



PSYCHOLOGICKÉ MERANIE AKO PREDIKTÍVNY NÁSTROJ ROZVOJA VODCOV

Ivana SLYŠKOVÁ

PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT AS A PREDICTIVE TOOL OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

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

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

ÚVOD

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

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



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

1 MERANIE KOGNITÍVNYCH PREDISPOZÍCIÍ

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

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

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

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

³ schopnosť sústrediť sa dlhšiu dobu.

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

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

⁶ kolísanie intenzity pozornosti.

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



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

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

2 MERANIE INTELEKTOVÉHO POTENCIÁLU

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

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

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

⁹ merajú výhradne jeden aspekt inteligencie



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

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

3 MERANIE OSOBNOSTNÝCH A PRACOVNO – PSYCHOLOGICKÝCH PREDISPOZÍCIÍ

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

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

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



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

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

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

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



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

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



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

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



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

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



4 PSYCHOLOGICKÉ MERANIE AKO PREDIKTÍVNY NÁSTROJ VZDELÁVANIA VODCOV

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

ZÁVER

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

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

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

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

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



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV

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



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

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