



PSYCHOLOGICKÝ KAPITÁL V KONTEXTE OZBROJENÝCH SÍL

PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF THE ARMED FORCES

Štefánia MARŽIŇANOVÁ

ABSTRACT

This article examines the concept of psychological capital in the context of the armed forces, which combines elements of positive psychology, organizational behavioral science, and economic theory. This multidimensional concept emphasizes individual psychological resources contributing to the personal and professional development of individuals and organizations. We will take a closer look at four main components - hope, optimism, self-efficacy and resilience, which form the core of psychological capital. In the article, we will explore the importance of this concept for successfully achieving goals, managing stress, increasing work performance and forming a positive work culture. We will also focus on the possibilities of its development based on the results of previous studies.

Keywords: psychological capital, positive organizational behavior, military, armed forces

ÚVOD

V dnešnom rýchlom svete, pracovnom aj súkromnom, sa všetko neustále mení. Zmeny majú často kontinuálny charakter, nemôžeme teda predpokladať, že budeme mať čas zvyknúť si na zmenu, pretože v tej chvíli sa už začínajú ďalšie. Ľudia nadobúdajú pocit, že je ťažké sa na niečo spoľahnúť. Čo je dnes zdanlivou istotou, zajtra môže byť neuchopiteľnou minulosťou. Na zamestnancov je tým vyvíjaný veľký tlak, aby všetko stihali v čo najkratšom čase pri zachovaní kvality, podávali vysoké pracovné výkony, boli psychicky odolní a zároveň pozitívne naladení. Ak k tomu navyše pridáme globálne udalosti, ako sú pandémie COVID-19, vojnový konflikt hneď za našimi hranicami, ako aj ostatné znepokojivé incidenty a ozbrojené konflikty, ktoré ovplyvňujú aj plnenie úloh zo strany Ozbrojených síl SR, nároky na všetkých zúčastnených sú naozaj vysoké.

Obzvlášť vysoké nároky sú kladené na manažérsku skupinu profesionálnych vojakov. Na jednej strane sa musia vysporiadať s požiadavkami nadriadených, ktoré nie vždy reflektujú reálnu situáciu podriadených útvarov a ich personálne možnosti, a na druhej strane sú tu potreby podriadených, ktorí vnímajú požiadavky a zmeny svojou optikou. Manažérska skupina tak môže pociťovať zvýšené nároky, aby všetko úspešne skĺbili pri zachovaní si zdravia a zároveň, aby brali do úvahy aj dobro svojich podriadených. Zvýšenú záťaž je potrebné vyvážiť podporou individuálnych zdrojov. Jednou z možností je preventívna aj intervenčná starostlivosť o duševné zdravie, ktorú môžu plniť rôzne vzdelávacie a rozvojové programy. Aktuálne často spomínaným konštruktom pozitívnej pracovnej psychológie je koncept psychologického kapitálu, ktorý má okrem iného vplyv aj na celkovú duševnú pohodu jednotlivca (Avey et al., 2011).

Psychologický kapitál ako koncept je relatívne nový pojem pracovnej psychológie, ktorý je potrebné preskúmať aj v prostredí Ozbrojených síl Slovenskej republiky a využiť jeho potenciál pri rozvíjaní pozitívneho pracovného prostredia, ktoré je dnes veľmi dôležitým aspektom pracovnej aj osobnej spokojnosti. Naším cieľom je zadefinovať psychologický

kapitál v kontexte pracovného prostredia, zhrnúť skutočnosti získané aktuálnymi výskumami, priblížiť pozitíva využitia tohto konceptu v pracovnom procese a predstaviť možnosti jeho merania a rozvíjania. V závere zhrnieme svetové trendy vo výskume a ponúkneme návrhy na ďalší výskum a aplikáciu v bezpečnostnom prostredí.

1 PSYCHOLOGICKÝ KAPITÁL

V prvej časti predstavíme koncept nazývaný psychologický kapitál (v angličtine Psychological Capital alebo skrátene PsyCap). Ide o pozitívny psychologický stav jednotlivca, ktorý je autormi Luthans et al. v ich prvej aj rozšírenej knihe (2007; 2015) charakterizovaný nasledujúcimi bodmi:

1. Jednotlivec má dôveru vo vlastné schopnosti (self-efficacy), vďaka ktorej môže vynaložiť potrebné úsilie a investovať ho do náročných úloh s cieľom dosiahnuť úspech.
2. Jednotlivec si vytvoril pozitívne atribúcie (optimizmus) o vlastnom úspechu teraz aj v budúcnosti.
3. Jednotlivec vytrváva pri dosahovaní cieľov a v prípade potreby je schopný presmerovať svoju cestu tak, aby viedla k úspešným cieľom (nádej).
4. V problémových situáciách jednotlivec vytrváva, vracia sa späť na svoju cestu a možno aj ďalej (reziliencia – psychická odolnosť), aby dosiahol úspech.

Predtým, než však podrobnejšie opíšeme psychologický kapitál a teoreticky ho ukotvíme, považujeme za dôležité opísať udalosti, ktoré sprevádzali vznik tohto konceptu, čo nám zároveň osvetlí potrebu mať takýto koncept. Autori takmer každej publikácie o psychologickom kapitáli zdôrazňujú, že prostredie, v ktorom žijeme a pracujeme, sa od začiatku 21. storočia stáva veľmi nestabilným a neistým. V anglickej literatúre sa na opis tohto prostredia používa skratka VUCA (z angličtiny volatile = nestály, uncertain = neistý, complex = komplexný, ambiguous = nejednoznačný) (Jinil Persis et al., 2021). Aby organizácie mohli úspešne čeliť tomuto prostrediu, potrebujú udržateľné zdroje, nielen materiálne, ale aj ľudské (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2007) sa vo svojej prvej knihe o psychologickom kapitáli ponárajú hlbšie do jadra tohto nestabilného sveta. Spomínajú, že pracovné organizácie vtedy príliš sústredili na to, aby našli a získali tzv. talenty pre seba. Vedúci a manažéri mali za to, že iba prostredníctvom týchto potenciálnych zamestnancov môžu získať konkurenčnú výhodu. Tak sa sústredili na tzv. vojnu o talentovaných zamestnancov, že úplne zabudli na rozvoj tých existujúcich. Podľa autorov je však práve to, čo môže spoločnostiam priniesť spomínanú konkurenčnú výhodu - rozvoj ľudských, sociálnych, ale predovšetkým psychologických kapacít.

V doplnujúcom vydaní z roku 2015 (Luthans et al., 2015) autori reflektujú zmeny, ktoré nastali vo svete od vydania ich prvej knihy. Konkrétne ide o globálnu ekonomickú krízu, ktorá výrazne ovplyvnila pracovné prostredie. Náhle vzrástla nezamestnanosť a negatívne pocity spojené s pracovnou neistotou. Sled negatívnych udalostí spôsobil, že mnoho manažérov a zamestnancov začalo strácať nádej a dôveru v seba samých. Práve týmito nie príliš pozitívnymi faktami autori otvorili svoje druhé vydanie a zdôraznili tým dôležitosť vrátiť sa späť na cestu pozitívnej psychológie. Teraz, v roku 2024, samozrejme registrujeme ďalšie zmeny. Od roku 2020 má veľmi výrazný vplyv na celosvetové udalosti pandémie ochorenia covid-19. Okrem toho, v februári 2022 ruská armáda zaútočila na územie Ukrajiny. Obe tieto udalosti ovplyvnili okrem zdravotníctva a politiky aj každodenný život zamestnancov v organizáciách a pripomínajú nám, že je potrebné sústrediť sa nielen na ich

pracovný výkon, ale aj na ich duševné zdravie. Výrazne cítíme túto potrebu aj v prostredí ozbrojených síl, keďže profesionálni vojaci plnia a plnia špecifické úlohy spojené s týmito udalosťami.

Na záver úvodu k tejto problematike je dôležité spomenúť, že psychologický kapitál rozhodne nie je jediným konceptom, ktorý popisuje duševné zdravie v pracovnom kontexte. Za zmienku stojí napríklad ďalší koncept, PERMA model, predstavený americkým psychológom Seligmanom. Je postavený na piatich základných prvkoch duševnej pohody človeka, konkrétne ide o pozitívne emócie, zapojenie, vzťahy, význam a úspechy. Seligman odporúča aplikovať PERMA model na pracovisku, aby sa podporilo pozitívne pracovné prostredie, čo nakoniec privedie k spokojnej a produktívnej pracovnej sile (Seligman, 2014).

Ďalším konceptom je model kontinua duševného zdravia, ktorý pomáha manažérom napríklad pri identifikácii zdrojov stresu medzi zamestnancami, podpore zamestnancov na ich ceste k pozitívnemu mysleniu, zvládaniu psychických kríz, alebo pri pochopení toho, ako vôbec identifikovať symptómy duševného zdravia u seba a u druhých (Keyes & Brim, 2002).

Po tretie, spomenieme ešte veľmi známy koncept tzv. "flow" alebo plynutia od maďarského psychológa Mihaly Csikszentmihalyi. Ten ho definoval ako duševný stav, pri ktorom je jedinec absolútne pohrúžený do nejakej činnosti tak, že ho v tú chvíľu nič iné nezaujima (Csikszentmihalyi, 2015). Bakker (2005) ho aplikoval na pracovnú situáciu a definoval ho ako krátkodobú skúsenosť pri práci, ktorá sa vyznačuje pohlcovaním činností, radosťou z práce a vnútornou motiváciou.

Z popisov jednotlivých ďalších konceptov duševného zdravia a duševnej pohody môžeme na prvý pohľad vidieť určitú podobnosť medzi nimi. Všetky tieto koncepty sa zameriavajú na podporu pozitívnych charakteristík, teda na to, čo funguje. Pre účely tohto článku sme sa však rozhodli pracovať práve s psychologickým kapitálom.

2 TEORETICKÉ UKOTVENIE KONCEPTU

V nasledujúcej časti sa pozrieme na teoretické základy psychologického kapitálu, ktoré nás privedú až k samotnému konceptu. Na prelome 20. a 21. storočia sa začala formovať pozitívna psychológia ako nová vedecká disciplína. V roku 1999 sa v Spojených štátoch amerických uskutočnilo prvé spoločné stretnutie psychológov, ktorí sa hlásili k tomuto trendu. Práve tento rok je často považovaný za presný začiatok pozitívnej psychológie ako vedy (Slezáčková, 2010). O rok neskôr vyšlo v časopise *American Psychologist* číslo venované špeciálne predstaveniu pozitívnej psychológie ako nového smeru, kde autori upozornili, že sa psychológia od 2. svetovej vojny sústreďovala iba na duševné choroby a dysfunkčné správanie namiesto pomoci zdravým jedincem k optimálnemu fungovaniu alebo dokonca k pocitom šťastia (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seligman, ako jeden z hlavných predstaviteľov pozitívnej psychológie, ju definuje ako vedu, ktorá sa má zamerať na pochopenie duševne zdravých ľudí - ich well-beingu, produktivity, napĺňania ľudského potenciálu atď. (Seligman et al., 2005). Napriek tomu však nevidí absenciu duševnej choroby ako ekvivalent k flourishingu - "prekvitaniu" (termín Martina Seligmána) a viesť naplnený život. Pozitívne a negatívne konštrukty si môžeme predstaviť ako dve rôzne kontinua skôr než ako opačné konce toho istého kontinua. Z toho vyplýva, že pozitívnosť a pozitívne javy by sa mali študovať nezávisle od negatívnych perspektív. A to sa aj deje. Od doby polozenia základov pozitívnej psychológie uplynulo dlhé obdobie, počas ktorého bolo publikovaných stovky výskumných článkov, a dokonca vznikol špecializovaný časopis *Journal of Positive Psychology* (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Prúd pozitívnej psychológie sa tak skutočne odlišil

od veľkého množstva populárnej literatúry, ktorá často hovorí aj o sile pozitívneho myslenia, odomykaní ľudského potenciálu atď. (Luthans et al., 2007).

Hoci to nie je zrejme úplne na prvý pohľad, prostredie pracovných organizácií, konkrétne oddelenia ľudských zdrojov, sa často zameriava na to, čo je s ľuďmi zle, ako to opraviť a doplniť ich slabé miesta. Aj tu je teda vhodné využiť poznatky pozitívnej psychológie a obrátiť sa skôr smerom k optimálnemu fungovaniu zamestnancov (Luthans et al., 2007). Okrem pozitívnej psychológie má využitie pozitívnej perspektívy v oblasti psychológie práce a pracovných organizácií ďalší zastrešujúci koncept, ktorý sa označuje ako pozitívne organizačné správanie, ktoré sa zaoberá štúdiom a aplikáciou pozitívne orientovaných silných stránok a psychologických schopností ľudí v organizáciách. Tieto stránky a schopnosti musia byť súčasne merateľné a efektívne vedúce k lepšiemu výkonu na pracovisku (Luthans & Church, 2002). Tieto kritériá spĺňajú štyri premenné (dôvera vo vlastné schopnosti, reziliencia, nádej a optimizmus), ktorými sa budeme ešte ďalej zaoberať. Víziou autorov je odvrátiť svet pracovných organizácií od sústredenia sa iba na negatívne javy, pričom ale zároveň nechcú cez tie pozitívne viesť zamestnancov iba k vyššiemu výkonu. Usilujú sa o rozvoj a efektívne riadenie zamestnancov, ktoré zároveň prispievajú k zvyšovaniu duševnej pohody a realizácii osobného potenciálu zamestnancov (Bakker & Schaufeli, 2008).

3 ZLOŽKY PSYCHOLOGICKÉHO KAPITÁLU

Vyššie sme predstavili teoretické základy, z ktorých vzišiel psychologický kapitál. V tejto časti sa tak dostaneme k detailnejšiemu predstaveniu jednotlivých faktorov psychologického kapitálu. Už sme spomínali, že ide o pozitívny psychologický vývojový stav jedinca, ktorý sa skladá zo štyroch faktorov: dôvera vo vlastné schopnosti, optimizmus, nádej a reziliencia (psychická odolnosť). Je dôležité spomenúť, že psychologický kapitál je tzv. pozitívny konštrukt vyššieho rádu. Prepája jednotlivé faktory nie iba pridaním jedného k druhému, ale skôr synergicky. Výsledný vplyv rozvoja psychologického kapitálu na výkon a postojoyé výsledky je teda vyšší ako v prípade, že by sa jednotlivé kategórie rozvíjali izolovane. Autori psychologického kapitálu často používajú prirovnanie známe z gestalt psychológie, že celok je viac ako suma častí (Luthans et al., 2015).

„Príkladom interakcie faktorov psychologického kapitálu by bolo, že nádejplné osoby, ktoré majú cesty k dosiahnutiu svojich cieľov, budú viac motivované a schopné prekonať nepriazeň osudu a teda budú odolnejšie. Sebavedomí ľudia budú schopní preniesť a uplatniť svoju nádej, optimizmus a odolnosť voči konkrétnym úlohám v konkrétnych oblastiach svojho života. Rezilientný človek bude zbehlý vo využívaní adaptačných mechanizmov potrebných pre realistický a flexibilný optimizmus. Dôvera vo vlastné schopnosti, nádej a reziliencia psychologického kapitálu môžu zase prispieť k optimistickému vysvetľujúcemu štýlu prostredníctvom internalizovaného vnímania toho, že človek má všetko pod kontrolou. To sú iba príklady mnohých pozitívnych výsledkov, ktoré môžu vyplynúť z interakcie medzi faktormi psychologického kapitálu“ (Luthans et al., 2007, s. 19).

Mechanizmus, ktorým je psychologický kapitál vytvorený, využíva aj mnoho iných fenoménov z oblasti psychológie práce a organizácie. Napr. Judge & Bono (2001) sa zaoberali tzv. základnými rysmi sebahodnotenia. Ide podľa nich o široký dispozičný rys, ktorý je tvorený ďalšími štyrmi rysmi: sebavedomím, dôverou vo vlastné schopnosti, miestom kontroly a emočnou stabilitou. Vo svojich štúdiách potom autori preukázali, že tento nimi navrhnutý konštrukt má vzťah k pracovnej spokojnosti a pracovnému výkonu. Neznamená to však, že by zavrhlí jednotlivé komponenty samy o sebe. Sebavedomie stále uznávali ako validný konštrukt, iba ho súčasne postavili do ďalšej role v konštrukte vyššieho

rádu. V tejto chvíli by bolo dobré spomenúť, akým spôsobom autori psychologického kapitálu vybrali jednotlivé psychologické zdroje do tohto konštruktú. Prečo práve reziliencia, dôvera vo vlastné schopnosti, optimizmus a nádej? Luthans et al. (2015) vytvorili kritériá, ktorými museli všetky faktory prejsť, aby mohlo dôjsť k ich začleneniu do konceptu:

- Podloženie vedeckou teóriou a výskumom.
- Existencia validnej meracie metódy.
- Ide o stav, nie rys (tým pádom je otvorený voči zmenám a vývoju človeka).
- Pozitívny vplyv na chcené postoje, správanie a predovšetkým výkon.

Vďaka otvorenosti jednotlivých faktorov voči zmenám a vývoju chápeme celý psychologický kapitál ako charakteristiku, ktorá je tvárna a meniteľná, a je možné ju tak efektívne rozvíjať a trénovať. Na základe týchto premís tiež autori deklarujú, že psychologický kapitál dokáže zachytiť a rozpoznať vývoj človeka od skutočného ja k možnému ja (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Dôvera vo vlastné schopnosti, optimizmus, nádej a reziliencia je štvorica najčastejšie využívaných komponentov psychologického kapitálu naprieč všetkými výskumami (Nolzen, 2018). Napriek tomu však sami autori nepopierajú, že by nebolo možné k psychologickému kapitálu pridať ešte ďalšie komponenty, ako napr. kreativitu, flow, mindfulness, tréning vd'ačnosti, odpustenie, emočnú inteligenciu atp. (Luthans et al., 2015). My v tomto článku však pracujeme s „klasickou“ verziou psychologického kapitálu, okrem iného aj z dôvodu existencie validných meracích metód. Autori kritickej analýzy a psychometrického zhodnotenia psychologického kapitálu tiež upozorňujú na nutnosť postupovať veľmi obozretne a metodicky pri potenciálnom koncepčnom vývoji (Dawkins et al., 2013).

V nasledujúcich podkapitolách predstavíme krátko jednotlivé komponenty zvlášť. Zameriame sa nielen na teoretické východiská, ale vzťahujeme vždy tému aj priamo k osobe lídra. Ďalej predstavíme stratégie, ktorými je možné jednotlivé oblasti u ľudí rozvíjať. V neposlednom rade tiež spomenieme čiastkové výskumy zamerané na využitie týchto teoretických poznatkov v kontexte pracovných organizácií.

3.1 DÔVERA VO VLASTNÉ SCHOPNOSTI

Dôveru vo vlastné schopnosti (self-efficacy) priviedol do povedomia odbornej aj laickej verejnosti Albert Bandura (1997) v rámci svojej sociálno-kognitívnej teórie. V skratke môžeme povedať, že termín označuje jedincovu dôveru v seba samého – v schopnosť mobilizovať svoju motiváciu, kognitívne kapacity a aktivitu, ktorú potrebuje na úspešné dokončenie nejakej úlohy (Stajkovic & Luthans, 1998). Ľudí môžeme rozdeliť do dvoch kategórií: s vysokou a nízkou mierou dôvery vo vlastné schopnosti. U tých z prvej skupiny môžeme pozorovať vieru vo vlastné schopnosti podľa definície vyššie. Títo ľudia veria, že sú schopní zvládnuť všetko, čo im nielen pracovný život nachystá za problémy a prekážky. Čo sa týka úloh, často sami aktívne vyhľadávajú tie ťažšie, avšak sú si stále istí tým, že ich nakoniec zvládnu vyriešiť. Naopak druhá skupina ľudí, s nízkou úrovňou dôvery vo vlastné schopnosti, na tom s riešením náročných situácií nie je tak dobre. Veľmi často si títo ľudia pripadajú bezmocní, vnímajú to tak, že nie sú schopní kontrolovať, ba ani svojimi vlastnými silami meniť to, čo sa im deje. Pri stretnutí s problémom sa u nich nezriedka objaví rezignácia, a to bez nejakého veľkého predchádzajúceho snaženia (Plháková, 2007).

Ako na špecifický druh ľudského fungovania môžeme pozeráť aj na vodcovstvo. V literatúre sa teda stretávame so špeciálnou kategóriou dôvery vo vlastné schopnosti

venovanej priamo lídrom – vodcovská dôvera vo vlastné schopnosti. Ide o lídrovo presvedčenie, môžeme povedať až vieru, v jeho schopnosť viesť ľudí (McCormick, 2001). Veľkým prelomom v tejto oblasti bola štúdia, do ktorej boli zapojení vojenski kadeti. Štúdia mala dve časti. V tej prvej bolo 96 vojenských kadetov ohodnotených ich profesormi vojenských vied z hľadiska „vodcovského potenciálu“. Z výsledkov vyplýva, že vodcovská dôvera vo vlastné schopnosti je prepojené s oným hodnotením. Čím vyššia vodcovská dôvera vo vlastné schopnosti, tým lepšie hodnotenie vodcovského potenciálu. Ďalšej časti, ktorá sa uskutočnila na letnom vodcovskom vojenskom kempe, sa potom zúčastnilo iba 64 kadetov z pôvodného počtu. V priebehu šesťtýždňového výcviku boli kadeti pozorovaní v rôznych situáciách nezávislými, objektívnymi pozorovateľmi, ktorí následne hodnotili ich výkon. Okrem nich hodnotenie vykonali aj kolegovia, ktorí sa navzájom pozorovali aj v neštruktúrovaných situáciách. Výskumníci zistili, že kadeti, ktorí mali vyššiu úroveň vodcovskej dôvery vo vlastné schopnosti, dostali od svojich nadriadených, kolegov i objektívnych pozorovateľov pozitívnejšie hodnotenie (Chemers et al., 2000). Tieto výsledky sú často v monografiách zovšeobecňované na všetkých lídrov – lídri s vyššími skórami dôvery vo vlastné schopnosti sú videní ako viac efektívni (Chemers et al., 2000 citované v Riggio, 2018, s. 339). Vzhľadom na povahu výskumu, ktorý bol vykonávaný vo veľmi špecifickom prostredí, však bolo potrebné takéto závery brať len s obmedzenou validitou.

Naopak neboli potvrdené súvislosti medzi vodcovskou sebadôverou a výkonom, ktorý sa netýkal líderstva. Rovnako tak v inom výskume nedošlo k potvrdeniu hypotézy, že lídrova dôvera vo vlastné schopnosti priamo predpovedá výkon skupiny, ale súvisí s tým, ako lídri vnímajú výkonnosť schopnosti ich skupín. Toto vnímanie potom súviselo s tzv. kolektívnou dôverou nasledovateľov vzhľadom na aktuálnu úlohu, ktorú plnili. Inými slovami, keď mal líder vyšší skóre vo vodcovskej sebadôvere, vnímal svoju skupinu ako schopnejšiu. To potom ovplyvňovalo dôveru skupiny smerom k ich úlohe. Kolektívna dôvera potom predpovedala skupinový výkon. Zdá sa teda, že vzťah vodcovskej sebadôvery a výkonu nie je tak priamočiary ako by sa mohlo zdať, ale aj tak hrá veľkú úlohu (Hoyt et al., 2003). Štúdia z roku 2010 po rešerši dostupnej literatúry na tému vodcovskej dôvery vo vlastné schopnosti dospela k záveru, že lídri s vyššími skóre vodcovskej dôvery vo vlastné schopnosti dosahujú vyššie výsledky, a to ako na rovine individuálneho výkonu, tak v rovine podnietenia a inšpirovania svojich nasledovateľov k vyšším skórom kolektívnej dôvery a následne výkonu (Paglis, 2010).

Na predchádzajúcich riadkoch sme ukázali, ako môžu byť vyššie hodnoty sebadôvery pre lídrov a pre organizáciu prospešné. Teraz by sme radi predstavili možnosti rozvoja. Bandura (1997) navrhuje rozvoj sebadôvery prostredníctvom piatich psychologických procesov: zvládnutie úloh, zástupné učenie a modelovanie rolí, sociálne presvedčanie, pozitívna spätná väzba a fyziologické a psychologické nabudenie. V dostupnej literatúre venujúcej sa psychologickému kapitálu sa často môžeme dočítať, že k rozvoju vlastného psychologického kapitálu môžeme skúšať rôzne cvičenia komunikačných zručností, čo podľa Salanovej a Ortegy-Maldonado (2019) zodpovedá Bandurovej pozitívnej spätnej väzbe. Rovnako tak sa môžu využiť cvičenia prostredníctvom skupinovej interakcie, zodpovedajúcej sociálnemu presvedčaniu z konceptu dôvery vo vlastné schopnosti, alebo interakcie s facilitátorom, ktoré zodpovedajú modelovaniu (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

3.2 NÁDEJ

Do psychologického kapitálu bol zaradený tiež koncept nádeje založený na teórii a výskume C. Ricka Snydera (2000 citované v Salanova & Ortega-Maldonado, 2019, s. 88). Ten nádej definuje ako pozitívny motivačný stav smerujúci k cieľu. Navrhuje dva primárne

kognitívne procesy, ktoré sa na nádeji podieľajú: vôľa-sila (motivácia, energia zameraná na cieľ) a cesta-sila (cesta, plánovanie dosiahnutie cieľa). Môžeme si teda nádej predstaviť ako v prvom rade stanovenie nejakého cieľa, na čo nadväzujú ďalšie náležitosti ako uvažovanie o konkrétnych cestách k cieľu, zvažovaniu rôznych postupov a výber tej najefektívnejšej cesty. Vo chvíli plánovania však do procesu vstupuje aj vôľa, motivácia. Najvýraznejšie sa prejavuje, práve keď sa objaví nejaká prekážka. Nádej sa potom prejavuje ako vytrvalosť. Vytrvalosť v hľadaní alternatívnych riešení a ciest, či vytrvalosť v odstraňovaní prekážky (Křivohlavý, 2004).

Výskumy (Snyder, 1997 citované v Peterson & Luthans, 2003, s. 27; Snyder et al., 2000 citované v Peterson & Luthans, 2003, s. 27) ukazujú, že nádeje plní jedinci sú si viac istí vlastnými cieľmi, oceňujú pokrok na ceste smerom k cieľu ako ciele samotné. Okrem toho si užívajú interakcie s ostatnými ľuďmi a ochotne sa prispôsobujú novým spoluprácam. Sú tiež menej úzkostní, predovšetkým v prostredí, kde dochádza k častému evaluovaniu. Také výsledky sa zdajú byť priam ideálnou charakteristikou pre lídrov. Nádeji samotnej, nie súčasťou POB, so zameraním priamo na lídrov sa však mnoho výskumov nevenuje (Peterson & Luthans, 2003).

Nádej so svojimi dvoma kognitívnymi procesmi je veľmi dôležitá v dnešnom svete práce, či už kvôli motivácii seba samého, kvôli zvládnutiu množstva autonómie, ktoré zamestnanci od organizácií dostávajú, alebo kvôli nepredvídateľnosti dnešného sveta (Luthans, Youssef, et al., 2007). Bolo výskumne dokázané, že nádej súvisí s pracovným výkonom (Luthans et al., 2006) či pracovnou angažovanosťou (Othman & Nasuridin, 2011; Karatepe, 2014). Niektorí autori udávajú, že práve zvyšovanie pracovnej angažovanosti ovplyvňuje nádej aj už spomínaný pracovný výkon (Ozyilmaz, 2019). Je tiež pravdepodobné, že sa nádej spoločne s rezilienciou podieľa na lepšom zvládaní konfrontácie so stresujúcimi udalosťami v práci (Othman & Nasuridin, 2011).

Vzhľadom k tomu, že sa nádej vzťahuje k cieľom, v literatúre venujúcej sa psychologickému kapitálu bolo navrhnutých niekoľko rôznych aktivít na zlepšovanie vytyčovania cieľov. Jednou z nich je napr. tzv. SMART systém navrhovania cieľov, kedy cieľ musí byť špecifický (specific), merateľný (measurable), dosiahnuteľný (achievable), relevantný (relevant) a časovo ohraničený (time-bound). Ďalej bola pre hladšie dosiahnutie cieľov navrhnutá metóda „krokovania“, kedy sa výsledný hlavný cieľ rozdelí na niekoľko čiastkových, menších cieľov. V neposlednom rade možno tiež spomenúť aktivity, ktoré učia jedinca navrhovať ciele tak, aby zodpovedali ich osobným hodnotám a výzvam. Všetky tieto aktivity spadajú do spoločnej kategórie cvičení podporujúcich prvý z kognitívnych procesov, teda vôľu a motiváciu (Luthans, Youssef, et al., 2007). Na druhom spomínanom kognitívnom procese sa podieľajú aktivity zamerané na osvojenie si orientácie na postup, skôr než orientácie na vyhýbanie sa v situáciách, kedy sa objaví nejaká prekážka. V týchto aktivitách sa navrhujú alternatívne cesty, alebo sa trénuje pozitívne „sebahovorenie“ (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

3.3 OPTIMIZMUS

Tretím komponentom psychologického kapitálu je optimizmus. Ten sa na prvý pohľad javí skôr ako dispozične, a mohlo by sa teda zdať, že nezodpovedá kritériám pre zaradenie do psychologického kapitálu. Avšak aj optimistický štýl vykladania životných udalostí sa dá naučiť. Martin Seligman (2006) o tom napísal celú knihu Naučený optimizmus. Seligman chápe optimizmus ako jedincov atribučný štýl, teda spôsob, akým jedinec prisudzuje príčiny pozitívnym aj negatívnym udalostiam, ktoré vo svojom živote zažíva. Tento atribučný, vysvetľujúci štýl Seligman delí na 3 dimenzie. Dimenzia permanencie

sa vzťahuje na čas a na jej krajných bodoch nájdete na jednej strane stabilitu a na druhej dočasnosť. Optimistický človek má podľa Seligmána tendenciu pričítať svojim úspechom stabilné príčiny, a predpokladá tak, že sa mu bude dariť aj do budúcnosti. Zatiaľ čo neúspech vyhodnocuje skôr ako dočasnú príčinu, ako aktuálny nepodarený okamih, ktorý sa nemusí v budúcnosti opakovať. Druhá je dimenzia pervazívnosti s krajnými bodmi špecifickosť a univerzalita. Človek s optimistickým atribučným štýlom vyhodnocuje pozitívne udalosti ako univerzálne. To znamená, že keď sa im stane niečo pozitívne v práci, rozšíri sa ich optimizmus aj na ďalšie oblasti ich života, ako je rodina alebo voľný čas. Naopak neúspech si vysvetľujú špecificky a nerozširujú ho do ďalších oblastí. Posledná dimenzia je personalizácia, ktorá sa pohybuje v rozmedzí externalizácia až internalizácia, kedy optimistický jedinec úspech vníma ako niečo s internými príčinami, kým neúspech s príčinami externými, ktoré nemohol sám ovplyvniť.

Skrátene povedané optimizmus je atribučný štýl, pri ktorom jedinec prisudzuje udalostiam v jeho živote nejaké príčiny. Pozitívnym udalostiam či úspechom spravidla prisudzuje stabilné, univerzálne a interné príčiny. Tým negatívnym či neúspechom potom dočasné, špecifické a externé príčiny (Seligman, 2006). V psychologickom kapitáli je optimizmus spájaný s očakávaním pozitívnych výstupov a s pozitívnou atribúciou udalostí (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Na úrovni lídrov zopakujeme výskum z vojenského prostredia, v ktorom sa ukázalo, že optimizmus vojenských kadetov súvisí s hodnoteným vodcovským potenciálom, keď hodnotenie vykonávali profesori vojenských vied. Kolumbijská štúdia, do ktorej bolo zapojených 90 manažérov malých firiem, zistila, že optimizmus pôsobí na všetky subškály inventára vodcovských praktík (Leadership Practices Inventory), kam patrí spochybnenie procesov a rozšírenie rizík, inšpirácia zdieľanou víziou, umožnenie ostatným konať, modelovanie cesty a povzbudzovanie (Juárez & Contreras, 2012).

Ak sa pozrieme na pôsobenie optimizmu na zamestnancov, už Martin Seligman vo svojom výskume optimizmu zistil, že tento konštrukt pozitívne súvisí s výkonom v práci, konkrétne s výkonom obchodných zástupcov (Seligman, 2002). Ďalej bolo zistené, že dispozičný optimizmus má nepriamo vplyv na vyhorenie zamestnancov, ich pracovnú angažovanosť či záväzok k organizácii (Barkhuizen et al., 2014), alebo má tiež vplyv na hodnotený výkon zamestnancov (Luthans et al., 2005).

Stratégia rozvoja optimizmu učí jedinca akceptovať svoju minulosť, oceniť prítomnosť a byť sebaistý do budúcnosti. Aktivity, ktoré s týmto môžu pomôcť, sú „sebahovorenie“, alebo tiež ABCDE model, čo je kognitívna stratégia riešenia negatívnych životných udalostí. Človek si musí uvedomiť onú negatívnu udalosť (adversity), presvedčenie, ktoré má človek sám o sebe (beliefs), reálne následky (consequences), ďalej potom rozporovať osobné negatívne presvedčenie (dispute) a aktívne podniknúť kroky na prekonanie negatívnej udalosti, neúspechu (energize) (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

3.4 REZILIENCIA – PSYCHICKÁ ODOLNOSŤ

Reziliencia je v psychologickom kapitáli definovaná ako schopnosť človeka odraziť sa od nepriaznivých udalostí, konfliktov či dokonca pozitívnych udalostí, smerom k pokroku a zvýšenej zodpovednosti. Rovnako ako ostatné zložky psychologického kapitálu sa aj reziliencia dá naučiť (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Jedna štúdia potom poukazuje na súvislosť určitých druhov správania lídra a reziliencii jeho nasledovateľov (Salehzadeh, 2019). Rezilientní zamestnanci potom dosahujú vyššie skóre v dotazníkoch pracovnej angažovanosti (Mache et al., 2014).

Ako pri všetkých komponentoch psychologického kapitálu, aj pre rozvoj reziliencie existujú isté stratégie rozvoja. Majú za cieľ vybaviť jedinca realistickým a objektívnym vnímaním negatívnych udalostí a naučiť ho ideálnej reakcii v období neúspechu. Aktivity sa môžu zamerať na zvýšenie silných stránok jedinca, čo možno docieľiť napr. zvyšovaním jedincovej reflexie a komunikačných zručností. Zároveň sa ale aktivity môžu zameriavať aj na znižovanie rizikových faktorov. V takom prípade aktivity zahŕňajú vizualizáciu, predpovedanie a plánovanie prekážok tak, aby sa im jedinec dokázal proaktívne vyhnúť, pokiaľ v budúcnosti nastanú. Na druhú stranu môžu takéto aktivity zahŕňať aj tréning zvládacích stratégií jedinca, stratégií založených na riešení problému alebo tréning manažérskych zručností. Poslednou oblasťou, na ktorú sa aktivity zamerané na rozvoj reziliencie zameriavajú, je zvyšovanie adaptívneho vnímania procesov ovplyvnenie nepriaznivých udalostí. Tam sa potom trénuje kognitívne prerámčovanie negatívnej udalosti, napr. skrz ABCDE model (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019). Z iného uhla pohľadu, konkrétne neurovedeckého, sa na rozvoj reziliencie pozerá Tabibnia (2020), ktorá okrem iného vo svojom článku predstavuje tripartitný model budovania reziliencie. Ide o tri cesty k odolnosti: regulácia negatívnych emócií, podpora a budovanie pozitívnych emócií a prekračovanie seba samého (sebatranscendencia).

Vplyv tréningu na rozvoj reziliencie však nemá v porovnaní s dôverou vo vlastné schopnosti a optimizmom dostatočnú empirickú podporu (Forbes & Fikretoglu, 2018). Tento záver potvrdzuje aj metaanalýza zaoberajúca sa efektom rôznych intervencií na rezilienciu. Tu sa potvrdilo, že intervencie majú síce malé, ale významné dopady, avšak bohužiaľ časom ich efekt mizne. Pre udržanie „vyššieho skóru“ v reziliencii je potrebné dané aktivity neustále praktizovať. Táto metaanalýza zároveň poskytuje ešte ďalšie zistenia, a to, že účinnejšie sú formáty „jeden na jedného“, ako napr. koučovanie, skôr než skupinové aktivity (Vanhove et al., 2016). Koučovanie ako účinný nástroj pri rozvoji reziliencie potvrdzujú aj ďalšie čiastkové výskumy (Grant et al., 2009).

4 PSYCHOLOGICKÝ KAPITÁL AKO PREDIKTOR DUŠEVNEJ POHODY U VOJENSKÝCH PROFESIONÁLOV

Rôzni profesionáli sú neustále vystavení stresujúcim situáciám, ktoré súvisia s prácou, ako je to napríklad v prípade policajných zložiek, hasičov, zdravotníkov alebo vojakov (Vogt, Pless, King & Král, 2005). Nepretržité vystavovanie sa stresovým situáciám má vplyv na fyzické aj psychické zdravie jednotlivca v pracovnom ale aj súkromnom živote. Okrem toho vysoké nároky na prácu (napr. náročná fyzická príprava, nepravidelný rozvrh, misie na cudzom území) vplyvajú na stravovanie jedinca, spánok alebo hygienické návyky, ktoré spolu s expozíciou potencionálne traumatickým a násilným situáciám, môžu zintenzívniť vnímaný stres profesionála (Schaubroeck, Riolli, Peng & Spain, 2011).

Predchádzajúce štúdie v americkej armáde zistili, že u 16 - 29 % jedincov sa rozvinuli symptómy posttraumatického stresu, depresie alebo úzkosti 3-4 mesiace po návrate z operácií v Iraku alebo Afganistane (Hoge et al., 2004). Neskôr sa MacGregor, Han, Dougherty a Galarneau (2012) zaoberali negatívnym vplyvom opakujúcich sa presunov na psychickú pohodu a celkové duševné zdravie vojakov, ktorí medzi misiami zažijú krátke readaptačné obdobia na svoju domovinu. Niektoré požiadavky vojenského života teda nevyhnutne ovplyvňujú duševné a fyzické zdravie jednotlivca, čo môže negatívne ovplyvniť výkon a rozvoj profesionálneho vojaka (Hoge et al., 2004). Avšak individuálna variabilita

má za následok široké spektrum reakcií - niektorí ľudia zvládajú problémy ťažšie, zatiaľ čo iní sa prispôbujú rýchlo pri zachovaní vysokej úrovne výkonu. Preto je pre organizáciu akou sú ozbrojené sily rozhodujúce identifikovať, ktoré faktory predikujú, kto zvládne zvýšenú záťaž a zároveň ako zvýšiť výkon jednotlivcov. V súčasnej dobe si už niektoré krajiny uvedomujú dôležitosť duševného zdravia jednotiek a považujú to za prioritu pri navrhovaní obranných politik (García Silgo, 2013).

Psychologický well-being, teda duševná pohoda zodpovedá individuálnemu vnímaniu a očakávaniam jednotlivca podľa jeho vlastných hodnôt a aspirácií (Ryff, Friedman, Morozink, & Tsenkova, 2012) a bola definovaná ako optimálne psychologické fungovanie a skúsenosti (Ryan & Deci, 2001). Toto všeobecné merítko je dobrým ukazovateľom pozitívnej predispozície pracovníka voči zamestnávateľskej organizácii a pracovisku (Wright & Rousseau, 2004). Okrem toho dôkazy v literatúre naznačujú, že optimálna úroveň duševnej pohody má celkovo pozitívny vplyv na zotavenie jednotlivca z fyzickej alebo duševnej námahy (Vázquez, Hervás, Rahona a Gómez, 2009). Tieto aspekty sú obzvlášť dôležité pri zohľadnení osobitostí vojenského života, pretože vojenský personál je častejšie vystavený traumatickým zážitkom ako civilné obyvateľstvo a vyžaduje sa vyšší stupeň duševnej a fyzickej zdatnosti. Existuje šesť kľúčových aspektov duševnej pohody, ktoré z neho robia cenný ukazovateľ výkonnosti jednotlivca, ako to opisuje Ryff (1989) a sú kategorizované ako faktory v zodpovedajúcom dotazníku: sebpriятие, pozitívne vzťahy s ostatnými, autonómia, zvládnutie prostredia, zmysel života a osobnostný rast. S duševnou pohodou súvisí niekoľko ďalších faktorov, hlavne psychologický kapitál, ktorý skúma, ako pozitívny prístup pracovníka ovplyvňuje jeho každodenný výkon a je rozsiahlo analyzovaný kvôli jeho potenciálne dlhodobému vplyvu na organizačné aspekty, z čoho následne profituje pracovník aj zamestnávateľ (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010). Toto je mimoriadne dôležité pre oblasť vojenskej psychológie, pretože vďaka jej inkluzívnejšej povahe je psychologický kapitál lepším prediktorom duševnej pohody ako iné tradičné koncepty. Prvoradým záujmom aplikácie špecifických výcvikových programov na posilnenie psychologického kapitálu pre vojenský personál je zvýšenie pripravenosti a výkonnosti jednotiek.

Ďalším faktorom, ktorý sa zvyčajne spája s duševnou pohodou, je spokojnosť s prácou (Faragher, Cass, & Cooper, 2005) alebo emocionálne hodnotenie pozitívnej pracovnej skúsenosti jednotlivca. Nízka úroveň spokojnosti s prácou vedie k slabému výkonu pracovníkov a nakoniec k opusteniu organizácie (Wright, 2003). Tento aspekt je relevantný aj pre ozbrojené sily, najmä vzhľadom na to, že vojenský profesionáli sú vystavení dlhodobému stresu, a preto je u nich väčšia pravdepodobnosť, že pociťujú úzkosť, depresiu, syndróm vyhorenia a v konečnom dôsledku nedostatok pracovnej angažovanosti (Chamberlain, Hoben, Squires a Estabrooks, 2016; Mark & Smith, 2012), čo môže viesť k zhoršenému psychickému stavu (Gata, Gala, Gómez-Sanabria, & Lupiañez, 2011). Nakoniec ešte jeden faktor súvisí s duševnou pohodou u vojenského personálu, ako empiricky ukázali Hotopf et al. (2003) a Cotton & Hart (2003): individuálne vnímanie duševného aj fyzického zdravia jednotlivcom. To má hlboké dôsledky pre ozbrojené sily kvôli vysokej potrebe personálu pripraveného na plnenie úloh v rôznych bezpečnostných scenároch, ktorý musí byť plne duševne a fyzicky schopný. Zistilo sa, že podiel vojenského obyvateľstva, ktoré trpí duševnými chorobami, je nižší ako podiel bežnej populácie (18 % vs. 26 %) (Riddle et al., 2007), pravdepodobne kvôli pravidelnosti testovania psychickej spôsobilosti. Bohužiaľ je ťažké predpovedať, či sa u daného jednotlivca vyvinie duševná choroba, keď je vystavený operačnému nasadeniu alebo po z misii (Hoge, Auchterlonie, & Milliken, 2006; Rona et al., 2009).

Výskum Hernández-Varas a kol. (2019) v španielskej armáde ukázal, že psychologický kapitál je kľúčovým prediktorom duševnej pohody. Keďže je možné vyvinúť špecifické školiace programy na zlepšenie psychologického kapitálu, je možné prostredníctvom nich zlepšiť duševnú pohodu vojenských profesionálov, čo je výhodné ako pre zamestnanca, ktorý bude mať viac nástrojov na zvládanie stresových alebo traumatických situácií, tak aj pre organizáciu, ktorá bude mať výkonnejších zamestnancov v kritických situáciách. Taktiež niekoľko štúdií v civilnom pracovnom prostredí analyzovalo úlohu duševnej pohody a jej pozitívny vplyv na výkon a s tým spojené vzájomné výhody pre zamestnanca a zamestnávateľa (lepší prístup k práci a celková životná spokojnosť, lepšia produktivita a lojalita) (Faragher a kol., 2005; Siu, Cheung a Lui, 2015).

5 MOŽNOSTI ROZVOJA PSYCHOLOGICKÉHO KAPITÁLU

Už sme si osvetlili, prečo je dobré sa psychologickým kapitálom zaoberať, aké sú jeho dopady na ďalšie premenné v živote zamestnanca i lídra. Zostáva predstaviť, akým spôsobom je teda možné psychologický kapitál u zamestnancov rozvíjať.

Medzi najznámejšie intervencie pre rozvoj psychologického kapitálu patria tzv. Psychological Capital Intervence (ďalej len skratka PCI), teda intervencie navrhnuté konkrétne pre rozvoj psychologického kapitálu. V pilotnej a nasledujúcej prvej štúdií išlo o dvojhodinové interaktívne tréningy, ktoré boli naplnené aktivitami zameranými na rozvoj jednotlivých častí psychologického kapitálu pod vedením facilitátorov. Konkrétne náplň je v štúdií popísaná iba rámcovo, neposkytuje nám presný prehľad jednotlivých krokov. Výsledky však poskytli uspokojivé odpovede, a teda, že aj krátke intervencie môžu pôsobiť pozitívne na rozvoj psychologického kapitálu a zároveň môžu mať vplyv aj na pracovný výkon (Luthans et al., 2010). Táto metóda sa pre svoju popularitu dočkala aj replikačnej štúdie. Aj tu sa prejavilo zlepšenie medzi prvým a druhým meraním v celkovom psychologickom kapitálu aj jeho jednotlivých komponentoch, avšak s výnimkou reziliencie, kde sa prejavilo zlepšenie až pri treťom meraní (Dello Russo & Stoykova, 2015).

V období sociálnej izolácie získali na popularite online vzdelávacie programy (resp. stali sa pre mnoho organizácií potrebou a jedinou možnosťou vzdelávania). V dvoch štúdiách (so 118 a 110 participantmi) sa nepotvrdil rozdiel medzi PCI v online variácii a jej klasickú prezenčnou verziou. Zdá sa teda, že aj online prostredie je pre vzdelávanie dostatočné. Okrem toho tiež výsledky nepreukázali rozdiel medzi online PCI a tzv. mikro-učením, čo je vzdelávací program, v ktorom je obsah rozdelený po menších častiach do dlhšieho časového úseku (Carter & Youssef-Morgan, 2022).

Psychologický kapitál je možné rozvíjať aj inými spôsobmi než iba cez špecializované programy. Existujú štúdie, ktoré overujú účinnosť napr. intervencie vychádzajúcej z koučovania. Existuje metaanalýza zaoberajúca sa efektom koučovania na individuálne prínosy v organizačnom kontexte. Táto metaanalýza síce neskúma priamo efekt na psychologický kapitál, ale napr. na duševnú pohodu, ktorá s ním súvisí (viď iná metaanalýza Avey et al., 2011).

ZÁVER

V tejto teoretickej štúdií sme preskúmali a analyzovali koncept psychologického kapitálu a jeho význam v oblasti psychológie a organizácií. Zistili sme, že psychologický kapitál predstavuje dôležitý faktor ovplyvňujúci individuálny a kolektívny výkon, ako aj celkovú kvalitu života. Jeho zložky - reziliencia, nádej, dôvera vo vlastné schopnosti a optimizmus - poskytujú jedinečný pohľad na individuálnu odolnosť a schopnosť prekonať

prekážky. V práci sme tiež rozoberali spôsoby, ako môže byť psychologický kapitál posilnený a rozvíjaný v rôznych kontextoch, vrátane pracovného prostredia a vzdelávania.

Celkovo vzaté, psychologický kapitál sa javí ako dôležitý a aktuálny koncept so širokým potenciálom v oblasti psychológie a manažmentu ľudských zdrojov. Jeho porozumenie a správne využívanie môže prispieť k zlepšeniu individuálneho well-beingu, pracovnej výkonnosti a celkovému úspechu organizácií. Veríme, že táto štúdia poskytuje ucelený pohľad na tému a podnieti ďalší záujem v oblasti psychologického kapitálu a jeho aplikácií.

V kontexte ozbrojených síl a bezpečnostného prostredia ponúka koncept psychologického kapitálu relevantné perspektívy na efektívne riadenie a podporu osobnostného rozvoja vojenského personálu. Veríme, že psychologický kapitál môže byť kľúčovým faktorom v zvyšovaní odolnosti, motivácie a profesionálnej výkonnosti vojenských jednotiek.

Vzhľadom na náročnú povahu bezpečnostného prostredia a neustále meniace sa výzvy, ktorým sú vojenské sily vystavené, je dôležité, aby vojenský personál disponoval silným psychologickým kapitálom. Reziliencia, nádej, dôvera vo vlastné schopnosti a optimizmus môžu byť rozhodujúcimi faktormi pri riešení stresových situácií, prevencii vyhorenia a zvyšovaní odolnosti voči psychickým výzvam spojeným s výkonom štátnej služby.

Na záver by sme radi zdôraznili dôležitosť implementácie programov a intervencií, ktoré sú zamerané na posilňovanie psychologického kapitálu vojenského personálu. Zlepšenie mentálnej odolnosti a emocionálnej inteligencie môže prispieť k zvýšenej schopnosti jednotlivcov riešiť komplexné a náročné situácie, ktorým môžu čeliť v rámci svojej služby.

Bezpochyby potrebujeme ďalší výskum a vývoj v oblasti psychologického kapitálu v prostredí ozbrojených síl. Zameranie na tento koncept môže viesť k inováciám v oblasti vojenského výcviku, manažmentu a starostlivosti o vojenských profesionálov, čo by mohlo mať pozitívny vplyv na celkovú efektivitu a zdravie ozbrojených síl.

Uvedomujeme si, že psychologický kapitál predstavuje nástroj na budovanie odolnosti a zlepšovanie výkonu vo vojenskom prostredí, a veríme, že jeho správne využívanie môže prispieť k posilneniu celkového bezpečnostného prostredia skrze pôsobenia na ľudský faktor.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ALESSANDRI, G., CONSIGLIO, C., LUTHANS, F., & BORGONI, L. 2018. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. [online] In *Career Development International*. Vol. 23, č.1, 2018, s. 33–47. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- AVEY, J. B., REICHARD, R. J., LUTHANS, F., & MHATRE, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. [online] In *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22, č. 2, 2011, s. 127–152. [cit. 2024-01-05]. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- BAKKER, A. B. 2005. Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. [online] In *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 66, č. 1, 2005, s. 26–44. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>

- BAKKER, A. B. - SCHAUFELI, W. B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. [online] In *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, 2008, s. 147–154. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.515>
- BANDURA, A. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company, 1997. 604 s. ISBN 978-0-7167-2850-4.
- BARKHUIZEN, N., ROTHMANN, S., & VAN DE VIJVER, F. J. R. 2014. Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. [online] In *Stress and Health*. Vol. 30, č. 4, 2014, s. 322–332. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.2520>
- CARTER, J. W. - YOUSSEF-MORGAN, C. 2022. Psychological capital development effectiveness of face-to-face, online, and Micro-learning interventions. [online] In *Education and Information Technologies*. Vol. 27, s. 6553 - 6577, 2022. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10824-5>
- COTTON, P. - HART, P. M. 2003. Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. In *Australian Psychologist*, Vol. 38, č. 2, s. 118-127, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- CHAMBERLAIN, S. A., HOBEN, M., SQUIRES, J. E., & ESTABROOKS, C. A. 2016. Individual and organizational predictors of health care aide job satisfaction in long term care. [online] In *BMC Health Services Research*. Vol.16, č. 1, 2016, s. 1-9. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1815-6>
- CHEMERS, M. M., WATSON, C. B., & MAY, S. T. 2000. Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. [online] In *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26, č. 3, 2000, s. 267–277. [cit. 2024-01-06]. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167200265001>
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 2015. *Flow: O štěstí a smyslu života*. Praha: Portál, 2015. 328s. ISBN 978-80-262-0918-8.
- DAWKINS, S., MARTIN, A., SCOTT, J., & SANDERSON, K. 2013. Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. [online] In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 86, č. 3, 2013, s. 348–370. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- DELLO RUSSO, S. - STOYKOVA, P. 2015. Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension. [online] In *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 26, č. 3, 2015, s. 329–347. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- FARAGHER, E. B., CASS, M., & COOPER, C. L. 2005. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. [online] In *Occupational and Environmental Medicine*. Vol. 62, č. 2, 2005, s. 105-112. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- FORBES, S. - FIKRETOGLU, D. 2018. Building resilience: The conceptual basis and research evidence for resilience training programs. [online] In *Review of General Psychology*. Vol. 22, č. 4, 2018, s. 452–468. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037/gpr0000152>
- GARCÍA SILGO, M. 2013. Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos (Review of resilience programs based on evidence in the armies). In *Sanidad Militar*. Vol. 69, č. 3, 2013, s. 182-194. DOI: <https://doi.org/10.4321/S1887-85712013000300005>

- GATA, S., GALA, F. J., GÓMEZ-SANABRIA, A., & LUPIAÑEZ, M. 2011. Leading role play by the “good soldier” in the overcoming economical actual crisis. In *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 336, 2011, s. 177-212.
- GRANT, A. M., CURTAYNE, L., & BURTON, G. 2009. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. [online] In *Journal of Positive Psychology*. Vol. 4, č. 5, 2009, s. 396–407. [cit. 2024-01-07]. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- HERNÁNDEZ-VARAS, E., et al. 2019. Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. [online] In *Psicothema*. Vol. 31, č.3, 2019, s. 277-283. [cit. 2024-09-22] Dostupné na <<https://doi.org/10.7334/psicothema2019.22>>
- HOGUE, C. W., AUCHTERLONIE, J. L., & MILLIKEN, C. S. 2006. Mental health problems, use of mental health services, and attrition from military service after returning from deployment to Iraq or Afghanistan. [online] In *JAMA: The Journal of the American Medical Association*. Vol. 295, č. 9, 2006, s. 1023-1032. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.295.9.1023>
- HOGUE, C. W., CASTRO, C. A., MESSER, S. C., MCGURK, D., COTTING, D. I., & KOFFMAN, R. L. 2004. Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. [online] In *New England Journal of Medicine*. Vol. 351, č. 1, 2004, s. 13-22. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1056/NEJMoa040603>
- HOYT, C. L., MURPHY, S. E., HALVERSON, S. K., & WATSON, C. B. 2003. Group leadership: Efficacy and effectiveness. [online] In *Group Dynamics*. Vol. 7, č. 4, 2003, s. 259–274. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.259>
- JINIL PERSIS, D., et al. 2021. Modelling and analysing the impact of Circular Economy; Internet of Things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. [online] In *Journal of Cleaner Production*. Vol. 301. ISSN 0959-6526. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126871>
- JUÁREZ, F. - CONTRERAS, F. 2012. The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. [online] In *International Journal of Psychological Research*. Vol. 5, č. 2, 2012, s. 18–29. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.21500/20112084.733>
- JUDGE, T. A. - BONO, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. [online] In *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, č. 1, 2001 s. 80–92. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- KARATEPE, O. M. 2014. Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. [online] In *Journal of Hospitality Marketing and Management*. Vol. 23, č. 6, 2014, s. 678–698. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>
- KEYES, C. L. M., & BRIM, G. 2002. Keyes and human development program through mem- and lopez. [online] In *Journal of Health and Social Research*. Vol. 43, č. 2, 2002, s. 207–222. [cit. 2024-01-04]. DOI: <https://doi.org/10.2307/3090197>
- KŘIVOHLAVÝ, J. 2004. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál, 2004. 196s. ISBN 978-80-262-0978-2

- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M., & COMBS, G. M. 2006. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. [online] In *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27, č. 3, 2006, s. 387–393. [cit. 2024-01-05]. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.373>
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., & PETERSON, S. J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. [online] In *Human Resource Development Quarterly*. Vol 21, č. 1, 2010, s. 41–67. [cit. 2024-01-05]. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., & NORMAN, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. [online] In *Personnel Psychology*. Vol. 60, č. 3, 2007, s. 541–572. [cit. 2024-01-05]. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- LUTHANS, F. - CHURCH, A. H. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.[online] In *Academy of Management Executive*, Vol. 16, č. 1, 2002, s. 57–75. [cit. 2024-01-06]. Dostupné na: http://www.jstor.org/stable/4165814?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents%0Ahttp://about.jstor.org/terms. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- LUTHANS, F. - YOUSSEF-MORGAN, C. M. 2017. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. [online] In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4, 2017, s. 339–366. [cit.2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., & AVOLIO, B. J. 2007. *Psychological Capital : Developing the Human*. Oxford University Press, 2007. 256 s. ISBN 9780195187526. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., & AVOLIO, B. J. 2015. *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press, 2015. 336 s. Oxford University Press. ISBN 9780199316472.
- MACHE, S. et al. 2014. Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. [online] In *Work*. Vol. 47, č. 4, 2014, s. 491–500. [cit. 2024-01-03]. Dostupné na:< <https://doi.org/10.3233/WOR-131617>>
- MACGREGOR, A. J., HAN, P. P., DOUGHERTY, A. L., & GALARNEAU, M. R. 2012. Effect of dwell time on the mental health of US military personnel with multiple combat tours. [online] In *American Journal of Public Health*. Vol. 102, č. 1, 2012, s. 55-59. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2011.300341>
- MARK, G., & SMITH, A. P. 2012. Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. [online] In *Anxiety, Stress and Coping*. Vol. 25, č. 1, 2012, s. 63-78. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.548088>
- McCORMICK, M. J. 2001. Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. [online] In *Journal of Leadership Studies*. Vol. 8, č. 1, 2001, s. 22–33. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- NOLZEN, N. 2018. The concept of psychological capital: a comprehensive review. [online] In *Management Review Quarterly*. Vol. 68, č. 3, 2018, s. 237–277. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>

- OTHMAN, N. - NASURDIN, A. M. 2011. Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the impact of hope and resilience. [online] In *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol. 60, 2011, s. 1702–1706. [cit. 2024-01-03]. Dostupné na: <<https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.1334395>>
- OZYILMAZ, A. 2019. Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. [online] In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 93, č. 1, 2019, s. 187–214. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12289>
- PAGLIS, L. L. 2010. Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. [online] In *Journal of Management Development*. Vol. 29, č. 9, 2010, s. 771–782. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>
- PETERSON, S. J. - LUTHANS, F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. [online] In *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 24, č. 1, 2003, s.26–31.[cit.2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730310457302>
- PLHÁKOVÁ, A. 2007. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia. 2007. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
- RIGGIO, R. E. 2018. *Introduction to industrial / organizational psychology*. New York: Routledge. 2018. 585 s. ISBN 9781138655324.
- RONA, R. J., et al. 2009. The contribution of prior psychological symptoms and combat exposure to post Iraq deployment mental health in the UK military. [online] In *Journal of Traumatic Stress*. Vol. 22, č. 1, 2009, s. 11-19. [cit.2024-09-20] Dostupné na: <<https://doi.org/10.1002/jts>>
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. 2001. On happiness and human potentials: A review research on edonic and eudaimonic well-being. [online] In *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 2001, s. 141-166. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- RYFF, C. D. 1989. Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. [online] In *International Journal of Behavioral Development*. Vol. 12, č. 1, 1989, s. 35-55. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1177/016502548901200102>
- RYFF, C. D., FRIEDMAN, E. M., MOROZINK, J. A., & TSENKOVA, V. 2012. Psychological resilience in adulthood and later life: Implications for health. In *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. Vol. 32, 2012, s. 73-92. DOI: <https://doi.org/10.1891/0198-8794.32.73>
- SALANOVA, M. - ORTEGA-MALDONADO, A. 2019. Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. [online] In *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*. 2019, s. 81–102. Springer International Publishing. [cit. 2024-01-03]. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_4
- SALEHZADEH, R. 2019. The effects of leaders' behaviors on employees' resilience. [online] In *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 12, č. 5, 2019, s. 318–338.[cit.2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2019-0016>
- SELIGMAN, M. E. - CSIKSZENTMIHALYI, M. 2000. Positive psychology. An introduction. [online] In *The American Psychologist*. Vol. 55, č. 1, 2000, s. 5–14. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>

- SELIGMAN, M. E. P. 2002. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster, 2002. 321 s. ISBN 0-7432-2297-0.
- SELIGMAN, M. E. P. 2006. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.[online] In *Learned Optimism*. Vol. 9, č. 3, 2006, s. 319. Random House. [cit.2024-01-03]. Dostupné na: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24477162>>
- SELIGMAN, M. E. P. 2014. *Vzkvétání*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014. 410 s. ISBN 978-80-87270-95-0.
- SELIGMAN, M. E. P. et al. 2005. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. [online] In *The American Psychologist*. Vol. 60, č. 5, 2005, s. 410–421. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- SLEZÁČKOVÁ, A. 2010. Pozitivní psychologie – věda nejen o štěstí. [online] In *Elektronický Časopis ČMPS*. Vol. 4, č. 3, 2010, s. 55–70. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/228682163_Pozitivni_psychologie-veda_nejen_o_stesti>
- SCHAUBROECK, J. M., RIOLLI, L. T., PENG, A. C., & SPAIN, E. S. 2011. Resilience to traumatic exposure among soldiers deployed in combat. [online] In *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 16, č. 1, 2011, s.18-37. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021006>
- SIU, O. L., CHEUNG, F., & LUI, S. 2015. Linking Positive Emotions to Work Well-Being and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers: The Role of Psychological Capital. [online] In *Journal of Happiness Studies*. Vol. 16, č. 2, 2015, s.367-380. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>
- STAJKOVIC, A. D. - LUTHANS, F. 1998. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis.[online] In *Psychological Bulletin*. Vol. 124, č. 2, 1998, s. 240–261. [cit.2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1037//0033-2909.124.2.240>
- TABIBNIA, G. 2020. An affective neuroscience model of boosting resilience in adults. [online] In *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. Vol. 115, 2020, s. 321–350. [cit.2024-01-05]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2020.05.005>
- VANHOVE, A. J. et al. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. [online] In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 89, č. 2, 2026, s. 278–307. [cit. 2024-01-03]. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- VÁZQUEZ, C., HERVÁS, G., RAHONA, J. J., & GÓMEZ, D. 2009. Bienestar psicológico y salud: aportaciones desde la psicología positiva [Psychological Well-Being and Health: Contributions from positive psychology]. In *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*. Vol. 5, 2009, s. 15-28.
- VOGT, D. S., PLESS, A. P., KING, L. A., & KING, D. W. 2005. Deployment stressors, gender, and mental health outcomes among Gulf War I veterans.[online] In *Journal of Traumatic Stress*. Vol. 18, č. 3, 2005, s. 271-284. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.20044>
- WRIGHT, T. A. 2003. Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. In *Journal of Organizational Behavior*. [online] Vol. 24, č. 4, 2003, s. 437-442. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1002/job.197>

WRIGHT, T. A., & ROUSSEAU, J. J. 2004. The role of psychological well_being in job performance: A fresh look at an age-old quest. [online] In *Organizational Dynamics*. Vol. 33, č. 4, 2004, s.338-351. [cit.2024-09-20] DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>

Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ
Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
stefania.marzinanova@aos.sk