zaginionymi"<sup>4</sup>.

Wymienione w ustawie czynności odnoszą się do dwóch pierwszych funkcji jakimi są prewencja i represja, jednak na każdą z nich należy spojrzeć znacznie szerzej.

## **STRATEGIA PREWENCJI JAKO GWARANT BEZPIECZEŃSTWA**

Funkcję prewencyjną Policji określić należy jako priorytetową. Jej realizacja ma na celu polepszenie jakości życia obywateli i stworzenie im poczucia bezpieczeństwa, szczególnie w wielkich miastach, gdzie zagrożenie przestępczością jest większe niż w małych aglomeracjach miejskich czy obszarach wiejskich. Obawa jednostki przed staniem się ofiarą przestępstwa jest powszechna, niezależna od wieku, płci czy statusu społecznego. Przestępczość pospolita, która najdotkliwiej uwidacznia się w lokalnych społecznościach, niejednokrotnie wywodzi się z kryminogennych środowisk, z którymi jednostka ma na co dzień styczność. Jednostka społeczna funkcjonująca pod presją strachu przed staniem się ofiarą czynów naruszających prawo, zmienia swoje przyzwyczajenia i niejednokrotnie obniża standard swojego życia. Doprowadza to do sytuacji, w których mieszkańcy skłaniają się do pozostawiania po zmroku w swoich miejscach zamieszkania, zabezpieczając się w nich przed wejściem obcych, czują lęk przed spotkaniem z osobami nieznanymi, starają się omijać miejsca uważane za niebezpieczne, obawiają się zwrócić uwagę osobom zachowującym się niezgodnie z prawem lub przyjętymi normami społecznymi.

<sup>3</sup> Zob. A. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Zakamycze 1999, s. 18 i nast.

<sup>4</sup> Art. 14 ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji.



Skutkuje to tym, že w aglomeracjach miejskich czy środowiskach wiejskich istnieją obszary, będące miejscem funkcjonowania zorganizowanych grup przestępczych czy drobnych przestępców, czujących się w tych miejscach pewnie i bezkarnie. Utrzymywanie się przez dłuższy czas takiego stanu rzeczy doprowadza do obniżenia morale społeczności lokalnej, ale także do zmniejszenia zaufania do organów ścigania oraz wymiaru sprawiedliwości, postrzeganych jako nieskuteczne lub zbyt tolerancyjne dla sprawców. W skrajnych przypadkach dochodzić może do wymierzania przez obywateli sprawiedliwości poprzez dokonywanie tzw. samosądów na sprawcach wykroczeń, przestępstw czy też wybryków chuligańskich.

Prewencja policyjna pełni zatem bardzo ważną funkcję, odgrywając znaczącą rolę w redukcji strachu przed szeroko rozumianą przestępczością. Policja poprzez swoją widoczność, aktywność i dostępność powoduje obniżenie poczucia zagrożenia przed sprawcami przestępstw, zwłaszcza przeciwko życiu, zdrowiu i mieniu. Częsty widok umundurowanych i uzbrojonych funkcjonariuszy, oznakowanych radiowozów Policji patrolujących ulice czy obszary uznawane za zagrożone różnymi patologiami, znacząco wpływa na bezpieczeństwo przestrzeni lokalnych i gruntuje poczucie spokoju zamieszkujących je społeczności<sup>5</sup>. W tej materii duża rola przypada dzielnicowym, którzy poprzez bezpośredni kontakt z mieszkańcami i osobami przebywającymi na danym terenie, nawiązują relacje i budują zaufanie do organów ścigania. Taka wzajemna korelacja doprowadza między innymi do tworzenia a w konsekwencji do wdrażania programów profilaktyczno-edukacyjnych, konstruowanych na potrzeby społeczności lokalnych, a w perspektywie dalszej także i ogólnokrajowych. Opracowywanie i wprowadzanie w życie prewencyjnych programów poprzedzone jest nie tylko zgłoszeniami czy uwagami mieszkańców, jakie sptywają do różnych komórek organizacyjnych Policji, ale również własnymi ustaleniami dokonywanymi przez funkcjonariuszy Policji w miejscach, gdzie dochodziło do eskalacji czynów niezgodnych z prawem lub zachowań kryminogennych. Treści niektórych programów powiązane są z gwałtownym wzrostem liczby przestępstw czy wykroczeń, popełnionych w krótkim czasie na obszarze podległym danej jednostce Policji<sup>6</sup>,

<sup>5</sup> Por. L. F. Korzeniowski, *Securitologia - Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, Kraków, 2008, s. 58.

<sup>6</sup> Przykładem mogą być oszustwa tzw. „na wnuczka” lub oszustwa pokrewne o tym samym *modus operandi*, polegające na wyłudzeniu od starszych osób pieniędzy przy użyciu różnych technik manipulacyjnych. Kierownictwo jednostek policji chcąc zapobiec tego typu przestępstwom szuka na swoim terenie sposobów docierania z programami społecznymi do seniorów i ich bliskich. Dzielnicowi w bezpośrednich rozmowach z obywatelami przestrzegają, apelują o rozwagę i edukują jak uchronić się przed oszustwami, policjanci z wydziałów prewencji uczestniczą w zebraniach wspólnot mieszkaniowych, współpracują z zarządcami spółdzielni, biorą udział w dyskusjach w klubach seniora, prowadzą wykłady w ramach uniwersytetów trzeciego wieku. Dotarcie do szerszego grona odbiorców to także współpraca z lokalnymi parafiami, gdzie w kościelnych gablotach rozwieszane są plakaty ostrzegające przed tego typu oszustwami, bądź organizowane są spotkania z zainteresowanymi. Oprócz seniorów policja prowadzi liczne szkolenia pracowników banku uczulając ich aby zwracali szczególną uwagę na osoby starsze podejmujące z kont bankowych znaczną gotówkę.



ale pewne programy profilaktyczne odbywają się również cyklicznie, w powiązaniu np. ze zbliżającymi się świętami (np. akcja „Znicz”) czy prowadzonymi kampaniami (np. akcja „Pasy”). Działalność prewencyjna Policji w zakresie popularyzacji bezpieczeństwa to także inicjowanie akcji, dotyczących bezpieczeństwa w ruchu drogowym, akcji skierowanych do dzieci i młodzieży czy włączanie się w akcje profilaktyczne, kampanie edukacyjne, festyny okolicznościowe realizowane przez organizacje rządowe i pozarządowe. Można przyjąć, że ze względu na problematykę programów realizowanych przez Policję, podzielić je można na te dotyczące: ochrony osób i mienia, bezpieczeństwa w ruchu drogowym, patologii społecznych, skierowanych na ochronę ofiar przestępstw, bezpieczeństwo ogólne a ostatnimi czasy na cyberbezpieczeństwo.

W ramach tych kategorii funkcjonują programy informacyjne, edukacyjne, alternatywne i interwencyjne<sup>7</sup>.

Efektom dobrej współpracy policji z mieszkańcami na rzecz poprawy bezpieczeństwa jest Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa, która obejmuje swoim zasięgiem całą Polskę. Jest to swoista platforma wymiany informacji, przy pomocy której jednostka, w trosce o wspólne bezpieczeństwo, informuje Policję o potencjalnych zagrożeniach. Mieszkańcy najczęściej zgłaszają te zagrożenia, które uznają za najbardziej uciążliwe w ich bezpośrednim otoczeniu, np. nieprawidłowe parkowanie, przekraczanie dozwolonej prędkości, spożywanie alkoholu w miejscach niedozwolonych, niewłaściwa infrastruktura drogowa, używanie środków odurzających czy zła organizacja ruchu drogowego. Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa w pewnych sytuacjach stała się narzędziem pomocniczym w zakresie przywracania części uprzednio zlikwidowanych posterunków Policji, co przyczyniło się do poprawy bezpieczeństwa, szczególnie na obszarach wiejskich o małym zagęszczeniu ludności.

Wspomnieć również należy, że Komendanci Policji są zobowiązani do składania rocznych sprawozdań ze swojej działalności właściwym wojewodom, starostom, wójtom (burmistrzom lub prezydentom miast), radom powiatu i gmin, a także informowania ich o stanie porządku i bezpieczeństwa publicznego<sup>8</sup>. Rada miasta, powiatu czy gminy na podstawie składanych sprawozdań i przekazywanych uwag, może określić, w drodze uchwał, istotne dla wspólnoty samorządowej zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. Kierownictwo Policji pośrednio przyczynia się do podnoszenia jakości życia mieszkańców, między innymi poprzez zgłaszanie pewnych propozycji w zakresie zmiany organizacji ruchu drogowego na osiedlach, drogach gminnych czy budowy sieci oświetlenia publicznego w miejscach, gdzie dochodzi do częstych wykroczeń czy przestępstw.

<sup>7</sup> A. Krawiec, *Działalność zapobiegawcza Policji w obszarze poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Bezpieczny obywatel -bezpieczne państwo. Materiały Międzynarodowej Konferencji „Bezpieczny Obywatel – Bezpieczne państwo” zorganizowanej przez ISP i KUL*, red. J. Widacki, J. Czapska, ISP – RW KUL, Lublin 1998, s. 254.

<sup>8</sup> Art. 10 ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji



Komendanci Policji wydają również opinie o niezbędnej wielkości sił i środków potrzebnych do zabezpieczenia imprezy masowej, wyrażają zastrzeżenia odnośnie stanu technicznego obiektu bądź terenu, gdzie taka impreza ma się odbyć oraz o przewidywanych zagrożeniach, czyniąc to na podstawie analizy ryzyka<sup>9</sup>. Co prawda opinie te nie są wiążące dla organizatorów imprez masowych, niewątpliwie jednak stanowią ważną wskazówkę dla osób odpowiedzialnych za przygotowanie tego typu przedsięwzięć i pozwalają na uniknięcie lub zminimalizowanie niepożądanych zdarzeń z mogącymi wystąpić zagrożeniami.

## **POLICJA JAKO INSTYTUCJA DZIAŁAJĄCA NA RZEC ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA LOKALNEGO**

Policja spośród instytucji formalnej kontroli społecznej w największym stopniu odbierana jest jako organ restrykcyjny. Kojarzy się ona często ze stawianiem wymagań, kontrolowaniem, ingerowaniem, karaniem, choć jej podstawowym celem jest przede wszystkim niesienie pomocy obywatelom oraz dbanie o ich codzienny spokój i bezpieczeństwo.

To właśnie bezpieczeństwo bez wątpienia jest jedną z podstawowych wartości, której ochrona stanowi główny filar i podstawowy obszar aktywności władzy publicznej<sup>10</sup>. Zapewnienie i utrzymanie stanu bezpieczeństwa wymaga od państwa, aby nadało funkcjonariuszom Policji szereg uprawnień, niejednokrotnie ingerujące w życie jednostki, częstokroć wkraczając w bardzo intymne sfery życia prywatnego. Odnosząc się do poszczególnych uprawnień nadanych Policji, wyróżnić można kilka podstawowych tj. prawo do legitymowania; prawo do zatrzymania; prawo do pobierania od osób odbitek linii papilarnych i wymazów z policzka, prawo do przeszukiwania osób i pomieszczeń; prawo do rejestrowania obrazu z pomieszczeń dla osób zatrzymanych; prawo do kontroli osobistej i przeglądania zawartości bagażu na dworcach i portach lotniczych; prawo dokonywania sprawdzenia prewencyjnego czy prawo do wydawania osobom poleceń określonego zachowania przy wykonywaniu ustawowych zadań<sup>11</sup>. W ramach wymienionych uprawnień policjanci wykonując czynności służbowe niewątpliwie ograniczają indywidualną wolność obywateli, przez co niejednokrotnie społeczeństwo odnosi się wobec nich wrogo. Takie wnioski można wyciągać na podstawie skarg, które wpływają do komend policji, dotyczące kontaktów między obywatelami i policjantami wykonującymi czynności służbowe.

<sup>9</sup> Art. 28 ustawy z 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. z 2022 r., poz. 1466 t.j.).

<sup>10</sup> A. Pakuła, *Policja w systemie organów ochrony bezpieczeństwa publicznego* [w:] *Współdziałanie Policji z Innymi podmiotami w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego* (red.) W. Ura, Rzeszów 2021, s.13.

<sup>11</sup> Szerzej zob. P. P. Falenta, *Uprawnienia operacyjne Policji o charakterze inwigilacyjnym*, Toruń 2020, s. 37-45.



Rola policjanta jest zatem niezwykle bardzo trudna, bo z jednej strony musi on przeciwdziałać ogarniającej społeczeństwo niechęci do instytucji, jaką jest Policja, z drugiej zaś działać rozważnie na rzecz poprawy bezpieczeństwa poprzez skuteczne i sprawne działania oraz sprawiedliwe traktowanie obywateli. Należy wskazać, że każda interwencja policyjna z założenia ma na celu przywrócenie porządku, ale przejawia się przede wszystkim pewną relacją funkcjonariusza z drugim człowiekiem. Na jej przebieg z całą pewnością wpływa osobowość jej uczestników ale też specyfika i okoliczności sytuacji interwencyjnej. Istotne jest również, że uczestnikom tej relacji zazwyczaj towarzyszą silne emocje, a niecodziennosc zdarzenia może wywoływać nietypowe dla osoby zachowania.

Uprawnienia Policji o charakterze operacyjno-rozpoznawczym<sup>12</sup>, czyli pozyskiwanie informacji o jednostce w sposób niejawni budzą z jednej strony zainteresowanie społeczeństwa a z drugiej wiele kontrowersji i pytań. Zakres tych czynności obejmuje szeroko pojętą inwigilację oraz zachowania postrzegane potocznie jako prowokacje. Czynności te mogą polegać na: zapoznawaniu się z treścią prywatnych rozmów telefonicznych czy wiadomości tekstowych i utrwalaniu ich, zakładaniu urządzeń rejestrujących obraz i dźwięk w miejscach publicznych ale również w prywatnych lokalach, na weryfikacji przesyłek pocztowych, kontrolowanym przyjmowaniu bądź wręczaniu korzyści majątkowych czy wreszcie organizacji złożonych przedsięwzięć, w ramach których funkcjonariusze policji infiltrują środowiska przestępcze, działając „pod przykryciem”, niejednokrotnie uczestnicząc w podejmowanych przez sprawców przestępstwach, w celu ich ujawnienia i udokumentowania. Społeczeństwo z jednej strony akceptuje ten rodzaj uprawnień szczególnie, gdy Policja przy ich wykorzystaniu dokonała spektakularnej akcji rozbicia zorganizowanej grupy przestępczej, ujęcia groźnego sprawcy, udaremnienia zamachu terrorystycznego lub odnalazła zaginioną czy uprowadzoną osobę.

Z drugiej jednak strony działania te bywają krytykowane, gdyż czynności operacyjne niewątpliwie ingerują w podstawowe prawa i wolności człowieka. W społeczeństwie może również rodzić się obawa, że Policja skłonna będzie wykorzystywać te uprawnienia do gromadzenia informacji o obywatelach z naruszeniem obowiązujących w tym zakresie przepisów prawa, bądź że zgromadzone w ten sposób dane mogą zostać wykorzystane dla innych celów, niż określone w ustawie. Często przekazy medialne sugerują, że niejawnie działania policji lub innych uprawnionych służb specjalnych wykorzystywane są dla realizacji celów politycznych określonych ugrupowań, zdyskredytowania określonych osób czy ujawnienia szczegółów ich życia prywatnego.

---

<sup>12</sup> Wiesław Marciniak czynności operacyjno-rozpoznawcze definiuje jako ogół czynności wykonywanych przez Policję w celu rozpoznawania, zapobiegania, wykrywania przestępstw i wykroczeń. Składają się na nie zespół jawnych i niejawnych metod, form i środków, przedsięwzięć taktyczno-technicznych, opartych na przepisach prawa i wiedzy kryminalistycznej – zob. W. Marciniak, *Praca operacyjna Policji*, Szczytno 2001.





Takim przykładem mogą być afery z wykorzystaniem programu szpiegującego Pegasus<sup>13</sup> w Polsce, za pomocą którego miała być prowadzona inwigilacja osób prywatnych. Sytuacja ta odbiła się szerokim echem w społeczeństwie i środowisku politycznym, co w konsekwencji spowodowało, że opozycja złożyła w Sejmie RP wnioski o powołanie komisji śledczej w sprawie inwigilowania Pegasusem. Przyczyniło się to również do wydania przez Parlament Europejski decyzji z 10 marca 2022 r. w sprawie powołania komisji śledczej w celu zbadania stosowania oprogramowania Pegasus i równoważnego oprogramowania szpiegowskiego służącego inwigilacji oraz określenia przedmiotu dochodzenia, a także zakresu odpowiedzialności, składu liczebnego i czasu trwania mandatu komisji - 2022/2586(RSO).

Służby specjalne (w tym Policja) wykonując czynności operacyjno-rozpoznawcze mają nad społeczeństwem przewagę informacyjną, która nie powinna być wykorzystywana w innych celach jak tylko identyfikacji nielegalnej działalności naruszającej normy prawne godzącej w bezpieczeństwo publiczne. Stąd tak ważne jest objęcie kontrolą działalności tych służb w obszarze ich działalności niejawną w celu ochrony obywateli przed możliwymi nadużyciami organów państwa<sup>14</sup>. Jak wskazuje Krzysztof Frysztacki, od policji oczekuje się, że będzie działała zgodnie z zaawansowanymi i rygorystycznie definiowanymi prawami społeczeństwa, a jednocześnie ta sama Policja jest w pierwszej linii nieustannej i zaostrzającej się bitwy z przestępczością, co może skłaniać do stosowania wszystkich niezbędnych metod, w tym też o charakterze niejawnym<sup>15</sup>.

Dużo uwag i zastrzeżeń kierowanych do Policji związanych jest z używaniem przez policjantów środków przymusu bezpośredniego i broni palnej. Stosowanie tych narzędzi zgodnie z przepisami prawa, bardzo często w społeczeństwie odbierane jest jako nadmierna brutalność. Z drugiej strony trudno sobie wyobrazić Policję chroniącą obywateli i utrzymującą bezpieczeństwo oraz porządek publiczny, a nie wyposażoną w broń palną. Często funkcjonariusze tej formacji w codziennej służbie, mając na uwadze prawo do życia, muszą podjąć trudną acz nie zawsze trafną decyzję o użyciu broni palnej wobec drugiego człowieka. W celu zwiększenia respektowania praw człowieka, a także w związku z wysuwanymi m.in. przez opinię publiczną i środki masowego przekazu zastrzeżeniami co do zbyt pochopnego używania przez policjantów śmiertelnej z definicji broni palnej, przyczyniły się do tego, że Komendant Główny Policji Zarządzeniem nr 73 z 31 grudnia 2014 r. w sprawie ustalenia wzorów i typów uzbrojenia Policji wprowadził do jej wyposażenia paralizatory elektryczne<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Pegasus - oprogramowanie szpiegujące przeznaczone do instalacji na systemach iOS i Android opracowane i dystrybuowane przez izraelską firmę NSO Group.

<sup>14</sup> Szerzej zob. S. Zalewski, *Kontrola służb specjalnych w Polsce*, Warszawa 2021, s. 9.

<sup>15</sup> K. Frysztacki, *Socjologia problemów społecznych*, Warszawa 2009, s. 127.

<sup>16</sup> Dz.Urz. KGP z 2015 r., poz. 2 § 12, zm. decyzją nr 410 KGP z 28 grudnia 2016 r. zmieniającą decyzję w sprawie ustalenia wzorów i typów uzbrojenia Policji (Dz.U. KGP z 2016 r., poz. 79). Obowiązującym aktem prawnym jest decyzja nr 48 Komendanta Głównego Policji z 9 lutego 2022 r. w sprawie ustalenia wzorów i typów uzbrojenia Policji (Dz.Urz.KGP z 2022 r., poz.71).





Pomimo wcześniejszych kontrowersji bezsprzecznie należy stwierdzić, że ich użycie jako tzw. broni nieletalnej umożliwia skuteczne obezwładnienie osoby czy zwierzęcia z pewnej odległości, z założeniem zminimalizowania liczby ofiar śmiertelnych i wystąpienia trwałego uszczerbku na zdrowiu u osób i zwierząt, wobec których jest stosowana, w porównaniu do użycia broni palnej<sup>17</sup>.

## **POLICJA W OCZACH SPOŁECZEŃSTWA**

Społeczeństwo ocenia efektywność działań policji przy uwzględnieniu stopnia realizacji jej podstawowych funkcji jakimi są kontrola przestępczości oraz udzielanie pomocy obywatelom znajdującymi się w niebezpieczeństwie. Ze względu na fakt, że koszty utrzymania tej formacji są pokrywane z budżetu państwa – czyli każdy obywatel poprzez politykę podatkową przyczynia się do jej utrzymania – zwiększają się wymagania w stosunku do tej służby. Coraz większe są oczekiwania kierowane do funkcjonariuszy policji w zakresie udzielania pomocy obywatelom w różnorodnych sytuacjach, nie wiążących się bezpośrednio z zaistnieniem określonego niebezpieczeństwa, związanego z bezprawnym zachowaniem osób trzecich. Mowa tu o drobnych czynnościach takich jak udzielanie wskazówek zagubionym turystom, pomoc kierowcom, którym zepsuł się samochód w drodze, kierowanie ruchem, „eskorta” kobiety rodzącej do placówki zdrowia itp. Policijna pomoc bardzo uwidacznia się w sytuacji wystąpienia klęsk żywiołowych (np. pożar, powódź), w których najczęściej do budowania zapór przeciwpowodziowych, dostarczania żywności i wody pitnej czy leków w miejsca niedostępne kierowane są oddziały prewencji Policji.

W czasie pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, w znaczący sposób zaznaczyła się pomocowa funkcja policyjnej służby. Podczas kontroli osób poddanych kwarantannie funkcjonariusze mieli obowiązek nie tylko ustalić ich stan zdrowia i samopoczucie, lecz także udzielić pomocy w załatwieniu pilnych codziennych spraw – chociażby wyniesieniu śmieci czy wykonaniu najpilniejszych zakupów, przede wszystkim żywności. Prócz zadań związanych z fizyczną kontrolą osób objętych kwarantanną ogromną rolę odegrała akcja informacyjna prowadzona przez pion komunikacji społecznej Policji, przede wszystkim rzeczników prasowych. W dobie wszechobecnych fake-newsów rzetelna informacja była i jest „na wagę złota”, pozwala też zapobiec panice<sup>18</sup>.

Ustalenie właściwych proporcji między zadaniami o charakterze zapobiegawczo-pomocowymi a stricte represyjnymi jest istotne dla prawidłowej współpracy na płaszczyźnie policjant–obywatel. Codzienne relacje obejmujące kontakty mundurowych z obywatelami winny stanowić relacje humanistyczne, tzn. dążące do zminimalizowania uprzedzeń i negatywnych stereotypów a zmaksymalizowania przyjaznych oddziaływań.

<sup>17</sup> Szerzej zob. M. Nowak, *Paralizatory elektryczne w Policji*, „Policja” 2017, nr 6, s. 18-19; M. Kurdziel, *Użycie paralizatora – potencjalne ryzyko*, „Gazeta Policyjna” 2022, nr 3, s. 20-21.

<sup>18</sup> P. Maciejczak, *Operacja COVID-19*, „Policja 997” 2020, nr 4, s. 6-7.



Každý policjant musí sobie ušwiadomić, że sukces formacji, której jest przedstawicielem uzależniony jest od właściwie rozumianych, starannie zaplanowanych kontaktów z lokalnymi społecznościami. Policja musi koncentrować się na tym, aby jej działalność na rzecz społeczności lokalnych była bardziej widoczna, jak też aby przesunięcie akcentu w służbie policyjnej na realizację funkcji usługowej było bardziej zauważalne<sup>19</sup>.

W tym aspekcie należy zwrócić uwagę na takie akcje funkcjonariuszy policji jak zbiorowe, honorowe oddawanie krwi czy uczestnictwo w różnego rodzaju charytatywnych akcjach, mających na celu gromadzenie środków finansowych bądź rzeczowych z przeznaczeniem dla określonych osób lub grup społecznych. Niewątpliwie tego typu działania przedstawicieli środowiska policyjnego są odbierane przez społeczeństwo niezwykle pozytywnie bowiem ocieplają wizerunek tej służby, a tym samym wpływają na podniesienie poziomu zaufania do jej funkcjonariuszy.

## KONKLUZJA

Skuteczne działania funkcjonariuszy Policji niejednokrotnie ingerują w bardzo intymne sfery życia społecznego. W świadomości obywateli kształtuje się zatem wizerunek policji, jako organu powołanego do utrzymania bezpieczeństwa wewnętrznego, ale umocowanego w związku z tym również do dostępu do szerokiego spektrum prywatnych spraw obywateli. Z tego też powodu społeczeństwo ocenia i bardzo silnie reaguje na działania funkcjonariuszy, śledząc ich postępowania i zachowanie zarówno na służbie jak i życiu prywatnym. Istotnym jest zatem aby poza realizacją funkcji represyjnej, z całą pewnością istotnej i ważnej z punktu widzenia stania na straży porządku i bezpieczeństwa publicznego, Policja angażowała się również w działalność prewencyjną i usługową. Tak obrana płaszczyzna funkcjonowania Policji tworzy w społeczeństwie właściwą atmosferę oraz buduje wspólne zaufanie, które przedkłada się na właściwe funkcjonowanie społeczeństwa jako całości jak również harmonijny rozwój jego członków.

## LITERATURA

Czapska A., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Zakamycze 1999.

Falenta P. P., *Uprawnienia operacyjne Policji o charakterze inwigilacyjnym*, Toruń 2020.

Frysztański K., *Socjologia problemów społecznych*, Warszawa 2009.

Korzeniowski L. F., *Securitologia - Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, Kraków, 2008.

<sup>19</sup> Zob. A. Czapska, J. Wójcikiewicz, *op. cit.*, s. 252 i nast.



Krawiec A., *Działalność zapobiegawcza Policji w obszarze poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Bezpieczny obywatel -bezpieczne państwo. Materiały Międzynarodowej Konferencji „Bezpieczny Obywatel – Bezpieczne państwo” zorganizowanej przez ISP i KUL*, red. Widacki J., Czapska J., ISP – RW KUL, Lublin 1998.

Kurdziel M., *Użycie paralizatora – potencjalne ryzyko*, „Gazeta Policyjna” 2022, nr 3.

Maciejczak P., *Operacja COVID-19*, „Policja 997” 2020, nr 4.

Marciniak W., *Praca operacyjna Policji*, Szczytno 2001.

Nowak M., *Paralizatory elektryczne w Policji*, „Policja” 2017, nr 6.

Pakuła A., *Policja w systemie organów ochrony bezpieczeństwa publicznego* [w:] *Współdziałanie Policji z Innymi podmiotami w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego* (red.) Ura W., Rzeszów 2021.

Zalewski S., *Kontrola służb specjalnych w Polsce*, Warszawa 2021.

#### WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 r., Nr 78, poz. 483).

Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2021 r., poz. 1882 t.j.).

Ustawa z 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. z 2022 r., poz. 1466 t.j.).

Zarządzenie nr 73 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2014 r. w sprawie ustalenia wzorów i typów uzbrojenia Policji (Dz.Urz. KGP z 2015 r., poz. 2).

Decyzja nr 48 Komendanta Głównego Policji z 9 lutego 2022 r. w sprawie ustalenia wzorów i typów uzbrojenia Policji (Dz.Urz.KGP z 2022 r., poz. 71).

#### Dr. Zygmunt DUDEK

Katedra Nauk Humanistycznych i Społecznych  
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Doktorand - Uniwersytet Wrocławski  
z.dudek@prz.edu.pl



## INNOVATIVE APPROACH TO LANGUAGE TESTING

Hana ROMOVÁ – Tomáš ŘÍMSKÝ

### Abstract:

*This article with the title Innovative Approach to Language Testing deals with a new approach to language testing at the Department of Languages. It focuses on establishing an item bank with individual subtests with the same specification and construction for full-time and combined studies. The language level is based on The Common European Framework of Reference for Languages – specialist vocabulary level B2. The comparison of percentage success rate of full-time and part-time students was followed. The main objective of data collection was supported by information technology. The tests were administered in all types of study and the output of percentage success rate of respondents was found out as well as the possible dependency between the percentage success rate of the groups.*

**Keywords:** *language testing, innovation, empirical study, Security Legal Studies, Security Management, Public Administration, full-time study, combined study, team work*

### INTRODUCTION

This article introduces the innovative approach to language testing of future professionals within the Department of Languages of the Police Academy of the Czech Republic in Prague, which is a state university type institution as well as a supreme educational and scientific institution within the Ministry of the Interior.

There are two faculties, the Faculty of Security and Law and the Faculty of Security Management, whose students are police officers, members of the Fire Rescue Service, public administration personnel, employees of the regions and municipalities, security management experts as well as civilian students. The accredited study programmes offered are Bachelor programmes, Master programmes, PhD programmes and practical training providing and specializations in full-time or combined forms. It is possible to achieve Bachelor's, Master's, Doctoral (Ph.D.) and MBA degrees at this University.

The Police Academy employs a team of lecturers and specialists with rich work experience. Teaching, science and research activities are organized through specialized departments focused on law, security and public administration. The language department offers four term courses within the bachelor studies and a three term course in the Master courses. The languages taught at present at the Academy are English, German, Russian and French.



## 1 LANGUAGE TESTING

The construction of testing items is a didactic, time consuming and demanding activity and that is why a whole team of teachers of the language department has to participate. On the contrary to professional testing workplaces all functions in the process of test construction are implemented as test constructors, moderators, administrators and testers. On the basis of a gradual construction of the item bank there can be created a great number of different tests by the help of combinations of individual subtest with the same specification and construction. The construction of quality and reliable tests depends on whether the items really measure what the authors intent and if they are reliable. Reliability or to be reliable means that they are rendering the same results under the same conditions when repeatedly assigned. Methodologically elaborated bundles containing items reflecting the basic and frequented phenomena of the curriculum are optimal when testing language skills.

The author of the test, the moderator, is a professional in the given language. The accuracy of the tested terminology, difficulty – the usage of language means minimally level B1 according to The Common European Framework of Reference for Languages – specialist vocabulary level B2. The date of input follows. Status of the item (e.g. active, in which test, when used and by whom; bundles (items not active for a longer time period should be removed or reconstructed).

Reliability expressed by the coefficient  $r$  with values from 0 to 1, depending on the number of items  $p$ , median, and disparity  $s^2$  and counted according to the formula  $r = m(p - m) / ps^2$ , expected reliability is  $r = 0,6$  and higher. Items with a low reliability have to be restructured. It is necessary to restructure very easy items (85 % and more tested) and very difficult items (25 % and less tested). The correct answer is indicated in the answer sheet.

The full standardisation would be time consuming and financially demanding and that is why in our work environment these quasi-standardised tests are suitable. The tests assess the level of students' knowledge in several parallel groups at one school. They were preparing for the test in comparable conditions from the same recommended teaching materials. The tests had been implemented and evaluated under comparable conditions. Continuous tests were designed as *achievement tests in the sphere of professional language and grammar*. Achievement tests as test of language competence was designed or constructed as multiple-choice test and true/false to assess the scope of certain topical or current language abilities of the students.

Subtest and phases of test preparation – the achievement test has three subtests – listening comprehension with 10 items, reading with comprehension with 10 items and lexical-grammatical subtest including 60 items.



The subtest listening and reading with comprehension consists of two bundles, each of which contains 5 items of the true/false type and 5 multiple-choice items. The lexical-grammatical subtest comprises 6 bundles of 10 item. Bundles of lexical subtest are oriented on filling in suitable words into mutually unrelated sentences, filling in suitable words into the coherent context, matching the correct term to the given definition and the choice of the correct translation of an expression from Czech into English or vice versa. The grammar subtests consist of one bundle of filling in grammar forms into sentences and there is one bundle of times testing the choice of the correct preposition into phrases or into the most frequented verbs.

The listening part forms 10 % of the test since there is the fact taken into account that part-time students have only a limited possibility to train listening skills and a higher point scale of listening could devalue the whole evaluation. Reading skill with comprehension has been evaluated by 10 % since in grammar and lexical test tasks there are context-based tasks demanding mastering these skills. In view of the great volume of vocabulary which should be tested it is necessary that the choice of terms and professional vocabulary for the tests be very thoroughly and should correspond with the real demands laid on the students in practice and real-life. When constructing the tests we proceeded in the following way:

Definition of the objects – analysis of teaching material, choice of basic phenomena, difficulty. Blueprinting - defining the test content, structure of the testing methods and types of tasks. Assignment to the authors, scanning the answer sheets. Keys, preparation of listening tasks, methodological moderation of the bundles. Construction of true/false items, multiple-choice with 4 distractors and filling into the item bank. Three subtests according to the specification - setting up the pilot test and proof-reading. Analysis and evaluation of the pilot test. Cooperation with a statistical expert, test analysis and scores and median. Elaboration and evaluation of the results by the computer and the analytic elaboration of the results and their interpretation. When constructing tests and the individual tasks and elaborating assignments following basic methodological standards and rules are applied: Methodological, didactic and content aspect of the test has to be relevant according to the assignment and purpose of the test. Students are informed at the beginning of the course about the content of the test, its form, scope covering the subject matter, type of tasks, time limit, way of assessment, announcement of results and feed-back. The construction of the test is valid and reliable follows from the specification of the items.

Parameters of the assignment fulfil the demands on the success rate of the test. Out of practical reasons, especially financial demands on technical equipment a combination of PBT paper-based testing and CBT computer-based-testing with the following characteristic were being used: PBT test with tasks chosen by the tester from the item bank, answer sheet, scanning, measuring and assessment of the answers by the computer.





Team work based on sharing experience at creating items and tasks for the item bank influences its quality and brings a certain surplus in the form of trust of students in a just and objective evaluation than the competitive access of individual testers. By a gradual creation of the item bank there can subsequently be formed a large number of different tests with the same specification and construction. According to the scale of thoroughness and verification of the test and its equipment is this test on the borderline of the standardised and non-standardised test. Such tests are called quasi-standardised by some authors e.g. Harris (2006), White (2014) Handley (2018), since they contain standards for assessment of results.

## 2 TEST CONSTRUCTION

Based on gradual construction of the item bank there can be created a great number of different tests by the help of combinations of individual subtest with the same specification and construction. The creation of quality and reliable tests depends on whether the items really measure what the authors intent and if they are reliable. Reliability means that the tests are rendering the same results under the same conditions when assigned repeatedly. Methodologically elaborated bundles containing items reflecting the basic and frequented phenomena of the curriculum are optimal when testing language skills. The structure of the item bank is illustrated as follows:

Topic or theme not to be doubled in the framework of one test, the author of the test, moderator who is a professional in the given language, in some cases a professional in the given sphere consulting the accuracy of the tested terminology, difficulty – the usage of language means minimally level B1 according to The Common European Framework of Reference for Languages – specialist vocabulary level B2. The date of input follows (chosen bundles and items should not be used for revision tests in the running neither in the coming academic year). Status of the item (e.g. active, in which test, when used and by whom); bundles (items not active for a longer time period should be removed or reconstructed).

### 2.1 DIVISION OF TESTS

Since the terminology of test classification is not unified we limit the division test in the following way:

“Achievement Test“ which is used during the lessons, test items with multiple-choice answers, only one of them is correct. The tested items are based on the curriculum of the given semester. The knowledge of what has really been learned by the students is being tested in comparison to what they should have learned according to the syllabus and study materials.

“Progress Test“ is introduced in the exam period of the second semester. This test is designed to find out which extent the students have really learned or mastered the specialist topics.



A successful student has to achieve at least 70 % of correct answers and this is a prerequisite for getting the credit at the end of the semester.

“Proficiency Test” is a non-standardized test as a part of the examination. It is a cross-section test and it is designed to find out what the students really know at the present time and how they receptive skills have developed. Forms of tasks are: multiple choice questions (3 distractors – 1 correct answer, there is no point subtracted for an incorrect answer). Each item tests only one sphere for the items not to have two meanings.

Target groups are 1st and 2nd year of full-time and part time students studying Security Legal Studies and Security Management.

The full standardization would be time consuming and financially demanding and that is why in our work environment these quasi-standardized tests are suitable. The tests test the level of students’ knowledge in several parallel groups at one school. They were preparing for the test in comparable conditions from the same recommended teaching materials. The test had been implemented and evaluated under comparable conditions. Continuous tests were designed as achievement tests in the sphere of professional language and grammar. Achievement tests as test of language competence was designed or constructed as multiple-choice test and true/false to assess the scope of certain topical or current language abilities of the student.

Subtest and phases of test preparation – the achievement test has three subtests – listening comprehension with 10 items, reading with comprehension with 10 items and lexical-grammatical subtest including 60 items.

When constructing the tests we proceeded in the following way: First is the definition of the objects – analysis of teaching material, choice of basic phenomena and difficulty. Blueprinting - defining the test content, structure of the testing methods and types of tasks. Further follows assignment to the author and scanning the answer sheets. Keys and preparation of listening tasks, methodological moderation of the bundles follow. True/false items, multiple-choice with 4 distractors are constructed and filled into the item bank. Three subtests according to the specification or setting up and the pilot test and proofreading are the next step. Analysis and evaluation of the pilot test. There was ongoing cooperation with a statistical expert, test analysis and scores and median. The last step was elaboration and evaluation of the results by the computer and the analytic elaboration of the results and their interpretation.

The construction of the test is valid and reliable, it follows from the specification of the items. Parameters of the assignment fulfil the demands on the success rate of the test. Out of practical reasons, especially financial demands on technical equipment a combination of PBT paper-based testing and CBT computer-based-testing with the following characteristic were



being used: PBT test with tasks chosen by the tester from the item bank, answer sheet, scanning, measuring and assessment of the answers by the computer.

Team work based on sharing experience at creating items and tasks for the item bank influences its quality and brings a certain surplus in the form of trust of students in a just and objective evaluation than the competitive access of individual testers. By a gradual creation of the item bank there can subsequently be formed a large number of different tests with the same specification and construction. According to the scale of thoroughness and verification of the test and its equipment is this test on the borderline of the standardized and non-standardized test. Such tests are called quasi-standardized by some authors, e.g. Hambleton, Rovinelli, since they contain standards for assessment of results, but the standardization is not complete.

### 3 TESTING IN FULL-TIME AND PART-TIME STUDIES

The comparison of percentage success rate of full-time and part-time students followed. The main objective of data collection supported by information technology was to ensure that each test was administered in both types of study with the aim to compare the output of percentage success rate of respondents and to find out the correlation tendency of these two groups and to formulate following the possible dependency between the percentage success rate of the groups.

We can state after analyzing the data gained that full-time students reach better results than part-time students. This fact can be explained by several factors. In the first case it is the difference in the form of language teaching in courses for full-time and part-time students. The absence of regularity and direct contact with the teacher influence negatively the overall testing score of the respondents. Other factors are not given in the data of the empirical inquiry. On the basis of experience of the team members it can be stated that the profile of the average part-time student, which determine his or her entrance language preparedness and succeeding language acquisition capacity during his study, the time factor of his previous language study, time options for study, environment and regularity and systematic character of individual language preparation. Comparison of percentage success rate of study programs of security and public administration was carried out.

During the empirical study and its interpretation, the success rate of students from both study programs was being compared to find out whether the results are comparable.

### A. Comparison of the subtest Listening

TABLE I.

Subtest Listening	Average success rate (%)	Average difference rate between groups of study programmes (%)	Average success rate Full-time study and Part-time study	Difference of success rates between Full-time study and Part-time study (%)	Number of respondents Full-time and Part-time study	Overall number of respondents
B60 1.sem.	90		96	11	92	200
		25	85		108	
B60 3.sem.	65		92	45	52	134
			47		82	
B71 1.sem.	63		73	20	44	87
		7	53		43	
B71 3.sem.	70		72	4	44	76
		3	68		32	
B71 4.sem.	73		77	7	25	72
			70		47	

### B. Comparison the subtest Reading

TABLE II.

Subtest Reading	Average success rate (%)	Average difference rate between groups of study programmes (%)	Average success rate Full-time study and Part-time study	Difference of success rates between Full-time study and Part-time study (%)	Number of respondents Full-time and Part-time study	Overall number of respondents
B60 1.sem.	87		91	8	92	200
		20	83		108	
B60 3.sem.	67		97	48	52	134
			49		82	
B71 1.sem.	86		80	9	44	87
		9	81		43	
B71 3.sem.	77		80	7	44	76
		26	73		32	
B71 4.sem.	51		38	-20	25	72
			58		47	



### C. Comparison of the subtest Grammar

TABLE III.

Subtest Grammar	Average success rate (%)	Average difference rate between groups of study programmes (%)	Average success rate Full-time study and Part-time study	Difference of success rates between Full-time study and Part-time study (%)	Number of respondents Full-time study and Part-time study	Overall number of respondents
B60 1.sem.	82		89	13	92	200
		30	76		108	
B60 3.sem.	52		80	46	52	134
			34		82	
B71 1.sem.	71		77	13	44	87
		2	64		43	
B71 3.sem.	69		72	8	44	76
		4	64		32	
B71 4.sem.	65		63	-3	25	72
			66		47	

We can state after analyzing the data gained that full-time students reach better results than part-time students. This fact can be explained by several factors. In the first case it is the difference in the form of language teaching in courses for full-time and part-time students. The absence of regularity and direct contact with the teacher influence negatively the overall testing score of the respondents.

Other factors are not given in the data of the empirical inquiry. On the basis of experience of the team members it can be stated that the profile of the average part-time student, which determine his or her entrance language preparedness and succeeding language acquisition capacity during his study, the time factor of his previous language study, time options for study, environment and regularity and systematic character of individual language preparation.

Comparison of percentage success rate of study programs of security and public administration with IT support was carried out.



#### D. Comparison of the subtest Vocabulary

TABLE IV.

Subtest Vocabulary	Average success rate (%)	Average difference rate between groups of study	Average success rate Full-time study and Part-time study	Difference of success rates between Full-time study and Part-time study (%)	Number of respondents Full-time study and Part-time study	Overall number of respondents
B60 1.sem.	83		90	13	92	200
		15	77		108	
B60 3.sem.	68		92	39	52	134
			53		82	
B71 1.sem.	83		87	9	44	87
		2	78		43	
B71 3.sem.	81		83	5	44	76

During the empirical following and its interpretation the success rate of students from both study programs was being compared to find out whether the results are comparable and because of good practice between the study programs.

#### E. Comparison of Average success rate

TABLE V.

Test	Average success rate (%)	The difference of Average success rate Full-time study and Part-time study (%)	Number of respondents
B60 1.sem.	85,5	11,25	200
B60 3.sem.	63	44,5	134
B71 1.sem.	75,75	12,75	87
B71 3.sem.	74,25	6	76
B71 4.sem	65,25	-	72

From the table above follows that the average success rate of tests of the study program has a tendency to greater compactness than the other program which shows a higher tendency towards polarization of percentage success rate.

## CONCLUSION

It can be stated, after comparing the average success rate of both study programs with the aid of information technology, that public administration reaches more compact average values of the success rate and the overall success rate in all tests of both study programs lies in the corridor with the average value 75 % with a difference of ca.  $\pm 10$  %. Generated tests reach in most cases higher values of percentage success rate than intended.





According to this fact it is necessary to apply the above mentioned examples of good practice at the creation of new tests items and evaluated them statistically and prove the expected shift in values of percentage success rate in the set band. The average success percent rate of the tests is in the range between 60 a 65 %, which is considered on the basis of practice and specialist literature as optimal. At the same time this result level corresponds with the average point rate of the scale applied for the assessment of exams.

## SOURCES

1. HAMBLETON, Ronald and ROVINELLI, Richard, 1986. *Assessing the dimensionality of a set of test items*, pp. 287-302, *Applied Psychological Measurement*, Vol. 10, No. 3. <https://doi.org/10.1177/014662168601000307>
2. ALTE Manual for Language Test „Development and Examining for use with the CEFR“ [http://www.coe.int/T/DG4/Linguistic/ManualLanguageTest-Alte2011\\_EN.pdf](http://www.coe.int/T/DG4/Linguistic/ManualLanguageTest-Alte2011_EN.pdf)
3. FULCHER, Glen. *Practical Language Testing*, Routledge. 2013. 343 p. ISBN 13: 978-0-340-98448-2.
4. GREEN, Anthony. *Exploring Language Assessment and Testing*, Routledge Taylor Francis Group, 2014. 260 p. ISBN 978-1-415-88962-7.
5. HANDLEY, Zoe 2014: *Engaging Language Learners through Technology Integration*: Li, S. & Swanson, P. (Eds.). IGI Global, 27 p. Theory, Applications, and Outcomes.
6. Mc NAMARA, Tim. *Language Testing*, Oxford University Press 2000.
7. *English Core Inventory for General English*. British Council/EQUALS. (European Association for Quality Language Services) 2010.

### **PhDr. Mgr. Hana ROMOVÁ, Ph.D.**

Policejní akademie v Praze  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Katedra jazyků  
Lhotecká 559/7  
143 00 Praha 12  
romova@polac.cz

### **Mgr. Tomáš ŘÍMSKÝ**

Policejní akademie v Praze  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Katedra jazyků  
Lhotecká 559/7  
143 00 Praha 12  
rimsky@polac.cz



## VODCA, DÔSTOJNÍK, LÍDER V OS SR V 21. STOROČÍ

Soňa ŠROBÁROVÁ

### LEADER, OFFICER, LEADER IN ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY

#### Abstract

*The nature of the profession of a soldier, serving in any rank corps, places high demands on each individual. The general requirements for personal qualities, abilities and skills for service in the modern armed forces are similar in all armies of democratic countries and undergo approximately the same development. Efforts to educate and develop future military officers aim to produce highly competent, ethical and effective leaders who will serve the nation. But while there is general agreement about the desired outcomes, the underlying developmental processes associated with those outcomes are not well understood. The current and future needs of the military profession require a level of personal maturity.*

**Keywords:** leader, competences, leadership.

#### ÚVOD

Už prvý prezident T. G. Masaryk, vo svojich úvahách opísal charakterové vlastnosti a rysy dôstojníka. Podľa neho mal byť každý dôstojník predovšetkým: „svedomitým, zodpovedným, demokratickým, vzdelaným, byť dobrým veliteľom, učiteľom, kamarátom, odborníkom na mnoho profesií, politicky zorientovaný, reprezentantom armády a v neposlednom rade byť platnou súčasťou spoločnosti“ (Nemeček 2017, s.11).

Dôstojník podľa neho: „si musí tiež pestovať autoritu, získavať dôveru a byť taktný“, mal by byť nielen excelentným odborníkom, disponujúcim vynikajúcim charakterom, ale aj spoločensky rešpektovanou a angažovanou osobnosťou, človek so značným rozhľadom v sociálne – spoločenských a kultúrnych oblastiach (Masaryk in: Nemeček, 2017, s.11)

Nemenej dôležitým atribútom vyjadrujúcim etické hodnoty každého dôstojníka je čestnosť, ktorá je predpokladom úspešnej spolupráce s ostatnými. Hrdosť na vojenské povolanie a príslušnosť k ozbrojeným silám, založená ako na spoločne dosiahnutých výsledkoch vojenskej jednotky i celej armády, tak na tradíciách, je základom profesijnej spolupatričnosti. Najmä tradícia odvíjajúca sa od československých légii, československej armády pred druhou svetovou vojnou, vojenského odboja a činnosti československých zahraničných jednotiek za druhej svetovej vojny, predstavujú silný odkaz pre súčasné i budúce generácie vojakov.



## 1 ANALÝZA SYSTÉMU VZDELÁVANIA V OBLASTI LÍDERSTVA A VODCOVSTVA V KRAJINÁCH EÚ A NATO

Inovácia bezpečnostného a vojenského vzdelávania je významná v zahraničných aj našich armádnych vzdelávacích organizáciách. Všetky však majú spoločné hľadisko naďalej rozvíjať špecifické operačné zručnosti. Toto hľadisko vychádza z analýz nedávnych a prebiehajúcich operácií, ktoré naznačili niekoľko oblastí zručností, ktoré si vyžadujú väčší dôraz, pretože sú dôležitejšími, zložitejšími a vyžadovanými na nižších úrovniach vedenia.

Tieto zručnosti zahŕňajú:

- zariadenie na operácie spoločných a kombinovaných ohrození,
- zaobchádzanie s civilným obyvateľstvom,
- ochrana sily,
- prevádzka v mestskom alebo obmedzenom teréne,
- pochopenie nepriateľskej situácie,
- používanie technológií na uvedenie si situácie,
- integrácia spoločných síl,
- interakcia s médiami. intelektuálne a kognitívne vedomosti a schopnosti.

Súčasný prostredie kladie zvýšený dôraz na rýchle rozhodovanie v neznámych situáciách uprostred väčšej nejednoznačnosti a neistoty, ako tomu čelili lídri v nie tak vzdialenej minulosti. (MORTEN BRÆNDER AND VILHELM STEFAN HOLSTING 2022)

## 2 POŽIADAVKY NA OSOBNOSŤ DÔSTOJNÍKA

Každý dôstojník by mal byť príkladom nielen pre svojich podriadených, ale aj pre širšie okolie, a mal by preto spĺňať vyššie uvedené vlastnosti nadštandardným spôsobom. To platí predovšetkým o vojenskom vystupovaní, ktoré odráža jeho postavenie v rezorte obrany. resp. v rámci celej spoločnosti. Dôstojník musí byť tiež schopný si priebežne dopĺňať vedomosti a osvojovať si zručnosti v rámci sebazvedávania, pretože nestačí, keď sa bude spoliehať len na formálne učenie, teda organizovanú a pravidelnou výučbu v zariadeniach na to určených. Zvyšuje sa význam pre jazykové vzdelávanie, ktoré v dnešnej dobe ešte v mnohých prípadoch stále nezodpovedá medzinárodne požadovaným štandardom.

Nemožno opomenúť ani na oblasť fyzickej zdatnosti, kedy sa v praxi často naráža na to, že niektorí dôstojníci v strednom a vyššom veku stanovené požiadavky spĺňajú len s ťažkosťami. Súhrn všeobecných požiadaviek na dôstojníka ozbrojených síl vyjadruje tabuľka 1.



Tabuľka 1 Požiadavky na dôstojníka

VŠEOBECNÉ POŽIADAVKY	ŠPECIÁLNE POŽIADAVKY
<ul style="list-style-type: none"><li>• dobrý zdravotný stav,</li><li>• beztretnosť a splnenie,</li><li>• bezpečnostných požiadaviek,</li><li>• vycvičenosti pre činnosť v boji,</li><li>• dobrá fyzická kondícia,</li><li>• oddanosť princípom demokracie a humanizmu,</li><li>• hrdosť na príslušnosť k ozbrojeným silám,</li><li>• čestnosť, statočnosť, odvaha a obetavosť,</li><li>• vysoká úroveň všeobecného vzdelania</li><li>• zodpovedajúce odborné vzdelanie,</li><li>• poznatky potrebné pre výkon funkcie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zodpovednosť,</li><li>• odhodlanosť ísť príkladom,</li><li>• schopnosť tímovej práce,</li><li>• schopnosť motivovať podriadených,</li><li>• cieľavedomosť,</li><li>• snaha vzdelávať sa,</li><li>• ambicióznosť,</li><li>• jazyková spôsobilosť,</li><li>• analytické schopnosti,</li><li>• objektivita a zdravý úsudok,</li><li>• všeobecnej vojenskej vzdelanie nad,</li><li>• rámec funkcie,</li><li>• špecializované vzdelanie pre výkon vyššie funkcie</li></ul>

Zdroj: Nemeček, kol., 2017, s.11.

Pre pochopenie faktorov, ktoré predpovedajú výber lídra, je dôležité zdôrazniť:

- Líder prispieva k úspechom svojej organizácie a tým aj k blahu jej členov a všetkých, ktorým to prospieva (alebo trpí) výstupom organizácie. Preto by organizácie a ich členovia mali mať silné stimuly na identifikáciu a výber efektívnych lídrov v rámci svojej oblasti, a to spoliehaním sa na objektívne ukazovatele kvality vedenia. Vedenie je prvoradé pre úspech akejkoľvek armády.
- Lídri rozhodujú nielen o živote a smrti, ale aj priamo kontrolujú kvalitu a klímu života ich podriadených. O vedení môže hovoriť ako o procese ovplyvňovania a vplyvania ľudí poskytnutím smeru, účelu motivácie ako dosiahnuť cieľ, poslanie a zlepšenie.
- Vodcovia, ktorí sú vedení príkladom, inšpirujú svojich vojakov, aby konali hrdinské skutky a obeť, čo si často vyžaduje potlačanie prirodzených pocitov, ako je strach. Vodcovia nepovzbudzujú svojich vojakov tým, že hovoria „vpred“, ale skôr „nasleduj ma“, čo je veľmi vhodné motto pechotnej školy americkej armády. Aby vodcovia inšpirovali jednotky, musia im vštepiť všadeprítomný postoj, aby motivovali svoje jednotky, aby postupovali pod paľbou alebo zastávali naďalej zdanlivo neudržateľnú pozíciu. Aby to dosiahli, vodcovia musia byť prítomní na prednom okraji bojovej oblasti, aby ich vojaci nasledovali ich príklad a rešpektovali ich úsudok, vodcovské schopnosti a taktické znalosti. Každý vodca musí disponovať základnými atribútmi vodcovstva a vedenia akými sú: morálna odvaha, fyzická odvaha, zdravé sebavedomie, byť príkladom, mať kondíciu a energiu, podporovať tímovú spoluprácu, byť odvážny, rozhodujúci, Mať silný charakter a odhodlanie (Morten Brænder, Vilhelm Stefan Holsting, 2022)



Tabuľka 1 Sedem klúčových armádných hodnôt

L	Vernosť	Majte pravú vieru a vernosť ústave, armáde, vašej jednotke a ostatní vojaci
D	Povinnosť	Plňte si svoje záväzky
R	Rešpekt	Správajte sa k ľuďom tak, ako by sa mali správať oni k Vám
S	Nezištná služba	Uprednostňujte blaho národa, armády a podriadených pred svojím vlastným
H	Česť	Žite v súlade so všetkými armádnymi hodnotami
I	Bezúhonnosť	Robte to, čo je správne – právne a morálne
P	Osobná odvaha	Čeliť strachu, nebezpečenstvu alebo protivenstvám (fyzickým alebo morálnym)

Snahou je v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka, lídra, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma). Človeka, ktorý bude schopný svojich ľudí doslova strhnúť pre naplnenie ním prezentovanej vízie. Lídra, ktorý bude vedieť efektívne využívať moc, motivovať ľudí v závislosti na situácii a čase, inšpirovať svojich nasledovateľov a v neposlednom rade vytvárať a udržiavať priaznivé podnebie, potrebné pre vysokú výkonnosť.

Tri kritické piliere vodcovstva vždy spočívali na nasledujúcom:

- Aký musí byť vodca: hodnoty, ktoré tvoria charakter (napr. lojalita, povinnosť, rešpekt), ako aj mentálne, fyzické a emocionálne vlastnosti potrebné na podporu týchto hodnôt.
- Čo musí líder vedieť: oblasti vedomostí siahajúce od veľmi všeobecných (napr. interpersonálne, koncepčné) až po veľmi špecifické oblasti odbornosti a zručností v rôznych disciplínach.
- Čo musí vodca urobiť: druhy akcií, ktoré musia vodcovia podniknúť, aby ich organizácie plnili svoje úlohy a fungovali efektívne (tj. ovplyvňovanie, prevádzkovanie a zlepšovanie jednotiek a systémov, ktoré riadia).

Lídri, ktorí nie sú v súlade s týmito základnými piliermi vedenia, zlyhajú, bez ohľadu na ich jemné technické alebo prevádzkové schopnosti, pretože ich podriadení ich nebudú nasledovať. Okrem tohto základu, výzvy, ktoré predstavuje nová prevádzka (CHRISTOPHER Y. OLIVOLA, DAWN L. EUBANKS, JEFFREY B. LOVELACE, 2004). Uvedené požiadavky nie sú úplne nové. Takí velitelia – lídri, však boli väčšinou dielom náhodného výskytu jednotlivcov, ktorí mali vlastnosti "lídra" vrodené. V súčasnosti „je snahou lídrov vychovávať "programovo", od prvopočiatku služobnej kariéry každého dôstojníka, ktorý sa vydá veliteľskú cestou. To je aj zmyslom "talent manažmentu", ktorý v našom vojenskom prostredí citelne chýba. (Nemeček 2017, s.17)



## 2 PRAKTICKÉ PRÍKLADY Z VOJENSKEJ PRAXE USA

V roku 2007 na vojenskej akadémii Spojených štátov (USMA) vo West Point, ktorá je poprednou inštitúciou zameranou na vzdelávanie a rozvoj dôstojníkov armády Spojených štátov a na ktorej každoročne promuje približne 1 000 nových poručíkov sa uskutočnil výskum. Vojenská akadémia USA sa výslovne snaží rozvíjať vysoko efektívnych vojenských vodcov. Poskytuje vynikajúce prirodzené laboratórium na štúdium vývojových procesov a faktorov, ktoré sú spojené s pozitívnymi výsledkami a výkonom lídrov. Dlhodobý výskumný projekt bol spustený v roku 1994 s cieľom identifikovať sociálne, psychologické a skúsenostné faktory, ktoré prispievajú k pozitívnemu rozvoju a výkonu vodcov u kadetov armádnych dôstojníkov.

Pre túto štúdiu boli použité dva ukazovatele výkonnostného kritéria lídra:

1. stupeň „vojenský rozvoj“ (MD), ktorý odráža celkový výkon ako vodca a pri plnení požiadaviek vojenského výcviku, a
2. „správa o výkonnosti kadetov“ (CPR). ), ktorý obsahuje hodnotenia od supervízorov, kolegov, inštruktorov a podriadených podľa niekoľkých vodcovských kvalít.

Tabuľka 1. Neparametrické (Spearmanovo rho) korelácie medzi úrovňami vývoja, indexom rastu a hodnoteniami rovesníkov / supervízorov 12 dimenzií výkonnosti vodcu KPR

Dimenzia vedenia CPR	Zdroj hodnotenia	Skóre Kegana Y1	Skóre Kegana Y2	Skóre Kegana Y4	Index rastu
1.Povinná motivácia	rovesníci	- .08	.03	- .23	0,35 *
	Dozorcovia	- .22	.26 *	- .19	- .02
2.Vojenské ložisko	rovesníci	- .06	.06	.06	0,55 **
	Dozorcovia	.02	.23	.04	.09
3. Tímová práca	rovesníci	- .02	0,39 *	.04	.02
	Dozorcovia	.18	.11	.08	- .15
4. Ovplyvňovanie iných	rovesníci	- .07	.04	.35	.30
	Dozorcovia	- .08	.28 *	.03	- .09
5. Ohľaduplnosť k ostatným	rovesníci	- .04	.22	.25	0,34 *
	Dozorcovia	0,47 **	.17	.27	.08
6.Profesionálna etika	rovesníci	.25	0,50 **	.22	.23
	Dozorcovia	.20	.02	.37 *	.31 *



7. Plánovanie a organizovanie	rovesníci	.31	– .04	.08	.16
	Dozorcovia	.33 *	0,41 **	.26	.13
8. Delegovanie	rovesníci	.17	– .14	.05	0,35 *
	Dozorcovia	.33 *	.11	.28	.22
9. Dohliadanie	rovesníci	.11	.08	.37	0,44 *
	Dozorcovia	.30	0,30 *	.05	– 0,05
10. Rozvoj podriadených	rovesníci	.05	.17	.26	.25
	Dozorcovia	.10	.12	.11	.10
11. Rozhodovanie	rovesníci	– .09	.12	.09	.05
	Dozorcovia	0,53 **	0,37 **	.33 *	.02
12. Ústna a písomná komunikácia	rovesníci	.31	.21	.09	.06
	Dozorcovia	.25	.18	.01	.01
13. Celkové poradie	rovesníci	.21	.33 *	.25	0,50 **
	Dozorcovia	.09	0,35 *	.26	.08

Poznámka: \* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ , 1-koncový; párové vymazanie chýbajúcich údajov, rozsah N je od 18 do 52. (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

Ako je možné vidieť v tabuľke 1, vývojový rast (index rastu) súvisí s viacerými dimenziami výkonnosti lídrov hodnotených rovesníkmi, vrátane pracovnej motivácie ( $r = 0,35, p < 0,05$ ), vojenského zamerania ( $r = 0,55, p < 0,01$ ), ohľaduplnosť k ostatným ( $r = 0,34, p < 0,05$ ), delegovanie ( $r = 0,35, p < 0,05$ ), dohľad ( $r = 0,44, p < 0,02$ ) a celkové poradie ( $r = 0,50, p < .01$ ). Rast tiež koreluje s profesionálnou etikou podľa hodnotenia nadriadených ( $r = 0,31, p < 0,05$ ). Skóre vývoja Kegan na Y2 ( $r = 0,50, p < 0,01$ ) a Y4 ( $r = 0,37, p < 0,03$ ) tiež súvisí s profesionálnou etikou (hodnotenie rovnocenných partnerov a supervízorov). Hodnotenia supervízora výkonnosti v rozhodovaní, plánovaní a organizovaní ukazujú vzor viacerých korelácií s úrovňami rozvoja Kegan od Y1 do Y4. (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

Táto štúdia poskytuje prvý dlhodobý pohľad na konštruktívno-vývojové úrovne v univerzitnej populácii, pričom sleduje psychosociálny vývoj v priebehu troch až štyroch rokov. Aj keď táto štúdia ukazuje, že vysokoškolskí študenti vo všeobecnosti fungujú na skoršej vývojovej úrovni, ako sa pôvodne predpokladalo, z týchto zistení je však jasné, že počas vysokoškolských rokov u mnohých ľudí dochádza k významnému psychosociálnemu rastu.

1. Z týchto kadetov z West Pointu, ktorých v priebehu času sledovali, 47 % preukázalo významný nárast úrovne vývoja v dvoch časových bodoch. Pre túto vekovú skupinu na vysokej škole psychosociálny rast (v Keganových podmienkach) zahŕňa hlavne prechod od štádia 2 „imperiálno-individualistického“ do štádia 3 „interpersonálno-sociálneho“ spôsobu vytvárania a vytvárania zmyslu pre skúsenosti. Len málo študentov v tejto vzorke preukázalo akýkoľvek dôkaz „autonómneho“ myslenia 4. stupňa.



2. Tieto zistenia by mohli mať dôležité dôsledky pre programy rozvoja vodcov v ozbrojených silách, ako aj iných organizáciách. V profesionálnej vojenskej organizácii, akou je americká armáda, sa efektívny výkon vodcu považuje za základný aspekt profesionálnej odbornosti takmer na každej organizačnej úrovni. Pri preukázaní jasného vzťahu medzi úrovňou rozvoja a výkonom ako vodcov, súčasné zistenia naznačujú, že určitá úroveň psychosociálnej zrelosti prispieva k efektívnemu vodcovstvu (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,2007).
3. Vedenie bolo tradične chápané ako zručnosť na úrovni jednotlivca. Dobrým príkladom toho je *teória transformačného vodcovstva*, ktorá navrhuje, aby sa transformační vodcovia zapájali do správania súvisiaceho s dimenziami charizmy, intelektuálnej stimulácie a individualizovanej úvahy (Bass, 1985).

Z tohto pohľadu programy rozvoja lídrov, ktoré sa zameriavajú na rozvoj zručností a schopností, pričom ignorujú základné úrovne a procesy psychosociálneho rozvoja, budú pravdepodobne neúčinné pri dosahovaní požadovaných výsledkov (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

### 3 PSYCHOSOCIÁLNE ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE VÝZNAMNÉ PRE VOJENSKÉHO LÍDRA

Zručnosti a kompetencie vychádzajú z toho čo týchto vodcov musíme naučiť, ako majú myslieť a nie čo si majú myslieť. Dôraz je potrebné položiť na prepojenie tradičných foriem vzdelávania a výcviku s praxou a podporou psychosociálnych kompetencií.

Krízové kultúrne povedomie / jazykové vzdelávanie - Miestne / kmeňové a etnické vzťahy. - Politická citlivosť. - Budovanie vzťahov / Rozvoj zdrojov. - Rokovania. Civilné vojenské operácie - Kultúrne povedomie. - Občianske akcie. - riadenie. - Budovanie vzťahov. - Uzatváranie zmlúv. Spravodajské operácie - Analýza prepojenia / Spravodajská príprava bojiska. - Operácie nízkoúrovňového zdroja. - Situačné povedomie / prieskumné operácie. - Vypočúvacie operácie. Informačné / psychologické operácie - Schopnosť využiť priateľský úspech. - Marginalizujte priateľské zlyhania. - Zarábajte na nepriateľských chybách. - Marginalizujte úspechy nepriateľov.

Za takýchto okolností musia lídri zredukovať časovo náročné rozhodovacie procesy vyučované v školiacich inštitútoch, namiesto toho sa spoliehajú na menej formálne „uznávané“ rozhodovanie založené na modeloch zo svojich skúseností.



## ZÁVER

Výskum skutočných rozhodovacích procesov upozorňuje na to, že uznávané rozhodovanie sa úspešne používa v mnohých vysoko stresových prostrediach, ale vyžaduje si aj niekoľko ďalších kompetencií, ktoré ho podporujú. To čo je potrebné naďalej rozvíjať sú psychosociálne kompetencie a zručnosti, rozpoznávanie vzorov, schopnosť porozumieť situácii, trénovať s mentálnou simuláciou, rozvíjať kritické myslenie a prispôsobivosť.

Mnoho organizácií si uvedomuje, že typ tradičného školenia v triede založeného na prednáškach, ktorý sa nachádza vo väčšine formálnych programov rozvoja vodcovstva, je pri príprave lídrov na problémy 21. storočia prinajlepšom len čiastočne účinný (Dotlich a Noel 1998). Predovšetkým lekcie získané z tradičných programov rozvoja triedy netrvajú príliš dlho po skončení programu. Čoskoro po skončení kurzu ľudia skĺznu späť do svojich predchádzajúcich vzorcov správania a dosiahnu len malé trvalé zmeny alebo pokroky vo vývoji. Tým boli sponzori tradičných programov oprávnenne frustrovaní.

Z týchto dôvodov si množstvo organizácií osvojilo a s tým súhlasíme aj *my- proces akčného učenia*, ktorý možno opísať ako nepretržitý proces učenia sa a reflexie, podporovaný kolegami, so zodpovedajúcim dôrazom na dokončenie vecí. Akčné učenie je založené na predpoklade, že ľudia sa najefektívnejšie učia pri práci na organizačných problémoch v reálnom čase (Revans, 1980).

*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## Zoznam bibliografických odkazov

1. US Army, Leader Development, FM 6-22 (Washington, DC: US Government Printing Office, 30. júna 2015), kap.1, str.3,[http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu/mili.d7/files/sitefiles/fm6\\_22.pdf](http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu/mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf). Dvanásť princípov moderného vedenia, Kpt. Ron Roberts, Asymmetric warfare group, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>
2. Christopher Y. Olivola, Dawn L. Eubanks, Jeffrey B. Lovelace: Mnohé (výrazné) tváre vodcovstva: Odvodzovanie vodcovskej domény z pohľadu tváre, Elsevier, The Leadership Quarterly 25 (2014) 817–834 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.002>
3. Morten Brænder, Vilhelm Stefan Holting: The Power of Experience? Innovative and Authoritative Leadership Values Among Danish Army Cadets. Armed forces Society. Vol 48(8), 2022, DOI: 10.1177/0095327X20951435
4. CCR-145-3, Reserve Officers Training Corps Precommissioning Training and Leadership Development. 1 September 2005. Field Manual 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. 12 October 2006.



5. Nemeček, Vojtěch a kol.: Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky 2017. Brno, Odeleň vydavateľstva a správy študijných fondov, UO Brno ISBN 978-80-7582-011-2 s.114
6. Paul T. Bartone, Scott A. Snook, George B. Forsythe, Philip Lewis, Richard Bullis.: Psychosocial development and leader performance of military officer cadets The Leadership Quarterly, Volume 18, Issue 5, October 2007, Pages 490-504, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.008>
7. Dotlich, DL a Noel, JL (1998). Akčné učenie: Ako sú najlepšie svetové spoločnosti revytváranie svojich lídrov a seba (1. vydanie). San Francisco: Jossey-Bass.

**PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA**

Akadémia ozbrojených síl  
generála Milana Rastislava Štefánika  
Katedra spoločenských vied a jazykov  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
Email: [sona.srobarova@aos.sk](mailto:sona.srobarova@aos.sk)  
Tel. kontakt: +421 960 423 174  
Web: [www.aos.sk](http://www.aos.sk)



## POLITOLOGICKÝ POHĽAD NA VODCOVSTVO – PRÍKLAD PREZIDENTOV 5. FRANCÚZSKEJ REPUBLIKY - N. SARKOZI A F. HOLLAND

Marek GREJTÁK

### A POLITICAL VIEW OF LEADERSHIP - THE EXAMPLE OF THE PRESIDENTS OF THE 5<sup>TH</sup> FRENCH REPUBLIC - N. SARKOZI AND F. HOLLAND

#### Abstract

*French foreign policy was independent in its approach from the foreign policy of the United States. France tried to act as a mediator in European and foreign politics. With the election of N. Sarkozy, the situation changed. After him, F. Holland entered the office of the French president.*

**Key words:** *french foreign policy, leader, influence*

#### ÚVOD

Jednotný výraz, ktorý v súčasnosti používame na označenie spôsobu riadenia a motivácie jednotlivcov (občanov), skupín, organizácií, spoločnosti či štátu je vodcovstvo, resp. leadership. Z množstva teoretických koncepcií, venovaných tomuto fenoménu si pre potreby tohoto článku vyberáme teóriu označovanú ako „emergent leader“<sup>1</sup>. V tejto teórii ide o lídrov, ktorí svoju pozíciu nezískali príkazom, či nariadením, ale boli vybraní skupinou či spoločnosťou.

Táto teória zdôrazňuje závislosť vedenia od interakcie medzi podriadenými (voličmi) a vedúcim (politickým lídrom) a je teda zrejmé, že sa s ňou najčastejšie môžeme stretnúť v politike. Takýto štýl vedenia označil (GREENLEAF 1977) ako „servant leader“<sup>2</sup>, pretože napriek tomu, že je vedúci, v skutočnosti vlastne slúži svojim podriadeným – voličom, cíti zodpovednosť za svojich podriadených a jeho primárnou motiváciou by mala byť snaha pomáhať druhým. Pri takomto type vodcovstva je však vhodné rozlišovať medzi demokratickým vodcom a autoritárskym lídrom. Oba typy mohli svoju pozíciu získať prostredníctvom volebného výberu, avšak spôsob, akým narábali so zverenou politickou mocou sa líšil. A v histórii nájdeme na tento jav nemálo príkladov.

<sup>1</sup> v doslovnom preklade „vynárajúci sa vodca“

<sup>2</sup> slúžiaci vodca



## 1 REALIZÁCIA VODCOVSKÝCH VÍZIÍ AKO POLITICKÁ PRAX

Prejdime teda ku konkrétnym aktérom, na príklade ktorých predstavíme vodcov z pohľadu praktickej realizácie ich politiky. Vo svojom prejave na 15. konferencii veľvyslancov v Paríži, konanej 27. augusta 2007 úradujúci francúzsky prezident N. Sarkozy vyhlásil, že francúzska zahraničná politika „*bude motivovaná francúzskymi hodnotami a bude dozerať na ochranu francúzskych národných záujmov*“<sup>3</sup>. Teda už krátko po svojom zvolení dal Sarkozy jasne najavo, že jeho predstavy o aktívnejšom prístupe k riešeniu medzinárodných otázok – od problémov Európskej únie až po francúzsko-americké vzťahy – sa od predstáv jeho predchodcov líšia. Keďže sa týmto svojim stanoviskom netajil ani v predvolebnom boji, je zrejmé, že aj takýto prístup mu pomohol v súboji s protikandidátmi uspieť. Vo všeobecnosti je administratíva charakterizovaná nielen tým, ako sa venuje spravovaniu krajiny a aké otázky považuje za kľúčové, ale aj tým, akým dojmom navonok pôsobia jej hlavný členovia. Francúzska vláda počas Sarkozyho mandátu nebola výnimkou. Prezident Sarkozy dal jednoznačne najavo, že si želá zvýšenie medzinárodnej prestíže pre Paríž, týkajúce sa najmä kľúčovej úlohy v najzávažnejších medzinárodných otázkach.

Na rozdiel od svojho predchodcu **J. Chiraca**, sa Sarkozy snažil dosiahnuť svoje politické ciele posilňovaním partnerstva so Spojenými štátmi. Od nastúpenia do úradu začal klásť dôraz na otázky, ktoré tvoria kľúčovú prioritu Spojených štátov: Irán, boj proti terorizmu, konfrontácia medzi islamom a západom, Rusko a v neposlednom rade Čína. Táto zmena postoja bol evidentná počas Sarkozyho návštevy v USA v novembri 2007.

Počas svojho vystúpenia v americkom Kongrese (7. 11. 2007), okrem iného uviedol: „*USA sú jedna z mála krajín na svete, proti ktorým sme nebojovali... Američania nám pomohli už viac krát... zdieľame spoločné hodnoty, sme susedmi na oboch brehoch Atlantiku... sú prvou ekonomickou, vojenskou a finančnou veľmocou*“<sup>4</sup>.

Vo vzťahu s Ruskom si francúzska diplomacia zachováva odstup od éry úradovania bývalého prezidenta **J. Chiraca**, počas ktorej komerčné záujmy a potreba zaistenia energetických zdrojov triumfovala nad záujmom presadzovania demokratických reforiem a rešpektovaním zákonných pravidiel. Táto politika viedla k zhovievavému postoju k ruským ambíciám udržať si pásмо krajín s obmedzenou suverenitou ležiacich pri ruských hraniciach. Zmena nazerania sa prejavila napríklad aj tým, že Francúzsko, podobne ako iné členské krajiny NATO, mlčky súhlasili s ambíciou Bushovej administratívy rozmiestniť systém raketovej obrany v Európe, čo na druhej strane Rusko vníma ako neprijateľné zasahovanie do jeho geopolitickej sféry vplyvu. Hoci sú priority francúzskej zahraničnej politiky vo všeobecnosti orientované smerom na Európu a Atlantik, rovnako pozorne si všíma aj mocenský vzostup Číny a Indie.

<sup>3</sup><https://pastel.diplomatie.gouv.fr/editorial/actual/ae12/bulletin.gb.asp?liste=20070829.gb.html&submit.x=5&submit.y=11&submit=consulter>

<sup>4</sup> <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7083339.stm>





Návšteva prezidenta Sarkozyho v Číne, v novembri 2007 naznačila, že napriek nedostatku poznatkov si uvedomoval strategický význam tohoto regiónu. Najväčším problémom zrejme je zosúladienie dlhodobých obchodných a ekonomických záujmov Paríža v ČĽR s pravidelným porušovaním základných ľudských a politických práv zo strany Pekingu a absenciou základných demokratických inštitúcií v krajine. Počas štátnej návštevy prezident Sarkozy vystupoval vlúdne, priateľsky a s úsmevom, je však potrebné si uvedomiť, že Francúzsko, rovnako ako iné demokratické krajiny, bude musieť pomerne presne stanoviť deliacu čiaru medzi komerčnými záujmami a záujmami národnej bezpečnosti na jednej strane, a pokračovaním podporovania autoritárskych režimov tým, že s nimi obchoduje na strane druhej.

Francúzsko malo a má jednoznačnú predstavu o budúcnosti Európy. V súvislosti s otázkami bezpečnosti a obrany bol prezident Sarkozy neskrývaným obhajcom európskej vojenskej nezávislosti, pretože potrebou Európy bol podľa jeho slov predpoklad zodpovednosti za vlastnú bezpečnosť. Spolu s imigráciou sú európska bezpečnosť a obranná politika prioritou. Postoj prezidenta Sarkozyho bol diametrálne odlišný od postojov jeho predchodcu **J. Chiraca**, ktorý vnímal európsku obranu ako prostriedok konkurencie Severoatlantickej aliancii a protiváhu voči vojenskej sile Spojených štátov.

Sarkozy sa snažil dokázať Spojeným štátom, že Európa ostane v aliancii aj v prípade, že by sa stala vojensky silnejšou a nezávislejšou. Tento prístup je pragmatický. Realita je taká, že potrvá ešte dlho, kým sa Európa stane vojensky nezávislá od Spojených štátov a kým si vybuduje svoju vlastnú „európsku“ zahraničnú a obrannú politiku. Rovnako ako všetci jeho predchodcovia, aj Sarkozy chcel, aby bolo Francúzsko silnejšie doma a aby získalo väčší vplyv za hranicami. Ale jeho rétorika ako prezidenta sa zmenila: používal menej ambiciózne termíny ako francúzsky vplyv a francúzska úloha. Francúzsky občania a voliči si to všimli. Podľa prieskumu francúzskej agentúry TNS Sofres, 71% francúzskych občanov hodnotilo prvých sto dní úradovania prezidenta Sarkozyho pozitívne a tri štvrtiny z nich súhlasilo s jeho zámerom pre vybudovanie si francúzskej pozície vo svete.<sup>5</sup>

Niekoľkokrát v priebehu dejín sa zdalo, že je Francúzsko zničené – či už nepriateľskou inváziou alebo občianskou vojnou. Ostatné štáty sa často domnievali, že je navždy stratené. Vždy sa však nakoniec našla tretia strana, ktorá obnovila jednotu Francúzov na dobu potrebnú pre rekonštrukciu.<sup>6</sup> Pod vedením prezidenta Sarkozyho sa Francúzsku podarilo vykročiť z éry prezidenta **J. Chiraca** a opäť sa stať vážnym partnerom na medzinárodnej scéne.

<sup>5</sup> <http://www.tns-sofres.com/etudes/pol/barofimgagsofres.htm>

<sup>6</sup> Maurois, A.: Dějiny Francie. Praha 2000. s. 451



Sarkozyho nástupca **F. Hollande** sa v komuniké zverejnenom koncom decembra 2011, ktoré sa zameriavalo už na voľby, vyjadril v tom zmysle, že súčasná politická situácia v Rusku, konkrétne, „surové potláčanie vystúpení opozície hneď po uskutočnení parlamentných volieb... vyvoláva znepokojenie“, a že: „sloboda demonštrácií v Rusku musí byť v plnej miere dodržiavaná“.

**F. Hollande** dal tak najavo, že v prípade svojho víťazstva bude bedlivo dozerať na rozvoj demokracie v iných štátoch. V interview pre francúzsky týždenník Le Nouvel Observateur v apríli 2012 zašiel ešte ďalej, keď vyhlásil, že Rusko: „je spoluúčastníkom masakry v Sýrii“<sup>7</sup>. **Hollande**, podobne ako **Sarkozy**, sa stal horlivým pokračovateľom myšlienok bývalého ministra zahraničných vecí Francúzska, socialistu **Bernarda Kouchnera**, spätého s izraelskou lobby a rozvíjajúceho koncepciu „humanitárneho zasahovania“, ktoré definoval ako: „akýkoľvek variant zahraničného zásahu na územie štátu s použitím sily v mene ľudstva, s cieľom ochrany základných práv občanov daného štátu, alebo cudzích občanov, ak režim tohto štátu si to neželá, alebo nemôže to urobiť sám“....<sup>8</sup>.

Vo svojom vystúpení 5. februára 2013 pred poslancami Európskeho parlamentu Hollande zdôraznil prínos Francúzska pre Európu, potrebu ochrany sociálneho modelu v Európe a obraňoval intervenciu jeho krajiny v Mali, prihovoril sa za kompromis pri rokovaní lídrov o sedemročnom rozpočte EÚ. Na adresu britského premiéra, ktorý chcel prehodnocovať vzťahy s EÚ, uviedol, že únia nie je iba o trhoch, rozpočte a spoločnej mene. Hollande poslancom pripomenul, že pred 17 rokmi bývalý francúzsky prezident **F. Mitterand** stál na tom istom mieste a hovoril, že je potrebné, aby Európania milovali Európu. Podľa neho Európa už zvládla aj ťažšie skúšky, než akými prechádza v súčasnosti, jej lídri si však musia zadefinovať nové ambície. Na margo váhania Británie o jej európskej budúcnosti uviedol, že nastal čas na viac, a nie na menej Európy. EÚ je podľa jeho slov „projektom politickej vôle“ zúčastnených národov a nie iba spoločným trhom, rozpočtom či spoločnou menou.

V tejto súvislosti odmietol víziu akejsi „dvojtretinovej“ Európy, z ktorej si každý národ vyberá iba to najlepšie, alebo to, čo sa mu najviac hodí. Francúzsko vyslalo svojich vojakov do Mali 10. januára 2013. Vojenské sily mali pomôcť v boji proti islamským povstalcov. Intervencia francúzskej armády v Mali bola podľa **Hollanda** odôvodnená. Francúzsko podľa jeho slov bolo v tejto časti sveta prítomné už aj v minulosti a považovalo za svoju povinnosť zakročiť proti islamistom. Poďakoval za podporu ostatných európskych štátov a dodal, že Európania vo vlastnom záujme a v záujme mieru a bezpečnosti musia konať v tejto časti Afriky.

<sup>7</sup> <https://www.nouvelobs.com/signatures/le-coup-de-sang-de-serge-raffy/20120405.OBS5581/hollande-roi-de-l-after.html>

<sup>8</sup> [http://www.chelemendik.sk/Aky\\_bude\\_novy\\_francuzsky\\_prezident\\_972055907.html](http://www.chelemendik.sk/Aky_bude_novy_francuzsky_prezident_972055907.html)



Spresnil, že Francúzsko chce pomôcť pri zabezpečení územnej integrity Mali, pri výcviku armády, ktorá dohliadne na to, aby nedochádzalo k vyrovnávaniu si účtov a nad volebným procesom v krajine. „Musíme ukázať, že Európa je rozhodnutá šíriť svoje hodnoty a vytvoriť stratégiu pre spoločnú zahraničnú a bezpečnostnú politiku. Francúzsko je pripravené a sme ochotní v tomto smere spolupracovať...“ povedal Hollande na adresu nedostatočnej harmonizácie európskej zahraničnej politiky.

Podľa francúzskeho prezidenta by Európania nemali čakať iba na to, čo urobia Spojené štáty, ale hovoriť jedným hlasom a byť dôraznejší v diskusiách o budúcnosti Sýrie, Iránu či Blízkeho východu. Rovnaké jednotné pozície by mali Európania zaujať aj v prípade klimatických globálnych otázok. „Verím v Európu, lebo nielen pre Európanov, ale aj pre celý svet je Európa dobrá...“ zdôraznil Hollande. A zdôraznil, že: „Európania musia obraňovať svoj sociálny model, hodnoty a kultúru. Budúce generácie Európanov podľa neho očakávajú, že Európa bude svetom univerzít, výskumu a znalostí. EÚ má podľa neho poslanie celosvetovo ochraňovať pluralizmus a demokraciu na svete.“

A sama voči sebe musí únia pokračovať v prehlbovaní integračných procesov, aby sa úspešne podarilo zavrieť európsky projekt“<sup>9</sup>. V Európe má Francúzsko, a s ním aj prezident Hollande, najsilnejšieho spojenca v Nemecku. Hoci nemecká kancelárka **A. Merkelová** počas prezidentskej kampane otvorene podporovala **Sarkozyho** (obaja pochádzajú z konzervatívnych strán) nemala inú možnosť ako prijať Sarkozyho porážku. Na tlačovej konferencii po francúzskych prezidentských voľbách povedala, že privíta prezidenta **Hollandeho** s otvorenou náručou, keď na svojej prvej zahraničnej ceste navštívi Nemecko, hoci sa stále striktno stavia proti akýmkoľvek zmenám v ťažko vybojovaných európskych dohodách, čím zrejme narážala na **Hollandeho** opakované vyhlásenia, že ako prezident vyjedná novú zmluvu, ktorá by mala obsahovať opatrenia na podporu hospodárskeho rastu a tvorby pracovných miest.

V tomto kontexte veľmi zaujímavo vyznieva príklad z histórie, keď ďalší socialista na poste francúzskeho prezidenta posledných 60 rokov, **F. Mitterrand**, mal dobrý vzťah so svojim nemeckým partnerom **H. Kohlom**. Hoci boli z opozičných politických táborov, ich spolupráca a vzájomný rešpekt prispeli k urýchleniu európskej integrácie.

## ZÁVER

Tieto stručné príklady realizácie politickej moci nám poodhalili mechanizmy tvorby a fungovania politických rozhodnutí, ktoré boli spojené jednak so snahou osloviť potenciálnych voličov a presvedčiť ich o „správnom“ výbere, na strane druhej prezentovali ambície lídrov a ich predstavy o vládnutí.

<sup>9</sup> <http://www.euractiv.sk/hospodarske-riadenie-eu/clanok/hollande-vola-po-prehbeni-eu-a-nechce-aby-sa-europa-vzdalovala-europanom>



Už bolo spomenuté, že tento typ vodcov získava svoj mandát prostredníctvom delegovania voličských hlasov elektorátom. Rovnakým spôsobom svoj mandát aj strácajú. Je preto nevyhnutnou súčasťou výbavy každého lídra, aby dokázal sklbiť svoje predvolebné vyhlásenia a sľuby s realitou politického života a očakávaniami tých, ktorý ho do pozície lídra nominovali.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. COEURDEROY, A. 2008. Turning the Page. In: The Journal of International Security Affairs. Number 14/2008. Washington, D. C. , JINSA 2008. 111 p. ISSN 1532-4060
2. GILL, R. 2006. Theory and Practice of Leadership. London, 2006. 393 p. ISBN 0761-971-769
3. GREENLEAF, R. K. 1977. Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 1977. 335 p. ISBN 0809-105-543
4. <https://ensemble-reussir.fr/tns-sofres-avis/>
5. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7083339.stm>
6. <https://pastel.diplomatie.gouv.fr/editorial/actual/ael2/bulletin.gb.asp?liste=20070829.gb.html&submit.x=5&submit.y=11&submit=consulter>
7. [http://www.chelemendik.sk/Aky\\_bude\\_novy\\_francuzsky\\_prezident\\_972055907.html](http://www.chelemendik.sk/Aky_bude_novy_francuzsky_prezident_972055907.html)
8. <http://www.euractiv.sk/hospodarske-riadenie-eu/clanok/hollande-vola-po-prehbeni-eu-a-nechce-aby-sa-europa-vzdalovala-europanom>
9. <http://www.tns-sofres.com/etudes/pol/barofigmagsofres.htm>
10. MAUROIS, A. 2000. Dějiny Francie. Praha, Nakladatelství LIDOVÉ NOVINY, 2000. 495 s. ISBN 80-7106-098-4
11. ŠTEFUNKO, I. 2003. Motor integrácie? Francúzsko-nemecký vzťah. In: BILČÍK, V., BRUNCKO, M., editori: Európska únia dnes. Spoločnosť pre zahraničnú politiku. Bratislava, Vydavateľstvo Michala Vaška, 2003. 198 s. ISBN 80-7165-396-9
12. VRIES, M., et al.: 2001. Noví globální lídři. Praha, Management Press, 2001. 171 s. ISBN 8072610449.

### PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.

Katedra spoločenských vied a jazykov  
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika  
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika  
marek.grejtak@aos.sk



## VODCA – LÍDER Z ASPEKTU RODOVÝCH ŠTÚDIÍ

Mária MARTINSKÁ

### LEADER FROM THE ASPECT OF GENDER STUDIES

#### Abstract:

*Equality of opportunities between women and men and gender is of fundamental importance for the development of innovative procedures in modern organizations. The article focuses on the contribution of female personnel in military and police forces and recommends gender-sensitive education in the preparation, recruitment and training of military and police forces.*

**Keywords:** *Modern organization. Armed forces. Police forces. Leadership.*

#### ÚVOD

Téma rovnosti príležitostí pre mužov a ženy začala rezonovať v našej spoločnosti v súvislosti so vstupom Slovenska do Európskej únie<sup>1</sup>. Pre nové členské štáty, Slovensko nevyvímajúc, znamená vstup do euroatlantických štruktúr nevyhnutnosť zaoberať sa implementáciou rovnosti príležitostí. Jedným zo základných práv občanov Európskej únie je rodová rovnosť a rovnosť príležitostí, ktorá zaručuje, že ženy a muži s rovnakým vzdelaním a zručnosťami majú mať rovnaký prístup k všetkým pracovným miestam a pozíciám, rovnaké finančné ohodnotenie za prácu, rovnocenným spôsobom participovať na mocenských i politických rozhodnutiach.

Rodové štúdie sú zas problematikou, ktorá sa zaoberá rodom a tzv. *gender vzťahmi*, teda vzťahmi rodovej rovnosti, štúdiom diferencií medzi mužmi a ženami, a to predovšetkým diferencií psychologických, sociálnych a kultúrnych. Spochybnenie prirodzenosti duality ženského a mužského sveta, ženských a mužským vlastností, viedla k potrebe zmeniť zaužívaný slovník a rozšíriť ho o pojem rod, ktorý sa stáva dôležitou analytickou kategóriou.

<sup>1</sup> Východiskom sú medzinárodné zmluvy, charty a smernice (napr. Rímska zmluva z r. 1957, Amsterdamská zmluva z r. 1997, Článok 21 Charty základných práv EÚ, Smernica Rady 2000/43/ES, Smernica Rady 2000/78/ES), stratégie, programy a odporúčania, na základe ktorých sa vytvárajú legislatívne predpoklady a realizujú konkrétne akcie v celej EÚ a v jednotlivých krajinách (Sociálna agenda 2005-2010, Lisabonská stratégia) a i.



Základom moderných trendov v rovnoprávnosti žien a mužov bola a je postupná feminizácia vzdelania a kvalifikovaných povolání – lekár, právnik, učiteľ, kňaz, policajt, vojak (Tokárová 1998, 2006, Martinská 2014). Uplatňovanie rodového hľadiska a rovnosť príležitostí znamená v praxi reorganizáciu, zlepšenie, rozvoj a vyhodnocovanie spoločenských procesov takým spôsobom, ktorý včleňuje rodovú rovnosť do všetkých opatrení na všetkých úrovniach a pozíciách.

## 1 AKTUÁLNY STAV ĽUDSKÝCH PRÁV ŽIEN

Ľudské práva sú považované za vrodene a univerzálne bez ohľadu na kultúrne, či socio-ekonomické podmienky v krajine. Práva žien boli vyhlásené za oblasť so zvláštnou prioritou a tento princíp rozšírila najmä Pekinská akčná platforma: *„Práva žien sú neodňateľnou, integrálnou a nedeliteľnou súčasťou univerzálnych ľudských práv, preto musia byť presadzované, chránené a realizované vo všetkých štádiách životného cyklu – od detstva až po starobu – a musia reflektovať rôznorodosť žien s vedomím, že mnohé ženy čelia ďalším bariéram pre svoju rasu, jazyk, etnickú príslušnosť, kultúru, náboženskú, sexuálnu orientáciu, sociálno-ekonomickú triedu alebo štatút domorodých obyvateľiek, migrantiek, vysídlených žien alebo utečieniek“* (Grabowska, 2017).

V Agende 2030 sa v článku 16 konštatuje, že v súčasnosti možno naďalej: *„ ... pozorovať nerovnomerný progres pri presadzovaní mieru a spravodlivosti a budovaní účinných, zodpovedných a inkluzívnych inštitúcií a to tak medzi regiónmi, ako aj v rámci nich. Počet vrážd sa pomaly znižuje a čoraz viac občanov na celom svete má lepší prístup k spravodlivosti. Avšak za posledné roky sa zvýšil počet násilných konfliktov a zintenzívnili sa ozbrojené konfrontácie, ktoré majú za následok nielen veľký počet civilných obetí, ale vyhávajú tiež milióny ľudí zo svojich domovov. Rozdielnosti naďalej pretrvávajú v nezanedbateľnom počte: údaje vykazujú, že krajiny s vyššou nerovnosťou v príjmoch trpia vyššou úrovňou násilia. Chudobnejšie krajiny a regióny sú často zdrojom obetí pre obchodníkov s ľuďmi a sú náchylnejšie na korupciu. V reakcii na to sa zavádzajú právne rámce a inštitúcie – napríklad o prístupe k informáciám a podpore ľudských práv – ale nie vždy tomuto zámeru zodpovedá adekvátna implementácia“* (Agenda 2030, s. 5. online).

Národný akčný plán Slovenskej republiky - *Ženy, mier a bezpečnosť pre roky 2020-2025* nadväzuje na odporúčanie Bezpečnostnej rady Organizácie spojených národov, aby všetky členské krajiny prijali vlastný akčný plán pre ženy, mier a bezpečnosť. Slovenská republika sa svojim prvým akčným plánom pridáva k tým krajinám, ktoré cielene vytvárajú strategický rámec pre implementáciu prierezovej agendy v oblasti mieru a bezpečnosti v kontexte zohľadňovania práv a špecifických potrieb žien a dievčat. Zabezpečenie trvalo udržateľného mieru a hospodárskej prosperity je nevyhnutným predpokladom pre globálnu bezpečnosť.





Predchádzanie a riešenie bezpečnostných konfliktov si vyžaduje komplexný a holistický prístup, ktorý zahŕňa aj integráciu žien a ich práv vo všetkých fázach konfliktného cyklu. *Rezolúcia Bezpečnostnej rady Organizácie spojených národov 1325 o ženách, mieri a bezpečnosti* (ďalej aj iba „Rezolúcia 1325“) bola prijatá dňa 31.10.2000 ako prvá rezolúcia usilujúca sa o posilnenie účasti žien v mierových procesoch. Rezolúcia 1325 je jedna z najvýznamnejších v oblasti presadzovania mieru a medzinárodnej bezpečnostnej politiky. *Agenda Ženy, mier a bezpečnosť 1325* sa zameriava nielen na situácie, v ktorých je mier ohrozený, ale taktiež sa sústreďuje na zabezpečenie vyššej účasti žien v politickom vodcovstve a rozhodovaní.

1. Východiskom rezolúcie 1325 je skutočnosť, že ženy významne prispievajú k mierovým aktivitám a obnove nasledujúcej po ozbrojených konfliktoch, a taktiež zohrávajú dôležitú úlohu pri riešení konfliktov.
2. Druhé východisko predstavuje skutočnosť, že ozbrojený konflikt postihuje celé civilné obyvateľstvo, vrátane žien a dievčat, ktoré bývajú obzvlášť zraniteľné a viac vystavené rizikám, ktoré konflikty prinášajú.

## 2 ÚČASŤ ŽIEN VO VOJENSKÝCH A POLICAJNÝCH MISIÁCH

Podľa štatistík OSN sa podiel žien v mierových operáciách OSN pomaly zvyšuje. Prvýkrát boli ženy nasadené do mierových operácií v roku 1957. V priebehu rokov 1957 – 1979 bolo z 6 250 vojakov iba 5 žien. Do roku 1989 slúžilo v mierových misiách len 20 žien (z približne 20 tisíc členov personálu), prevažne ako zdravotné sestry v lekárskech jednotkách. V roku 1993 tvorili ženy približne 1 percento uniformovaného personálu, v roku 2006 to bolo 1,8 percenta (1 235 z 65 555). Od roku 2014 tvoria ženy v mierových operáciách OSN približne 3 percentá vojenského personálu a 10 percent policajnej zložky, čo predstavuje iba 4% z celkového počtu personálu OSN.

Navzdory snahám o zvýšenie počtu žien v jej jednotlivých štruktúrach, OSN aj naďalej zostáva organizáciou, ktorej dominujú muži. OSN vyzýva členské štáty, aby do vojenských aj policajných zložiek v rámci mierových operácií robili väčší nábor žien. Medzi krajiny, ktoré vysielajú najvyšší počet príslušníkov do mierových operácií, patria od roku 2000 India, Bangladéš a Pakistan. V roku 2013 boli na vedúcich priečkach v počte vyslaných žien Etiópia (360), JAR (338), Ghana (269), Nigéria (263), Rwanda (231) a Bangladéš (224) (Bertolazzi, 2010, Dharmapuri, 2013; in: Marenčinová 2016). V protiklade s argumentmi, ktoré obhajujú väčšie začlenenie žien do mierových operácií stojí hlboko zakorenená myšlienka, že bezpečnostný sektor je doménou určenou výlučne pre mužov.



Bezpečnostnému sektoru dominuje patriarchálny princíp a ženy sú do neho prijímané len výnimočne. Ako najčastejší argument sa používa tvrdenie, že ženy sú fyzicky menej zdatné a profesijne menej kompetentné na vykonávanie bezpečnostných úloh. Skutočnosť, že vojenské a policajné inštitúcie boli ešte donedávna pre ženy zatvorené a vojenskú povinnosť majú výlučne muži (výnimku tvoria Izrael, Nórsko, Severná Kórea a Bolívia) viedla k tomu, že mnoho žien sa nepovažuje za dostatočne kompetentné vykonávať vojenské alebo policajné úlohy, čo je tiež jedným z dôvodov toho, že počet žien – uchádzačiek o tieto pracovné pozície je výrazne menší ako počet uchádzačov – mužov. Zvýšený nábor žien do ozbrojených zložiek ich participácie na mierotvorných aktivitách v rámci medzinárodného krízového manažmentu je rozhodujúci pre:

- posilnenie postavenia žien v hostiteľskej komunite;
- riešenie konkrétnych potrieb bývalých bojovníčok počas procesu demobilizácie a reintegrácie do civilného života; pomoc pri sprístupňovaní mierových síl pre ženy v komunite;
- vypočúvanie osôb, ktoré zažili násilie na základe pohlavia;
- školenie kadetiek na policajných a vojenských akadémiách;
- interakcie so ženami v spoločnostiach, kde je ženám zakázané hovoriť s mužmi.

Prítomnosť ženských mierových síl a rodovo zmiešané tímy môžu tiež:

- pomáhať znižovať konflikty a konfrontácie;
- zabraňujú sexuálnemu násiliu v ozbrojených konfliktoch, pomáhajú zlepšiť civilno-vojenský kontakt, komunikáciu a podporu miestnych žien;
- poskytnúť vzory žien v komunite; poskytnúť väčší pocit bezpečia miestnemu obyvateľstvu vrátane žien a detí;
- rozšíriť súbor zručností dostupných v rámci mierových misií.

Od svojho vzniku prešli mierové operácie OSN vývojom a mnohými zmenami a s meniacou sa podstatou konfliktov čelia novým výzvam. Jednou z nich bolo prekonanie zaužívaných stereotypov a uznanie potreby zapojenia žien do post-konfliktnej obnovy a mierového procesu nielen pasívne, ale aj ako aktívne účastníčky mierových misií OSN. Výzvy na zvyšovanie podielu zapojenia žien a začlenenie rodových prvkov do mierových operácií OSN sú obsiahnuté v mnohých rezolúciách OSN.

Ženy v mierových misiách zohrávajú významnú úlohu nielen pri budovaní mieru a bezpečnosti, ale aj pri znižovaní úrovne sexuálneho násillia páchaného na ženách a dievčatách v krajinách postihnutým konfliktom. Umožňujú prístup žien k pomoci aj tam, kde by im ju muži – či už z kultúrnych, náboženských, alebo iných dôvodov – poskytnúť nemohli. Vojenstvo OSN nedávno nasadilo rekordný počet žien do najvyšších vojenských úloh v mierových operáciách OSN. Kvalifikovaný ženský personál má prioritu pre vojenské pozície jednotlivých zamestnancov na UNHQ a pre terénne misie, ako aj pre justičný a opravný personál poskytovaný vládou.



Taktiež Marenčinová (2016) upozorňuje na *ženské policajné jednotky (ŽPJ)* - vytvorenie ženských policajných jednotiek v UNPOL a ich vyslanie do mierových operácií OSN – kde ich prínos je možné vidieť najmä v oblastiach ako:

- *menej konfliktné a pokojnejšie styky s miestnymi obyvateľmi*: jedným z najvýznamnejších prínosov ŽPJ je skutočnosť, že takéto jednotky sú menej náchylné k násiliu a sú schopné zmierniť konflikt a konfrontáciu s miestnymi obyvateľmi. Podľa rôznych teoretikov sú ženy prirodzene aj sociálne stavané tak, aby boli mierumilovnejšie ako muži a ochotné použiť iné spôsoby ako silu a násilie na urovanenie potenciálne násilnej situácie;
- *zníženie prejavov „hypermaskulinity“*: obhajcovia vysielania ŽPJ tvrdia, že ženy môžu prispieť k zlepšeniu oprávnenosti misie znížením prejavov hypermaskulinity a zvyšovaním dôvery miestneho obyvateľstva voči misii. Mierové misie OSN stále zostávajú prostredím, ktorému dominujú muži, čo môže viesť k tomu, že nevhodné správanie voči miestnemu obyvateľstvu a priestupky budú (mužskými) nadriadenými a kolegami prehliadané a takéto správanie bude obhajované ako „mužské“. V prítomnosti žien sa muži správajú viac civilizovane, viac dodržiavajú sociálne normy správania a predpokladajú, že ženy budú voči nevhodnému správaniu všímavejšie a nahlásia ho (Huber, 2014);
- *zlepšenie povesti bezpečnostných zložiek*: vo všeobecnosti sú ženy miestnymi obyvateľmi vnímané ako menej korupčné a dôveryhodnejšie ako muži. Tento predpoklad vychádza čiastočne zo spoločenských noriem, podľa ktorých sa ženy nemajú snažiť o získanie moci, ale o zaistenie spoločného dobra a všeobecného blaha. Ak miestni obyvatelia považujú ženy za sympatickejšie a dôveryhodnejšie, dokážu sa im skôr zveriť napr. v prípadoch sexuálneho násillia, čo v konečnom dôsledku vedie k zvyšovaniu ich bezpečnosti (Huber, 2014). Zvýšenie dôvery medzi políciou a miestnym obyvateľstvom môže byť spojené aj so zvýšeným počtom nahlásených znásilnení a iného sexuálneho násillia. Zvýšenie počtu žien v mierovej operácii vďaka umiestneniu ŽPJ môže tiež prispieť k reforme bezpečnostného sektora, v ktorej budú zahrnuté aj potreby žien.

Ženy – policajtky majú lepší prístup k mužskej aj ženskej časti populácie, kým muži často nemajú prístup a možnosť komunikovať s miestnymi ženami, buď z kultúrnych dôvodov, alebo kvôli neochote žien stretávať sa s mužmi z mierových síl.

Štúdie dokonca tiež ukázali, že aj miestni muži dávajú prednosť komunikácii so ženami z dôvodu, že počas konfliktu prichádzali viac do kontaktu s mužmi – vykonávateľmi zla, boja, ako so ženami a majú pocit, že ženy sú menej spájané s prenasledovaním a sú prístupnejšie v asertívnej komunikácii (Karim, Beardsley, 2013).



Ďalej je možné zdôrazniť, že prítomnosť žien v bezpečnostných zložkách má vplyv na:

- *zníženie úrovne kriminality a zlepšenie bezpečnosti*: prítomnosť ŽPJ prispela k zníženiu úrovne kriminality v oblastiach kde boli umiestnené, napr. v Congo Town v Libérii poklesol počet ozbrojených lúpeží o 65% a vďaka skupinovým nočným hliadkam a inštalácii verejného osvetlenia sa znížil počet vlámaní. ŽPJ majú možnosť prístupu k širším vrstvám obyvateľstva ako mužské jednotky, čo prispieva k širšiemu zaisteniu bezpečnosti. ŽPJ majú výhody aj v prípade citlivých situácií ako napr. osobné prehliadky žien, starostlivosť v ženských väzniciach, rozhovory o sexuálnom a rodovo podmienenom násilí a odzbrojení, demobilizácii a reintegrácii žien – bojovníčok (Karim, Beardsley, 2013);
- *zvýšená reakcia na sexuálne orientované zločiny*: ŽPJ nie sú vnímané len ako dôveryhodnejšie pri nahlasovaní prípadov sexuálneho násillia, ale očakáva sa, že budú aj zdatnejšie pri prevencii sexuálneho násillia a celkovo sa budú viac zaujímať o ženské záležitosti (Dhumapuri, 2013). Zvýšenie nahlasovania prípadov sexuálneho násillia je tiež považované za znamenie toho, že obeť už nechcú dlhšie trpieť v tichosti, považovať sexuálne násillie za normálnu vec a začínajú veriť, že bezpečnostné zložky im pomôžu;
- *lepšie zapojenie do spoločnosti*: styky s miestnou komunitou, ktoré ŽPJ nadväzujú, podporujú dôveru a vzájomnú komunikáciu, ktorá zlepšuje bezpečnosť v oblastiach, v ktorých pôsobia. Opäť zostáva otázkou, či tieto styky vychádzajú z povahy jednotky zloženej len zo žien, alebo úlohu zohrávajú aj iné faktory. Štúdie ukázali, že ženy sa viac zapájajú do miestnej komunity ako muži (Huber, 2014);
- *posilnenie postavenia žien a dievčat*: prítomnosť ŽPJ v post-konfliktných spoločnostiach môže pomôcť propagácii posilnenia postavenia žien medzi miestnymi ženami a to pasívne aj aktívne. Už len skutočnosť, že ŽPJ sú každý deň videné pri vykonávaní služby, predstavuje pasívne zastúpenie žien a povzbudzuje posilnenie ich postavenia.

### 3 VÝZNAM PREVENTÍVNYCH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT PERSONÁLU MKM NA RODOVO - CITLIVÉ TÉMY

V roku 2015 bol spustený pilotný projekt, ktorého cieľom bolo vyškoliť ženy (vojačky) v oblasti - ako predchádzať a riešiť rodovo podmienené násillie v ozbrojenom konflikte a ako pristupovať k obetiam tohto násillia, či rozpoznať varovné signály o výskyte rodovo podmieneného násillia v konflikte.

Z hľadiska zvyšujúceho sa záujmu o *rodovo citlivé témy* upozorňuje napríklad Ward (2013), na čoraz väčší význam prevencie a *odstraňovania rodovo-podmieneného násillia v čase vojny a ozbrojených konfliktov a potrebu posilňovania medzinárodného humanitného práva*, konkrétne Medzinárodné humanitárne právo, tiež Ženevské konvencie z roku 1949 a Dodatkové protokoly z roku 1977.



Aj keď OSN zaznamenala pokrok v poskytovaní podpory obetiam, celkový nedostatok pomoci stále predstavuje slabé miesto, hlavne vo vidieckych a vzdialených oblastiach. Prítomnosť ženského personálu mierových misí v okolí trhov a lesov, viedlo k znižovaniu rodovo podmieneného a sexuálneho násillia.

Táto prítomnosť žien zvyšuje šance, že obeť nahlási násillie, ktorému boli vystavené - konkrétne prevenciu hrubého násillia páchaného na ženách počas vojny - znásillňovanie žien na okupovanom území a násillie páchané v utečeneckých táborech sú témy, na ktoré upozorňuje princíp rodovej rovnosti a posilnenie postavenia ženskej populácie ako parciálny spôsob dosiahnutia cieľov trvalo udržateľného rozvoja aj Agenda 2030. (<https://www.enviroportal.sk/dokumenty/medzinarodne-dohovory/dohovor/25>)

V prípade odopierania ľudských práv časti populácie nebude možné dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj. Ženská populácia musí mať v súlade s princípom rodovej rovnosti zabezpečený rovnaký prístup ku kvalitnému vzdelávaniu, ekonomickým zdrojom a účasti na veciach verejných. Zároveň je nevyhnutné odstrániť všetky formy diskriminácie a zabezpečiť rovnosť príležitostí pre získanie zamestnania, riadenia a velenia na všetkých úrovniach tak pre mužskú ako aj pre ženskú populáciu.

Ženy dokážu lepšie komunikovať so ženami, ktoré zažili násillie, ich vyšší počet v diplomatických, politických, bezpečnostných zložkách i lokálnych štruktúrach dokáže rodovo podmienenému násilliu účinne zabrániť. Napriek rozšíreniu aktivít na predchádzanie rodovo podmienenému násilliu v oblastiach postihnutých konfliktom stále existujú medzery a slabé miesta, ktorým je potrebné venovať sa. V posledných rokoch bol dosiahnutý významný pokrok, ale vo väčšine krajín postihnutých konfliktom stále prevláda beztrnosť páchatel'ov tohoto násillia.

Ženské modré prilby tzv. „pozorovateľky“ v oblasti ľudských práv a ďalšie ženy pôsobiace na misiách, ponúkajú nové zručnosti a spôsoby fungovania tejto neustále sa rozvíjajúcej oblasti udržiavania mieru. Často dokážu rýchlejšie nadviazať kontakt z civilným obyvateľstvom a získavať informácie, komunikovať s miestnymi ženami, vytvoriť pocit bezpečia pre deti, seniorov, obeť násillia a živelných katastrof. Očakáva sa prlív žien medzi vojakov v takých rolách, aké boli v minulosti nepredstaviteľné. Tým, že sú do týchto zložiek zaradené vojačky, policajtky, lekárky a tiež, sociálne pracovníčky je možné posilniť bezpečné prostredie a obeť tak dostanú pomoc, ktorú potrebujú. Obetiam je umožnené, aby sa cítili dostatočne bezpečne na to, aby vystúpili a žalovali páchatel'ov, otvárajú sa tak otázky boja proti kultúre beztrnosti. Dôvera medzinárodného spoločenstva v mierové jednotky OSN naďalej pretrváva. Ich počet je v súčasnosti rekordne vysoký, napriek tomu je snaha ho ďalej zvyšovať.



S cieľom zvyšovania zastúpenia žien - vojačiek v mierových operáciách OSN vypracovala v roku 2015 centrála UN Women v New Yorku spolu s oblastnou kanceláriou v Indii a za podpory vlád Holandska, Nórska a Indie novú smernicu pre výcvik žien – vojenských dôstojníčok. Školenie označené ako *Special Female Military Officers Course* bolo navrhnuté ako nástroj zvyšovania zapájania sa žien do mierových operácií a operácií na obnovu mieru vzhľadom na extrémne nízky počet žien – vojačiek v mierových operáciách OSN. Vychádza zo štúdie (Karpowitz, Mendelberg a Sharker, 2012), podľa ktorej sa ženy v prostredí, ktorému dominujú muži, zapájajú menej, ako keď v prostredí prevažujú ženy. Cieľom je: „odovzdať ženám – vojenským dôstojníčkam poznatky, ktoré potrebujú, aby boli schopné plnohodnotne implementovať postupy a smernice OSN a podporovať aktivity misie spojené s ochranou žien, detí a civilného obyvateľstva pred akýmkoľvek násilím, vrátane sexuálneho násillia v čase konfliktu“ (Fitriani 2016, s.177).

Poznatky, ktoré účastníčky získajú, by mali zahŕňať:

- rozpoznávanie hrozieb, ktorým čelia zraniteľné skupiny, vrátane žien a detí;
- princípy mierových operácií a úloha vojenského personálu v mierových operáciách pri ochrane zraniteľných skupín;
- medzinárodné právne normy a rezolúcie OSN;
- pravidlá zaangažovania a použitia sily;
- spôsoby rodového začlenenia a ochrany civilistov voči násilliu;
- úlohy a zodpovednosť rôznych prvkov misie pri presadzovaní rodového hľadiska a ochrane civilistov;
- schopnosť efektívne sa venovať otázkam ochrany, vrátane sexuálneho násillia.

Cieľom výcviku je motivovať ženy vstúpiť do mierových operácií a to podporou rovnakej participácie, zároveň tiež naučiť potenciálne členky mierových operácií zručnostiam, aby mohli efektívne pracovať s miestnymi ženami<sup>2</sup>. Cieľom nie je nahrádzať ženami mužské pozície, ale rozšíriť možnosti, využiť jedinečný a silný spôsob, akým sa môžu ženy a muži navzájom inšpirovať, dopĺňať a realizovať v zaistení bezpečnosti a mieru.

## ZÁVER

Zásada rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami je jednou zo základných zásad a jedným zo základných princípov Európskej únie. Nedostatočné využívanie ženského pracovného potenciálu a nerovnosť medzi ženami a mužmi má negatívny vplyv na ekonomiku a hospodársky rast.

<sup>2</sup> Výcvik bol spustený v Indii a JAR v roku 2015. V Dillí sa ho zúčastnilo 32 žien z 25 krajín a v Pretórii 39 žien z 23 krajín (Fitriani, 2016). Podkladom nutnosti prekonať multikultúrne, náboženské a etnické bariéry je aj SHM Charta matky, ktorú akceptujú laické asociácie a tiež združenia, ktoré sú založené na princípoch katolíckeho, protestantského, židovského či moslimského náboženstva.





Pre dosiahnutie cieľa stratégie Európa 2020, ktorým je inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast, je potrebné rozsiahlejšie a účinnejšie využiť potenciál a talent žien pre prácu v prospech organizácie, akými sú ozbrojené sily, policajné zložky či iné bezpečnostné zložky, posilnením ich participácie v oblasti budovania mieru, vo vzdelávaní, vo vede a v rozhodovacích pozíciách. Zásadným argumentom je, že reflektovanie a implementácia agendy rodovej rovnosti do akejkoľvek spoločenskej sféry vedie k zlepšovaniu budovania imidžu a atraktívnosti firmy/organizácie/spoločnosti v medzinárodnom meradle.

Zahrnutie potenciálu žien zabezpečuje s dôrazom na trvalo udržateľný rozvoj a mobilizáciu ľudského potenciálu zvyšovanie konkurencieschopnosti a excelentnosti vzdelávacieho a vedeckovýskumného pracovného prostredia. Komplexné využitie ľudského potenciálu, zvyšuje kvalitu a má preukázateľné dopady na ekonomický rast. Nedostatočné povedomie samotných zamestnancov akejkoľvek organizácie – v našom prípade vojenských profesionálov, policajtov, ale aj samotných učiteľov a ľudí zodpovedných za výcvik, spôsobuje neriešenie problémov súvisiacich s rodovou rovnosťou, reprodukciu stereotypov a predsudkov, ktoré sú bariérami inovácií v moderných podnikoch.

Uvádzame pre inšpiráciu závery z projektu *Ľudsko-právne aspekty organizácie vojsk s dôrazom na rodovú problematiku (2016-2017)*, ktoré priebežne konzultujeme a navrhujeme zavádzať do praxe: Návrh odporúčaní pre koncepčné riešenie problematiky, ľudsko-právnych aspektov organizácie a činnosti vojsk s dôrazom na otázky rodovej rovnosti a rodovo-citlivého prístupu v pôsobnosti MO SR sme vymedzili nasledovne:

#### **Odporúčanie č. 1**

**Systematicky sledovať, pravidelne hodnotiť a zverejňovať úroveň dodržiavania ľudských práv v Ozbroyených silách Slovenskej republiky.**

#### **Odporúčanie č. 2**

**Zvyšovať informovanosť, rozpracovávať vzdelávanie, vedu a výskum v oblasti ľudských práv a slobôd:**

- Iniciovať, realizovať, zavádzať vyšší počet vyučovacích hodín spoločenskovedného základu - v rámci vzdelávania na AOS, v kariérnych kurzoch.
- Pripraviť špecializované krátkodobé vzdelávacie kurzy (pre študentky/študentov, zamestnankyne/zamestnancov) zamerané na oblasť ľudských práv a prevencie sociálno-patologických javov v OS SR.
- Uskutočniť pravidelný kurz rodovej rovnosti (návrh je pripravený).
- Centrum rodovej rovnosti (zlepšiť náplň a činnosť).
- Vzdelávanie zamerané konkrétne na ženy (uskutočniť prieskum, či je to potrebné).
- Podporovať vytváranie zmiešaných vojenských jednotiek.



### Odporúčanie č. 3

#### **Podporovať harmonizáciu práce a rodiny:**

- Zaoberať sa systematicky kvalitou života vojenských profesionálov.
- Zaoberať sa otázkou podpory harmonizácie práce a rodiny možnosti flexibilných foriem zamestnávania.
- Priebežne uskutočňovať monitoring zameraný na podporu zdravia, a prevenciu domáceho násillia.
- Podporovať právne uvedomenie a uplatňovanie pracovného práva, antidiskriminačných opatrení a pracovnú spokojnosť vojenských profesionálov.

### Odporúčanie č. 4

#### **Podporovať antidiskriminačné opatrenia v OS SR. Prekonávať rodové stereotypy v OS SR, zvyšovať informovanosť o dobrých skúsenostiach v práci v zmiešaných jednotkách:**

- Analyzovať funkcie v OS SR z hľadiska fyzickej náročnosti a nadefinovať kritériá ich obsadzovania – usporiadať workshop za týmto účelom / spracovať štúdiu.
- Zlepšovať účasť žien v procese plnenia úloh OS SR – z hľadiska kvantity zvyšovať počet žien pracujúcich v OS SR a tiež participujúcich v operáciách MKM a z hľadiska kvality zvyšovať ich vplyv v štruktúrach OS SR a MKM.

### Odporúčanie č. 5

#### **Zaviest' funkciu odborník pre sociálne služby a poradenstvo (vo m-10; čvš – 473), kde v kompetencii bude aj rodová perspektíva za dôležité pokladáme: zaviesť funkciu odborník pre sociálne služby a poradenstvo (vo m-10; čvš – 473), kde v kompetencii bude aj rodová perspektíva:**

- Zisťovanie stavu bojovej morálky a navrhovanie opatrení k jej zvýšeniu a riešeniu nedostatkov pre veliteľov.
- Monitorovanie a optimalizácia úrovne vedenia ľudí a vzťahov vo vojenských jednotkách – rozvoj vojenských jednotiek ako tímov prostredníctvom edukačných aktivít.
- Sociálne poradenstvo a sociálna pomoc (intervencia) (oblasti: sociálna v zmysle porozumenia nárokom z osobitného systému sociálneho zabezpečenia, prípadne aj vo vzťahu k všeobecnej sociálnej politike štátu, kariérna, právna, finančná, zdravotná, osobná, bytová a ubytovacia,...).
- Zisťovanie a riešenie sociálno-patologických javov v útvere (alkoholizmus, drogy, gamblerstvo, extrémizmus, šikanovanie, harašment, ...).



Aplikácia podporných (sociálnych) programov:

**Adaptácia:**

- Všeobecná (príchod do útvaru – orientácia v prostredí).
- Osobitá, zameraná na: mladých profesionálnych vojakov nastupujúcich do OS SR (mužstvo, dôstojníci); rodiny (pomoc pri hľadaní zamestnania pre rodinných príslušníkov, školy pre deti, bytová problematika); odchod z ozbrojených síl (pomoc pri hľadaní vhodného zamestnania, výber rekvalifikácie,...).
- Starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov nasadených v zahraničných operáciách MKM.
- Starostlivosť o špecifické sociálne skupiny (veteráni, vojenský dôchodcovia, ženy vojačky,...).
- Podpora komunitného spôsobu života profesionálnych vojakov a ich rodín s cieľom zvyšovania kohézie vojenských jednotiek a posilnenia svojpomocných riešení ohrozujúcich situácii u príslušníkov útvaru a ich rodín.
- Rozvíjanie a upevňovanie organizačnej kultúry útvaru (monitoring , návrhy opatrení a ich realizácia v oblastiach: organizačné klíma, disciplína, hodnoty a normy, špecifické sociálne vzťahy a činnosti, identita vojaka, štruktúra (autorita, moc, kontrola), vízie a ciele).

**Odporúčanie č. 6**

**Odporúčania pre oblasť ľudských práv v oblasti medzinárodného krízového manažmentu:**

- Aplikovať diverzity prístup do medzinárodného krízového manažmentu, akceptovať odporúčania rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN (UNSCR 1325) a integrácie rodového hľadiska do veliteľskej štruktúry NATO a MKM, ktorá sa osobitne zaoberá vplyvom vojen na ženy a rovnocennej participácie žien a mužov k vyriešeniu konfliktov a trvalo udržateľnému mieru.
- Spolupracovať s inštitúciami na národnej aj medzinárodnej úrovni.
- Navrhnuť funkcie v rámci jednotlivých operácií, na ktoré je žiaduce nasadzovať ženy.
- Analyzovať kontexty nasadenia z hľadiska rodovo-citlivej analýzy prostredia.
- Zlepšiť informovanosť o prevencii násillia na ženách počas vojenských konfliktov, zapracovať rezolúcie: napr. Bezpečnostnej rady OSN č. 1325 a nadväzujúce rezolúcie (agenda nato ženy, mier a bezpečnosť a na ňu nadväzujúce rezolúcie) do aktuálnych dokumentov OS SR.
- Rozvinúť spoluprácu s MPSVR SR v oblasti: Zamestnávateľ ústretový k rodine – je súťaž, organizovaná MPSVR SR ktorá už má viac ako 10 ročnú tradíciu, prihlásenie každej inštitúcie, školy, úradu, MVO, alebo malej, strednej či veľkej firmy, by prospelo súťaži aj potencionálnym výhercom, ktorí sa takto dostávajú do pozornosti médií, verejnosti aj konkurenčných firiem v tom pozitívnom svetle.



- Odporúčame viac spolupracovať v oblasti rovnosti príležitostí s Českou armádou, keďže historické súvislosti, ale aj súčasné pracovné podmienky sú porovnateľné.
- Ďalšia spolupráca na medzinárodnej úrovni – najmä s NATO inštitútom v Bruseli, v rámci smernice NATO je odporúčanie ustanoviť funkciu napríklad Poradca pre rodové otázky a oblastný poradca pre rodové otázky.
- Nadefinovať konkrétne oblasti rovnosti príležitostí, v ktorých by mohla OS SR spolupracovať na národnej a medzinárodnej úrovni (príprava, vzdelávanie, výcvik...) s OSN a NATO.

## Odporúčanie č. 7

### Odporúčania pre oblasť vzdelávania v oblasti ľudských práv

- Zvýšiť vnímavosť a citlivosť vojenských profesionálov a zamestnancov voči ľudským právam žien a rodovej rovnosti (prostredníctvom komplexných programov v oblasti rodového zcitlivovania a vzdelávania v oblasti ľudských práv je neustálou výzvou agendy rodovej rovnosti).
- Prezentať a zviditeľňovať ženy vo vojenskej práci, vo vede a výskume, zaistiť zastúpenie žien a mužov v manažmentoch na všetkých vedeckých riadiacich stupňoch, v akademických senátoch, vo vedeckých radách a všetkých komisiách.
- Podporovať kariérny rast podľa jednotlivých vedeckých stupňov (doktorandi, odborní/é asistenti/ky, docenti/ky, profesori/ky, nositelia vedeckého kvalifikačného stupňa II a I, DrSc.). Účasť vo výskumných projektoch z rodového hľadiska (vedúci/a riešiteľ/ka, zástupca/zástupkyňa riešiteľa/ky).
- Sklený strop pre ženy v OS SR je na hodnosti podplukovník, je potrebné ďalej sa systematicky zaoberať možnosťami zaradovania žien do kariérnych kurzov a tým vytvoriť rovné šance na možnosť zvýšenia kariérneho rastu. Ženy sú v kurzoch VVŠK, ZVŠK aj zahraničných kurzoch a máme aj plukovníčku.
- Navrhnuť a uskutočniť výskum, ktorý by priniesol odpovede na špecificky ženské skúsenosti s vojenskou kariérou, harmonizáciou práce a rodiny, prípadne domácom násilím.

Spoločnosť, organizácia, veda a výskum nemôže naplniť svoj potenciál, pokiaľ nebude čerpať z talentu celej svojej populácie, pokiaľ ženy a muži nebudú môcť rovnomerne využívať príležitosti, ktoré ponúka rovnaké vzdelanie, rovnomerné zastúpenie v rozhodovacích procesoch a rovnocenné ohodnotenie prínosu rôzneho potenciálu.

Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.



## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BERTOLAZZI, F. 2010. *Women with a Blue Helmet: The Integration of Women and Gender Issues in UN Peacekeeping Missions*. UN-INSTRAW, 2010. 41 s. [online] [cit. 10.01.2018] Dostupné na internete: [http://www.peacewomen.org/assets/file/Resources/UN/unbalpk\\_integrationwomengenderunpeacekeeping\\_instraw\\_aug\\_2010.pdf](http://www.peacewomen.org/assets/file/Resources/UN/unbalpk_integrationwomengenderunpeacekeeping_instraw_aug_2010.pdf)
2. COLLINS, A.: *Contemporary security studies*. Oxford university Press 2006 Printed in great britain s. 75-89. ISBN 0-19-928469-5.
3. DHARMAPURI, S. 2013. *Not Just a Numbers Game: Increasing Women's Participation in UN Peacekeeping*. International Peace Institute, 2013. 32 s. [online] [cit. 10.01.2018] Dostupné na internete: [https://www.ipinst.org/wpcontent/uploads/publications/ipi\\_epub\\_not\\_just\\_a\\_numbers\\_game.pdf](https://www.ipinst.org/wpcontent/uploads/publications/ipi_epub_not_just_a_numbers_game.pdf)
4. ELSHTAIN, J. B.: *Ženy a válka*. Oxford University press 2005. In TOWNSHEND, CH: *História moderní války*. Praha: Mladá fronta 2007. s. 314 – 327. ISBN 978-80-204-1540-0.
5. KEYSER, V.: *Správa o postavení žien v ozbrojených konfliktoch a ich úlohe pri rekonštrukcii a demokratickom procese v krajine po skončení ozbrojeného konfliktu z 3.5.2006* (www.europarl.europa.eu).
6. ĽAPINOVÁ, E. – JAKAB, K.: *Podpora zosúladovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii*. B. Bystrica: Pendet in Slovakia, 2008, s. 3 – 8. ISBN 978-80-8083-435-7
7. MARENČINOVÁ, V. 2015. *Záruky ochrany žien v ozbrojených konfliktoch*. In: *Interpolis'15 - Zborník vedeckých prác*. Banská Bystrica : Belianum, 2015. s. 245-249. ISBN 978-80-557-1074-4.
8. MARENČINOVÁ, V. 2015. *Ženy ako špecifická skupina v ozbrojených konfliktoch*. In: *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2015*. 6. medzinárodná vedecká konferencia, Zborník vedeckých a odborných prác. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2015. ISBN 978-80-8040-515-1, s. 374-380.
9. MARENČINOVÁ, V. 2016. *Feministický prístup k skúmaniu vybraných bezpečnostných problémov*. In *Bezpečnostné fórum 2016*. Zborník vedeckých prác. I. zväzok. Banská Bystrica : Belianum, 2016. ISBN 978-80-557-1093-8, s. 351-356.
10. MARTINSKÁ, M.- MATIS, J.: *Rodovo orientovaná sociálna práca vo vojenskej organizácii*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika 2011, 157s . ISBN 978-80-8040-437-6.
11. MALAN, M. 2008. *Security Sector Reform in Liberia: Mixed Results from Humble Beginnings*. Carlisle, PA: US Army War College Strategic Study Institute, 2008. 102 s. ISBN 1-58487-345-0. [online][cit. 10.01.2018] Dostupné na internete: [http://scholar.google.sk/scholar\\_url?url=http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf%3FAD%3DADA478500&hl=sk&sa=X&scisig=AAGBfm2echLuTYic\\_h48pmq7\\_OU3](http://scholar.google.sk/scholar_url?url=http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf%3FAD%3DADA478500&hl=sk&sa=X&scisig=AAGBfm2echLuTYic_h48pmq7_OU3)



- EjFzog&nossl=1&oi=scholarr&ved=0ahUKEwit5pug2NrYAhUGDywkHfgSA3wQgAMIJigA  
MAA
12. MATIS JOZEF - MÁRIA MARTINSKÁ: Ozborené sily ako genderovo integrovaná organizácia: - In: Riadenie bezpečnosti zložitých systémov 2011: medzinárodný vedecký seminár: 21.-25.2011, Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2011. - ISBN 978-80-8040-417-8.
  13. MILOŠEVIĆ, M. 2012. *Challenges of Women's Participation in Serbian Peacekeeping Missions*. Belgrade Center for Security Policy, 2012. 12 s. [online][cit. 10.01.2018]  
Dostupné na internete:  
[http://www.bezbednost.org/upload/document/challenges\\_of\\_womens\\_participation\\_in\\_serbian\\_peac.pdf](http://www.bezbednost.org/upload/document/challenges_of_womens_participation_in_serbian_peac.pdf)
  14. PORVAZNÍK, J. 2014. *Celostný manažment v globálnom prostredí*. Bratislava : IRIS, 2014. ISBN 978-808153-029-6.
  15. *Profesionalizácia ozbrojených síl* (Komparatívny výskum v Českej, Maďarskej a Slovenskej republike). Bratislava : MO SR, 2005. ISBN 80-80440-267-1.
  16. *Prvý dodatkový protokol o ochrane obetí medzinárodných ozbrojených konfliktov z 07.12.1978*. 1978. [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <<https://www.icrc.org/applic/ihl/ihl.nsf/INTRO/470>>
  17. Rada Európy (Council of Europe), *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*, Strasbourg, 1998. [cit. 2017-05-28]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal\\_consolidated/data/document/gendermain\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_sk.pdf)>
  18. *Rezolúcia BR OSN 1265*. 1999 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N99/267/94/PDF/N9926794.pdf?OpenElement>
  19. *Rezolúcia BR OSN 1325*. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))>
  20. *Rezolúcia BR OSN 1820*. 2008 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1820\(2008\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820(2008))>
  21. *Rezolúcia BR OSN 1889*. 2009 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1889\(2009\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889(2009))>
  22. *Rezolúcia BR OSN 2106*. 2013 [online]. 6 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/2106\(2013\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106(2013))>
  23. *Rezolúcia BR OSN 2242*. 2015 [online] 7. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/2242\(2015\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2242(2015))>
  24. RICHTER, J.: *Východiskový materiál za oblasť rodovej rovnosti a práv žien k Celoštátnej stratégii ochrany a podpory ľudských práv v Slovenskej republike (schválené uznesením Výboru pre rodovú rovnosť č. 50 zo dňa 20. mája 2014)*. Bratislava : MO SR, 2014. Bez ISBN. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/sk/vybor-pre-rodovu-rovnost/>





25. Rodová podmienenosť násilia [cit. 2017-05-28]. Dostupné na internete <http://www.pramen.info/c/964/rodova-podmienenosť-nasilia-a-moznosti-jej-eliminacie.htm>.
26. *Rovnosť príležitosti a zosúladovanie práce a rodiny v praxi moderných organizácií* : medzinárodná vedecká konferencia. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2012, CD-ROM, s. 181-185. ISBN 978-80-8040-457-4.
27. *Rovnosť príležitosti a zosúladovanie práce a rodiny v praxi moderných organizácií [elektronický zdroj]* : medzinárodná vedecká konferencia. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2012. - ISBN 978-80-8040-57-4.
28. SEVENHUIJSEN, S. 1999. Starostlivosť bez hierarchie. In: *ASPEKT 1999*, číslo 2, s. 118-120.
29. Systém komplexného zabezpečenia kvality života vojaka profesionálnych Ozbroyených síl Slovenskej republiky : the system of complex safety life quality for professional Military Forces of Slovak Republic soldier : záverečná správa z vedeckej úlohy / Jozef Matis ... [et al.]. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2010. - [164] s.
30. ŠKVRNDA, F.: Sociologická charakteristika medzinárodnej bezpečnosti. In: *Sociológia* č.5, roč. 35. 2003. s. 391 - 410. ISSN 0049-1225.
31. TOKÁROVÁ Anna: *Prekážky a stimuly vo vyššom vzdelávaní dievčat a žien na Slovensku*. In: Zborník História žien. Eds. Jana Cviková, Jana Juráňová, Ľuba Kobová. Bratislava, : Aspekt, 2006, s. s. 227- 239. ISBN 80-85549-65-4.
32. TOKÁROVÁ, A.: *Feminizmus, vzdelávanie a sociálne postavenie žien na Slovensku*. Vzdelávanie dospelých, ISSN 1335-2350, roč. 3, 1998, č. 1, s. 37 – 49.
33. UN Women. 2015. *Female peacekeepers take the helm to end gender-based violence*. [online] [cit. 10.01.2018] Dostupné na internete: <http://www.unwomen.org/en/news/stories/2015/5/female-peacekeepers-take-the-helm#sthash.MmzmlAzw.dpu>
34. Životný štýl a rodina vojenského profesionála [elektronický zdroj] : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 11.-12. október 2007, Liptovský Mikuláš. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2007. - ISBN 978-80-8040-328-7. CD-ROM.

**PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.**

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl Slovenskej republiky

maria.martinska@aos.sk



## VOJENSKÉ (MANAŽÉRSKE) KOMPETENCIE A TRENDY V MANAŽMENTE

Michaela ŠIMONOVÁ

### MILITARY (MANAGERIAL) COMPETENCES AND TRENDS IN MANAGEMENT

#### Abstract:

*Skills and competences in the environment of the Armed Forces of the Slovak Republic are important for proper functioning and adequate response to security threats. An educated and prepared command corps, other members of the armed forces and modern training of combat units are important. The use of new trends in management is important because of the effort to advance and improve the activity and capabilities of the armed forces, their commanders, and all members.*

**Keywords:** *Management, manager, skills, competencies, armed forces of the Slovak Republic.*

#### ÚVOD

Disponovanie vhodnými spôsobilosťami a kompetenciami v prostredí Ozbroyených síl Slovenskej republiky je dôležité pre adekvátne reagovanie na bezpečnostné hrozby. Vzdelaný a pripravený veliteľský zbor, ostatní príslušníci ozbrojených síl a moderne orientovaný výcvik bojových jednotiek sú dôležitými aspektmi pre udržanie a zvyšovanie spôsobilostí našej armády. Dopomôcť k tomu by malo taktiež správne zvolenie manažérskych činností. Trendy v manažmente sú podmienené a odrážajú aktuálny vývoj spoločnosti. Motiváciou autorky je snaha upozorniť na dôležitosť neustáleho napredovania a vzdelávania v oblasti manažmentu a riadenia ľudských zdrojov a takisto potreby zvyšovania kompetencií a spôsobilostí veliteľov, ale aj celých ozbrojených síl. Hlavným cieľom práce je preto identifikovať kompetencie a spôsobilosti veliteľov, ako aj samotných ozbrojených síl a pomenovať nové trendy v manažmente.

#### 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zadefinovaním základných pojmov. Základným pojmom, ktorý je potrebné zadefinovať je **manažment**, ktorý sa u nás začal používať v 90. rokoch minulého storočia. Pojem manažment vychádza z anglického slova management (riadenie) - znamená proces vedenia a smerovania celej alebo časti organizácie, prostredníctvom nasadenia a manipulácie zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych, intelektuálnych).



Manažment nám automaticky neposkytuje návod ako riadiť organizáciu, ale ide o súbor poznatkov, ktoré by mal manažér poznať a vedieť ich vhodne aplikovať, kombinovať, či rozvíjať (1).

Manažment, okrem teórie a umenia riadiť, predstavuje súbor činností na riadenie organizácie, prípadne skupinu riadiacich pracovníkov, ktorá sa zaoberá touto činnosťou (2). Manažment vo vojenstve je vnímaný ako „proces systematického uskutočňovania všetkých manažérskych funkcií, využívanie informácií a efektívneho využitia všetkých zdrojov organizácie na stanovenie a dosiahnutie cieľov organizácie“ (1, s. 18).

V literatúre sa stretáme taktiež s pojmom **riadiť**, vo význame mať pod svojim vedením, ovládať, či usmerňovať. Riadiace aktivity boli od minulosti zamerané na zabezpečenie potrieb pre existenciu ľudí v spoločenstvách, zvyšovanie schopností veliteľov pri vedení vojen, projektové a organizačné schopnosti pri stavbe opevnení, zabezpečenie kontroly ľudí pri ich práci a ďalšie. „Teória riadenia vo vojenských podmienkach nebola vždy budovaná systematicky. Zachovali sa iba pokusy v rukopisoch jednotlivcov, obsahujúce odporúčania, ako robiť vojenské stratégie (**Sun Tzu**), ako organizovať život na kráľovskom dvore (**Niccolo Machiavelli**), ako riadiť spoločnosť (**Thomas Moore, Ján Amos Komenský a iní**), alebo ako viesť účtovníctvo a evidenciu a pod.“ (1, s. 21).

**Manažér** pracuje s ľuďmi a koordinuje ich aktivity tak, aby boli dosiahnuté stanovené ciele organizácie. Sú to jednotlivci, ktorí sú priamo zodpovední za plnenie úloh. Mali by čo najlepšie riadiť a viesť spolupracovníkov a usmerňovať ich prácu. Manažér by mal disponovať mocou, vplyvom aj autoritou a musí disponovať určitými schopnosťami - manažérskymi zručnosťami. Ide o zamestnanca, ktorý má predpoklady, schopnosti a talent na uskutočňovanie manažérskej práce. Medzi základné manažérske funkcie patria plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Z uvedeného vyplýva, že manažéri majú vo svojej práci stanovovať svojim tímom ciele, organizovať prácu, motivovať, viesť efektívnu komunikáciu, hodnotiť výsledky práce, ale aj spravodlivo odmeňovať podriadených zamestnancov (1).

Ďalším základným pojmom je pojem **kompetencie**. Používané pojmy – manažérske schopnosti, zručnosti a kompetencie môžeme chápať vo viacerých významoch. „Definícia kompetencie z manažérskeho hľadiska je zaužívaná spôsobilosť človeka preukázať schopnosti, poznatky, zručnosti a postoje v praktickej činnosti, je správaním, ktoré vedie k vysokému výkonu“ (1, s. 60). Jednoducho povedané kompetencie predstavujú predpoklady alebo schopnosť vykonávať nejakú činnosť. Kompetencia sa formuje na základe skúsenosti a neustále sa mení s prihliadnutím k získaným poznatkom (1). Podľa **J. Vetešku** a kol. kompetencie znamenajú spôsobilosti zvládať určitú pracovnú pozíciu, vedieť ju vykonávať, a byť v danej oblasti kvalifikovaný. Je to súbor požadovaných vlastností, skúseností, poznatkov, schopností, motivácie, postojov a osobnostných charakteristík pre danú činnosť (3). Kompetencie by sme mohli rozdeliť na základné, ktoré sú vhodné pre každú organizáciu (4), ale aj na kľúčové, ktoré odlišujú nadpriemerných zamestnancov od priemerných (3).



Pri definovaní pojmu kompetencia je často spomínaný pojem **spôsobilosť**. Spôsobilosť je schopnosť aplikovať poznatky a zručnosti v kontexte, ktorý je vymedzený stupňom samostatnosti a zodpovednosti, a mierou zložitosti prostredia. Disponovanie spôsobilosťami v prostredí Ozbroyených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je dôležité pre adekvátne reagovanie na bezpečnostné hrozby. Spôsobilosti príslušníkov OS SR sú jasne vymedzené v platnej legislatíve a v prijatých medzinárodných záväzkoch Slovenskou republikou. *K základným veliteľským (manažérskym) spôsobilostiam* patrí schopnosť viesť podriadených, ovládanie príslušnej vojenskej odbornosti, schopnosť rozhodovať sa v časovej tiesni, mravné vedomie a ovládanie etického kódexu. Medzi *operačné spôsobilosti* patria najmä včasná dostupnosť, nasaditeľnosť a mobilita, efektívne vedenie operácie, efektívne riadenie, vedenie a komunikácia a schopnosť prežiť. Z vyššie uvedeného vyplýva, že pojem spôsobilosti sa vo vojenstve používa nie len v súvislosti s konkrétnym človekom, alebo tímom ľudí, ale aj so spôsobilosťami organizácie v oblasti techniky, výzbroje a materiálu (1).

Ďalším pojmom na zedefinovanie je pojem **ľudské zdroje**. Materiálne, technické a peňažné zdroje sa od ľudských zdrojov odlišujú, nakoľko tu chýba ľudský prvok a naopak majú mechanický charakter, a ich konkrétny stav závisí od ľudí, ktorí s nimi pracujú. Naproti tomu ľudské zdroje, t. j. ľudia, sa nesprávajú automaticky, ale vedome a autenticky. Ľudské zdroje sú definované zamestnancami podniku s ich poznatkami, schopnosťami, zručnosťami a osobnými charakteristikami (5).

Cieľom **riadenia ľudských zdrojov** je plnenie podnikových, osobných a spoločenských cieľov. Na prvom mieste sú ciele podniku, ktoré sa delia na všeobecné a špecifické ciele. Všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov merajú a hodnotia efektívnosť samotného riadenia ľudských zdrojov. Patrí sem získanie ľudských zdrojov, ich motivovanie, udržanie a rozvíjanie. Špecifické ciele riadenia ľudských zdrojov merajú výstup všetkých zamestnancov a manažérov všetkých útvarov. Sú to produktivita zamestnancov, spokojnosť s prácou, stav právneho povedomia a kvalita pracovného života – rovnováha medzi pracovným a osobným životom, čo je v súčasnosti vysoko želaný stav (5).

## 2 VOJENSKÉ (MANAŽÉRSKE) SPÔSOBILOSTI A KOMPETENCIE

Pojem kompetencie a spôsobilosti sme si zdefinovali v prvej kapitole. V súvislosti s významom uvedených pojmov v podmienkach OS SR, je nutné uviesť, že v týchto podmienkach pôsobia profesionálni vojaci v rôznych funkciách, a teda sa od nich vyžadujú aj odlišné vlastnosti a kompetencie.



Vo všeobecnosti, by sme vychádzajúc z dostupnej literatúry, mohli rozlíšiť jedenáť vlastností a rysov úspešných manažérov, ktoré sú aplikovateľné na civilný sektor, ale aj na vojenské prostredie: „*prehľad o základných skutočnostiach, potrebné profesionálne poznatky, neprestávajúca citlivosť na udalosti, analytické schopnosti, schopnosť riešiť problémy a rozhodovanie, príp. usudzovanie, sociálne zručnosti a schopnosti, emocionálna prispôsobivosť, proaktivita, tvorivosť, mentálna bystrosť, vyvážené vzdelávacie návyky a zručnosti, sebazvedľovanie*“ (1, s. 67).

Schopný veliteľ by mal vystupovať ako vodca, avšak tieto pojmy by sa nemali zamieňať, nakoľko keď je niekto veliteľ (manažér) automaticky to neznamena, že je vodcom. V prípade, ak tento predpoklad spĺňa a dokáže pracovať s ľuďmi, je to veľká výhoda a môže to pozitívne vplývať na pracovný výkon. Veliteľ má disponovať takými vlastnosťami a schopnosťami, ktoré mu umožnia jednotku viesť a nie riadiť. Pri takomto pozitívnom modeli budú podriadení takého veliteľa prirodzene rešpektovať a nasledovať ho (1).

OS SR musia disponovať celou škálou spôsobilostí, aby boli pripravené a schopné flexibilne reagovať na bezpečnostné hrozby. OS SR sú svojimi kapacitami a spôsobilosťami pripravené zabezpečovať najmä: nedotknuteľnosť vzdušného priestoru Slovenskej republiky, obranu objektov osobitnej dôležitosti, medzinárodná spolupráca ozbrojených síl vrátane spolupráce v oblasti výcviku, plnenie úloh mimo územia Slovenskej republiky v rámci humanitárnej pomoci, vyčleňovanie vojenského personálu do štruktúr NATO a EÚ, plnenie úloh v oblasti kybernetickej obrany a podieľanie sa na plnení úloh proti hybridnému pôsobeniu (6).

Podľa **L. Belana** a kol. „*požadovanú pripravenosť jednotiek a ich porovnateľnosť s inými členskými krajinami dosiahnu ozbrojené sily prostredníctvom vzdelaného a pripraveného veliteľského zboru, moderne orientovaného výcviku bojových jednotiek s jednotkami bojovej podpory a bojového zabezpečenia, ich účelnou organizáciou, využívaním moderných technológií, uplatňovaním spojeneckých a národných doktrín*“ (1, s. 71).

Ako už bolo vyššie spomenuté, vlastnosti a schopnosti veliteľa vplývajú na pracovný výkon podriadených. Z tohto dôvodu je potrebné zamerať sa na spôsob vykonávania manažérskych činností a aplikovať vhodné druhy manažmentu na konkrétne situácie či oblasti.

### 3 TRENDY V MANAŽMENTE

Nové trendy sú priamo podmienené aktuálnym vývojom spoločnosti a prostredia. Medzi trendy, ktoré v súčasnosti zmenili vykonávanie manažérskych činností, patria najmä - globalizácia svetovej ekonomiky, bezpečnosť, diverzifikácia pracovných síl, urýchľovanie tempa zmien, potreba inovácií, náročnosť a flexibilita riadenia vnútorných procesov, zvyšovanie záujmu zamestnancov o účasť na riadení, manažment kvality, či rastúci vplyv informácií a technológií (1).



Nové podmienky v manažmente znamenajú, že:

- svet bude konkurenčným globálnym trhom a do popredia sa dostanú informačné technológie,
- nástupom nových technológií a rozvojom politicko-ekonomických vzťahov sa budú strácať hranice krajín a kultúr,
- bude dôležité rozvíjať a využívať ľudský kapitál a jeho schopnosti a vedieť vyhľadávať príležitosti a reagovať na ne (1).

V podmienkach OS SR taktiež dochádza k neustálym zmenám, ktoré majú bezprostredný vplyv na bezpečnosť jednotlivca aj spoločnosť. Za aktuálne trendy v manažmente vo vojenstve môžeme označiť nasledovné druhy manažmentu:

### 3.1 Manažment zameraný na ľudí

Manažment zameraný na ľudí prináša nový trend rozvoja a využívania ľudských zdrojov a zmeny v prístupe k vedeniu ľudí. V tejto súvislosti je možné spomenúť model Leadership Grid, ktorý rozlišuje dve dimenzie leadershipu – **zameranie na ľudí a zameranie na úlohy**. Na základe miery (1-9), v ktorej sa líder zameriava na úlohy alebo na vzťahy, je možné identifikovať päť základných štýlov leadershipu:

- (9,1) Autoritatívny leadership – v tomto štýle sa líder sústreďuje na úlohy a podriadených zamestnancov vníma účelovo vo vzťahu k výkonu. Sám sa sústreďuje na plánovanie, riadenie a kontrolu;
- (1,1) Ochudobnený leadership – je charakteristický nízkym zameraním na ľudí aj na úlohy. Líder sa vyhýba problémom, nerieši ich a miera jeho úsilia je nízka;
- (5,5) Leadership „uprostred cesty“ – líder sa usiluje o vyrovnanosť medzi zameraním na ľudí a zameraním na úlohy. Dodržiava pravidlá a zabehnuté postupy;
- (1,9) Leadership „dedinského klubu“ – predstavuje taký štýl, kedy sa líder stará o ľudí a cení si priateľskú atmosféru viac než splnenie úloh a dosiahnutie výsledkov;
- (9,9) Tímový leadership – líder smeruje k orientácii na vzťahy aj 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 chovania – paternalizmus/maternalizmus a oportunistus. Paternalistický/maternalistický líder používa štýl 9,1, ako aj štýl 1,9, ale nedokáže ich integrovať – t. j. pokiaľ ľudia poslúchajú, je k nim vládny, ale pokiaľ prejavujú neposlušnosť, „trestá ich“. Oportunistický líder používa všetky popísané štýly, a to na základe toho, ktorý lepšie v danej situácii vyhovuje pre získanie jeho osobných výhod a cieľov. Model Leadership Grid predstavuje praktický koncept, ktorý je od svojho vzniku stále používaný vo vzdelávaní a rozvoji manažérov po celom svete (7).





### 3.2 Bezpečnostný manažment

Bezpečnostný manažment je špecifickým druhom manažmentu, zameraným na manažérstvo bezpečnosti referenčných objektov. Jeho špecifickosť spočíva v tom, že je zameraný výlučne na riadenie (manažérstvo) špecifickej podpornej činnosti, ktorá je dôležitá pre dosiahnutie stanovených cieľov – na nepretržité manažérstvo bezpečnosti referenčných objektov (2).

### 3.3 Manažment poznatkov

V 21. storočí je potrebné poznatky identifikovať, zdokonaľovať, distribuovať, a najmä čo najlepšie využívať pre dosiahnutie stanovených cieľov a konkurenčnej výhody. Uvedené činnosti sú predmetom záujmu „knowledge management“, čo je cieleňé vyhľadávanie, tvorenie, zlepšovanie, skladovanie, zdieľanie informácií a poznatkov. Je potrebné vytvoriť organizačné prostredie, ktoré zabezpečí ich šírenie, zdieľanie a výmenu, a to za pomoci moderných informačných technológií. Súčasťou týchto snáh by mal byť rozvoj intelektuálneho kapitálu, čo je sumár poznatkov, ktoré má daná organizácia k dispozícii a ich praktické využitie. Zamestnanci však musia byť schopní a ochotní tieto poznatky využívať pri práci v prospech organizácie. Od zavedenia manažmentu poznatkov do OS SR sa očakávajú výhody a prínosy. Medzi prínosy patria podľa **M. Petrufovej** a **L. Belana** „zlepšenie zdieľania poznatkov vo vojenských organizáciách, rozširovanie najlepších praktík v organizácii, zlepšenie kvality projektového riadenia a zmien, získavanie poznatkov dostupnými možnosťami v podmienkach OS SR, uplatňovanie získaných poznatkov v procesoch vojenskej organizácie, lepšia pripravenosť na neočakávané udalosti vo vojenstve, zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov, zlepšenie komunikácie, kooperácie a kvality v rámci organizácie, schopnosť zvládnuť krízové situácie v podmienkach OS SR, zapojenie všetkých zainteresovaných strán do procesu manažmentu poznatkov“ (8, s. 228). V súvislosti s prínosmi zavedenia manažmentu poznatkov by ciele manažmentu poznatkov mali byť zhodné s cieľmi organizácie. V podmienkach OS SR by mohlo ísť o zvýšenie výkonnosti, zníženie nákladov, zavádzanie nových postupov, spôsobov, metód a techník vo výcviku, ale aj v bežnom pracovnom živote profesionálnych vojakov a zamestnancov. (8).

### 3.4 Projektový manažment

Projektový manažment je súhrn všeobecných spôsobilostí, odborných vedomostí, metód a nástrojov používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie projektu. Manažér má v každom projekte nový tím ľudí, technológie, aj prostredie, v ktorom projekt realizuje. Tieto skutočnosti kladú vysoké nároky na odbornú spôsobilosť projektového manažéra (9).



### 3.5 Krízový manažment

Krízový manažment je činnosť zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov či postupov, s cieľom prekonania jej nepriaznivých dôsledkov a obnovy funkcie daného systému. V prostredí vojenstva je v súvislosti s krízovým manažmentom dôležité posilniť a zefektívniť vzdelávanie, podporu rozhodovania pri krízovom riadení, manažérske aspekty osobnosti krízového manažéra a krízovú komunikáciu, či identifikáciu rizík v OS SR. Za účelom dosiahnutia týchto cieľov je potrebné využívať výpočtovú techniku, informačné technológie a špecializované učebne na podporu rozhodovacích procesov a krízového riadenia v podmienkach OS SR.

Zároveň je dôležité posilniť a rozšíriť oblasť výskumu krízového manažmentu, vzdelania a výcviku, zvýšiť komplexnosť chápania krízového manažmentu a zvýrazniť význam ekonomických aspektov krízového manažmentu v systéme tvorby hmotných rezerv a zdrojov (10).

### 3.6 Manažment zmien

Zmena predstavuje element, ktorý je v svetovej ekonomike skloňovaným prvkom. Zmeny, ktoré nastávajú, môžu mať rôzne podoby: zmena v technológii (menia sa spôsoby práce, požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov), zmeny v organizačnej štruktúre (objavujú sa organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov), zmeny v procedúrach a postupoch (vyžadujú si dôkladnú komunikáciu a informovanosť na všetkých úrovniach v organizácii), zmeny u jednotlivcov (zamestnanci menia svoje návyky a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia). Ak je to možné, každá zmena by mala byť plánovaná, nakoľko nanútená zmena vedie k odporu. Aj napriek tomu, že potreba zmeny je všeobecne uznávaným atribútom, mnoho manažérov sa domnieva, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení namiesto zásadného posunu v ich myslení a postojoch (11).

### 3.7 Manažment informačných technológií

V súčasnosti ide o veľmi rozvíjajúcu sa oblasť manažmentu. Manažment informačných technológií je spojením manažmentu so zručnosťami v informačných technológiách. V uvedenej oblasti je dôležité nie len ovládanie potrebných nástrojov a zručností na porozumenie informačných technológií, ale aj vedomosť o potrebách a požiadavkách organizácie.

### 3.8 Komparatívny manažment

Komparatívny manažment sa zameriava na štúdium a následnú analýzu manažmentu v rôznorodom prostredí. Identifikuje príčiny, prečo podniky v rôznych krajinách majú rozdielne výsledky a teda je dôležitým prvkom rastu a zvyšovania produktivity práce. Nemal by preto chýbať ani v oblasti vojenstva.



„Povinnosťou manažérov, ako aj profesionálnych vojakov v riadiacich funkciách, by mali byť správne informovaní a neustále upozorňovať na nové progresívne trendy. Tie je potrebné implementovať do každodenných manažérskych procesov a javov, ktoré sú síce špecifické vo vojenstve, ale potrebné pre skvalitnenie profesionálnej manažérskej činnosti. Z uvedeného prehľadu vyplýva, že existuje viacero dôvodov, prečo v súčasnosti narastá význam štúdia manažmentu. Manažéri totiž hospodária so zdrojmi v organizácii (materiálnymi, ľudskými, finančnými a informačnými) vytvárajú podmienky pre uplatnenie ľudí, pre rozvoj procesov, v konečnom dôsledku aj pre rozvoj životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je dôležité, aby zvládali osvedčené, aj nové a efektívne prístupy pri riadení organizácií“ (1, s. 30).

V prípade účastníkov kurzov na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika je dôležité úspešné štúdium manažmentu, kedy cieľom štúdia problematiky je poskytnúť poznatky o základných problémoch manažérskej teórie a praxe vo vojenstve, naučiť účastníkov metódam riadenia s dôrazom na rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, komunikáciu a kontrolu, ako aj formovať vzťah a postoj účastníkov k ďalšiemu sebvzdelávaniu (1).

## ZÁVER

Trendy v manažmente a v riadení ľudských zdrojov odrážajú aktuálny vývoj v spoločnosti. Premennivosť podmienok vedie k zvýšenej potrebe flexibility a 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, zvyšovania a skvalitňovania kapacít a spôsobilostí OS SR. Nemenej dôležitým je rozvoj spôsobilostí manažérov (veliteľov), resp. orgánov velenia a riadenia, aby OS SR dosahovali vysokú úroveň velenia a riadenia a pripravenosti.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľubomír. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
2. BELAN, Ľubomír. 2015. *Bezpečnostný manažment. Bezpečnosť a manažérstvo rizika*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2015. 193 s. ISBN 978-80-554-1138-5.



3. VETEŠKA, Jaroslav. – TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 27 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
4. KUBEŠ, Marián. 2004. *Manažérske kompetence. Způsobnosti vyjímečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. 20 s. ISBN 80-247-0698-9.
5. JONIAKOVÁ, Zuzana. – GÁLIK, R. – BLŠTÁKOVÁ, J. – TARIŠKOVÁ, N. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, s. r. o., 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
6. OBRANNÁ STRATÉGIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY [online]. [cit. 2022-09-16]. Dostupné na internete: <<https://www.mosr.sk/obranna-strategia-sr/>>.
7. JAROŠOVÁ, Eva. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha : Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-726-1479-0.
8. PETRUFOVÁ, Mária. – BELAN, Ľ. 2015. *Manažment poznatkov v podmienkach Ozbroyených síl Slovenskej republiky*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2015. 284 s. ISBN 978-80-8040-511-3.
9. SOCHNA, Peter. 2021. *Čo je projektový manažment*. [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete: <<https://www.projektovymanzment.sk/co-je-projektovy-manazment/>>.
10. AKADÉMIA OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA MILANA RASTISLAVA ŠTEFÁNIKA [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete:  
< [http://www.aos.sk/?stranky=archiv/aktuality08/konferencia\\_mtvp.php](http://www.aos.sk/?stranky=archiv/aktuality08/konferencia_mtvp.php)>.
11. MIHALČOVÁ, Bohuslava – TOMA, R. 2017. *Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku*. [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete:  
<[http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova\\_toma.pdf](http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf)>.

**npor. 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



## DIGITALIZÁCIA JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA S MICROSOFT TEAMS

Katarína HOLOŠOVÁ

### DIGITALISATION OF LANGUAGE TEACHING WITH MICROSOFT TEAMS

#### Abstract:

*The content of the article is focused on the use of Microsoft Team in language education as an innovative element in face-to face teaching and a necessary means of distance education. The article points out the possibilities of communication, mutual cooperation of students and teachers in the teaching process through teams and support tools that are compatible with the Microsoft Teams application.*

**Keywords:** language education, digitalisation, Microsoft Teams, cooperation

#### ÚVOD

V súčasnej dobe rozmáhajúceho sa digitálneho veku a nepredvídateľných situácií je využívanie moderných informačných a komunikačných platforiem neodmysliteľné. Dištančné vzdelávanie je čoraz nevyhnutnejšie a pedagógovia musia adekvátne reagovať na aktuálne okolnosti. Na jednej strane transformácia spôsobu vyučovania do online prostredia ukázala digitálnu negramotnosť, nízku kvalitu digitálneho vzdelávacieho obsahu, navyše odhalila nedostatočnú technickú podporu študentov aj pedagógov (kvalita internetového pripojenia, vhodný počítač s príslušenstvom..).

Na druhej strane doteraz nevyužitý potenciál technológií priniesol nové výzvy a príležitosť k rastu. Digitálna transformácia vzdelávania nie je cieľom, ale prostriedkom na skvalitnenie vzdelávacieho procesu. Ľudský a odborný učiteľ sa nedá nahradiť žiadnymi technológiami. Informačno-komunikačné prostriedky však môžu výučbu zefektívniť tým ako pomáhajú pri organizovaní a plánovaní vzdelávania, riadení vzdelávacieho procesu, zdieľaní materiálov a na komunikáciu so študentami.

Aplikácia Microsoft Teams bola vyvinutá spoločnosťou Microsoft na uľahčenie spolupráce medzi ľuďmi, ktorí potrebujú dosiahnuť rovnaký cieľ. V rámci vzdelávania pomáha pedagógom a študentom pri plánovaní jednotlivých hodín predmetov, vzájomnej komunikácii a organizovaní šk. roka počas dištančného vzdelávania.



Výhody aplikácie Teams však môžu byť využívané aj počas prezenčnej výučby. Ak je k dispozícii počítačová učebňa, prístup k internetu uľahčuje vyhľadávanie informácií, prehľadné prezentačné nástroje a aplikácie na tvorbu myšlienkových máp účinne napomáha projektovej a tímovej spolupráce.

## 1 TÍMY

V rámci jazykového vzdelávania je vhodný typ práve tím pre predmety, kde správcom tímu je učiteľ a členovia sú študenti. Tím pre profesionálnu vzdelávaciu komunitu je dobrý pre skupinu pedagógov učiacich daný predmet, lebo je navrhnutý pre potreby vzdelávania a spoluprácu pedagógov. V aplikácii Microsoft Teams sa dajú vytvoriť 4 typy tímov:

- Pre predmety (napr. anglický jazyk, nemecký jazyk...).
- Pre profesionálnu vzdelávaciu komunitu (napr. všetci pedagógovia predmetu anglický jazyk).
- Pre zamestnancov (napr. jednotlivých katedier).
- Pre všetkých (napr. pre riešiteľské tímy projektov).

Výhodou je, že tímy sa tvoria nezávisle od organizačnej štruktúry a viditeľnosť tímu je len pre pozvaných členov a hostí. Prostredníctvom Microsoft Teams je možné prideliť užívateľov a vytvoriť tímy podľa stanovených kritérií pedagóga (napr. študenti jedného ročníka sa rozdelia do tímov podľa študijných programov a jazykovej úrovne). Prínosom je pridávanie a odoberanie členov tímu počas celého roka, pretože sa stáva, že študenti prestupujú z jednotlivých programov, prípadne odchádzajú zo školy. Na Katedre spoločenských vied a jazykov sme vytvorili tri tímy pre skupinu Vojenské spojovacie a informačné systémy, štyri tímy pre Zbraňové systémy, zbrane a ich časti a Elektronické zbraňové systémy a päť tímov pre Bezpečnosť a obranu štátu. Pre učiteľov anglického jazyka a pre katedru boli vytvorené osobné tímy pre profesionálnu vzdelávaciu komunitu.

## 2 KANÁLY

Každý tím má vytvorený aspoň jeden kanál pre komunikáciu. Výhodou je schopnosť rýchlej komunikácie pedagóga so študentmi počas celého roka. Ak sa označí v správe kanálu, že ktokoľvek môže pridávať príspevky a od aplikácie dostávať upozornenie, je isté, že príspevok uvidia všetci členovia tímu. Podmienkou je, aby bol aspoň jeden užívateľ tímu pripojený online a informácie môže posunúť aj ostatným členom (napríklad pedagóg môže poslať správu o zmene učebne, informovať o neskoršom príchode, o zrušení hodiny....). Informácie sa teda dostanú k jednotlivým členom hneď.

Každý kanál obsahuje 3 karty: Konverzácia (možnosť zasielania textových správ, obrázkov, animovaných gifov, videí, súborov typu Word, Excel, PowerPoint, PDF, hypertextových odkazov), Súbor (zdieľané súbory a zložky dostupné všetkým), Poznámkový blok (služi na zápis všeobecných poznámok a zakreslení schém).





Kanály sú prospešné pre užívateľov, pretože prostredníctvom nich sa môže šk. rok rozdeliť pre konkrétnu skupinu do logických celkov (jeden kanál pre zimný a druhý pre letný semester. Vlastník a členovia môžu vytvoriť rôzny počet kanálov, ale užívatelia uvidia v zozname kanálov len prvých päť kanálov, ďalšie sú skryté pokiaľ nezaškrtneme políčko.

Automaticky zobrazovať. V aplikácii sa dá vytvoriť aj skrytý kanál viditeľný iba pre niektorých členov z tímu. Je to vhodné pri vzdelávaní, keď chceme prácu v skupinách a riešenie dlhodobějších projektov. Členovia môžu pridávať príspevky do svojho kanály, stretávať sa na schôdzach bez toho, aby ovplyvňovali členov iného kanála.

V skupine tímu Vojenské spojovacie a informačné systémy máme vytvorený všeobecný kanál, kde ostali všetky súbory, stretnutia, oznamy pre 1. ročník, ďalší kanál je vytvorený pre zimný a letný semester 2. ročníka. Štyri kanály (Alpha, Bravo, Charlie, Delta team) sú skryté a prístup tam majú len zapísaní členovia zo skupiny. Práca je vhodná na skupinovú prácu v počítačovej učebni, prípadne pri dištančnom vzdelávaní.

Ako príklad uvidíme prácu pre študentov pripravujúcich sa na úroveň STANAG 3. Alpha team by vo svojom kanáli riešil sociálne problémy Slovenska (chudoba, nezamestnanosť, rasizmus...) Bravo tím - spoločenské problémy v krajinách Európy, Charlie tím – sociálne zabezpečenie obyvateľov Slovenska (zdravotné, sociálne poistenie, nárok na dovolenku, rodičovské príspevky, materské/otcovské prídavky na dieťa...), Delta tím - sociálne zabezpečenie obyvateľov v rámci vybraných krajín Európy.

### 3 KARTY PRÍSPEVKOV A SÚBOROV

V každom kanály sa nachádzajú karty príspevkov a súborov. Karta príspevkov je novodobou nástenkou, kde môžu členovia skupiny písať správy, odkazy, zahajovať schôdze. Dajú sa tu vkladať súbory, dokumenty tak, že sú viditeľné iba pre členov tímu. Navyše sa zobrazia aj v karte prílohe. Na každý príspevok je možné reagovať a odpovedať. Ak chceme uviesť v reakcii konkrétnu osobu je možnosť označiť dotyčného príspevku pomocou znaku @ „zavináč“. V jazykovom vzdelávaní na AOS sa najčastejšie objavovali príspevky schôdzky a učebných materiálov. Študenti tak mali prehľad o témach, ktoré sa preberali počas roka a mohli si kedykoľvek stiahnuť dokumenty potrebné ku štúdiu a k záverečnému hodnoteniu.

Medzi konverzáciu môžu byť pridané aj rôzne príspevky doplňujúce prácu na hodine a to odkaz na video (cez službu Stream), pochvalu (označením konkrétnych študentov), formulár (rýchly prieskum) alebo dotazník (spätná väzba k hodine), odkaz na miesto v mape, aktuálne počasie, časť článku z Wikipédie a mnoho ďalších. Karta súborov je vytvorená pre každý tím so samostatným úložiskom dokumentov v službe SharePoint. Tento priestor je prístupný všetkým členom tímu. Všetci majú právo dokumenty čítať aj editovať, týmto je zabezpečená možnosť spolupráce pre všetkých členov. Súbory však nemôžu ovplyvňovať tí, ktorí sa nachádzajú mimo tímu.



V Microsoft Teams sú integrované viaceré nástroje, ktorých súčasťou je aj cloudová služba Office 365, navyše Teams podporuje množstvo iných aplikácií. Jednotlivé aplikácie sa dajú pridávať prostredníctvom ľubovoľných kariet do kanála. Ako príklad môžeme uviesť kartu Wiki, ktorá slúži ako rýchly zápisník na zaznamenanie dôležitých informácií. Je možnosť pridať aj ďalšie zaujímavé karty ako OneNote (interaktívna tabuľa), Google Forms (na správu prieskumov, dotazníkov, vytváranie testov), Kahoot (na vytváranie kvízov v anglickom jazyku), Miro (priestor na spoluprácu s viacerými návrhmi tabuliek, myšlienkových máp) a Tasks (služba na princípe nástienky, kde v rôznych stĺpcoch sa pridávajú úlohy, ktoré je potrebné riešiť aj s termínom, do ktorého je potrebné úlohu dokončiť).

Vzhľadom na to, že všetci členovia môžu pridávať karty, vidieť a spravovať kanály tímu a zvolávať schôdzky, je práca v tímoch založená na dôvere. Musia tu platiť pracovné a etické zásady. Študenti ani učitelia by nemali zneužívať informácie, ktoré boli vypovedané a uložené v online priestore.

#### 4 KALENDÁR A STRETNUTIA

Na online stretnutia so študentami si v kalendári pedagógovia jednoducho naplánujú hodiny na stanovený čas. Učiteľ pridá názov schôdze, požadovaných účastníkov (menovite) alebo celý tím, ktorý tam chce mať. Ak sú hodiny naplánované dopredu, študenti presne vedú v ktorý čas sa majú pripojiť, kedy schôdza začína a kedy končí. Je dôležité pridať aj kanál, kde chceme aby sa informácia o vytvorenej schôdzi objavila.

Pridať konkrétne miesto nie je potrebné. Pre študentov je prínosom hlavne opis schôdze, v ktorom im stručne uvedieme hlavné body stretnutia (v jazykovom vzdelávaní to môže byť téma hodiny, prípadne precvičovanie osobitných zručností ako čítanie, počúvanie s porozumením). Pri nastavovaní schôdze sa dá určiť aj viditeľnosť organizátora (voľný, zaneprázdnený, mimo kancelárie)

Online stretnutia v aplikácii Microsoft Teams majú viaceré výhody. Okrem toho, že sa všetci účastníci môžu naraz vidieť a počuť, môže si ich pedagóg rozdeliť aj do skupín. Do každej skupiny sa učiteľovi dá prihlásiť, preto sa aktivita študentov dá dobre skontrolovať a usmerňovať. Cez schôdzu je k dispozícii aj možnosť spontánneho vyjadrovania prostredníctvom chatu. Ten ostáva viditeľný aj po skončení schôdze.

Do schôdze sa jednotlivci dostane rôznymi spôsobmi: odkazom, pozvánkou v kalendári, príspevkom v komunikačnom kanály alebo prichodiacim volaním. Je k tomu vytvorená služba stretnutia „práve v tomto momente“ (Meet now), prípadne pripojenie sa k niektorému inému stretnutiu prostredníctvom ID. Kalendár je viditeľný v troch režimoch: zobrazuje sa po jednotlivých dňoch, pracovných týždňov, alebo kalendárnych týždňoch (aj so sobotou a nedeľou).



## 5 POZNÁMKOVÝ BLOK PREDMETU NA ROZVÍJANIE KOMUNIKAČNÝCH ZRUČNOSTÍ

Pod názvom tímu sa nachádza niekoľko sekcií. Domovská stránka, Poznámkový blok, Priradené úlohy, Znamky, Reflexia a Náhľad. Najvhodnejšia na rozvoj komunikačných zručností je Poznámkový blok predmetu. Má niekoľko častí: priestor pre spoluprácu, knižnica obsahu, len pre učiteľov a sekcie jednotlivých žiakov.

V priestore pre spoluprácu môžu členovia naraz vytvárať obsah, meniť ho, spolupracovať na úlohách. Výsledok je viditeľný pre všetkých. Stránku je vhodné rozdeliť na sekcie, tabuľky, aby bol obsah prehľadnejší a študentom sa ľahšie vpisovalo. Jednou formou využitia je zapisovanie sa na témy prezentácií alebo vyjadrenie názoru na danú problematiku. Knižnica obsahu môže ponúknuť jednotlivé tematické celky, zhrnúť šk. rok, najpodstatnejšie informácie, pokyny k hodnoteniu, prezentáciám. Iba vlastník tímu môže vytvárať a meniť obsah. Členovia nemajú prístup k úpravám knižnice obsahu. Je to jedna z možností pre učiteľa, kde môže pridávať učebné materiály, ktoré si žiaci môžu jednoducho vyhľadať, stiahnuť, prípadne vytlačiť. Sekcia len pre učiteľov slúži na spoluprácu medzi vlastníkmi tímu. Ak učí predmet viacero učiteľov, môžu si tam vymieňať skúsenosti, napísať si poznámky k jednotlivým žiakom, či ku hodnoteniu. Jednotliví študenti majú k dispozícii priestor, ktorý sa opäť dá rozdeliť na menšie celky. Jedna zložka môžu byť domáce úlohy, ktoré študent odovzdáva pravidelne, ďalšia na poznámky pre učebný predmet. Študenti majú možnosť postupne si tvoriť obsah, precvičovať si písomné zručnosti v jazyku. Priestor je vhodný aj na dobrovoľné domáce úlohy, ktorými si môže študenti prilepšiť v hodnotení predmetu. (napríklad pri preberanej tematike vojenskej pozorovatelia v misiách, študenti vyhľadali a spracovali tematiku súčasných vojenských konfliktov, ich príčiny a aktuálny stav situácie).

*Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VAV č. 4200514/2021-2022 „Analýza jazykového vzdelávania s cieľom zefektívnenia výučby jazykov v podmienkach Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

### LITERATÚRA

1. ŠINDLER, J. *Microsoft Teams. Praktická príručka pro týmovou spolupráci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2022. 207 s.

### Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ

*Katedra spoločenských vied a jazykov*

*Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika*

*Demänová 393, P.O.BOX 9*

*031 06 Liptovský Mikuláš 6*

*Katarina.Holosova@aos.sk*



## PROJEKTOVÉ RIADENIE VO VZDELÁVANÍ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Lubomír BELAN

### PROJECT MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL SOLDIERS' EDUCATION

#### ABSTRACT

*The author defines basic knowledge in the field of project management. Attention is also given to a better understanding of the connection between project management and education, which is applied in the military conditions. The article is suitable for state administration employees working in the field of management of Slovak Republic state administration bodies, as well as for the general professional public. At the end of the paper, the author points out the need for professional soldiers education which could contribute to a better understanding of the issue*

**Keywords:** *Project management, projects, project management cycle, project life cycle*

#### ÚVOD

Cieľ príspevku je zameraný na objasnenie základných poznatkov z problematiky projektového riadenia v štruktúrach a oblastiach činností na podporu bezpečnosti a obrany štátu. Budúcim veliteľom (manažérom) umožní osvojiť si informácie v oblasti projektového riadenia a trendov, ktoré ho ovplyvňujú – nové moderné a v súčasnosti najviac využívané aplikačné manažérske metódy, techniky a nástroje (Best Practices).

V posledných rokoch, ale aj v súčasnosti narastá dôležitosť používania problematiky projektového riadenia v rôznych organizáciách a kladie sa aj dôraz na vzdelávanie v tejto problematike. Jednou zo schopností v práci profesionálnych vojakov je aj vedieť v praxi využívať problematiku projektového riadenia. Vzdelávaním projektového riadenia a rozvojom projektového myslenia profesionálnych vojakov si záujemcovia zvýšia poznatky, ktoré môžu využívať v rámci plnenia náročných úloh. Manažérska činnosť v rámci projektového riadenia je náročnou prácou, kde sa prejavujú tzv. *mäkké prvky riadenia* – soft skills (kultúra organizácie, firemná komunikácia, etiketa, imidž, koučing, ako aj *tvrdé prvky riadenia* – hard skills (správa financií, plánovanie organizovanie, organizačné štruktúry, materiálne zdroje, kontrola personálne riadenie a iné), v súčasnosti sa viacej od každého veliteľa vyžaduje, aby bol nielen manažérom, ale aj vodcom.

Využívanie problematiky projektového riadenia sa v súčasnosti stáva neodlučiteľnou súčasťou riadenia aj v ozbrojených silách (OS).



Projekty majú rôzny rozsah a zameranie, rôzne zdroje, obmedzenia a celý rad špecifik. Plánujú, pripravujú a uskutočňujú sa rôzne projekty, napr.:

- stavebné na výstavbu a rekonštrukcie objektov, budov, zariadení, cvičísk alebo letísk,
- vývoj a zavedenie nových zbraňových systémov (projekt DELOSYS, samohybná kanónová húfnica ZUZANA II, raketomet MODULAR, obmena/doplnenie výzbroje),
- vývoj a zavedenie prostriedkov prieskumu (modernizácie/obmena RL techniky, akvizícia 3D RL pre PVO, modernizácia / obmena RL techniky pre riadenie leteckej prevádzky),
- vývoj a zavedenie nových komunikačných systémov (mobilný komunikačný systém MOKYS, mobilné stredisko riadenia a upovedomovania, vybudovanie komunikačnej a informačnej siete,
- v letectve (doplnenie viacúčelových vrtuľníkov nového typu, dokončenie obmeny stredných dopravných lietadiel a pod.),
- zavedenie a úpravu dopravných prostriedkov (viacúčelové taktické vozidlá, obmena automobilovej techniky),
- a iné projekty. (1)

Podľa **B. Lacka** projektové riadenie predstavuje pomoc pri prekonávaní problémov, ktoré dnes prináša klasická líniová hierarchická organizačná štruktúra v organizácii, ktorá ešte stále prevažuje. Ide o prekonávanie problémov ako sú časové straty pri zložitej komunikácii, skresľovanie informácií v komunikácii, výskyt ping-pongového efektu (problémy sa neriešia, ale presúvajú na iné oddelenia) a pod.<sup>1</sup>

Projektové riadenie sa odlišuje od procesného riadenia a od riadenia trvalej organizácie predovšetkým v dôsledku jedinečnosti (neopakovateľnosti) projektu a jeho výstupu na rozdiel od opakovateľnosti procesu a jeho výstupu. Manažér projektu má v každom novom projekte novú kombináciu zúčastnených strán, nové prostredie projektu a novú kombináciu výstupov projektu pre novú kombináciu používateľov týchto výstupov. To kladie špecifické nároky na jeho odbornú spôsobilosť najmä v oblasti riadenia zúčastnených strán, zohľadňovania vplyvov premenlivého prostredia projektu, vytyčovania cieľov, tímovej práce, riadenia rizík a príležitostí projektu a pod. (2)

V súčasnosti chceme prostredníctvom projektového riadenia neustále definovať určitý problém. *Z tohto hľadiska by primárnym cieľom projektového riadenia malo byť dosiahnutie želanej zmeny*, to znamená, že chceme niečo nahradiť inou vecou, systémom a podobne. V dnešnej dobe sa väčšina zmien (manažment zmien) uskutočňuje v úzkom prepojení s problematikou projektového riadenia.

<sup>1</sup> Dostupné na internete: [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=150384](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=150384) [cit. 2021-12-04].



## 1 CHARAKTERISTIKA STAVU POZNANIA PROBLEMATIKY PROJEKTOVÉHO RIADENIA

Dôsledkom snahy o medzinárodnú spoluprácu a štandardizáciu sa od deväťdesiatych rokov minulého storočia v projektovom riadení vo svete začínajú presadzovať rôzne metodiky vytvárania a riadenia projektov. Výsledkom je vznik medzinárodných spoločností projektového riadenia, medzi ktoré patria najmä:

- **PMI** (Project Management Institute) v USA. Ponúka celosvetovo uznávaný program certifikácie zameraný na profesionalizáciu v oblasti projektového riadenia. PMI priniesol v roku 1969 významný posun v rozvoji teórie projektového riadenia, keď štandardizoval spoločné znaky medzi projektmi na skvalitnenie postupov prác riadenia projektov v štandarde na riadenie projektov PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).
- **IPMA** (International Project Management Association) – Medzinárodná spoločnosť pre projektové riadenie je organizácia v Európe, ktorá zastrešuje sieť národných spoločností pre projektové riadenie a vytvára spoločné hodnotiace kritériá a pravidlá certifikácie projektových manažérov. ICB - IPMA® (IPMA Individual Competence Baseline) – IPMA ICB4 je základným dokumentom štandardizujúcim projektové riadenie, obsahuje súbor spôsobilostí, ktoré bližšie definujú prácu projektového personálu. Ide o uznávaný program certifikácie v oblasti projektového riadenia.
- **Cabinet Office** na úrade vlády Veľkej Británie, ktorý okrem iného vydával štandardy v rôznych oblastiach manažmentu, napr. MSP®, MoP®, P3O®, ITIL®, M\_o\_R®, MoV®. V súčasnosti pre oblasť riadenia projektov je to metodika PRINCE2. Majiteľom štandardu PRINCE2 je spoločnosť AXELOS Ltd. Používajú ju vlády EÚ (napr. Dánska), OSN, ale aj veľké korporátne organizácie ako napríklad Deutsche Post, DHL, Fujitsu Siemens a iné. Spoločnosť AXELOS vydala 5. vydanie správy programov (MSP), globálneho rámca pre najlepšie postupy riadenia programov (Best Practice). Spoločnosti AXELOS a TSO uviedli aplikáciu PRINCE2 Agile. Aplikácia je založená na trojstupňovom prístupe – štúdiu, praxi a testovaní. Zahŕňa materiál, ktorý obsahuje praktické testy, slovník a prípadovú štúdiu.<sup>2</sup>
- **Association for Project Management** (APM) Asociácia pre projektové riadenie (APM) je autorizovaným orgánom pre projektové povolanie s viac ako 30 000 individuálnymi členmi a viac ako 500 organizáciami zúčastňujúcimi sa na korporátnom partnerskom programe.<sup>3</sup>
- **Štandard P2M** (PMAJ) „Program & Project Management for Enterprise Innovation“. Normu P2M vyvinula profesorka S. Ohara a od roku 2005 je štandardom Japonskej asociácie riadenia projektov. Hlavnou myšlienkou normy je posudzovať inovačné projekty a programy v kontexte organizačného prostredia, v rámci materskej organizácie, v ktorej sa tieto projekty a programy realizujú.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Dostupné na internete: <https://www.axelos.com/> [cit. 2022-03-26].

<sup>3</sup> Dostupné na internete: <https://www.apm.org.uk/> [cit. 2020-12-25].

<sup>4</sup> Dostupné na internete: <https://www.pmaj.or.jp/ENG/> [cit. 2020-12-25].





V súčasnosti existuje vo svete viac ako 20 metodík na projektové riadenie. Medzi najrozšírenejšie patria:

- **PMBOK**<sup>®</sup> štandard na projektové riadenie v USA, ktorý sa stal základným dokumentom akceptovaných informácií a postupov projektového riadenia. Pre jeho rýchle rozšírenie po celom svete došlo ku vzniku viacerých metodológií.
- **PRINCE2**<sup>™</sup>. Na riadenie projektu sa využíva 7 princípov, 7 tém, 7 procesov (predprojektová príprava, strategické riadenie projektu, iniciácia projektu, riadenie etapy, riadenie dodania produktu, riadenie prechodu medzi etapami a ukončenie projektu).
- **PROJECT CYCLE MANAGEMENT** v Európskej únii, ktorý rozpracováva riadenie projektového cyklu s využitím metódy logického rámca a ďalšie.
- **SCRUM** je metodika projektového riadenia, ktorú the Project Management Institut definuje ako „empirický proces, ktorý umožňuje tímom rýchlo a efektívne reagovať na zmeny.“ Zameriava sa na dosahovanie výsledkov prostredníctvom zlepšenia komunikácie, tímovej práce a rýchlosti vývoja.<sup>5</sup>

Na projektové riadenie je na Slovensku zavedená norma STN ISO 21500: 2021 Riadenie projektu, programu a portfólia. Súvislosti a pojmy, ktorá je prvou z plánovaného súboru noriem na riadenie projektov. Je vypracovaná tak, aby tvorila súlad s príslušnými medzinárodnými normami, ako sú normy STN ISO 10006: 2019 Manažérstvo kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch, STN ISO 10007: 2020 Manažérstvo kvality. Návod na manažérstvo konfigurácie, STN ISO 31000: 2019 Manažérstvo rizika. Návod a aj ďalšie technické normy zohľadňujúce osobitosti požiadaviek v jednotlivých sektoroch, v odvetviach, ako sú automobilový, letecký priemysel a IT. (1)

### 1.1 Vybrané definície súvisiace s projektovým riadením

K trom základným elementom projektového riadenia (1), ktoré sú navzájom prepojené a je ideálne udržiavať ich v rovnováhe, patria:

- **rozsah** – čo má byť urobené a v akej kvalite,
- **prostriedky** – aké prostriedky a náklady (ľudské, materiálové, finančné, infraštruktúra),
- **čas (termíny)** – určuje postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu.

V súčasnosti neexistuje jednotná interpretácia pojmu projekt. **Projekt** je v širšom kontexte možné chápať „ako riešenie problému“. **Projekt je „spôsob, ako niečo urobiť“**, alebo schéma práce. **Je možné konštatovať, že projekt** je jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, vecne (procesne), obsahovo a z hľadiska zdrojov. Projekt je jedinečný proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám

<sup>5</sup> Dostupné na internete: <http://techclick.sk/viac/kariera-cool-job/3-top-metodiky-riadenia-projektov-ktore-by-ste-mali-vediet/> [cit. 2021-12-04].



vrátane časových, nákladových a zdrojových obmedzení.<sup>6</sup> Projekt je jedinečná činnosť, ktorej cieľom je priniesť nový produkt (systém) alebo navrhnúť vylepšenia súčasnému produktu (systému). Pre názornosť uvádzame, že vo vojenskom prostredí to môže byť napríklad – návrh (vývoj) nového systému (samohybnej kanónovej húfnice, BVP, radarov a pod.), modernizácia zavedeného systému alebo aj príprava, plánovanie vojenských cvičení a pod.

## 2 VYUŽITIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA V OZBROJENÝCH SILÁCH

**Projektové riadenie v podmienkach OS** predstavuje plánovanie, organizovanie, sledovanie a kontrolu všetkých aspektov projektu, motivovanie všetkých zainteresovaných osôb, aby sa dosiahli ciele projektu.

Príprava a realizácia projektov je pomerne hlboko štruktúrovaný a časovo členený proces, ktorý zahŕňa činnosti súvisiace s požiadavkami používateľov na vojenský a nevojenský materiál, ich analýzu, plánovanie, schvaľovanie, realizáciu a vyhodnocovanie v cykloch strednodobého a dlhodobého plánovania. Jednotným pohľadom na uvedenú problematiku je snaha *zjednotiť projektové riadenie* v podmienkach OS za účelom:

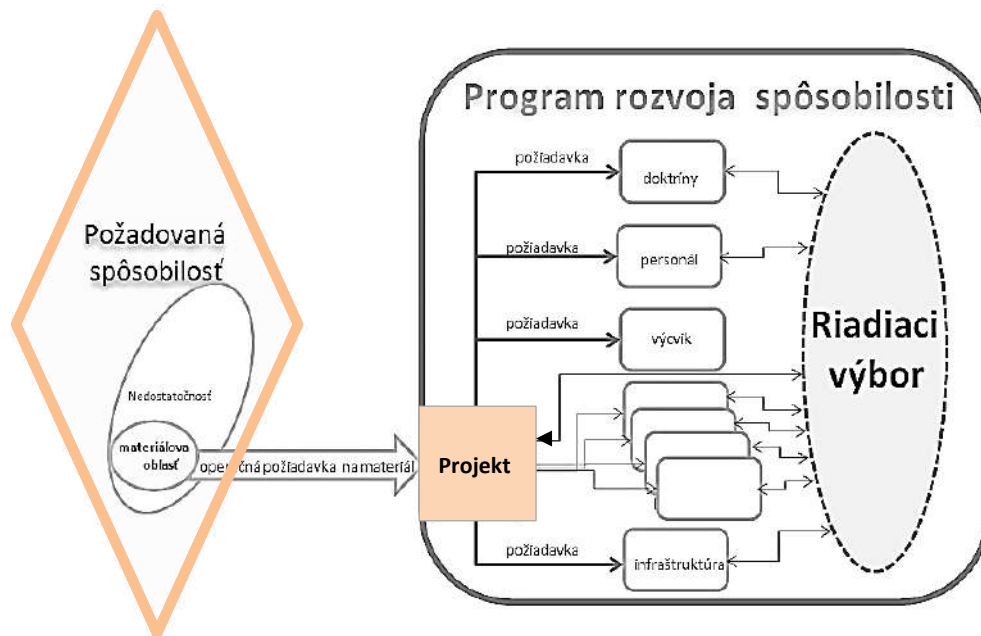
- *využívania štandardizovaných etáp životného cyklu projektu,*
- *zjednotenia projektovej dokumentácie,*
- *zavedenia integrovaných projektových tímov a odborných garantov,*
- *vytvorenia databázy projektových zámerov,*
- *vyhodnocovania projektov a ich trvalého skvalitňovania.*

V súčasnosti projektové riadenie v OS SR vychádza z dokumentu „**AAP 48 NATO – Etapy a procesy životného cyklu systému (System Life Cycle Stages and Processes)**“. Tento dokument ustanovuje základný rámec pre postupnú prípravu a realizáciu projektov vyzbrojovania v súlade so základnými dokumentmi v oblasti manažmentu životného cyklu „**AAP 20 – Príručka pre štruktúrovaný systém programovania**“ a „**STN ISO/IEC 15288 systémové inžinierstvo – procesy životného cyklu systému**“. Tento prístup formuluje požiadavky, ktoré zohľadňujú všetky *etapy životného cyklu systému*. Cieľom riadenia projektov podľa tohto prístupu je optimalizovať spôsobilosti počas celého cyklu projektu predovšetkým vzhľadom na výkonnosť, kvalitu, prostredie, spoľahlivosť a finančné náklady.

Od 22. marca 2019 je v platnosti nová „**Smernica ministra obrany SR 14/2019 o vyzbrojovaní**“. Smernica stanovuje postup pri vytváraní, riadení a kontrole plnenia projektov, určuje zásady, postupy a činnosti pri príprave a realizácii projektov rozvoja v rámci programu *Rozvoj obrany* a určuje práva a povinnosti projektových manažérov a funkcionárov rezortu ministerstva obrany v procese projektového riadenia. Ďalším dokumentom sú „**Metodické pokyny č. SEVY-20-68/2012 pre uskutočňovanie projektov vyzbrojovania**“. Program rozvoja spôsobilostí podporuje rozvoj spôsobilostí OS v materiállovej

<sup>6</sup> ISO 10006 Quality management systems. Guidelines for management in projects

oblasti, zahŕňa projekty *vyzbrojovania, infraštruktúry a komunikačné a informačné systémy* zlučené podľa druhu a zabezpečujúce niekoľko požadovaných spôsobilostí (obrázok 1).



Obrázok 1 Program rozvoja spôsobilostí

Zdroj: Prezentácia na kurz: *Projektový manažment*. Minarech, S.; SEMPO, MO SR. 2015 (3)

Oblasti, v ktorých je možné vytvárať projekty, sú napr. *výstavba ozbrojených síl, zabezpečenie zdrojov, logistika, civilné núdzové plánovanie napr. podpora preventívnych krízových opatrení a systému riadenia, podpora pri zabezpečovaní nevojenských krízových situácií, podpora a ochrana obyvateľstva počas vojny.*

**V oblasti výstavby ozbrojených síl** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä plánovanie a uskutočnenie:

- *reorganizačných zmien na všetkých organizačných stupňoch,*
- *školení a výcviku, presunov a premiestnení najmä na účasť v misiách,*
- *vyvedenia vojsk do výcvikových a iných priestorov,*
- *účasti na medzinárodných cvičeniach,*
- *účasti na plnení úloh krízového manažmentu a pod.*

**V oblasti zabezpečenia zdrojov** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä:

- *zabezpečenie prvkov obrannej infraštruktúry (zabezpečenie objektov vysokej dôležitosti a ďalších významných objektov, letísk, skladov a pod.),*
- *vytváranie finančných zdrojov na modernizáciu výzbroje a techniky,*
- *riešenie dopĺňovania OS a iné problémy.*

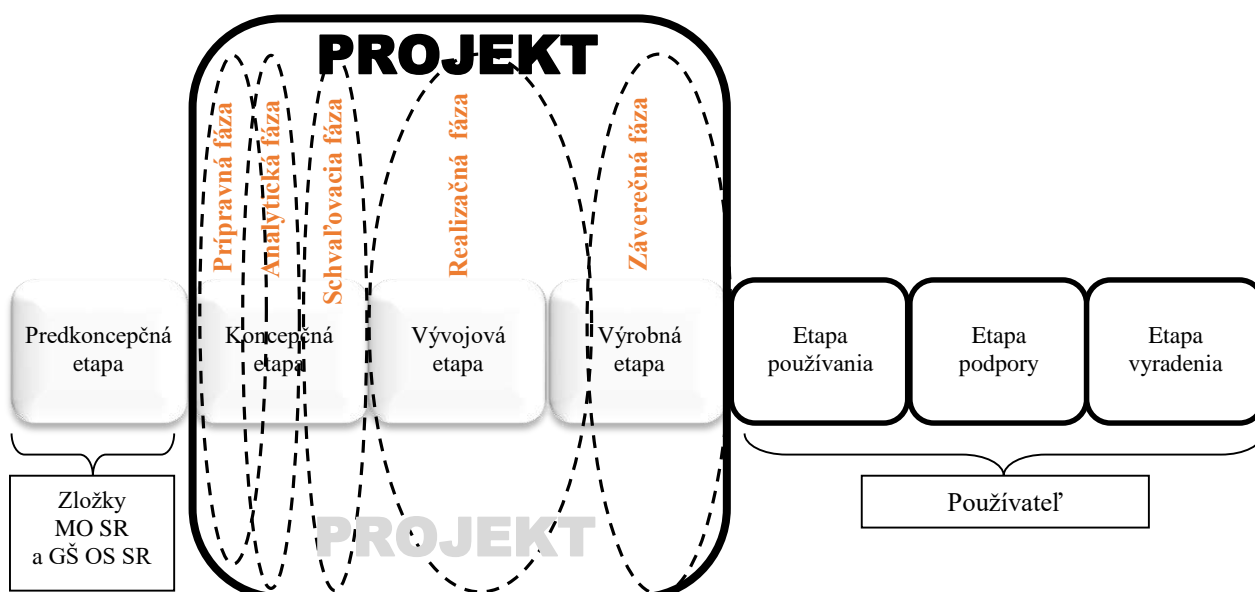
**V oblasti logistiky** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä: zabezpečenie stravovania, doplnenia výstroja, zabezpečenia PHM, zabezpečenie prepravy pri plnení úloh v DKM, MKM, HNS a pod.

**V oblasti civilného núdzového plánovania** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä: *podpora preventívnych krízových opatrení a systému riadenia, podpora pri zabezpečovaní nevojenských krízových situácií, podpora a ochrana obyvateľstva počas vojny.*

**V oblasti vyzbrojovania** je cieľom dodať ozbrojeným silám primerané, dostupné a udržateľné materiálne kapacity vrátane prostriedkov na rozvoj požadovaných spôsobilostí pre plnenie ich úloh v súlade s bezpečnostnými a obrannými záujmami Slovenskej republiky a prostredníctvom moderného a efektívneho systému vyzbrojovania. (1)

Na základe programovej štruktúry rezortu ministerstva obrany je vytvorený ucelený systém, v rámci ktorého sú zaradené budúce projekty, ktoré sa nazývajú požiadavky na rozvoj (požiadavky na projekt, požiadavky na nákup).

**Životný cyklus projektu** sa charakterizuje ako postupnosť fáz od projektového zámeru až po vytvorenie výsledného produktu a zakončenie projektu. Nemá sa zamieňať za životný cyklus systému (produktu alebo trvalej organizácie), hoci sú medzi nimi viaceré súvislosti“. (4) Fáza projektu je časť životného cyklu projektu, ktorá je vhodne odlišená od iných fáz obvyčajne ako skupina súvisiacich činností, spojených s dosiahnutím významného výstupu (obrázok 2).

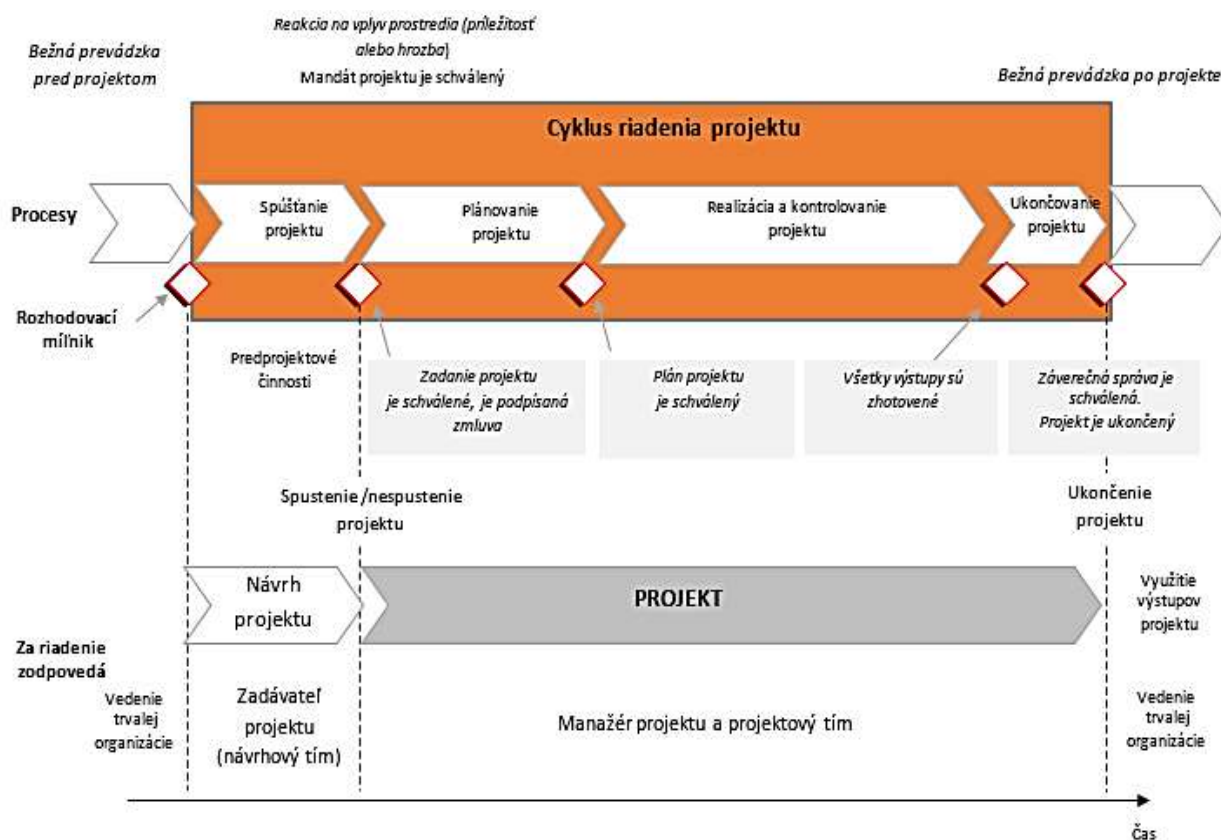


Obrázok 2 Etapy a fázy projektu vyzbrojovania vychádza z normy ISO 15288

Životný cyklus projektu je takisto potrebné odlišiť od životného cyklu produktu, ktorý je zvyčajne podstatne dlhší ako životný cyklus produktu. Životný cyklus projektu nie je životný cyklus jeho produktu, ani organizácie. Mieru úspešnosti riadenia projektu je možné merať na základe vstupných údajov a kvality vykonania prác na základe stanovených cieľov. Miera úspešnosti riadenia procesu je merateľná po dobu životného procesu v podobe ukazovateľov výkonnosti procesov. „Pod kontrolou rozumieme regulovanie a dohľad nad rôznymi aktivitami uskutočňovanými v jednotlivých etapách (fázach), každá skupina procesov riadenia projektu má končiť rozhodovacím míľnikom“. (5)

Pojem proces riadenia projektu znamená mať kontrolu nad životným cyklom projektu. Životný cyklus projektu je potrebné odlišiť od cyklu riadenia projektu, ktorý je pre všetky typy projektov rovnaký.

**Cyklus riadenia projektu** je manažérsky orientovaný a preto je rovnaký bez ohľadu na druh výsledného produktu projektu. Cyklus riadenia projektu sa preto nečlení na fázy, ale na skupiny procesov, ktoré sa môžu opakovať v jednotlivých fázach životného cyklu projektu. Na rozdiel od životného cyklu projektu nezávisia procesy riadenia projektu od typu produktu. Z procesného hľadiska je možné definovať projektové riadenie ako riadenie špeciálnej skupiny procesov: spúšťanie, plánovanie, realizácia, kontrola a ukončenie projektu (obrázok 3). (7)



Obrázok 3 Cyklus riadenia projektu a ďalšie súvisiace pojmy

Zdroj: (7)





**Spúšťanie projektu** začína rozhodnutím reagovať na príležitosti alebo hrozby prostredia formou projektu a schváleného mandátu projektu. Končí sa rozhodnutím projekt spustiť alebo nespustiť (v prípade spustenia – schválením zadania projektu a podpisom zmluvy).

V podmienkach OS sa používa pojem „*Požiadavka na projekt*“, umožňuje v súlade s koncepciou OS napĺňať jej strategické ciele na základe uvedomovania si potrieb organizácie alebo na základe riešenia nejakého konkrétneho aktuálneho problému. V prvom rade zisťujeme čo nie je v poriadku, koho sa to týka, kedy sa daný problém objavil a prečo vznikol. Pokračujeme v zisťovaní, ako sa to prejavuje v praxi a čo by sa stalo, ak by sme problém neriešili. (1)

Iniciačným dokumentom, na základe ktorého je možné začať procesy a činnosti manažovania projektu je vo vojenskom prostredí **požiadavka na projekt**. V nevojenskom prostredí sa používa pojem **projektový zámer**. Požiadavka na projekt má vyjadrovať potrebu na udržanie súčasnej úrovne spôsobilostí alebo poukazovať na dosiahnutie budúcej úrovne spôsobilostí. Má zohľadňovať finančné možnosti v závislosti od predpokladaného finančného rámca uvedeného v dlhodobých a strednodobých plánovacích dokumentoch.

Požiadavku na projekt môže analyzovať poverený zamestnanec alebo pracovný tím odborníkov pod vedením zamestnanca určeného navrhovateľom projektu. Členmi pracovného tímu sú spravidla zástupcovia predpokladaného užívateľa a predkladateľa požiadavky (6).

**Začatie projektu** nasleduje po rozhodnutí a schválení projektu kompetentnými osobami. Je potrebné vypracovať rad dokumentov, v ktorých sa používajú rôzne metódy a techniky (je potrebné uviesť, že je na rozhodnutí projektového manažéra, aby sa rozhodol, ktoré z dokumentov sú vhodné a budú použité pre daný projekt. Základným dokumentom je **Zadanie projektu** pre riadenie projektu, úplné zadanie projektu je výstupom zo spúšťania projektu a má zahŕňať identifikáciu projektu.

**Plánovací proces** je jedna z najnáročnejších častí projektu, vlastné plánovanie nemá byť popisom toho, čo sa stane, ale je popisom toho čo požadujeme, aby sa stalo. Plánovanie projektu predstavuje oficiálne začatie projektu, je to proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom vymenovaný manažér projektu s projektovým tímom pracujú spoločne a účinne dosahujú vytýčené ciele. „*Táto spoločná práca je organizovaná na princípe synergie (synergia z gréckeho základu znamená spolupôsobenie viacerých činiteľov pri vyvolávaní zložitej reakcie)*“ (7, 8).

**V realizačnej fáze** (vývojovej etape) projektu sa môže uplatniť ďalší krok procesu riadenia projektu – plánovanie projektu. Táto fáza je niekedy označovaná ako aj „Detailné plánovanie alebo Podrobné plánovanie“, čo výstižne vyjadruje jej obsah. Na poradách projektového tímu je možné riešiť tieto problémy:





- Účel projektu, predmet projektu a požadované výstupy. Voľba metód a techník plánovania.
- Etapy, míľniky – veľmi dôležité body z hľadiska rozhodovania.
- Časový harmonogram – diagram projektu, prepojenie úloh, činností a zdrojov.
- Organizácia projektu – zoznam všetkých účastníkov v projekte s presne definovanými pozíciami.
- Zdroje – je nutné presne definovať všetky zdroje, ktoré sa budú nachádzať v budúcom projekte.
- Riziká – opis možných problémov a rizík a ich riešenie.
- Riadenie a kontrola kvality. Riadenie zmien. Kvalita.
- Úlohy na ďalšie obdobie – vypracovanie komunikačných plánov, porád a podrobných hlásení

V závislosti od zvolenej metodiky riadenia projektov, konfigurácie (zoskupenie, rozloženie, zostava, rozostavenie, usporiadanie) umožňuje vytváranie a priradovanie úloh, nastavovanie ich termínov, sledovanie ich plnenia a pod.

V rámci **záverečnej fáze** (výrobnej etapy) je potrebné ukončiť projekt. Projekt sa ukončuje po splnení všetkých naplánovaných úloh (skúškach) projektu. V tejto časti sa môže uplatniť posledný krok procesu cyklu riadenia projektu – **ukončenie projektu** (ukončenie všetkých procesov projektového riadenia). Po ukončení projektu je potrebné vyhodnotiť splnenie cieľov projektu a účelu projektu. Ukončenie projektu prebieha odovzdaním jeho výsledkov – výstupov. Projekt reálne končí, ale nesmie sa zabudnúť, že produkt sa začína používať v praxi – prechádza do ďalšej etapy životného cyklu projektu – používanie a podpora.

V podmienkach MO SR sa odovzdávanie / prevzatie uskutočňuje na základe úspešných vojskových skúšok a následnom spracovaní a podpísom dokumentu – Rozhodnutie o zavedení výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu do používania a dôvodovej správe. (6)

## ZÁVER

Manažéri (vojaci) a lídri v OS plánujú, pripravujú a realizujú rôzne projekty – *cvičenia, konferencie, rekonštrukcie budov, zariadení, cvičísk alebo letísk, tvoria projekty nových zbraňových systémov, komunikačných systémov a dopravných prostriedkov a iné*. Projekty majú rôzny rozsah a zameranie, rôzne zdroje, obmedzenia a celý rad špecifik.

Výsledkom projektových prác je dosiahnuť želaný stav a uskutočniť také kroky, ktoré vedú k zvládnutiu cieľov, a to sa môže týkať všetkých oblastí činností aj v podmienkach OS. Preto je potrebné venovať pozornosť v rámci kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov aj problematike projektového riadenia – projektového učenia.



*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, L. 2022. Základy projektového riadenia v Ozbroyených silách [online]. prvé vydanie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2022. ISBN 978-80-8040-621-9 [online].  
Dostupné na internete: <https://doi.org/10.52651/zpros.b.2022.9788080406219>
2. TRÁVNIK, I. 2015. *Slovenský výkladový slovník projektového riadenia*. 4. rozšírené vydanie Bratislava, 23.1.2015. s.178
3. MINARECH, S. 2015. *Projekty vyzbrojovania*. Prezentácia na prednášku – KOK „Projektový manažment I“ MO SR. 2015
4. TRÁVNÍK, I. a kol. 2006. Projektový manažér. Kurz v rámci projektu: Celoživotné vzdelávanie v stavebníctve a geodézii, STU Bratislava 2006, elektronický nosič CD, ISBN 80-227-2549-8
5. TRÁVNIK, I. – TAKÁČ, R., Ch. 2012. *Uzda na projekt*. Príručka pre profesionálne riadenie projektov. Equilibria, s.r.o., Košice pre 2BCognitus, 339 s. ISBN: 978-80-8143-024-4
6. Smernica Ministerstva obrany SR č. 14/2019 o vyzbrojovaní. 2019, MO SR Bratislava.
7. VŠETEČKA, P. 2017. *Projektové myslenie*. 2. anglicko-slovenské vydanie. Liptovský Mikuláš. Vydavateľ: Petr Všetěčka. 2015. 524 s. ISBN 978-80-683-9-8, [www.ptbok.com](http://www.ptbok.com)
8. BELAN, L. 2013. *Project management in terms of the Slovak Armed Forces*. In: The 19th International Conference The Knowledge-Based Organization: management and military sciences. - Sibiu: Nicolae Balcescu Land Forces Academy, 2013. - ISSN 1843-6722, s. 253-258.
9. PRINCE2®. *Managing Successful Projects With* . Publisher: Stationery Office; 6th ed., 2017 edition (18 May 2017). Language: English. 425 pages. ISBN-10: 0113315333, ISBN-13: 978-0113315338
10. IPMA® *Competence Baseline, Version 4.0*. 2015. ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (print): 978-94-92338-00-6
11. PMI® – Project management Institute. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide - Fourth Edition*, Project management Institute. 2008. s. 6
12. PMI® – Project management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide - Sixth Edition*, Project management Institute. SBN: 978-1-62825-184-5.



13. SPS 4 – Súbor požadovaných schopností pre odborníkov na projektové riadenie. Bratislava: IPMA ICB®. Spoločnosť pre projektové riadenie. Verzia 4.0. 2017. ISBN 978-80-970724-2-1
14. Smernice NATO AAP-48 NATO System Life Cycle Stages and Processes
15. Smernica MO pre obranné plánovanie, 2015, MO SR Bratislava – Programová štruktúra rezortu ministerstva obrany SR
16. ISO 10006 Quality management systems. Guidelines for management in projects

### Internetové zdroje

- [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=150384](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=150384) [cit. 2021-12-04].
- <https://www.axelos.com/> [cit. 2022-03-26].
- <https://www.apm.org.uk/> [cit. 2020-12-25].
- <https://www.pmaj.or.jp/ENG/> [cit. 2020-12-25].
- <http://techclick.sk/viac/kariera-cool-job/3-top-metodiky-riadenia-projektov-ktore-by-ste-mali-vediet/> [cit. 2021-12-04].

### doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia,  
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš  
e-mail: lubomir.belan@aos.sk



## EXTRÉMIZMUS V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Mário PAŽICKÝ

### EXTREMISM IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

#### Abstract:

*We can look at extremism in relation - or directly - in the Slovak Armed Forces (SAF) from several perspectives. However, at this time there is interesting insight through the prism of not exclusively ideological or sympathetic intrusions into political parties with at least questionable platform of establishment, staffing with a very disturbing past and 're-staffing', resp. recruiting official supporters on the verge of influencing. Unprecedented signals are penetrating society with the message that (recent) military leaders are somehow connected to the political groups acting on the verge of extremism at least because of their activities in the past. Not entirely answered is what the latent or semi-latent level of extremism of individuals in the Slovak Armed Forces offer.*

**Keywords:** *armed forces, extremism, violence, racism, minority.*

#### ÚVOD

*„Problémom našej spoločnosti je to, že sa tradiční politici obklopili vysokými múrmi a nechcú počuť o reálnych problémoch, ktorým ľudia na Slovensku čelia. Od nezamestnanosti cez korupciu až po rómsku problematiku. To všetko otvára cestu k vyhrocovaniu názorov a treba si uvedomiť, že Kotlebu nevolili iba extrémisti, ale aj ľudia, ktorí sú frustrovaní z toho, že spoločnosť ide zlým smerom a nikto tieto problémy nerieši.“*

*Andrej Kiska, denník SME, 4. február 2014*

Všeobecne, extrémistické a polovojské skupiny, aj so svojimi odlišnosťami vyplývajúcimi z vlastného zamerania na aktivity a ciele, predstavujú popri informačných operáciách a kybernetických útokoch najčastejší vektor pôsobenia v rámci hybridných hrozieb. Bez akýchkoľvek ilúzií, zastúpenie názorovo blízkych či sympatizujúcich príslušníkov Ozbroyených síl Slovenskej republiky s extrémistickými skupinami už dávno prerastenými s legálnymi politickými štruktúrami pravdepodobne nebude príliš odlišné od civilnej populácie. Historicky vzaté, podpora skupín usilujúcich sa uchopiť moc v štáte, vytvárať paralelné bezpečnostné štruktúry, či priamo realizovať ozbrojené akcie voči štátnej moci zo strany vonkajších štátnych aktérov, je veľmi často využívaným nástrojom na presadzovanie geopolitických záujmov.



V období studenej vojny bola podpora rôznych hnutí odporu, vzbúrencov, ozbrojených skupín a politických hnutí častá ako na strane Spojených štátov, tak aj Sovietskeho zväzu a ich spojencov. V súčasnosti sú známe mnohé prípady aj z okolia Slovenska, napr. z Ukrajiny. Dochádza tam, a to aj v časoch pred „špeciálnou operáciou“, k podpore a využívaniu polovojenských a extrémistických skupín v rozsiahlejších kampaniach so strategickým alebo geopolitickým cieľom. Takéto skupiny predstavujú prirodzených spojencov pre zahraničných aktérov usilujúcich sa ovplyvňovať vnútropolitický vývoj alebo geopolitické smerovanie tej - ktorej krajiny.

## 1 VYMEDZENIE VŠEOBECNÝCH POJMOV

Ak je z významového pohľadu extrémizmus vyjadrením výnimočnosti, krajnosti či výstrednosti, pre účel tohoto článku uvažujem o ňom ako jednom z dvoch či viacerých pólov. Na druhom, či protiľahlom - inom, sa nachádza spoločenskoštátny záujem.

Azda najzákladnejšou kategorizáciou extrémizmu je pravicový, ľavicový, náboženský, etnický a politický extrémizmus. Obvykle nie je možné určiť exkluzivitu jedinej kategórie, prekrývajú sa.

Vo vzťahu k vojenstvu sa môže javiť náboženský ako dominantný v konfliktoch prelomu 20. a 21. storočia. Náboženská inakosť je však často zástupným problémom. Alebo magrinálnym, prípadne čiastočným.

Fokusom na jednotlivca – vojaka – sa dá uvažovať viacvrstvovo. Aktuálna spoločenská atmosféra ma zväzda poukázať na motívy, dostupnosť, možnosti a benefity, vojaka – extrémistu. Pre popisujúci účel som si vybral dve platformy: extrémistické skupiny a polovojenské skupiny.

### 1.1 Extrémistické skupiny

Extrémistické skupiny sú, v zmysle definície platnej v podmienkach Slovenskej republiky, zoskupenia vyznávajúce nepriateľskú ideológiu demokratickému systému. Tá či už priamo, alebo v istom časovom horizonte, deštruktívne pôsobí na existujúci demokratický systém a jeho základné atribúty. Svojimi aktivitami útočia na systém základných práv a slobôd garantovaných ústavou a medzinárodnými ľudskoprávnymi dokumentmi, alebo sa nimi snažia uplatňovanie týchto práv sťažiť či znemožniť. Charakteristická je pre ne snaha o obmedzenie, potláčanie či znemožnenie výkonu základných práv a slobôd pre určité skupiny obyvateľstva definované pohlavím, národnosťou, rasou, etnikom, farbou pleti, vierovyznaním, jazykom, sexuálnou orientáciou, príslušnosťou k spoločenskej triede a majetkom, ako aj používanie fyzického násillia, či hrozba použitia násillia namiereného voči názorovým či politickým oponentom alebo ich majetku.



Členovia extrémistických skupín vďaka svojej antisystémovej a antidemokratickej ideologickej orientácii hľadajú ideové vzory, ale aj spriaznené subjekty a zdroje podpory, či už ideovej, informačnej alebo finančnej, mimo územia Slovenskej republiky. Tým sa stávajú prirodzenými spojencami štátnych a neštátnych aktérov, ktorí sa snažia oslabiť, rozvrátiť a narušiť vnútorný poriadok, polarizovať spoločnosť a oslabiť jej schopnosť brániť sa.

Extrémistické skupiny, najmä tie napojené na medzinárodné siete, sa môžu sami stať zdrojom hybridných hrozieb.

Extrémistické skupiny môžu byť napojené na politické strany na okraji politického spektra či už personálne, ideovo alebo finančne. Vďaka takýmto prepojeniam môžu byť využívané politickými aktérmi na realizáciu aktivít podryvujúcich dôveru obyvateľstva v štátne inštitúcie alebo stabilitu spoločnosti, pričom skutočný aktér zostáva skrytý.

## 1.2 Polovojenské skupiny

Polovojenské alebo paramilitárne skupiny predstavujú širokú škálu zoskupení. Nie všetky sú však v kontexte tohoto článku relevantné. Všeobecne sú za polovojenské skupiny považované ozbrojené sily, alebo skupiny, odlišné od konvenčných ozbrojených síl tej-ktorej krajiny, ktoré ich pripomínajú spôsobom organizácie, výbavou, tréningom a úlohou. Patria medzi ne najmä nepravidelné ozbrojené zoskupenia vystupujúce proti štátnej moci ako ozbrojené hnutia odporu, povstalci, vzbúrenci, teroristi, milície a samozvaní ozbrojení strážcovia poriadku, pridružené sily regulárnych ozbrojených síl krajiny, nazývané napr. národná garda, prezidentská garda, republikánska garda, vojenská polícia s právomocou aj v civilnej oblasti ako žandári, gendarmerie, pohraničná stráž, či dobrovoľnícke ozbrojené jednotky ako domobrana, vojská teritoriálnej obrany.

V európskom kontexte sú medzi polovojenské skupiny zaraďované aj skupiny, ktoré síce nedisponujú strelnými zbraňami, najmä z dôvodu zákonných obmedzení, ale ostatnými charakteristikami a zameraním svojich aktivít ako hierarchická organizácia, vojenský výcvik a vybavenie sem spadajú. Polovojenské skupiny v súčasnom ponímaní majú na území Slovenska bohatú históriu viažucu sa až do medzivojnového obdobia. Najznámejšie z týchto skupín vznikali ako ozbrojené krídla politických strán, ako napr. Rodobrana spojená s HSĽS, oficiálne vytvorené na ochranu verejných zhromaždení alebo členov strany. História však ukázala, že takéto v skutočnosti tvorili jadro paralelného systému síl a v čase krízy boli využité na násilné uchopenie moci. Aj táto historická skúsenosť spôsobila, že v súčasnosti sú na Slovensku zakázané ozbrojené združenia občanov, či združenia s ozbrojenými zložkami.





## 2 EXTRÉMIZMUS V OS SR ČÍSLACH

V jeseni roku 2020, v súlade s úlohou č. 13.4. z Rozpracovania Programového vyhlásenia vlády SR v pôsobnosti MO SR na roky 2020 – 2024, sa uskutočnila terénna fáza široko koncipovaného výskumu v Ozbroyených silách SR zameraného na zisťovanie vplyvu pravicového extrémizmu na ozbrojené sily. Zo správy z výskumu som vybral významnejšie state a závery po kategóriách stanovených pre sledovanie inklinácie k extrémizmu.

Výskumu sa zúčastnilo 504 profesionálnych vojakov z celých OS SR a z Vojenskej polície. Výskum v gescii Sekcie ľudských zdrojov MO SR pracoval s výberovým súborom reprezentatívnym z pohľadu hodnostného zboru, organizačného členenia a pohlavia. Najväčšiu skupinu respondentov tvorilo mužstvo, potom poddôstojníci a dôstojníci.

Ústredným predmetom výskumu bola problematika prenikania myšlienok extrémizmu a radikalizmu do prostredia ozbrojených síl pre ich čoraz častejšie prejavy ako dynamicky sa šíriaceho fenoménu. Výskumníci poňali extrémizmus – pre terminologickú vágnosť a zároveň čo najlepšiu presnosť správnej interpretácie – zadefinovaný kontextuálne najmä na báze indikátorov. Až na ich základe jav extrémizmu hodnotili.

Z hľadiska chápania pojmu ‚extrémizmus‘ vychádzali z definície, podľa ktorej sa ‚zvyčajne chápe ako akákoľvek ideológia alebo aktivita, ktorá smeruje proti existujúcemu politickému systému a kladie si za cieľ jeho likvidáciu a následne jeho nahradenie vlastnou alternatívou. O tejto alternatíve sa väčšinou predpokladá, že bude nedemokratická, diktátorská a bude porušovať základné ľudské práva‘.

Pre stanovenie indikátorov výskumníci vzali do úvahy všeobecné štandardy, ktoré sa pri výskumoch extrémizmu v súčasnosti využívajú. Odvolávajú sa najmä na výskum L. Macháčka „Otvorenosť občanov pravicovému extrémizmu“ z roku 2013, kde boli jasne identifikované dimenzie, na základe ktorých je možné sledovať extrémizmus v slovenských podmienkach. Výskumníci sa inšpirovali aj tzv. DEREK index-om. Výpočet tohto indexu vychádza z hypotézy, že záujem ľudí o pravicovo extrémisticky orientované hnutia je možné rozdeliť do štyroch základných kategórií, ktorých úroveň vyjadruje mieru náklonnosti k extrémizmu. Ide o kategórie: šovinizmus, protisystémové postoje, pravicové hodnoty a strach, nedôvera a pesimizmus. Pre podporu lepšieho zhrnutia vplyvu prostredia boli k indikátorom zaradené aj myšlienky vychádzajúce z najvýraznejšej krajne pravicovej (extrémistickej) politickej strany na Slovensku.

Výsledné indikátory vybrané pre výskum boli zaradené do štyroch kategórií – skúmajú teda problematiku v štyroch rovinách. Každá z nich predstavuje akúsi rizikovú úroveň, pričom kombinácia týchto úrovní znamená základ inklinácie k extrémizmu.

Obrázok 1 Kategórie pre sledovanie inklinácie k extrémizmu:

A.	B.	C.	D.
<b>Rozumová rovina</b>	<b>Emočná rovina</b>	<b>Akčná rovina</b>	<b>Reálie v SR</b>
<b>NÁKLONNOSŤ K EXTRÉMISTICKÝM/ NENÁVISTNÝM MYŠLIENKAM</b>	<b>RIZIKOVÉ SPOLOČENSKÉ A EMOCIONÁLNE FAKTORY</b>	<b>ANGAŽOVANOSŤ, RADIKALIZÁCIA A NÁSILIE</b>	<b>NÁZORY NA EXTRÉMIZMUS V SPOLOČNOSTI, V SLOVENSKEJ POLITIKE, V OS SR</b>
Antisemitizmus, nevraživosť k cudzincom, rasizmus, homofóbia, anticigánizmus, nacionalizmus, autoritárstvo, kolektivismus, neznášanlivosť voči menšinám.	Pocit ohrozenia rôznymi skupinami, rizikové osobnostné črty, pesimistické naladenie, dôveryhodnosť voči inštitúciám. rodinné zázemie a priateľstvá, spokojnosť so životom, vzdelávanie a médiá.	Občianska aktivita, ochota ísť proti zákonom a pravidlám, súhlas s radikalizmom, ochota podporovať radikálne riešenia.	Chápanie pojmu extrémizmus, objem informácií o extrémizme, názor na pôsobenie extrémistov v spoločnosti, extrémizmus na slovenskej politickej scéne, miera stotožnenia sa s politickými ambíciami ĽSNS, identifikácia extrémizmu v OS SR.

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskum bol realizovaný s ambíciou identifikovať nielen názor, ale aj postoj profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu. Ten môže byť definovaný ako tendencia či predispozícia individua k oceňovaniu (žiaduci – nežiaduci; dobrý – zlý) určitého objektu alebo symbolu tohto objektu určitým spôsobom. Postoje sú v tomto zmysle produktom hodnotenia, komplexného procesu, v ktorom sú integrované kognitívne, emotívne a akčné (konatívne) zložky psychiky:

- kognitívna zložka (rozumová) – zahŕňa to, čo subjekt o objekte svojho postoja vie, jeho poznatky o objekte postoja;
- emočná (afektívna) zložka – zahŕňa emócie, ktoré objekt postoja v subjekte vyvoláva (sympatiu, antipatiu, hnev...);
- akčná zložka (behaviorálna predispozícia) – vyjadruje snahu či pohotovosť správať sa voči objektu určitým spôsobom.

V modeli postoja profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu boli sledované všetky tri zložky postoja, teda kognitívna, emočná a akčná. Na základe hodnôt sledovaných v týchto postojových zložkách bol vypočítaný celkový index postoja vojenského personálu.

## 2.1 Kognitívna stránka postoja k pravicovému extrémizmu

Konštrukcia dotazníka v časti zameranej na skúmanie kognitívnej stránky postoja k pravicovému extrémizmu bola zostavená ako sústava výrokov, ktoré charakterizovali všeobecne užívané tvrdenia v rámci skupín podporujúcich pravicový extrémizmus.



Na základe štatistickej analýzy bolo identifikovaných šesť faktorov, ktoré charakterizujú ideovú základňu pravicového extrémizmu v ozbrojených silách:

- Hejslovakizmus – zmes otvoreného anticigánizmu, autoritárstva a nacionalizmu;
- xenofóbia – strach z cudzincov, zo Židov;
- antisystémovosť – nedôvera v parlamentnú demokraciu, podpora autokratického spôsobu vládnutia a podpora riešení, hoci aj násilných, mimo právneho rámca;
- šovinizmus – zmes rasizmu a kolektivismu;
- islamofóbia – strach z utečencov a z rozširovania islamskej kultúry;
- tradicionalizmus – nedôvera voči ľuďom s homosexuálnou orientáciou, spravidla na religióznom základe.

Na základe získaných údajov bolo zistené, že dominantné sú predovšetkým faktory islamofóbie (68,19 %) a hejslovakizmu (63,13 %). Faktormi strednej intenzity sú šovinizmus (49,73 %), tradicionalizmus (43,95 %) a antisystémovosť (40,24 %). Ako marginálny sa ukázal faktor xenofóbie (33,59 %).

Na základe získaných údajov bolo možné kvalifikovane súhrnne odhadnúť, že približne 15 % profesionálnych vojakov prejavuje rizikovú úroveň sympatie k myšlienkam pravicového extrémizmu. V kontexte vybraných sociálno-demografických znakov sa preukázala súvislosť inklinácie profesionálnych vojakov k myšlienkovým prejavom pravicového extrémizmu v niektorých znakov:

- hlbšia analýza ukázala vo všeobecnosti, že v rámci hodnotných zborov má mužstvo väčšiu náklonnosť k myšlienkam pravicového extrémizmu oproti ostatným, najmenšiu inklináciu prejavujú dôstojníci,
- dĺžka služby sa nepreukázala ako významný rozdeľujúci faktor. Jediným faktorom, kde sa preukázala významnosť, bol hejslovakizmus, a to najmä medzi profesionálnymi vojakmi, ktorí odslúžili do 5 rokov (68,53 %),
- z hľadiska pohlavia sa podstatné rozdiely prejavili vo faktoroch šovinizmus (muži -50,76 %, ženy - 41,19 %) a tradicionalizmus (muži - 45,07 %, ženy - 35,84 %),
- vek profesionálnych vojakov sa preukázal ako dôležitý diferenciátor pri faktore hejslovakizmu, kde sa ukazujú dve skupiny respondentov do 35 rokov (64,27 % a viac) a 36 a viac roční (61,95 % a menej).

## 2.2 Emočná stránka postoja k pravicovému extrémizmu

Emočnú stránku postoja k pravicovému extrémizmu by sme mohli tiež charakterizovať ako rizikové predpoklady extrémizmu. Určiť presné príčiny vzniku náklonnosti k extrémizmu je veľmi náročné. Výskumy dokazujú, že takáto náklonnosť je ovplyvnená rozmanitým komplexom faktorov a ich vzájomným pôsobením. Vznik náklonnosti a následného prejavovania extrémizmu u jednotlivca je však dokázateľne ovplyvnený niekoľkými rizikovými



faktormi, ktoré predstavujú tzv. kontextovú úroveň tohto javu. Ide o faktory, ktoré pri ich vzájomnej kombinácii a ich negatívnej tendencii predstavujú vysoké predpoklady náklonnosti k extrémizmu. Vo všeobecnosti je možné tieto faktory rozdeliť na mikro-sociálne a makro-sociálne. K mikro-sociálnym sú zaradené faktory týkajúce sa konkrétneho subjektívneho statusu a stavu jednotlivca. Ide o rodinné prostredie, socializáciu a výchovu, psychické rozpoloženie, osobnostné črty a charakterové vlastnosti. Naopak, makro-sociálne faktory predstavujú spoločenský kontext, v ktorom jednotlivec žije. K týmto faktorom sú zaradené sociálne a ekonomické prostredie, stav štátu a jeho inštitúcií, médiá, vývoj spoločnosti, sociálna spravodlivosť a poriadok. Pre potreby zisťovania rizikových faktorov extrémizmu v prostredí OS SR boli vybraté nasledovné indikátory:

- rizikové osobnostné predpoklady,
- rizikové sociálne zázemie,
- pocit ohrozenia rôznymi skupinami v spoločnosti,
- pesimistické naladenie voči vývoju spoločnosti,
- dôvera v inštitúcie a štát,
- využívanie médií.

### 2.2.1 Rizikové osobnostné predpoklady

Negatívne tendencie v oblasti odmietania dodržiavania pravidiel, potreby individuálnej akceptácie „iných“, dôverčivosť, pocit bezpečia a sebeckosť ľudí vo svojom okolí sú významnými osobnostnými predispozíciami náklonnosti k extrémistickým myšlienkam. Respondentov sa výskumníci preto opýtali, do akej miery sa stotožňujú s takýmto typom ľudí či s ich správaním a pocitmi.

Jednoznačne najviac sa respondenti stotožnili s názorom, že ľudia by mali dodržiavať nastavené pravidlá za každých okolností. Tento poznatok je dobrým znamením z hľadiska možného vzniku náklonnosti k extrémizmu, ktorý naopak podporuje antisystém a porušovanie pravidiel - je však nepochybne do veľkej miery ovplyvnený aj charakterom fungovania OS SR, ktoré sú na dodržiavanie pravidiel prakticky založené. Rovnako pozitívnym znamením sú aj odpovede pri ďalších troch výrokoch. Respondenti neuviedli negatívne názory na potrebu zohľadňovania „iných“, nepovažujú sa za dôverčivých a cítia sa vo svojom okolí bezpečne. Pri výroku o sebeckosti ľudí však dve tretiny respondentov uviedli, že ich považujú za sebeckých, čo môže naznačovať istú nedôveru v pohnútky konania ľudí vo svojom okolí. V konečnom dôsledku je možné konštatovať, že respondenti v sledovaných indikátoroch nevykazujú osobnostné predispozície náklonnosti k extrémistickým myšlienkam a správaniu.



### 2.2.2 Rizikové sociálne zázemie

Sociálne prostredie a sociálna situácia jednotlivca sú jednými z najvýznamnejších faktorov vzniku náklonnosti k extrémizmu. K najvýznamnejším indikátorom týchto rizikových predispozícií patria nepriaznivé vzťahy v rodine a blízkom okolí, rigidný a konfliktný štýl výchovy, frustrácia zvláštneho spoločenského a ekonomického statusu, neschopnosť prijímať zmeny v spoločnosti, strata zmyslu života. Najväčšiu mieru súhlasu vyjadrili respondenti s výrokom o celkovej spokojnosti so svojím životom, čo potvrdzuje hypotézu, že tento rizikový faktor je v prostredí OS SR minimalizovaný. Pozitívnym zistením je aj fakt, že pri výroku o potrebe rázneho riešenia problémov sa prejavila najväčšia miera nesúhlasu s týmto výrokom spomedzi všetkých. Zaujímavým zistením je, že tri štvrtiny respondentov súhlasili s tvrdením o tvrdej výchove, čím potvrdili výskyt prísneho štýlu svojej výchovy v rodine. Podľa väčšiny sledovaných ukazovateľov sociálneho prostredia však respondenti predpoklady náklonnosti k extrémizmu nepotvrdili.

### 2.2.3 Pocit ohrozenia rôznymi skupinami v spoločnosti

K základným rizikovým faktorom extrémizmu patrí aj pocit strachu a ohrozenia niektorými skupinami v spoločnosti. Respondentov sa výskumníci opýtali, do akej miery sa cítia byť ohrození niektorými z nich.

Respondenti prejavili skôr pocit „neohrozenia“. Pri bližšom pohľade je však jednoznačne možno identifikovať dve skupiny, ktoré u respondentov vyvolávajú strach. Sú to neprispôsobiví občania a migranti, resp. utečenci. Pri týchto dvoch skupinách sa u respondentov potvrdila korelácia s hodnotným zborom, a teda čím nižší hodnotný zbor, tým vyšší strach z týchto skupín. Ako najmenšie ohrozenie označili respondenti skupinu ľudí orientovaných na rovnaké pohlavie.

### 2.2.4 Pesimistické naladenie voči vývoju spoločnosti

Tendencia podľahnúť extrémistickým myšlienkam je okrem individuálnych faktorov významne ovplyvnená i pôsobením vonkajších spoločenských faktorov. Bolo identifikovaných niekoľko celospoločenských príčin, ktoré môžu k takýmto negatívnym tendenciám prispievať. Ide o globalizáciu, konzumný spôsob života, nepriaznivý politický a ekonomický vývoj krajiny, vysokú mieru sociálnej nespravodlivosti a nízku mieru zapojenia občanov do verejného či politického života.

Viac ako 40 % respondentov uviedlo, že i keď sa necítia byť zapojení do verejného života, majú pocit, že sa ich politika veľmi dotýka (takmer polovica respondentov). Tieto odpovede môžu naznačovať isté napätie u respondentov medzi ich záujmom o verejné dianie a reálnym stavom zapájania sa doň. V oblasti sociálnej a ekonomickej deprivácie sa väčšina respondentov priklonila k pozitívnym výrokom, čo znamená, že sa v tejto oblasti negatívne vplyvy na



respondentov nepreukázali. Zaujímavým zistením je, že sa respondenti vyhýbali prikloneniu sa k niektorému z výrokov týkajúcich sa globalizácie a západnej kultúry. Urobila tak takmer polovica respondentov, zvyšní respondenti sa približne rovnako priklonili k pozitívnym i negatívnym výrokom. Pri výrokoch o spravodlivosti sa preukázalo, že respondenti výrazne rozlišujú medzi celospoločenskou a osobnou spravodlivosťou. Kým k pozitívnemu výroku o osobnej spravodlivosti sa priklonilo viac ako 40 % respondentov, k pozitívnemu výroku o celospoločenskej spravodlivosti sa priklonilo 19,6 % z nich. Táto tendencia je podporená aj opačným pólom výroku, viac ako polovica respondentov sa priklonila k názoru, že v spoločnosti prevažuje nespravodlivosť.

Z hľadiska pôsobenia vonkajších celospoločenských faktorov na vznik náklonnosti k extrémizmu je možné konštatovať, že u polovice respondentov pôsobí ako možný negatívny faktor nezapájanie sa do verejného života a vnímanie nespravodlivosti v spoločnosti.

### 2.2.5 Dôvera v inštitúcie a štát

Dôveryhodnosť politických či iných inštitúcií je významnou súčasťou sociálneho kapitálu spoločnosti. Táto dôvera prechádza v súčasnosti istým kritickým obdobím. Príčin tohto stavu je viacero, dôležitým faktorom pre výskum však je, že pokles dôvery v inštitúcie sa potvrdil ako predpoklad inklinácie k extrémistickým názorom. Indikátormi sú najmä dôvera v demokraciu, právny systém, súdy, medzinárodné inštitúcie, ku ktorým má SR vzťah.

Najvýraznejšia nedôvera sa ukázala pri súdoch SR (takmer 60 %), naopak, najvyššiu mieru dôvery prejavili respondenti zahraničným organizáciám, najmä NATO (takmer 35 %). Je potrebné podotknúť, že výrazná časť respondentov sa pri všetkých položkách otázky zaradila do stredu škály, a teda nevyjadrila jasnú dôveru ani nedôveru.

Celospoločenská tendencia nízkej miery dôvery v inštitúcie sa potvrdila aj u respondentov vo výskume a potenciálne môže v kombinácii s ďalšími faktormi prispievať k vzniku náklonnosti k extrémizmu.

### 2.2.6 Využívanie médií

Médiá ako jeden z najvýznamnejších nástrojov na ovplyvňovanie verejnosti sú významným faktorom pri vzniku náklonnosti k extrémistickým myšlienkam. Prostredníctvom médií sa extrémistické myšlienky môžu jednoducho šíriť a tým môžu stimulovať a posilňovať nežiaduce názory. Okrem toho, podľa výskumov sa na Slovensku verejnosť najčastejšie dozvedá o extrémizme a extrémistických skupinách z televízie, následne z dennej tlače, internetu a až potom z rozhlasu. Taktiež bolo dokázané, že mediálne výstupy obsahujú veľmi často stereotypizujúce materiály, ktoré môžu v niektorých jednotlivcoch smerovať k neznášanlivosti či extrémizmu. Veľký význam pre šírenie aj negatívnych informácií majú





v súčasnosti sociálne siete. Respondentov sa preto výskumníci opýtali, do akej miery využívajú jednotlivé médiá.

Odpovede respondentov potvrdili, že najčastejším zdrojom informácií je okrem osobných kontaktov televízia, resp. televízne spravodajstvo. Taktiež sa ukázalo, že takmer polovica respondentov je aktívna na sociálnych sieťach. Hypotéza o možných negatívnych vplyvoch médií - televízie, tlače a internetu na respondentov sa potvrdila takmer u polovice z nich.

### **Emočný index postoja k pravicovému extrémizmu**

Na základe uvedených batérií otázok bol vypočítaný emočný index postoja k pravicovému extrémizmu, ktorého intenzita dosiahla vo vojenskej populácii celkovú hodnotu 37,85 %. Túto hodnotu môžeme interpretovať tak, že medzi profesionálnymi vojakmi prevažujú nízke rizikové predpoklady extrémizmu v emočnej rovine. Na základe dosiahnutého skóre emočného indexu boli respondenti rozdelení do štyroch skupín podľa miery rizikových predpokladov extrémizmu (nízke, bežné, výrazné, veľmi výrazné).

Z pohľadu výšky dosiahnutého emočného indexu je potrebné zvýšenú pozornosť venovať najmä skupinám profesionálnych vojakov s výraznými alebo s veľmi výraznými rizikovými predpokladmi extrémizmu (v emočnej rovine).

### **2.3 Akčná stránka postoja k pravicovému extrémizmu**

Jedným zo zámerov výskumu bolo zistiť mieru ochoty profesionálnych vojakov podporiť (pasívne vo voľbách alebo aktívne konkrétnym činom) strany a hnutia, ktoré sú označované ako radikálne až extrémistické. Extrémizmus a radikalizmus nie sú úplne totožné veličiny. Nie je tu plná totožnosť, je však možné hovoriť o určitom prieniku, pretože práve radikálne riešenia patria do portfólia extrémistických strán na a hnutí.

V tejto oblasti výskumu boli otázky zamerané hlavne na mieru zapájania profesionálnych vojakov do verejného života. Len minimum respondentov (2,6 %) vôbec nesleduje dianie a ani ich nezaujíma verejný život. Približne tretina opýtaných (33,7 %) občas dianie sleduje, ale príliš ich to nezaujíma. Najpočetnejšou skupinou sú profesionálni vojaci (58,4 %), ktorí verejný život a politické dianie sledujú, ale aktívne sa do verejného života nezapájajú. Veľkú mieru záujmu o verejný život (aktivita v občianskych združeniach, podpora aktivít politických strán a hnutí...) deklarovali 4,0 % opýtaných. Nevedelo sa vyjadriť 1,3 % respondentov.

Dôležitou súčasťou výskumu bolo aj mapovanie názorov respondentov, či považujú za správne alebo nesprávne, aby občania obhajovali v prípade potreby svoje práva akciami, ktoré sú nezákonné. Takmer každý siedmy opýtaný (14,4 %) uviedol, že takéto konanie považuje za správne, resp. skôr správne, opačný názor prejavila necelá polovica respondentov (46,2 %), nevyhranených bolo 28,3 % profesionálnych vojakov. Neodpovedalo 11,2 % opýtaných.



Určité skupiny obyvateľov u nás hlásajú názor, že konečne je treba urobiť rázny poriadok v spolužití s niektorými skupinami obyvateľstva na Slovensku. Tento názor zdieľajú aj približne tri pätiny respondentov (61,1 %), opačný názor má 27,2 % profesionálnych vojakov, Nevyjadrilo sa 11,7 % opýtaných.

Aktívne podporiť ľudí (vrátane politikov), ktorí ponúkajú jednoduché a radikálne riešenia v oblasti spolužitia s niektorými skupinami obyvateľstva, by bolo ochotných 8,9 % respondentov. Pasívnu podporu, napr. vo voľbách, im je ochotných prejavíť 30,0 % respondentov. Neochotu angažovať sa v tejto oblasti prejavila viac ako štvrtina opýtaných (26,8 %) a takmer pätina profesionálnych vojakov (19,5 %) odmieta takéto radikálne riešenia. Takmer každý siedmy opýtaný (14,7 %) nevedel na danú otázku odpovedať.

### **Akčný index postoja k pravicovému extrémizmu**

Akčná stránka postoja k pravicovému extrémizmu sa dá považovať v celkovom hodnotení inklinácie profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu za kľúčovú, pretože naznačuje ochotu podporovať myšlienky pravicového extrémizmu vlastným konaním za určitých podmienok aj za cenu prekročenia rámca právneho štátu, t.j. aj protiprávnou činnosťou.

Na základe uvedených batérií otázok bol vypočítaný akčný index postoja k pravicovému extrémizmu, ktorého intenzita dosiahla vo vojenskej populácii celkovú hodnotu 47,44 %. Túto hodnotu môžeme interpretovať tak, že celkovo medzi profesionálnymi vojakmi prevažuje nízka miera ochoty aktívne podporovať radikálne riešenia.

Na základe dosiahnutého skóre akčného indexu boli respondenti rozdelení do štyroch skupín podľa miery ochoty aktívne podporovať radikálne riešenia. Nevýrazný prejav ochoty aktívne podporovať radikálne riešenia mala pätina opýtaných (20,3 %), bežný prejav mali dve tretiny profesionálnych vojakov, výrazný prejav ochoty aktívne podporovať radikálne riešenia bol zistený u každého desiateho respondenta (10,5 %) a krajný výraz ochoty bol identifikovaný u 2,7 % profesionálnych vojakov.

## **2.4 Celkový postoj profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu**

V modeli postoja profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu boli sledované všetky tri zložky postoja: kognitívna, emočná, akčná. Na základe hodnôt sledovaných v týchto postojových zložkách bol vypočítaný súhrnný index postoja vojenského personálu s hodnotou intenzity 44,57 %. Dosiahnutá hodnota indexu postoja poskytuje informáciu, že medzi profesionálnymi vojakmi prevažuje nižšia miera inklinácie k pravicovému extrémizmu. Na základe dosiahnutého skóre celkového indexu postoja boli respondenti rozdelení opäť do štyroch skupín podľa miery intenzity inklinácie k pravicovému extrémizmu.



Podľa získaných údajov je možné odhadnúť veľkosť rizikovej skupiny profesionálnych vojakov s výraznou intenzitou inklinácie k pravicovému extrémizmu na 14,1 % (radikalizmus) a krajnou intenzitou inklinácie 1,6% (extrémizmus). Bežnú úroveň inklinácie dosahujú dve tretiny vojenského personálu (66,1 %) a slabú intenzitu inklinácie k pravicovému extrémizmu prejavuje takmer pätina profesionálnych vojakov (18,3 %).

Profesionálni vojaci v skupine so silnou inklináciou k pravicovému extrémizmu dosahujú vysoké skóre v kognitívnom (63,38 %) a akčnom (81,54 %) indexe. Za znepokojujúce je možné považovať najmä skóre v akčnom indexe, ktoré vyjadruje snahu či pohotovosť profesionálnych vojakov správať sa voči pravicovému extrémizmu určitým spôsobom.

V skupine so silnou inklináciou k pravicovému extrémizmu majú nadpriemerné zastúpenie príslušníci mužstva (mužstvo - 21,5 %; poddôstojníci - 12,3 %; dôstojníci 11,0 %), častejšie sú v tejto skupine zastúpení muži (muži - 17,6 %; ženy - 3,2 %), nadpriemerné zastúpenie majú príslušníci pozemných síl.

Skupina respondentov so silnou inklináciou k pravicovému extrémizmu má v segmente kognitívnej stránky postoja výrazný príklon k faktorom islamofóbie (index - 84,69 %) a hejslovakizmu (index - 82,87 %). Pomerne veľkú významnosť však majú aj ostatné faktory (index antisystémovosť - 61,26 %; index tradicionalizmus - 60,38 %; index šovinizmus - 60,08 %).

## 2.5 Informovanosť a šírenie extrémizmu v spoločnosti

Dostatok relevantných informácií, odmietanie extrémistických prejavov a myšlienok a uvedomovanie si nebezpečenstva extrémizmu v spoločnosti sú významnou súčasťou prevencie proti extrémizmu. Respondenti odpovedali na blok otázok, ktoré boli zamerané na zisťovanie subjektívne hodnotenej miery informovanosti o extrémizme, názorov na prejavovanie extrémizmu na verejnosti a názorov na to, do akej miery považujú respondenti extrémizmus za problém spoločnosti. Vzhľadom na súčasnú relatívne vysokú podporu extrémistických názorov na slovenskej politickej scéne zo strany verejnosti, na základe ktorej je extrémistická politická scéna aktuálne súčasťou parlamentu, do bloku otázok boli zaradené aj otázky odrážajúce konkrétne politické zámery a myšlienky tejto extrémistickej politickej scény na Slovensku.

Informovanosť o extrémizme a jeho rizikách predstavuje základný kameň pre budovanie názoru naň. Respondenti odpovedali na otázku, do akej miery považujú informácie o rizikách extrémizmu, ktoré majú, za dostatočné. Viac ako pätina respondentov (22,4 %) vyjadrila názor, že majú o extrémizme dostatok informácií, ďalších 47,1 % z nich považujú informácie, ktoré majú k dispozícii za skôr dostatočné. Celkovo teda 69,5 % respondentov deklaruje, že majú dostatok informácií. Naopak, nedostatok informácií vyjadrilo 12,1 % respondentov.



Názory na šírenie a prezentáciu extrémistických názorov v rôznych podobách sú významným indikátorom vzťahu jednotlivcov k extrémizmu. Respondentov sa výskumníci pýtali na názor na vykonávanie niektorých profesií ľuďmi, ktorí sa hlásia k extrémistickým myšlienkam, názor na umožnenie verejného prejavovania extrémistických výrokov a ako aj na to, ako by reagovali, ak by ich blízky človek nejakým spôsobom prejavoval náklonnosť k extrémizmu.

Takmer tri štvrtiny respondentov (73,6 %) vyjadrili názor, že by ľudia pôsobiaci vo verejných funkciách, resp. verejní činitelia, ktorí otvorene prejavujú extrémistické myšlienky, by skôr alebo určite nemali vykonávať svoje povolanie. Skupinu tých, ktorí si myslia, že výkon povolania verejných činiteľov a prejavovanie extrémistických myšlienok môže byť v súlade, tvorí 10,3 % respondentov.

## 2.6 Súhrn zistení výskumu

Reprezentatívny sociologický výskum medzi profesionálnymi vojakmi priniesol množstvo zaujímavých a cenných informácií o názoroch a náladách vojakov. Výskum mal z hľadiska tematiky viacúčelový charakter. Zameral sa o. i. na výskyt nežiadúcich javov v OS SR. Kľúčovou ambíciou výskumu bolo identifikovať postoj profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu. V tomto smere priniesol výskum závažné zistenia, ktoré odkrývajú štrukturálne a obsahové roviny prenikania myšlienok a politiky pravicového extrémizmu do života ozbrojených síl a rezortu. Samotný fenomén pravicového extrémizmu sa meral pomocou viacrozmernej analýzy a syntetických ukazovateľov - indexov. Zisťovali sa nielen názory respondentov na danú tému, ale i postoje rovina. Postoje profesionálnych vojakov sú v tomto zmysle produktom hodnotenia, komplexného procesu, v ktorom sú integrované kognitívne, emotívne a akčné zložky psychiky.

Na základe výsledkov výskumu môžeme súhrne hovoriť o miere možného prenikania pravicového extrémizmu do ozbrojených síl. Na základe získaných údajov je možné vysloviť záver, že skupina, ktorú by sme mohli považovať za rizikovú, teda takú, u ktorej sa objavuje určitá vyššia intenzita inklinácie k pravicovému extrémizmu, predstavuje približne 14 % zo skúmaných profesionálnych vojakov. Krajnú, najvyššiu intenzitu inklinácie k extrémizmu vykazuje len veľmi nízke percento oslovených profesionálnych vojakov, a to 1,6 %.

Dostatok relevantných informácií, odmietanie extrémistických prejavov a myšlienok a uvedomovanie si nebezpečenstva extrémizmu v spoločnosti sú významnou súčasťou prevencie proti extrémizmu. Respondenti odpovedali na blok otázok, ktoré boli zamerané na zisťovanie subjektívne hodnotenej miery informovanosti o extrémizme, názorov na prejavovanie extrémizmu na verejnosti a názorov na to, do akej miery považujú respondenti extrémizmus za problém spoločnosti.



Výskum ukázal, že v otázke informovanosti profesionálnych vojakov o extrémizme, jeho ideologických základov a východísk, o nebezpečenstve prenikania tohto fenoménu do spoločnosti sú v rezorte obrany medzery. Potvrďuje to aj fakt, že každý ôsmy oslovený respondent uviedol, že má nedostatok informácií o tomto probléme.

### 3 EXTRÉMIZMUS AKO SYSTÉMOVÁ CHYBA

Na rozdiel od niektorých okolitých krajín, predovšetkým Poľska, kde boli polovojské skupiny integrované do oficiálnych ozbrojených síl a sú pod kontrolou Ministerstva obrany, na Slovensku existuje viacero subjektov, ktoré sú buď otvorene nepriateľské voči oficiálnej zahranično-politickej a bezpečnostnej orientácii Slovenska, alebo sa ju snažia spochybňovať. Z týchto dôvodov predstavujú tieto skupiny a osoby do nich zapojené prirodzené ciele aktivít cudzích štátnych aktérov vrátane tajných služieb, s ktorými zdieľajú aj mnohé ideové a geopolitické stanoviská alebo ich dokonca priamo preberajú.

Polovojské skupiny sa vzhľadom na ich informačné a komunikačné aktivity zároveň stávajú významnými nositeľmi a šíriteľmi postojov a naratívov cudzích štátnych aktérov, ktorí sú v antagonistickom postavení k súčasnej orientácii Slovenskej republiky. Práve využívanie takýchto skupín na šírenie postojov podkopávajúcich dôveru obyvateľstva k členstvu v EÚ, Severoatlantickej aliancii a budovanie siete osôb s vojenským výcvikom využiteľných v prípade krízovej situácie na koordinované nasadenie bez akejkoľvek súčinnosti s oficiálnymi štátnymi štruktúrami je možné považovať za najväčšie riziko v kontexte hybridných hrozieb.

#### 3.1 „Kdo si hraje, nezlobí“ I.

S extrémizmom úzko súvisí problematika radikalizmu. Z individuálneho hľadiska je extrémizmus chápaný ako javová stránka správania sa jedinca, radikalizmus je proces týkajúci sa transformácie hodnotovej orientácie jednotlivca. Radikalizmus je definovaný ako súhrn politických názorov, ktorých aplikácia v spoločnosti by viedla k rozsiahlym zmenám, avšak nie k likvidácii demokracie ako takej.

Oba politické a myšlienkové smery sa usilujú o riešenie problémov od základu, do dôsledkov, rýchlym, nekompromisným a ostrým postupom.

Problematika extrémizmu a radikalizmu predstavuje celospoločenský problém. Ozbroyené sily SR nie sú izolovaným subjektom od zvyšku obyvateľstva, ich členovia patria a žijú v občianskej spoločnosti, aj preto je potrebné túto problematiku v rezorte obrany sledovať.

Pre prevenciu vzniku živnej pôdy je možné urobiť hneď niekoľko málo náročných, viacej edukatívnych, no v závislosti od formy účinných aktivít:



- položiť dôraz na základné poznatky budúcich dôstojníkov pripravujúcich sa v Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika (AOS) v oblasti uplatňovania a rešpektovania základných ľudských práv v ozbrojených silách,
- prehĺbovať poznatky v oblasti uplatňovania ľudských práv vo vojenskej činnosti prostredníctvom ďalšieho vzdelávania v kariérnych a krátkodobých odborných kurzoch realizovaných AOS a Základňou výcviku a mobilizačného doplňovania Martin, ale aj v príprave vojenského personálu pred nasadením do operácií medzinárodného krízového manažmentu,
- inovatívne a moderne zmeniť formu a obsah spoločenskovedných seminárov a využívať dostupný personál s patričnými skúsenosťami v prezentovanej téme,
- zintenzívniť osvetovú činnosť v oblasti súvisiacej s extrémizmom s využitím vojenských médií dostupných vojenskej verejnosti,
- podporiť projekty zamerané na scitlivovanie profesionálnych vojakov v oblasti ochrany ľudských práv v ozbrojených silách a na zvyšovanie rezistencie vojenského personálu voči pravicovému extrémizmu.

Skutočných príčin pre udržiavanie extrémizmu pri živote, či dokonca na vzostupe, v jeho najrozmanitejších podobách, je mnoho. S istotou môžeme tvrdiť, že veľkej - s vysokou dávkou pravdepodobnosti dominantnej - časti privržencom, sympatizantom akejkoľvek časti spektra extrémizmu vyplňa, z ich pohľadu zmysluplne, voľnočasové aktivity s pridanou hodnotou sebarealizácie. Aspoň v začiatkoch.

S minimálnou dávkou spomienkového optimizmu a s extrakciou odideologizovanej časti stoja za zmienku organizácie, ktoré v našej krajine tvorili zmyslupnú platformu a poskytovali základ pre prípravu na najrôznejšie povolania, hoci s dominanciou súvisiacich s bezpečnosťou a obranou. Na myslím mám ZVÄZARM, Zväz pre spoluprácu s armádou. Bol solídny, vysokoorganizovanou a štruktúrovanou inštitúciou poskytujúcou kvalitné matriálne i personálne zázemie pre športové a technické vyžitie smerované od voľnočasových aktivít až po povolanie, poslanie.

Po jeho zániku, rovnako po zániku ostatných štátom dozorovaných a dotovaných podobných inštitúcií pre nižšie vekové kategórie vznikla „diera na trhu“. Túto majú snahu vyplňať rôzne organizácie a jednotlivci s otáznym úmyslom, najmä však bez kontroly. A tak sa stane, že na krúžok parkouru ozvláštnený mikulášskym dátumom prídu pozdraviť, ukázať, priniesť pár sladkostí, no hlavne sa spropagovať Slovenskí branci, oficiálne na mieste komunikovaní ako „vojaci z Trnavského útvaru“.



#### Mikuláš navštívil deti na tréningu

Deti na tréningu 6.12. 2021 navštívil Mikuláš. Deti vyskúšali zo športu a všetkým odovzdali sladké balíčky. Mikuláša sprevádzali vojaci, takže mal dobrú ochranu. Cesta z Trnavy do Žiliny bola náročná, ale s úsmevom to zvládli a prišli naše deti potešiť. ĎAKUJEME



Obrázok 1. a 2. Slovenskí branci, krúžok parkour, Žilina, 6. december 2021  
Zdroj: webové sídlo Vlčí parkour a FB profil Slovenskí branci

### 3.2 „Kdo si hraje, nezlobí“ II.

Slovenskí branci, z môjho pohľadu, robia jednoduchý facebook-ový marketing. Prídu, vyfotografujú sa pre svoj facebook-ový (ďalej FB) profil, napíšu pár akože právnických a „armádne“ znejúcich viet, že akože mobilizujú svoje sily kvôli občanom - a vrátia sa domov. Ich fanúšikovia im to nadšene zazdieľajú, šíria, zvyšujú alebo aspoň udržiavajú publikum.

Niektoré médiá okolo toho urobia hurhaju a za pár dní je zas pokoj. Lenže... medzi publikom majú vysokoppravdepodobne budúcich brancov, študentov vojenskej akadémie, profesionálnych vojakov, policajtov a pod. A to môže byť, v podobe dnes nepriameho dopadu pôsobenia Slovenských brancov na časť širšej verejnosti premietnuté do budúceho priameho vplyvu na ozbrojenú silu v jej budúcich príslušníkoch.



O tom, že budovanie svojho obranárskeho imidžu nerobia celkom zle, svedčí ich výtlak na sociálnych sieťach.

V sobotu 13. júla 2021, v čase posilnenia Policajného zboru na hraničných prechodoch vojakmi OS SR, v súvislosti s protipandemickými opatreniami, publikovali informáciu – post - patrične podfarbený fotografiami. Obsahom sa snažili navodiť pocit ich zodpovednosti za monitorovanie dodržiavania ľudských práv a privlastnili si kompetenciu kontrolovať Policajný zbor, OS SR a pod. z polohy na strane občanov, vyvolávajúc pocit, že polícia a OS SR sú na opačnej strane než je záujem občanov. Používajú dominantný slovník, dokonca so slovnými spojeniami ako „...počas kontroly, ktorej sa ochotne podriadili...“ /pozn.: vojaci a policajti/:

**„SLEDUJEME SITUÁCIU NA HRANICIACH – DOHLIADAME NAD DODRŽIAVANÍM ZÁKLADNÝCH ĽUDSKÝCH PRÁV A SLOBÔD**

**NA STRANE OBČANOV, LEBO MY SLUŽIME NÁRODU.**

*MOBILIZOVALI SME. Na základe mnohých podnetov zo strany verejnosti ako i na základe mandátu a podnetu zo strany komisára pre dodržiavanie základných ľudských práv a slobôd, jednotky SB obsadili viaceré hraničné priechody.*

**SLOBODA POHYBU MUSÍ BYŤ ZABEZPEČENÁ**

*Kittsee, Rajka, Skalica, Salka, Štúrovo, Monoštorský most, Železničný most pri obci Chľaba či Komárno, tieto všetky priechody boli v rámci mobilizácie síl národnej domobrany obsadené.*

*HLAVNÝM CIEĽOM bolo preverenie vzniknutej situácie, pozorovanie skutkového stavu a monitorovanie činnosti príslušníkov PZSR a povolaných jednotiek OSSR. Treba zdôrazniť, že PRÍSLUŠNÍCI PZSR A OSSR K NÁM BOLI NAOZAJ VEĽMI OTVORENÍ A ÚSTRETOVÍ. Počas kontroly, ktorej sa ochotne podriadili, neboli v čase a mieste nášho pôsobenia zistené žiadne porušovania zákonov obnášajúcich záruky slobody pohybu. Situácia na hraniciach je pokojná, a preto bolo nariadené jednotky opätovne stiahnuť. Aktuálne dianie však naďalej monitorujeme a sme pripravení pomáhať našim občanom tam, kde je to potrebné.“*

**Slovenskí Branci**  
13. júla 2021 · 🌐

SLEDUJEME SITUÁCIU NA HRANICIACH – DOHLIADAME NAD DODRŽIAVANÍM ZÁKLADNÝCH ĽUDSKÝCH PRÁV A SLOBÔD NA STRANE OBČANOV, LEBO MY SLUŽIME NÁRODU.

MOBILIZOVALI SME. Na základe mnohých podnetov zo strany verejnosti ako i na základe mandátu a podnetu zo strany komisára pre dodržiavanie základných ľudských práv a slobôd, jednotky SB obsadili viaceré hraničné priechody.

SLOBODA POHYBU MUSÍ BYŤ ZABEZPEČENÁ  
Kittsee, Rajka, Skalica, Salka, Štúrovo, Monoštorský most, Železničný most pri obci Chľaba či Komárno, tieto všetky priechody boli v rámci mobilizácie síl národnej domobrany obsadené.

HLAVNÝM CIEĽOM bolo preverenie vzniknutej situácie, pozorovanie skutkového stavu a monitorovanie činnosti príslušníkov PZSR a povolaných jednotiek OSSR. Treba zdôrazniť, že PRÍSLUŠNÍCI PZSR A OSSR K NÁM BOLI NAOZAJ VEĽMI OTVORENÍ A ÚSTRETOVÍ. Počas kontroly, ktorej sa ochotne podriadili, neboli v čase a mieste nášho pôsobenia zistené žiadne porušovania zákonov obnášajúcich záruky slobody pohybu. Situácia na hraniciach je pokojná, a preto bolo nariadené jednotky opätovne stiahnuť. Aktuálne dianie však naďalej monitorujeme a sme pripravení pomáhať našim občanom tam, kde je to potrebné.



Obrázok 3. skríň postu: „Sledujeme situáciu na hraniciach – dohliadame nad dodržiavaním základných ľudských práv a slobôd“, 13. júl 2021  
Zdroj: FB profil Slovenskí branci



Za súčasného vedenia rezortu a leadership-u ozbrojených síl, zdá sa, majú komunikátori OS SR rozviazanejšie ruky a môžu si dovoliť pred dvoma rokmi a dávnejšie reakcie nevidané.



Obrázok 4. reakcia OS SR na FB profile Slovenskí branci, „kontrola“ na hraniciach, hraničné prechody, 13. júl 2021

Zdroj: FB profil Slovenskí branci

Historicky prvýkrát sa reakcia ozbrojených síl stala virálnou. Prevzali ju uznané bulvárne médiá, statup-ové médiá, vrátane platformy 'Zomri'. Po ťažkom ataku – ktorý sprevádzali stovky komentárov autorov aj zvnútra organizácie spochybňujúcich jej vedenie a náplň činnosti Slovenských brancov – admini na niekoľko dní radšej svoj FB profil „vypli“.



Obrázok 5. Slovenskí branci vs. Ozbroyené sily SR, prevzatý post Slovenských Brancov a reakcie OS SR, „kontrola“ na hraniciach, hraničné prechody, 13. júl 2021  
Zdroj: FB profil Zomri

### Ozbrojené sily Slovenskej republiky poriadne NALOŽILI brancom, TAKTO sa to NEROBÍ chalani!



Na sociálnej sieti sa objavil príspevok od takzvanej národnej dobrovoľnej občianskej dobrovolnej, ktorá mala chrániť a strážiť hraničné prechody. Dokonca sa jej mali podriaďiť aj ozbrojené zložky a policajný zbor.

14. JUL 2021 9:48

Galéria k článku (39 fotografií)



Na sociálnej sieti si istá dobrovoľná organizácia „Slovenskí branci“, ktorá patrí pod občianske združenie „Naša vlasť je budúcnosť“

Obrázok 6. „Ozbrojené sily SR poriadne naložili brancom...“  
Zdroj: <https://www1.pluska.sk/spravy/z-domova/ozbrojene-sily-slovenskej-republiky-poriadne-nalozili-brancom-takto-to-nerobi>

## Armáda vysmiala Slovenských brancov, ktorí sa na hraniciach hrali na vojakov. Nezistili ste ani ho\*no, ale máte selfie na Tiktok

Slovenskí branci vraj chceli dohliadať na dodržiavanie ľudských práv a slobôd na hraniciach.

Zdieľať

Uložiť

Obmedzenia na hraniciach vyprovokovali Slovenských brancov, ktorí sa ako amatérska polovojenská jednotka dlhodobo hrajú na vojakov, k tomu, aby „mobilizovali a obsadili“ viaceré hraničné priechody. Branci v statuse tvrdia, že dohliadajú na dodržiavanie základných práv a slobôd, a tak v rámci domobrany obsadili hraničné priechody.

Obrázok 7. „Armáda vysmiala Slovenských brancov...“

Zdroj: <https://refresher.sk/100701-Armada-vysmiala-Slovenskych-brancov-ktori-sa-na-hraniciach-hrali-na-vojakov-Nezistili-ste-ani-ho-no-ale-mate-selfie-na-Tiktok>



Obrázok 8. „Nadove ministerstvo brutálne zotrela Slovenských brancov...“

Zdroj: <https://ereport.sk/nadove-ministerstvo-brutalne-zotrela-slovenskych-brancov-vase-vysledky-nezistili-ste-ani-hovno/>



## „Chodte sa hrať,“ odkázali Ozbroyené sily Slovenským brancom. Na Facebooku im to poriadne natreli

Eva Niňajová 14. júla 2022 o 7:59

- Slovenskí branci sa na Facebooku hrdili ako monitorujú hranice
- Na hraničných priechodoch malo dôjsť z ich strany k mobilizácii, obsadeniu priechodov i kontrole príslušníkov OZ SR a PZ SR
- Ozbroyené sily brancov na sociálnej sieti vysmiali. Odkázali im, že „nezistili ani h'vno“



Facebook/Slovenskí branci



Obrázok 9. „Chodte sa hrať, odkázali Ozbroyené sily Slovenským brancom“  
<https://www.startitup.sk/slovenski-branci-pobehuju-ozbrojeni-po-lesoch-siria-nenavist-omoch-a-lgbti-su-bezpecnostne-riziko-vravia-odbornici/>

FB profil Slovenských brancov ožil 17. júla 2022 - až zverejnením ďalšieho postu. Tiež s typickým, no už opatrnejším slovníkom. Aktéri sa opäť snažia zapôsobiť na publikum, že oni sú tí, čo zjednávajú poriadok a sú zárukou ľudských práv občanov SR:

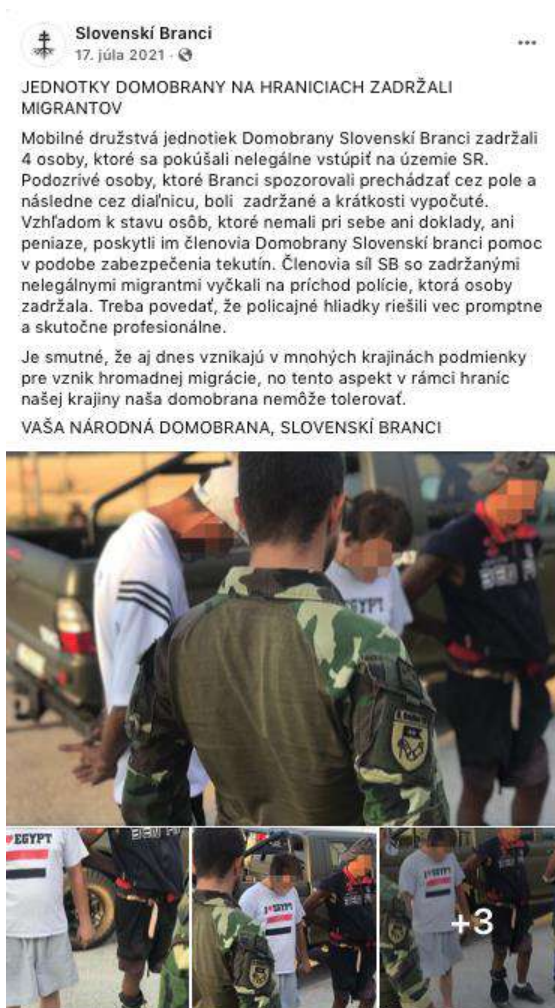
### „JEDNOTKY DOMOBRANY NA HRANICIACH ZADRŽALI MIGRANTOV

*Mobilné družstvá jednotiek Domobrany Slovenskí Branci zadržali 4 osoby, ktoré sa pokúšali nelegálne vstúpiť na územie SR. Podozrivé osoby, ktoré Branci spozorovali prechádzať cez pole a následne cez diaľnicu, boli zadržané a krátkosti vypočuté.*

*Vzhľadom k stavu osôb, ktoré nemali pri sebe ani doklady, ani peniaze, poskytli im členovia Domobrany Slovenskí branci pomoc v podobe zabezpečenia tekutín. Členovia síl SB so zadržanými nelegálnymi migrantmi vyčkali na príchod polície, ktorá osoby zadržala. Treba povedať, že policajné hliadky riešili vec promptne a skutočne profesionálne.*

*Je smutné, že aj dnes vznikajú v mnohých krajinách podmienky pre vznik hromadnej migrácie, no tento aspekt v rámci hraníc našej krajiny naša domobrana nemôže tolerovať.*

**VAŠA NÁRODNÁ DOMOBRANA, SLOVENSKÍ BRANCI“**



Obrázok 10. „Jednotky domobrany na hraniciach zadržali migrantov“, 17. júl 2021

Zdroj: FB profil Slovenskí branci

### 3.3 Upratanie hernej plochy

Slovenskí branci sú príkladom organizácie, ktorá je problémom. V skutočnosti si však svoje ciele sleduje iba niekoľko jednotlivcov z vedenia združenia. Radoví členovia a sympatizanti jednoducho iba nemajú na dosah inú legálnu udržateľnú alternatívu navyše v mieste bydliska a jeho okolí, v ktorej by mohli pôsobiť a realizovať sa - nosiť uniformu a byť užitoční. Je chybou štátu, že po vzore iných krajín, dokonca v minulosti i z vlastnej skúsenosti, neponúka atraktívnu možnosť.

Extrémistické a polovojenské skupiny predstavujú nebezpečenstvo pre stabilitu a bezpečnosť spoločnosti hneď v dvoch rovinách: priame ohrozenie bezpečnosti a demokratického usporiadania spoločnosti ich protiprávnymi aktivitami - alebo aktivitami na hrane zákona – a šírenie propagandy a dezinformácií v úlohe dôveryhodného



sprostredkovateľa postojov inšpirovaných alebo priamo preberaných od cudzích štátnych aktérov.

Verejné politiky v tejto oblasti – Bezpečnostná stratégia a Koncepcia pre boj SR proti hybridným hrozbám – obsahujú jasné pomenovanie extrémistických skupín a „samozvaných domobrán“ ako potenciálne riziká najmä z pohľadu ich indoktrinácie a využitia na diverzné útoky či vyvolávanie nepokojov. Napriek malému množstvu konkrétnych informácií v správach bezpečnostných zložiek viaceré z nich konštatujú, že cudzie štáty využívajú a podporujú extrémistické a paramilitárne subjekty na presadzovanie vlastnej agendy a šírenie vlastnej propagandy zameranej proti členstvu Slovenska v EÚ a NATO.

Na Slovensku existuje viacero subjektov, ktoré sú buď otvorene nepriateľské voči oficiálnej zahranično-politickej a bezpečnostnej orientácii Slovenska, alebo sa ju snažia spochybňovať. Tieto skupiny predstavujú ciele pre aktivity cudzích štátnych aktérov, s ktorými zdieľajú aj mnohé ideové a geopolitické stanoviská. Prípád založenia tzv. európskej pobočky ruského motokárskeho klubu Noční vlci na Slovensku je vhodnou ilustráciou, ako funguje prepojenie polovojenských skupín na ekonomické záujmové skupiny a na Ruskú federáciu.

Využívanie nástrojov trestného práva s cieľom zabrániť účasti slovenských občanov na ozbrojených konfliktoch v zahraničí je značne limitované a až donedávna nebol novozavedený inštitút účasti na bojovej činnosti organizovanej ozbrojenej skupiny v zahraničí takmer vôbec využívaný. Zatiaľ čo právna úprava občianskych združení explicitne zakazuje vznik ozbrojených združení alebo združení s ozbrojenými zložkami, podobné explicitné obmedzenie absentuje pri politických stranách a hnutiach.

Nástroje trestného práva nie sú príliš účinné pri prevencii a represii účasti slovenských občanov na bojovej činnosti organizovaných ozbrojených skupín v konfliktoch v iných krajinách. Jedno vznesené obvinenie od účinnosti zákona v roku 2016 je toho dôkazom. Dôvodom je aj nespolupráca zložiek príslušných krajín, kde bojovali slovenskí občania. Rovnako problematické je preukazovanie spolupráce s cudzou mocou a cudzím činiteľom v trestnoprávnej rovine. Aj vďaka limitovanému použitiu tohto inštitútu v slovenskom právnom poriadku – trestný čin vlastizrady, ohrozovania mieru a ako všeobecná príťažujúca okolnosť – je jeho praktická využiteľnosť veľmi malá.

Napriek opakovaným konštatovaniam o nebezpečnosti polovojenských skupín a ich potenciálnemu zneužití cudzími štátnymi aktérmi je vážnym nedostatkom neexistencia právnej úpravy tohto pojmu.

Preventívnym opatrením, ktoré by poskytlo obyvateľom SR so záujmom o vojenstvo a ochranu vlasti atraktívnu alternatívu pod kontrolou a garanciou štátu na Slovensku jednoducho naozaj nie sú. Programy ako Aktívne zálohy a Dobrovoľná vojenská príprava sú svojim zameraním nevhodné pre zapojenie osôb, ktoré majú záujem o občasnú, nepravidelnú



a najmä krátkodobé zapojenie do výcvikových aktivít. Tento nedostatok vytvára priestor, ktorý následne vyplňajú polovojskové skupiny.

Štát, prostredníctvom rezortu obrany, sa síce snaží zabrániť fungovaniu neštátnych polovojskových skupín prostredníctvom programu Aktívnych záloh a Dobrovoľnej vojenskej prípravy, ktoré by si mali ľudia vybrať ako vhodnejšiu alternatívu. Tieto programy však majú iné zameranie, vyžadujú oveľa aktívnejšie a intenzívnejšie zapojenie a nie sú vhodnou alternatívou naproti pôsobeniu polovojskových skupín.

Atraktivita ozbrojených síl však závisí najmä od modernizácie techniky a vybavenia ako i finančného ocenenia jej príslušníkov. Rovnako absentuje výchova k zdravému patriotizmu a hrdosť na vlasť bez nacionalistických či šovinistických podtónov.

## ZÁVER

Málozvyčajný pohľad na extrémizmus v ozbrojených silách v počiatku vychádzajúci z výskumnej práce pravdepodobne priniesol viac otázok než odpovedí. Otáznym zostáva centrálny motív, čo vedie jednotlivcov poznačných vojenským prostredím, vzdelaným a skúseným z pôsobenia v medzinárodných aliančných inštitúciách komunikovať s prostredím poznačeným extrémizmom. Centrálny motív pravdepodobne tkvie v istej exkluzivite vzťahov a naplňujúcom seberealizujúcom pociťovaní prispieť, dokonca až riadiť, proces rýchlych a účinných riešení 'zásadných problémov'. Inak ide samozrejme o prísne vnútorné motívy rôznej hĺbky a intenzity pohnútok jednotlivcov.

Otáznym zostáva tiež motív priblíženia sa dávnejších i nedávnych špičiek rezortu a OS SR extrémistickým štruktúram. A to v plnom spektre dopadu. Celkom zámerne ich nepomenúvam. Neposudzujem totiž motívy či etiku a morálku ich konania. Iba fakty. A hazard s mienkou širokej a špeciálne vojenskej verejnosti.

Javí sa kontroverzným, ak niekto, kto v minulosti nosil vojenskú uniformu v súčasnosti navonok v politických zápasoch vystupuje v úlohe 'generála' - v civilnom vnímaní teda aj lídra, autority – dnes bojuje proti výsledkom vlastnej práce a zodpovednosti z čias kariéry, či sa otvorene hlási k hnutiu, ktorého lídri a sympatizanti akoby stáli na strane, ktorá ešte nedávno, v zmysle jeho vlastnej definície pracovného zaradenia, mala byť cieľom jeho profesionálnej pozornosti.

Dôležité je, čo preskupujúci chcú povedať verejnosti. Ešte dôležitejšie však je, čo verejnosť naozaj počuje. A vidí. A čo vidí a počuje vojenská verejnosť. Pokiaľ sú Ozbroyené sily SR jedným z pilierov štátnosti, takéto koketovanie s prostredím blízkym extrémizmu k ich vnútornému pokoju neprospieva.

Dobrou správou je, že vznikajú iniciatívy, štruktúry a koncepty, ktoré by mali byť aj v boji s extrémizmom nápomocné, určujúce. Za všetky spomeniem: 1. januára 2022 vznikol Odbor





pre hybridné hrozby a strategickú komunikáciu Ministerstva obrany Slovenskej republiky. Aktuálne ho vedie Victor Breiner. Ten v minulosti pracoval ako zahraničný spravodajca z vojnových oblastí v Sýrii, Líbyi, Mali, Tunise, Jordánsku, Libanone a Ukrajine. Jeho záujem o dezinformácie a nevojenské spôsoby dosiahnutia politických cieľov ho priviedli k štúdiu medzinárodnej bezpečnosti v anglickom Leicestri. V roku 2019 založil portál Infosecurity.sk, ktorý analyzuje dezinformácie a propagandu v našom informačnom prostredí. Do konca roka 2021 pracoval ako poradca pre hybridné hrozby v kancelárii ministra obrany.

Už po medzirezortom pripomienkovom konaní je v súčasnosti „Akčný plán koordinácie boja proti hybridným hrozbám“. Je to dokument postavený na niekoľkých pilieroch. Jedným z nich je budovanie odolnosti obyvateľstva SR proti novým hrozbám – i cestou vzdelávacích aktivít.

„Akčný plán koordinácie boja proti hybridným hrozbám“ je reakciou na nulovú existenciu koncepčných riešení pre edukáciu obyvateľov SR v novom informačnom priestore. Plán počíta s implementáciou nových schopností a spôsobilostí, ktoré majú byť, o. i. integrované do učebných osnov – celoživotného vzdelávania, vzdelávania pedagógov. Cielť má aj na digitálne zručnosti a všetko, čo by malo našu spoločnosť robiť odolnejšou.

Plán hovorí aj o implementácii strategickej komunikácie, teda že v principiálnych témach musí štát hovoriť jedným hlasom, koherentne, transparentne, jasne a kompetentne. Ide o systémový dokument, ktorým štát reaguje na hrozby nielen v informačnom priestore. Návrh obsahuje približne šesťdesiatku konkrétnych opatrení.

Post scriptum - aktualizovaný moment z času jazykovej úpravy textu: k dobrým správam týchto dní by mohla patriť tá z utorku 11. októbra 2022, ktorú publikovali Slovenskí branci na svojom FB profile: „PRIATELIA, PODPOROVATELIA, MILÍ OBČANIA, NAŠA ČINNOSŤ SA KONČÍ - LÚČIME SA S VAMI“. Môžeme špekulovať, prečo činnosť ukončili a zrejme ani nie je problém trafiť sa do skutočných dôvodov. Pre túto chvíľu to však ani nie je veľmi podstatné. Dôležité je, aby ideoví lídri nepreskupili a nestali sa posilou hnedej alternatívy a tak aj legitímnym nástrojom správy štátu na akejkoľvek úrovni jeho riadenia.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. KUBERTOVÁ, Lenka, 2005. Personálie v elektronickej súbežnej Slovenskej bibliografii. In *Bibliografický zborník 2004-2005* [online]. Martin : Slovenská národná knižnica, s. 136-139 [cit. 2020-05-20]. Dostupné na internete: <[http://www.snk.sk/nbu/Zborník\\_2004\\_2005.pdf](http://www.snk.sk/nbu/Zborník_2004_2005.pdf)>.
2. KUPKOVÁ, Iveta – MILO Daniel, 2019. Hybridné hrozby na Slovensku, In *Polovojenské a extrémistické skupiny*. [online]. GLOBSEC. Dostupné na internete: <<https://www.globsec.org/wp-content/uploads/2019/06/Hybridné-hrozby-na-Slovensku-Polovojenské-a-extrémistické-skupiny.pdf>>.



3. MAREŠ, Miroslav - SMOLÍK, Josef - VEJVODOVÁ, Petra. *Extremismus z pohledu vojáků*. *Vojenské rozhledy*. roč. 19 (51). č. 4, 2010. s. 163–173. ISSN 1210-3292
4. MO SR. 2021 *Postoj profesionálnych vojakov k pravicovému extrémizmu*, Správa z výskumu.

**Mgr. Mário PAŽICKÝ, EMBA**, externý doktorand,  
Katedra bezpečnosti a obrany  
Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika  
Demänová 393,  
031 01 Liptovský Mikuláš  
e-mail: mario.pazicky@aos.sk





## PERSPEKTÍVA ROZVOJA LÍDERSKÝCH SPÔSOBILOSTÍ V OZBROJENÝCH SILÁCH

Ivana SLYŠKOVÁ

### PERSPECTIVE FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS IN THE ARMED FORCES

#### Abstract:

*The main objective of that article was to identify and analyse key aspects in the education and development of military leaders that would reflect the dynamic global environment in unique military areas. In particular, we focused on predicting the future needs of the educational process, involving the transformation of methods and the curriculum, reflecting the demands of the military environment of the future, such as technological change, digitalisation and globalisation, or cultural and generational changes. No less important was the outlining of the trend of upcoming leadership capabilities of military commanders, which are an essential attribute of successful adaptation to the future era of leadership and the associated adequate performance of operational tasks.*

**Keywords:** *future, education, leader, leadership capabilities, military environment.*

#### ÚVOD

Dnešní vojenský velitelia čelia množstvu výziev súvisiacich s meniacimi sa strategickými prioritami, hybridnými vojnami, dynamickými procesmi, ktoré na ich zvládnutie vyžadujú široké spektrum vedomostí, zručností, schopností, či ďalších charakteristík. Vojenský vodcovia sa čoraz viac stávajú dôležitými aktívami armád a práve náročné situácie vo väčšine prípadov vytvárajú podmienky na podnietenie inovácií aj v procesoch a inštitúciách, ktoré sa „zdráhajú“ meniť. V globálnom vojenskom svete sa zvyrazňuje a volá po transformácii vojenského vzdelávania zameraného na rozvoj lídrov, a tým dosiahnutie vyššej efektivity a bojovej pripravenosti jednotiek. Tento článok sa zameriava na analýzu aktuálnych a budúcich trendov vzdelávania a rozvoja vodcovských kompetencií vo vojenských podmienkach.

#### 1 BÚDUCNOSŤ JE DNES

System vzdelávania sa v posledných dekádach výrazne menil. Spätný pohľad na vzdelávanie pred dvadsiatimi rokmi a dnes poukazuje na výrazný pokrok. Prechod od analogického k digitálnemu vzdelávaniu, z kamenných škôl a inštitúcií na dištančné vzdelávanie v domácom prostredí.



Vzhľadom k vzdelávaciemu procesu sa vynára viacero otázok: Je možné predikovať ako sa bude uberať vzdelávanie v budúcich desaťročiach? Čo musí v budúcnosti poskytovať vojenské vzdelávanie?

Výskumné štúdie sa primárne zameriavajú na identifikáciu schopností, osobnostných vlastností, spôsobilostí, kvalít, ktoré reprezentujú úspešných lídrov. Súčasný výskum poukazuje, že celkom mylne vychádzajú z predpokladu, že ak identifikujú kvality dobrého vodcu, dokážu urobiť úspešného lídra z kohokoľvek. Ako uviedol vo svojej štúdií Annis (2018) nestačí iba študovať, čo dobrí vodcovia "sú, vedia, robia", aby sa vytvoril vzdelávací systém, ktorý by mohol replikovať úspechy veľkých vojenských vodcov, ale musí sa zamerať na proces, ako sa z jednotlivca stáva dobrý vodca. Rovnako dodáva, že iba ak do modelu rozvoja vojenských veliteľov zabudujeme solídnu vzdelávaciu filozofiu, môžeme poskytnúť vojakom chýbajúci "cestovný plán" ako sa dostať z bodu A - ich súčasné vodcovské schopnosti, do bodu B - požadované vlastnosti, schopnosti a zručnosti.

Pri koncipovaní nových vzdelávacích programov, výcvikov a stratégií je nutné zohľadniť platnosť týchto program v budúcnosti, t.j. ak tvoríme nový koncept vzdelávania je žiadúce aby nielen reflektoval aktuálnu situáciu a vzdelávacie trendy, je nutné aby predvídal potreby a trendy v dlhšom časovom horizonte. Z uvedeného vyplýva niekoľko rovných kruciálnych pre tvorbu vzdelávacích programov.

### 1.1 Metódy vzdelávania

Samotné metódy vzdelávania, ich aktuálnosť a vizionárske prispôsobenie budúcim potrebám vzdelávacieho procesu. Ako už bolo spomenuté pri porovnaní spôsobov vzdelávania minulej dekády a súčasnosti vnímame výrazný pokrok, je teda zrejmé, že podobný progres bude rovnaký aj v ďalších rokoch. Tradičné spôsoby vzdelávania založené na memorovaní, individuálnej skúsenosti, či konštruktivizme sú postupne transformované na novú teóriu učenia – konektivizmus, ktorý podľa Siemens (2004) vychádza zo základného predpokladu, a to že vedomosti nespočívajú v jednotlivcovi, ale v sieti, t.j. študenti sa pripájajú k sieti, vyberajú informácie, integrujú ich do nových poznatkov a tie ďalej zdieľajú. Myšlienku, ktorú rozvíjal Siemens v roku 2004, a to že na zvýšenie uplatniteľnosti vzdelávacieho procesu, odbornú prípravu a rozvoj vodcovských schopností budú mať vplyv tri inovácie: 1. osobné pripojenie k internetu, ktoré umožní nepretržité pripájanie, získavanie, vytváranie a zdieľanie informácií, 2. využitie "umelej inteligencie", ktorá dokáže rozpoznať úpravy a rozšírenia nových zdrojov informácií, ktoré požadujeme, 3. vzdelávanie bude automaticky a neustále aktualizované, sa nielenže stalo realitou, ale výrazne ovplyvňuje šírku a dosah vzdelávania, skraca čas a úsilie potrebné na učenie. Je teda nevyhnutné pri koncipovaní nových vzdelávacích programov zohľadniť možnosti a prostriedky budúcnosti počnúc technológiami a končiac ľudským potenciálom.



Greer (2015) vidí pre 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:

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

K zmene vzdelávania a najmä k zmene metód vzdelávania vodcov, schopných operovať v 21. storočí sa pripája aj Mallick (2020), 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.

Vo všeobecnosti by sme mohli povedať, že transformácia tradičných vzdelávacích metód na vzdelávacie metódy budúcnosti zahŕňajúca inovácie, vyspelé technologické prostriedky, ale aj zmenu jednotlivých učebných metodík a zavádzanie nových techník je len jednou oblasťou zmeny rozvoja líderských spôsobilostí.

## 1.2 Obsah vzdelávania

Druhou nemenej dôležitou oblasťou je definovanie samotného vzdelávacieho systému, a teda na akých pilieroch vzdelávania, s akým obsahom postaviť edukačný proces novodobých vodcov. Zadefinovaním uvedených dvoch oblastí 1. Ako sa učiť? a 2. Čo sa učiť? je možné maximalizovať rozvoj vodcovských schopností. Annis (2018) ponúka prístup k vzdelávaniu vodcov založený na troch pilieroch, a to:



#### - **Pracovné skúsenosti**

Definované ako každé učenie, ktoré sa vyskytuje “v zamestnaní”, t.j. samotnou činnosťou, resp. vykonávaním veliteľskej funkcie je možné osvojiť si “umenie” vedenia založené na skúsenosti.

#### - **Inštitucionálny tréning a vzdelávanie**

Akákoľvek aktivita, skúsenosť nadobudnutá prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií, od civilných po vojenské školy, kurzy, školenia. Tento typ vzdelávania je oddelený od skúseností nadobudnutých pracovnou činnosťou, na druhej strane ich osvojovanie vyžaduje poznanie zákonov, predpisov, smerníc na vykonávanie zastávanej funkcie (napr. vyšší veliteľsko - štábny kurz).

#### - **Sebarozvoj**

Autor definuje pilier sebarozvoja ako kľúčový pre vzdelávanie lídrov. Operačnú a inštitucionálnu doménu modelu rozvoja vníma ako spôsob, ktorý síce poskytuje vojakom vodcovské schopnosti, no vytvára ich vo veľkej miere uniformné a ak sa všetci učia to isté, prostredníctvom podobných skúseností a rovnakého vzdelávania, prečo by mal tento prístup produkovať inovatívnych vodcov. Sebarozvoj podľa Annisa umožňuje vodcom rozvíjať sa tak, aby vyhoveli svojim špecifickým osobným rozvojovým potrebám a situačným požiadavkám. Inak povedané dobrovoľné vzdelávacie aktivity veliteľov zamerané na odstránenie vlastných nedostatkov, resp. získanie nových spôsobilostí, schopností, poznatkov, mimo tých, ktorých znalosť im vyplýva z funkcie.

Obsahová stránka jednotlivých pilierov vzdelávania závisí od poznania vojenského prostredia budúcnosti a definovania schopností, spôsobilostí, kompetencií lídra budúcnosti.

### **1.3 Vojenské prostredie budúcnosti**

Analýza vojenského prostredia budúcnosti, zahŕňajúca nielen vývoj nových zbraňových systémov, technologickú revolúciu, informačnú vojnu, ale aj celkovú povahu vojny ako takej. Ako uviedol Mallick (2020) kľúčové trendy vo vojenských technológiách dramaticky zmenia charakteristiky budúcej hrozby. Vplyv automatizácie a počítačov, elektromagnetická vojna, brilantné snímače a iné technológie radikálne zmenia čas, priestor, rýchlosť a iné zásadné podmienky. Operačné prostredie bude menej predvídateľné a rozmanitosť vzrastie vo vnútri i vonku ozbrojených síl. Silnejúci informačný tok spôsobuje tlak na schopnosť veliteľa absorbovať rastúce množstvo informácií v čoraz kratšom čase. Dôraz bude kladený na schopnosť veliteľa zvládať informačné preťaženie, triedením dôležitých informácií a robiť správne rozhodnutia.



Hammes (2005) popísal vojnu štvrtej generácie, ako jednu z najväznejších výziev súčasnosti pre medzinárodnú bezpečnosť. Vychádza zo základného princípu, že vyššia politická vôľa, ak je správne použitá, môže poraziť väčšiu ekonomickú a vojenskú silu. Vojna štvrtej generácie sa nesnaží vyhrať porážkou nepriateľských vojenských síl. Namiesto toho, kombinuje partizánsku taktiku alebo občiansku neposlušnosť s mäkkými sieťami sociálnych, kultúrnych a ekonomických väzieb, dezinformačných kampaní a inovatívnych politických aktivít, priamo útočí na politickú vôľu nepriateľa.

Pomocou zdĺhavých ťažení porazia skôr vôľu nepriateľa ako jeho armádu. Z uvedeného vyplýva vyššia prepojenosť s civilným prostredím, ktorá prinesie 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.

Vychádzajúc z dostupnej literatúry je možno definovať niekoľko základných paradigiem operačného prostredia budúcnosti:

- nepredvídateľnosť;
- neistota a nejednoznačnosť;
- vyššia prepojenosť s civilným prostredím;
- zložité reťazce velenia;
- silnejúci informačný tok;
- zbrane;
- národné, medzinárodné, nadnárodné jednotky.

Technologické zmeny, digitalizácia a globalizácia vytvárajú vysoko dynamické prostredie, ktoré v kombinácii s kultúrными a generačnými zmenami vytvárajú tlak na transformáciu vodcovských kompetencií najmä v hierarchických organizačných formách.

#### 1.4 Líder budúcnosti

Na základe vývoja a analýzy vojenského prostredia je dôležité pokúsiť sa o zadefinovanie "kvalít" úspešného lídra budúcnosti, zahŕňajúc jeho schopnosti, vlastnosti a spôsobilosti, reflektujúce výzvy a potreby moderného boja. Transformačný proces vzdelávania lídrov budúcnosti musí byť „oslobodený“ od individuálnych, ale aj organizačných prekážok vyplývajúcich predovšetkým z hierarchickej povahy armády v procese prijatia zmien. Tak ako sa mení charakter vojny, mení sa aj charakter novej generácie. Dnešná generácia Z<sup>1</sup> je schopná akceptovať vedenie založené na kolektívnej zodpovednosti,

<sup>1</sup> 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.



spolupráci s rôznorodými jednotlivcami a rovnosť na všetko bez ohľadu na ich funkciu a postavenie. Naopak dnešná generácia odmieta tradičný koncept “top – down” vodcovstva. Hlavným cieľom sa stáva kapacita vodcu nasmerovať správne vedomosti, správnym ľuďom, v správnom čase a na správnom mieste.

Model tradičných veliteľských zručností a novovznikajúcich kompetencií požadovaných pre úspech v blízkej budúcnosti, ktoré popisuje Mallick (2020) uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Tradičné vs. nové veliteľské zručnosti.

<b>Tradičné veliteľské zručnosti</b>	<b>Nové veliteľské zručnosti</b>
Riešenie problémov	Intuícia
Organizácia	Všestrannosť a adaptácia
Taktické znalosti	Vízia a predstavivosť
Psychická a fyzická výdrž	Inovatívne myslenie
Rozhodnosť	Informačná veková kompetencia
Pracovná etika	Zmysel pre ľudskosť
Sebadisciplína a dôvera	Kreativita
Komunikácia	Koncepčné myslenie
Úsudok	

Zdroj: Mallick, 2020

Z uvedeného možno vyvodit' základné atribúty vedenia a profesionálnych kompetencií budúcich vojenských vodcov:

- kognitívne schopnosti v práci s rozmanitými kultúrami a porozumenie vplyvu štruktúry a dizajnu na organizačný a tímový rozvoj,
- kognitívne schopnosti kriticky myslieť, rozvíjať sa a komunikovať víziu, ktorá zapadá do strategického kontextu prostredia, v ktorom operujú.

Greer (2018) vidí budúcnosť vojenského vzdelávania lídrov v štyroch základných rovinách:

- *Taktická a technická expertíza* – profesionálne vojenské vzdelávanie založené primárne na vzdelaní každého jednotlivca v oblasti taktiky, technikách a postupoch týkajúcich sa jeho postavenia, postavenia a organizácie, bez ohľadu na zastávanú funkciu a zameranie.
- *Kritické, kreatívne, systémové a strategické myslenie* – druhým krokom je budovanie schopnosti myslenia v zmysle kritického, kreatívneho a systémového myslenia, komplexného riešenia problémov a rozhodovania. Zlepšenie schopností myslenia umožňuje vodcom a vojakom prekonať súperov v chaose a neistote, ktorou je taktický boj a v konečnom dôsledku poskytuje armáde rozvoj strategických mysliteľov, plánovačov a strategických vodcov.





- *Morálka a etika* – vojenské vzdelávanie musí rozvíjať kompetencie vodcu ako morálneho a etického lídra so zvyšujúcou sa zodpovednosťou počas celej služobnej kariéry. Autor popisuje, že podstata vojny sa nemení, mení sa jej charakter. Čoraz častejšie sa stretávame s bojom, ktorý je zmiešaný s civilným obyvateľstvom, a preto sa vyžaduje aby vodcovia viedli vojnu najhumánnejším spôsobom pri plnení národných cieľov.
- *Transformačné vedenie* – rozvoj transformačného vedenia ako spôsobu budovania armády, ktorá je dominujúca vo fyzickej, kybernetickej a ľudskej sfére, ktorá je vysoko agilná a adaptívna a ktorá môže uspieť, na nových miestach, v nových misiách a poraziť nových nepriateľov. Velitelia vždy museli transformovať svoju jednotku z jednotky, ktorú dostali, na jednotku, ktorú chceli.

## ZÁVER

V uvedenom článku sme sa pokúsili načrtnúť možné perspektívy a kľúčové atribúty vo vzdelávaní a rozvoji vojenských lídrov, a to najmä cez optiku transformácie a implementácie nových foriem, metód a obsahu vzdelávania. Článok poukazuje na nevyhnutnosť zmeny systému vzdelávania predikčným spôsobom, ktorý bude reflektovať nielen na dynamické globálne prostredie budúcnosti, ale rovnako prispôsobenie sa novej generácií vojenských veliteľov a ich jednotiek. Naznačili sme nové trendy líderských spôsobilostí vojenských veliteľov ako primárne atribúty úspešnej adaptácie na budúcu éru vodcovstva.

Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ANNIS, F.C. 2018. *A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Development*. [online].2018.[cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://medium.com/experientia-et-progressus/annis-leader-development-3e6fca77ebfc>

GREER, J. 2015. *Employing PLN for self-development of Army leaders: A connectivist approach* (Doctoral Dissertation). Walden University, 2015.

GREER, J. 2018. *Thoughts on Military Education, Training and Leader Development in 2050*. In: SmallWarsJournal. [online]. 2018. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/thoughts-military-education-training-and-leader-development-2050>



- FREEDMAN, L. 2005. *War evolves into the fourth generation: A comment on Thomas X. Hammes*. In: Contemporary Security Policy. [online]. Vol. 26, Issue 2, 2005. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13523260500211199?scroll=top&needAccess=true> <https://doi.org/10.1080/13523260500211199>
- MALLICK, P. 2020. *Military leadership – the changing paradigm*. [online]. 2020. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:  
[https://www.researchgate.net/publication/344325989\\_MILITARY\\_LEADERSHIP-THE\\_CHANGING\\_PARADIGM](https://www.researchgate.net/publication/344325989_MILITARY_LEADERSHIP-THE_CHANGING_PARADIGM)
- SIEMENS, G. 2004. *Connectivism: A learning theory for the digital age*. [online]. 2004. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Connectivism%3A-A-Learning-Theory-for-the-Digital-Age-Siemens/f87c61b964e32786e06c969fd24f5a7d9426f3b4>
- STRAUS, S. KRUEGER, T.C., GRIMM, E.G., GIGLIO, K. 2018. *Malleability and Measurement of Army Leader Attributes*. Personnel Development in the U.S. Army. [online]. 2018. [cit.2022-10-5] Dostupné na internete: <https://doi.org/10.7249/RR1583>  
[https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1583.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1583.html)

**kpt. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ**

externá doktorandka Katedry obrany a bezpečnosti  
Akadémie ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
0960 428 130  
e-mail: [slyskova.ivana@gmail.com](mailto:slyskova.ivana@gmail.com)



## FACTORS MOTIVATING THE CHOICE OF A MILITARY CAREER IN HUNGARY IN THE 1980s, IN THE LIGHT OF LIFE COURSE INTERVIEWS

Tibor MADARÁSZ

### Abstract:

*The study deals with this particular form of the career choice decision along the lines of the career motivation of military officers entering the military in the 1980s. In the course of our research, we conducted life course interviews with ten former military officers, whose processing was carried out with the help of the identification of typologizable patterns of behavior in the given life situation. The majority of young people who choose a military career are already attracted to this profession in their elementary school years. However, another part of them only becomes interested in it much later, towards the end of high school. The background of early identification and pattern can often be a pattern carried by family or other close relatives, childhood book or film experiences. In such cases, the young person usually feels an attraction to certain external signs of identity (uniform, weapons).. Before the regime change, however, the social benefit of the career was a particularly important objective factor when choosing a career, as the military career functioned as a social mobility factor with its help.*

**Keywords:** *military career, discipline, motivation,*

### 1 MILITARY CAREER MOTIVATION

According to research results (Kanyóné, 2002), the factors that make up the attractiveness of a military career are organized around five motivation areas. And these are identification and pattern following, the specifics of the field, the demonstration of strength and competence test, the objective and subjective advantages of the field, and the forced choice (Kanyóné, 2002).

The research of Kanyóné (2002) and Papuláné (2013) highlight that the majority of those who choose a military career are already attracted to this profession when they are in the elementary school. The motivational sources for identifying and following the example of those who make an early career decision are childhood experiences related to the military career, which are fed by film and book experiences, military games, and computer games. These ideas also include the attraction to external signs of identity (uniforms, weapons). In addition to all of this, the identification can also come from the personal example of a relative, a father, or even a professional soldier in the circle of acquaintances (Kanyóné, 2002; Varga, 2011; 2012; Papuláné, 2013).

Factors such as the variety of the course, the operation of military equipment, organization and discipline make up the interesting features of the course.



According to the research results, young people who choose a military career are characterized by a strong motivation to achieve, which is manifested in the fact that order and discipline, clear and unambiguous tasks are among the attractive factors of the military career for them (Kanyóné, 2002; Papuláné, 2013). In the attraction to the military career, the validation of physical strength is of great importance, as well as the interest in military technology. According to this, young people belonging to the active, realistically oriented personality type with "masculine" interests are most attracted to the military career. This is supported by the fact that young people who choose a military career are also motivated by the opportunity to prove their strength. Their motivations include meeting masculine challenges, proving their ability, and fulfilling the role of manager and leader (Kanyóné, 2002).

The subjective benefits associated with the career are mainly the factors that trigger the recognition of others and serve self-realization. Among the students participating in military higher education who are preparing for a professional military career, the factors that make up the attractiveness of the career include "duty to the homeland", "leadership of the people", "an officer's career", as well as a sense of professionalism (Kanyóné, 2002; Papuláné, 2013). Factors that strengthen the individual's self-esteem and self-esteem play an important role in their career motivation. Their attraction to the military career is driven by the need for usefulness, importance, and respect. Fulfilling one's duty to one's country and making sacrifices provide the moral dimension of their career motivation, in which the need for importance, usefulness and respect also appears (Kanyóné, 2002).

In addition to the individual characteristics of the personality, values and interests, social influences also affect the factors influencing the attractiveness of the military career. Among those who choose a military career, it represents an important value that choosing a military career means a secure job and income. The majority of children from families experiencing unemployment were mainly attracted to the field by this. The income conditions of the family had an influence in other aspects as well. Among the attractive factors of the military career for children of low-income families is further education in military higher education, which can be considered free of charge, which is the only opportunity for them to continue higher education and social advancement. The same is supported by Papuláné's 2013 research, about 30% of those preparing to become an officer indicated obtaining a diploma as one of their motivations for choosing a career (Papuláné, 2013). These constitute the motivations that refer to the objective benefits attached to the career (Kanyóné, 2002).

Lászlóné Kanyó's research results also highlight that there has been a change in the importance of career motivation factors in the last decade. While previously the main motivation was an attractive income, access to housing, and other social benefits, at the time of the research, these were the most important motivations for children of disadvantaged, low-income families. For children of families with average or above-average income, self-realization factors are much more important. Secure employment, graduation, and social



advancement play an important role for them as well. All of this means that a significant number of young people do not choose the career of a military officer primarily because of their attraction to the career or their identification with the profession. External social reasons play a role in their decision, which prioritize the objective advantages of the career (Hammil et al., 1995; Kanyóné, 2002). The research conducted in 2013 (N=334 people) also supports this, among those choosing a military career, financial security and a secure job were an important motivation, which was indicated by the majority of respondents in the first place (Papuláné, 2013).

When choosing a career, it is also possible to make a choice out of compulsion. This can also be the result of the indecision typical at the time of choosing a career, the lack of interest, or if the original choice fails due to academic results and the costs of learning and teaching. The social status of the family is a factor that greatly influences the life path of young people. In many cases, children from low-income families choose the military career because it promises a secure career start, employment free from the risk of unemployment, and because further education places less of a financial burden on the family (Kanyóné, 2002).

## 2 THE CAREER CHOICE MOTIVATION OF THE STUDY SUBJECTS

We believed that in the case of those entering the military career, environmental factors and certain family circumstances may have contributed to the choice of this career. We hypothesized that these effects are even more decisive in the early stages of life. Among the family influences, we prioritized the family's social affiliation - the family's economic situation, parents' education and employment status, the socio-cultural milieu of the place of residence - as well as its connection to the military organization. In the case of applicants to the military college, we also considered the influence of their peers to be important, since in this age group they are young people who are not yet fully mature in terms of independent decision-making. In addition to all this, of course, we did not forget the importance of the pedagogical impact, if we found references to this. Among the characteristics of the attraction to the track, we also find the validation of physical strength and the interest in military technology (Kanyóné, 2002).

The first subject was placed in the Path of Ascension group. In his case, we found that he had several influences in his childhood that could have influenced his later choice of military career. Although the military service of his two brothers was only an indirect experience for him, through the family's life and everyday life, he was able to gain experience of the fact that being in the military entails serious sacrifices and obligations, since he could see his brothers quite rarely at that stage of their lives. The grandfather was also a soldier. Although he could no longer have a personal impact on the subject's life, his example could also have an effect through stories and anecdotes. The uniform, the strict work schedule, moving away from the family, and the little free time associated with military life soon



appeared in his life. He was able to see with his own eyes and feel in his own life how the performance of service within the armed forces works, how many sacrifices must be made for it and what constraints it entails.

The family's social status and simple way of life exerted its influence much more than a counterexample, since 1 found pleasure in much more active forms of activity. At the same time, in addition to all this, the family's positive attitude towards learning may also have contributed to the fact that 1 was able to enter the only free higher education. The positive attitude influenced further education, and the modest financial conditions influenced free-of-charge.

Sports and physical exertion were constantly present in 1's life, since he played athletics in elementary school, orienteering in high school, and later delved into caving. His interest in technology cannot be evaluated only as a result of his high school period, since he was already a member of the school go-kart team at the end of elementary school.

Our interviewee No. 4 belongs to the group of Free career choosers, so it is somewhat difficult to attribute his career choice to family influence. This is especially difficult if we take into account that he did not even decide on a military career when he was in elementary school, but chose this profession after high school, at a higher level. At the same time, the family influence appears in the background of his decision, since thanks to his father's job, he had contact with all of the armed forces. In addition to respecting the uniform, he was also introduced to firearms by his father, who also hunted in his spare time. His technical attitude was also greatly influenced by his father's professionalism, as well as his workshop in the garage of their house, where he himself 4 liked to do DIY. Based on all of this, even if at the time of the interview our subject did not feel that these influences had influenced his decision the most, we see him as having been seriously influenced by these background factors. In any case, after high school studies, he had a feeling that he could pursue a kind of career in the military profession. Since, based on what has been said, no other factors indicate a supportive effect, we attribute this decision to a large extent to the family environment.

We included our subject number 5 in the group of self-directed career choosers. Because of this, a bit of a contradiction emerges in the sense that we blame his career choice on the account of family influence. However, in this situation, this seems to be the most obvious explanation. 5's rebellious, self-righteous character led him to major in agriculture when he opposed his parents' wishes. From there, the path led almost directly to the military, where his brother was already serving, and following him, with an unwanted profession in his pocket, seemed completely obvious. According to all of this, his 5 career choices, even if indirectly, were influenced by his family.

Interest in physical activity and technique also appeared in the life of subject 5, as he excelled in team sports and shooting. In addition, sport shooting also developed his attraction to weapons, which is particularly beneficial in the military field.





Subject 6 was also placed in the Path of Ascension group. His father was a civilian soldier, so it can be said that he was exposed to both the limitations and advantages of armed service at a very early stage of his life. Respect for the uniform and knowledge of the career became a full part of his life, therefore we found that the family milieu, the family pattern, had a serious impact on the military career choice (Kanyóné, 2002; Varga, 2012). Since 6 already cherished military dreams as a child, it can also be said that his attraction to the field already developed at that time (Papuláné, 2013). His need for physical activity further enhanced the development of his openness to the field.

3, 7 and 8 were children of divorced parents. However, in the case of 7, we cannot speak of a decision formed as a result of the traumatic experience, because his parents divorced after the decision was made. At the same time, we cannot talk about whether this background factor had a similar effect on 3 and 8, since 3's decision was based on a sense of failure stemming from a conflict at school. In the case of 8, however, the divorce was indeed perceived as a serious effect, since at the time of the decision he had been living alone with his mother for quite some time and wanted to get rid of this living situation. According to this, in the case of 8, we also find a kind of indirect effect by the fact that he escaped to a remote residential training course from his uncomfortable life situation. The subsidized nature of the training can also be credited as a determining factor in the choice, since 8 and his mother were farming with a low income source. Finally, 8's athletic activities and interest in technical things and weapons should not be overlooked. According to all of this, the choice of a military career can be attributed to the combined effect of family and personal attitude.

In the case of 2, 3, 7, 9 and 10, we found no signs of family influence in terms of career choice. Although in their case we cannot ignore the personal attitude, the five of them chose this profession under the influence of others and other factors.

## REFERENCES

- HAMMIL, John P. – SEGAL, David R. – SEGAL, WECHSLER, Mady: Self Selection and Parental Socioeconomic Status as Determinants of the Values of West Point Cadets. In *Armed Forces and Society*. 1995. Vol. 22. No. 1. p. 103–116. <https://doi.org/10.1177/0095327X9502200106>
- KANYÓ, Lászlóné: *Recruitment of students majoring in military leadership who choose a career as a military officer*. Doctoral (PhD) thesis. Budapest: Zrínyi Miklós National Defense University, 2002. [online]. Available on internet: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9864/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- KOZMA, Tamás: *Introduction to the sociology of education*. Budapest, National Book Publishing Co. 1999.



MARTINKÓ, József: *Military high schools in the history of the thousand-year-old Hungarian school*. Budapest: Hungarian Armed Forces Human Services Center, 1996.

PAPULA, Lászlóné: *Empirical examination of the factors influencing military career choice*. Doctoral (PhD) thesis. Budapest, University of Public Service, Doctoral School of Military Science, 2013. [online]. Available on internet: <http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9586/Papula%20L%3a1szl%3%b3n%3%a9%20%3%a9rtekez%3%a9s?sequence=1&isAllowed=y>

VARGA, András: *Sociological issues of the military career and the relationship to the national defense among the high school age group*. Doctoral (PhD) thesis. Budapest: Zrínyi Miklós University of National Defense, Doctoral School of Military Sciences. 2011.

VARGA, András: Youth as a potential supply base. Society and national defense. In *Military Sociology Special Issue*. 2012. Vol. XVI. No. 1–2. p. 590–609.

### **Tibor MADARÁSZ**

Debrecen University

Email [madarasz.tibor78@gmail.com](mailto:madarasz.tibor78@gmail.com)



## ROZVOJ VODCOVSKÝCH KOMPETENCIÍ VELITEĽOV

Pavel CZIRÁK

### DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCES OF COMMANDERS

#### Abstract:

*The article frames the topic of leadership in the context of the combat potential of the armed forces. He also describes the use of the concept of leadership in the system of doctrines of the Armed Forces of the Slovak Republic. The article develops its position within the social competence of commanders and outlines the possibilities of optimizing the education of squad leaders with a focus on the development of their social competence.*

**Keywords:** *leadership, social competence, commander, combat potential, doctrine*

#### ÚVOD

*„Kedykoľvek je ľudí možné presvedčiť, namiesto toho, aby sa im nariaďovalo - ak je v nich možné vyvolať pocit, že sa rozpracovania plánu osobne zúčastnili - pristupujú k svojim úlohám s pochopením a entuziazmom.“ (D. D. Eisenhower)*

Umenie veliť vojskám je umením presvedčiť a motivovať vojakov k splneniu stanovených cieľov v prostredí, ktoré ich môže ohrozovať na zdraví, či na živote. Vo vojenskej praxi sa však bohužiaľ ešte stále môžeme stretnúť s takým konaním veliteľov, ktoré by sme mohli charakterizovať ako agresívne, zakomplexované, vulgárne, prípadne ako ľahostajné, s nezáujmom o vec a podobne. Veliteľovi sú často jeho podriadení prekážkou, či dokonca nepriateľom, ktorý mu sťažuje jeho vojenský chlebiček. Vojaci často krát márne hľadajú dôveru a oporu vo svojom veliteľovi. Aj výskumy, ktoré sa vykonávajú v rezorte obrany, pomerne často preukazujú na miestami až antagonistický vzťah týchto dvoch skupín vojakov. Tento vzťah, zvlášť v podmienkach profesionálnych ozbrojených síl je významne nepriaznivý a výrazne môže výrazne znižovať ich bojový potenciál.

Tento stav vznikol aj preto, lebo sociálny aspekt transformácie bol podcenený. Podľa našich posledných poznatkov jedným z najvýznamnejších pozitívnych činiteľov v tejto oblasti je skúsenosť vojenského personálu s pôsobením v zahraničných operáciách. Môžeme však považovať oprávnené za dôležité, aby takéto formovanie novej organizačnej kultúry ozbrojených síl bolo výrazne viac intencionálne zamerané smerom k pozitívnym osobnostným zmenám profesionálnych vojakov.

V tomto duchu aj výcvikovými formami rozvinutá sociálna kompetencia veliteľov je dôležitým kameňom mozaiky novej organizačnej kultúry ozbrojených síl.

Význam a sila andragogických poznatkov a ich praktická aplikácia, tak môže výraznou mierou pozitívne spolupodieľať na zefektívnení procesu profesionalizácie, skvalitniť procesy velenia a v konečnom dôsledku tak napomôcť zmenám a prispôsobeniu organizačnej kultúry Ozbroyených síl SR pri plnení zadaných cieľov a úloh, ktoré od nich vyžaduje spoločnosť.

## 1 VODCOVSTVO AKO SÚČASŤ DOKTRINÁLNEHO PROSTREDIA

Obsah vodcovstva je v rámci ozbrojených síl SR reglementovaný doktrinálnym prostredím, počínajúc vrcholnou doktrínou ozbrojených síl až po vojenské doktríny taktických úloh.

V rámci doktrinálneho poňatia bojového (obranného) potenciálu ozbrojených síl je vodcovstvo (líderstvo) súčasťou jej morálnej zložky<sup>1</sup>. Morálna zložka bojového potenciálu sa týka schopnosti vedenia spoločnosti a velenia ozbrojených síl v celej hierarchii presvedčiť ľudí o nevyhnutnosti bojovať. Morálna zložka priamo vyplýva z kvalitného výcviku síl, vysokej disciplíny v ozbrojených silách, sebadôvery a sebaúcty, spoľahlivosti výzbroje, správnej administratívy, rešpektu k veleniu ozbrojených síl v celej hierarchii založenej na ľudských a odborných kvalitách, ale tiež z vedomostí o situácii a požiadaviek. Z uvedených požiadaviek vyplýva, že morálna zložka sa týka najmä nasledujúcich prvkov: motivácia, vodcovstvo a manažment<sup>2</sup>.



Obrázok 1 Obranný potenciál OS SR  
Zdroj: Doktrína OS SR (E), 2020 s. 82

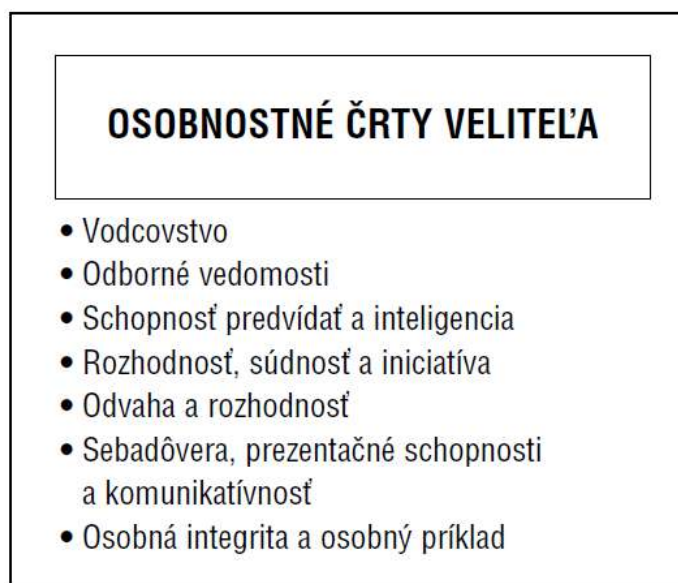
<sup>1</sup> Doktrína OS SR (E), s. 82.

<sup>2</sup> 2.14 Morálna zložka. Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B).



Vodcovia (líder, vedúci, veliteľ, riaditeľ) sú jednotlivci, ktorí vytvárajú zdieľané hodnoty, majú jasný názor, vedia sa prispôbiť a majú osobnú integritu<sup>3</sup>. Vodcovské schopnosti možno považovať za základnú vlastnosť dobrého veliteľa. Vynikajúce predpoklady v iných oblastiach bez vodcovských schopností nedávajú predpoklady na dobrého veliteľa. Vodcovstvo je v princípe schopnosť veliteľa v danom okamihu rozpoznať, čo treba vykonať, a potom presadiť, aby to podriadení vykonali. Vodcovstvo je rozhodujúcou súčasťou morálnej zložky bojového potenciálu. Veliteľ – vodca má schopnosť dať svojmu veliteľstvu špecifický charakter, spoločný zmysel a dosiahnuteľné ciele. Najvyšším stupňom vodcovstva v ozbrojených silách sú generálske predpoklady, kde sa k typickým črtám pridáva chápanie širších súvislostí svojho velenia, medzi iným aj schopnosť práce s médiami.<sup>4</sup>

Základom dobrého velenia na každej úrovni je vodcovstvo podložené profesionálnymi vedomosťami, osobným príkladom a integritou osobnostného profilu veliteľa. Velenie si tak vyžaduje kombináciu psychických a fyzických kvalít, adekvátnu úroveň intelektu, štruktúru charakteru a temperamentu. V závislosti od stupňa velenia sa na niektoré osobnostné črty kladie väčší dôraz. S úrovňou velenia rastú nároky na schopnosť predvídať, realisticky usudzovať a viesť podriadených<sup>5</sup>.



Obr. 2 Osobnostné črty a kvality veliteľa

Zdroj: SVD 30 (B), 2006 s. 54

<sup>3</sup> 1.15 Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl slovenskej republiky SVD 10 (B)

<sup>4</sup> 3.12 Vodcovstvo. Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B).

<sup>5</sup> 3.11 Osobnostné črty veliteľa. Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B).



Kompetencie, ktoré sa spájajú s vodcovstvom sú nasledujúce<sup>6</sup>:

- a) vnútorné osobnostné zručnosti – rýchle a logické usudzovanie, samostatné tvorivé myslenie, praktická vynachádzavosť a improvizácia, vysoká autorita, rešpekt, zmysel pre povinnosť a disciplínu, sebaovládanie a sebakontrola, sociálne zručnosti aplikované pri tímovej práci,
- b) orientácia na úlohu – vhodnosť na pozíciu, spravodlivosť a taktnosť pri jednaní s podriadenými,
- c) líderské schopnosti – byť vzorom pre podriadených, presvedčanie, delegovanie, inšpirovanie, schopnosť stanoviť úlohy jednotke, pracovníku, podriadeným primerane ich schopnostiam, aby úlohy boli pochopené, správne riadené a splnené, schopnosť vytvoriť priaznivé prostredie pre vysokú výkonnosť, schopnosť efektívne a zodpovedne využívať svoju právomoc a nie byť osobnou zodpovednosťou za svoje činy a činy jednotky, schopnosť zvoliť lepšie spôsoby uspokojenia potrieb podriadených a vytvoriť podmienky, ktoré povedú k žiadanej odozve, schopnosť vzbudzovať dôveru, schopnosť spoločenského vystupovania,
- d) neustály tréning, vzdelávanie a práca na sebe samom.

## 2 VODCOVSTVO AKO SÚČASŤ SOCIÁLNEJ KOMPETENCIE VELITEĽA

Jedným zo základných pojmov, ktoré sa používajú v súvislosti s úlohou veliteľa pri vedení ľudí je sociálna kompetencia. V praxi sa môžeme často stretnúť s rôznou zrelosťou malých vojenských jednotiek, aj napriek tomu, že vykazujú podobné externé znaky ako podobnosť formálnej štruktúry, dĺžku existencie, stabilitu členov, rovnaký druh zbrane a pod. Jedným z rozhodujúcich faktorov, ktorým sa odlišujú býva spravidla osoba ich vodcu. Zrelosť skupiny býva najmä u jednotiek s dlhodobou existenciou dôležitou zložkou jej úspešnosti pri plnení bojových úloh, ktorá sa z formálnej stránky odráža v jej hodnotení. Osoba veliteľa jednotky môže svojou aktivitou tieto procesy skupinovej dynamiky podporiť, či utlmiť. Významnú úlohu, ktorá ovplyvňuje efektívnosť podporných a intervenčných krokov veliteľa v skupinovej dynamike jednotky, zohráva úroveň jeho sociálnej kompetencie.

**Sociálnu kompetenciu osobnosti** môžeme charakterizovať ako všeobecnú schopnosť jednotlivca úspešne a efektívne integrovať so sociálnym prostredím (Kollárik, T., 1992, s.48).

E. Bedrnová, I. Nový (2004., s. 127), sociálnu kompetenciu chápu ako spôsobilosť presadiť sa v sociálnych vzťahoch, a to tak svojimi blízkymi, tak aj vo vzťahu k podmienkam (v rozličnej miere formalizovanými) spoločenskými inštitúciami) svojho zaradenia do spoločnosti.

<sup>6</sup> 1.16 Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl slovenskej republiky SVD 10 (B)





M. Machalová (2004, s. 121) sociálnu kompetenciu považuje za spôsob individuálneho psychického zvládania permanentne sa rozvíjajúceho systému medziľudských a medziosobných vzťahov v sociálnom prostredí, so zmyslom pre požiadavky života v spoločnosti.

Terminologický slovník (2000) uvádza, že sociálna kompetencia zahŕňa výcvikovými formami získanú spôsobilosť na sebaopoznávanie, poznávanie iných ľudí, úspešnosť v systéme práce s ľuďmi, s ľudskými zdrojmi, asertivitu, persuáziu (presvedčanie), komunikáciu, súťaživosť v pracovnej skupine, motiváciu, rozvoj a stimuláciu tvorivosti, riešenie problémov a konfliktov, psychohygiénu, diagnostikovanie a riešenie skupinových procesov, zvládnutie stresov, prehlbovanie empatickej asertivity, podporu členov skupiny a skupinových dejov (Kolektív autorov, 2000, s.204).

V súvislosti s termínom sociálna kompetencia sa ešte používa termín sociálna zrelosť. Sociálna zrelosť je globálnym ukazovateľom toho, ako je jednotlivec spôsobilý vstupovať do sociálnej interakcie a riešiť sociálne situácie. Kým sociálnu kompetenciu chápeme ako všeobecnú ľudskú vlastnosť, pojem sociálna zrelosť je chápaná ako syntéza hodnotenia atribútov sociálnej kompetencie z hľadiska sociálnej nezávislosti a zodpovednosti. Ak to zhrnieme, môžeme povedať, že sociálna kompetencia je teda odhaľovaná prostredníctvom sociálnej zrelosti (porovnaj: Kollárik, T., 1992, s.49.).

Sociálnu kompetenciu si človek interiorizuje v procese socializácie. Rozvoj sociálnej kompetencie tak môžeme považovať za súčasť predmetu sociálnej andragogiky (porovnaj Perhács, 2006, s. 39).

Osvojovanie sociálnych kompetencií môže prebiehať mimovoľne alebo v zámerne, vtedy hovoríme o takzvanom sociálnom učení. Z nárokov na požiadavky na úroveň sociálnych kompetencií veliteľov je zrejmé, že nepostačuje funkcionálny rozvoj (skúsenosti, priatelia, partie, vplyv masmédií), ale je optimálne, keď sú rozvíjané intencionálne (škola, vzdelávacie centrá, supervízia, sociálne, psychologické a výchovne poradenstvo)<sup>7</sup>. Vtedy hovoríme o tzv. aktívnom sociálnom učení. J. Perhács (2006, s. 42) ako znaky aktívneho sociálneho učenia označuje:

- programy na zámerné zdokonaľovanie sociálnej činnosti prostredníctvom dlhodobého riadeného učenia (napríklad vo výkone trestu, v práci humanitárnych organizácií,...);
- zmeny správania pôsobením jedného alebo viacerých jednotlivcov (pracovný tím – vplyv vedúceho, ako aj neformálneho vedúceho v tíme);
- vedomé a aktívne podieľanie sa na analýze vlastnej činnosti v tíme (pozri fázy seba výchovy, neúspechu dospelého človeka – Perhács, 1992);

---

<sup>7</sup> V podmienkach OS SR pre záujemcov o vojenské povolanie je takýmto činiteľom Akadémia ozbrojených síl M.R. Štefánika, kde sa, v rámci svojho štúdia, postupne zoznamujú s vojenským prostredím a s uplatňovanými hodnotami, pričom získavajú prehľad o svojich budúcich sociálnych rolách.



- zvyšovanie sociálnej kompetencie (úloha jednotlivca v pracovných tímoch, v skupine priateľov);
- spoznávanie nedostatkov vlastnej činnosti;
- odhaľovanie nedostatkov činnosti skupiny;
- aplikácia metódy problémového učenia.

Czirák (2009) uvádza na základe výsledkov výskumu zrealizovaného v ozbrojených silách SR v roku 2006, že sociálnu kompetenciu veliteľov vojenských jednotiek je možné rozdeliť do troch základných skupín (zhlukov):

1. bazálny,
2. vodcovský,
3. stimulačný.

V kategórii „**bazálny zhluk**“ môžeme pozorovať klasické sociálne zložky, ktorých jadrom sú komunikácia a kooperácia. V rámci skúmaných zložiek sociálnej kompetencie boli na základe klastrovej analýzy do tejto kategórie zaradené:

- poznávanie iných,
- nadväzovať a udržiavať vzťahy,
- komunikatívnosť,
- motivovať sa,
- psychohygiéna,
- vcítiť sa do motívov konania iných (empatia),
- podporovať členov jednotky a pozitívnych dejov v jednotke,
- koordinovať úlohy,
- úprimnosť voči iným,
- akceptovať iné názory,
- uznať platnosť lepších argumentov,
- schopnosť kompromisu, konsenzu,
- schopnosť zmeniť rolu, najmä keď je to spojené so znížením sociálneho uznania,
- ochota viesť, ale aj poslúchať,
- aktívne počúvanie,
- zvládnuť neúspechy, či prekážky vo svojej práci a v práci jednotky,
- spolupracovať s členmi jednotky.

Druhou významnou skupinou je „**vodcovský zhluk**“. Ich spoločným menovateľom je autorita veliteľa, ktorá spočíva v jeho spoľahlivosti a zvládaní stresových situácií, v inšpiratívnom vedení a efektívnom riadení jednotky, v schopnosti tvorivo riešiť konflikty a problémy. Optimálny veliteľ je človek, ktorý má dôveru svojich podriadených a príslušníci



jednotky sa naňho môžu spoľahnúť v krízových situáciách. Prostredníctvom klastrovej analýzy sem boli zaradené tieto zložky sociálnej kompetencie:

- tvorivosť (pri riešení úloh,...),
- riešiť problémy a konflikty,
- efektívne riadiť jednotku,
- zvládnuť stresy,
- spoľahlivosť,
- inšpirovať a viesť ostatných.

Ďalšou dôležitou skupinou v rámci skúmaných zložiek sociálnej kompetencie sa prejavili zložky, ktoré boli na základe klastrovej analýzy zaradené do skupiny „**stimulačný zhluk**“. Stimulačný zhluk umožňuje veliteľovi pozitívnym spôsobom nasmerovať podriadených vojakov k efektívnemu plneniu zadaných úloh a cieľov. Zaradené sem boli nasledujúce zložky sociálnej kompetencie:

- presviedčať,
- hrdosť na pracovné výsledky skupiny,
- vyjednávať,
- ovplyvňovať konanie druhých.

Výskum o ktorý sa autor opiera potvrdzuje vzťah medzi sociálnou kompetenciou veliteľa a sociálnou atmosférou vojenskej jednotky je pozitívny a silný. Velitelia, ktorí velia vojenským jednotkám s nízkou úrovňou sociálnej atmosféry, sú členmi svojej jednotky hodnotení ako osoby, u ktorých je vo zvýšenej miere potrebné, rozvíjať ich sociálnu kompetenciu.

Preukázal tiež, že stredne silný vzťah medzi sociálnou kompetenciou veliteľa a fázou skupinovej dynamiky<sup>8</sup> je štatisticky významný. Vzťah medzi sociálnou kompetenciou veliteľa a skupinovou dynamikou jednotky je veľmi významný najmä v jej prvých dvoch fázach.

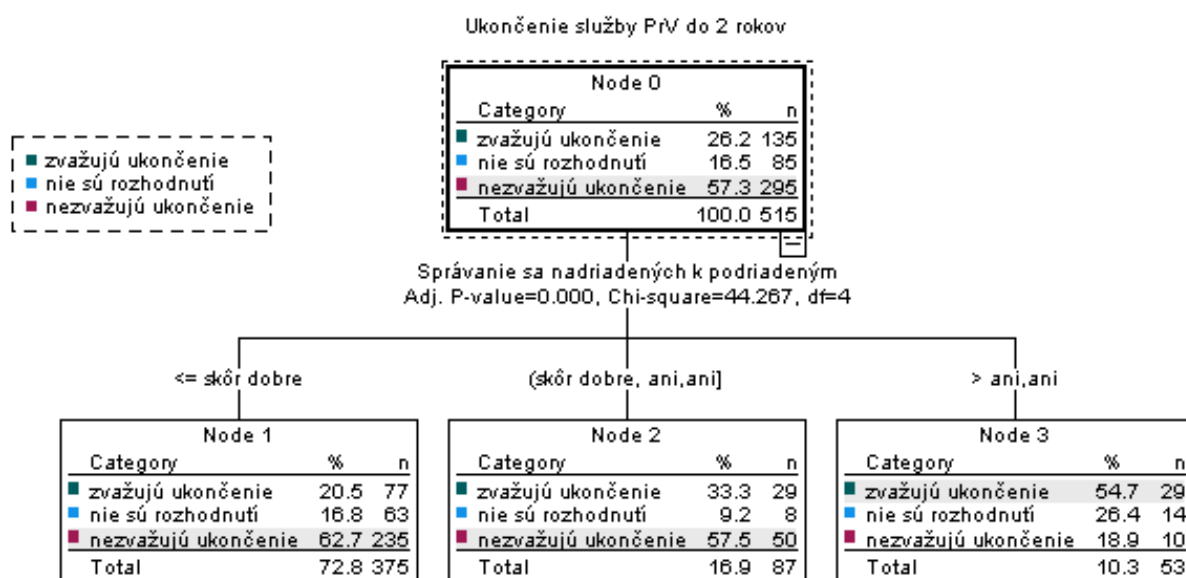
Obdobne ako pri vojenských jednotkách rozdelených podľa úrovne rozvoja sociálnej atmosféry i pri fázach skupinovej dynamiky sa ukazuje dôležitosť vplyvu sociálnej kompetencie na rozvoj jednotky hlavne v počiatočných štádiách, konkrétne vo fázach príchodu a kvasenia<sup>9</sup>. Z pohľadu zhluku zložiek patriacich do sociálnej kompetencie a ich vplyvu na rozvoj vojenskej jednotky ako tímu, sa v našom výskume ako najvýznamnejší ukázal stimulačný zhluk zložiek.

<sup>8</sup> Indikuje nám úroveň rozvoja (stmelenia) vojenskej jednotky ako tímu.

<sup>9</sup> Vojenská jednotka ako druh skupiny, resp. tímu prechádza určitými procesmi skupinovej dynamiky. Tieto procesy sú na jednej strane reakciou na stav a priebeh vzťahov v skupine a na strane druhej navodzujú zmeny v živote skupín. Napríklad R.H.Bay (2000, s. 22) pracuje so štvorstupňovým modelom, ktorý člení do týchto vývojových fáz: 1. orientačná fáza, 2. konfrontačná a konfliktná fáza, 3. fáza konsenzu, kooperácie a kompromisu, 4. fáza integrácie a rastu.

Výskum, ktorý bol zrealizovaný sekciou ľudských zdrojov MO SR v roku 2022 v rámci projektu „Kvalita života profesionálnych vojakov“ potvrdil štatisticky významný vplyv na stabilitu vojenského personálu vo vzťahu správania sa nadriadených k podriadeným.

V skupine profesionálnych vojakov, ktorí hodnotili na 5-bodovej škále (1 - veľmi dobre..., 5 - veľmi zle) správanie sa svojich nadriadených k podriadeným v rozpätí 3 až 5 podstatne častejšie zvažovali reálny odchod z ozbrojených síl, resp. boli nerozhodní oproti tým profesionálnym vojakom, ktorí svojich veliteľov pri tomto indikátore hodnotili v rozpätí 1 až 2. Sociálna kompetencia veliteľov má tak dôležitý vplyv nie len na morálnu zložku bojového potenciálu jednotky, útvaru či ozbrojených síl, ale aj na stabilitu vojenského personálu.



Obrázok 3 Vzťah medzi zvažovaním skončenia štátnej služby PrV a hodnotením správania sa nadriadeného k podriadeným  
Zdroj: MO SR, 2022

### 3 NÁVRH OPATRENÍ PRE OPTIMALIZÁCIU EDUKÁCIE VELITEĽOV ČIAT SO ZAMERANÍM NA ROZVOJ SOCIÁLNEJ KOMPETENCIE

Z andragogického hľadiska môžeme konštatovať, že rozvoj sociálnej kompetencie veliteľov sa týka predovšetkým výchovnej domény edukácie, ktorej jadrom je sociálno-afektívne učenie sa a vyučovanie (Podľa Š. Švec, 2002 s. 51 a 99-101). Podľa spôsobu učenia dominujúcom v tomto type rozlišujeme učenie sa *napodobňovaním osobného modelu*, *identifikáciou s blízkou osobou*, *sociálnym posilnením* (napr. verejnou pochvalou, prejavmi



súhlasu, uznania, sympatie ap.) a iné druhy emocionálno-motivačného a akčného sociálneho učenia<sup>10</sup>.

Intencionálna sociálna výučba<sup>11</sup> vojakov v edukačných vojenských inštitúciách<sup>12</sup>, popri rozvoji ich sociálnej kompetencie, má za dôležitú úlohu tiež: posilňovať žiaduce správanie sa v organizácii a na verejnosti a podporovať interiorizáciu profesijnej hodnotovej orientácie v súlade s Etickým kódexom profesionálneho vojaka<sup>13</sup>, utvárať uvedomenie si vojakov o ich budúcich socio-profesijných rolách a pozíciách a pod.

Takáto intencionálna sociálna výučba vojakov je súčasťou širšieho procesu ich profesijnej socializácie ako prípravy na výkon ich budúceho povolania. V rámci používanej vojenskej terminológie hovoríme tiež o tzv. *individuálnej rovine kvalitatívneho aspektu profesionalizácie ozbrojených síl*.

Profesionalizácia jednotlivca (Čukan, Polonský, Škvrnda, 2005, s. 59), v tomto ponímaní, predstavuje proces, prostredníctvom ktorého človek dobrovoľne prijíma kariéru v ozbrojených silách a stáva sa „expertom na vedenie boja a na organizované použitie násillia (Janowitz, In Čukan, Polonský, Škvrnda, 2005, s. 59)“.

Profesionalizácia jednotlivca – dôstojníka v hodnosti poručík, ktorý sa pripravuje na základnú funkciu – veliteľ čaty, prebieha predovšetkým prostredníctvom vojenského programu kadetov. Ponúkaný náčrt projektu rozvoja sociálnej kompetencie veliteľov čiat je komponovaný ako súčasť tohto kurzu. Na základe už získaných poznatkov a skúseností je možné predikovať potreby zmien smerujúce k optimalizácii edukácie z pohľadu rozvoja sociálnej kompetencie budúcich veliteľov čiat.

Opatrenia vhodné pre optimalizáciu edukácie v oblasti rozvoja sociálnej kompetencie sú sformulované do podoby náčrtu projektu. Táto forma projektu má povahu pomôcky, ktorá nám pomohla k prehľadnejšiemu usporiadaniu navrhovaných opatrení. Zdôrazňujeme však, že spomínané návrhy sú len jednou zo súčastí celkového programu Vstupného odborného dôstojníckeho kurzu a aj z tohto dôvodu nie je možné navrhovanú podobu projektu podrobne detailizovať. Rozvoj sociálnej kompetencie totiž by nemal byť len predmetom špecializovanej

---

10 Tamtiež s.51. V ozbrojených silách je sociálne posilňovanie a oslabovanie sformalizované i do zákonnej úpravy sústavy odmiern a trestov, ktorými môžu nadriadení ohodnotiť správanie svojich podriadených vojakov. Takisto sú formou zákona a ďalších podzákonných noriem sformalizované i niektoré ďalšie sociálne javy a procesy v ozbrojených silách ako napríklad správanie vojakov k sebe navzájom, dodržiavanie určitých etických zásad a pod., ktoré sú právne vynútiteľné. Základná zákonná úprava je daná zákonom č.346/2005 Z.z. o štátnej službe profesionálnych vojakov Ozbroyených síl SR, dôležité právne normy upravujúce vzťahy medzi vojakmi sú zakotvené i v rámci zákona č.300/2005 Z.z. Trestného zákona, hlava 11 – trestné činy vojenské.

11 Výučbu chápeme ako integrálny termín pre pojmy učenie sa a vyučovanie.

12 Ako subjekt spoločenského prostredia s intencionálnym pôsobením na jednotlivca (pozri Perhács, 1995)

13 Služobný predpis hlavného služobného úradu pre štátnu službu profesionálnych vojakov č. 29/2007 Etický kódex profesionálneho vojaka



témy, ale by mal byť súčasťou aj zdanlivo iných tematických celkov, kde môžu frekventanti kurzu vidieť prepojenie medzi teoretickými poznatkami a ich praktickým využitím.

Prirodzeným priestorom v ozbrojených silách pre rozvoj sociálnej kompetencie veliteľov je predovšetkým priestor vymedzený pre tematiku rozvoja vodcovstva (líderstva). Rozvinutú sociálnu kompetenciu môžeme považovať za rozhodujúcu podmienku úspešnosti vodcovstva.

V jestvujúcom vojenskom programe kadetov je zmysluplné rozvíjanie sociálnej kompetencie možné aj v rámci ďalších tematických blokov ako napríklad taktická, či telesná príprava. Ambíciou uvedeného náčrtu projektu je vyvolať odbornú diskusiu na pôde Akadémie ozbrojených síl, ktorá by smerovala k optimalizácii jestvujúceho projektu Vojenský program kadetov, prostredníctvom implementácie požiadaviek praxe v oblasti rozvoja sociálnej kompetencie veliteľov čiat.

#### Náčrt projektu rozvoja sociálnej kompetencie veliteľov čiat:

**Východisko:** Edukačná aktivita bola navrhnutá ako jeden zo spôsobov riešenia nedostatkov v riadiacej práci veliteľov v oblasti vedenia ľudí, ktoré boli zistené na základe sociologických výskumov a ďalších poznatkov z praxe. Jednou z dôležitých príčin zisteného stavu je nedostatočný rozvoj sociálnej kompetencie veliteľov najmä jej vodcovskej zložky. Zhoršená sociálna atmosféra vo vojenskej jednotke ako neoddeliteľnej morálnej zložky bojového potenciálu jednotky môže vážne ohroziť plnenie zadaných úloh a cieľov a tým aj ohroziť ostatné bojové skupiny podieľajúce sa na riešení týchto úloh a v neposlednom rade i ohrozenie strategických cieľov ozbrojených síl, čím by sa znižovala ich schopnosť efektívne zasiahnuť podľa potrieb a záujmov spoločnosti.

**Cieľ<sup>14</sup>:** Frekventanti, ako lídri<sup>15</sup> svojich jednotiek, budú schopní viesť svojich podriadených k efektívnemu plneniu zadaných úloh a cieľov.<sup>16</sup>

**Účastníci aktivity<sup>17</sup>:** Kadeti Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

**Forma edukácie<sup>18</sup>:** Priama výučba a výučba v teréne.

---

14 Sledovanie hlavného cieľa je vo výučbe dôležité najmä pri určovaní didaktických metód (porovnaj Mužík, 2003, s. 141).

15 SVD 30 (B), 2006, s. 32: V princípe vodcovstvo predstavuje schopnosť presadiť sa takými osobnými a charakterovými vlastnosťami, ktoré presvedčia podriadených, aby nasledovali ich príklad a vykonávali požiadavky operácií.

16 Z hľadiska efektívneho naplnenia cieľa je potrebné naplánovať rozsah výučby minimálne 30 hodín, kedy môžeme uvažovať o efektoch rozvoja príslušných spôsobilostí (Komárková, R., Slaměnik, I., Výrost, J., (Eds.), 2001, s. 24).

17 Môžeme tiež hovoriť o cieľovej skupine ako ju charakterizuje V. Prusáková (2005).

18 Pri chápaní pojmu „forma edukácie“ sa prikláňame k poňatiu Mužíka, J (1998, s.114 – 148), ktorý pod didaktickou formou rozumie určitý organizačný rámec výučby.





**Priama výučba:** V rámci priamej výučby odporúčame výraznejšie používať najmä jej dialogické varianty. Počas výučby, vedenej spôsobom aktívneho sociálneho učenia, je vhodné účastníkov edukačnej aktivity rozčleniť na približne dvanásť členné skupiny a uprednostniť učebne s možnosťou preusporiadania priestoru, podľa potrieb aktuálnej vyučovacej hodiny.

**Výučba v teréne:** V rámci tejto formy je pre účel rozvoja sociálnej kompetencie najvhodnejší variantom *stáž*. Pre stáže je vhodné využívať útvary, v ktorých poznáme andragogickú spôsobilosť odborníkov, za ktorými frekventantov posielame. Pretože popri požadovanej odbornej úrovni je dôležité, aby daný odborník dokázal svoje poznatky a skúsenosti sprostredkovať účastníkom edukačnej aktivity. Veľkou výhodou je, ak frekventant môže byť zapojený do tzv. zdvojenej funkcie, kde môže vykonávať reálnu činnosť pod dohľadom skúseného kolegu. Pre budúceho veliteľa čaty môže poskytnúť neoceniteľné skúsenosti, vedomosti a rady tiež veliaci poddôstojník čaty.

#### **Rámcová osnova:**

- manažérske nástroje a techniky na efektívne riadenie podriadených v rôznych situáciách,
- problémy motivácie a stimulácie, oceňovanie a hodnotenie výsledkov práce podriadených,
- formovanie vzťahu nadriadený – podriadený a budovanie dôvery podriadených k nadriadeným,
- manažérske nástroje a techniky tvorby úspešného tímu,
- zvyšovanie výkonnosti „bojových tímov“ a pracovných tímov na rôznych organizačných stupňoch,
- budovanie autority nadriadeného,
- vytváranie spätnej väzby a práca so získanými informáciami,
- riešenie skutočných a možných problémov jednotky, pracoviska, organizácie, simulácia problémov a praktický tréning v uvedených situáciách.

#### **Metódy edukácie<sup>19</sup>:**

Pre rozvoj sociálnej kompetencie môžeme odporučiť využívať najmä metódy s vyšším stupňom inovácie. Ako vhodné sa najviac javia: problémové, situačné, inscenačné metódy či brainstorming.

Praktické navykanie a upevňovanie získaných vedomostí a spôsobností v oblasti sociálnej kompetencie je dôležité ďalej uplatňovať aj pri špecificky vojenských metódach edukácie<sup>20</sup> ako sú napríklad: štábny nácvik, takticko-poradové cvičenie, vojenská hra, taktické

19 Pod *metódami edukácie* chápeme, v súlade s názorom Tumu, M. (1987, s.84), cieľavedomý koordinovaný a zámerný postup, ktorým sa podľa najvšeobecnejších princípov andragogiky realizuje edukačný proces orientovaný na dosiahnutie určeného alebo vytýčeného cieľa.

20 V ozbrojených silách je zaužívaný pojem „Vojenské vyučovanie a výcvik“. Chápeme ho ako hlavný prostriedok k dosiahnutiu všeobecného cieľa a cieľavedomej realizácie všetkých hlavných úloh výchovy vojakov vo všetkých



cvičenie s bojovou strelbou a pod.<sup>21</sup>, ktoré sú tiež súčasťou Vojenského programu kadetov. Konkrétne spracovanie didaktiky výučby zameranej na rozvoj sociálnej kompetencie veliteľov by malo dodržiavať pravidlá a postupy, napríklad ako ich definuje Bratská (Bratská, M., 1992).

**Lektori:** zabezpečiť vycvičených lektorov so zážitkom sociálneho aktívneho učenia zameraným na rozvoj sociálnej kompetencie<sup>22</sup>.

**Výstupy, overenie znalostí a spôsobností:** Úspešné absolvovanie bude podmienkou dokončenia Vojenského programu kadetov. Overenie spôsobností bude zabezpečené školeným hodnotiteľom, ktorý posudzuje pozorovaním ako efektívne frekventant prenáša svoje vedomosti, spôsobnosti a návyky do praktickej činnosti počas vojenských cvičení.

**Študijné materiály:** pracovné listy, vojenské predpisy, zoznam doporučenej literatúry, sylabus so súhrnnými informáciami z obsahu edukačnej aktivity.

#### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BAY, H.R., 2000. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8
2. Bedrnová, E., Nový, I. et al., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 592 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Bratská, M., 1992. *Metódy aktívneho sociálneho učenia a ich aplikácia*. 2. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 1992. 137 s. ISBN 80-223-0511-1.
4. Czirák, P., 2009. *Sociálna kompetencia veliteľov vojenských jednotiek*. Dizertačná práca. s. 156. Bratislava: FiF UK, 2009.
5. Čukan, K., Polonský, D., Škvrnda, F., 2005. *Sociologické pohľady na úplnú profesionalizáciu ozbrojených síl*. Bratislava: MO SR, 2005. 132 s. ISBN 80-88842-91-3.
6. Doktrína OS SR, 2020. *Doktrína Ozbroyených síl Slovenskej republiky* (E). Bratislava: Generálny štáb Ozbroyených síl SR, 2020. s.123.
7. Dolinay, J. et al., 2008. *Vojenský terminologický slovník ozbrojených síl Slovenskej republiky*. Bratislava: Odbor analýz, doktrín, predpisov a štandardov GŠ OS SR, 2008. 184 s. Dostupné na: <http://predpisy.mil.sk/docs/vts-komplet.pdf>

---

jej zložkách. Vojenské vyučovanie a výcvik sa vyznačuje vysokou organizovanosťou a plánovitosťou, relatívne pevnou sústavou konkrétnych cieľov, obsahov, metód, organizačných foriem a prostriedkov výchovno-vzdelávacej práce (Vaniš, L. et al., 1983, s.105).

<sup>21</sup> Podrobnejšie rozpisuje formy a metódy prípravy vŕvevojskových veliteľov, štábov a jednotiek taktického stupňa pomôcka vydaná v roku 1983 pod značkou Vŕvevojsk-51-12.

<sup>22</sup> Porovnaj analogicky Machalová (1999, s. 89), kde vyzdvihuje popri odbornej znalosti, aj osobnostnú zrelosť a sociálno-psychologické zručnosti andragógov.



8. Kollárik, T. - Kollárová, E., 1990. *Pracovná skupina z pohľadu sociálnej psychológie*. Bratislava: Práca, 1990. 129 s. ISBN 80-7094-079-4
9. Kollárik, T., 1993. *Sociálna psychológia*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 1992. 196 s. ISBN 80-08-01828-3
10. Kollárik, T., 2002. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. 192 s. ISBN 80-223-1731-4
11. Kollárik, T. a kol., 1993. *Škála sociálnej atmosféry v skupine*. Bratislava: Psychodiagnostika s.r.o., 1993, 116 s. T - 220
12. kol. autorov., 2000. *Výchova a vzdelávanie dospelých*. Andragogika. Bratislava: Media Trade, s.r.o. – SPN, 2000. 548 s. ISBN 80-08-02814-9.
13. Komárková, R., Slaměník, J., Výrost, J., 2001. *Aplikovaná sociálna psychologie III, Sociálněpsychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0180-4.
14. Machalová, M., 1999. *Experienciálna psychologická príprava andragógov*. In Profesionalita vo výchove a vzdelávaní dospelých. Zborník (Ed. J. Perhács.) Bratislava Dom techniky ZSVTS, 1999. 116 s. ISBN 80-233-0449-6. s. 89-101.
15. Machalová, M., 2004. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Alias Press, 2004. s. 224. ISBN 80-969339-6-5.
16. Mužík, J., 1998. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1998, 272 s. ISBN 80-85963-52-3.
17. Mužík, J., 2003. "Učení dospelých, zmena úlohy vysokoškolského pedagoga a inovácie didaktických metod." ("Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc. :: MATERIALY") In Kurikulum andragogiky. Zborník. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 262 s. ISBN 80-244-0638-1. s. 137-148.
18. Perhács, J., 1995. *Dospelý človek v procese výchovy*. Bratislava: Stimul, 1995. 158 s. ISBN 80-85697-21-1. [https://doi.org/10.1016/1076-0512\(94\)00071-W](https://doi.org/10.1016/1076-0512(94)00071-W)
19. Perhács, J., 2006. *Sociálna andragogika*. In Trendy rozvoja andragogiky a jej systematizácie. Zborník. Bratislava Gerlach Print a KA FiF UK, 2006. 162 s. ISBN 80-89142-08-7. s. 39-49.
20. Prusáková, V., 2005. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print, 2005. 120 s. ISBN 80-89142-05-2.
21. Sopóci, M. 2014. *Vodcovstvo*. Vysokoškolská učebnica. 1. vyd. Liptovský Mikuláš: AOS, 2014. s. 242. ISBN 978-80-8040-501-4.
22. SVD 10 (B), *Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl Slovenskej republiky SVD 10 (B)*. Bratislava: Generálny štáb Ozbroyených síl SR, 2020. s. 72.
23. SVD 30 (B), 2006. *Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B)*, Bratislava: Generálny štáb OS SR, 2006. s. 72. Dostupné na intranete OS SR:  
[http://j7.mil.sk/wp-content/uploads/doktriny/svd/svd\\_10b.pdf](http://j7.mil.sk/wp-content/uploads/doktriny/svd/svd_10b.pdf)



24. Švec, Š., 2002. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. 2. rozšírené a doplnené vyd. Bratislava: IRIS, 2002. 318 s. ISBN 80-89018-31-9.
25. Tuma, M., 1987. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: Obzor 1987. 436 s.
26. Vševojsk-51-12, 1983. *Formy a metódy prípravy vševojskových veliteľů, štábů a jednotek taktického stupně*. Praha: MNO 1983. 92 s.
27. Willcocks, G., Morris, S., 1995. *Successful Teambuilding in a week*. London: Holder&Stoughton Educational, 1995. 127 s.

**pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD.**

Kontaktná adresa: Sekcia ľudských zdrojov Ministerstva obrany SR,  
Kutuzovova 8, 832 47 Bratislava

E-mail: pavel.czirak@mil.sk, czirakp@outlook.com



## ZÁVERY Z MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

### „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách“

29. september 2022

Mária PETRUFOVÁ

Môžeme konštatovať, že medzinárodná vedecká konferencia priniesla značné množstvo informácií a kvalitných vystúpení zameraných na jazykové vzdelávanie v ozbrojených silách a 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 v oblasti jazykového vzdelávania a vodcovstva v podmienkach Akadémie ozbrojených síl (AOS).

**Rozvoj, vzdelávanie a príprava vojenského personálu, a zvlášť dôstojníckeho zboru, 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 nadväznosti na snahy o zlepšovanie jazykového vzdelávania kadetov a kariérneho vzdelávania vojenského personálu s dôrazom na rozvoj dôstojníkov, boli prezentované výsledky projektu s názvom „**Analýza jazykového vzdelávania v podmienkach AOS**“, ktorá sa realizovala na Katedre spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl. Jej cieľom bolo identifikovať trendy a potreby, ktoré sprevádzajú našich kadetov v ich príprave v oblasti jazykového vzdelávania, ktoré ovplyvňuje ich budúcu kariéru v profesii profesionálnych vojakov. Výsledky analytickej štúdie poukázali na niekoľko faktorov, ktoré ovplyvnia vstup záujemcov do rezortu OS SR v znamení vyššej kvality a výberu uchádzačov o vojenské povolanie.

K najvýznamnejším patrí, že **system prípravy dôstojníkov bude v 21. storočí koncipovaný v súlade s pravidlami celoživotného vzdelávania a že OS SR ako aj AOS by sa mali rozvíjať ako učiace sa organizácie. Vzdelávanie a vzdelávacie aktivity inštitucionálneho charakteru sa budú neustále skracovať** a možnosť vzdelávať sa musí byť otvorená pre všetkých profesionálnych vojakov, pričom je potrebné vytvárať podmienky pre rozširovanie dištančných foriem vzdelávania a sprístupňovať certifikované akreditované kurzy maximálnemu počtu záujemcov so zameraním na získanie vyššej kvality jazykovej kompetencie (zvládnutie najmenej 2 svetových jazykov).



## Závery a opatrenia k analýze jazykového vzdelávania študentov – kadetov AOS:

1. Z databázy Personálneho úradu v rámci analýzy vyselektovať za posledných päť rokov koľko príslušníkov OS SR majú pôvodné vzdelanie (lingvistické, dvojodborové štúdium jazykov, prekladateľstvo, tlmočníctvo) a vytvoriť pracovné pozície asistentov z vojenských kapacít tabuľkové miesta – minimálne 4 pracovné miesta.
2. V dlhodobom plánovaní zrealizovať nábor na Katedru spoločenských vied a jazykov požiadavkou na vytvorenie a obsadenie miest aj pre PrV/civilov.
3. V spolupráci s Personálnym úradom a jazykovým inštitútom vyvolať koordinačnú poradu za účelom úpravy testov a foriem preskúšania študentov v danom jazyku – štandardizácia testov v rámci SR. Zároveň spracovať vlastnú koncepciu preskúšania v STANAGOCH a vyškolena vlastných testerov v podmienkach AOS.
4. Praktické skúsenosti učiteľov využiť v nastavení STANAGU (testery, odborná príprava, vysielanie na služobnú cestu) a v metodikách vypracovaných na GŠ MO SR (vysoká neúspešnosť PrV, nízka úroveň motivácie, obsah výučby rozdielny v jednotlivých jazykových strediskách, porovnať štandardizačné normy v Čechách, Maďarsku so Slovenskými).
5. Získaním poznatkov – osloviť podobné inštitúcie, ktoré realizujú jazykové vzdelávanie, realizovať náčuvy na zistenie metód a foriem výučby, hodnotenie obsahu študijných materiálov a systém prevencie poslucháčov v jazykových kurzoch.
6. V rámci medzirezortnej spolupráce kontaktovať vzdelávacie inštitúcie s obdobným zameraním v jazykovej príprave (policajti, hasiči, colníci...).
7. Zrealizovať analýzu zameranú na zistenie príčin neúspešnosti absolventov AOS v rámci jazykovej skúšky STANAG.
8. Na základe výsledkov prijímacieho pohovoru umožniť kadetom, ktorý vykazujú vysokú znalosť jazyka vykonať jazykové preskúšanie v STANAGU aj v nižších ročníkoch.
9. Skvalitniť motiváciu PrV cudzích jazykov, povýšenie na hodnot, zefektívniť požiadavku na jazykovú spôsobilosť STANAG1-3 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.

Štúdium jazykov v kariérnych kurzoch bude mať pre dôstojníka stále väčší **motivačný charakter** a na výučbe v kariérnych kurzoch sa budú stále viac podieľať politickí, vojenský a zahraniční odborníci.





Vo vzťahu k týmto identifikovaným trendom je potrebné **prispôbovať podmienky vzdelávania** v jazykovej pripravenosti – *stimulovať a motivovať študentov – kadetov učiť sa, plánovať svoje vzdelávanie, zdokonaľovať výučbu jazykov, vrátane využívania nových prostriedkov IKT modernizovať a rozvíjať organizačnú kultúru.*

Čo sa týka **obsahu vzdelávania**, výsledky analytickej štúdie poukazujú na potrebu posilnenia niektorých tém najmä vo vodcovstve, v manažmente, dôraz na odbornosť, prax a kritické myslenie, anglický jazyk, nemecký jazyk, francúzsky jazyk a 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, orientovať sa 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 a samozrejme ovládať cudzí jazyk (AJ) ako aj druhý jazyk na pracovnej úrovni, ako základný komunikačný nástroj používaný pri plnení úloh medzinárodnej spolupráce a pri pôsobení v medzinárodných operáciách.

Vo vzťahu k týmto požiadavkám, je z pohľadu vzdelávania študentov – kadetov, dôstojníkov OS SR v kariérnych kurzoch potrebné skvalitniť jazykovú 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 cudzom jazyku ako základného komunikačného nástroja pre plnenie úloh medzinárodnej spolupráce.

**Výzvou pre budúcnosť**, ktorá bude rešpektovať identifikované trendy a požiadavky na naplnenie požadovanej kvality a rozvoja systému jazykového vzdelávania kariérneho vzdelávania, prípravu vodcov v OS SR, je **vytvorenie funkčného poradného orgánu GŠ – MO SR a rektora AOS**, ktorý by **koordinoval rozvoj prípravy a vzdelávania študentov-kadetov a profesionálnych vojakov, vrátane koncepcie jazykovej pripravenosti.**



Návrh tejto analytickej štúdie, upozorňuje **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 – vodcu.**

#### Článok na internete

<https://weblm.aos.sk/clanok/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 29. septembra 2022 – 20. medzinárodnú vedeckú konferenciu „**Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách**“ s cieľom prispieť k zvyšovaniu kvality jazykového vzdelávania a 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 vo všetkých oblastiach.

Katedra spoločenských vied a jazykov v zmysle spomínanej potreby zmeny participovala na projekte „**Jazykové vzdelávanie s cieľom zefektívnenia výučby jazykov v podmienkach AOS gen. M. R. Štefánika**“. Riešiteľský tím pracoval prevažne v zložení z členov katedry.

**Hlavným cieľom tejto štúdie** bolo na základe analýzy súčasného stavu jazykového bezpečnostného a vojenského vzdelávania v krajinách EÚ a NATO, a štúdiom jednotlivých vývojových etáp systému vzdelávania a rozvoja veliteľov, a tiež skúseností vybraných zahraničných armád vytvoriť jazykové laboratórium pre anglický, nemecký a ruský jazyk. Špecifickým cieľmi boli: popísať súčasný systém v jazykovom vzdelávaní v rámci AOS, uskutočniť komparáciu systému jazykového vzdelávania vo vybraných armádach vzdelávania a osobnostného rozvoja veliteľov v podmienkach AOS.

Spracovať analýzy a implementáciu vybraných inovácií a technológií **a vybudovať experimentálne laboratórium pre potreby kadetov, zamestnancov ako aj záujemcov v rámci OS SR**. V súlade s jazykovou politikou a Konceptiou jazykovej pripravenosti v OS SR



bolo cieľom skvalitniť súčasné didaktické postupy a metódy vo výučbe jazykov, implementovať didaktickú inováciu do vzdelávania ako aj testovania cudzích jazykov.

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 jazykového vzdelávania.*
- *Vytvorenie nevyhnutných podmienok v personálnom obsadení učiteľov jazykov (zaťaženosť a možnosti benefitov a kariérneho rastu občianskych zamestnancov).*
- *Zmeny v obsahu a organizácii vysokoškolskej výučby jazykov a kariérnych kurzov v rámci AOS.*

Môžeme konštatovať, že na medzinárodnej vedeckej konferencii mali účastníci (28) možnosť vypočuť si značné množstvo kvalitných osobných vystúpení v autentickom akademickom prostredí, ako aj v rámci online spojenia prostredníctvom MS Teams (ČR, Maďarsko, Poľsko), zameraných na jazykové vzdelávanie a vodcovstvo.

Konferenciu slávnostne otvoril generálny riaditeľ Sekcie ľudských zdrojov MO SR **JUDr. Martin JAKÁL**. Privítal všetkých zúčastnených, ktorým poďakoval za účasť, a **zdôraznil, že jazykové vzdelávanie a vzdelávanie v oblasti vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov sú mimoriadne dôležité**. Na záver príhovoru poprial úspešný rokovací deň a diskusie, ktoré budú základom pre zlepšovanie profesijnej prípravy v OS SR.

Za vedenie AOS pozdravil konferenciu prorektor pre vzdelávanie **plk. Ing. Aurel SABO, PhD.**, ktorý taktiež ocenil snahu katedry o riešenie problematiky a zdôraznil prijatie efektívnych záverov a opatrení v zmysle kvality vysokoškolského vzdelávania.

Inšpiratívnym výstupom bol príspevok **Mgr. Evy RÉVAYOVEJ a Mgr. Zuzany BERNÍKOVEJ – VÝSLEDKY ŠTÚDIE REALIZATEĽNOSTI V JAZYKOVOM VZDELÁVANÍ V PODMIENKACH AOS a ich odporúčania k edukačným inováciám profesijného jazykového vzdelávania v kontexte súčasných spoločenských zmien**.

Ďalej na konferencii aktívne vystúpila **doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.**, ktorá predstavila ciele a úlohy štúdie realizovateľnosti zameranej na vodcovstvo pod názvom – **AKTUÁLNY STAV, PROBLÉMY A TRENDY PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA V OBLASTI VODCOVSTVA**. Po jej vystúpení predstavila prítomným **KOMPETENČNÝ MODEL VELITEĽA – VODCU** externá doktorandka AOS a zástupkyňa SELUZ MO SR **PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ**.

**plk. gšt. v z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.** oboznámil prítomných so **ŠPECIFIKAMI VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV APZ v Bratislave v oblasti bezpečnostného manažmentu**.



Kolegovia z Univerzity Obrany v BRNE **Ing. Ján KROULÍK a mjr. Ing. Markéta LIČKOVÁ** – cez MS TEAMS **prezentovali VYUŽITIE ELEKTRONICKÝCH PLATFORIEM V KARIERNÝCH KURZOCH V ČESKEJ REPUBLIKE.**

Za kolegov v Poľsku vystúpil cez MS TEAMS **Dr. Zygmunt DUDEK a Mgr. Kamila JEDRZEJZYK** k problematike jazykového vzdelávania policajtov v Poľsku.

V odpoľudňajšej časti konferencie sa predstavili členovia katedry spoločenských vied a jazykov nasledovne:

**Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ** – predniesla praktické príklady jazykového vzdelávania z vlastnej praxe **DIGITALIZÁCIA JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA S MS TEAMS.**

**PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA** – vniesla psychologický a sociálny pohľad do problematiky **VODCA, DÔSTOJNÍK, LÍDER V OS SR V 21. STOROČÍ.**

**PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.** – poukázala vo svojom vystúpení na **VODCOVSTVO Z ASPEKTU RODOVÝCH ŠTÚDIÍ“.**

**PhDr. MAREK GREJTÁK, PhD.** – vo svojom vystúpení predstavil politologický pohľad na úlohu vodcu pod názvom **INÝ POHĽAD NA VODCOVSTVO – PRÍKLAD PREZIDENTOV V. FRANCÚZSKEJ REPUBLIKY – N. SARKOZI A F. HOLLAND.**

Medzinárodnú vedeckú konferenciu značne posilnili vystúpenia aj zahraničných účastníkov z Maďarska – **prof. COL. KLÁRA SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.**, z Českej republiky – **Ing. Jan KROULÍK, Ph.D.**, a Poľskej republiky **Zygmunt DUDEK.**

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 českých a poľských kolegov z Univerzity Brno. Ako aj pragmatické ocenenia doterajšej práce katedry a odporúčania skúseného bývalého profesionálneho vojaka **doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.**

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, jazyková kompetencia a vodcovské atribúty sú prepojené nádoby, ktoré je potrebné neustále inovovať a aj digitalizovať v dnešnom svete modernej edukácie“.**



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.2022.9788080406301>

Počet strán: 252

Formát: (PDF súbor)

Obálka: Róbert KANDRIK

Rok vydania: 2022

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

978-80-8040-630-1 (online)

DOI

<https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301>