



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.

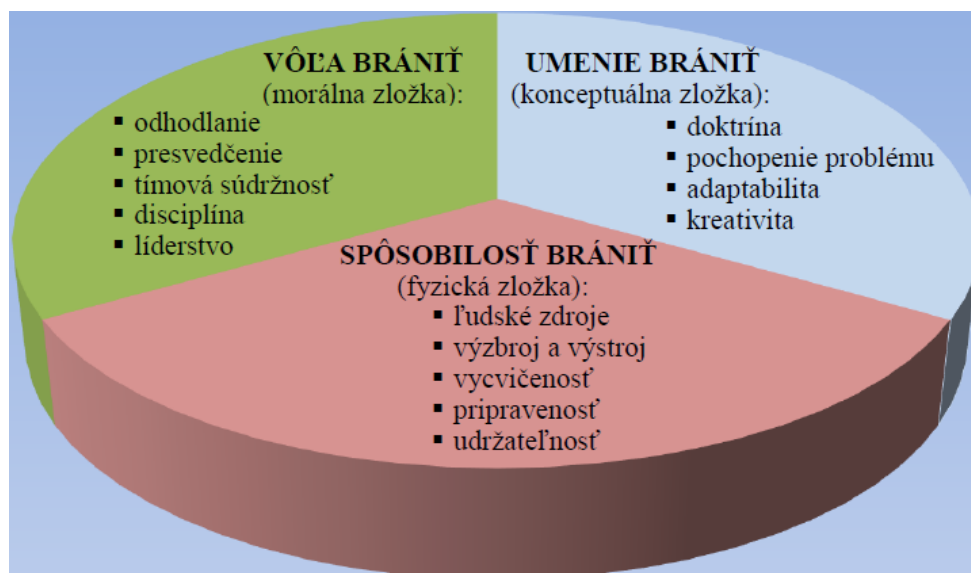
V tomto duchu aj výcvikovými formami rozvinutá sociálna kompetencia veliteľov je dôležitým kameňom mozaiky novej organizačnej kultúry ozbrojených síl.

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 zložky¹. 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 manažment².



Obrázok 1 Obranný potenciál OS SR
Zdroj: Doktrína OS SR (E), 2020 s. 82

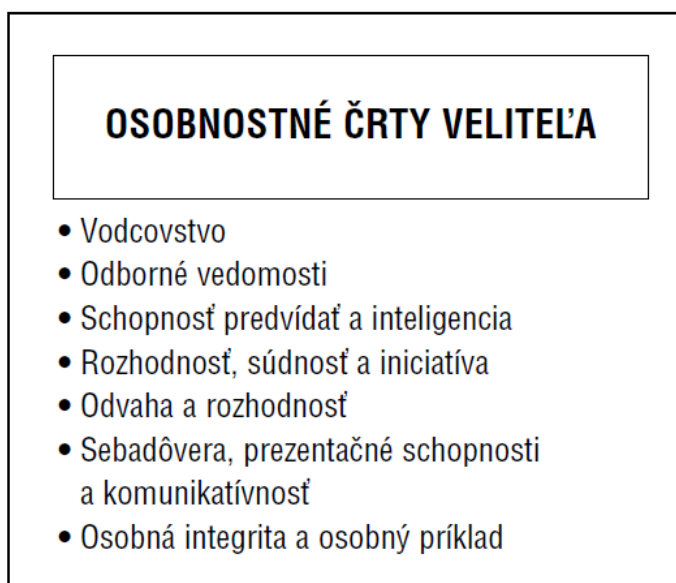
¹ Doktrína OS SR (E), s. 82.

² 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 integritu³. 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.⁴

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 podriadených⁵.



Obr. 2 Osobnostné črty a kvality veliteľa

Zdroj: SVD 30 (B), 2006 s. 54

³ 1.15 Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl slovenskej republiky SVD 10 (B)

⁴ 3.12 Vodcovstvo. Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B).

⁵ 3.11 Osobnostné črty veliteľa. Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B).



Kompetencie, ktoré sa spájajú s vodcovstvom sú nasledujúce⁶:

- 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.

⁶ 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 medzosobných 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)⁷. 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);

⁷ 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 dynamiky⁸ je štatisticky významný. Vzťah medzi sociálnou kompetenciou veliteľa a skupinovou dynamikou jednotky je veľmi významný najmä v jej prvých dvoch fázach.

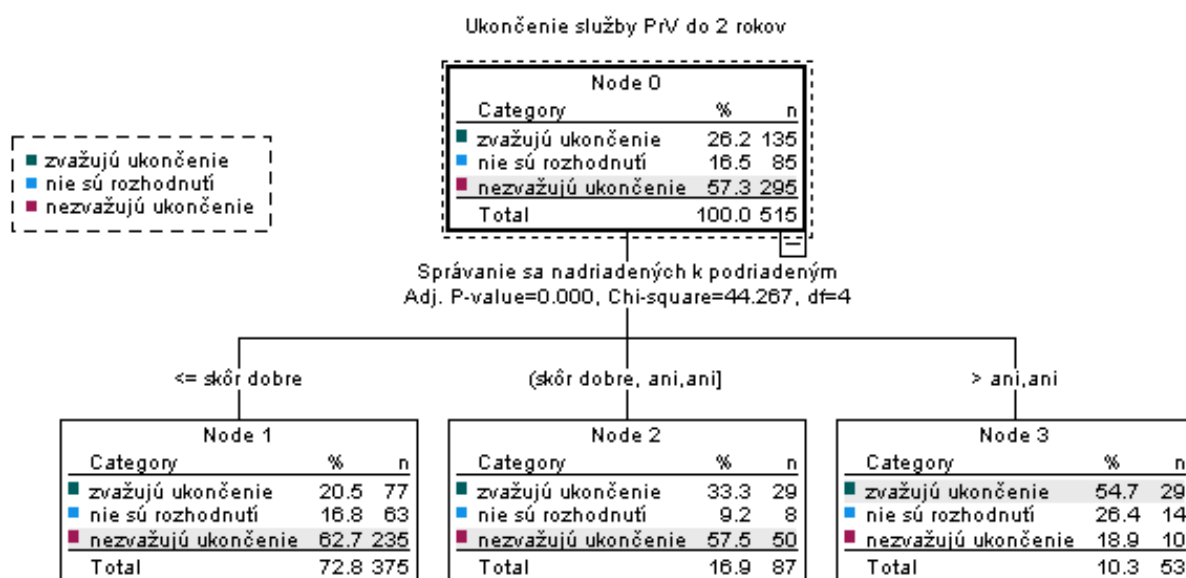
Obdobne ako pri vojenských jednotkách rozdelených podľa úrovne rozvoja sociálnej atmosféry i pri fázach skupinovej dynamiky sa ukazuje dôležitosť vplyvu sociálnej kompetencie na rozvoj jednotky hlavne v počiatočných štádiách, konkrétne vo fázach príchodu a kvasenia⁹. Z pohľadu zhluku zložiek patriacich do sociálnej kompetencie a ich vplyvu na rozvoj vojenskej jednotky ako tímu, sa v našom výskume ako najvýznamnejší ukázal stimulačný zhluk zložiek.

⁸ Indikuje nám úroveň rozvoja (stmelenia) vojenskej jednotky ako tímu.

⁹ 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 učenia¹⁰.

Intencionálna sociálna výučba¹¹ vojakov v edukačných vojenských inštitúciách¹², 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 vojaka¹³, 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.

Cieľ¹⁴: Frekventanti, ako lídri¹⁵ svojich jednotiek, budú schopní viesť svojich podriadených k efektívnemu plneniu zadaných úloh a cieľov.¹⁶

Účastníci aktivity¹⁷: Kadeti Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

Forma edukácie¹⁸: 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 edukácie¹⁹:

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 spôsobilostí v oblasti sociálnej kompetencie je dôležité ďalej uplatňovať aj pri špecificky vojenských metódach edukácie²⁰ 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.²¹, 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 kompetencie²².

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).

²¹ Podrobnejšie rozpisuje formy a metódy prípravy vŕvevojskových veliteľov, štábov a jednotiek taktického stupňa pomôcka vydaná v roku 1983 pod značkou Vŕvevojsk-51-12.

²² 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



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. Všeovojsk-51-12, 1983. *Formy a metódy prípravy všeovojskových 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