



VADEMECUM LÍDRA

Soňa ŠROBÁROVÁ – Štefánia MARŽIŇANOVÁ

THE LEADER'S VADEMECUM

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

Keywords: *leadership, leader, development, education*

ÚVOD

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

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

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

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



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

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

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

Výskumy potvrdzujú fakt, že vodcovstvo súvisí s výkonom v organizáciách, v dynamike fungovania tímu i zanietenosti jednotlivcov pre kvalitnú prácu. Otázky vedenia ľudí patria v ozbrojených silách od nepamäti medzi najdôležitejšie. Od spôsobu vedenia ľudí závisia výsledky jeho práce i práce celého tímu. Napriek tomu že technologický pokrok vo vedení vojny je veľmi rýchly, vedenie vojny ostáva na ľudskom faktore. Takže osobnosť človeka, ľudské rozhodnutie, ľudský faktor určujú a ovplyvňujú výsledok akéhokoľvek konfliktu.

Osobnosť vodcu ako človeka ostáva nezmenená v oblasti vedenia a je nevyhnutná. S meniacim sa bezpečnostným prostredím, novými technológiami a hybridným charakterom súčasných a budúcich konfliktov vznikajú nové požiadavky a nároky na veliteľa. Pripraviť veliteľov na ich úlohu v týchto podmienkach a súčasne rozvíjať ich leadership je úlohou hlavne Akadémie ozbrojených síl SR. Ako ukazujú moderné trendy vo vzdelávaní, dnes nestačí len poskytovať vzdelávaným kvalitné informácie, utvárať ich znalostný potenciál, ale je nutné pôsobiť na formovanie zodpovedajúcich profesijných zručností a spôsobov správania a jednania, teda formovať kompetencie veliteľa-lídra.

Líder dohliada nielen na správne a efektívne dosahovanie stanového cieľa, ale musí brať ohľad na potreby celého tímu i jednotlivých členov a starať sa o ne. Mal by tiež vedieť podnecovať členov v tíme k ďalšiemu rozvoju a súčasne byť schopný zabezpečiť také podmienky, aby bol tento rozvoj možný.



Vojenský profesionál si už často nevystačí s prirodzenou inteligenciou, len s návykmi a zručnosťami na riadenie ozbrojeného stretnutia. Vznikajú situácie, kedy je nútený vstupovať do konfliktov skôr sociálno-politickej, než čisto vojenskej povahy, a prijímať rozhodnutia a riešenia, ktoré súvisia viac s medziľudskými vzťahmi.

Skutočný vodca spravidla priťahuje iných ľudí. Kvalita lídra je neodmysliteľným faktorom, ktorý rozhoduje o úspechu a neúspechu. Keď človek dostane priaznivú príležitosť, hľadá spôsoby, ako zaujať vedúcu pozíciu. Mnohí žijú bežný život, kým nenastala nejaká situácia, ktorá si od nich vyžadovala rozhodný krok, v dôsledku ktorého prevzali zodpovednosť vedenia so všetkými dôsledkami. Človek sa môže stať vodcom iba vtedy, keď nielen v pracovnom nasadení, ale aj v každodennom živote prejavuje určité vlastnosti, ako aj normy správania, ktoré sú pre vodcu charakteristické.

U lídrov je významná predovšetkým priamočiara orientácia na výsledky. To znamená, že dosahuje očakávané výsledky a prináša hodnotu organizácii tým, že uvádza druhých do akcie, koná rozhodne, keď sa príležitosť objaví. Jeho správanie vykazuje silné stránky: vyjadruje pocit naliehavosti, keď je potrebné, preukazuje vysokú mieru nasadenia (energie), prekážkam čelí s vytrvalosťou, dosiahnutie výsledkov je pre neho vrcholnou prioritou, jedná s rozhodnosťou, vyvíja silný tlak správnym smerom.

Pri pohľade do praxe vidíme aj to, že každý veliteľ plní tri role, je lídrom, manažérom a koučom. Ako líder udáva ciele, smer (spôsob, dôvod) na splnenie rozkazov, pritom motivuje podriadených a inšpiruje ich k čo najlepšiemu naplneniu cieľov. Ako manažér prideliuje úlohy, účelne, efektívne a hospodárne využíva pridelené sily a prostriedky, podporuje podriadených pri plnení úloh, hodnotí ich a rieši operatívne situácie a riadi zmeny pri plnení úloh a kontroluje plnenie úloh. Ako kouč rozvíja podriadených k ich samostatnosti a výkonnosti. Miera zastúpenia jednotlivých rolí vždy závisí od situácie, v ktorej sa veliteľ so svojou jednotkou nachádza. Úloha lídra a manažéra sa uplatňuje tak v mierových, ako aj bojových situáciách, pričom v boji sa s ohľadom na okolnosti môže rola lídra stať jedinou, ktorá povedie k úspechu. Úloha kouča môže byť plnohodnotne realizovaná skôr v mierovom prostredí. V bojovom nasadení jednotky o jej úspechu rozhoduje vycvičenosť, znalosť nepriateľa, tímová súhra a morálne vôľové vlastnosti vojakov.

Vojenské prostredie v oblasti vzdelávania budúcich veliteľov si vyžaduje zaujať také portfólium vzdelanostných aktivít, ktoré dopomôžu rozvoju základných zručností a kompetencií v rozvoji vodcovských kvalít. Tie vlastnosti, ktoré sa od vodcu vyžadujú sú rovnaké ako priame nasadenie vo vojenskom prostredí.

Ako prvá a atribútna vlastnosť je odvaha. Robiť odvážne rozhodnutie a činy zaručene súvisí s kvalitou úspechu. Úprimnosť je ďalšia vlastnosť, ktorá má byť vlastná pre vodcu, hlavne v oblasti otvorenosti pre ľudí.



Ochota učiť sa a dbať o svoj sebarozvoj a osobnostný rast súvisia s rozhodnosťou a schopnosťou robiť racionálne rozhodnutia, spoznávať svoje limity a posúvať sa ďalej aj za cenu nekonformity.

Analytické zmýšľanie ako vlastnosť predchádza vzniku neúspešnosti. Byť príkladom pre iných a iné to sú vlastnosti skutočných vodcov. Vytvorenie programu rozvoja vodcovstva na vlastnú päsť nie je ľahká úloha, ale je celkom reálna. Pri stanovovaní si takéhoto cieľa vychádzame z čiastkových cieľov a jednoznačne sa zameriavame na praktické kroky.

Rozvoj našich lídrov je neoddeliteľnou súčasťou nášho inštitucionálneho úspechu v súčasnosti aj v budúcnosti. Je to dôležitá investícia do budúcnosti ozbrojených síl, pretože buduje dôveru vo vzťahoch a jednotkách, pripravuje vodcov pre budúcu neistotu a je rozhodujúca pre pripravenosť a úspešnosť. V súčasnej dobe, viac ako kedykoľvek predtým, musíme u našich lídrov podporovať aj schopnosť reagovať na zmeny – riešiť neočakávané situácie a problémy. Pre rozvoj vodcovstva je neodmysliteľnou súčasťou adekvátna vysokoškolská príprava ako neodmysliteľná súčasť budovania efektívneho systému výchovy vodcov v rámci Akadémie ozbrojených síl SR.

1 VZDELÁVANIE VO VODCOVSTVE

Cieľ vzdelávania vo vodcovstve je vytvárať podmienky pre výchovno-vzdelávacie formovanie charakterov kadetov ako budúcich dôstojníkov Ozbroyených síl SR, ktorí každý deň:

- žijú v pravde, pre dobro spoluobčanov,
- osvojujú si princípy vojnového umenia a využitie moderných technológií v bojových operáciách,
- slúžia so ctou, rešpektujúc dôstojnosť každej ľudskej bytosti,
- pestujú vlastenecké hodnoty,
- modelujú postoj schopný obetovať sa pre dobro národa a na obranu vlasti,
- rešpektujú Etický kódex profesionálneho vojaka a žijú podľa neho v pracovnom aj súkromnom živote.

Podstata rozvoja a vzdelávania v oblasti vodcovstva sa má zamerať na formovanie a podporu charakteru kadetov. Vojenské prostredie v oblasti vzdelávania budúcich veliteľov si vyžaduje zaujať také portfólium vzdelanostných aktivít, ktoré dopomôžu rozvoju základných zručností a kompetencií v rozvoji vodcovských kvalít. Tie vlastnosti, ktoré sa od vodcu vyžadujú sú rovnaké ako priame nasadenie vo vojenskom prostredí.



Model požiadaviek na vedenie ozbrojených síl demonštruje základy vedenia a opisuje, akí musia byť vodcovia, čo musia vedieť a čo musia robiť prostredníctvom troch atribútov a troch základných kompetencií. Tieto atribúty zahŕňajú charakter, prítomnosť a intelekt a sú podporované tromi základnými kompetenciami; vedie, rozvíja a dosahuje. Tento model vychádza z histórie, vedeckého výskumu a toho, čo ozbrojeným silám najlepšie vyhovuje pri dosahovaní ich cieľov. Spojením atribútov a kompetencií vodcov vytvárajú ozbrojené sily organizačnú súdržnosť, pripravenosť a efektívnosť.

Vzdelávanie a výchova k vodcovstvu má holistický prístup k rozvoju vodcovských kompetencií, formovaniu charakterov kadetov ovplyvnených národnými hodnotami tradíciami, modernými štandardmi vysokoškolského vzdelávania, osvedčenými postupmi velenia a výskumom individuálneho a organizačného rozvoja.

Zameriava sa na prípravu svojich absolventov na plnenie náročných úloh tak doma, ako aj kdekoľvek vo svete.

Komplexnosť cieľa, ktorý akadémia sleduje pri vytváraní a rozvoji kadetov ako lídrov patrí didaktické, metodické, vzdelávacie a administratívne úsilie celej univerzitnej komunity. To sa zameriava na podporu kadetov pri dosahovaní základných vodcovských atribútov ako služby vlasti, skrze dôstojnícke schopnosti a pripravenosť viesť vo funkcii veliteľa pri plnení zodpovedných úloh v oblasti bezpečnosti a obrany štátu. Rozvoj vodcov zahŕňa viaceré postupy, ktoré zaisťujú, že kadeti a profesionálni vojaci majú príležitosti na splnenie svojich cieľov a že ozbrojené sily majú na určených pozíciách schopných vodcov, ktorí sú pripravení na inovatívne plnenie úloh prispievajúcich k obrane a bezpečnosti štátu. Postupy zahŕňajú nábor, nástupy, školenia, vzdelávanie, prideľovanie, povyšovanie, rozširovanie a udržanie najlepších lídrov, pričom ich postupom času vyzývajú k väčšej zodpovednosti, autorite a zodpovednosti.

Pravidlá vzdelávania vodcov v AOS:

- zahŕňať holistickú, komplexnú a cieľavedomú skupinu aktivít,
- rozvíjať vodcov, ktorí disponujú informáciami, sú schopní zodpovedne rozhodovať a zaručujú sa za svoje chyby,
- podporovať proces vývoja, nesťažovať ho, zjednodušovať, nekomplikovať,
- rozvíjať a klásť apel na morálku a morálne hodnoty, na etiku v správaní a dodržiavanie etických princípov,
- podporovať sebadisciplínu a rozvíjať schopnosť u ostatných, aby boli prispôsobiví, kreatívni, profesionálni a disciplinovaní, aby mohli vykonávať akúkoľvek zverenú úlohu,
- klásť dôraz na kompetencie, odhodlanie, charakter, zručnosti a vlastnosti, ktoré veliteľia potrebujú na presadenie sa pri vedení výcvikových a operácií a pri riadení podriadených,
- podporovať profesionalitu, angažovanosť a hrdosť na príslušnosť k Ozbroyeným silám SR.



Štruktúra vzdelávania a rastu vodcu na AOS

Štruktúra vzdelávania a rast vodcovských kompetencií predstavuje koordináciu mnohostranných aktivít, ktoré súvisia s vysokoškolským štúdiom, s pracovnou náplňou kadetov, s tréningovou a výcvikovou aktivitou a v neposlednom rade so supervíziou.

Všetky tieto spomínané atribúty sú zamerané na formovanie silného charakteru budúceho veliteľa, ktorý sa stotožňuje s ideálmi dôležitými pre vojaka-občana, najmä so zmyslom pre povinnosť, česť, vlastenectvo a etiku, a na druhej strane dokonalosť vo formovaní a rozvíjaní vodcovských kompetencií prostredníctvom odovzdávania odborných znalostí v rámci akademickej prípravy s praktickými skúsenosťami lektorov a inštruktorov.

Všetky aktivity smerujú k modelovaniu a rozvíjaniu návykov a postojov zodpovedajúcich potrebe silného charakteru, ktorý zabezpečí budúcemu veliteľovi výkon vojenskej služby v súlade s mravnými požiadavkami kladenými na profesionálneho vojaka, a to vernosť SR, čestnosť, statočnosť, disciplinovanosť, hrdosť na príslušnosť k OS SR, tímovú zodpovednosť a obetavosť.

Medzi hlavné prvky vzdelávania vodcu na AOS patrí:

- akademické vzdelanie,
- vojenský program,
- tradície a smernice AOS,
- organizačná školská jednotka a jej kultúra a život,
- výcviková a zážitková činnosť na AOS.

2 HODNOTY VODCU

Vodcovstvo podľa **P. G. Northousa** upozorňuje na to, že práve vodcovstvo má niekoľko základných podôb, v ktorých je rozvíjaný a skúmaný: **ako vlastnosť ľudí** (niektorí majú väčší talent na vedenie ľudí, iní menší), **ako schopnosť k vedeniu**, ktorá má svoju kapacitu, ako spôsobilosť, ktorej sa dá učiť a je možno ho rozvíjať (kompetencie), ako spôsob správania, ako vzťah a proces ovplyvňovania. [1]

Étos kadeta Akadémie ozbrojených síl SR je obsiahnutý v Etickom kódexe profesionálneho vojaka podľa § 132 ods. 6 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V ňom sú obsiahnuté mravné požiadavky na profesionálneho vojaka, štandardy správania a konania.

Profesionálny vojak dodržiava všeobecne uznávané pravidlá slušnosti, zdvorilosti a taktosti. Dbá o svoj osobný vzhľad a vyhýba sa správaniu, ktoré by mohlo narušiť jeho vážnosť a dobré meno ozbrojených síl.



Profesionálny vojak nepožíva alkohol ani iné omamné alebo psychotropné látky na pracovisku alebo mimo neho pri plnení služobných povinností, pred príchodom do štátnej služby a v čase výkonu štátnej služby. Vo voľnom čase neužíva omamné alebo psychotropné látky.

Profesionálny vojak sa stará o svoj odborný rast a fyzickú kondíciu a uprednostňuje zdravý životný štýl.

Profesionálny vojak dbá o svoju dôveryhodnosť pri správe svojho majetku a majetku svojej rodiny aj tým, že nevstupuje do právnych vzťahov, ktoré by mohli narušiť jeho vážnosť a dôstojnosť, a zodpovedne plní svoje záväzky. Upevňuje spoločenský kredit profesionálneho vojaka ako zodpovedného občana.

Profesionálny vojak sa správa a koná pri výkone štátnej služby tak, aby nepripúšťal diskrimináciu; správa sa a koná v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania.

Profesionálny vojak v bojovej činnosti pohotovo reaguje na vzniknutú situáciu, odvážne a odhodlane prekonáva všetky nástrahy a prekážky. Jeho správanie a konanie je v súlade s normami medzinárodného humanitárneho práva (2)

Poslaním vodcu je zodpovednosť za celú organizáciu, t.j. budovanie vzťahov, zabezpečenie neustáleho rastu, starosť o dobro zamestnancov a zodpovednosť za dosahovanie cieľov. Existujú fázy, ktorými človek musí prejsť, aby dokázal úspešne a dokonale viesť ľudí a organizáciu. Prvou fázou je osobný rast, kde získa zručnosti potrebné pre stanovenie vízie. Ďalšou fázou je vedenie jednotlivcov, a tak si vybuduje dôveru a priateľstvo. Postupne sa to rozvíja a naučí sa viesť menší tím aj väčšie organizácie.

Vďaka vojenskému leadershipu získa veliteľ kompetencie vďaka ktorým vedie a riadi podriadených rozvíjaním ich znalostí, zručností a formuje ich postoje, čím motivuje podriadených k dosiahnutiu spoločného cieľa. Pri plánovaní a realizácii činností dbá veliteľ na dodržiavanie pravidiel a následne vyhodnocuje dosiahnutie vytýčených cieľov. Takto nielen zdokonaľuje svojich podriadených, ale aj jednotku ako celok. Aby toho bol schopný, musí byť realizácia týchto právomocí podložená jeho zodpovedajúcimi znalosťami a zručnosťami, morálnou integritou a identifikáciou s organizačnou kultúrou ozbrojených síl (jednotky), teda kompetenciami na riadenie a vedenie jednotky a to ako v mierových, tak predovšetkým bojových podmienkach.

Proces rozvoja vodcu začína posúdením vodcovských zručností a vedomostí, ak chceme stavať na rozvoji zručností a kompetencií. Po ňom nastupuje na rad vzdelávanie a rozvoj zručností v oblastiach, ktoré boli identifikované ako menej rozvinuté.



Cieľom rozvoja je :

- Poznať sám seba – sebazpoznanie výcvik
- Posilniť u účastníkov líderské – vodcovské postoje a zručnosti.
- Naučiť sa prijímať a analyzovať spätnú väzbu od svojho okolia / výcvik vo verbálnej a neverbálnej komunikácii/
- Rozvinúť schopnosť sebareflexie / rozvoj kritického myslenia /
- Porozumieť svojej osobnej motivácii / rozvoj sebadisciplíny/
- Dať účastníkom impulz systematicky pracovať na svojom osobnom rozvoji.
- Rozvoj technických a manažérskych kompetencií

J. Adair (5) podporuje názor, že **osobnosť a charakter vodcu nemožno pri skúmaní vodcovstva vynechať**. Pri skúmaní požadovaných kvalít lídra vymedzil určité všeobecné vodcovské vlastnosti a medzi najdôležitejšie zaradil:

- nadšenie – pre plnenie cieľov, ktoré môžu vodcovia zdieľať s ich stúpenkami a prenášať ich na nich,
- sebadôvera – viera v seba, nie však prehnaná, ktorá by mohla viesť k arogancii,
- čestnosť a poctivosť – vodca by mal byť pravdivý najmä sám voči sebe, musí byť zrelý, morálny a čestný, pretože práve to vyvoláva dôveru okolia,
- húževnatosť a vytrvalosť – vodca musí byť pružný, vytrvalý a musí požadovať vysoké štandardy, usilovať sa o rešpekt, nie však nutne o popularitu,
- láskavosť a srdečnosť – budovať si pozitívne vzťahy, zaujímať sa o iných a rešpektovať ich,
- pokora a skromnosť – zahŕňa ochotu načúvať iných, uznať svoju vinu a niesť následky, nebyť arogantný či panovačný.

Pre lídra je dôležité poznať samého seba. Vedieť aké sú jeho silné stránky, ako pôsobí na svoje okolie, podriadených, či ľudí v tíme. V jeho správaní sa odráža osobnosť a teda od osobnosti závisí aj štýl riadenia manažéra.

Od veliteľa-lídra sa očakáva aj to, že bude vedieť zvládať nielen svoj stres, ale aj stres podriadených. Kompetencia zvládania stresu patrí do kompetencií lídra vo vojenskom prostredí a bez sebazoznania by bola len ťažko dosiahnuteľná. Veliteľova podpora znižuje stres, jej nedostatok stres v skupine zvyšuje. Tu má nenahraditeľnú úlohu najmä dôvera vo veliteľa (10). Iba lídri s vysokou psychickou odolnosťou môžu v tomto smere pozitívne ovplyvňovať a rozvíjať svojich podriadených. Mali by preto disponovať vyššou mierou schopnosti sa pružne prispôbovať náročným a kritickým situáciám, než je to bežné u ostatných vojenských profesionálov. Jedným z hlavných predpokladov je to, aby vedeli využívať rôzne copingové stratégie a techniky, ktoré vyplývajú z nutnosti rýchlej adaptácie na neustále sa meniace situácie vojenského výcviku a boja interpretovať stresujúce a bolestné skúsenosti ako normálny aspekt existencie života.



Poslaním Akadémie ozbrojených síl je poskytovať vysokoškolské vzdelanie budúcim dôstojníkom ako aj ďalšie kontinuálne vzdelávanie profesionálnym vojakom OS SR. Vychovávať ich v duchu vlastenectva tak, aby uznávali hodnoty, akými sú zmysel pre povinnosť, česť, občianska a spoločenská zodpovednosť, mravnosť, a aby uprednostňovali záujmy vlasti pred osobnými záujmami. Vedou a tvorivou činnosťou získavať, aplikovať a šíriť nové poznatky doma a v zahraničí.

ZÁVER

Ivana Nekvapilová tvrdí, že systém riadenia a hodnotenia by mal prebiehať podľa kompetencií. Tento postoj je založený na fakte, že modelovanie sústavy kľúčových a funkčných kompetencií sa čoraz častejšie využíva v rôznom spektre organizácii. (7)

Organizácie, ktoré zastávajú princíp rozvoja ľudských zdrojov založený na kompetenciách, berú do úvahy fakt, že každá pracovná pozícia si vyžaduje od človeka schopnosť disponovať niekoľkými kompetenciami, ktoré sú rozvinuté na vysokej úrovni. Úlohou tohto rozvoja je potom zníženie alebo vyrovnávanie rozdielov medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Práve kompetencie reprezentujú jeden z najvhodnejších nástrojov k zvládaniu tohto napätia. Riadenie podľa kompetencií resp. kompetenčný prístup je v súčasnosti považovaný za najprogressívnejší systém personálnej práce.

Takýto prístup zefektívňuje mnohé riadiace procesy v organizácii. Kompetenčný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov zvyšuje šance prijatia vhodnejších a kvalifikovanejších pracovníkov na určitú pracovnú pozíciu, umožňuje vyvarovať sa akýchkoľvek predsudkov a diskriminácie, umožňuje rýchlejšie sa adaptovať na firemnú kultúru a je potrebný kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu. (6) Je žiaduce ak veliteľ preukáže schopnosť efektívne myslieť, robiť presné rozhodnutia, udržiavať súdržnosť jednotky a dosahovať organizačné ciele. Medzi ďalšie dôležité kompetencie patria aj:

- *Mentálna agilita*: Schopnosť prispôbiť sa neistote, predvídať budúce akcie a zachovať si flexibilitu.
- *Zdravý úsudok*: Schopnosť vyvodiť presné závery na základe informácií alebo aktuálnej situácie.
- *Inovácia*: Schopnosť transformovať staré nápady na nové praktické využitie prostredníctvom aplikácie kreatívneho myslenia.
- *Interpersonálny takt*: Schopnosť prijímať koncepty, inovácie a nápady od ostatných vo vašom tíme.
- *Odbornosť*: Získanie vedomostí vo všetkých oblastiach procesov, zdrojov a aplikácií organizácie smerom k dosiahnutiu účelu organizácie.



Podstatu leadershipu by sme nemali vnímať iba v osvojení si niekoľkých nových zručností alebo taktík, či štýlov vedenia, hoci aj na majstrovskej úrovni, ale mali by sme ho chápať ako celkovú zmenu myslenia, správania a jednania osobnosti. Ide o pripravenosť aj chuť spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Podľa jedného z klasikov leadershipu **M. R. Coveyho** „Leadership znamená vyjadrovať hodnotu a potenciál druhého človeka tak jasne, až si ich začne sám uvedomovať“. (7)

Dlhodobý zámer AOS predstavuje moderný, realistický, koncepčný rozvojový rámec potenciálu vojenského vysokého školstva s dôrazom na vzdelávanie, výchovu a výcvik profesionálnych vojakov po celú dobu ich služobnej kariéry, výskumnú, vývojovú a ďalšiu tvorivú činnosť zameranú na rozvoj spôsobilosti OS SR a medzinárodnú spoluprácu.

Príprava vysokoškolských študentov sa uskutočňuje v súlade s najnovšími poznatkami prírodovedných, humanitných a technických vied v príslušných študijných programoch, v súlade s potrebami Ozbroyených síl SR a ďalších bezpečnostných zložiek SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
2. Služobný predpis č. 86 zo 7. decembra 2015, Etický kódex profesionálneho vojaka, podľa § 132 ods. 6 zákona č. 281/2015 z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
3. NORTHOUSE, P. G. 2018. *Introduction to leadership*. Fourth Edition. 368s. London: Sage publications, Inc. ISBN 978-1-5063-3008-2.
4. NORTHOUSE, P. G., 2016. *Leadership: theory and practice*. Seventh edition. 494s. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5063-1116-6.
5. ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press. 1.vydanie. 169s. ISBN 80-251-0784-1.
6. ADAIR, J., 2006. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press. 1. vydanie. 289s. ISBN 80-251-1256-X.
7. NEKVAPILOVÁ, I. a kol. 2018. *Úvod do vojenského leadershipu*, Brno: Oddelení vydavatelství a správy studijních fondů UO, 2018. 1. vydanie. 125s. ISBN 978-80-7582-078-5.
8. STEIGAUF, S., 2011. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada. 1.vydanie . 368s. ISBN 978-80-2473-506-1.



9. STÝBLO, J., 2012. *Leadership: realita alebo vize*. Praha: Professional Publishing. 1.vydanie. 163s. ISBN 978-80-7431-105-5.
10. DZIAKOVÁ, O., 2009. *Vojenská psychologie*. Praha: Triton. 1.vydanie. 550s. ISBN 978-80-7387-156-7.

PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA
Katedra spoločenských vied a jazykov
Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika
031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika
E-mail: sona.srobarova@aos.sk

npor. Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ
Psychológ, Oddelenie personálnych služieb
Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika
031 01 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika
E-mail: stefania.marzinanova@aos.sk