



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 nespochybňuje 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. Prejav novšej profesionálnej ambície 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 disciplinované, koordinované 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. Bělohlávek** (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 manažérmi 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. Podať 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 deľbou 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 rozdelenie 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 pocitu 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 stanovujú ciele, plány, štandardy, v druhej sa stanovujú 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 osobnosťami 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 Ozbrojené 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 hodnosťou, 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, nadrotnmajster, 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.
- Medzilidské 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, postojuv, 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 vyrovnanie rozdielov medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Práve kompetencie reprezentujú jeden z najvhodnejších nástrojov k zvládaniu tohto napätia. Riadenie podľa kompetencií resp. kompetenčný prístup je v súčasnosti považovaný za najprogressívnejší systém personálnej práce. Takýto prístup zefektívňuje mnohé riadiace procesy v organizáciách. 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 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 tvorby 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 dosiahovaniu 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, popřípade 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

Názov predmetu	semester	prednášky	cvičenia
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 programov 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
Celkom												1873
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:												
KNB	kurz národnej bezpečnosti											
VVŠK	vyšší veliteľsko-štábny kurz											
ZVŠK	základný veliteľsko-štábny kurz											
DKAVŠ	dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl											
PŠS	prípravná štátna služba											
DŠS	dočasná štátna služba											
SŠS	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.
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
- NORTHHOUSE, P.G. 2015. *Leadership*. Western Michigan University. ISBN 978-1-4833-1753-3
- NORTHHOUSE, 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. Grasda 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