

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

**Medzinárodná vedecká konferencia**

**NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY  
V OZBROJENÝCH SILÁCH A BEZPEČNOSTNÝCH ZBOROCH**

**NEW TRENDS PROFESSIONAL TRAINING  
IN THE ARMED FORCES AND SECURITY CORPS**

**23. mája 2024**  
Liptovský Mikuláš



## Zborník

*príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*

# NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH A BEZPEČNOSTNÝCH ZBOROCH

## Conference proceedings

*of the International Scientific Conference*

# NEW TRENDS PROFESSIONAL TRAINING IN THE ARMED FORCES AND SECURITY CORPS

23. mája 2024  
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ



## MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR A ODBORNÍ GARANTI KONFERENCIE

### ODBORNÍ GARANTI (EXPERT GUARANTORS):

- JUDr. Martin RÍMEŠ – *Generálny riaditeľ, Sekcia ľudských zdrojov, MO SR Bratislava, Slovenská republika*
- brig. gen. Ing. Aurel SABÓ, PhD. – *Rektor, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD. – *Docentka – Vedúca katedry spoločenských vied a jazykov Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*

### VEDECKÝ VÝBOR (SCIENTIFIC COMMITTEE):

- doc. Ing. Boris ĎURKECH, CSc. – *Prorektor pre vedu, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- pplk. doc. Ing. Michal TURČANÍK, PhD. – *Prorektor pre vzdelávanie, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Vladimír ANDRÁŠSY, PhD. – *Prorektor pre kvalitu a rozvoj, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- plk. Ing. František GRZNÁR – *Riaditeľ Personálneho úradu GŠ OS SR, Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- prof. zw. dr hab. inž. Dariusz KOZERAWSKI – *Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, Kraków, Poland*
- prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI – *Uniwersytet Wrocławski we Wrocławiu, Polska*
- prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŹ – *Uniwersytet Wrocławski we Wrocławiu, Polska*
- Assoc. Prof. PhD Zdzisław LUDZIEJEWSKI – *University of Information Technology and Management Copernicus, Wrocław, Polska*
- doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D. – *Univerzita obrany, Brno, Česká republika*
- doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc. – *Akadémia policajného zboru v Bratislava, Slovenská republika*
- prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- doc. Ing. Jaroslav VARECHA, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- PhDr. Marek GREJTÁK, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- Ing. Miroslav ŠPÁNIK, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- Mgr. Eva RÉVAYOVÁ, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- Mgr. Pavlína VAŇKOVÁ, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*
- Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD. – *Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika Liptovský Mikuláš, Slovenská republika*



#### ORGANIZAČNÝ VÝBOR (ORGANIZING COMMITTEE):

Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ; Mgr. Zuzana BERNÍKOVÁ; Mgr. Zuzana VESELOVSKÁ; Mgr. Beáta LEHOTSKÁ; Mgr. Katarína SCHEEROVÁ; kpt. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ; JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ; npor. Mgr. Michaela ZATURECKÁ, por. Mgr. Ján DAŇO; por. Mgr. Dominika ŠČUROKOVÁ; pplk. Ing. Petr URBAN, MBA – Univerzita obrany, Brno, Česká republika

Od roku 2021 sme sta stali členom spoločnosti CrossRef a v rámci publikovania používame v zborníku a v každom článku, ktorý sa vydáva na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika vlastné jedinečné DOI číslo.

Od roku 2024 v rámci systému CrossRef uskutočňujeme vyhľadávanie/kontrolu plagiátov.

Každý príspevok bol recenzovaný recenzentmi (Each paper was reviewed independent reviewers).

#### Recenzenti (Reviewers):

doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD.; MBA.; genmjr. v.v. Ing. Jindřich JOCH; Mgr. Eva RÉVAYOVÁ, PhD.; Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ; doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.; doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.; Assoc.; prof. nadzw. dr hab. Barbara WIŚNIEWSKA-PAŹ; doc. Dr. Jozef MATIS, PhD.; Assoc. Prof. PhD Zdzisław LUDZIEJSKI.

**Editor:** npor. Mgr. Michaela RÁZUSOVÁ; doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Za obsahovú stránku, odbornú a jazykovú úroveň a konečnú verziu diela zodpovedajú v plnom rozsahu autori príspevkov. Príspevky v zborníku neprešli jazykovou úpravou.

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2024

Tento text je publikovaný pod licenciou CC-BY-NC-ND Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (Uvedte autora – Nepoužívajte komerčne – Žiadne odvodené diela).



ISBN 978-80-8040-670-7 (online)

DOI: <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2024.9788080406486>



## OBSAH / CONTENT

PRÍHOVOR - ÚVODNÉ SLOVO	6
PROGRAM KONFERENCIE	9
POZVANÉ PREDNÁŠKY	10
<b>Katarzyna CZAINSKA</b> <i>THE USE OF DIGITAL LEARNING AND NEUROSCIENCE IN THE HUMAN-AI-EXPERIENCES (HAX) TRAINING OF MILITARY PERSONNEL</i>	11
<b>Pavel CZIRÁK</b> <i>ROZVOJ KOMPETENCIÍ KOORDINÁTOROV PODPORNÝCH PROGRAMOV DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF COORDINATORS OF SUPPORT PROGRAMS</i>	29
<b>Radoslav IVANČÍK</b> <i>AKTUÁLNY POHĽAD NA VÝVOJ V OBLASTI ODMENOVANIA POLICAJTOV AN UP-TO-DATE VIEW OF DEVELOPMENTS IN THE AREA OF REMUNERATION OF POLICE OFFICERS</i>	38
<b>Radoslav IVANČÍK</b> <i>ÚLOHA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA PRI PODPORE KRITICKÉHO MYSLENIA PRI OCHRANE PRED DEZINFORMÁCIAMI IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE EDUCATION – THE LEGACY OF TOMAS BATA FOR THE PRESENT</i>	49
<b>Iva BORSKÁ – Petr JEDINÁK</b> <i>ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE CESTOU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ODKAZ TOMÁŠE BATI PRO SOUČASNOST THE IMPORTANCE OF DETERMINING THE EDUCATIONAL NEEDS OF MEMBERS OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC</i>	62
<b>Petr JEDINÁK – Iva BORSKÁ</b> <i>STYL ŘÍZENÍ MANAŽERA OVLIVŇUJE VÝKONNOST PODŘÍZENÝCH THE MANAGER'S MANAGEMENT STYLE AFFECTS THE PERFORMANCE OF SUBORDINATES</i>	73
<b>Tomáš PLANKA – Melinda ČAKAROVÁ</b> <i>VOJENSKÁ SOCIÁLNÁ PRÁCA A ÚLOHA SOCIÁLNEHO PRACOVNÍKA MILITARY SOCIAL WORK AND THE ROLE OF THE SOCIAL WORKER</i>	83
<b>Kamil RYGIEL</b> <i>SELECTED ASPECTS OF CRM (CREW RESOURCE MANAGEMENT) IN THE TRAINING OF LAND FORCES</i>	93
<b>Katarína HOLOŠOVÁ</b> <i>VYUČOVANIE CUDZIEHO JAZYKA PRE KADETOV PODPOROVANÉ VÝUČBOU V LMS MOODLE FOREIGN LANGUAGE TEACHING FOR CADETS SUPPORTED BY TEACHING IN LMS MOODLE</i>	106
<b>Štefánia MARŽIĽANOVÁ</b> <i>DETERMINANTY PROFESIONALITY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY DETERMINANTS OF PROFESSIONALISM OF PROFESSIONAL SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC</i>	119
<b>Monika SAGANOVÁ</b> <i>AKTUÁLNY STAV A PROBLÉMY V OBLASTI VZDELÁVANIA DÔSTOJNÍKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY CURRENT STATUS AND PROBLEMS IN THE FIELD OF OFFICER EDUCATION OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC</i>	133



<b>Soňa ŠROBÁROVÁ – Peter URBAN</b> <i>KRÍZA A RIEŠENIE NÁROČNÝCH ŽIVOTNÝCH SITUÁCIÍ U PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV V RÁMCI KRÍZOVEJ INTERVENČIE</i> <i>CRISIS AND DEALING WITH DIFFICULT LIFE SITUATIONS IN PROFESSIONAL SOLDIERS IN CRISIS INTERVENTION</i>	141
<b>Tomáš HUĎA</b> <i>PERSONÁLNA, SPOLOČENSKÁ A PROFESIJNÁ PRÍPRAVA KADETOV AOS PROSTREDNÍCTVOM VÝUKY RELIGIONISTIKY</i> <i>PERSONAL, SOCIAL AND PROFESSIONAL TRAINING OF AOS CADETS THROUGH THE TEACHING OF RELIGIOUS STUDIES</i>	157
<b>MAREK GREJTÁK</b> <i>ÚVAHA (MIERNE FILOZOFICKÁ) O VODCOVSTVE</i> <i>REFLECTION (SLIGHTLY PHILOSOPHICAL) ON LEADERSHIP</i>	167
<b>Soňa JIRÁSKOVÁ</b> <i>EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE – NEVYHNUTNÁ SÚČASŤ VZDELANIA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV</i> <i>ECONOMIC EDUCATION - AN NECESSARY PART OF THE EDUCATION OF PROFESSIONAL SOLDIERS</i>	175
<b>Miriám KARASOVÁ – Lubomír BELAN</b> <i>AKO OVPLYVŇUJE ČAS ČINNOSŤ VELITEĽOV V ICH PRÁCI VO VOJENSKÝCH JEDNOTKÁCH</i> <i>HOW TIME AFFECTS THE ACTIVITY OF COMMANDERS IN THEIR WORK IN MILITARY UNITS</i>	186
<b>Marika HÚLEKOVÁ</b> <i>ANALÝZA VÝVOJA POČTOV PERSONÁLU V AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL V ROKOCH 2011 – 2023</i> <i>ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE NUMBER OF PERSONNEL IN THE ARMED FORCES ACADEMY IN THE YEARS 2011 – 2023</i>	197
<b>Michaela ŠIMONOVÁ</b> <i>VODCOVSTVO – MUŽSKÝ A ŽENSKÝ POHĽAD</i> <i>LEADERSHIP – MALE AND FEMALE PERSPECTIVE</i>	208
<b>Michaela ŠIMONOVÁ</b> <i>VODCOVSTVO V NEBEZPEČNÝCH PODMIENKACH A ZVLÁDANIE ZÁŤAŽE</i> <i>LEADERSHIP IN DANGEROUS CONDITIONS AND STRESS MANAGEMENT</i>	215
<b>Michaela ZÁTUREČKÁ</b> <i>DEVELOPING 'MISSION ENGLISH' TEXTBOOK AND WORKBOOK FOR CADETS AT THE ARMED FORCES ACADEMY</i>	222
<b>Juraj PAGÁČIK</b> <i>REGRUTÁCIA A STABILIZÁCIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OS SR SO ZAMERANÍM NA ABSOLVENTOV DÔSTOJNÍCKEHO KURZU ABSOLVENTOV VYSOKÝCH ŠKÔL</i> <i>RECRUITMENT AND STABILIZATION OF HUMAN RESOURCES IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC WITH A FOCUS ON GRADUATES OF THE OFFICER COURSE OF UNIVERSITY GRADUATES</i>	230
<b>ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE</b>	242



## PRÍHOVOR – ÚVODNÉ SLOVO

**PhDr. Márie MARTINSKÁ, PhD.** – vedúca Katedry spoločenských vied a jazykov

Vážené dámy, vážení páni, ctené auditórium, milí hostia,

dovoľte mi, aby som krátkym príhovorom otvorila medzinárodnú vedeckú konferenciu „**Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch**“.

Dovoľte mi, aby som srdečne privítala a pozdravila vzácných hostí:

- za vedenie Akadémie ozbrojených síl, prorektora pre vojenské veci našej „Alma mater“ – *plk. gšt. Ing. Štefan ACSAI*,
- osobitne vítam nášho vzácného hosta *prof. zw. dr. hab. Dariusza KOZERAWSKÉHO* z Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa Narodowego, Kraków z Poľska.

Zo zahraničia srdečne vítame medzi nami :

- *dr. hab. Katarzyna CZAINSKA, prof.* z Poľska konkrétne z Akadémie vojsk lodových vo Wroclave.
- *Assoc. Prof. PhD Zdzisław LUDZIEJEWSKI* a *prof. dr. hab. Jána MACIEJEWSKÉHO* z Wroclavskej univerzity v Poľsku.
- *doc. PhDr. Ivanu NEKVAPILOVÚ, Ph.D.* z Univerzity obrany v Brne v Českej republike (online).
- *Milena STOJANOVIC, Zeljko POPOVIC; Ivan ANDRIJAŠEVIĆ, Sanja KOLAREVIC* z University of Defence in Belgrad, Serbia.

Z domácich účastníkov srdečne vítam zástupcov MO SR a OS SR:

- zástupcov sekcie ľudských zdrojov MO SR – *PhDr. Dominiku PAŽICKÚ ČERNÁKOVÚ, pplk. Mgr. Pavel CZIRAK*.

Z Akadémie ozbrojených síl srdečne vítam zástupcov akademickej obce:

- z Katedry Logistického zabezpečenia AOS vedúceho Katedry *doc. Ing. Lubomíra BELANA, PhD.* a jeho vzácných kolegov *genmjr. v.v. Ing. Jindřicha JOCHA* a *Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD.*,
- z Katedry Vojenskej taktiky a operačného použitia AOS vedúceho Katedry *doc. Ing. Jaroslava VARECHU, PhD.*
- *doc. Ing. Ivana MAJCHÚTA, PhD.* z Katedry bezpečnosti a obrany AOS.,
- v zastúpení riaditeľa Personálneho úradu *kpt. PhDr. Ivanu SLYŠKOVÚ* a psychologičku Akadémie ozbrojených síl *npor. Mgr. Štefániu MARŽIŇANOVÚ.*



- zástupcov našej Katedry spoločenských vied a jazykov *PhDr. Soňu ŠROBÁROVÚ, PhD, MBA, ako aj PhDr. Mareka GREJTÁKA, PhD. Mgr. Beátu LEHOTSKÚ, Mgr. Katarínu HOLOŠOVÚ, Mgr. Zuzanu VESELOVSKÚ a Mgr. Zuzanu BERNÍKOVÚ, Mgr. Evu REVAYOVÚ, PhD.; por. Mgr. Jána DAŇA, npor. Mgr. Michaelu ZÁTURECZKÚ RÁZUSOVÚ, Ing. Miroslava ŠPÁNKA, PhD. a por. Mgr. Dominiku ŠČUROKOVÚ*

## Vážené dámy, vážení páni,

som veľmi rada, že po roku zorganizovania minuloročnej konferencii, ale aj hektickom období môžem otvoriť medzinárodnú vedeckú konferenciu, ktorá sa koná pod názvom: „**Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch**“.

**Obsah medzinárodnej vedeckej konferencie** je zameraný na problémy, ktoré súvisia so zabezpečením kvalitnej profesijnej prípravy bezpečnostného a krízového manažmentu a tiež odborného personálu s dôrazom na vymedzenie miesta a úloh spoločenskovedných predmetov v tomto procese.

Dnes, viac ako kedykoľvek predtým, môže zohrať profesijné vzdelávanie rozhodujúcu úlohu pri formovaní bezpečnej budúcnosti Európy. Obohacuje ľudí vedomosťami, zručnosťami, postojmi a hodnotami, aby sa stali aktívnymi, zodpovednými a angažovanými občanmi, ktorí môžu ovplyvniť ich sociálne, ekonomické a prírodné prostredie a vybudovať inkluzívnu a udržateľnú budúcnosť pre všetkých.

Profesijné vzdelávanie v oblasti bezpečnostného a krízového manažmentu je tak kľúčom k osobnému rozvoju a sociálnemu začleneniu a je potrebné aj na uspokojenie dopytu po nových zručnostiach, ktoré budú zodpovedať potrebám trhu práce, ale aj potrebám spoločnosti a jednotlivca. Potrebné budú najmä schopnosti ako:

- širšie globálne vedomosti (vrátane povedomia o širšom svete a udržateľnosti),
- inovačné a tvorivé schopnosti (vrátane riešenia problémov a analytického myslenia),
- technologické zručnosti (vrátane vedy o dátach a programovania, ktoré by podľa mnohých mali byť už štandardne ponúkané rovnako ako cudzie jazyky),
- interpersonálne zručnosti (vrátane emocionálnej inteligencie, empatie, spolupráce a sociálneho uvedomenia).





**Cieľom konferencie je** poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov v ozbrojených silách so zameraním na spoločenské vedy a jazykové vzdelávanie. Zároveň transformovať model vzdelávania tak, aby vytvoril príležitosť pre všetkých učiacich sa napredovať, naplňovať svoj potenciál, neustále zvyšovať dosiahnuté vzdelanie, a tým aj svoje šance na plnohodnotný život a profesijné uplatnenie.

#### **Okruh riešených problémov:**

- Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v oblasti spoločenských vied (politológia, pedagogika, psychológia, sociológia).
- Systém profesijnej prípravy a jazykového vzdelávania v zahraničných armádach.
- Systém profesijnej prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov, policajtov a manažérov záchranných zborov v problematike vodcovstva.
- Súčasná edukácia a rozvoj profesijných a kľúčových manažérskych kompetencií.
- Moderné vzdelávacie technológie a inovácie v profesijnom vzdelávaní v oblasti vodcovstva.
- Aktuálny stav, problémy a trendy v jazykovom vzdelávaní.
- Systém prípravy v jazykovom vzdelávaní vo vojenskom prostredí
- Modernizácia, inovácia a digitalizácia ako výzvy súčasnosti.

Na rokovanie konferencie sú stanovené pomerne náročné obsahové a metodické ciele. Očakávame, že tvorivá diskusia a výmena skúsenosti nás obohatí o nové poznatky a rozšíri naše skúsenosti z danej problematiky. Tento cieľ zamýšľame naplniť za riadenia vedeckého výboru konferencie a efektívnym rokovaním podľa stanoveného programu, ktorý ste pri prezentácii obdržali v materiáloch.

Týmto možno považovať rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie, pod názvom „**Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch**“ za otvorené.



## PROGRAM KONFERENCIE

23. 5. 2024

### ROKOVANIE V PLÉNE – PLENARY SESSION

moderuje: **PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD., por. Mgr. Michaela ZÁTURECZKÁ**

#### Otvorenie konferencie – Opening of the Conference

- 09.00 – 09.30 hod **plk. gšt. Ing. Štefan ACSAI** – prorektor pre vojenské veci Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
- 09.00 – 09.30 hod **JUDr. Martin RÍMEŠ** – generálny riaditeľ, Sekcia personálnych a sociálnych činností MO SR, Bratislava, SR
- 09.00 – 09.30 hod **PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.** – vedúca Katedry spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR

#### Moderuje: **Ing. Miroslav ŠPÁNIK, PhD.**

- 09.30 – 09.45 hod **plk. gšt. v.z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA., MSc.** – Úloha vysokoškolského vzdelávania pri podpore kritického myslenia pri ochrane pred dezinformáciami. Akadémia Policajného zboru, Bratislava, SR
- 09.45 – 10.00 hod **prof. zw. dr hab. Dariusz KOZERAWSKI** – Strategiczne Wyzwania bezpieczeństwa dla szkolnictwa wojskowego państw wschodniej flanki NATO – szanse i zagrożenia. Jagiellonian University in Krakow, Polska
- 10.00 – 10.30 hod **dr hab. Katarzyna CZAINSKA, prof. AWL** – Cyfrowe uczenie się – zastosowanie neuronauki w kształceniu kadr wojskowych w kontekście wyzwań zastosowania sztucznej inteligencji na polu walki. General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces, Wrocław, Polska
- 10.30 – 10.45 hod **doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.** – Leadership v podmienkach vzdelávania na univerzite obrany. Univerzita obrany Brno, ČR
- 10.45 – 11.00 hod **PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD. MBA, pplk. Ing Peter Urban, MBA.** – Kríza a riešenie náročných životných situácií u profesionálnych vojakoch v rámci krízovej intervencie. AOS, Liptovský Mikuláš, SR

#### 11.00 – 11.15 hod **Prestávka – COFFEE BREAK**

#### Moderuje: **PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA.**

- 11.15 – 11.30 hod **Assoc. Prof. PhD Zdzisław LUDZIEJEWSKI** – Communication determinants in contemporary corporate organization. University of Information Technology and Management Copernicus, Wrocław, Polska
- 11.30 – 11.45 hod **mjr. ThLic. PaedDr. PhDr. Tomáš HUĎA, SchP. PhD.** - Personálna, spoločenská a profesijná príprava kadetov AOS prostredníctvom výuky religionistiky. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
- 11.45 – 12.00 hod **pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD.** – Rozvoj kompetencií koordinátorov podporných programov. Sekcia personálnych a sociálnych činností MO SR, Bratislava, SR
- 12.00 – 12.15 hod **PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ, PhD.** – Rodová rovnosť – výzva pre ozbrojené sily SR. MO SR, Bratislava, SR
- 12.15 – 12.30 hod **Mgr. Eva RÉVAYOVÁ, PhD.** – The Role of Collocations in Foreign Languages for Military Purposes. AOS, Liptovský Mikuláš, SR

#### 12.30 – 13.30 hod **OBED (LUNCH) – Reštaurácia VERANDA**

#### Moderuje: **PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA.**

- 13.30 – 13.45 hod **Ing. Miroslav ŠPÁNIK, PhD.** – Psychologická prvá pomoc a jej potenciál pre rozvoj kompetencií kadeta. AOS, Liptovský Mikuláš, SR



Medzinárodná vedecká konferencia  
„Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch“  
23. mája 2024, Liptovský Mikuláš



- 13.45 – 14.00 hod **por. Mgr. Michaela ZÁTUREČKÁ** – Integrácia vojenského programu do výučby anglického jazyka. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
- 14.00 – 14.15 hod **Milena STOJANOVIC, Zeljko POPOVIC; Ivan ANDRIJAŠEVIĆ, Sanja KOLAREVIC** – University of Defence in Belgrad, Serbia
- 14.15 – 14.30 hod **Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ** – Vyučovanie cudzieho jazyka podporované výučbou v moodle programe. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
- 14.30 – 14.45 hod **PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.** – *Úvaha (mierne filozofická) o vodcovstve AOS. Liptovský Mikuláš, SR*

**14.45 – 15.00 hod Prestávka – COFFEE BREAK**

**Moderuje:** **Ing. Miroslav ŠPÁNIK, PhD.**

- 15.00 – 15.15 hod **Inż Paweł KOCON, Ph.D.** – Cnota Pokory w kształceniu oficerów SZ RP. General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces, Wrocław, Polska
- 15.15 – 15.30 hod **Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ** – Determinanty profesionality profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
- 15.30 – 15.45 hod **Mgr. Marika HÚLEKOVÁ** - Analysis of the development of the number of personnel in the armed forces academy in the years 2011 – 2023. AOS, Liptovský Mikuláš, SR
- 15.45 – 16.00 hod **Mgr. Tomáš PLANKA, PhDr. Melinda ČAKAROVÁ** – Vojenská sociálna práca a úloha sociálneho pracovníka. Katedra sociálnej práce Pedagogickej fakulty UK v Bratislava, SR
- 16.00 – 16.15 hod **mjr. Ing. Mgr. Juraj PAGÁČIK** – Regrutácia a stabilizácia ľudských zdrojov v OS SR so zameraním na absolventov dôstojníckeho kurzu absolventov vysokých škôl. AOS, Liptovský Mikuláš, SR

**16.15 – 17.00 hod Príprava a prednesenie záverov z rokovania a ukončenie pracovnej časti konferencie - Results from the discussion, conference conclusion**

**17.30 hod Ukončenie konferencie – End of the Conference**

**Pozvané prednášky (The invited a lecture):**

- 1. plk. gšt. v z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA., MSc.** – Úloha vysokoškolského vzdelávania pri podpore kritického myslenia pri ochrane pred dezinformáciami. Akadémia Policajného zboru, Bratislava, SR.
- 2. prof. zw. dr hab. Dariusz KOZERAWSKI** – Strategiczne Wyzwania bezpieczeństwa dla szkolnictwa wojskowego państw wschodniej flanki NATO – szanse i zagrożenia. Jagiellonian University in Krakow, Polska
- 3. Assoc. Prof. PhD Zdzisław LUDZIEJEWSKI** – Communication determinants in contemporary corporate organization. University of Information Technology and Management Copernicus, Wrocław, Polska
- 4. dr hab. Katarzyna CZAINSKA, prof. AWL** – Cyfrowe uczenie się – zastosowanie neuronauki w kształceniu kadr wojskowych w kontekście wyzwań zastosowania sztucznej inteligencji na polu walki. General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces, Wrocław, Polska
- 5. doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.** – Leadership v podmienkach vzdelávania na univerzite obrany. Univerzita obrany Brno, ČR
- 6. PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD. MBA, pplk. Ing. Peter Urban, MBA** – Kríza a riešenie náročných životných situácií u profesionálnych vojakoch v rámci krízovej intervencie. AOS, Liptovský Mikuláš, SR



## THE USE OF DIGITAL LEARNING AND NEUROSCIENCE IN THE HUMAN-AI-EXPERIENCES (HAX) TRAINING OF MILITARY PERSONNEL

Katarzyna CZAINSKA

### Abstract:

*The aim of the article is to present the possibilities of using digital learning and knowledge regarding the influence of selected neurotransmitters on the learning process in the education and training of soldiers. The analysis concerns training focused on cooperation between soldiers and artificial intelligence. The research process used the literature review method and a diagnostic survey. It was found that in areas such as: Reconnaissance, Military means of destruction, supporting operations and Cryptology, digital learning tools should be developed as complementary training to physical tactical training. At the same time, knowledge about the influence of neurotransmitters such as dopamine, acetylcholine, cortisol, etc. on the course of cognitive processes, memory and learning effectiveness should be transferred to the military training environment.*

**Keywords:** *Human-AI-Experiences, Digital learning, Neuroscience, Military training*

### INTRODUCTION

Digital transformation is a strategic initiative that incorporates digital technology across all areas of an organization (processes, products, operations, etc.) to improve operational efficiency. The strategic nature of this change involves a holistic transformation of the organization: Business Models, Operational Processes and Customer Experiences (Morakanyane et al., 2017). Digital transformation is not only a change in the way an organization operates through the use of digital technologies and data, but above all, a change in the mentality of people (owners, managers and employees, customers, etc.). Meeting the expectations of all stakeholders is a core component of digital transformation. According to McKinsey research (2023), several drivers can be identified that are necessary to build a robust digital transformation framework effectively: strategy, data (no digital transformation will work unless the organization can identify, manage, and analyze the data they have produced), talent (organizations that incorporate new tools like generative AI, machine learning, Internet of Things and advanced data platforms also need to train their employees to use them) and operating model (new technology and agile processes will matter little if the organization's culture and hierarchy remain the same).

However, the concept of digital transformation does not apply only to economic organizations. It also finds an important place in the military sector. Modern battlefield strategies are evolving from the Multi Domain Operations (MDO) to the Joint All-Domain Operations (JADO) approach (Terino, 2020). In both cases, the key role is played by the continuous availability and exchange of information between devices from the ground, water and air segment during hostilities. Therefore, the key task of the military systems is not only to keep up with the technical aspect of JADO, but also to prepare soldiers (at various levels of command) to act within this system (Voltz et al., 2021). JADO enables commanders to make better decisions by collecting data from different sensors, processing the data using AI algorithms to identify targets, then recommending the optimal weapon to engage the target. So, more attention should be paid to cadet's education and soldiers development as an emerging activity of military systems.

Personnel development, understood as an organized and formalized system of professional development for officers and non-commissioned officers, is of key importance in the system of managing the competences and qualifications of soldiers (Sylwestrzak, 2023). Therefore, the development of methods and techniques of military andragogy becomes particularly important. Assuming that in the field of professional skills training, the training environment should be as consistent with the real environment as possible (i.e. with the environment of task implementation/work), the challenges of the battlefield should be confronted with the challenges in the field of military training (Czainska et al., 2023). This article focuses on the issue of soldiers' cooperation with devices equipped with artificial intelligence. Therefore, the following research questions were formulated:

- 1/ in what areas of military operations will the use of AI develop?
- 2/ whether the use of digital learning can be a basic form of military training?
- 3/ what neurotransmitters play a key role in the cognitive and learning process?
- 4/ can knowledge about the influence of selected neurotransmitters (identified on the basis of question no. 3) be used in digital learning?

Searching for the answer to the first question, a pilot survey was conducted on a group of officers with various professional experience in the army. In order to identify new trends in the development of competences, selected solutions in the field of neuroscience and digital learning were analyzed.

## **1 HUMAN – AI – EXPERIENCES (HAX) – A NEW TREND IN THINKING ABOUT COOPERATION OF HUMAN AND TECHNOLOGY**

The technological component is an important element of the modern battlefield. Therefore, in addition to general analyses of the relationship between the macro-environment and the military sector, key entities analysing the military situation in the world have developed a set of technological trends that may have an impact on maintaining an appropriate level of security. For example, NATO has indicated the following directions of changes that will have the most significant impact on the operational environment in the

perspective of: a) short-term (up to 6 years) - Additive Manufacturing, Everywhere Computing, Predictive Analytics, Social Media, Unmanned Air Vehicles); b) medium-term (up to 20 years) - Advanced Materials, Augmented Reality, Mixed Reality, Sensors Are Everywhere; c) long-term (over 20 years) - Artificial Intelligence, Electromagnetic Dominance, Hypersonic Vehicles, Soldier Systems (NATO, 2017). The above challenges are also reflected in scientific works, which emphasize the importance of the new e-environment associated with highly powerful web technology and mobile communication, i.e. mobile applications (Cristofaro, 2020), Machine Learning, Neural Networks, Artificial Intelligence (Kemp, 2021), development of ERP systems and the entire sphere related to the use of Big Data (Wang et al., 2019).

The direction of change in military education should be towards developing a new mental model of cadets and soldiers regarding cooperation with devices equipped with artificial intelligence; This change concerns the expansion of the perception of the usefulness of AI from a purely computational function to a multi-tasking support object. So, it is worth pointing out that the concept of AI does not refer to one specific solution. The following types of AI can be distinguished:

- artificial narrow intelligence (ANI) - refers to intelligent systems that do specific tasks (i.e. games playing);
- artificial general intelligence (AGI) – refers to agents whose intelligence is equivalent to human agents (AGI can be equivalent to HLI);
- human-level-intelligence (HLI), which defines an agent that is equivalent to a human agent in terms of thinking and acting capabilities;
- artificial super intelligence (ASI) – comes in three varieties: Speed ASI, collective ASI, and quality ASI. Speed ASI refers to an agent faster than a human, collective ASI refers to decision-making capabilities similar to a group of humans, and quality ASI refers to an agent that can do work that humans cannot (Saghiri et al., 2022).

Due to the definitional complexity of the concept of AI, it was assumed that further considerations would be carried out without distinguishing a specific type of AI.

Focusing on the issues of AI, in the context of this article, it is worth citing the work of Rania Afiouni (2021), in which the author conducted a bibliometric analysis of the business and management literature on AI and identified four emerging topics: 1/ AI and Industry 4.0 technologies; 2/ AI and Robotics; 3/ AI in Marketing and Commerce; 4/ AI Adoption and Acceptance. The fourth group of publications covers motivational and behavioral issues. These aspects have been discussed so far in works in the field of "Human-Robot Interaction" (HRI) and "Human-Computer Interaction" (HCI).

Currently, research is being developed in the field of "Human – AI – Experiences" (HAX). The concept comes from the name of the team initiated by Microsoft Corporation, which brings together specialists in the field of HCI, AI, and software engineering "to advance the state-of-the-art in human-AI collaboration with a focus on leveraging the capabilities of people and AI-based agents and systems" (Microsoft, 2024). The team's work covers, among others: Human interaction and complementarity with AI and large language models (LLMs);

AI agents, multi-agent systems, and human-AI teaming; Foundation model, agent, and multi-agent system evaluation and understanding; AI and agent development tools; Responsible and human-centered AI; Information retrieval and retrieval augmentation; Personalization and adaptation; Interactive machine learning and machine teaching; Applications including AI-assisted programming, information visualization, search and recommendations.

Behavioral research related to HAX, conducted by scientists around the world, concerns such issues as: building trust, team decision-making, team imagination, mental modeling, and communication. The following thematic groups of research works are also indicated:

- Virtual assistants: AI-powered assistants can understand and respond to human voice commands, perform tasks, provide information, and assist with various daily activities;
- Natural language processing: enables AI to interpret and respond to text or speech inputs, facilitating communication between humans and machines;
- Autonomous vehicles: AI systems analyze sensor data, make real-time decisions, and assist human drivers in navigation, collision avoidance, and traffic management;
- Healthcare: AI can assist with diagnosis, treatment planning, and patient monitoring;
- Education: AI can enhance the learning experience by providing personalized tutoring, adaptive learning platforms, and intelligent feedback (IDF, 2024).

Knowledge of the fields indicated above is important for people responsible for military training and education, because in this way they learn about competence gaps that should be eliminated in the process of educating soldiers of a modern army. The competence gap of soldiers in cooperation with AI has been noticed by most armies.

## **2 NEUROSCIENCE OF LEARNING TO DIGITAL EDUCATION ENVIRONMENT**

Assuming that the training environment and system should be consistent (or even identical) with the task execution environment, solutions called digital learning are recommended for training in the "soldier - AI" system. The basic meaning of "digital learning" comes from "e-learning" and means a set of technology-mediated methods that can be applied to support student learning and can include elements of assessment, tutoring, and instruction (Wheeler, 2012). The author of the definition also indicates an important difference between "learning using technology" and "learning through technology"; in the first case the technology is being used as one method amongst many others; in the second case, the technology is the sole conduit through which the student receives instruction and communicates with his instructor. The symptom of a change in the approach to modern education is therefore not only semantic. The use of the word "learning" instead of "teaching" in the names of individual forms of education (i.e. digital learning, immersive learning, long-life learning, e-learning, virtual learning, etc.) indicates primarily the support of self-education by digital systems equipped with AI. The student is the active entity in the learning process. Taking into account the above features, concepts have been developed in the literature that expand the meaning of "digital learning" to include the following components:

- a) personalized digital learning (PDL) - systems enable teachers/creators to tailor their instruction to individual students' needs and learner characteristics (Maier, Klotz, 2022);
- b) next generation digital learning environment (NGDLE) - which characterizes the learning environment as an ecosystem - a dynamic, interconnected, ever-evolving community of learners, instructors, tools, and content (Brown et al., 2015).

Effective use of digital learning, especially in the context of training on human cooperation with artificial intelligence, requires mental support for all involved entities, i.e. student, teacher, system creator, tutor, etc. Solutions in this area are offered by, among others: neuroscience. At least two aspects of the application of neuroscience knowledge in training can be distinguished (Collins, 2019):

- a) neurobiological basis of memory and learning mechanisms,
- b) stimulation of neurotransmitters and brain hormones.

The above assumption shows that, first of all, digital learning solutions should be created by interdisciplinary teams to combine the following sources of knowledge: content (e.g. regarding the construction of combat vehicles), pedagogical (indicating effective training methods), technology (indicating technological solutions supporting the training process) and merged *Mind, Brain and Education* learning (MBE) sciences (explaining biological mechanisms of learning) (Tokuhama-Esponosa, 2021). The basic principles resulting from the MBE concept for digital learning include:

- 1) uniqueness – while the basic structure of most humans' brains is the same (similar parts in similar regions), no two brains are identical; the genetic makeup unique to each person combines with life experiences and free will to shape neural pathways;
- 2) different potentials – each individual's brain is differently prepared to learn different task; learning capacities are shaped by the context of the learning, prior learning experiences, personal choice, an individual's biology and genetic make up, pre-and peri-natal events and environmental exposures;
- 3) prior experiences – all new learning passes through the filter of prior experience; the efficiency of the brain economizes effort and energy by ensuring that external stimuli are first decoded, compared, both passively and actively, with existing memories;
- 4) constant changes – the brain is a complex, dynamic, integrated system that is constantly changed by individual experiences; these changes occur at a molecular level either simultaneously, in parallel, or even before they are visible in behaviour;
- 5) neuroplasticity - is the brain's ability to adapt and change; it is a term that refers to the ability of the nervous system to respond to internal or external stimuli by restructuring and reorganizing the structure and function of the brain and expanding neural networks; structural and functional changes come from brain damage, environmental changes, new experiences, or structural changes attributed to learning; neuroplasticity helps humans adapt to physiological changes, new experiences and environmental pressures; this happens by creating new connections between neurons;



- 6) memory and attention systems – both systems are vital for learning; “memory” is not the same as offering “memoristic” activities in which mindless repetition replaces meaning, but rather that memory involves deeper learning, which can be retrieved and transferred to new contexts with ease.

Communication between nerve cells that create memory networks takes place using chemical signals generated by neurotransmitters. From the point of view of learning processes, but also other aspects of shaping soldiers' behavior, it is important to know the impact of neurotransmitters on basic behavioral activities, such as: learning, risk-taking, decision-making, socialization, empathy, etc. The attention of management, command and leadership practitioners should be paying particular attention to the following neurotransmitters: dopamine, oxytocin, serotonin, endorphins, acetylcholine, testosterone, cortisol, GABA. Neurotransmitters can have an impact on our work because they influence our behavior, our state of mind, our energy, and consequently our fatigue (Aboiron, 2022).

Dopamine is a critical modulator of both learning and motivation (Berke, 2018). Oxytocin induces a general sense of well-being including calm, improved social interactions, increased trust, and reduced fear as well as endocrine and physiological changes (IsHak et al., 2011). Serotonin, also known as 5-hydroxytryptamine (5-HT), is an important neurotransmitter, growth factor and hormone that mediates a range of physiological functions; 5-HT is centrally in the control of mood, sleep and anxiety and peripherally in the modulation of gastrointestinal motility; additionally appreciated role for 5-HT has emerged, however, as an important metabolic hormone contributing to glucose homeostasis and adiposity (Jones et al., 2020).  $\beta$ -Endorphins, and the system of opioid receptor agonists more generally, have a part to play in a wide variety of biological systems; while they are most well-known for their antinociceptive properties and stress-relieving nature, they also have their hand in homeostatic function and behavior; natural methods of modulating  $\beta$ -endorphin levels, such as exercise, have proven to be helpful in a variety of disorders (Pillozzi et al., 2020). Extensive evidence supports the view that cholinergic mechanisms modulate learning and memory formation; release of acetylcholine is important in engaging these systems during learning, and that the extent to which the systems are engaged is associated with individual differences in learning and memory (Gold, 2003). Basal testosterone could play a role in acquiring leadership positions through aggressive, dominant and authoritarian behaviour (van der Meij et al., 2016). Cortisol is released in times of stress, which causes the production of large amounts of glucose; glucose, on the other hand, gives energy to deal with a given situation; in addition, cortisol balances the activity of the immune system during inflammation. Gamma-aminobutyric acid (GABA) is generally recognized as a substance that can have anxiolytic, sleep-facilitating, and calming effects. (Philips, 2024).

Knowledge about neurotransmitters allows you to understand and stimulate the learning process, eliminate undesirable behaviors, strengthen positive ones, and, above all, correctly select training methods and techniques. Learning and memory being highly specialized process of human brain involves complex interaction between neurotransmitters

and cellular events. Over the years, the understandings of these processes have been evolving from psychological, neurophysiological, and pharmacological perspectives. The most widely appraised model of learning and memory involves attention, acquisition, storage and retrieval. Each of these events involve interplay of neurotransmitters such as dopamine, acetylcholine, etc. Further, dopamine is documented to play crucial role in the process of forgetting (Bairy, Kumar, 2019).

### 3 PREDICTION OF AREAS OF AI USE IN MILITARY ACTIVITIES – COMPETENCE GAPS

The main goal of the study was to identify areas of military operations in which modern solutions should be implemented in the field of acquiring and developing soldiers' competences regarding cooperation with AI. In the first stage of the research, an attempt was made to determine in which military areas the use of artificial intelligence would be developed. The pilot study was conducted in December 2022 among a group of 26 officers with various years of military service (fig. 1), of which 73% of respondents had more than 21 years of military service.

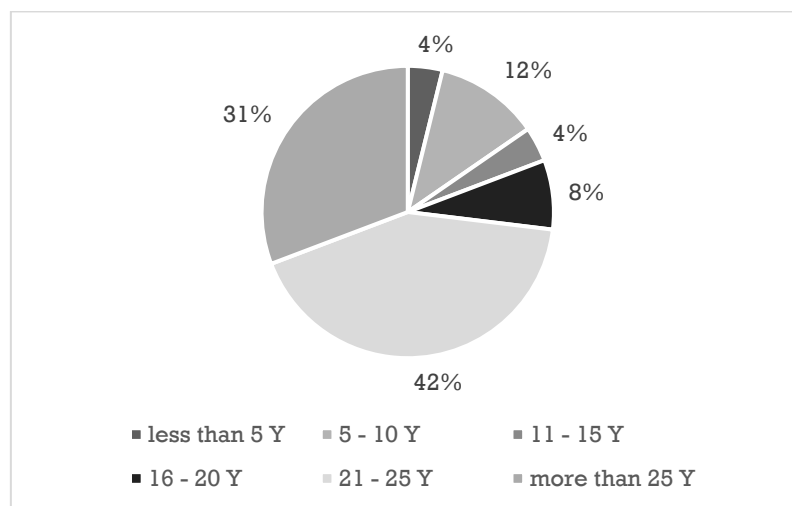


Figure 1 Period of military service of respondents

Source: own

The method of diagnostic survey and in-depth interview was used. As part of the survey, respondents were asked to rate the indicated issues on a scale from 1 (not important) to 10 (essential). During the in-depth interview, the interlocutors explained the validity of their views, indicated additional solutions not included in the survey questionnaire and shared their experience in educational activities. The results of the study are to be used to: 1/ indicate areas of training soldiers in the field of cooperation with artificial intelligence; 2/ selection of training methods and techniques; 3/ checking the possibility of using digital learning solutions; 4/ checking the possibility of using neuroscience solutions.

The first stage of the study was to determine the current state, so respondents were asked a question about their perception of the use of artificial intelligence in modern armed

forces. Unfortunately, there was no agreement among the respondents (tab. 1). However, in all groups (differing in professional experience in the army), the key areas that ranked first were (fig. 2): Reconnaissance, Military means of destruction, Planning, Command, Supporting operations, Cryptology. Additionally, in the comments, as a supplement to the assessment, respondents indicated the importance of AI in the following areas: simulations / simulators, cyberspace, operations of surface and underwater units. A set of areas was also indicated which, according to the US military doctrine, were referred to as Information Operations (IO OPS), which included: computer network operations (CNO) (which include computer network attack, computer network defense, and computer network exploitation), psychological operations (PSYOP), electronic warfare (EW), operations security (OPSEC), and military deception (MILDEC). From 2022, the above sections have been replaced by Information in Joint Operations (OIE), defined as “the aggregate of social, cultural, linguistic, psychological, technical, and physical factors that affect how humans and automated systems derive meaning from, act upon, and are impacted by information, including the individuals, organizations, and systems that collect, process, disseminate, or use information” (Theohary, 2023). It is also interesting to note the importance of AI in the analysis of morale in the army (of the fighting forces and the enemy), or the psycho-physical condition of soldiers.

Table 1 Perception of the importance of artificial intelligence in military operations - current status

Field of application	WAR*	Period of military service					
		less than 5 Y	5-10	11-15	16-20	21-25	More than 25 Y
Reconnaissance	5,8	6	6,3	3	6,5	5,5	6,1
Military means of destruction	5,5	7	4,0	1	6,5	5,6	6,1
Command	5,2	4	3,3	2	6,5	5,5	5,9
Supporting operations	5,2	6	4,7	3	6,5	5,1	5,3
Communication	4,9	3	4,3	1	5	5,3	5,3
Coordination of operations	4,8	5	4,0	2	6	5,5	4,3
Weapons and ammunition	4,7	6	4,7	1	6	5,5	3,6
Planning	4,7	1	5,7	3	6	3,9	5,6
Combat vehicles	4,5	6	5,0	1	5	4,4	4,5
Connectivity	4,2	3	4,0	1	5	4,9	3,8
Cryptology	4,0	7	7,0	3	3,5	3,2	4,0
Contamination monitoring	3,8	6	5,0	1	2,5	4,6	2,8
Training	3,5	5	3,3	2	5	3,6	3,1
Civil protection	3,4	4	4,0	1	1,5	4,2	2,8
Survival and protection of troops	3,3	5	4,3	1	2,5	3,2	3,3
Non-military system support in non-military threat situations	3,3	2	5,0	2	2	3,3	3,3
Medical rescue	3,2	4	4,3	1	2	3,5	2,9
Logistical security of operations	3,2	6	4,7	1	2	2,6	3,5
Transfer and mobility	3,2	6	4,7	1	2	2,8	3,3
Protection of cultural assets	2,7	2	4,0	1	1	2,9	2,5
Control	2,4	5	4,3	3	1,5	1,8	2,4

\*/ weighted average rating factor

Source: own



Figure 2 The most frequently indicated areas of use of AI in military operations - current status  
Source: own

Then, respondents were asked about their predictions regarding the use of artificial intelligence in specific areas of military operations in the future (tab. 2). Respondents indicated that the most important application areas include: Reconnaissance, Military means of destruction and Planning. According to respondents, Cryptology will become more important (fig. 3).

Table 2 Perception of the importance of artificial intelligence in military operations - prediction

Field of application	WAR	Period of military service					
		less than 5 Y	5-10	11-15	16-20	21-25	More than 25 Y
Reconnaissance	6,2	6	7,0	2	7	5,9	6,5
Military means of destruction	5,7	7	4,3	2	6,5	5,8	6,1
Command	5,4	4	5,7	2	7	5,5	5,4
Supporting operations	5,2	6	5,3	3	6	5,0	5,5
Communication	5,2	6	5,0	2	6,5	4,8	5,8
Coordination of operations	4,7	6	5,7	2	4	4,8	4,5
Weapons and ammunition	5,2	7	5,3	2	6,5	5,0	5,1
Planning	5,1	6	7,0	3	7	3,9	5,6
Combat vehicles	5,0	6	5,3	2	6	4,7	5,1
Connectivity	5,2	6	5,0	2	6,5	4,8	5,8
Cryptology	4,2	7	7,0	3	4	3,3	4,4
Contamination monitoring	4,1	7	6,3	1	3	4,3	3,4
Training	4,1	4	5,3	2	6	3,5	4,3
Civil protection	3,8	5	5,7	2	2	3,8	3,5
Survival and protection of troops	4,1	6	5,3	2	2,5	4,7	3,3
Non-military system support in non-military threat situations	3,5	4	5,7	2	2	3,8	2,9
Medical rescue	3,8	6	5,0	1	2	3,8	4,0
Logistical security of operations	3,5	6	6,3	1	2,5	3,0	3,4
Transfer and mobility	3,9	6	5,7	1	2,5	4,0	3,5
Protection of cultural assets	3,2	5	5,7	2	1	2,7	3,3
Control	2,9	3	5,7	3	2,5	2,2	2,9

Source: own

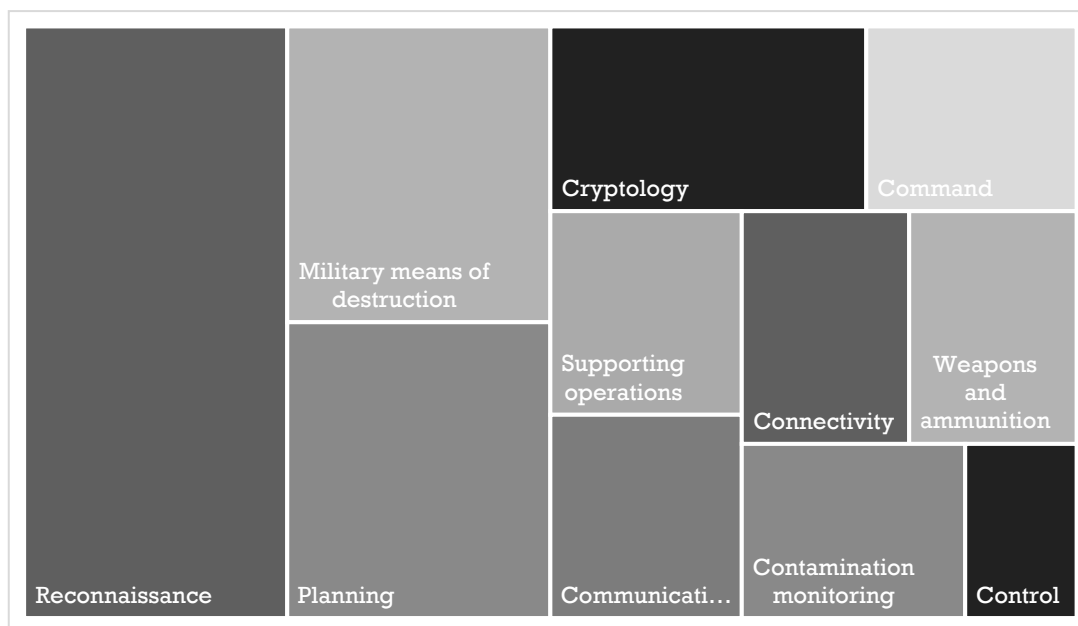


Figure 3 The most frequently indicated areas of use of AI in military operations - prediction  
Source: own

Respondents were also asked in which elements of a military operation the use of AI should be developed (tab. 3). In this respect, the opinion of experienced officers with more than 20 years of military service was particularly important. According to this group, AI should be implemented for: Reconnaissance, Military means of destruction and Supporting operations. The group of officers with less than 20 years of experience is dominated by: Cryptology; the next places (with the same number of indications) were: Reconnaissance, Military means of destruction, Weapons and ammunition, Command, Planning, Communication and Connectivity.

Table 3 Elements of military operations in which solutions using AI should be developed

Field of application	WAR	Period of military service					
		less than 5 Y	5-10	11-15	16-20	21-25	More than 25 Y
Reconnaissance	6,3	6	7,0	4	7	6,2	6,4
Military means of destruction	6,0	7	4,7	3	6,5	6,5	6,0
Command	5,5	4	5,0	6	6,5	5,7	5,3
Supporting operations	5,6	6	5,7	3	6	5,6	5,8
Communication	5,6	6	6,0	5	5,5	5,6	5,4
Coordination of operations	5,4	6	5,3	5	6,5	5,4	5,1
Weapons and ammunition	5,4	7	5,0	2	6,5	5,5	5,5
Planning	5,3	6	7,0	6	6	4,5	5,4
Combat vehicles	5,3	6	5,7	2	5,5	5,0	5,9
Connectivity	5,2	6	6,0	5	6	5,4	4,5
Cryptology	4,5	7	7,0	6	3,5	4,0	4,0
Contamination monitoring	4,6	7	5,7	4	3,5	4,9	3,8
Training	4,6	4	5,3	5	6	4,2	4,5
Civil protection	4,0	7	5,7	1	2	4,3	3,6
Survival and protection of troops	4,3	6	5,0	4	3	4,6	3,8

Non-military system support in non-military threat situations	3,8	4	5,3	2	2	3,9	3,6
Medical rescue	4,1	6	5,0	4	2	4,3	3,8
Logistical security of operations	3,8	6	6,0	2	2,5	3,6	3,5
Transfer and mobility	4,1	6	5,7	3	2,5	4,1	3,8
Protection of cultural assets	3,2	4	5,7	1	1	3,1	3,3
Control	3,1	4	5,3	5	2	2,5	3,0

Source: own

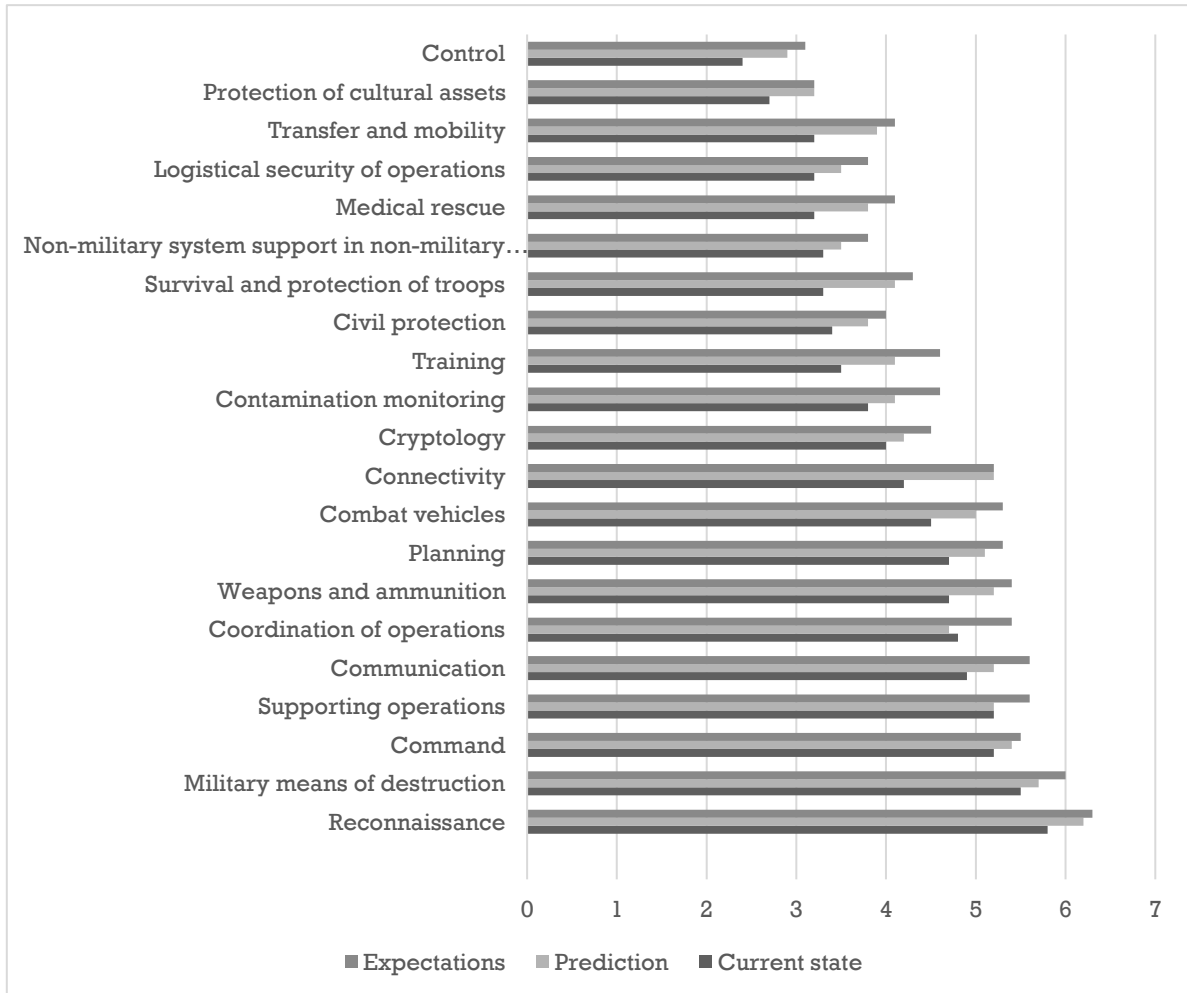


Figure 2 Directions of development of the use of AI in military operations

Source: own

In order to diagnose the needs of soldiers in terms of AI support, respondents were asked to assess in which areas of a soldier's professional work the use of artificial intelligence should be developed. Support for decision-making, organizational and communication processes turned out to be crucial (tab. 4).

Table 4 Areas of soldier's professional work, the use of AI should be developed

Method / tool	WAR	Period of military service					
		less than 5 Y	5-10	11-15	16-20	21-25	More than 25 Y
Support for the decision-making process	6,1	6	5,7	5	6,5	6,3	6,0
Support for the organizational process	5,8	6	5,7	6	6,5	5,7	5,6
Support for the communication process	5,4	6	4,0	4	5	5,5	6,0
Support for intellectual development	5,2	7	4,0	4	5	5,5	5,1
Psychological support	4,1	4	3,3	2	4	4,4	4,3
Support for physical development	2,9	2	3,3	1	3	2,8	3,1

Source: own

Knowing the predictions and needs of soldiers regarding the use of AI in military activities, respondents were asked a question about the recommended methods and techniques of educating/training cadets and soldiers in the field of cooperation in the "soldier-AI" system (tab. 5). The research results do not allow for a clear formulation of preferred solutions. It can be noted, however, that methods and techniques belonging to the "digital learning" group (i.e. training using AI, simulators, computer games) were rated highly.

Table 5 Methods and techniques recommended for training cadets in the field of the "soldier-AI" system

Method / tool	Total	Period of military service					
		less than 5 Y	5-10	11-15	16-20	21-25	More than 25 Y
Field training using devices equipped with artificial intelligence	6,4	7	4,7	7	7	6,0	6,5
Simulators	6,2	3	3,7	1	4,5	5,6	5,5
Online information review	5,2	7	5,0	6	7	6,6	6,5
Projects	5,2	3	3,0	1	4	3,5	3,8
Participation in conferences and seminars	5,2	7	3,7	1	6	5,2	4,6
Analyzing operational documentation	5,1	5	3,0	3	5	4,4	4,6
Computer games	5,0	7	4,0	4	5	5,3	4,3
Participation in military equipment fairs	5,0	7	3,7	1	6,5	5,6	5,0
Visits to technical universities, scientific institutes, etc.	4,9	3	2,7	1	4	3,7	4,6
Case studies	4,8	6	4,3	1	5,5	5,4	5,4
Brainstorm	4,8	6	3,3	3	5	4,0	4,1
Discussion	4,3	5	3,7	4	4,5	5,7	5,5
Review of literature and articles	4,1	5	4,0	3	6	4,8	5,4
Watching movies	3,8	6	4,0	5	6	5,0	5,0
Lectures	3,4	6	4,0	5	3,5	5,6	5,3

Source: own

#### **4 DIGITAL LEARNING AS A DIRECTION OF DEVELOPMENT OF MILITARY TRAINING - EXAMPLES OF SOLUTIONS**

Modern digital learning solutions are widely used in practical professional competence training. This is made possible by solutions related to immersive learning (virtual reality - VR, augmented reality - AR), thanks to which it is possible to reproduce specific processes and activities, and thus "immerse" in the reality of the training subject (Garzón, 2021). This applies in particular to the use of trainers, simulators and computer games that very realistically reproduce the conditions of the modern battlefield. Simulation consists in recreating the properties of given objects or phenomena using a specific model.

With regard to IT tools, computer simulation are distinguished, which, properly programmed, allows soldiers to study the behaviour of real objects based on observation of the operation of a computer program that simulates this behavior, an example can be both a computer game and a professional simulator, e.g. flight.

An example of the use of simulators for specialized training are parachute simulators used by cadets of the Land Forces Academy (AWL), such as a wind tunnel and an open canopy flight simulator. These simulators are an effective and safe training tool that can be used in the field of parachute landing of soldiers. By training each individual soldier in flight simulators, we increase their professional competences, which then translates into the combat usefulness of the subunit. Regardless of whether it is a wind tunnel or an open-canopy flight simulator, research and observations of instructors allow us to conclude that it is an effective training infrastructure that allows us to significantly shorten the time needed to achieve the goals of learning how to perform parachute jumps. Both simulators are tailored to the individual needs of training participants and their level of advancement, which allows for obtaining the best results, where ensuring safety is one of the main elements. Additionally, training simulators allow for repetition of exercises and simulations, which can help consolidate skills and accelerate the learning process. There is therefore an important cost aspect, which is definitely more advantageous in the case of simulator training. AWL cadets also train on the PACAST and VBS System (virtual battlespace) tactical simulation systems, trainers (e.g. motorized infantry platoon - Aster), laser shooting simulator (LSS) and the KTO Rosomak "JASKIER" driver training simulator.

Progress resulting from the growing needs and challenges generated by the modern battlefield requires training of both individual soldiers and entire vehicle crews. The interactive intervention of the above-mentioned entities is created thanks to properly coordinated simulation tools, the so-called "distributed simulation", which allows you to connect and exchange relevant information using a computer network in a war game. An example of such a solution is Mission Training via Distributed Simulation (MTDS), which uses modern simulation technology to provide a new concept for collective training of aircrew in flight operations. The system is developed by a group of NATO experts (Tomlinson et al., 2003).



According to M. Salamon, an important element of such a simulation is the need to use computer simulation models that describe the behavior of individual objects on the virtual battlefield. A computer generator of the behavior of objects involved in the battlefield simulation increases the realism of the exercises. It enables a realistic simulation of combat operations without the need to connect many expensive real military simulators, intended for training crews of military vehicles and individual soldiers. New types of simulators developed in the last few years make it possible to combine constructive and visual simulation (Salamon, 2001). Visualization and programming of processes that take place during military operations faithfully reproduce, for example, the Virtual Battle Space (VBS) program. It is a platform that allows you to transfer military exercises to the monitor screen. The VBS includes IT tools used at all stages of the exercise (i.e. data preparation, scenario development, exercise implementation and analysis of the exercise course and evaluation of the results obtained) supported by a battlefield simulator (trainer). The trainer can design any scenario describing the simulation on the battlefield. A very important and useful component of VBS is a library of ready-made objects (a man in various configurations, a group of people, vehicles of various categories, buildings, roads, vegetation and other objects) along with their properties. The use of this type of IT tools is able to satisfy a certain part of the diagnostic and training deficit.

Most of the world's leading armies, based on current experience and future actions resulting from them, strive to develop simulation and training systems in the direction that should lead to: a) combining them into a single-level and multi-level simulation network (with the possibility of using constructive, virtual and real at the same time); b) "supervising" the simulation network, e.g. through the "communication and integration bus", the task of which is to create an environment that enables the exchange of data between heterogeneous components of the simulation system, ensuring the transfer of data between the systems connected to it and enabling further development of the simulation system by modernizing or switching it on newer simulators or trainers for the training process (Stopniak, Chmieliński, 2015).

As part of the technological solutions used in AC/DC, it should be noted that the online, computer-administered test of the required competencies for junior non-commissioned officers throughout the army, tested since 2002 by the US Army. The use of the above tool to diagnose the competence profile of soldiers in the following categories was analyzed: a) Basic Soldiering (Common Tasks - e.g., weapons, navigation, first aid); b) NCO and Army History, Customs, and the Seven Army Values; c) Leadership; d) Training (Campbell et al., 2004). The pilot test was configured to be administered via the Army's Digital Training Facilities (DTF) to serve as a portal to the military distance learning programme; despite limitations in availability, DTFs are still the most promising place for an operational assessment test.

## CONCLUSION

The conducted pilot research allowed to initially formulate answers to the research questions. It was indicated that technological trends related to the introduction of artificial intelligence will primarily concern such areas of military operations as: Reconnaissance, Military means of destruction, Supporting operations and Cryptology. Therefore, the requirement to change the content, methods and techniques of education and training of soldiers towards digital learning solutions becomes necessary. However, taking into account the limitations that still exist when using computer software lead to the conclusion that digital learning is only an "additional" element, because trainees can achieve effective and correct learning outcomes only through practice in physical tactical training. The development of digital learning in the military sector should, on the one hand, concern narrowly practical competences (e.g. simulation of parachute jumps); on the other hand, digital training programs using solutions from modern neurosciences can be used to develop complex competencies, e.g. command skills. Additionally, it is recommended to create the so-called comprehensive modules implemented as Assessment/Development centers (AC/DC). An important research gap for further work includes: analysis of the level of neurotransmitters in the process of implementing individual tasks with the support of AI or the possibility of AI stimulating the secretion of neurotransmitters in the trainee in order to improve the ability to learn, make decisions, remember, etc.

## REFERENCES

- BOIRON, J. (2022). Leadership Seen by Neuroscience. *Contemporary Applied Business Research in Light of Standard Academic Literature*, 3(1), s. 8-18.  
<https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.1.2>
- AFIOUNI, R. 2021. Emerging Topics in AI Business Research: A Bibliometric Study. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2021(1):16387*.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.16387abstract>
- BAIRY, L. K., KUMAR, S. (2019). Neurotransmitters and neuromodulators involved in learning and memory. *International Journal of Basic & Clinical Pharmacology*, 8(12), s. 2777-2783.  
<https://doi.org/10.18203/2319-2003.ijbcp20195296>
- BERKE, J.D. 2018. What does dopamine mean? *Nature Neuroscience* 21, 787-793  
<https://doi.org/10.1038/s41593-018-0152-y>
- BROWN, M., DEHONEY, J., MILLICHAP, N. (2015). The next generation digital learning environment. A Report on Research. ELI Paper. Louisville, CO: Educause April, 5(1), s. 1-13.
- CAMPBELL R., KEENAN P., MORIARTY K., KNAPP D. AND HEFFNER T. 2004. Army Enlisted Personnel Competency Assessment Program Phase I (Volume II): Demonstration Competency Assessment Program Development Report. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- COLLINS, S. 2019. Neuroscience for Learning and Development: How to Apply Neuroscience and Psychology for Improved Learning and Training. Kogan Page Publishers
- CRISTOFARO, M. 2020. E-business evolution: an analysis of mobile applications' business models, In *Technology Analysis & Strategic Management*, 32 (1), s. 88-103.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1634804>
- CZAINSKA, K., BALCERZYK, D., BALCERZYK, R. (2023). Evolution of Development Centres in the Military Sector - from Beginnings to Game Changers. In *Game Changers in Management*, Hajdas, M. (Ed.). Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business  
<https://doi.org/10.15611/2023.10.9.07>
- GARZÓN, J. (2021). An overview of twenty-five years of augmented reality in education. In *Multimodal Technologies and Interaction*, 5(7), 37.  
<https://doi.org/10.3390/mti5070037>
- GOLD, P. E. (2003). Acetylcholine modulation of neural systems involved in learning and memory. *Neurobiology of learning and memory*, 80(3), 194-210.  
<https://doi.org/10.1016/j.nlm.2003.07.003>
- IDF. 2024. What is Human-AI Interaction (HAX). INTERACTION DESIGN FOUNDATION. Available online: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/human-ai-interaction>
- ISHAK, W. W., KAHLOON, M., & FAKHRY, H. (2011). Oxytocin role in enhancing well-being: a literature review. *Journal of affective disorders*, 130(1-2), 1-9.  
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2010.06.001>
- JOHANNESSEN J.A. 2020. Brain Science and Evidence-based Leadership. In *Knowledge Management for Leadership and Communication*. Emerald Publishing Limited, 49-96. DOI: 10.1108/978-1-83982-042-720201004  
<https://doi.org/10.1108/978-1-83982-042-720201004>
- JONES, L. A., SUN, E. W., MARTIN, A. M., & KEATING, D. J. (2020). The ever-changing roles of serotonin. *The international journal of biochemistry & cell biology*, 125, 105776.  
<https://doi.org/10.1016/j.biocel.2020.105776>
- KEMP, A. 2021. Artificial Advantages: Toward a Theory of Situated AI. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2021(1):16279*.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.16279abstract>
- MAIER, U., KLOTZ, C. (2022). Personalized feedback in digital learning environments: Classification framework and literature review. In *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, 100080.  
<https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100080>
- McKINSEY AND COMPANY. 2023. What is digital transformation? Available online: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
- MICROSOFT. 2024. HAX Teams. Available online: <https://www.microsoft.com/en-us/research/group/hax-team/>.

- MORAKANYANE, R; GRACE, A. A., O'REILLY, P. 2017. Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. In BLED 2017 Proceedings. 21. Available online: <http://aisel.aisnet.org/bled2017/21>.  
<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- NATO. 2017. Tech Trends Report 2017. Empowering the Alliance's Technological Edge. NATO Science & Technology Board, Public Release Version of AC/323-D(2017)0006 (INV).
- PHILIPS, D.J.P. 2024. Hormonalna rewolucja. Wydawnictwo Filia.
- PILOZZI, A., CARRO, C., & HUANG, X. (2020). Roles of  $\beta$ -endorphin in stress, behavior, neuroinflammation, and brain energy metabolism. *International journal of molecular sciences*, 22(1), 338.  
<https://doi.org/10.3390/ijms22010338>
- SAGHIRI, A.M.; VAHIDIPOUR, S.M.; JABBARPOUR, M.R.; SOOKHAK, M.; FORESTIERO, A. 2022. A Survey of Artificial Intelligence Challenges: Analyzing the Definitions, Relationships, and Evolutions. In *Applied Sciences*, 2022, 12, 4054.  
<https://doi.org/10.3390/app12084054>
- SALAMON, M. 2001. Koncepcja łączenia symulacji konstruktywnej i wizualnej pola walki. In *Biuletyn Instytutu Automatyki i Robotyki*, 16, s. 97-115.
- STOPNIAK, M., CHMIELIŃSKI M. 2015. Środowisko symulacyjne VBS jako przykład możliwości symulatorów wirtualnych dla sił zbrojnych. In *TTS Technika Transportu Szybowego*, 12, s.2336-2340.
- SYLWESTRZAK, B. 2023. Managing selected areas of preparation military personnel for their assigned roles in the state. In *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 2023, 170, s. 531-549.  
<https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.170.33>
- TERINO, H. 2020. Joint All Domain Operations for 2030. Air Univ Maxwell AFB AL MAXWELL AFB United States.
- THEOHARY, C. A. 2023. Defence Primer: Operations in the Information Environment. IF10771 · VERSION 10. Available online: <https://crsreports.congress.gov>.
- TOMLINSON, B., VAN GEEST, J., FYSISCH EN ELEKTRONISCH LAB TNO THE HAGUE. 2003. Aircrew Mission Training via Distributed Simulation-Progress in NATO. In NATO HFM-101 conference on "Advanced Technologies for Collective Training", Genoa.
- TOKUHAMA-ESPINOSA T. 2021. Bringing the Neuroscience of Learning to Online Teaching. *An Educator's Handbook*. Teachers College Press. Columbia University.
- VAN DER MEIJ, L., SCHAVELING, J., & VAN VUGT, M. (2016). Basal testosterone, leadership and dominance: A field study and meta-analysis. *Psychoneuroendocrinology*, 72, 72-79.  
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2016.06.005>
- VOLTZ, C., REITH, M., LONG, D., DILL, R. 2021. Improving Joint All Domain Operations (JADO) Education. In *ICCWS 2021 16th International Conference on Cyber Warfare and Security*. Academic Conferences Limited, s. 401-408.

WANG, F., DING, L., YU, H. et al. 2019. Big data analytics on enterprise credit risk evaluation of e-Business platform. In Information Systems and e-Business Management, 18, s. 311-350.

<https://doi.org/10.1007/s10257-019-00414-x>

WHEELER, S. 2012. e-Learning and Digital Learning. In: Seel, N.M. (eds) Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, Boston, MA.

[https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6\\_431](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_431).

**Katarzyna CZAINSKA** (author) Associate Professor  
General Tadeusz Kościuszko Military University of Land Forces  
Czajkowskiego 109 Str., 51-147 Wrocław  
[Katarzyna.czainska@awl.edu.pl](mailto:Katarzyna.czainska@awl.edu.pl)



## ROZVOJ KOMPETENCII KOORDINÁTOROV PODPORNÝCH PROGRAMOV

Pavel CZIRÁK

### DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF COORDINATORS OF SUPPORT PROGRAMS

#### Abstract:

*The article is informative in nature. It acquaints with a brief history of introducing social work into the Armed Forces of the Slovak Republic. It informs about the competence of the coordinators of support programs and outlines in more detail the activities it will provide under each agenda. It describes the factors influencing the creation of preparation and further education of coordinators of support programs and lists the main actors of education of these functions in the conditions of the Armed Forces of the Slovak Republic.*

**Keywords:** *military social work, coordinator of support programs, programs to care for professional soldiers and their families, gender equality and Women, peace and security, preparing the population for the defense of the state.*

#### ÚVOD

Myšlienka zavedenia profesionalizácie a centralizácie podporných aktivít a služieb profesionálnym vojakom a ich rodinám v ozbrojených silách SR dozrieva pomerne dlhú dobu. V strategických dokumentoch sa prvýkrát objavila zmienka v roku 2013 prijatá Biela kniha o obrane Slovenskej republiky akcentuje potrebu zvýšenia úrovne starostlivosti o profesionálnych vojakov prostredníctvom implementácie systému podporných programov, ktoré budú reflektovať potreby profesionálnych vojakov a ich rodín. Dokument tiež predikoval potrebu rozvíjať metódy sociálnej práce v týchto oblastiach vrátane inovatívnych riešení aj na základe skúseností spojencov s dlhodobou tradíciou sociálnej práce. Vysoký záujem profesionálnych vojakov o tento typ starostlivosti, ktorý by zahŕňal nielen ich samotných, ale aj ich rodiny, potvrdzujú aj realizované empirické výskumy.

V roku 2016 sa v novoprijatej verzii Biela kniha o obrane Slovenskej republiky sa konštatuje, že bola vytvorená nová vojenská špecializácia – odborník na sociálne služby a poradenstvo, ktorého úlohou je okrem iného aj rozvoj sociálnej práce a metodické vedenie v oblasti starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov.

Zavedením špecializácie odborníkov pre sociálne služby a poradenstvo v rámci vojenskej odbornosti personálny manažment sa tak vytvoril základný predpoklad pre profesionalizáciu podporných činností, čím by sa obnovila plná funkčnosť personálneho zabezpečenia tak, ako je uvedená v bode 1.12 Doktríny personálneho manažmentu OS SR – SVD 10 (B).

V materiáli Konkretizácia plnenia úloh vyplývajúcich z koncepcie manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl Slovenskej republiky (SEĽUZ-43-95/2019-OdRĽZ) schváleného ministrom obrany 23. decembra 2019 (seKoMO-15-11/2019-12.KoMO) bola v oblasti sociálneho, zdravotného a materiálneho zabezpečenia a kvality života profesionálnych vojakov definovaná úloha „zavedenie odborníkov pre sociálne služby a poradenstvo do štruktúr vojenských útvarov od stupňa prápor a ich ekvivalentov“ v pôsobnosti GŠ OS SR do 31. decembra 2021.

Zaradenie odborníkov pre sociálne služby a poradenstvo do štruktúr OS SR do roku 2022 bola taktiež jednou z úloh smernice ministra obrany Slovenskej republiky pre obranné plánovanie na roky 2022 až 2027 (č. : SEOP-93-2/2020).

Koncepcne bola potreba profesionalizácie a centralizácie podporných aktivít a služieb profesionálnym vojakom a ich rodinám podrobnejšie rozpracovaná v materiály Systém programov starostlivosti o profesionálneho vojaka a jeho rodinu (2021) ako jeden z mechanizmov implementácie programov starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny do vojskovej praxe.

Na základe tohto materiálu sa napríklad s účinnosťou od januára 2023 novelizoval zákon č. 281/2015 Z. z. tak, aby v ňom bola explicitne definovaná úloha pre veliteľov v oblasti starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny. Účelom navrhovanej novely bolo zakomponovať do § 120 ods. 1 povinnosť veliteľa vytvárať podmienky pre realizáciu programov starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny, čím sa vytvoril právny rámec pre ich realizáciu vo vojenských útvaroch a zariadeniach.

Etapa snahy zavedenia profesionalizácie a centralizácie podporných aktivít a služieb profesionálnym vojakom a ich rodinám v ozbrojených silách bola rámcovo doriešená prostredníctvom informačnej správy (SEĽUZ-16-15/2024-OdSP) a úlohového listu (KaMO-17-1/2024), schválením ktorých minister obrany SR rozhodol o zavedení koordinátorov podporných programov do ozbrojených síl SR od júla 2025.

## **1 PÔSOBNOSŤ KOORDINÁTOROV PODPORNÝCH PROGRAMOV**

Tematika starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny nastolená predovšetkým z potreby stabilizácie vojenského personálu a hľadania spôsobov zatraktívnenia vojenského povolania formou nefinančných benefitov a bola a je hlavnou hybnou silou zavedenia koordinátorov podporných programov do ozbrojených síl SR.

Tento proces iniciovala a režírovala sekcia personálnych a sociálnych činností MO SR (*pôvodný názov sekcia ľudských zdrojov MO SR*) ako organizačná zložka ministerstva

zodpovedná za koordináciu realizácie programov starostlivosti v rezorte obrany, pričom v priebehu roka 2023 zrealizovala viacero stretnutí, na ktorých sa zainteresovaní odborníci a účastníci zhodli na nevyhnutnej potrebe zaviesť do OS SR funkciu koordinátorov podporných programov.

V prvotnej fáze bolo odporúčané zaviesť koordinátorov podporných programov (ďalej len „KPP“) s regionálnou pôsobnosťou v prostredí ozbrojených síl na báze vojenských posádok a hlavného koordinátora na Generálnom štábe ozbrojených síl SR. Zároveň vyšla do popredia potreba riešenia viacerých relatívne príbuzných agend, ktoré nemajú v súčasnosti odborné pokrytie. Na základe expertíz a výsledkov rokovaní z predstaviteľmi ozbrojených síl SR sa vrysovala potreba pokrytia nasledujúcich agend:

- Programy starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny.
- Rodová rovnosť a Ženy, mier a bezpečnosť.
- Príprava obyvateľstva na obranu štátu (PONOŠ).

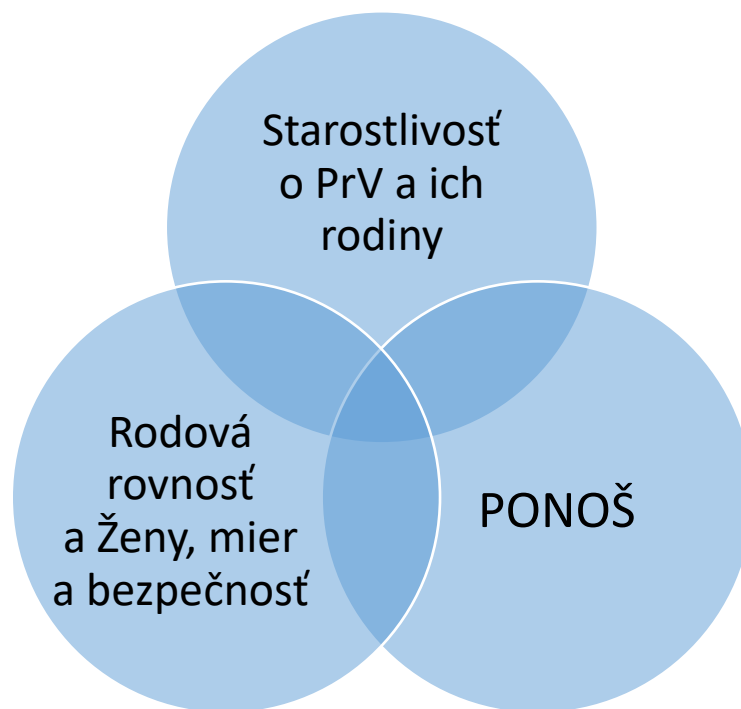


Schéma 1 Pôsobnosť koordinátora podporných programov  
*Zdroj: Vlastné spracovanie*

V rámci jednotlivých agend bude pôsobnosť KPP nasledovná:

**Agenda starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny:**

- slúžiť ako kontaktná osoba („človek prvého kontaktu“), ktorá bude vzájomne prepájať a koordinovať jednotlivé formy poskytovanej podpory (programy starostlivosti, duchovná služba, psychologická služba, vojenský ombudsman a ďalšie),
- zabezpečovať starostlivosť rodinám profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR,



- zabezpečovať starostlivosť odchádzajúcim profesionálnym vojakom,
- zabezpečovať starostlivosť prichádzajúcim profesionálnym vojakom na nový útvar (napr. pomoc pri hľadaní vhodného bývania/ubytovania, pomoc pri hľadaní zamestnania pre rodinných príslušníkov, pomoc pri hľadaní školy/škôlky pre deti, poskytovanie informácií o sídlach verejných a súkromných inštitúcií - napr. mestský alebo obecný úrad, daňový úrad, zdravotné poisťovne v širšej lokalite vojenského útvaru);
- sprostredkovať odbornú pomoc pri riešení finančných problémov (dlhové poradenstvo),
- sprostredkovať odbornú pomoc pri riešení rodinných problémov (rodinná mediácia, rozvodové poradenstvo, záškoláctvo detí a ďalšie),
- poskytovať informácie o dostupných kultúrnych, športových a spoločenských inštitúciách, či o významných miestnych podujatiach,
- zabezpečovať a koordinovať kultúrno-spoločenské podujatia a aktivity programov starostlivosti na útvaroch (útvarové plesy, Deň detí, detské tábory, deň otvorených dverí a ďalšie).

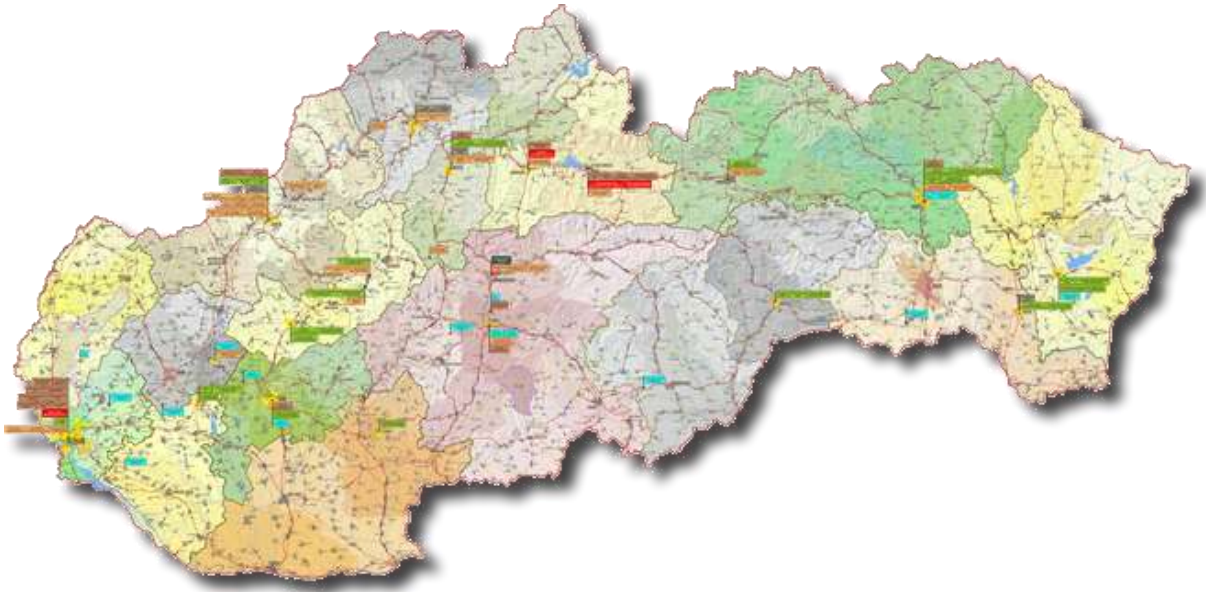
#### **Agenda rodová rovnosť a Ženy, mier a bezpečnosť:**

- slúžiť ako kontaktná osoba pre oblasť rodovej rovnosti a agendy Ženy, mier a bezpečnosť vo vojenských útvaroch,
- podporovať, informovať a včas poskytovať odborné poradenstvo veliteľom a príslušníkom štábov v otázkach implementácie rodovej rovnosti a agendy Ženy, mier a bezpečnosť,
- identifikovať a riešiť prípadné výzvy, prekážky alebo riziká, ktoré by mohli ovplyvniť začlenenie rodovej perspektívy do činnosti vojenských útvarov,
- zvyšovať povedomie a chápanie v oblasti rodovej rovnosti a agendy Ženy, mier a bezpečnosť zo strany príslušníkov vojenských útvarov prostredníctvom školení, workshopov a informačných materiálov,
- zhromažďovať, spravovať a šíriť informácie, usmernenia a dokumenty týkajúce sa rodovej problematiky a agendy Ženy, mier a bezpečnosť.

#### **Agenda Príprava obyvateľstva na obranu štátu (PONOŠ):**

- koordinovať aktivity na podporu PONOŠ v rámci prideleného regiónu so školskými zariadeniami, miestnou samosprávou, determinujúcimi a dynamizujúcimi aktérmi definovanými v koncepcii PONOŠ,
- navrhovať postupy, návody a metodiky na organizáciu účelových cvičení na školách,
- navrhovať zlepšenia v procesoch riadenia aktivít v súlade s plnením úloh koncepcie PONOŠ,
- organizovať pravidelné školenia a semináre personálu vyčleneného na plnenie úloh PONOŠ,
- rozvíjať spoluprácu a realizáciu aktivít štátnych aj neštátnych aktérov v oblasti PONOŠ,
- spracovávať požiadavky na materiálne a personálne zabezpečenie realizovaných aktivít.

Z pohľadu pokrývania jednotlivých regiónov je zrejماً rozdielna vyťaženosť KPP v jednotlivých vojenských posádkach. Niektoré posádky sú vykryté iba jedným vojenským útvarom (napr. Levice, Banská Bystrica) a v iných je to množstvo útvarov, ktoré budú mať v pôsobnosti násobne väčšie (napr. Bratislava, Trenčín). Aj z tohto dôvodu bude potrebné v časovo krátkom horizonte prehodnotiť fungovanie KPP v týchto posádkach. A aj vzhľadom na predpokladané špecifiká regiónov je pravdepodobné, že bude žiaduce v niektorých z posádok rozšíriť počet KPP s výraznejšou špecializáciou na konkrétne agendy.



Obrázok 1 Mapa útvarov, zariadení a posádok OS SR - MUZA  
Zdroj: Geoportal (mil.sk)

Kľúčovú rolu v zavádzaní KPP zohráva úlohový list ministra obrany SR č. KaMO-17-1/2024, ktorý bol podpísaný 23. mája 2024. Uvádza sa v ňom, že zavedenie 17 profesionálnych vojakov v každom vojenskom útvaru, v ktorom je veliteľ zároveň veliteľom posádky (vojenská odbornosť M10, ČŠp 473, PH 53) a 1 profesionálneho vojaka na Generálnom štábe ozbrojených síl SR s funkciou „hlavný koordinátor podporných programov“ (vojenská odbornosť M10, ČŠp 473, PH 55) bude zrealizované do 1. júla 2025.

## 2 ROZVOJ PROFESIJNEJ SPÔSOBILOSTI KOORDINÁTOROV PODPORNÝCH PROGRAMOV

Systém prípravy a ďalšieho vzdelávania KPP bude závisieť od viacerých faktorov: požadovaná profesijná spôsobilosť, druh vzdelania, s ktorým začnú plniť úlohy v tejto funkcii či v súvislosti so spôsobom obsadenia týchto služobných funkcií.

K tomu, aby mohli koordinátori plniť svoje úlohy musia byť vybavení relevantnými príslušnými profesijnými spôsobilosťami<sup>1</sup> predovšetkým:

<sup>1</sup> V. Prusáková (1998, in Čornaničová, 1999, s. 59) profesijnú spôsobilosť (kompetenciu) chápe ako komplexnú schopnosť vykonávať určité odborné pracovné činnosti, utvorené na základe osvojenia teoretických vedomostí, praktických zručností, sociálnych kompetencií a postojov i iných kvalít osobnosti.

- manažérskou kompetenciou<sup>2</sup>,
- odbornou kompetenciou<sup>3</sup>,
- sociálnou kompetenciou<sup>4</sup>.

Podrobnejšia konkretizácia obsahu jednotlivých kompetencií bude výsledkom práce odborných pracovných skupín, ktoré budú ustanovené na jeseň 2024.

V súčasnosti nie sú definované žiadne požiadavky na vzdelanie KPP, okrem všeobecne platných ako ukončenie II. stupňa vysokoškolského štúdia. Predbežne sa ráta s odporučeným odborom sociálna práca, prípadne s blízkymi vedeckými odbormi zo skupiny sociálne, ekonomické a právne vedy.

### **Prečo práve odbor sociálna práca?**

*V jednoduchosti teda môžeme sociálnu prácu definovať ako cielenú, koordinovanú a profesionálnu pomoc, ktorá je venovaná jednotlivcom, skupinám a komunitám, ktoré sa nachádzajú z rôznych dôvodov v nepriaznivej životnej situácii, pričom je táto pomoc poskytovaná profesionálnym sociálnym pracovníkom, disponujúcim náležitým vzdelaním a odbornými metódami a technikami. (Planka a kol., 2023)*

Odbor sociálna práca poskytuje odborníkov so vzdelaním, ktoré pomerne blízke k predmetnému zámeru fungovania KPP. Napríklad profil absolventov sociálnej práce na pedagogickej fakulte Univerzity Komenského uvádza nasledovný profil absolventov (výber)<sup>5</sup>:

- špecializované činnosti sociálnej pomoci a služieb,
- aplikácia právnych noriem,
- projektovanie a programovanie sociálnych projektov,
- tvorí a hodnotí programy prevencie a resocializácie drogových a iných závislostí a sociálno-patologických javov,
- aplikácia procesov mikroekonómie a makroekonómie ,
- aplikácia teórie sieťovania v oblasti sociálnej ochrany a budovania komunit

<sup>2</sup> Boyatzis (1982, in Veteška, Tureckiová, 2008, s. 54) pod pojmom manažérska kompetencia rozumie „schopnosť človeka správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie, a prinášať tak žiaduce výsledky“. V kontexte dizertačnej práce by sme chceli najmä akcentovať význam manažérskej kompetencie pri zladovaní existujúcich technických a ľudských zdrojov a získavaní prípadných absentujúcich zdrojov za účelom dosiahnutia cieľa organizáciou.

<sup>3</sup> Podľa M. Machalovej (2004, s. 121) sa odborná kompetencia týka odborných výkonov v danej profesii, spôsobom, spôsobom profesionálneho správania sa, zmyslňania, foriem práce v profesii, osvojením jazyka, poznatkov a hodnôt profesie. Považuje ju za imanentnú súčasť širšie vymedzeného systému profesijnej kompetencie. Podľa J. Vetešku, a M. Tureckiovej (2008, s. 54) odborná kompetencia zahŕňa schopnosť a chcenie (individuálnu motiváciu) riešiť problémy praxe a pracovnej situácie.

<sup>4</sup> Sociálna kompetencia je spôsob individuálneho psychického zvládania permanentne sa rozvíjajúceho systému medziľudských a medziľudských vzťahov v sociálnom prostredí, so zmyslom pre požiadavky života v spoločnosti. M. Machalová (2004, s. 121) Sociálna kompetencia zahŕňa výcvikovými formami získanú spôsobilosť na sebazpoznávanie, poznávanie iných ľudí, úspešnosť v systéme práce s ľuďmi, s ľudskými zdrojmi, asertivitu, persuáziu (presvedčanie), komunikáciu, súťaživosť v pracovnej skupine, motiváciu, rozvoj a stimuláciu tvorivosti, riešenie problémov a konfliktov, psychohygiénu, diagnostikovanie a riešenie skupinových procesov, zvládnutie stresov, prehlbovanie empatickej asertivity, podporu členov skupiny a skupinových dejov (Terminologický slovník Kolektív autorov, 2000, s.204).

<sup>5</sup> Dostupné na: <https://www.fedu.uniba.sk/sucasti/katedry/katedra-socialnej-prace/studium/>

- aplikácia zásad personálneho manažmentu,
- využívanie metód neformálneho vzdelávania na pracovisku ako je koučing, counselling, mentoring controlling, supervízia.

Koordinátori podporných programov so vzdelaním v odbore sociálna práca by tak mali kvalitný základ pre realizáciu odborných činností najmä v agende starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny.

Ďalším faktorom, ktorý bude mať vplyv na systém prípravy a ďalšieho vzdelávania KPP je spôsob získavania týchto odborníkov, predovšetkým, či budú získavaní z interných či externých zdrojov.

Pri získavaní z odborníkov z interných zdrojov, je najväčšou výhodou, že poznajú vnútorné sociálne prostredie ozbrojených síl, najväčšou nevýhodou by bolo kanibalizovanie ostatných služobných funkcií pri celkovej personálnej poddimenzovanosti ozbrojených síl SR, neuralgickým bodom by bolo aj získanie záujemcov s preferovaným vzdelaním.

Regrutácia KPP z externého prostredia by predstavovala de facto opačné garde silných a slabých stránok oproti ich získavaniu z interného prostredia. Najväčšou výhodou by bolo získavanie odborníkov v preferovanom vzdelaní prípadne aj s príslušnou praxou, na druhej strane budú potrebovať určitý čas na zoznámenie sa s vojenským prostredím s organizačnou kultúrou ozbrojených síl a pod.

Z pohľadu nastavenia ďalšieho vzdelávania je, že bez ohľadu spôsobu regrutácie bude potrebné všetkých KPP do vzdelávať v oblasti implementácie rezolúcie Bezpečnostnej rady OS 1325 – Ženy, mier a bezpečnosť a v oblasti PONOŠ.



Schéma 2 Získavanie odborníkov - KPP  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavnými aktérmi edukácie KPP by mali Centrum vzdelávania a Katedra spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, Katedra sociálnej práce Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave a Koordinačno-metodické centrum pre prevenciu násilia na ženách v Bratislave.

Centrum vzdelávania AOS



Katedra  
spoločenských vied  
a jazykov AOS

Koordinačno-metodické  
centrum pre prevenciu násillia  
na ženách



Katedra sociálnej  
práce PgF UK

Obrázok 2 Hlavní aktéri edukácie KPP

Zdroj: Vlastné spracovanie

## ZÁVER

Podrobnejšie rozpracovanie zámerov systému prípravy a ďalšieho vzdelávania KPP bude zahájené vytvorením odbornej pracovnej skupiny na jeseň 2024. Popri participujúcich vzdelávacích inštitúciách budú členmi tejto pracovnej skupiny zástupcovia hlavných organizačných zložiek ozbrojených síl SR. Výsledkom bude koncepčný materiál k rozvoju podporných programov v rezorte obrany s predpokladom predloženia na podpis na jar 2025. Materiál by mal odrážať aj prvé skúsenosti s fungovaním koordinátorov podporných programov. V krátkodobom horizonte sa bude celý systém fungovania KPP prehodnocovať a následne aktualizovať vrátane ich prípravy a ďalšieho vzdelávania.

## OZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

*Biela kniha o obrane Slovenskej republiky* schválená vládou Slovenskej republiky uznesením číslo 326/2013 dňa 26. júna 2013.

*Biela kniha o obrane Slovenskej republiky* schválená vládou Slovenskej republiky uznesením číslo 433 z 28. septembra 2016.

*Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl SR – SVD 10 (B)*, 2008.

ČORNANIČOVÁ, R., 1999. *Profesijná kompetencia kultúrno-výchovného pracovníka ako predmet skúmania kultúrnej andragogiky*. In *Profesionalita vo výchove a vzdelávaní dospelých*. Zborník. (Ed. J.Perhács) Bratislava: Dom techniky ZSVTS, 1999. 116 s. ISBN 80-233-0449-6.

Informačná správa pre podpredsedu vlády a ministra obrany SR: *Zavedenie funkcie koordinátorov podporných programov v OS SR – úlohový list* (SEĽUZ-16-15/2024-OdSP z)

*Konkretizácia plnenia úloh vyplývajúcich z koncepcie manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl Slovenskej republiky* (SEĽUZ-43-95/2019-OdRĽZ) schválená ministrom obrany 23. decembra 2019 (seKoMO-15-11/2019-12.KoMO)

MACHALOVÁ, M., 2004. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Alias Press, 2004. s. 224. ISBN 80-969339-6-5.

*Mapa útvarov, zariadení a posádok OS SR – MUZA*, dostupné na intranete: <[http://web.topu.mil.sk/gp\\_prod/muza.html](http://web.topu.mil.sk/gp_prod/muza.html)>; máj 2024

PLÁNKA, T., MAČKINOVÁ, M., NOWAK, B., Forezná sociálna práca v podmienkach slovenskej republiky, In *Revue spoločenských a humanitných vied.*, 2023. roč. 11, č. 1-2, 2023. ISSN 1339-259X., dostupné na intranete: <[https://revue.vsdanubius.sk/rocnik\\_11\\_cislo\\_1-2\\_2023](https://revue.vsdanubius.sk/rocnik_11_cislo_1-2_2023)>; máj 2024

*Smernica ministra obrany Slovenskej republiky pre obranné plánovanie na roky 2022 až 2027* (č. : SEOP-93-2/2020 z 22. mája 2024)

Úlohový list: *Zavedenie funkcie koordinátorov podporných programov v OS SR* (KaMO-17-1/2024 z 23. mája 2024)

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada , 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

*Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

STEINEROVÁ, J. 2000. Princípy formovania vzdelania v informačnej vede. In *Bulletin Centra vedecko-technických informácií SR.*, 2000, roč. 2, č. 3, s. 8-16.

**pplk. PhDr. Pavel Czirák, PhD.**

Kontaktná adresa: Sekcia personálnych a sociálnych činností

Námestie generála Viesta 2, 832 47 Bratislava

E-mail: [pavel.czirak@mil.sk](mailto:pavel.czirak@mil.sk); [czirakp@outlook.com](mailto:czirakp@outlook.com)



## AKTUÁLNY POHĽAD NA VÝVOJ V OBLASTI ODMEŇOVANIA POLICAJTOV

Radoslav IVANČÍK

### AN UP-TO-DATE VIEW OF DEVELOPMENTS IN THE AREA OF REMUNERATION OF POLICE OFFICERS

#### Abstract:

*Police officers are a unique and irreplaceable resource, essential for the successful functioning of a police organization – an organization involved in ensuring the security of the state and its residents. They are police officers who, with their work, activity, initiative, commitment, and dedication, set and determine not only the strategy and goals of the police organization, but also ensure the fulfillment of its mission and the achievement of the set goals. The effort for the successful and efficient functioning of the police organization and the achievement of the desired results requires the constant development of human resources in the form of members of the Police Force, as well as their direction, motivation, and support for the active and high-quality performance of official tasks. They should also be adequately rewarded for this active and high-quality performance of tasks. For this reason, the primary goal of this scientific contribution is the analysis of the current development of the remuneration of members of the Police Force - the security force ensuring internal security, order and protection of the lives, health, and property of the inhabitants - in the context of the development of key indicators of economic development in the Slovak Republic over the last ten years.*

**Keywords:** *Remuneration, police officers' salary, minimum wage, average nominal monthly wage.*

#### ÚVOD

V súčasnom dynamicky sa vyvíjajúcom a neustále sa meniacom prostredí sa otázky bezpečnosti dostávajú čoraz viac do popredia, a to bez ohľadu na oblasť, ktorej sa dotýkajú. Bezpečnosť totiž patrí medzi základné a nevyhnutné podmienky rozvoja každej spoločnosti. Aj preto jednou z hlavných úloh Slovenskej republiky (ďalej len „SR“), ako zvrchovaného, demokratického a právneho štátu, je zaručiť v súlade s jej bezpečnostnými záujmami jej vnútornú a vonkajšiu bezpečnosť. Na plnení tejto úlohy sa dôležitou mierou podieľajú najmä ozbrojené sily, bezpečnostné zbory, civilná ochrana, hasičské a záchranné zbory a záchranné služby v súčinnosti s ministerstvami, ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy a orgánmi miestnej štátnej správy a samosprávy. Z uvedených zložiek nezastupiteľné miesto má a nezastupiteľné úlohy plní Policajný zbor (ďalej len „PZ“).

Právny poriadok SR vymedzuje PZ ako ozbrojený bezpečnostný zbor, ktorý má v SR významné a nezastupiteľné postavenie a v porovnaní s inými subjektmi disponujúcimi verejnou mocou aj špecifický charakter. Policajný zbor zabezpečuje plnenie enormného počtu úloh, ktoré sú širokospektrálne a prelínajú sa viacerými odvetvami (Hašanová a kol., 2020, s. 9). Jeho dôležitosť a jedinečnosť sa primárne odvíja od zaisťovania predovšetkým vnútornej bezpečnosti, vnútorného poriadku, boja proti zločinnosti, vrátane jej organizovaných foriem a medzinárodných foriem, ochrany životov, zdravia a majetku obyvateľov SR a plnenia úloh, ktoré pre PZ vyplývajú z medzinárodných záväzkov SR (Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore).

PZ zároveň plní množstvo ďalších úloh vychádzajúcich z príslušných zákonov, predpisov a interných normatívnych aktov. Participuje napríklad na zaisťovaní vonkajšej bezpečnosti štátu, na regulácii spoločenských vzťahov prostredníctvom dodržiavania zákonov, na poskytovaní služieb občanom, na plnení úloh v čase výnimočného stavu alebo núdzového stavu a pod. Verejnosť si činnosť PZ spája hlavne s vyšetrovaním trestných činov a s trestným právom, príslušníci Policajného zboru však vykonávajú množstvo činností aj v rámci výkonu štátnej správy. A práve v súvislosti s plnením úloh v štátnej správe prichádzajú fyzické osoby a právnické osoby do kontaktu s príslušníkmi PZ najčastejšie, hoci si to ani neuvedomujú (Hašanová a kol., 2023, s. 5)

Policajný zbor sa člení na službu kriminálnej polície, službu finančnej polície, službu poriadkovej polície, službu dopravnej polície, službu železničnej polície, službu ochrany objektov, službu hraničnej a cudzineckej polície, službu osobitného určenia, službu ochrany určených osôb a inšpekčnú službu a ďalšie zložky, ktoré vykonávajú odbornú činnosť podľa osobitných predpisov. Príslušníkom Policajného zboru je „policajt“, tzn. fyzická osoba (muž alebo žena), ktorá je v služobnom pomere podľa príslušného zákona o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície a vykáva štátnu službu v služobnom úrade (Murdza, 2018, s. 27).

Vo vzťahu k iným ozbrojeným zborom, štátnym orgánom, organizáciám a orgánom územnej samosprávy sa v činnosti Policajného zboru uplatňuje princíp subsidiarity. To znamená, že plní tie úlohy pri ochrane vnútorného poriadku a bezpečnosti, ktoré nespádajú do oblasti pôsobnosti iných štátnych orgánov, organizácií alebo obcí (Réveszová – Löffler, 2020, s. 2). Charakteristickou črtou, na ktorú je potrebné v tejto súvislosti upozorniť, je bezprostrednosť, t. z. že polícia plní úlohy v priamom kontakte s občanmi, organizáciami, podnikateľmi, právnickými osobami a pod., pričom takmer všetku svoju služobnú činnosť realizuje v zmysle princípu verejnosti a transparentnosti (Löffler, 2020, s. 3).

Úroveň naplňania tohto náročného a zodpovedného poslania a stanovených úloh podmieňuje úspešnosť výkonu policajných činností, a tým aj celkovú spokojnosť občanov s prácou polície. Aby PZ dosahoval požadované ciele, plnil zadané a z legislatívy vyplývajúce úlohy, aby bol úspešnou a rešpektovanou organizáciou, je nevyhnutné, aby disponoval adekvátnymi ľudskými zdrojmi, to znamená nielen kompetentnými, vzdelanými, vycvičenými



a policajnému povolaniu náležite fyzicky zdatnými, psychicky odolnými a zdravotne schopnými policajtmi, ale aj policajtmi adekvátne motivovanými.

## **1 ODMEŇOVANIE**

Odmeňovanie patrí medzi najstaršie a najdôležitejšie personálne činnosti. Realizácia tejto činnosti v praxi je pomerne často diskutovanou a pertraktovanou témou, ktorá púta pozornosť zamestnávateľov, zamestnancov aj odborov. Z tohto dôvodu je potrebné, aby mala každá organizácia stanovené jasné pravidlá v oblasti odmeňovania, ktoré vychádzajú z vytvoreného systému odmeňovania. Ten determinuje predovšetkým personálna politika, ktorá vychádza z personálnej stratégie organizácie. Jedným z najefektívnejších nástrojov personálnej politiky, resp. personálnej stratégie a ovplyvňovania motivácie a stimulácie zamestnancov je práve odmeňovanie.

Výsledkom odmeňovania je odmena, ktorá predstavuje pre zamestnanca kompenzáciu za odvedenú prácu. Výškou odmeny organizácia hodnotí výkon svojich zamestnancov, a súčasne táto odmena a jej výška determinuje ich budúci výkon. Zamestnanci za svoju prácu dostávajú odmenu, ktorú im garantoval zamestnávateľ pri uzatváraní pracovného pomeru. Odmena pritom nesmie byť nižšia ako minimálna mzda. V prípade, že v pracovnej zmluve je dojednaná mzda nižšia než minimálna, považuje sa za neplatnú.

Výška odmeny, a s tým súvisiaca subjektívne vnímaná nespravodlivosť v odmeňovaní, je najčastejšou príčinou odchodu zamestnanca z organizácie. Pri odmeňovaní nesmie dochádzať k diskriminácii. Výsledkom odmeňovania nie je len mzda, ako forma peňažnej odmeny, ale patria sem aj nefinančné formy odmeňovania, ako napr. zamestnanecké výhody, zľavy na organizačné produkty, používanie služobného mobilného telefónu alebo motorového vozidla aj na súkromné účely, dôchodkové pripoistenie a iné (Kravčáková, 2014, s. 55).

Odmena za odvedenú prácu zamestnancov a ich ďalšie odmeny ovplyvňujú kvalitu a množstvo budúcej vykonanej práce. Preto jeden z najefektívnejších nástrojov motivácie a stimulácie zamestnancov predstavuje práve odmeňovanie. Systém odmeňovania by mal zodpovedať tak potrebám zamestnancov, ako aj potrebám organizácie. Samotná organizácia si určí aké odmeňovanie využije, resp. aké formy, pravidlá, nástroje a postupy uplatní pri odmeňovaní (Kocianová, 2010, s. 70).

## **2 ODMEŇOVANIE POLICAJTOV**

Policajti vykonávajú svoju prácu v služobnom pomere. Za výkon štátnej služby patrí policajtovi odmena (služobný príjem). Právna úprava odmeňovania policajtov je zahrnutá v zákone č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície (ďalej len „zákon č. 73/1998 Z. z.“) a bližšie rozpracovaná v interných predpisoch.

„Príslušníkovi PZ v stálej štátnej službe za výkon štátnej služby patrí služobný príjem, ktorý tvoria tieto zložky:

- funkčný plat,
- prídavok za výsluhu rokov,
- hodnotný príplatok,
- rizikový príplatok,
- príplatok za riadenie,
- príplatok za zastupovanie alebo za výkon dočasne neobsadenej riadiacej funkcie,
- osobný príplatok,
- príplatok za štátnu službu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí,
- príplatok za ovládanie a používanie cudzieho jazyka (ďalej len „jazykový príplatok“),
- príplatok za starostlivosť o prideleného služobného psa alebo služobného koňa,
- príplatok za starostlivosť a vedenie služobného cestného vozidla alebo motorového člna,
- príplatok za výkon potápačskej činnosti,
- príplatok za nerovnomernosť času služby,
- príplatok za výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni,
- príplatok členom posádok lietadiel a vrtuľníkov,
- odmena,
- doplatok k služobnému platu,
- príplatok zdravotníckym pracovníkom,
- príplatok za výkon činnosti v oblasti kybernetickej bezpečnosti“ (§84 ods. 2 zákona č. 73/1998 Z. z.).

Za podmienok a v rozsahu ustanovených zákonom patrí policajtovi okrem služobného príjmu peňažná náhrada za služobnú pohotovosť v štátnej službe. Policajtovi patrí služobný príjem za kalendárny mesiac, v ktorom vykonával štátnu službu podľa daného rozvrhu základného času služby v týždni.

Zložky služobného príjmu, ktoré sú ustanovené v písmenách a) až m), o) a s) zákona sú určené za čas od prvého do posledného dňa v kalendárnom mesiaci, ak sú splnené všetky podmienky na ich priznanie. Policajt, ktorý vykonával štátnu službu len časť kalendárneho mesiaca, bude odmenený len z pomernej časti. Zložky služobného príjmu, ktoré sú ustanovené v písmenách h), m), n) a peňažná náhrada za služobnú pohotovosť sú určené za skutočný výkon štátnej služby.

Fakultatívnou zložkou služobného príjmu policajta je odmena. Policajtovi je možné udeliť odmenu za:

- vykonanie služobných úloh nad rozsah zverených činností a kvalitné plnenie úloh,
- splnenie významnej služobnej úlohy alebo mimoriadnej služobnej úlohy, alebo vopred určenej služobnej úlohy, prípadne jej ucelenej etapy (§102a ods. 1 zákona č. 73/1998 Z. z.).

Taktiež možno policajtovi udeliť odmenu za dlhodobé dosahovanie veľmi dobrých výsledkov vo výkone štátnej služby až do výšky služobného príjmu pri:

- dovŕšení 50 rokov veku,

- prvom skončení služobného pomeru po splnení podmienok nároku na invalidný výsluhový dôchodok alebo invalidný dôchodok,
- prvom skončení služobného pomeru po splnení nároku na výsluhový dôchodok alebo na starobný dôchodok (§102a ods. 2 zákona č. 73/1998 Z. z.).

### **3 AKTUÁLNY VÝVOJ ODMEŇOVANIA POLICAJTOV V NADVÄZNOSTI NA VÝVOJ MINIMÁLNEJ A PRIEMERNEJ MESAČNEJ NOMINÁLNEJ MZDY**

Ako vyplýva z vyššie uvedených informácií, odmeňovanie policajtov ako štátnych zamestnancov upravujú osobitné predpisy. A hoci motivačné faktory týkajúce sa vstupu do policajnej organizácie a následného udržiavania policajného personálu v štátnej službe tvoria pomerne široké spektrum, výskumy realizované v predchádzajúcich rokoch naznačujú, že okrem zavedeného systému sociálneho zabezpečenia je to práve výška a najmä stabilita vyplácania služobného príjmu, ktoré patria k najdôležitejším nástrojom motivácie, a to dokonca aj v úzkom vzťahu k charakteru, rizikám, kvantite a kvalite jednotlivých činností realizovaných príslušníkmi PZ.

Cieľom odmeňovania príslušníkov PZ vo všeobecnosti nie je len ocenenie nimi podaného pracovného (služobného) výkonu alebo prínosu pre zamestnávateľa (pre štát a jeho obyvateľov), ale aj ich stabilizácia<sup>1</sup> a stimulácia, aby sa neustále zlepšovali a boli trvalým prínosom tak pre policajnú organizáciu, ako aj SR a jej občanov. Nakoľko však odmeňovanie policajtov by okrem uvedeného malo reflektovať aj zvýšené nároky a povinnosti kladené na príslušníkov PZ a obmedzenia vyplývajúce z jednotlivých právnych predpisov, je na mieste položiť si otázku či aktuálne nastavenie systému a predovšetkým úroveň odmeňovania policajtov na Slovensku je tomu adekvátne. Ako metodologické východisko bude využitá korelácia výšky minimálnej mzdy a výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR a výšky priemerného hrubého mesačného služobného príjmu príslušníka PZ.

#### **Minimálna mzda v SR v rokoch 2014 až 2023**

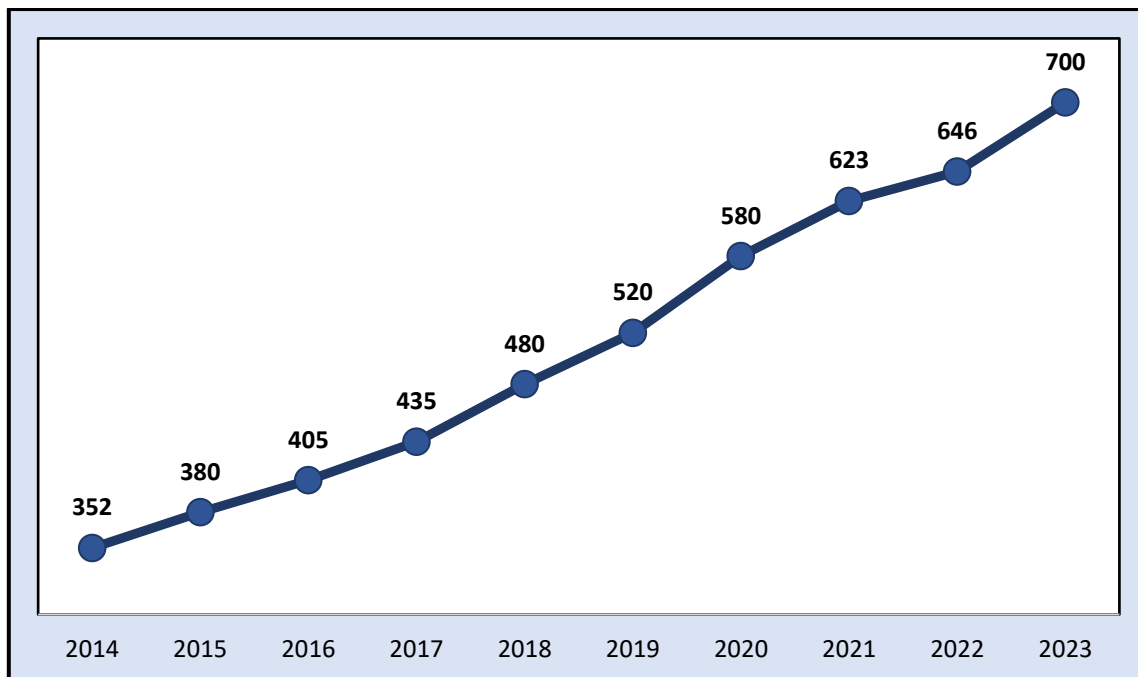
Minimálna mzda je zákonom stanovený minimálny plat, ktorý musí zamestnávateľ vyplatiť svojim zamestnancom za vykonanú prácu. Je to najnižšia suma peňazí, ktorú je právne povolené zamestnávateľovi platiť svojim zamestnancom za jednotku práce, zvyčajne vyjadrená na hodinovom, dennom alebo mesačnom základe. Cieľom minimálnej mzdy je zabezpečiť minimálnu úroveň príjmu pre pracovníkov a chrániť ich pred vykorisťovaním a chudobou. Minimálna mzda sa stanovuje na základe ekonomických faktorov, ako je životná úroveň, inflácia, produktivita práce a sociálne podmienky, a môže sa líšiť medzi rôznymi krajinami a regiónmi. Je často upravovaná zákonom a môže byť pravidelne prehodnocovaná

---

<sup>1</sup> Ekonomické faktory patria podľa Murdzu (2018, s. 28) spolu s organizačnými a sociálno-psychologickými faktormi medzi základné univerzálne faktory podmieňujúce stabilitu policajnej organizácie. Jej stabilitu okrem toho výrazne ovplyvňuje policajná kultúra, ktorá je výrazom osobitosti usporiadania vnútorného sveta polície a predstavuje súbor sociálno-typických názorov, postojov, noriem a hodnôt, ktoré určujú vzory správania policajtov, ich vzťah k spoločnosti i samotnej policajnej organizácii (Murdza (2009, s. 39).

a aktualizovaná na základe hospodárskych podmienok a potrieb pracujúcich (Sabayová – Presperínová, 2016).

Minimálna mzda od roku 2014 do roku 2023 v SR každoročne rástla (graf 1). Najvyššie zvýšenie minimálnej mzdy priniesol rok 2020, kedy sa zvýšila až o 60 €. K pomerne vysokému rastu ale došlo aj v minulom roku, kedy sa minimálna mzda zvýšila o 54 €. Celkovo vzrástla minimálna mzda v priebehu posledných desať kalendárnych rokov rokov (od 2014 do 2023) o 98,9 % (graf 4).



Graf 1 Vývoj minimálnej mzdy v SR v rokoch 2014 až 2023 (v €)

Zdroj: NIP, 2024

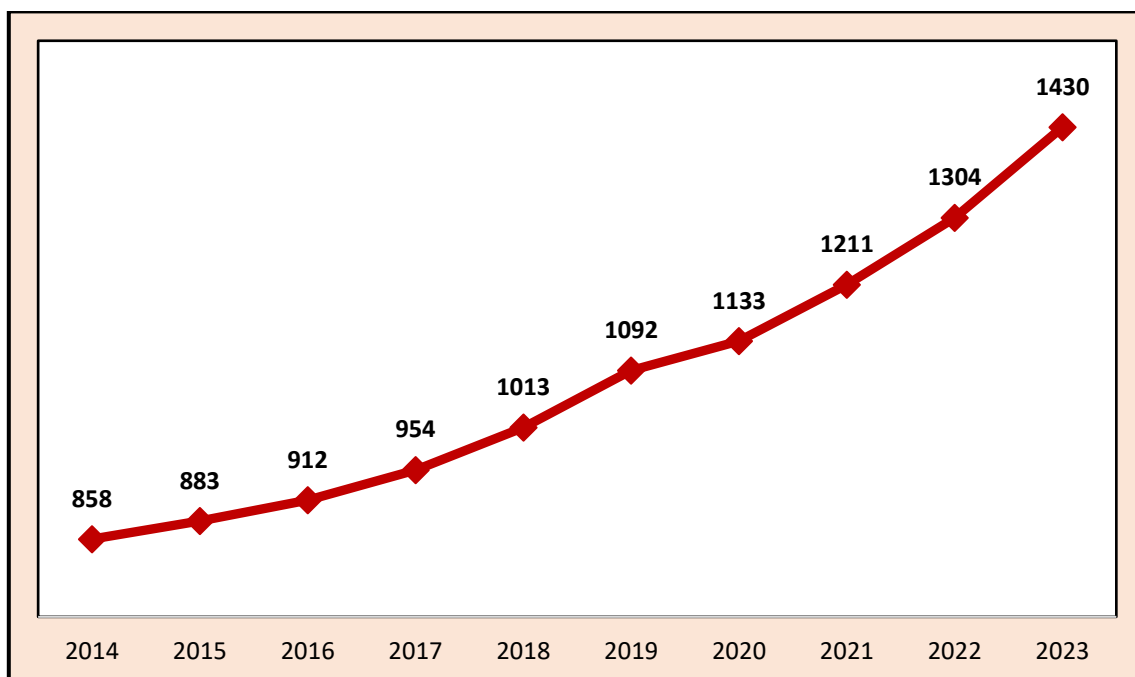
### Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v SR v rokoch 2014 až 2023

Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda je štatistický ukazovateľ, ktorý udáva priemerne vyplácanú sumu peňazí zamestnancovi za vykonanú prácu za jeden mesiac pred odpočítaním daní a odvodov. Tento údaj sa zvyčajne získava zo štatistík zamestnávateľov a zahŕňa všetky formy príjmu, ako sú základná mzda, príplatky, bonusy a iné benefity. Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda je dôležitým indikátorom ekonomickej pohody v krajine a odzrkadľuje úroveň platových podmienok pre pracujúcich. Jej vývoj a porovnanie s minulými obdobiami a s priemerami v iných krajinách môže poskytnúť dôležité informácie o mzdových trendoch, inflácii, hospodárskom raste a životnej úrovni obyvateľstva (Sabayová – Presperínová, 2016).

Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v národnom hospodárstve SR, podobne ako minimálna mzda, taktiež v posledných desiatich rokoch rástla (graf 2). Štatistický úrad SR uvádza priemernú hrubú mesačnú nominálnu mzdu v roku 2014 na úrovni 858 €. V roku 2015

došlo k jej rastu o 25 € na hodnotu 883 €, čo predstavovalo najnižší nárast priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR v rámci hodnoteného obdobia. Od roku 2016 však priemerná mzda opäť rástla vyšším tempom a v roku 2023 dosiahla výšku 1 430 €. Celkovo vzrástla priemerná mesačná mzda v priebehu rokov 2014 až 2023 o cca 66,7 % (graf 5).

Z porovnania rastu minimálnej mzdy a priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR, možno dôjsť k parciálnu záveru, že minimálna mzda rástla v hodnotenom období oveľa dynamickejšie (o 98,9 %) ako priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v národnom hospodárstve (o 66,7 %), avšak aj napriek tomuto dynamickému rastu ani jeden rok nedosiahla počas hodnoteného obdobia úroveň 60 % z priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR.



Graf 2 Vývoj priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR v rokoch 2014 až 2023 (v €)

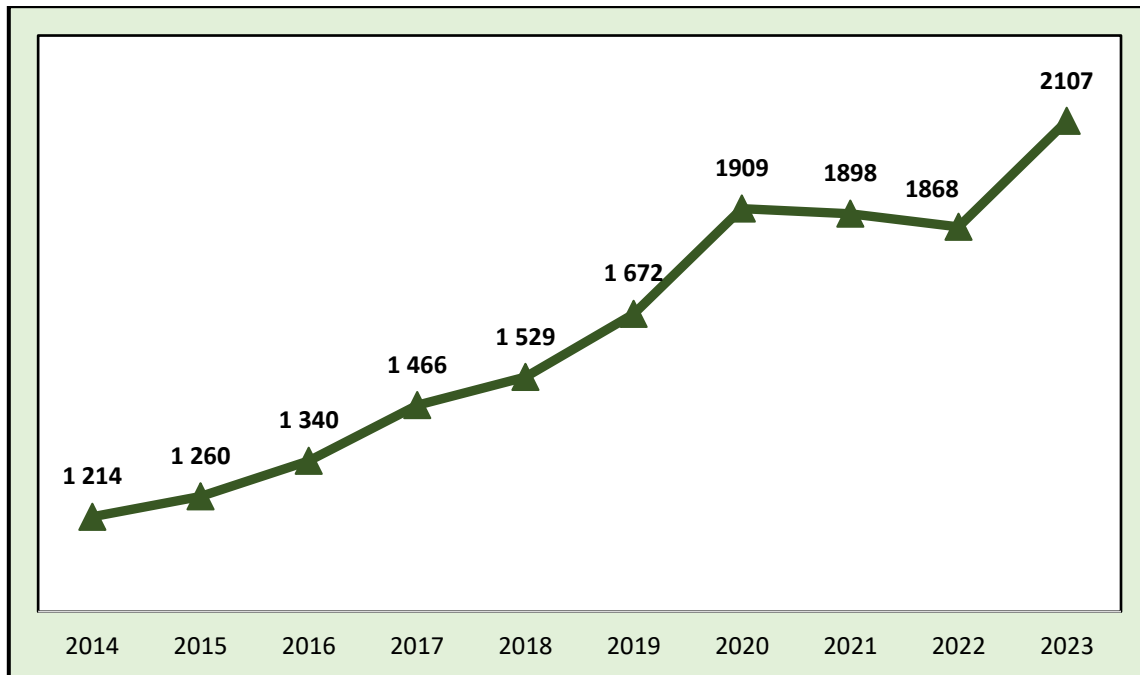
Zdroj: ŠÚ SR, 2024

### Priemerný hrubý mesačný služobný príjem príslušníkov PZ v rokoch 2014 až 2023

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej podkapitole, policajtovi patrí za výkon štátnej služby odmena, teda služobný príjem. Ako sa vyvíjal priemerný hrubý mesačný služobný príjem príslušníkov PZ v priebehu posledných desiatich rokov (2014 až 2023) ukazuje graf 3.

Priemerný hrubý služobný príjem policajtov, na rozdiel od minimálnej mzdy a priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR, v posledných desiatich rokoch, t. j. od roku 2014 do roku 2023, nerástol každoročne. V roku 2014 jeho výška dosiahla úroveň 1 214 € a po každoročnom raste v jednotlivých rokoch dosiahol v roku 2020 výšku 1909 €. V nasledujúcom roku 2021 však došlo k jeho zníženiu o 11 € na úroveň 1 898 € a v roku 2022 k zníženiu o ďalších 30 € na úroveň 1 868 €. V roku 2023 ale priemerný hrubý služobný príjem policajtov razantne stúpol o 239 € na úroveň 2 107 €, čím dosiahol najvyšší medziročný rast v hodnotenom období.

Celkovo vzrástol priemerný hrubý služobný príjem policajtov v priebehu ostatných desiatich rokov, t. j. 2014 až 2023, v nominálnom vyjadrení o 866 € a v percentuálnom vyjadrení o 73,6 %, čo predstavuje na jednej strane vyšší rast ako v prípade priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve SR (o 24,55 %) a na druhej strane nižší rast ako v prípade minimálnej mzdy (o 9,10 %).



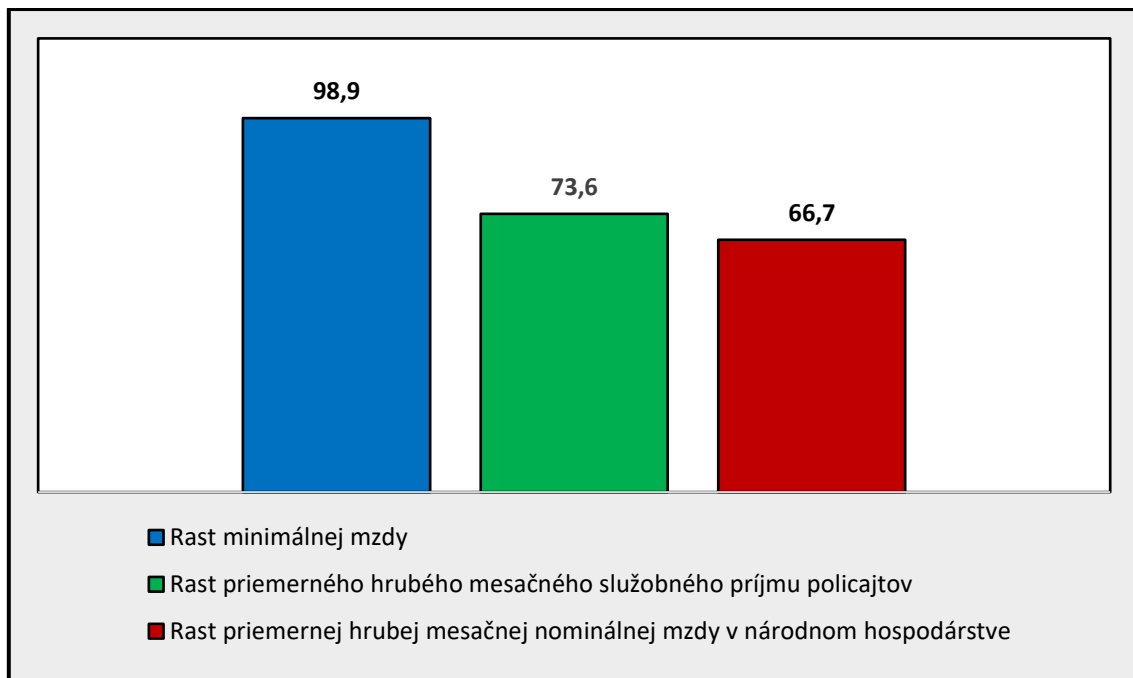
Graf 3 Vývoj priemerného hrubého mesačného služobného príjmu policajtov v rokoch 2014 až 2023 (v €)

Zdroj: MV SR, 2024

Z porovnania medzoročného rastu priemerného hrubého služobného príjmu policajtov s medzoročným rastom výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR vyplýva, že priemerný hrubý mesačný služobný príjem policajta rástol v hodnotenom období výrazne dynamickejšie. Z porovnania zároveň vyplýva, že rozdiel medzi ním a priemernou hrubou mesačnou nominálnou mzdou sa každoročne zvyšoval. Kým v roku 2014 tento rozdiel predstavoval čiastku 354 €, v roku 2020 to už bolo 776 €, čo predstavuje v percentuálnom vyjadrení nárast o 119,20 %.

Z porovnania medzoročného rastu priemerného hrubého služobného príjmu policajtov s medzoročným rastom výšky minimálnej mzdy vyplýva, že priemerný hrubý mesačný služobný príjem policajta rástol v hodnotenom období nižším tempom ako minimálna mzda. Z porovnania zároveň vyplýva, že rozdiel medzi ním a minimálnou mzdou sa aj napriek menej dynamickému rastu každoročne zvyšoval. Kým v roku 2014 tento rozdiel predstavoval čiastku 840 €, v roku 2020 to bolo 1 329 €, čo predstavuje v percentuálnom vyjadrení nárast o 58,21 %.

Z porovnania celkového rastu priemerného hrubého služobného príjmu policajtov s celkovým rastom výšky minimálnej mzdy a celkovým rastom výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR v percentuálnom vyjadrení vyplýva, že priemerný hrubý služobný príjem policajtov (73,6 %) v priebehu rokov 2014 až 2023 rástol na jednej strane pomalšie ako minimálna mzda (98,9 %), ale na druhej strane rýchlejšie ako priemerná hrubá mesačná nominálna mzda zamestnancov (66,7 %) v národnom hospodárstve SR (graf 5).



Graf 5 Porovnanie celkového vývoja rastu minimálnej mzdy priemerného hrubého služobného príjmu policajtov a priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve v rokoch 2014 až 2023 (v %)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov MV SR (2024) a ŠÚ SR (2024)

## ZÁVER

Všeobecne je možné na záver skonštatovať, že cieľom odmeňovania zamestnancov, bez ohľadu na to, či ide o zamestnancov v štátnej službe, v služobnom alebo inom pomere, zamestnancov vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme alebo zamestnancov pracujúcich v súkromnej organizácii, cieľom odmeňovania je spravodlivo oceniť skutočný výkon týchto zamestnancov a zároveň ich efektívne a účinne motivovať a stimulovať k úspešnému plneniu stanovených úloh a dosahovaniu požadovaného pracovného (služobného) výkonu. Samotní zamestnanci prostredníctvom odmeňovania získavajú možnosť vlastného ekonomického zabezpečenia a uspokojenia vlastných potrieb.

Zamestnanci, či už ako ľudia (ľudské zdroje) z hľadiska vstupov (zdrojov) alebo ako zamestnanci z hľadiska legislatívy, predstavujú jedinečný a ničím iným nenahraditeľný faktor, absolútne nevyhnutný pre úspešné fungovanie akejkoľvek organizácie, bez ohľadu na to či ide o organizáciu štátnu, verejnú alebo súkromnú, podnikateľskú alebo nepodnikateľskú, veľkú alebo malú, policajnú, vojenskú, bezpečnostnú, záchrannú alebo civilnú, a pod. Sú to totiž ľudia, ktorí svojou prácou, aktivitou, iniciatívou, tvorivosťou, odhodlaním a nasadením stanovujú a určujú nielen stratégiu a ciele organizácie, alebo jej organizačnú kultúru, ale zabezpečujú aj napĺňanie jej poslania, zámerov a dosahovanie vytýčených cieľov.

Snaha o úspešné a efektívne fungovanie organizácie a dosahovanie želaných výsledkov prostredníctvom zamestnancov si vyžaduje vnímať ich ako základný kapitál, ktorý je nevyhnutné kontinuálne rozvíjať, usmerňovať, motivovať, stimulovať a podporovať k aktívnemu a kvalitnému plneniu úloh za účelom napĺňania poslania a cieľov organizácie. A za toto aktívne a kvalitné plnenie úloh ich aj adekvátne odmeňovať. Cieľom odmeňovania však nie je len ocenenie podaného pracovného (služobného) výkonu alebo prínosu pre zamestnávateľa (štát a jeho obyvateľov), ale aj podnecovanie zamestnancov k tomu, aby sa zlepšovali a boli pre organizáciu trvalým prínosom. Nakoľko odmeňovanie policajtov by okrem uvedeného malo reflektovať aj zvýšené riziká, nároky, povinnosti a obmedzenia vyplývajúce z ich štátnej služby, je na mieste položiť si otázku či aktuálne nastavenie odmeňovania policajtov na Slovensku je napriek vyššie uvedeným informáciám a údajom tomu adekvátne.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- HAŠANOVÁ, J. – BALGA, J. – ANDOROVÁ, P. 2020. *Policajná správa*. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeňěk, 2023. 350 s. ISBN 978-80- 7380-910-2.
- HAŠANOVÁ, J. – ŠIMONOVÁ, J. – MARCZYOVÁ, K. – MEDELSKÝ, J. – PIVÁČEK, M. 2020. *Policajné právo a policajná správa*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeňěk, 2020. 355 s. ISBN 978-80- 7380-801-3.
- KOČIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KRAVČÁKOVÁ, G. 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.
- LÖFFLER, B. 2020. Primárna a sekundárna pôsobnosť služby poriadkovej polície na mieste vzniku policajne relevantnej udalosti. In *Bezpečnostní sbory*, 2020, roč. 13, č. 1, 30 s. ISSN 1803-6856.
- MURDZA, K. 2009. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*, 2009, roč. 17, č. 1, s. 37-48. ISSN 1803-6856.
- MURDZA, K. 2018. Faktory stabilizácie Policajného zboru. In *Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch –*



zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. s. 22-36. ISBN 978-80-8040-562-5.

MV SR. 2024. *Priemerný hrubý služobný príjem príslušníkov PZ v rokoch 2013 až 2023*.

Národný inšpektorát práce. 2024. *Minimálna mzda*. [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné na internete: <<https://www.ip.gov.sk/minimalna-mzda/>>.

RÉVESZOVÁ, L. – LÖFFLER, B. 2020. Analýza aktuálneho stavu procesu plánovania výkonu služby na špecializovaných útvaroch služby poriadkovej polície – Pohotovostný policajný útvar, Poriečne oddelenie PZ. In *Bezpečnostní sbory*, 2020, roč. 13, č. 1, 56 s. ISSN 1803-6856.

SABAYOVÁ, M. – PRESPERÍNOVÁ, M. 2016. *Ekonomika a financie verejného sektora*. Bratislava: Akadémia Policajného zboru, 2016. 218 s. ISBN 978-80-8054-776-9.

Štatistický úrad SR. 2024. *Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR*. [online]. [cit. 2024-03-17] Dostupné na: <<https://lnk.sk/nru6>>.

*Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore*

*Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce*

*Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície*

**plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.**

Katedra informatiky a manažmentu  
Akadémia Policajného zboru v Bratislave  
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,  
e-mail: radoslav.ivancik@akademiapz.sk



## ÚLOHA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA PRI PODPORE KRITICKÉHO MYSLENIA PRI OCHRANE PRED DEZINFORMÁCIAMI<sup>1</sup>

Radoslav IVANČÍK

### THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN PROMOTING CRITICAL THINKING WHILE PROTECTING AGAINST DISINFORMATION

#### Abstract:

*This scientific paper focuses on the extremely important role that higher education plays in the development of critical thinking in the context of protection against disinformation spread especially on the Internet and social networks. The author first deals with the broader importance of education for individuals and the whole society, pointing out its role in forming informed and critically thinking citizens. Subsequently, he focuses on the specific contribution of higher education in the fight against disinformation, because during it students acquire the necessary abilities and skills to analyse the received information and detect manipulative techniques. In conclusion, he emphasizes the need for further investments in increasing media literacy, digital skills, and critical thinking in the educational system in order to increase society's resistance to disinformation and manipulation in the online space.*

**Keywords:** Higher education, critical thinking, disinformation

#### ÚVOD

Vzdelávanie patrí k základným stavebným kameňom každej vyspelej spoločnosti, pretože poskytuje ľuďom znalosti, schopnosti a zručnosti potrebné na to, aby mohli aktívne a plnohodnotne prispievať k všestrannému rozvoju (spoločenskému, hospodárskemu, kultúrnemu, technickému, technologickému atď.) spoločnosti, v ktorej žijú. Kvalitné vzdelávanie umožňuje jednotlivcom objavovať svoj potenciál a lepšie porozumieť svetu okolo seba. Prispieva k ich osobnému i profesionálnemu rozvoju, otvára im dvere k lepším a zaujímavejším pracovným príležitostiam aj kariérnym možnostiam. Osobitne to platí pre vysokoškolské vzdelávanie, prostredníctvom ktorého majú ľudia väčšiu šancu dosiahnuť úspech vo svojom povolani a dosiahnuť finančnú stabilitu. Vzdelávanie zároveň predstavuje kľúčový faktor pri formovaní aktívnych a kriticky zmýšľajúcich občanov, ktorí sú schopní a spôsobilí angažovať sa

<sup>1</sup> Tento príspevok bol spracovaný v rámci medzinárodnej vedeckovýskumnej úlohy č.: APZ-OVVP-14-2023 „Dezinformácie ako súčasť hybridných hrozieb pre demokratickú spoločnosť a ich vnímanie študentmi vysokých škôl“ (VÝSK 268)

vo viacerých sférach ľudskej spoločnosti. Taktiež umožňuje ľuďom reflektovať, analyzovať a reagovať na meniace sa potreby a výzvy súčasnej modernej spoločnosti (Halpern, 2002; Frianová, 2012; Jirásková, 2012; Belan, 2022).

Vzdelávanie má schopnosť nielen formovať a posilňovať individuálne schopnosti ľudí, ale aj podporovať inkluzívnosť a rozmanitosť v spoločnosti. Prostredníctvom vzdelávania sa ľudia učia tolerancii, porozumeniu a rešpektu voči iným kultúram, hodnotám a perspektívam, čo vedie k vytváraniu otvorenejšej a pluralitnejšej spoločnosti. Vzdelávanie je tiež dôležitým nástrojom na boj proti sociálnemu vylúčeniu a nerovnostiam. Kvalitné vzdelanie je kľúčové pre znižovanie rozdielov v prístupe k príležitostiam a ku zlepšeniu životných podmienok najzraniteľnejších skupín v spoločnosti. Zabezpečenie spravodlivého a rovného prístupu ku vzdelávaniu by preto malo byť prioritou pre každú spoločnosť (Hájková – Strnadová, 2010; Halpern, 2014).

Vzdelávanie hrá pritom významnú úlohu nielen pri riešení lokálnych či regionálnych problémov, ale aj globálnych výziev, ako sú klimatické zmeny, konflikty, chudoba, nerovnosť, degradácia životného prostredia a pod. Vzdelaní jednotlivci totiž majú oveľa lepšie predpoklady na to, aby porozumeli vzniknutým problémom a prispeli k ich riešeniu prostredníctvom inovatívnych a udržateľných riešení (Kaur a kol., 2015; Lawver, 2023).

Z tohto pohľadu je vzdelávanie nielen individuálnym právom, ale aj spoločenskou zodpovednosťou, ktorá sa týka každého člena spoločnosti. Investície do vzdelávania sú preto investíciami do budúcnosti, ktoré môžu viesť k trvalo udržateľnému rozvoju a blahobytu nielen jednotlivcov, ale celej spoločnosti. V tejto súvislosti možno konštatovať, že vzdelávanie je neoddeliteľnou súčasťou ľudského života, ktorá formuje a ovplyvňuje náš spôsob myslenia, konania a vnímania sveta. Patrí k tým dynamickým spoločenským javom, ktorý sa neustále vyvíja a ktorý sa bezpodmienečne musí prispôsobovať novým potrebám a požiadavkám spoločnosti.

## **1 ÚLOHY A PRÍNOSY VZDELÁVANIA**

Vzdelávanie bolo v každom dejinnom období a v každej kultúre cenené ako jeden z mimoriadne dôležitých nástrojov vedúcich k rozvoju tak jednotlivca, ako aj celej spoločnosti. Staroveké civilizácie (grécka, rímska, arabská, čínska atď.) kladli veľký dôraz na vzdelávanie ako na prostriedok na získanie vedomostí, múdrosti a dosiahnutie všestranného individuálneho i kolektívneho pokroku. Podobne aj v stredoveku patrilo vzdelávanie a vzdelávacie inštitúcie k základným nástrojom rozvoja vedy, filozofie a umenia. V súčasnej dobe sa vzdelávanie posúva od tradičného modelu pasívneho prijímania informácií k interaktívnemu a participatívne prístupu, ktorý kladie dôraz na kritické myslenie, tvorivé riešenie problémov a sociálnu interakciu. Tento dynamický charakter vzdelávania reflektuje skutočnosť, že v dnešnej modernej spoločnosti už nie je primárnym cieľom len akumulovať vedomosti, ale skôr rozvíjať schopnosti a hodnoty, ktoré umožňujú jednotlivcom efektívne fungovať a prispievať k rozvoju spoločnosti (Ritchhart – Perkins, 2008; Blaško a kol., 2018).

Súčasnú vzdelávanie už nemôže byť iba procesom prenosu informácií z pedagóga na žiaka (študenta) či "nabitia" alebo "napumpovania" mozgu faktami a číslami, ale malo by byť skôr komplexnou cestou k objavovaniu a formovaniu vlastnej identity, myslenia a hodnôt, k pochopeniu samých seba a sveta okolo nás, čím nám dáva možnosť aktívne sa zapájať do spoločenského, politického, kultúrneho, športového a ďalšieho života spoločnosti. Tento dynamický charakter vzdelávania si vyžaduje neustále inovácie a adaptácie vzdelávacích metód a prístupov, aby mohlo efektívne reagovať na meniace sa potreby a výzvy súčasnej modernej spoločnosti. V tejto súvislosti si je potrebné uvedomiť, že vzdelávanie nie je len povinnosťou, ale predovšetkým príležitosťou na osobný, profesijný a spoločenský rast, ktorú by mal každý jedinec čo najlepšie využiť (Čapek, 2015, Čeretková a kol., 2017).

Dôležitosť vzdelávania je dnes evidentná vo viacerých aspektoch života človeka. Je to jeden z kľúčových nástrojov, nevyhnutný pre individuálny rozvoj každého jedinca, ktorý mu poskytuje potrebné znalosti, zručnosti a perspektívy na to, aby mohol aktívne a plnohodnotne fungovať v dnešnej spoločnosti. Vzdelaný jedinec totiž nie je len pasívnym príjemcom informácií, ale aktívnym účastníkom spoločenského dialógu. Má schopnosť lepšie porozumieť komplexnosti súčasného sveta a kriticky analyzovať rôzne situácie a problémy. Schopnosť kritického myslenia mu umožňuje vyhodnocovať informácie, formulovať argumenty a prijímať relevantné rozhodnutia (Farooque, 2020; Meteňko – Meteňková, 2023).

Okrem toho, vzdelaní jednotlivci majú s pomocou poznatkov nadobudnutých počas vzdelávacieho procesu výrazne väčšiu schopnosť analyzovať vzniknuté problémy a hľadať nové možnosti ich riešenia. To znamená, že ľudia rozšírením svojich poznatkov a schopností majú tendenciu byť kreatívnejší a inovatívnejší vo svojich prístupoch k riešeniu problémov, čo vedie k objavovaniu nových postupov, metód a príležitostí (Halpern, 2014; Baron, 2023).

Vzdelanie má tiež pozitívny vplyv na sebavedomie jednotlivca. S nárastom znalostí, schopností a zručností človek cíti väčšiu istotu a toto zvýšené sebavedomie mu umožňuje lepšie sa vyrovnávať s vlastnými osobnými, životnými, profesijnými i spoločenskými výzvami. Navyše, vzdelanie nielenže zvyšuje a posilňuje individuálnu kapacitu každého jednotlivca, ale aj jeho schopnosť prispievať k rozvoju spoločnosti ako celku. Vzdelaní jednotlivci sú spravidla aktívnejšími a angažovanejšími občanmi, ktorí sú schopní efektívne a účelne komunikovať, spolupracovať a prispievať k rozvoju svojho komunitného a spoločenského prostredia (Robinson, 2022).

Celkovo možno na doplnenie vyššie uvedených informácií dodať, že vzdelávanie predstavuje jeden z najdôležitejších mechanizmov pre individuálny a spoločenský rozvoj, ktorý má mimoriadne významný vplyv nielen na životy jednotlivcov, ale aj spoločnosti ako celku. A preto by každá spoločnosť mala investovať do vzdelávania ako do prostriedku nevyhnutne potrebného na dosiahnutie udržateľnej a prosperujúcej budúcnosti pre nás všetkých.

Okrem individuálneho prínosu má vzdelávanie hlboký a významný vplyv na spoločnosť ako celok, pretože kvalita vzdelávania a úroveň vzdelania výrazne ovplyvňujú rôzne atribúty jej fungovania. Krajiny s vyššou kvalitou vzdelávania a vyššou úrovňou vzdelania sú spravidla

ekonomicky stabilnejšie, čo sa prejavuje nielen vo vyššej miere hospodárskeho rastu, ale aj v nižšej miere nezamestnanosti a väčšej odolnosti voči rôznym ekonomickým krízam. Vzdelanie jednoznačne podporuje ekonomický rozvoj a konkurencieschopnosť každej krajiny. Kvalifikovaná pracovná sila predstavuje základ pre inovácie, produktivitu a tvorbu hodnôt v hospodárstve. Vzdelaní jednotlivci majú oveľa väčšie schopnosti prispievať k vývoju nových techník, postupov, technológií, možností podnikania a v neposlednom rade prispievať k podpore hospodárskeho rastu, čím zvyšujú blahobyť a konkurencieschopnosť krajiny na medzinárodnej úrovni (Ritchhart – Perkins, 2008; Baron, 2023).

Okrem toho, krajiny s lepším vzdelávacím systémom sú zvyčajne demokratickejšie a politicky stabilnejšie. Vzdelaní občania majú väčšiu schopnosť kriticky myslieť, analyzovať informácie a podieľať sa na politickom procese, čo nepochybne prispieva k vyššej kvalite demokratických inštitúcií a širšej politickej participácii občanov. Vzdelanie predstavuje tiež jeden z bazálnych faktorov podporujúcich sociálnu inkluzivitu a spravodlivosť. V krajinách s vyššou úrovňou vzdelania sú menšie sociálne rozdiely a väčšia miera sociálnej súdržnosti. Vzdelanie totiž poskytuje jednotlivcom príležitosť na lepší životný štandard a sociálnu mobilitu, čím poskytuje širšiu škálu možností uplatnenia a zároveň prispieva k väčšej rovnosti príležitostí a spravodlivejšiemu prerozdeleniu bohatstva v spoločnosti (Hájková – Strnadová, 2010; Tennant – McMullen, 2009).

Vzdelanie je tak na základe vyššie uvedených informácií možné považovať za investičný nástroj podporujúci trvalo udržateľný rozvoj a prosperitu spoločnosti. Investície doňho by preto mali byť prioritou pre všetky vlády a medzinárodné organizácie, pretože ide o jeden z fundamentálnych predpokladov pre dosiahnutie sociálneho, ekonomického a politického pokroku.

## **2 ÚLOHY A PRÍNOSY VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA**

Vysoké školy, ktoré poskytujú ich študentom vysokoškolské vzdelanie, predstavujú vrcholné vzdelávacie, vedecké a umelecké ustanovizne, fungujúce ako právnické osoby. Ich primárnym poslaním je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku, prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti, a tým prispievať k rozvoju vedomostnej spoločnosti. Napĺňanie tohto poslania je predmetom hlavnej činnosti vysokých škôl, pričom ich základnou úlohou pri napĺňaní tohto poslania je poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a tvorivé vedecké bádanie alebo tvorivá umelecká činnosť (Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov).

Vysokoškolské vzdelávanie je zamerané na hlbšie štúdium konkrétneho vedného alebo umeleckého odboru alebo oblasti. Je dôležité predovšetkým pre svoju schopnosť pripraviť jednotlivcov na pokročilé kariérne príležitosti a zabezpečiť ich vysokoškolskú kvalifikáciu v konkrétnych študijných odboroch a programoch. Umožňuje študentom nájsť svoju osobnú i životnú cestu a profesijné naplnenie. Otvára im dvere k rozmanitým profesionálnym príležitostiam a umožňuje flexibilne sa prispôsobovať meniacim sa potrebám pracovného

trhu. Patrí tak ku kľúčovým nástrojom nevyhnutným pre rozvoj jednotlivcov, spoločnosti i celého ľudstva, keďže prispieva k tvorbe a prenosu vedomostí, ktoré sú nevyhnutné pre jeho ďalší spoločenský, ekonomický, technologický a kultúrny rozvoj (Chalmers – Hunt, 2021).

Vysokoškolské vzdelanie poskytuje študentom príležitosť vzdelávať sa od uznávaných odborníkov v ich odbore a využívať moderné výskumné metódy a technológie. Je základom pre ďalšie výskumné a inovačné aktivity, ktoré sú kľúčom k ďalšiemu pokroku a zvyšovaniu konkurencieschopnosti krajiny na medzinárodnej úrovni. Predstavuje dôležitý faktor pre intelektuálnu výmenu medzi rôznymi krajinami a kultúrami, čo prispieva k medzinárodnému porozumeniu a spolupráci. Prínosov vysokoškolského vzdelávania je oveľa viac. Všeobecne možno konštatovať, že ich je obrovské množstvo, sú dlhodobé a rozsiahle, a prispievajú k dlhodobému a udržateľnému rozvoju našej spoločnosti (Franco, 2018; OECD, 2022).

Cieľom vysokoškolského vzdelávania však nie je len poskytnúť študentom odborné vedomosti a zručnosti zo širokej škály spoločenských, prírodných, technických či umeleckých odborov, pomôcť im naplniť ich osobné a profesionálne ciele, alebo podporiť ich schopnosť tvorivého a inovatívneho riešenia sociálnych, ekonomických, environmentálnych či bezpečnostných problémov, ale zároveň aj vytvárať a formovať kriticky mysliacich jedincov. To znamená rozvíjať ich kritické myslenie a analyticko-syntetické schopnosti, aby boli schopní komplexne vyhodnocovať prijímané informácie a nedali sa nimi manipulovať.

### **3 ROZVOJ KRITICKÉHO MYSLENIA AKO JEDNA Z KĹÚČOVÝCH ÚLOH VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA PRI OCHRANE PRED DEZINFORMÁCIAMI**

Jednou z kľúčových úloh vzdelávania, zvlášť vysokoškolského vzdelávania, je – ako je už naznačené vyššie – rozvoj kritického myslenia. Ide o mimoriadne dôležitú schopnosť, ktorá umožňuje jednotlivcom analyzovať prijímané informácie, posudzovať predkladané argumenty a vytvárať si vlastné názory na základe dôkladného zváženia a pochopenia vecí. Kritické myslenie predstavuje esenciálny nástroj pre samostatné a informované rozhodovanie vo všetkých oblastiach ľudského života. Pomáha jednotlivcom rozpoznať falošné, zavádzajúce, klamlivé a skreslené informácie, logické chyby, rozpory a nekonzistentnosti v informáciách a argumentoch iných ľudí a umožňuje im tak vyhnúť sa manipulácii a chrániť sa pred falzifikáciou a klamstvami (Paul – Elder, 2006; Fisher, 2011; Haber, 2020).

Kritické myslenie, podporené vzdelaním, pomáha jednotlivcom analyzovať, hodnotiť, syntetizovať a komparovať prijímané informácie z rôznych zdrojov a perspektív s cieľom dospieť k racionálnym a premysleným záverom nezávisle od vonkajších vplyvov. Je to proces, ktorý umožňuje ľuďom klásť relevantné otázky, starostlivo zvažovať a hodnotiť predkladané argumenty a dôkazy, a následne vyvodzovať vlastné logické a objektívne závery. Zároveň umožňuje jednotlivcom efektívne komunikovať svoje myšlienky, argumentovať a obhajovať svoje stanoviská a názory jasným, presvedčivým a nemanipulatívnym spôsobom (Facione, 2011; Paul – Elder, 2013; Grealish, 2024).

Vysokoškolské vzdelávanie by z uvedených dôvodov malo byť prostredím, kde sa kritické myslenie aktívne podporuje a rozvíja, pretože je to kľúčová zručnosť potrebná pre úspech nielen počas vysokoškolského štúdia, ale aj v osobnom a v profesionálnom živote. Umožňuje študentom lepšie porozumieť svojmu bližšiemu i vzdialenejšiemu okoliu a tiež sebe samým (Sabayová, 2024), a tým sa lepšie vysporiadať so súčasnosťou a lepšie si plánovať svoju budúcnosť. Zároveň je to jedna z tých schopností, ktoré pomáhajú jednotlivcom vypracovať sa, stať sa lídrom (Martinská, 2022; Šrobárová, 2022), vodcom (Belan, 2023; Majchút, 2023). Na doplnenie možno uviesť, že vysokoškolské vzdelanie a kritické myslenie tiež prispievajú k pozitívnej spoločenskej angažovanosti a k aktívnemu a zodpovednému občianstvu (OECD, 2022).

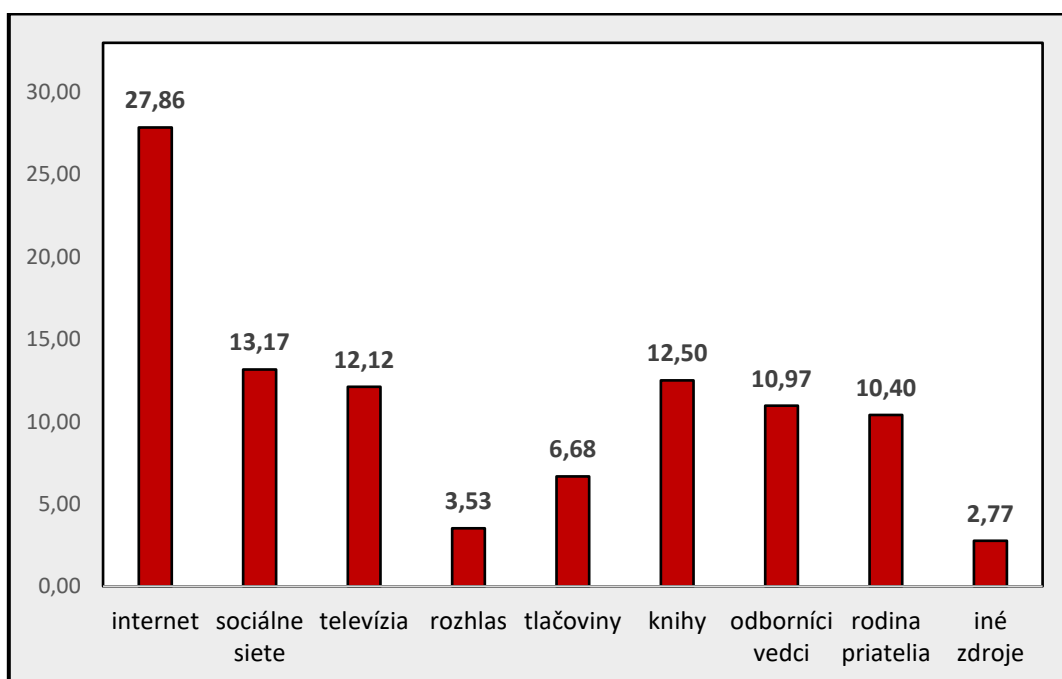
Kritické myslenie bolo, je a vždy bude dôležité, pre jednotlivcov i spoločnosť ako celok, a to v každom dejinnom období vývoja ľudskej civilizácie. Jeho význam a dôležitosť sa však osobitne dostávajú do popredia najmä v tých časoch, ktoré sú poznačené rôznymi krízami, turbulentnosťou, premenlivosťou a nerovnomernosťou vývoja ľudskej spoločnosti, ako aj prehlbujúcou sa neistotou a nestabilitou v nej. V dnešnej dobe, ktorá je poznačená viacerými politickými, hospodárskymi, energetickými, klimatickými a bezpečnostnými krízami, keď sú ľudia – aj z dôvodu dynamického rozvoja v oblasti moderných technológií, zvlášť informačných a komunikačných technológií, systémov a prostriedkov, masívneho rozšírenia internetu a používania širokej škály najrôznejších platforiem sociálnych sietí (Hajdúková, 2024; Zachar Kuchtová 2024) – permanentne vystavení obrovskému množstvu informácií, je kritické myslenie absolútne nevyhnutné pre to, aby boli schopní sa v nich správne orientovať a robiť relevantné rozhodnutia. Bez schopnosti využívať kritické myslenie sú totiž oveľa náchylnejší na manipuláciu prostredníctvom šírenia najrôznejších falošných, zavádzajúcich, klamlivých, skreslených alebo úplne vymyslených informácií v podobe dezinformácií. Tie sú príjemcom podsúvané domácimi i cudzími štátnymi i neštátnymi aktérmi za účelom dosiahnutia vopred stanovených politických, ideologických, ekonomických alebo iných cieľov (Pennycook – Rand, 2019; Ivančík, 2024; Dušek – Kavan, 2024).

Práve kritické myslenie umožňuje vzdelaným jednotlivcom rozpoznať a identifikovať dezinformácie šírené v tlačенých i v elektronických médiách, resp. v tradičných i v nových médiách, a tým sa chrániť pred manipuláciou. Vzhľadom na vyššie spomínaný rapídny rozvoj moderných informačných a komunikačných technológií sú dnes dezinformácie šírené najmä prostredníctvom internetu a sociálnych sietí. Potvrďuje to aj výskum realizovaný na Akadémii Policajného zboru (ďalej len „APZ“) v Bratislave v rámci vedeckovýskumnej úlohy „Dezinformácie ako súčasť hybridných hrozieb pre demokratickú spoločnosť a ich vnímanie študentmi vysokých škôl“.

Výskumný súbor bol tvorený študentami interného a externého štúdia na APZ v akreditovaných bakalárskych a magisterských študijných programoch. Celkovo bolo počas trvania výskumu oslovených 324 študentov, z ktorých všetky otázky zodpovedalo a kompletne vyplnilo dotazník 316 študentov, čo predstavuje návratnosť na úrovni 97,53 %. Z výsledkov

výskumu vyplýva, že až 311 z nich, čiže drvivá väčšina (98,42 %) sa už s dezinformáciami stretla, resp. sa s nimi stretáva. Len 5 študentov (1,58 %) odpovedalo záporne.

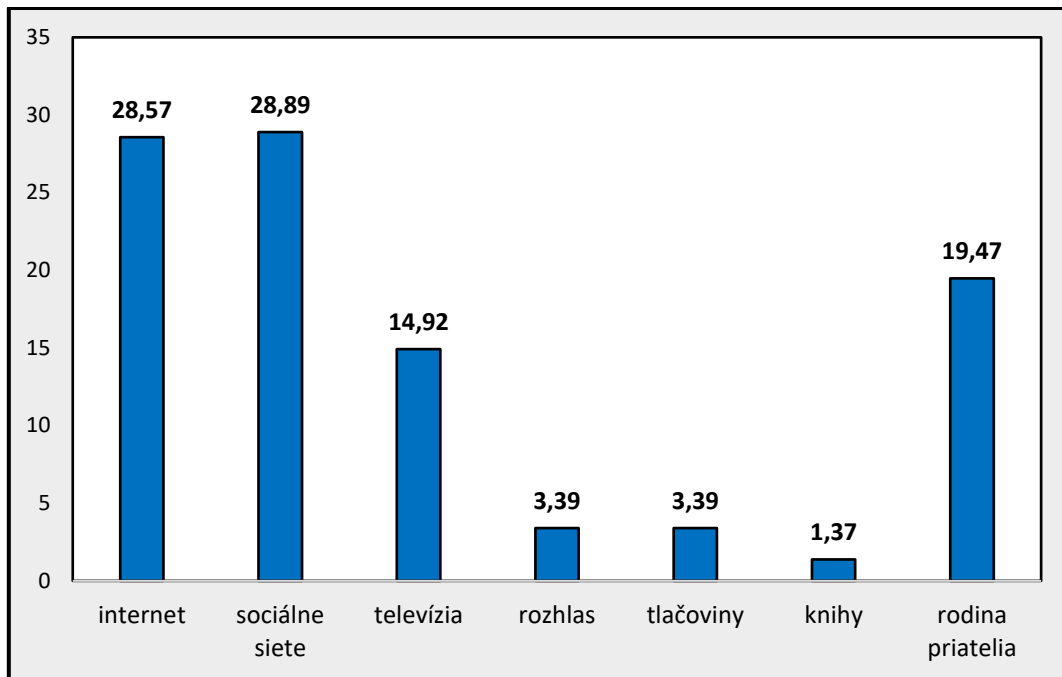
Z odpovedí respondentov výskumu vyplýva, že najčastejšie čerpajú informácie z internetu, ktorý ako svoj primárny zdroj informácií využíva viac ako jedna štvrtina (27,86 %) opýtaných študentov. Za ním nasledujú sociálne siete (13,17 %), knihy (12,50 %), televízia (12,12 %), odborníci a vedci (10,97 %) a rodina s priateľmi a známymi (10,40 %). S pomerne značným odstupom nasledujú ako zdroje informácií tlačoviny v podobe časopisov a novín (6,68 %) a rozhlas (3,53 %). Iné zdroje informácií uviedlo 2,77 % študentov (graf 1).



Graf 1 Najčastejšie využívané zdroje informácií (v %)  
Zdroj: Vlastné spracovanie

V nadväznosti na to nie je prekvapujúce zistenie, že miestom najčastejšieho stretnutia s dezinformáciami sú sociálne siete a internet. Z odpovedí respondentov rezultuje, že najviac z nich, takmer tri desatiny ( 28,89 %), sa s dezinformáciami stretáva na sociálnych sieťach. Len o málo menej (28,42 %) sa s nimi stretáva na internete. S odstupom nasledujú rodina, priatelia a známi (19,09 %) a televízia (14,74 %). Medzi miesta s menším stretom s dezinformáciami patria podľa oslovených študentov tlačoviny, časopisy, noviny (4,75 %), rozhlas (2,76 %) a knihy (1,05 %) (graf 2).





Graf 2 Miesto najčastejšieho stretávania s dezinformáciami (v %)  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyššie uvedené výsledky jasne naznačujú, že na internete a na sociálnych sieťach sa v dnešnej modernej informačnej dobe šíri obrovské množstvo najrôznejších dezinformácií, šírených domácimi i zahraničnými štátnymi i neštátnymi aktérmi, ktorí ich šírením sledujú svoje vlastné ciele. Medzi najčastejšie ciele šíriteľov dezinformácií patria najmä:

- a) politické ciele (politická manipulácia) – hlavným cieľom je ovplyvniť verejnú mienku, manipulovať s voličmi, ovplyvniť ich názory a konanie, narušiť fungovanie demokratickej spoločnosti, vyvolať neistotu, nestabilitu, chaos, nedôveru občanov v demokratické procesy a inštitúcie, spochybníť demokratické zásady a princípy, podporovať polarizáciu v spoločnosti, rasovú, etnickú a náboženskú neznášanlivosť, radikalizáciu, extrémizmus atď.
- b) ideologické ciele – sú úzko previazané s politickými cieľmi a politickou manipuláciou; cieľom je ovplyvňovanie politických procesov a rozhodnutí za účelom podpory určitej politickej strany, ideológie alebo agendy, posilnenie existujúceho ideologického delenia v spoločnosti alebo vytvorenie nového, čo môže zahŕňať šírenie xenofóbie a nenávisť voči určitým sociálnym skupinám v spoločnosti a posilňovanie radikálnych a extrémistických názorov.
- c) ekonomické ciele – pre niektorých šíriteľov dezinformácií môže byť hlavným cieľom finančný zisk nadobudnutý ovplyvňovaním rozhodnutí občanov, klientov, kupujúcich, predávajúcich v ich prospech prostredníctvom nimi šírených dezinformácií, alebo prostredníctvom predaja falošných produktov či služieb, alebo prostredníctvom upútania pozornosti návštevníkov dezinformáciami šírenými na ich webových stránkach a následnými kliknutiami na reklamy zobrazované na príslušných stránkach.

- d) úmyselné škodlivé činy – v určitých prípadoch môže byť cieľom niektorých šíriteľov dezinformácií spôsobenie škody (majetkovej a/alebo nemajetkovej ujmy) konkrétnym osobám, inštitúciám alebo organizáciám, napríklad šírením nepravdivých, klamlivých, zavádzajúcich alebo skreslených informácií, alebo vyvolávaním paniky.
- e) osobná sláva alebo popularita – pre niektorých jednotlivcov môže byť šírenie dezinformácií prostriedkom na získanie želanej pozornosti, popularizáciu ich vlastného profilu alebo posilnenie ich vplyvu v online komunite.
- f) sociálne a psychologické faktory - šírenie dezinformácií môže byť aj výsledkom pôsobenia takých sociálnych a psychologických faktorov, ako je túžba po pocite príslušnosti k určitej skupine, potreba potvrdenia vlastných presvedčení alebo pocit nedôvery voči autoritám a tradičným médiám.
- g) zábava a humor – niektorí aktéri môžu šíriť falošné správy alebo hoaxy výhradne len zábavným alebo humoristickým spôsobom, bez vážneho úmyslu šíriť dezinformácie, a teda spôsobiť niekomu škodu, ovplyvniť jeho mienku a názor, resp. dosiahnuť nejaký politický, ideologický alebo finančný profit (Lewandowsky a kol., 2017; Dušek – Kavan, 2024; Ivančík, 2024, Hajdúková, 2024).

Tieto, ale aj ďalšie ciele šíriteľov dezinformácií sa môžu vzájomne prelínať. V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že šírenie dezinformácií (s výnimkou zábavy a humoru) má zvyčajne vysoko negatívne dôsledky nielen pre jednotlivcov, ale aj pre celú spoločnosť. Práve preto je kritické myslenie a jeho rozvoj v rámci vysokoškolského vzdelávania také dôležité. Študenti s rozvinutým kritickým myslením sú oveľa lepšie pripravení na odhalenie dezinformácií a zdrojov ich šírenia, s ktorými sa môžu stretnúť v online i offline prostredí. Poskytuje im totiž nástroje na kritické posúdenie dôveryhodnosti a spoľahlivosti prijímaných informácií a informačných zdrojov, ako aj overovanie predkladaných tvrdení a údajov. Jednotlivci by preto mali byť schopní kriticky zhodnotiť obsah, ktorý konzumujú na internete a na sociálnych sieťach, aby sa vyhli ovplyvneniu dezinformáciami a nepodporovali ich neúmyselné šírenie.

Rozvoj kritického myslenia počas vysokoškolského štúdia zároveň môže pomôcť jednotlivcom bojovať s dezinformáciami (Nováková, 2022), propagandou (Ivančík, 2023a), hybridnými hrozbami (Lisoň – Fiedler, 2022; Ivančík, 2023b), odmietnuť manipulatívne a klamlivé obsahy a vyhnúť sa pádu do pasce filtračných bublín a echo komôr, ktoré môžu zosilniť šírenie a negatívny vplyv dezinformácií a izolovať ich od diverzity názorov. V súčasnom prostredí prehlbujúcej sa internetizácie, informatizácie a digitalizácie spoločnosti predstavuje kritické myslenie tiež jednu zo základných zručností, nevyhnutnú pre relevantnú participáciu prebiehajúcu v online diskusiách v prostredí internetu a platforiem sociálnych sietí, kde sú dezinformácie najviac šírené (Nardi, 2017, Kolečková, 2021; Lawson, 2024).

## ZÁVER

Predložený vedecký príspevok sa zaoberá jednou z kľúčových úloh vysokoškolského vzdelávania, a to rozvojom a podporou kritického myslenia v súvislosti s ochranou pred dezinformáciami, šírenými predovšetkým v online priestore na internete a na sociálnych sieťach. Najprv sa venuje významu vzdelávania a jeho mimoriadnemu prínosu pre jednotlivca aj spoločnosť, pričom zdôrazňuje jeho úlohu pri formovaní informovaných, kriticky zmýšľajúcich, aktívnych a angažovaných jednotlivcov. Následne sa zameriava na špecifický kontext vysokoškolského vzdelávania a jeho význam pre spoločnosť, ako aj jeho schopnosť poskytnúť študentom v podobe kritického myslenia nástroj na zvýšenie odolnosti voči manipulácii falšnými, zavádzajúcimi, klamlivými, skreslenými alebo úplne vymyslenými informáciami. Prostredie vysokých škôl v tomto kontexte ponúka študentom príležitosť získať veľmi dôležité zručnosti a vedomosti, ktoré im umožňujú efektívne rozpoznať a odhaľovať manipulatívne techniky a dezinformácie. Kritické myslenie, ktoré sa v rámci vysokoškolského vzdelávania rozvíja, posilňuje schopnosť študentov kriticky posudzovať prijímané informácie, analyzovať a hodnotiť predkladané argumenty a vytvárať si na veci vlastný objektívny pohľad. Tieto zručnosti a vedomosti sú kľúčové nielen pre jednotlivcov, ale aj pre spoločnosť ako celok, pretože pomáhajú v boji proti šíreniu dezinformácií a ochraňujú demokratické hodnoty, zásady, princípy a procesy. V súčasnej modernej informačnej spoločnosti, v ktorej je manipulácia informáciami čoraz bežnejšia, je potrebné zdôrazniť význam vysokoškolského vzdelávania a kritického myslenia ako prostriedkov obrany proti dezinformáciám. Najnovšie výskumy v tejto súvislosti ukazujú, že investície vkladané do rozvoja mediálnej gramotnosti a kritického myslenia vo vysokoškolskom prostredí môžu mať vysoko pozitívny vplyv na stabilitu procesov prebiehajúcich v demokratickej spoločnosti a na zvýšenie odolnosti jednotlivcov i celej spoločnosti voči manipulácii. Vzhľadom na rastúcu závažnosť problému šírenia dezinformácií je preto nevyhnutné pokračovať v tomto výskume a investovať viac do zvyšovania mediálnej gramotnosti, digitálnych zručností a kritického myslenia vo vzdelávacom systéme s cieľom adekvátne reagovať na výzvy digitálneho veku a – ako už bolo uvedené – zvýšiť odolnosť spoločnosti voči dezinformáciám a manipulácii v online priestore.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BARON, J. 2023. *Thinking and Deciding*. Cambridge : Cambridge University Press, 2023. 550 s. ISBN 978-1-009-26367-2.

BELAN, L. 2022. Projektové riadenie vo vzdelávaní profesionálnych vojakov. In *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách - zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022, s. 179-190. ISBN 978-80-8040-630-1.  
<https://doi.org/10.52651/nhttp.b.2022.9788080406301.179-190>

BELAN, L. 2023. Vodcovstvo z pohľadu manažmentu. In *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš :

- Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023, s. 81-93. ISBN 978-80-8040-648-6. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2023.9788080406486.81-93>
- BLAŠKO, D. a kol. 2018. Tactics for deploying forces and means for fire fighting of aircrafts in natural environment and tactical and technical possibilities of their techniques. In *Ochrana pred požiarimi a záchranné služby : zborník vedeckých prác*. Žilina : Vydavateľstvo EDIS, 2018, s. 15-25. ISBN 978-80-554-1524-6.
- ČAPEK, R. 2015. *Moderní didaktika*. Praha : Grada Publishing, 2015. 614 s. ISBN 978-80-247-3450-7.
- ČERETKOVÁ, S. a kol. 2017. Stratégie tvorivého a kritického myslenia v príprave učiteľov. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 2017. 196 s. ISBN 978-80-574-0262-6.
- DUŠEK, J. – KAVAN, Š. 2024. Dezinformace jako součást hybridních hrozeb – česko-slovenský pohled. In *Auspicia*, 2024, roč. 21, č. 1, s. 7-25. ISSN 2464-7217. [https://doi.org/10.36682/a\\_2024\\_1\\_1](https://doi.org/10.36682/a_2024_1_1)
- FACIONE, P. A. 2011. *Critical thinking: What it is and why it counts*. Berkeley : California Academic Press, 2011. 32 s. ISBN 978-1-891-55707-1.
- FAROOQUE, S. M. 2020. *New Trends in Teaching and Learning*. Chennai: OrangeBooks Publication, 2020. 180 s. ISBN 978-81-2897-501-2.
- FISHER, A. 2011. *Critical Thinking: An Introduction*. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 294 s. ISBN 978-1-10740-198-3.
- FRANCO, A. 2018. Educating for critical thinking in university: The criticality of critical thinking in education and everyday life. In *Journal for Communication Studies*, 2018, roč. 11, č. 2, s. 131-144. [online] [cit. 2024-03-08] Dostupné na internete: <<https://lnk.sk/oxgx>>.
- FRIANOVÁ, V. 2012. Ekonomické vzdelávanie ako dôležitý predpoklad efektívneho riadenia rezortu ministerstva obrany. In *Manažment podnikania a vecí verejných : zborník vedeckých prác*. Bratislava : ALDO, 2012, s. 272-279. ISBN 978-80-970759-2-7.
- GREALISH, J. 2024. Critical thinking. In *Institute for Academic Development*, 2024. [online] [cit. 2024-03-09] Dostupné na internete: <<https://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/study-hub/learning-resources/critical>>.
- HABER, J. 2020. *Critical Thinking*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology Press, 2020. 232 s. ISBN 978-0-26253-828-2.
- HAJDÚKOVÁ, T. 2024. Zdroje informácií alebo dezinformácií. In *Auspicia*, 2024, roč. 21, č. 1, s. 37-49. ISSN 2464-7217. [https://doi.org/10.36682/a\\_2024\\_1\\_3](https://doi.org/10.36682/a_2024_1_3)
- HÁJKOVÁ, V. – STRNADOVÁ, I. 2010. *Inkluzivní vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3070-7.
- HALPERN, D. 2014. *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. New York : Psychology Press, 2014. 875 s. ISBN 978-18-4872629-1.
- HALPERN, D. F. 2002. *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. London : Taylor & Francis, 2002. 472 s. ISBN 978-1-13564-381-2.
- CHALMERS, D. – HUNT, L. 2021. *University Teaching in Focus. A Learning-centred Approach*. New York : Taylor & Francis, 2021. 374 s. ISBN 978-1-000-39504-4.

- IVANČÍK, R. 2023a. On Disinformation and Propaganda in the Context of the Spread of Hybrid Threats. In *Vojenské reflexie*, 2023, roč. 18, č. 3, s. 38-58. ISSN 1336-9202. DOI: <https://doi.org/10.52651/vr.a.2023.3.38-58>
- IVANČÍK, R. 2023b. Aktuálne východiská skúmania problematiky hybridných hrozieb. In *Policajná teória a prax*, 2023, roč. 31, č. 3, s. 38-52. ISSN 1335-1370.
- IVANČÍK, R. 2024. Dezinformácie ako bezpečnostná hrozba šírená na internete. In *Auspicia*, 2024, roč. 21, č. 1, s. 27-38. ISSN 2464-7217. [https://doi.org/10.36682/a\\_2024\\_1\\_2](https://doi.org/10.36682/a_2024_1_2)
- JIRÁSKOVÁ, S. 2012. Potreba kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov OS SR. In *Manažment podnikania a vecí verejných : zborník vedeckých prác*. Bratislava : ALDO, 2012, s. 312-316. ISBN 978-80-970759-2-7.
- KAUR, S. J. – SHARMA, Y. – MATHUR, A. 2015. *New Trends in Education*. Delhi : Renu Publishers, 2015. 400 s. ISBN 978-81-9303-793-5.
- KOLEŇÁKOVÁ, R. Š. 2021. Fenomén kritického myslenia v edukácii: rozvoj hodnotiaceho myslenia. In *Grant Journal*, 2021, roč. 10, č. 1, s. 23-26. ISSN 1805-0638.
- LAWSON, M. G. 2024. Critical Thinking. In *Centre for Teaching and Learning of the Western University*, 2024. [online] [cit. 2024-03-08] Dostupné na internete: <<https://teaching.uwo.ca/teaching/learning/critical-thinking.html>>.
- LAWVER, H. 2023. How Higher Education Fosters Critical Thinking and Problem-Solving Skills. In *Maranatha Baptist University*, 2023. [online] [cit. 2024-03-09] Dostupné na internete: <<https://www.mbu.edu/blog/mbu-news/critical-thinking-skills/>>.
- LEWANDOWSKY, S. – ECKER, U. K. – COOK, J. 2017. Beyond Disinformation: Understanding and Coping with the "Post-Truth" Era. In *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 2017, roč. 6, č. 4, s. 353-369. ISSN 2211-369X. [online] [cit. 2024-03-06] Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008>
- LISOŇ, M. – FIDLER, Ľ. 2022, Potreba a možnosti identifikácie rizík z realizácie hybridných hrozieb. In *Policajná teória a prax*, 2022, roč. 30, č. 2, s. 38-53. ISSN 1335-1370.
- MAJCHÚT, I. Moc a ovplyvňovanie vo vodcovstve. In *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023, s. 111-129. ISBN 978-80-8040-648-6. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2023.9788080406486.111-129>
- MARTINSKÁ, M. 2022. Vodca – líder z aspektu rodových štúdií. In *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbroyených silách – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022, s. 150-164. ISBN 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.150-164>
- METEŇKO, J. – METEŇKOVÁ, M. 2023. Critical Analysis Criminalistics and Forensic Science Education – at Universities in Slovakia. In *Journal of International Scientific Publications: Educational Alternatives*, 2023, roč. 21, s. 376-389. ISSN 1314-7277. [online] [cit. 2024-03-11] Dostupné na internete: <https://doi.org/10.62991/EA1996172618>
- NARDI, P. M. 2017. *Critical Thinking*. Oakland : California University Press, 2017. 168 s. ISBN 978-0-52029-184-3.
- NOVÁKOVÁ, I. 2022. Boj proti dezinformáciám z pohľadu študentov In *Dezinformácie a právo (úlohy a postavenie bezpečnostných zložiek) : zborník príspevkov z vedeckej konferencie*

s medzinárodnou účasťou. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2020, s. 176-188. ISBN 978-80-8054-965-7.

OECD. 2022. Does Higher Education Teach Students to Think Critically? In *Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2022. [online] [cit. 2024-03-011] Dostupné na internete: <<https://www.oecd.org/publications/does-higher-education-teach-students-to-think-critically-cc9fa6aa-en.htm>>.

PAUL, R. – ELDER, L. 2006. Critical Thinking: The Nature of Critical and Creative Thought. In *Journal of Developmental Education*, 2006, roč. 30, č. 2, s. 34-35. ISSN 0894-3907.

PAUL, R. – ELDER, L. 2013. *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2013. 459 s. ISBN 978-0-13311-528-4..

PENNYCOOK, G. – RAND, D. G. 2019. Fighting misinformation on social media using crowdsourced judgments of news source quality. In *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2019, roč. 116, č. 7, s. 2521-2526. ISSN 1091-6490. <https://doi.org/10.1073/pnas.1806781116>

RITCHHART, R. – PERKINS, D. 2008. Making thinking visible. In *Educational Leadership*, 2008, roč. 65, č. 5, s. 57-61. ISSN 1943-5878. [online] [cit. 2024-03-10] Dostupné na internete: <[https://www.researchgate.net/publication/285740756\\_Making\\_thinking\\_visible](https://www.researchgate.net/publication/285740756_Making_thinking_visible)>.

ROBINSON, K. 2022. Inovácie vo vzdelávaní. In *Mediálna výchova*, 2022. [online] [cit. 2024-03-06] Dostupné na internete: <<https://medialnavychova.sk/inovacie-vo-vzdelavani/>>.

SABAYOVÁ, M. 2024. Sebavnímanie odolnosti voči dezinformáciám vo vysokoškolskom prostredí. In *Auspicia*, 2024, roč. 21, č. 1, s. 59-71. ISSN 2464-7217. [https://doi.org/10.36682/a\\_2024\\_1\\_5](https://doi.org/10.36682/a_2024_1_5)

ŠROBÁROVÁ, S. 2022. Vodca, dôstojník, líder v OS SR v 21. storočí. In *Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022, s. 135-143. ISBN 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/nhttp.b.2022.9788080406301.135-143>

TENNANT, M. – McMULLEN, C. 2009. *Teaching, Learning and Research in Higher Education: A Critical Approach*. New York : Taylor & Francis, 2009. 216 s. ISBN 978-1-135-89553-2.

ZACHAR KUCHTOVÁ, J. 2024. Bezpečnostné riziká šírenia dezinformácií na internete prostredníctvom nástrojov umelej inteligencie. In *Auspicia*, 2024, roč. 21, č. 1, s. 72-83. ISSN 2464-7217. [https://doi.org/10.36682/a\\_2024\\_1\\_6](https://doi.org/10.36682/a_2024_1_6)

*Zákon č.131/2002 Zb. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov.*

**plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.**

Katedra informatiky a manažmentu  
Akadémia Policajného zboru v Bratislave  
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,  
e-mail: [radoslav.ivancik@akademiapz.sk](mailto:radoslav.ivancik@akademiapz.sk)



## ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE CESTOU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ODKAZ TOMÁŠE BATI PRO SOUČASNOST

Iva BORSKÁ – Petr JEDINÁK

### IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE EDUCATION – THE LEGACY OF TOMAS BATA FOR THE PRESENT

#### Abstract:

*Bata's system of professional education is qualitatively unique model, based on the progressive trends of thought of his time in his conception of educational work (including an educational dimension), we find reflections of the current concept of learning organization, informal learning tacit knowledge human resource development and others. Inspiration and impetus for the present is Bata's vision of organic cross-linkages and conditionality of the individuality development with effective work business development and social prosperity and prosperity at the regional societal and global level. The research (110 respondents) demonstrated very good knowledge of Bata's concept of employee education and his business activities.*

**Keywords:** *work ability, management, self-development, learning, education*

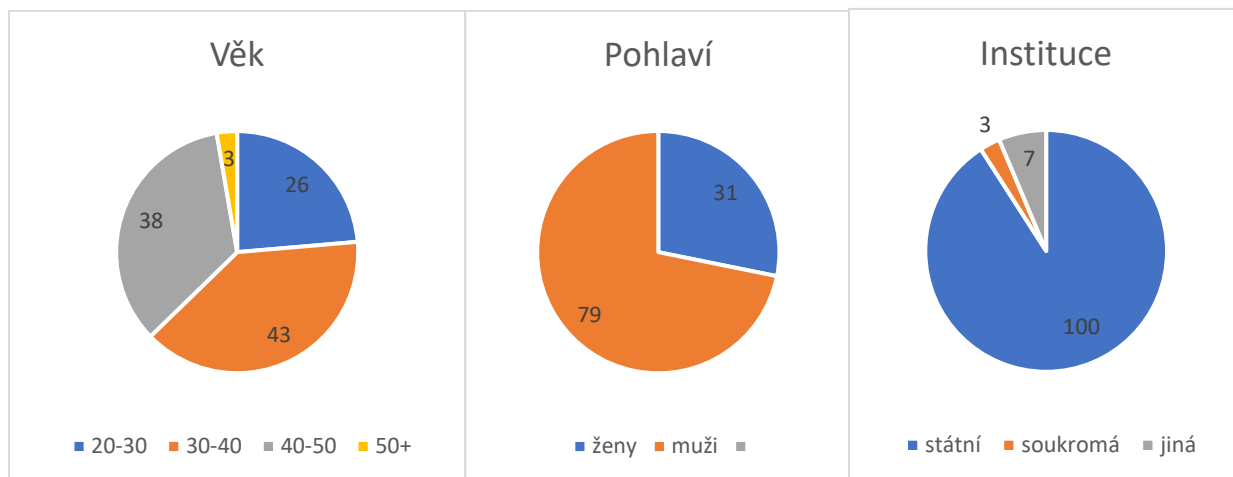
#### ÚVOD

Vzdělávání je v tradičním pojetí managementu chápáno především jako formování a zdokonalování pracovních schopností člověka. Vzdelávání průběžně a dlouhodobě zajišťuje schopnosti a dovednosti potřebné pro kvalitu současných a budoucích profesních činností. Účelem vzdělávání je jednak zlepšování pracovního výkonu pracovníků, jednak naplnění jejich profesní kariéry. Výsledným efektem je zlepšování výkonnosti organizace jako celku, zajišťující její prosperitu a konkurenceschopnost. Tyto organizace si začaly uvědomovat, že bez vzdělaných a motivovaných zaměstnanců jejich činnosti nebudou odborně kvalitativně rozvíjeny požadovaným tempem. (Jedinák, Čandík, 2017)

Tuto skutečnost si nejen uvědomoval, ale v celé své podnikatelské koncepci také uplatňoval Tomáš Baťa. V letošním roce uplyne 130 let, kdy se svými sourozenci založil obuvnickou dílnu, která byla základním kamenem jeho obuvnického impéria.

## Výzkum

Jaké je povědomí současných vysokoškoláků o odkazu Tomáše Bati, zvláště v oblasti vzdělávání, se stalo předmětem výzkumu uskutečněného v posledním čtvrtletí roku 2023. Výzkumný vzorek čítal 110 respondentů, s nejčetnějším věkovým zastoupením ve věkové skupině 30-40 let, s výrazně převažujícím počtem mužů a téměř výlučnou příslušností ke státním institucím.



Graf 1 Údaje o věku, pohlaví a instituce

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dotazník obsahoval celkem 10 otázek, 9 otázek s volitelnými čtyřmi variantami odpovědí (a jedinou správnou variantou odpovědí), poslední volná otázka se týkala přínosu Tomáše Bati.

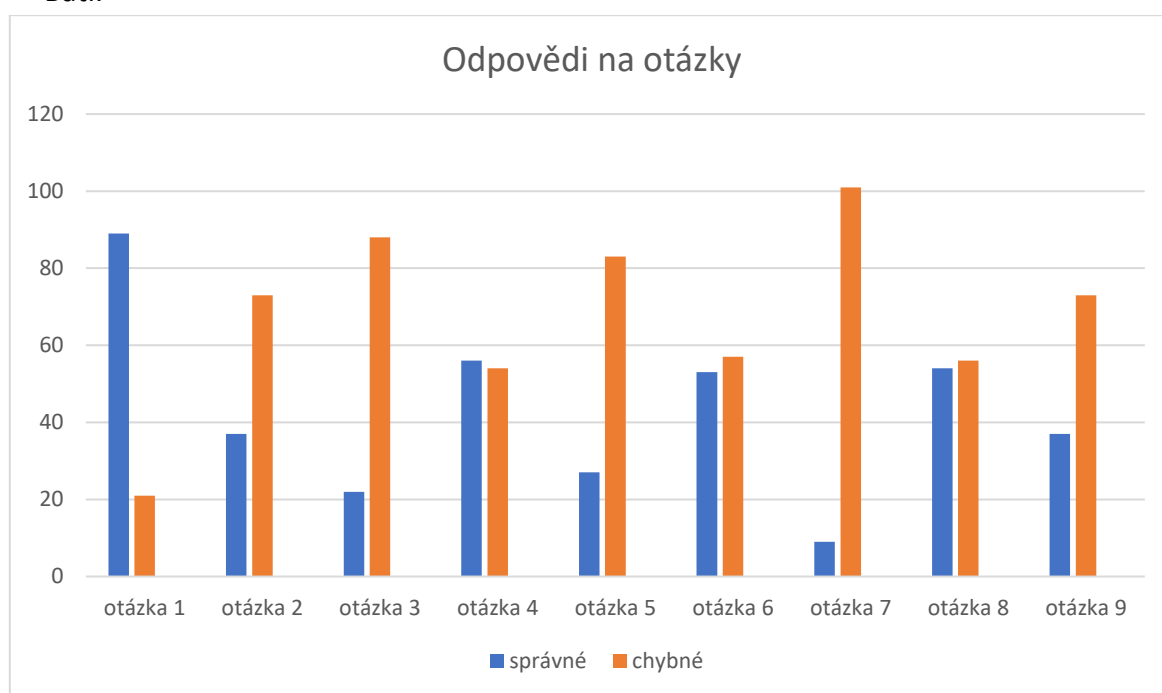
Vyhodnocení údajů se přednostně zaměřilo na vyhodnocení poměru správných a chybných odpovědí.

Komentář:

1. Otázka se týkala časového zařazení života a působení Tomáše Bati. Zde výrazně převažovaly správné odpovědi, chybné odpovědi se jen mírně časově odchylovaly.
2. Otázka byla zaměřena na určení roku, kdy byla zřízena Vyšší lidová škola Tomáše Bati ve Zlíně, a správně rok určila přibližně polovina dotázaných, chybné odpovědi posouvaly rok zřízení na dřívější období. (To lze vysvětlit tím, že respondenti prokazovali velmi dobré znalosti v oblasti Baťova pojetí vzdělávání zaměstnanců a měli tendenci jeho aktivity nadhodnocovat).
3. Otázka se týkala znalosti názvu Baťovy publikace Zámožnost všem. Správně odpověděla jen čtvrtina respondentů. Většina dotázaných volila variantu Bohatství pro všechny, což je obsahově správná odpověď i vzhledem k tomu, že další nabízené varianty odpovědí se týkaly vzdělávání).
4. Otázka zjišťovala další funkce a aktivity Tomáš Bati. Správnou odpověď (starosta Zlína) uvedla polovina respondentů. Nesprávné odpovědi volili nejčastěji odpověď ředitel odborné školy (opět ukazuje na preferenci vzdělávání), ředitel banky, ministr obchodu.



5. Otázka se věnovala vzdělávání zaměstnanců Baťových závodů a správně (celoživotní vzdělávání) odpověděla přibližně třetina respondentů, ostatní uváděli nejčastěji odborné vzdělávání, vzdělávání ve finanční gramotnosti a občanské vzdělávání.
6. Otázka zjišťovala představu respondentů o rozsahu počtu oborů, ve kterých Tomáš Baťa podnikal. Správně odpověděla téměř polovina dotázaných, ostatní počet oborů podhodnocovali.
7. Otázka se týkala určení oboru vlastního Baťovského výzkumu (psychologického), zřízeného na konci 20. let a správně odpověděla výrazná menšina respondentů. Nejčastější nesprávné odpovědi uváděly výzkum sociologický.
8. Otázka zjišťovala, zda Tomáš Baťa pobýval v USA a zcela správně (počet návštěv v USA) odpověděla polovina dotázaných.
9. Otázka zjišťovala znalost respondentů o **novátorských počínech** Tomáše Bati, které prokázala polovina respondentů. Ostatní vyhodnotili skutečnosti zavedení pětidenního pracovního týdne, zaměstnávání zdravotně postižených a vlastnictví vydavatelství knih a biografu jako nepravdivé a volili variantu odpovědi, tj. založení vlastní banky Tomáše Bati.



Graf 2 Odpovědi na otázky

Zdroj: vlastní zpracování

10. Otázka týkající se přínosu Tomáše Bati přinesla odpovědi, které ukazují na velmi dobrou znalost rozsahu jeho podnikatelských aktivit. Respondenti, kromě jeho významných podnikatelských počínů, oceňovali především vše, co se týkalo vzdělávání zaměstnanců, tj. od vytvoření systému firemního vzdělávání, přes učňovské odborné školství a osobní rozvoj zaměstnanců, až po propojení vzdělávání, práce a života.

Charakteristickým rysem vědeckého řízení je inženýrská snaha o hospodárnou přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních podnikové organizace (pracovním místě, dílně, provozu). V centru pozornosti jsou člověk, výrobek a stroj, jako základní faktory výroby. Právě tato souměřitelnost člověka s výrobkem a strojem, tedy chápání člověka jako pouhého výrobního faktoru, je kritizována moderním managementem. (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Představitelem tzv. vědeckého průmyslového řízení (Scientific Management) a její české verze byl Tomáš Baťa (1876-1932), světově proslulá podnikatelská a manažerská osobnost. Se znalostí faktorů a vlivů, které formovaly jeho osobnost, a znalosti jeho konkrétních podnikatelských činů a záměrů, lze konstatovat, že česká verze vědeckého řízení je obohacím taylorismu o sociální rozměr a vytváří tak předpolí tzv. školy lidských vztahů (Human Relations). Tento směr klasického managementu zaměřuje pozornost na psychologické a sociální faktory a jejich vliv na výsledky práce lidí, jsou zvažovány osobní a skupinové zájmy pracovníků, je zkoumán vliv podmínek pracovního a sociálního prostředí i formy účasti pracovních kolektivů na řízení apod. (Vodáček, Vodáčková, 2009).

U Tomáše Bati je, i z pohledu současného managementu, fascinující jeho schopnost vidět a naplňovat edukační potenciál každého pracovníka v kontextu celé organizace. Jeho cílem, jak se často vyjadřoval, nebylo vybudovat firmu, potřeboval vychovat lidi, kteří by dobře sloužili zákazníkům. Přestože nelze v souvislosti s batismem hovořit o řízení lidských zdrojů, nalzáme zde reflexi budoucího pojetí rozvoje lidských zdrojů ve smyslu rozvoje pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku (Dvořáková, 2007). Obdobnou paralelu nacházíme i v pojetí profesního vzdělávání zaměstnanců, organizaci a řízení jeho firemního impéria, jako učící se organizace v dnešním pojetí, jako organizace, která dokáže aktivně monitorovat podněty vyslané jejím vnitřním a vnějším prostředím (Mládková, Jedinák, 2009).

## **1 VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA, UČENÍ**

Vzdělávání je nejčastěji charakterizováno jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování jedince. Ve stejné intencionální rovině je chápána výchova, jako cílevědomý a záměrný proces, zaměřený kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka. Obdobně i učení představuje proces záměrného navozování činností vedoucí k získávání, rozšiřování a rozvíjení znalostí a dovedností učícího se jedince vedoucí k relativně trvalé změně struktury osobnosti (Palán, Langer, 2008).

Formování osobnosti každého jedince začíná výchovou v rodině. Z psychologického i pedagogického hlediska má právě toto období rozhodující význam pro formování a dotváření osobnostních kvalit jedince (Švec, 2003). Stejně tak je významný vliv sociálního prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje. Nevýznamnějším faktorem je však vlastní sebereflexe, vůle a odhodlání ke změně sebe sama, potřeba stálého seberozvoje a učení.

Motivace k učení, schopnost učit se, definovat své vzdělávací potřeby jako rozpor mezi tím, co člověk zná a tím, co by měl a potřeboval znát, dovednost porovnávat se s ostatními, soutěživost patří k hnacím silám seberozvoje.

## **2 SEBEROZVOJ TOMÁŠE BATI A EXKURZ JEHO AKTIVIT**

Tomáš Baťa patří nejen k nejvýznamnějším českým národním osobnostem, ale také k těm, kteří dokázali cestou vzdělávání a učení dosáhnout nejvýznamnějších stupňů společenského postavení. Ačkoliv pocházeli z nuzných sociálních podmínek a pouze částečně alfabetizovaného prostředí, dokázali sami prostřednictvím seberozvoje a učení (nemusí vždy jít o formální vzdělání) nabýt vzdělání a dosáhnout vysokého sociálního statusu. Příkladem může být jeden z nejvzdělanějších a nejkultivovanějších lidí své doby, T. G. Masaryk, jehož otec byl negramotný a pracoval jako kočí.

Sám Baťa uměl ve školních letech sotva číst a psát, ale v deseti letech už dokázal v otcově dílně ušít boty. Měl smysl pro učení se všemu novému, a tak už jako velmi mladý podnikatelsky odhadl budoucnost strojní ševcovské výroby. Obdobně později objevil nové materiály a sortiment obuvnictví (později také fenomén reklamy a psychologie prodeje) jako další atribut svého podnikání. V obchodním jednání, kterým ho zpočátku pověřoval otec, ale které později inicioval sám, si uvědomoval nedostatečnost svého vzdělání, neznalost způsobů společenského chování a jednání, neúpravnost a nečitelnost svého rukopisu. Všechny tyto nedostatky kompenzoval vlastním studiem po práci, inspiroval se jednáním a chováním ostatních obchodních cestujících. Tomáš Baťa byl velmi nakloněn všem novým věcem, které mohlo následně aplikovat ve svých závodech. Novinek a inovací, které zavedl, byla celá řada. Kromě nových přístupů ke vzdělávání a seberozvoji zaměstnanců byl strůjcem nových přístupů v odměňování zaměstnanců a v rámci řízení se nebál zavádět nové technologické postupy, kdy většina z nich pocházela právě od jeho lidí, kteří v jeho závodech pracovali.

Za připomenutí stojí krátký exkurz je podnikatelských aktivit. Spolu s bratrem Antonínem ml. a sestrou Annou založil v roce 1894 ve Zlíně obuvnickou firmu Baťa a postupně z ní vytvořil rozsáhlý komplex výroby, obchodu, dopravy, služeb a financí. Svou pílí, pracovitostí a potřebou se neustále seznamovat s novými věcmi se vypracoval na jednoho z největších podnikatelů své doby. Zavedl např. originální metody pro řízení výroby a obchodu, čímž dokázal ovlivnit množství budoucích ekonomů. Jeho postupy byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady pro řízení firem. Za zmínku stojí rozsah aktivit Tomáše Bati čítající 35 oborů výroby, obchodu, dopravy, služeb a financí. Měl velký vliv na úroveň podnikání v Československu, nízkými cenami svých bot ovlivnil profil spotřebního průmyslu. Spolu s budováním svého továrního areálu dokázal podle svých představ přebudovat město Zlín. Jako jeho starosta prosadil koncepci zahradního města s originální funkcionalistickou architekturou. Jako starosta Zlína prosadil zavedení experimentálních forem veřejného školství (zlínské pokusné školství). Tomáš Baťa vytvořil

rozvětvený vzdělávací systém a své zaměstnance motivoval k využívání zdokonalovacích kurzů celoživotního vzdělávání, kdy pro ně zřídil odbornou školu (Baťova škola práce pro Mladé muže a Mladé ženy) Zřízením nemocnice ve Zlíně položil základy k moderní péči ve městě a regionu. Prosazováním projektů dálkové železniční, letecké, říční a silniční dopravy mířil ke zlepšení soustavy komunikací v rámci zlínského regionu i celého Československa.

### **3 RODINNÁ A ŠKOLNÍ VÝCHOVA TOMÁŠE BATI JUNIORA**

Baťa jako rodič a vychovatel byl velmi důsledný a cílevědomý a připravoval systematicky svého syna na následnictví. Rodičovská výchova byla láskyplná a velkorysá, ale na druhé straně přísná a nekompromisní, když šlo o plnění povinností (zvláště těch školních) nebo o pravdomlupnost. (Sinclairová, 1991). Rodiči byla jasně stanovená pravidla chování a jednání, jejichž dodržování bylo v ojedinělých případech vynucováno i fyzickým trestem. Výchova byla demokratická, bez prvků elitářství, zaměřená na samostatnost a soběstačnost.

Tomáš junior dostal již jako čtyřletý miniaturní ševcovský verpánek a sám se později vyjádřil, že od dětství netoužil po jiném povolání než ševcovském. Rodiče se mu věnovali, nicméně nesdíleli s ním dětské hry. Tomáš junior měl vychovatelku, jejíž povinností bylo i jazykové vzdělávání, takže již na počátku školní docházky ovládal němčinu a angličtinu. Navštěvoval obecnou školu ve Zlíně, do které docházel pěšky. Chodil bos, protože rodiče považovali za přirozené, aby se od svých vrstevníků neodlišoval. Otec pobýval převážnou většinu času v továrně, ale chvíle volna trávil často procházkami se synem, které měly vždy určitý, často výchovný cíl.

Společné rodinné volné chvíle trávili nejčastěji předčítáním knih. Náboženské výchově nevěnovali rodiče výraznější pozornost, ale Tomáš junior ve školním věku ministroval v kostele. Rodiče vychovávali syna jako následníka otcovy firmy, ale zároveň tento výchovný handicap efektivně svým působením kompenzovali, stejně jako to, že byl jedináček. Tomáš Baťa například říkal, že má tisíce synů, třebaže jen jeden nese mé jméno a nejlepší z nich dostane moje housle. (Sinclairová, 1991)

Součástí synovy výchovy byla pomoc v domácnosti, uklízení si svého pokoje, hospodaření s kapesným a vedení si záznamů o výdajích. Otcova výchova k finanční gramotnosti byla velmi efektivní. Tomáš junior už v jedenácti letech hospodařil sám se svými peněžními prostředky, které mu poskytl otec na dvouletý zahraniční studijní pobyt. Platil si sám školné a cestovní výlohy. Velká pozornost byla věnována výchově k soběstačnosti a zodpovědnosti. Jako šestiletý vyřešil návrat do Zlína z přerušené cesty do Brna (otec ho pro určitý prohřešek vysadil z auta) a v necelých devíti letech zvládl cestu lodí ze severoněmeckých ostrovů na pevninu s přestupy v Lipsku, Drážďanech a Praze vlakem do Zlína. V dalších školních letech pak běžně cestoval po celé Evropě za jazykovým vzděláváním. Britská výchova ho nadchla soutěživou školní atmosférou, týmovým myšlením a důrazem na sport, obdobně pozitivně hodnotil i pobyt ve Francii a Švýcarsku.

V patnácti letech se Tomášovi junioru dostává odborné přípravy, jejíž obsah a formu otec Baťa sám připravil. Intenzivní program kombinoval práci v továrně s večerním a víkendovým vzděláváním. Obsah byl zaměřen např. na marketing a technologii, na matematiku, chemii a další. Baťa si nepřál pro svého syna soukromé učitele, a tak byl jeho syn vzděláván spolu s vybranými vrstevníky v Baťově škole práce.

Dvou až tříměsíční kurzy vedli významní odborníci v daném oboru. V sedmnácti letech získává Tomáš Baťa mladší v Anglii pilotní průkaz (protože v Československu ho mohl získat až v devatenácti letech). Na konci učňovských let pracuje už v továrně u běžícího pásu v osmihodinové pracovní době (s dvouhodinovou polední přestávkou), jako ostatní (dospělí) zaměstnanci.

#### 4 BAŤOVO POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY

Aktuální pojetí profesního vzdělávání u nás i ve světě je součástí péče o lidské zdroje. Jejich rozvoj je v podstatě pokračováním procesu socializace a její podstatné složky, kterým je vzdělávání, protože učení je podstatou každé socializace. Nejde jen o vzdělávání jako takové, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci člověka, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a důležitého nástroje na vytváření vztahů člověk – podnik, člověk – práce, člověk – kolektiv, člověk – člověk. (Palán, 2008)

Tomáš Baťa se věnoval výchově a vzdělávání (dospělých) zaměstnanců, ale velkou pozornost věnoval především otázkám výchovy dětí a mladých lidí<sup>1</sup>. Konkrétně dokázal propojovat školu – život – práci. Byly setřeny hranice mezi učebnou, dílnou a domovem. Zvláště významné bylo sepětí mezi učiteli, žáky, rodiči a veřejností, stálá komunikace mezi nimi, společný zájem o výchovnou práci, její obsah a formy.

Ze současného pohledu šlo o velmi účinné propojování formálního, neformálního a informálního<sup>2</sup> učení, se zdůrazněním vlastní aktivity jedince a hledáním vlastní cesty poznání. S ohledem na dobový kontext, lze Baťovo pojetí výchovy a vzdělávání charakterizovat jako pragmatické, resp. nesoucí výrazné znaky pragmatismu.<sup>3</sup> „Vše, čemu se lidé učí, má mít nějaký cíl, má k něčemu sloužit. Učení musí sestoupit z nadhvězdných prostor mez lidí.“ (Baťa, 1990, s. 133)

Lze jen spekulovat, do jaké míry byl jeho pragmatismus dán více vlastní osobní a životní zkušeností či jeho rodičovskou a vychovatelskou intuicí nebo zahraniční zkušeností,

<sup>1</sup> Z historie řízení. (Tomáš Baťa). Dům techniky ČSTV České Budějovice 1990. s.129.

<sup>2</sup> Memorandum o celoživotním učení: Pracovní materiál Evropské komise [online]. 2000, listopad 2000 [cit. 2010-08-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>>.

<sup>3</sup> Progresivní výchova (progressive education), označovaná také jako pragmatická pedagogika, je označením pro pedagogický směr ovlivněný myšlenkami amerického filosofa a pedagoga Johna Deweye (1859-1952, dílo: *Demokracie a výchova*), který mj. ve školní práci zrušoval význam pracovní činnosti, seznamování se s praxí a učení se především pro praxi potřebným a užitečným poznatkům. Výchova měla vycházet ze zájmu dítěte a jeho individuální praktické zkušenosti, čerpat podněty ze společenské reality a praxe. Ve školním prostředí byly uplatňovány demokratické zásady, sociální rovnost žáků měla překonat třídních rozdíly ve společnosti. Pragmatická výchova a vzdělávání měly vést ke zlepšení životní, duchovní a hmotné úrovně celé společnosti.

získanou pobyt v USA, které byly výrazně pod vlivem pragmatismu. Baťa se zde při svém ročním pobytu, kdy pracoval jako dělník ve Fordově automobilce, seznámil s myšlenkami H. Forda a F. W. Taylora. (Valach, 1990). V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že každá aktivita, kterou Baťa doporučoval v souvislosti se vzděláváním a výchovou, byla spojena se záměrem utvářet a posilovat podnikatelského ducha, ekonomické myšlení (hospodárnost), sebedůvěru, sebevědomí a vůli k činu.

Navrhoval takové vyučování, které by mělo co nejbližší k životu. „*Kdyby takový desetiletý chlapec přišel za tatínkem a mohl mu říci: Právě se ve škole učíme, jak dělat domácí účty. Já ti budu dělat účty pro celý dům a uděláme si spolu smlouvu, že mi za to dáš tolik a tolik.*“ Nebo podobný Baťův návrh: „*Rozdělte školní zahrady mezi tolik dětí, kolik jich má škola. Dejte každému dítěti kousek půdy, třeba metr nebo půl metru, a řekněte, že za ni odpovídá, že co si na ní vypěstuje, je jeho. Nechte je, ať si samo prodá na trhu, co mu urostlo. ať si napíše příjem a vydání, jaké mělo se svým kouskem půdy.*“ (Baťa, 1990, s. 129)

Výchovně vzdělávací hnutí *Mladý muž a Mladá žena* spojovalo vzornou práci se vzděláváním, které bylo tříleté a bezplatné. (Valach, 1990). Vzdělávání se uskutečňovalo po práci, po dvouhodinovém odpočinku věnovaném sportovním nebo kulturním aktivitám. Této možnosti využívali mladí lidé nejen z Moravy, ale také Prahy a jiných i zahraničních měst. Každý uchazeč musel projít psychotechnickou zkouškou, důkladnou zdravotní prohlídkou a ústním pohovorem.

Protektce neexistovala, s výjimkou preference potomků ševců. Ubytování frekventantů bylo z tehdejšího hlediska na vysoké úrovni, hygienické prostředí a jeho estetičnost byly součástí celkového formativního působení, stejně jako jednotné a slušivé oblečení (oblečení s emblémem MM (mladý muž) Baťa). Výchovný efekt mělo také to, že frekventanti dostávali mzdu a nesměli přijímat podporu z domova.

## **5 BAŤŮV PŘÍNOS V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY**

Ačkoliv Baťovo pojetí vzdělávání bylo velmi pragmatické a orientované na konkrétní (v práci a životě), uplatnitelné znalosti a dovednosti, bylo vždy implicitně prodchnuto mravním imperativem povinnosti být užitečným sobě i druhým.

Ačkoliv Baťovo pojetí vzdělávání bylo velmi pragmatické a orientované na konkrétní (v práci a životě), uplatnitelné znalosti a dovednosti, bylo vždy implicitně prodchnuto mravním imperativem povinnosti být užitečným sobě i druhým. Závěry k Baťově přínosu v oblasti vzdělávání a výchovy:

- Investování do vzdělávání, výstavba škol, vybudování firemního vzdělávacího systému (např. škola ve Zlíně, průmyslová škola pokračovací a Baťova škola práce). V současnosti

nacházíme podobný příklad firemního (středoškolského i vysokoškolského vzdělávání) u Škody Auto Mladá Boleslav.<sup>4</sup>

- Zavedení systematické profesní přípravy učňů. V průmyslově výrobě jako první zavedl Baťa systém zaučování a výcviku, který do té doby zcela chyběl, a především založil u svého závodu tříletou odbornou školu pro chlapce.
- Uplatňování moderních vyučovacích metod<sup>5</sup>, didaktické a materiální vybavení škol a učeben, učení se příkladem nejlepších, celodenní výchovné působení, výchova pro práci a pro život. „Každý člověk by měl opustit školu aspoň s nejnужnějšími vědomostmi a uměl srozumitelně vyjádřit svou myšlenku a názor (Vlček, 2011).
- Realizace myšlenek progresivní výchovy, která chápe potřeby dítěte a pomáhá rozvoji jeho osobnosti, ale má být zároveň i významným nástrojem reformy společnosti (Singule, 1992).
- Oceňování vzdělávání a vzdělavatelů. Baťa oceňoval nejlepší mistry, učitele, vychovatele, sportovní instruktory apod. (Singule, 1992). Nejlepší učitelé, tedy ti, kteří dávali žákům něco navíc, dostávali nejen dobrý plat, ale i vysoké peněžní odměny (Vlček, 2011).
- Demokratický přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Realizace Baťovského ideálu výchovy, spočívající vychovat čestného svobodného člověka, který má smysl pro odpovědnost, dovede uživit rodinu, žije mravně, nekouří a nepije. (Valach, 1990).
- Vytváření podmínek pro mladé lidi. K Baťovým prioritám patřila péče a podpora mladých lidí, jejíž součástí byla perspektiva profesní kariéry a vedení k pocitu zodpovědnosti. Mladí Baťovci byli na své postavení a práci pyšní a v chování a jednání byli vzorem mladým lidem. Hnutí Mladý muž a Mladá žena, představovalo funkční propojení vzdělávání s praktickou činností ve výrobě.
- Vytváření podmínek pro neformální profesní komunikaci, která umožňuje neformální učení. Přenos tacitních znalostí je v neformálním prostředí snazší než ve formálním prostředí. Neformální vztahy mezi pracovníky vytvářejí klima otevřenosti a tím ochoty ke sdílení znalostí, a to jak explicitních, tak především tacitních.
- Zajišťování vysoké úrovně pracovní motivace a ztotožnění se s firemní strategií cestou permanentní a systematické profesní přípravy. Příklad: správa závodu nemůže očekávat od svých lidí porozumění a moudrou radu, když se nepostarala v mládí o jejich výcvik.
- Chápání výroby a práce jako služby veřejnosti, přístup náš zákazník, náš pán. Baťa pomáhal zvyšovat životní úroveň nejen svých zaměstnanců, ale i ostatních obyvatel a celého Zlínska.

---

<sup>4</sup> Škoda Auto Vysoká škola (ŠAVŠ) byla založena v roce 2000 jako první a dosud jediná firemní vysoká škola v České republice. ŠAVŠ je vysoká škola neuniverzitního typu a spadá pod společnost Škoda Auto. Poskytuje vzdělávání ve třech bakalářských a od roku 2005 ve čtyřech magisterských studijních programech. Studium na ŠAVŠ je zaměřeno především na management, marketing, podnikovou ekonomiku, globální podnikání. Škoda Auto Vysoká škola získala v roce 2009 Medaili Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy za významný přínos rozvoji vysokoškolského odborného vzdělání v regionu Mladá Boleslav.

<sup>5</sup> Vyučovací metody.

## ZÁVĚR

Výchova a vzdělávání utvářejí osobnost jedince, formují charakterové vlastnosti, poskytují potřebné vědomosti a dovednosti a rozvíjejí jeho tvůrčí potenciál. Významnou roli ve smyslu přípravy na profesní a občanský život zastává rodinná výchova a školní vzdělání. Profesní vzdělávání a učení je prostředkem formování a zdokonalování pracovních schopností jedince. Zajišťují se jím průběžně a dlouhodobě schopnosti a dovednosti potřebné pro kvalitu současných i budoucích profesních činností. Vzdělávání je zaměřeno na zlepšování pracovního výkonu a naplnění profesní kariéry jedince. Konečným efektem je zvyšování výkonnosti organizace, její prosperita a konkurenceschopnost. Jedním z nástrojů k dosažení to je nabídnout svým zaměstnancům různé formy dalšího vzdělávání v organizaci. Státní organizace by měly mít zavedené formy systematického vzdělávání svých zaměstnanců. (Čandík, Jedinák, 2017).

Osobnost podnikatele Tomáše Baťu a jeho přínos v oblasti vzdělávání a výchovy je i v současnosti zdrojem poznání a inspirace. Jeho pojetí vzdělávání zahrnovalo nejen v současnosti sledovaný kvalifikační rozměr, ale mělo i dimenzi emancipační, a především vždy směřovalo k prosperitě a rozvoji celé společnosti.

Tomášem Baťou položené základy pro oblast profesního vzdělávání, které aplikoval u zaměstnanců ve svých závodech, jsou i v dnešní době velmi aktuální. Tomáš Baťa je ojedinělým fenoménem globálního podnikatele, především z hlediska záběru a rozsahu své podnikatelské činnosti, zahrnující také politický a edukační rozměr. Tomáš Baťa byl československým selfmademanem jako vizionář a podnikatel, zakladatel světoznámé obuvnické firmy. Jeho vizionářské myšlení je zřejmé i v jeho politické aktivitě. Jako starosta města Zlína vytyčil ambiciózní programy rozvoje města, týkajících se především otázek bydlení (koncepte zahradního města), zdravotní péče (vybudování nemocnice) i reformy veřejného školství.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BAŤA, T. 1990. *Z historie řízení*. (Tomáš Baťa). Dům techniky ČSTV České Budějovice 1990. 328 s. Dostupné na www: <https://www.antikavion.cz/kniha/z-historie-rizeni-tomas-bata-1990>
- ČANDÍK, M., JEDINÁK, P. 2017. *Systematic education of state employess as necessary condition for the provision of quality service*, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc 2017. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2027. *Management lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JEDINÁK, P., ČANDÍK, M. 2017. *Importance of the evaluation of state employess within the development of their knowledge*, Knowledge for market Use 2017. People in Economics –



- Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc 2017. s. 248 – 257, ISBN 978-80-244-5233-3.
- KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vydání 4. Praha: Management Press 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Memorandum o celoživotním učení: Pracovní materiál Evropské komise[online]. 2000, listopad 2000 [cit. 2010-08-03].  
Dostupné z www: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PALÁN, Z. 2007. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. s.r.o. 199 s. ISBN: 80-86723-03-8.
- PALÁN, Z., LANGER, T. 2008. *Základy andragogiky*. Vyd.1. Praha: Univerzita J. A. Komenského. 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- SINCLAIROVÁ, S. 1991. *Švec pro celý svět*. Tomáš J. Baťa. Praha: Melantrich 1991.245 s. ISBN 80-7023-106-8.
- SINGULE, F. 1991. *Americká pragmatická pedagogika*. John Dewey a jeho američtí následovníci. Praha: SPN 1991. ISBN 80-04-20715-4
- SINGULE, F. 1992. *Současné pedagogické směry a jejich psychologické souvislosti*. Praha: SPN 1992. 54 s. ISBN 80-04-26160-4.
- Škoda Auto Vysoká škola (ŠAVŠ)*. Dostupné z www: <http://www.vysokeskoly.com/vysokeskoly-1/skoda-auto-a-s-vysoka-skola>
- ŠVEC, V. 2003. *Životní cesta jako proces výchovy a sebevýchovy. Dialogy s Josefem Maňákem nejen o pedagogice*. BRNO: Konvoj 2003. 65 s. ISBN 80-7302-056-4.
- VALACH, F. 1990. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5.
- VLČEK, F. 2011. *Projektové vyučování? To jsme dělali už za Masaryka*. Lidové noviny, Dostupné z www: [http://www.lidovky.cz/stotrilety-cesky-ucitel-projektove-vyucovani-to-jsume-delali-uz-za-masaryka-1vp-/ln\\_veda.asp?c=A110201\\_170907\\_ln\\_veda\\_hs](http://www.lidovky.cz/stotrilety-cesky-ucitel-projektove-vyucovani-to-jsume-delali-uz-za-masaryka-1vp-/ln_veda.asp?c=A110201_170907_ln_veda_hs)
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN: 978-80-7261-197-3

**PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.**

Policejní akademie České republiky v Praze, Lhotecká 559/7  
143 01 Praha 4, ČR,  
Tel: +420 974 828 243  
e-mail: [iborska@polac.cz](mailto:iborska@polac.cz)

**PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA**

Policejní akademie České republiky v Praze, Lhotecká 559/7  
143 01 Praha 4, ČR,  
Tel: +420 974 828 216  
e-mail: [jedinak@polac.cz](mailto:jedinak@polac.cz)



## STYL ŘÍZENÍ MANAŽERA OVLIVŇUJE VÝKONNOST PODŘÍZENÝCH

Petr JEDINÁK – Iva BORSKÁ

### THE MANAGER'S MANAGEMENT STYLE AFFECTS THE PERFORMANCE OF SUBORDINATES

#### Abstract:

*Many factors influence the performance of any organisation. Among the most important ones are the people holding managerial positions in the organization. These are mainly line managers who directly manage subordinate workers. Their level of skill in leading subordinates is positively reflected in the performance of the managed part of the organization as well as in the satisfaction of the managed workers. This also applies to government organisations. A survey of employees is used to determine which management style of a manager is appropriate and contributes to the development of the organization and the workers. A survey on this issue is presented in this paper for illustration.*

**Keywords:** Leadership style, manager, subordinates, survey

#### ÚVOD

Výkonnost každé organizace ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří lidé zastávající manažerské pozice v organizaci. Jedná hlavně o liniové manažery, kteří přímo vedou podřízené pracovníky. Úroveň jejich umění vést podřízené se pozitivně projevuje jak ve výkonnosti řízené části organizace, tak i ve spokojenosti řízených pracovníků. To platí i pro státní organizace. K určení toho, jaký styl řízení vedoucího pracovníka je vhodný a přispívá k rozvoji organizace i pracovníků, slouží průzkum mezi zaměstnanci. V příspěvku je pro názornost uveden průzkum k této problematice. V dnešní době jsou velmi žádáni manažeři, kteří mají určité požadované schopnosti, dovednosti, a především znalosti k tomu, aby zajistili prostřednictvím svých podřízených plnit úkoly, které jejich organizační složka pro organizaci zajišťují, a též podporují jejich profesní rozvoj. Proto je velmi důležité, jaký konkrétní styl vedení manažer zvolí. Přehled nejvíce používaných stylů vedení uvedeny v následné kapitole. (Mládková, Jedinák, 2011).

#### 1 STYLY ŘÍZENÍ MANAŽERŮ

Každý manažer by měl znát základní styly vedení pracovníků a své podřízené pracovníky vést ke splnění stanovených cílů. (Mládková, Jedinák, 2009). Styl řízení je způsob

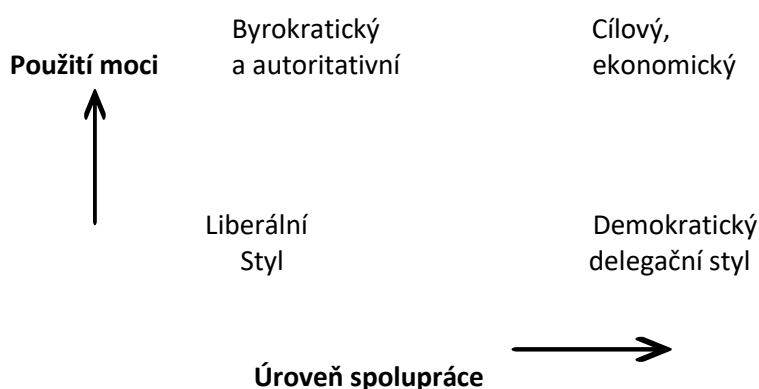
činnosti manažera. Je to způsob, jakým manažer vytyčuje cíle, jakým rozhoduje a jakým řídí své podřízené. Nejúspěšnější manažeři dokážou styl řízení přizpůsobit konkrétní situaci, závažnosti rozhodnutí, které dělají, postoji svých podřízených. Styl práce konkrétního manažera je velmi těžké napodobit, protože vychází z osobnosti, zkušeností a mentálních vzorců daného člověka. Vhodný styl řízení pro určitou část organizace určuje konkrétní manažer. Vždy ale musí přihlídnout k tomu, jaké je složení skupiny. Kolik je zde zastoupeno mužů a kolik žen, dále musí přihlídnout, jaké mají vzdělání a v jakém oboru. Neméně důležité je, jak dlouho už pracují v organizaci a jako zde zastávají pozici. Zde je dobrý ukazatel pro manažera výstup z hodnocení zaměstnance, který byl zpracován v souladu s požadovanou metodikou organizace pro hodnocení. (Jedinák, Čandík, 20217).

### 1.1 Klasifikace stylů řízení

Literatura nabízí velké množství různých názorů na styl řízení. Následující výčet proto není vyčerpávající, ale pouze ilustrační. R. Likert byl první, kdo se problematikou stylu řízení zabýval. Dělí manažerské styly do čtyř skupin:

- Styl autoritativní – manažer direktivně určuje a kontroluje úkoly, nesnaží se o přátelské prostředí.
- Styl benevolentní – manažer motivuje pomocí cukru a biče a pokouší se vytvořit partnerské prostředí.
- Styl konzultativní – manažer motivuje především pozitivně, při rozhodování používá myšlenky a názory podřízených.
- Styl participativní – manažer nechává realizaci úkolů na podřízených a aktivně je zahrnuje do rozhodování (Veber, 2000).

Další členění dělí manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce.



Obrázek 1 Manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce

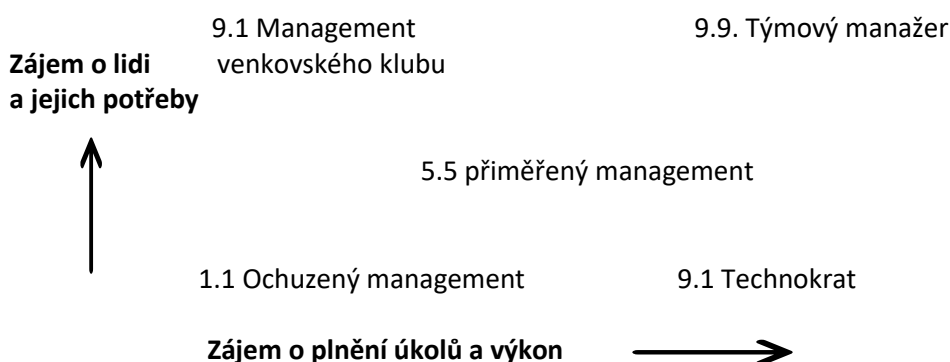
Zdroj: vlastní

- Byrokratický styl – strohý styl založen na směrnících a řízení shora dolů, manažeři se opírají o svou formální autoritu.
- Autoritativní styl – založen na příkazech a jejich kontrole a formálním jednání s podřízenými.
- Demokratický styl – znamená diskusi s podřízenými, manažer má přirozenou autoritu a nechává podřízeným možnost přijmout vlastní rozhodnutí.
- Delegační styl – je založen na intenzivním delegování pravomocí.
- Liberální styl – znamená, že se manažer snaží ovlivňovat podřízené co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, ale ani netrvá na spolupráci.
- Cílový ekonomický styl – je orientovaný na cíle a ekonomické výsledky organizace (Veber, 2000).

Vroom a Yetton vypracovali členění stylů řízení pro rozhodování a dělí manažery podle jejich stylu do následujících skupin:

- AI – silně autokratický – manažer rozhoduje sám, pouze na základě vlastních informací.
- AII – autokratický – manažer používá informace od svých podřízených, ale rozhoduje sám.
- CI – konzultativní – manažer konzultuje rozhodnutí s podřízenými, s každým zvlášť, avšak rozhoduje sám.
- CII – silně konzultativní – manažer konzultuje rozhodnutí s podřízenými na společné poradě, ale rozhoduje sám.
- GII – participativní – rozhodnutí je založeno na diskusi podřízených, kterou manažer spíše moderuje, nepřikazuje, snaží se podřízené dovést nenásilně ke konsenzu (Veber, 2009).

Velmi významnou klasifikací je mřížka chování manažera R. Blakea a J. Moutona.



Obrázek 2 Manažerské styly v závislosti na zájmu o lidi a jejich potřeby a zájmu o plnění úkolů a výkon

Zdroj: vlastní

Na matici lze promítnout mřížku, do které lze velmi konkrétním způsobem zaznamenat styl řízení manažera. Pro jednoduchost se v literatuře obvykle uvádí krajní hodnoty mřížky:

- Ochuzený management – takovýto manažer se neorientuje ani na lidi, ani na produkci, ale hlavně sám na sebe.

- 1.9 Management venkovského klubu – manažer se příliš orientuje na lidi a vztahy mezi nimi a zanedbává otázku výkonu.
- 9.1 Technokrat – manažer se příliš soustředí na výkon, na lidech mu nezáleží, tzv. z nich dře kůži.
- 9.9 Týmový manažer – manažer dokáže v závislosti na konkrétních potřebách organizace projevit zájem jak o lidi, tak o výkony.
- 5.5 Přiměřený management – jde o průměr, kterého by měl každý manažer dosáhnout (Veber, 2000).

## 1.2 Vhodnost zvolení správného stylu řízení

Styl řízení, jeho vhodnost či nevhodnost z hlediska situace a pracovníka, bezprostředně ovlivňuje výkony pracovníků. Tuto skutečnost prokázal výzkum Gallup Organization, zaměřený na management tzv. talentovaných pracovníků (Buckingham, Coffman, 2005). Výsledky tohoto výzkumu lze rozšířit na všechny pracovníky. Výzkum vycházel z dat střádaných Gallup Organization více než 25 let.

Analýza ohromného množství dat identifikovala dvanáct faktorů, které ovlivňují ochotu pracovníků pracovat pro určitou organizaci a zvyšují jejich produktivitu práce. Mezi klíčovými faktory se neobjevily finanční podněty, ani speciální benefity, které organizace poskytují zaměstnancům. Zjištěné klíčové faktory mohou manažerům znalostních pracovníků sloužit jako návod, jak se znalostními pracovníky pracovat, na co si dát pozor a jak zvyšovat jejich produktivitu.

Faktory jsou řazeny pyramidálně. První faktor tvoří nezbytnou základnu, dvanáctý vrchol. Výzkum ukázal, že pracovníkovi nemá cenu nabízet splnění výše postaveného faktoru, nejsou-li splněny faktory níže postavené. Faktory jsou formulovány jako otázky, které si pracovníci podvědomě kladou. V ideálním případě by pracovníci měli na všechny otázky odpovědět ano:

1. Víím, co mám dělat, co se ode mě chce?
2. Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?
3. Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?
4. Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?
5. Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?
6. Je v práci někdo, kdo mi dodává odvahu k dalšímu rozvoji?
7. Berou moje nápady v práci vážně?
8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?
9. Dělají moji kolegové svou práci kvalitně?
10. Mám v práci nejlepšího přítele?
11. V posledním půlroce, mluvil se mnou někdo o mém pokroku?
12. Mám v práci možnost učit se a růst (Buckingham, Coffman, 2005)?

Předtím, nežli byly faktory prezentovány veřejnosti, byly verifikovány v praxi. Pro výzkum bylo vybráno 24 různých organizací z 12 odvětví. Organizace byly rozděleny do 2500

„podnikatelských jednotek“ (průmysl x továrna, banka x pobočka, pohostinství x restaurace atd.) Proběhlo interview se zaměstnanci, ti hodnotili každý faktor/otázku na Likertově stupnici 1 (zcela nesouhlasím) – 5 (zcela souhlasím). Zúčastnilo se 105 tisíc pracovníků. Současně se pro každou „podnikatelskou jednotku“ sledovala produktivita, ziskovost, fluktuace pracovníků a spokojenost zákazníka. Získané údaje byly podrobeny meta-analýze, která ukázala silný vztah mezi odpověďmi pracovníků a úspěšností jednotky. Čím blíže byly odpovědi na 12 otázek k číslu pět, tím vyšší byla produktivita, ziskovost a spokojenost zákazníků podnikatelské jednotky a nižší fluktuace.

Testování ukázalo, že spokojenost pracovníků s dvanácti faktory se může v jedné organizaci výrazně lišit v závislosti na tom, ze které „podnikatelské jednotky“ respondenti byli. Tedy, odpovědi pracovníků nezávisely na organizaci, ale na „podnikatelské jednotce“, ve které pracovník pracoval, což vyvolalo otázku: „Nezávisí-li produktivita práce na podnikové politice vůči zaměstnancům, na čem tedy závisí?“

Objevila se hypotéza, že tím, kdo ovlivňuje pracovníka a zvyšuje jeho produktivitu není organizace, ale pracovníkův přímý nadřízený. Hypotéza byla ověřována u velkého obchodního řetězce známého standardizací provozoven, postupů a procesů. Ověření se účastnilo 28 000 zaměstnanců. Rozdíly mezi nejlepšími provozovkami a provozovkami nejhoršími byly ohromné. Byla prokázána závislost výkonu pracovníků na tom, kdo je řídil. Hypotéza byla potvrzena jako pravdivá (Mládková, 2008).

Je to tedy manažer a jeho styl řízení, kdo bezprostředně ovlivňuje produktivitu práce pracovníků. To platí jak v soukromém sektoru, tak i ve státních organizacích. Zaměstnanci ve státních organizacích jsou jak v zaměstnaneckém poměru, tak ve služebním poměru. Tam patří příslušníci bezpečnostních sborů, Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace. (zákon č. 361/2003 Sb.).

### **1.3 Ukázka průzkumu ke zjištění správného stylu řízení**

Od počátku druhého desetiletí třetího tisíciletí probíhá na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE) a Policejní akademii České republiky v Praze (PAČR v Praze) výzkum orientovaný na management znalostních pracovníků. Výzkum stále pokračuje. Jeho hlavním cílem je prokázat nebo vyvrátit některá tvrzení, která nabízí literatura ohledně tzv. znalostních pracovníků. Znalostní pracovníci jsou skupina pracovníků, jejichž hlavním zdrojem a nástrojem pro práci jsou znalosti. Zjednodušeně můžeme říci, že jsou to lidé, kteří při práci používají více mozek než svaly, a to i v případě, že pracují manuálně. A protože jsou znalostní pracovníci skupinou, která v organizacích vytváří největší hodnoty, bylo zajímavé zjistit, jaký je jejich názor na způsob řízení.

Hlavní hypotézou výzkumu je, že řídit znalostní pracovníky pomocí tradičních postupů a metod je kontraproduktivní. Domníváme se, že znalostní pracovníci vyžadují jiný styl řízení. Respondenty výzkumu jsou distanční studenti VŠE v Praze a kombinovaní studenti PAČR

v Praze. Tyto respondenty jsme zvolili proto, neboť většina z nich pracuje ve znalostně náročných povoláních ve státní správě nebo v oblasti financí a managementu a dá se tedy předpokládat, že většina z nich jsou znalostní pracovníci.

Výzkum je kvantitativní, založený na dotazníku. Dotazník se skládá ze dvou hlavních částí a obsahuje 25 otázek. První část dotazníku poskytuje odpovědi na důležité otázky týkající se znalostních pracovníků. Umožňuje nám oddělit respondenty znalostní pracovníky od respondentů neznalostních pracovníků, poskytuje základní charakteristiku respondentů, způsob jejich práce se znalostmi a pomáhá nám identifikovat důležité aspekty způsobu řízení znalostních pracovníků. Druhá část dotazníku se táže manažerů znalostních pracovníků na jejich styl řízení.

V rámci výše uvedeného výzkumu byla respondentům položena otázka, jak si představují ideální styl řízení. Z odpovědí respondentů byly pro tuto práci vybrány odpovědi policistů, jako představitelů státního sektoru. V současné době máme k dispozici 260 vyplněných dotazníků, z nichž 96 (37%) vyplnili policisté. Názor manažerů na danou problematiku bohužel nemůže být uveden, protože odpovědi na druhou část dotazníku bylo velmi málo.

#### 1.4 Názor policistů na styl řízení jejich manažerů

Průzkum zachytil názory 96 policistů. Charakteristika této skupiny respondentů je uvedena v tabulce 1 Charakteristika respondentů.

Tabulka 1 – Charakteristika respondentů

Charakteristika respondentů			
		Počet	Procent
<b>Věk</b>	Pod 25	19	20
	25 - 45	75	78
	46 - 65	2	2
<b>Pohlaví</b>	Muž	23	24
	Žena	73	76
<b>Vzdělání</b>	Středoškolské	62	65
	Vysokoškolské	33	34
<b>Výkon povolání je vázán na certifikát</b>	Ano	52	54
	Ne	44	46

*Zdroj: vlastní*

Největší počet respondentů byl ve věkové skupině 25-45 let (78%). Z respondentů byli muži zastoupení 24%, žen 76%. Z respondentů mělo středoškolské vzdělání 65% vysokoškolské vzdělání 34%. 54% respondentů pro výkon své práce potřebuje oficiální certifikát.

Styl řízení byl ve výzkumu zkoumán třemi otázkami. Jako na první jsme se ptali na faktory, které respondenti vnímají jako pozitivně ovlivňující jejich práci. Jako druhou otázku jsme položili otázku opačnou, tedy jaké faktory vnímají respondenti jako negativně ovlivňující

jejich práci. Třetí otázka se přímo ptala na to, jaký styl řízení považují respondenti u svého přímého nadřízeného za ideální.

Tabulka 2 – Faktory vnímané jako pozitivně ovlivňující práci policisty

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
	Σ	%	Průměr		Důležitý faktor	
			Σ	%	Σ	%
Kolegové a jejich pracovní nasazení	8	8	25	26	67	70
Plat	12	13	26	29	55	57
Dostupnost kontaktů důležitých pro práci	6	6	25	26	61	64
Dostupnost znalostí důležitých pro práci	13	14	32	33	46	50
Styl, kterým mě řídí můj vedoucí	23	24	24	25	45	47
Administrativa	38	39	26	27	21	22
Personální politika	12	32	12	32	12	32

*Zdroj: vlastní*

V případě první otázky, tedy jaké faktory ovlivňují pozitivně práci pracovníka, získal nejvyšší skóre faktor Kolegové a jejich pracovní nasazení. Za důležitý faktor ho považovalo 70% respondentů. Jako druhý nejvýznamnější faktor se jeví Dostupnost znalostí důležitých pro práci, 66% respondentů. Třetím v pořadí je faktor Profesní hrdost, 64%, což je v případě policistů značně pozitivní zjištění. Na čtvrtém místě se nachází faktor Plat. Na pátém pak Dostupnost kontaktů důležitých pro práci. Personální politika organizace dle výsledků výzkumu, 22%, pozitivní vliv na práci policisty nemá.

Tabulka 3 – Faktory vnímané jako negativně ovlivňující práci policisty

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
	Σ	%	Průměr		Důležitý faktor	
			Σ	%	Σ	%
Kolegové a jejich pracovní nasazení	32	33	29	30	28	29
Plat	22	23	28	29	35	36
Dostupnost kontaktů důležitých pro práci	19	20	44	46	23	24
Dostupnost znalostí důležitých pro práci	19	20	45	47	23	24
Styl, kterým mě řídí můj vedoucí	24	25	30	31	36	36
Administrativa	17	18	32	33	41	43
Personální politika	22	23	25	26	41	43

*Zdroj: vlastní*



Nejvýznamnějšími faktory, které negativně ovlivňují práci policisty, se ukázaly být Administrativa a Personální politika organizace, oba 43%. Co se týče Administrativy, výsledek je jednoznačně způsoben přebujelostí administrativních prací u policie. Postavení Personální politiky ve výsledcích výzkumu pravděpodobně ovlivnilo období konce roku 2010, v němž probíhala první (pilotní) část výzkumu. V tomto období proběhly v rámci Policie ČR některé reorganizační změny, které policisté velmi negativně vnímali.

Odpovědi na otázku, jaký by měl být ideální styl řízení bezprostředního nadřízeného, jsou uvedeny v tabulce 4 – Požadavky na styl řízení přímého nadřízeného.

Tabulka 4 – Požadavky na styl řízení přímého nadřízeného

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
	Σ	%	Průměr		Důležitý faktor	
			Σ	%	Σ	%
Úzká spolupráce manažer - podřízený	6	6	27	28	60	62
Manažer podřízeného kontroluje	15	16	54	56	19	20
Manažer nezasahuje podřízenému do práce	15	16	41	43	35	36
Manažer koučuje podřízeného	21	22	31	32	38	40
Manažer vytváří pro podřízeného vhodné prostředí	3	3	9	9	70	73
Manažer integruje cíle podřízeného a organizace	7	7	26	27	50	52

*Zdroj: vlastní*

Podle dosavadních výsledků výzkumu, policisté – respondenti dali největší váhu faktoru Manažer vytváří pro podřízeného vhodné prostředí, 73%. Tento výsledek naznačuje, že policisté vnímají posun ve vztahu mezi pracovníkem a jeho manažerem a že si uvědomují změnu funkce manažera v organizaci. Druhým nejvýznamnějším faktorem se stala Úzká spolupráce manažera s podřízeným, 62%. Znamená to, že policisté se chtějí spoluúčastnit tvorby cílů i rozhodovacích procesů, což dříve byla čistě manažerská doména. Jako třetí nejvýznamnější faktor se jeví faktor Manažer integruje cíle podřízeného a cíle organizace, 52%. Tento výsledek také potvrzuje změnu ve vztahu podřízený a manažer. Jako nejméně významný faktor se jeví faktor Manažer podřízeného kontroluje. Pouze 20% respondentů ho považovalo za významný, faktor byl spíše hodnocen jako průměrný. Naznačuje to, že policistům – respondentům kontrola nevadí, ale také ji nevyžadují. Poněkud lepšího hodnocení dosáhl faktor Manažer nezasahuje podřízenému do práce, 36%. I u tohoto faktoru je významné hodnocení průměrné, 43%. Na otázku týkající se faktoru Manažer koučuje podřízeného odpovídali respondenti nejvíce důležitý faktor 40% a průměrný faktor 32%.

## ZÁVER

Každá lidská aktivita, má-li být smysluplná, musí být orientovaná na cíl, musí být řízená. Proto nikdo nezpochybňuje funkce řízení a úlohu vedoucích pracovníků ve všech oblastech a úrovních organizací. (Mládková, Jedinák, 2009).

Profese manažera je v organizaci po formální stránce přesně definována v rámci zastávané pracovní pozice a zároveň upřesňuje jeho postavení ve vztahu k ostatním vedoucím a řadovým pracovníkům organizace. Tito manažeři v souladu se zastávanou pracovní pozicí mají určitá rozhodovací práva a zodpovědnost za dosažení (byť i dílčích) výsledků organizace. Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci vzhledem k lidem pracujícím v dané části organizace, či ve funkčním útvaru. (Jedinák, 2011).

Dosavadní výzkum týkající se stylu řízení u Policie ČR poukazuje jednoznačně na posun od autoritativních k benevolentním a konzultativním stylům řízení. Policisté – respondenti projeví zájem stanovovat si sami své cíle a samostatně se rozhodovat. Mění se vztah mezi manažerem a podřízeným, respondenti kladli velký důraz na spolupráci a komunikaci s manažerem. Proti kontrole se policisté – respondenti nevymezovali, ale ani ji nevyžadovali.

Z pohledu organizace je též nutné zabezpečit neustále vzdělávání, a to jak manažerů, tak i podřízených. (Čandík, Jedinák, 2017).

## ODKAZ NA POUŽITOU LITERATURU

BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break All the Rules*. London: Simon & Schuster UK. 2005. ISBN 1-4165-0266-1.

ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., 2017 Systematic education of state employess as necessary condition for the provision of quality service, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.

JEDINÁK, P. Profese manažera v organizacích veřejné správy. Zlín: VeRBuM 2012, ISBN 978-80-87500-26-2

JEDINÁK, P., ČANDÍK, M. 2017. Importance of the evaluation of state employess within the development of their knowladge, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.

MLÁDKOVÁ, L. 2008. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 129 s. ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. Management, Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň, ISBN 978-80-7380-230-1.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. 2011. Vybrané aspekty systému řízení státních organizací, VeRBuM, Zlín, ISBN 978-80-87500-10-1.

VEBER, J. a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

**Normy, vyhlášky, zákony**

*Zákon č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků*

**PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA**

Policejní akademie České republiky v Praze  
jedinak@polac.cz

**PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.**

Policejní akademie České republiky v Praze  
iborska@polac.cz



## VOJENSKÁ SOCIÁLNA PRÁCA A ÚLOHA SOCIÁLNEHO PRACOVNÍKA

Tomáš PLANKA – Melinda ČAKAROVÁ

### MILITARY SOCIAL WORK AND THE ROLE OF THE SOCIAL WORKER

#### Abstract:

*Social work, as a helping profession, is applied in areas where the help and intervention of social workers is needed. The various fields of social work include military social work, which is neither sufficiently researched nor practically developed in Slovakia. The concept is relatively unknown to the general public, although, according to the National Association of Social Workers, military social work was practised during the First and Second World Wars, where social workers worked with the American Red Cross.*

*The present study deals with a specific area of social work that is not sufficiently represented in theory or practice in Slovakia. This is military social work, which primarily aims to help war veterans and their families. For academic purposes, this study presents a theoretical definition of military social work in a broader context and analyses the work of the military social worker himself with veterans and their families.*

**Keywords:** *Social Work, Military Social Work, Military Social Worker, Army*

#### ÚVOD

Vojenská sociálna práca je špecifickou oblasťou sociálnej práce, ktorá sa zaoberá podporou a pomocou členom ozbrojených síl, ich rodinám a vojenským veteránom. Vojaci a ich blízki často čelia unikátnym výzvam, ako sú časté sťahovania, dlhodobé odlúčenie od rodiny, vystavenie nebezpečenstvu, a po návrate z misie aj riziku posttraumatického stresového syndrómu. Sociálni pracovníci v tomto prostredí zohrávajú kľúčovú úlohu pri poskytovaní emocionálnej, psychologickkej a praktickej podpory. Ich úlohou je nielen zmierniť negatívne dôsledky vojenského života, ale aj podporovať adaptáciu a integráciu vojakov po návrate do civilného života. Úloha sociálneho pracovníka v armáde tak zahŕňa širokú škálu činností. Poskytujú poradenstvo a terapeutickú podporu, organizujú a koordinujú sociálne a komunitné služby, pomáhajú pri riešení rodinných a osobných problémov, a zabezpečujú pomoc pri sociálnej integrácii. Sociálni pracovníci tiež hrajú dôležitú rolu pri prevencii a riešení problémov spojených s duševným zdravím, zneužívaním návykových látok a domáceho násillia. Vzhľadom na špecifické potreby vojenského prostredia musia byť

sociálni pracovníci dobre pripravení a vyškolení na zvládanie stresových situácií a na poskytovanie podpory v náročných podmienkach.

## 1 VOJENSKÁ SOCIÁLNA PRÁCA

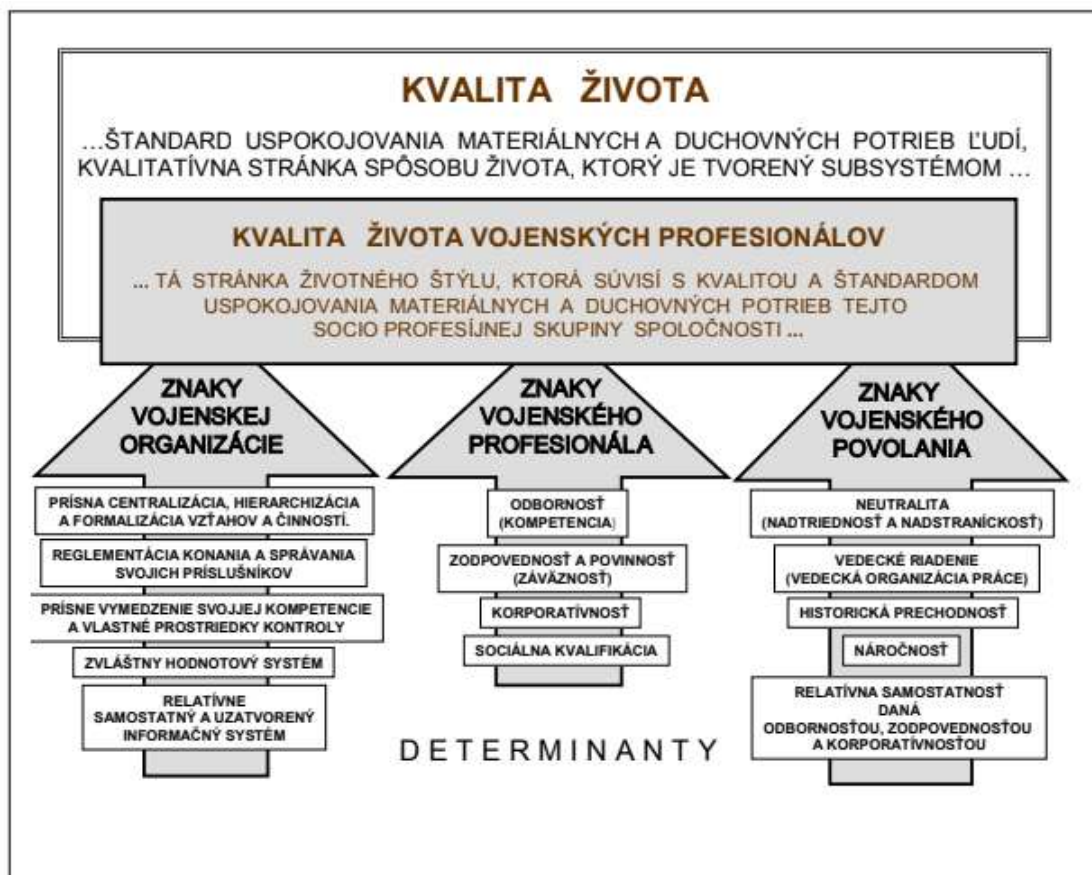
Vojenská sociálna práca je špecializovaný odbor sociálnej práce zameraný na podporu vojenského personálu, veteránov a ich rodín. Táto disciplína rieši množstvo problémov a výziev, ktoré sú charakteristické pre vojenské prostredie a životný štýl. Runesu (2016) dokonca upozorňuje na potrebu zavedenia samostatného odboru a profesionalizovanej vojenskej prípravy pre vojenského sociálneho pracovníka, nakoľko prax je úplne iná, ako v bežnej sociálnej práci. „*Jedinečné skúsenosti vojenských sociálnych pracovníkov by mali byť súčasťou diskusie na národných fórach, to ovplyvní pedagógov sociálnej práce.*“ (Tamtiež) Vojenská sociálna práca je jedinečným povoláním kvôli mimoriadnym výzvam a dilemám, ktoré vznikajú v dôsledku vojenských praktík a politík. Vojenská sociálna práca je výrazne odlišné pole sociálnej práce, ako samostatný humanitný odbor sociálna práca.

Sociálna práca, ako disciplína zameraná na prácu s ľuďmi sa postupom času formovala a stále sa vyvíja pod vplyvom rôznych faktorov, pričom ale neustále reaguje na moderné problémy. Na tomto základe postupne vznikali a vznikajú rôzne špecifické oblasti pre sociálnu prácu, v ktorých však nachádza svoje uplatnenie a je nepostradateľná. Podľa Laštovkovej a Brnulu (2017) má samotná sociálna práca široký rozsah činností a z praktického hľadiska ju môžeme definovať ako pomáhajúcu činnosť, ktorej cieľom je humánnym spôsobom zvyšovať alebo stabilizovať kvalitu života ľudí, u ktorých je kvalita života ohrozená alebo obmedzená. Tento proces pomoci by mal byť v súlade s potrebami a predstavami klientov a mal by viesť k ich sebapomoci. Inými slovami, sociálna práca by mala poskytovať sociálnu pomoc, starostlivosť a podporu klientom v riešení ich životnej situácie. Ako uvádza Schavel a Goliáš (2003), sociálna práca našla svoje miesto aj v armáde, kde môže rozvíjať a aplikovať rôzne metódy, teórie a postupy. Vojenská sociálna práca je zásadná pre zaistenie celkového blaha a kvality života vojenského personálu a ich blízkych. Pracovníci v tejto oblasti musia byť oboznámení s vojenskou kultúrou a špecifickými potrebami tých, ktorým pomáhajú, aby mohli účinne poskytovať potrebnú podporu a služby. Vo vojenských a armádnych podmienkach by táto praktická činnosť mala zabezpečovať napĺňanie sociálnych potrieb vojakov ako svojich klientov. Avšak pri vojenskej sociálnej práci je potrebné vnímať špecifiká klientov, nakoľko klientmi môžu byť vojaci, veteráni, či ich rodiny.

Vojenská sociálna práca sa líši od všeobecnej sociálnej práce s civilistami predovšetkým tým, že vojenský personál, veteráni a ich rodiny fungujú v hierarchicky organizovanom sociálno-politickom prostredí, kde žijú, pracujú a využívajú zdravotnú starostlivosť a sociálne dávky v rámci štruktúrovaných vojenských organizácií. Vojenská služba a nasadenia predstavujú rôzne riziká pre vojenský personál a ich rodiny, ktoré sú odlišné od rizík, ktorým čelia civilisti. Tieto riziká zahŕňajú časté presuny, prioritizáciu

povolania nad rodinnými povinnosťami, náročné pracovné podmienky a potenciálne traumatické udalosti, ako sú nehody počas výcviku alebo vojenská sexuálna trauma. Nasadenie môže viesť k bojovým situáciám, zraneniam, riziku užívania drog, problémom s duševným a fyzickým zdravím a narušeniu rodinných vzťahov a povinností. „Vojaci čelia množstvu zdravotných a sociálnych výziev, ktoré vyplývajú z vojnového stresu a výziev spojených s reintegráciou do civilného života. Mnohí vojnoví veteráni trpia vážnymi duševnými poruchami, ako je posttraumatická stresová porucha (PTSD), čo môže viesť k zneužívaniu návykových látok, domácemu násiliu, vraždám a samovraždám.“ (Runesu, 2016, s. 14) Medzi najvýznamnejšie riziko však vieme radiť aj samotnú kvalitu života a uspokojovanie potrieb členov vojenského zboru. Matis (2014) uvádza, že kvalitu života vojenských profesionálov, ktorá sa odráža v ich životnom štýle, ovplyvňujú zásadné faktory:

- **Osobnostné kvality vojenských profesionálov** - zahŕňajú odborné poznatky, zodpovednosť, tímovú spoluprácu a sociálne schopnosti.
- **Vlastnosti vojenského povolania** - zahŕňajú neutralitu, vedecké riadenie, fyzickú a psychickú náročnosť a historickú prechodnosť.
- **Charakteristiky vojenskej organizácie** - patrí sem prísna centralizácia, hierarchická štruktúra a formalizácia vzťahov, regulácia jednotlivých činností, presné určenie kompetencií, vlastné kontrolné mechanizmy, špecifický hodnotový systém a nezávislý informačný systém.



Obrázok 1 Znázornenie kvality života vojenských profesionálov

Zdroj: Matis, 2014

Klientmi vojenskej sociálnej práce však môžu byť rôzne skupiny a jednotlivci, ktorí sú spojení s armádou, nie len samotný členovia zboru. Radíme sem napríklad vojenské organizácie, vojakov a ich rodiny – vojenské rodiny, vdovy a siroty po vojakoch, veteránov, no aj obyčajných civilistov, ktorí boli zasiahnutí vojenským konfliktom.

**Vojenské organizácie** – vojenský sociálni pracovníci odstraňujú všetky sociálne a blahobytové problémy, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť operačný výkon a efektivitu vojakov, aby mohli účinne plniť svoje vojenské povinnosti. Sociálni pracovníci však často zápasia s tým, aby mysleli na osobu a prostredie (organizáciu) ako na jeden celok. Majú sklon sústrediť sa buď na osobu, alebo na prostredie (t.j. vojaka alebo vojenský systém), namiesto integrovaného pohľadu na osobu v prostredí. Kompetencie sociálnych pracovníkov však musia zahŕňať schopnosť komunikovať s odborníkmi rôznych medicínskych špecializácií, profesionálov rôznych lekárskejších špecializácií v organizáciách, ak to situácia vyžaduje. (Romaniuk – Esmurdoc, 2020)

**Vojaci** – sú najznámejšou klientskou skupinou, ktorú obsluhujú vojenský sociálni pracovníci. Naliehavosť vojenských povinností vyžaduje, aby bol vojak v správnom psychickom rozporení, s primeraným psychologickým nastavením a motiváciou, aby bol účinný vo vojne. Vojenský sociálni pracovníci preto zabezpečujú, aby boli psychologické a sociálne potreby vojakov dostatočne uspokojené počas mieru aj vojny. Ako spomínajú vo svojej štúdii Brand a Weiss (2015), od kórejskej vojny sú sociálni pracovníci členmi tímov na kontrolu bojového stresu, alebo tímov na kontrolu bojových stresových operácií. Sociálni pracovníci sú odborníkmi na duševné zdravie, ktorí sprevádzajú vojakov na fronte alebo v jeho blízkosti s cieľom predchádzať stresu a zasahovať s cieľom znížiť stresové reakcie, aby boli vojaci vždy pripravení na boj.

**Vojenské rodiny** – aby bol vojak účinný v boji aj počas mieru, musí mať istotu, že jeho blaho a blaho jeho rodiny sú predmetom záujmu sociálneho pracovníka. Vojenský sociálni pracovníci sa starajú o blaho rodín vojakov. Blackburn (2015) uvádza, že príslušníci ozbrojených síl a ich rodiny žijú vo všetkých komunitách a prispievajú k ich rozvoju. Postupom času sociálni pracovníci získavajú hlboké klinické a komunitné poznatky, pričom ponúkajú analytický rámec, ktorý umožňuje získať hlbšie poznatky a pochopiť sociálne problémy vojenských rodín.

V prípade pozostalých rodinných členov vojaka, manželia a deti zosnulých členov často čelia rôznym sociálnym a blahobytovým problémom po smrti vojaka, ktorý bol v mnohých prípadoch živiteľom rodiny. Blackburn (2015, s. 41) v prípade smrti člena armádneho zboru hovorí o možnostiach a potrebe prevencie. „*Musíme pracovať spoločne a dokončiť integrovanú spoločnú stratégiu v oblasti sociálnych prevencií, vrátane príslušníkov ozbrojených síl, ich rodín a veteránov.*“ Takýmto klientom môže byť poskytnutá pomoc s najomným, základnými potravinami a ďalšími nevyhnutnosťami, vrátane školeného.

**Veteráni** – cieľom sociálnej práce s veteránmi je poskytnúť im potrebnú podporu a zdroje, aby sa mohli úspešne adaptovať na nový život po ukončení vojenskej služby a dosiahnuť zaslúženú pohodu a vysokú kvalitu života. Laštovková a Brnula (2017) hovoria v tomto prípade o špecifickej pozornosti a starostlivosti, ktorá je venovaná vojnovým veteránom. V tomto texte chápeme sociálnu prácu vo svojom najširšom kontexte. Nie len

ako nástroj sociálnej politiky alebo ako nástroj sociálneho zabezpečenia, ale ako profesiu, ktorá dosahuje svoje ciele poskytovaním služieb sociálnej práce. Týmto spôsobom vnímaná sociálna práca poskytuje oveľa komplexnejší priestor na uskutočnenie v životoch svojich klientov.

**Civilisti** – v prípadoch, keď civilisti (nevojenský občania) čelia problémom v dôsledku vojenských nasadení alebo samotných vojakov, je sociálny pracovník mostom medzi touto populáciou a vojenskými úradmi. (Runesu, 2016) Práca vojenskej sociálnej práce s vojnovými civilistami sa zameriava na poskytovanie podpory a pomoci civilistom postihnutým dôsledkami vojny. Títo civilisti môžu byť priamo postihnutí konfliktom, napríklad zraneniami, stratou blízkych, stratou domovov alebo živobytia, alebo môžu trpieť psychologickými následkami vojny, ako sú PTSD, depresia alebo úzkosť. Vojenský sociálni pracovníci môžu pomáhať týmto civilistom tým, že im poskytnú emocionálnu podporu, poradenstvo a usmerňovanie, pomôžu im získať prístup k zdravotnej starostlivosti a iným potrebným službám, a podporia ich pri zvládaní traumy a opätovnej integrácii do spoločnosti. To môže zahŕňať aj spoluprácu s rôznymi odborníkmi, s cieľom poskytnúť komplexnú a koordinovanú podporu týmto vojnovým civilistom.

## 2 ÚLOHA VOJENSKÉHO SOCIÁLNEHO PRACOVNÍKA

Podľa Sásika (2019) základným cieľom činnosti vojenských sociálnych pracovníkov je zvýšenie a rozvoj fyzického, duševného a sociálneho blahobytu personálu. Od sociálneho pracovníka, ako vykonávateľa sociálnej práce sa očakáva, že dá do rovnováhy požiadavky potrieb klientov s potrebami spoločnosti. Táto rovnováha je možná iba za predpokladu, že potreby klienta a spoločnosti nie sú v napätí. Vyžaduje si to vysokú mieru erudície a kompetencií sociálneho pracovníka. Tá spočíva v našom ponímaní v schopnosti posudzovania situácie, v tomto prípade situácie v rodine profesionálneho vojaka, ďalej v možnostiach sociálnej politiky, konkrétne sociálnych služieb a opatrení sociálnej práce v záujme rešpektovania sociálnej spravodlivosti (Balogová, 2014). Schavel a Goliáš (2003, s. 114) vysvetľujú rozmanitosť práce sociálnych pracovníkov v armáde, ktorí *„riešia problémy vojenských odvedencov, pracujú ako poradcovia v rámci duševného zdravia, pôsobia v rehabilitačných pracoviskách a vojenských nemocniciach, vedú skupinové programy v rámci nápravy psychopatologických javov, ktoré zapríčiňuje vojenské prostredie a vojna. Ich úlohou je aj starať sa o duševné zdravie a poskytovať aj iné služby obyvateľom, personálu a rodinným členom. Ďalej sa podieľajú na sociálnych programoch pre vojenských veteránov, legislatívno-právnych procesoch adopcie detí, poprípade riešeníu problémov detí, ktoré sú sirotami, pretože rodičia pôsobili v armáde.“*

Nástrojový systém vojenskej sociálnej práce, ktorý je k dispozícii pre vojenských sociálnych pracovníkov, sa podobá systému v civilnom prostredí. Sásik (2019) uvádza nasledujúce prvky:

**Poznatky (vedomosti)** – všeobecné odborné pokrývajú interdisciplinárne poznatky. Samozrejme, to neznamená, že sociálny pracovník musí profesionálne vykonávať pomocné



odborníci, ako napríklad psychológia, somatické lekárstvo, pedagogika, právo a podobne. Jednak preto, lebo sociálny pracovník nedisponuje potrebnými odbornými oprávneniami a ani dostatočne hlbokým poznatkovým základom. Jeho odborná činnosť sa skôr sústreďuje na vzťahovú sieť medzi jednotlivcom a jeho prostredím. Sociálny pracovník by mal mať, preto komplexné a celostné poznatky o celkovom systéme a charakteristikách jednotlivých úrovní, o potenciálnych problémoch, ktoré sa na nich môžu vyskytnúť a o možnostiach ich prevencie a intervencie. V súvislosti s daným klientom alebo problémovou situáciou by mal byť schopný identifikovať a špecifické problémy na jednotlivých úrovniach a následne zapojiť do pomocného procesu odborný tím, zástupcov odborného povolania s kompetenciou v riešení daného problému (psychológ, psychiater, právny zástupca atď.). Sociálny pracovník v rámci odborného tímu koordinuje, usmerňuje, riadi a spája prácu tímu za účelom riešenia problémov klienta. Okrem toho samozrejme udržiava kontinuálny pomocný vzťah s klientom až do vyriešenia problémového stavu, teda až do ukončenia pomocného vzťahu a následnej fáze pozorovania.

Vedomosti špecifík organizačného prostredia a klientely - vojenský sociálny pracovník musí venovať osobitnú pozornosť jedinečným charakteristikám a vlastnostiam organizačného prostredia, v ktorom vykonáva svoju pracovnú činnosť (byrokratická štruktúra, funkčný mechanizmus príkazov, špecifická organizačná kultúra). Okrem toho musí mať vedomosti o tom, že zásoby prírodných a umelých opôr dostupných v sociálnom prostredí vojakov sa rozširujú o podporu poskytovanú vojenskými systémami ľudských zdrojov (podpora v oblasti bývania, sociálna pomoc, služby pre ľudí, psychologické služby tímu a podobne, pričom sa to dopĺňa o podporu poskytovanou civilnou spoločnosťou.

Počas svojej práce by vojenský sociálny pracovník mal usilovať o to, aby osoby potrebujúci pomoc mohli plne využiť možnosti a služby, ktoré sú k dispozícii od civilných aj vojenských poskytovateľov, s cieľom riešiť ich problémy a zlepšiť ich celkový blahobyt z komplexného hľadiska. Medzi poznatkami sa ďalej spomínajú aj poznatky špecifickej klientely, ktorá sa môže líšiť od členov civilného sektora rôznou mierou charakteristík (vojaci, vojenské rodiny). Tieto poznatky zahŕňajú nielen poznatky o formálnom a neformálnom fungovaní organizácie a medziludských vzťahoch, ale aj poznatky o všeobecných postojoch, motiváciách a spôsoboch správania vojakov, ktoré majú rozhodujúci význam pre efektívnosť sociálnej práce vo vojenskom prostredí.

**Hodnoty** – pri diskusii o hodnotách vo vojenskej sociálnej práci sa zdá, že sme v situácii, ktorá na prvý pohľad pôsobí trochu protichodne. V tomto prípade ide o aplikáciu sociálnej práce, ktorá vyznáva demokratické a inkluzívne hodnoty, ako je ľudská samostatnosť, dôstojnosť, rozmanitosť a tolerancia, v hierarchickom a uniformovanom organizačnom poriadku. Na porozumenie tejto na prvý pohľad protichodnej situácie je vhodné preskúmať základné, formálne vyjadrené explicitné etické normy, ktoré významne ovplyvňujú fungovanie oboch sfér. Porovnaním týchto dvoch etických prístupov vidíme, že obraz človeka a sveta v oboch sférach je veľmi podobný. V prípade vojenskej etiky síce vidíme obmedzenia, ktoré sú nastavené na ochranu výkonu povolania, ale podobné

obmedzenia existujú aj v oblasti civilnej sociálnej práce (dodržiavanie rámca zákonnosti a rešpektovanie slobody iných ľudí). Takže základné princípy a etické postavenie sú veľmi podobné, rozdiely sú iba v rámcoch pravidiel a v manévrovom priestore sociálneho pracovníka. Etický kódex sociálnej práce a Etický kódex vojenských síl vyjadrujú podobné hodnoty, napríklad rešpekt k ľudskej dôstojnosti a rozmanitosti. Aj keď vojenský kódex zdôrazňuje rešpekt k vojenským tradíciám a hierarchii, základné hodnoty sú stále rovnaké. Oba kódy hovoria o ochrane ľudských práv a zodpovednosti voči spoločnosti. Takže, hoci sa líšia v niektorých detailoch, ich základné poslanstvo je podobné.

**Zručnosti** – zručnosti sú kľúčovými faktormi pri praktickom uplatňovaní teoretických poznatkov sociálnej práce. Sociálny pracovník - podobne, ako v iných pomocných profesiách - pracuje so svojou vlastnou osobnosťou. Základom jeho činnosti je dôvera a vzájomné prijatie v rámci pomoci, ktorá sa buduje medzi pomocníkom a klientom. Pri budovaní kvalitnej vzťahovej väzby sú kľúčovými zručnosťami sociálneho pracovníka empatia, vynikajúca komunikačná zručnosť, ktorá má byť primeraná k situácii, ohľaduplná, prípadne diplomatická, ale vždy kongruentná. Ďalej asertivita, schopnosť komplexného, systémového myslenia a spolupráce s pridruženými pomocnými profesiami (tímová práca). V prípade vojenského sociálneho pracovníka je ďalším dôležitým faktorom schopnosť zosúladiť profesijnú identitu s vojenskou identitou. Z tohto dôvodu sú dôležitou a integrálnou súčasťou vzdelávania sociálnych pracovníkov rôzne metódy organizovaných skupinových aktivít zameraných na rozvoj osobnosti, ako sú napríklad stretnutia orientované na osobnosť a psychodráma skupiny atď. Ich cieľom je rozvíjať a prehĺbiť sebaopoznanie, empatiu a citlivosť na problémy u pomocných profesionálov. Ďalšou dôležitou zručnosťou môže byť osvojenie komunikačných techník, napríklad prostredníctvom tréningu komunikačných zručností. Tieto techniky možno efektívne aplikovať v rôznych – často extrémnych – situáciách. Pre vojenského sociálneho pracovníka je obzvlášť dôležitý komunikačný poriadok vyplývajúci z hierarchickej, formalizovane fungujúcej organizácie, presná vedomosť a dodržiavanie podradenosti a nadradenosti. V tomto prípade máme na mysli komunikáciu v rámci interakcie sociálneho pracovníka s ostatnými organizačnými prvkami vo vertikálnom alebo horizontálnom smere.

V roku 1995 Národná asociácia sociálnych pracovníkov NASW rozhodla o nutnosti akreditácie špecializovaného štúdia sociálnej práce zameraného na dve oblasti vojenskej sociálnej práce.

- **klinický sociálny pracovník** – táto špecializácia oprávňuje absolventov pracovať v oblasti sociálnej práce s príslušníkmi armády (vojakmi aj nevojakmi), veteránmi a rodinami vojakov,
- **pokročilý sociálny pracovník** – je kvalifikovaný na vykonávanie praxe s rovnakou klientelou, avšak je schopný riešiť závažnejšie problémy, na riešenie ktorých je potrebné prehĺbené špecializované štúdium (NASW, 2018).

Pre vojenského sociálneho pracovníka je dôležité mať na pamäti nielen potreby a záujmy jeho klientov (vojakov a ich rodín), ale aj základné záujmy a ciele vojenskej

organizácie. Vzniká tak situácia dvojitej identity: profesionálny sociálny pracovník, ktorý pomáha svojim klientom, ale zároveň je aj vojakom a zamestnancom ozbrojených síl, ktorý má lojalitu voči vojenskej organizácii. Na základe skúseností bolo zistené, že táto duálna identita nevyvoláva žiadne problémy ani v pracovnej činnosti ani z hľadiska etiky a morálky vojenského sociálneho pracovníka. Čiastočne je to spôsobené tým, že sociálny pracovník a aj klient - vojak si sami zvolili svoju službu v ozbrojených silách, prijímajúc špecifickú, často obmedzujúcu povahu služby. Jednak aj preto, že hodnoty a etické normy vojenskej a civilnej sociálnej práce sú veľmi podobné (Sásik, 2019).

Podobne ako v civilnom prostredí, tak aj vo vojenskom, cieľom poskytovanej pomoci je podpora klientov v ich fyzickom, duševnom a duchovnom ohľade, čo prispeje k zvýšeniu sociálnej istoty, pohody vojenského personálu a k stabilizácii ich stavu. Pri snahe dosiahnuť požadovaný výsledok sa pri poskytovaní pomoci sa sociálny pracovník snaží pracovať s takou metodológiou, ktorá je špecifická a prispôbena klientovi, zohľadňujúc ľudskocentrický a holistický prístup, ktorý zahŕňa viaceré aspekty (Mikula, 2023). Uvedený autor uvádza nasledovné kategórie kompetencií vojenských sociálnych pracovníkov:

- **Posúdenie potrieb:**
  - identifikácia individuálnych a adekvátnych sociálnych potrieb a problémov ovplyvňujúcich personál,
  - zhodnotenie subkultúrnych vzťahov a rozdielov,
  - holistické mapovanie potrieb prostredníctvom interdisciplinárneho prístupu,
  - sledovanie multidisciplinárnych pomocných aktivít v rôznych dimenziách,
- **Profesionálne, etické a vojenské hodnoty:**
  - dodržiavanie profesionálnych hraníc a hodnôt,
  - prejavovanie autenticity, motivácie, zodpovednosti a inteligencie voči klientovi,
  - vojenská etika, špecifická hierarchická úloha a organizačná kultúra vojaka,
- **Plánovanie:**
  - zabezpečenie rovnakého prístupu k službám,
  - začlenenie profesionálnych štandardov a preventívneho prístupu založeného na proaktívnych a inkluzívnych pomocných procesoch a rozvojových opatreniach,
  - identifikácia a analýza dostupných zdrojov, nástrojov a rizík,
- **Spolupráca a vzťahy:**
  - spolupráca a vytváranie vzťahov s personálom vo vojenskej štruktúre,
  - spolupráca a vytváranie vzťahov s rôznymi organizáciami, inštitúciami, miestnymi komunitami,
  - spolupráca s profesionálnymi pracovníkmi v rámci interdisciplinárneho tímu a aj mimo neho,
- **Komunikácia:**
  - iniciatívnosť, budovanie dôvery a vytváranie pocitu bezpečia,
  - dôveryhodná komunikácia s klientom a odborným tímom,
  - otvorená komunikácia s personálom a s profesionálnymi a vojenskými vedúcimi,

- primeraná komunikácia s inými organizáciami, sociálnymi inštitúciami, samosprávami, miestnymi komunitami, neziskovými organizáciami a podobne,
- **Potreba rozvoja:**
  - plnenie požiadaviek vyplývajúcich z dvojitej identity (vojenskej a odbornej),
  - integrácia poznatkov a aktivít z pomáhajúcich profesií a aplikácia nadobudnutých poznatkov v rámci kompetenčných hraníc,
  - nepretržitá sebareflexia a facilitujúce myslenie v rámci systému,
  - prítomnosť zámernej samo-motivácie k profesionálnemu a sebareflexívnemu rozvoju a uplatňovaniu odborných poznatkov.

## ZÁVER

V závere tejto práce je nevyhnutné zdôrazniť význam a neoddeliteľnosť úlohy sociálneho pracovníka v armáde. Ich prítomnosť a angažovanosť je nevyhnutná pre efektívne fungovanie a podporu vojakov v ich osobnom a profesijnom živote. Spolupráca medzi vojenskými a civilnými štruktúrami je kľúčom k poskytovaniu komplexnej starostlivosti a podpory. Sociálni pracovníci v armáde nesú na svojich pleciach dvojitú identitu, ktorá vyžaduje nielen znalosť sociálnej práce, ale aj porozumenie armádnej kultúry a prostredia. Vzhľadom na dynamiku súčasného sveta a narastajúce nároky na bezpečnosť a stabilitu, je jasné, že úloha sociálneho pracovníka v armáde je viac ako len aktuálna, je nevyhnutná a nepostrádateľná.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BALOGOVÁ, B. 2014. Posúdenie kvality života rodiny profesionálneho vojaka s dôrazom na výkon pohotovostných skupín. In *Súčasný stav a možný vývoj kvality života rodiny profesionálneho vojaka*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2014, s. 28 – 38.
- BLACKBURN, D. 2015. Social Work in the Military – Considering and Renewed Scope of Practice. In *Canadian Military Journal*, 2015, roč. 16, č. 1, s. 34 – 43.
- BRAND, M. W., WEISS, E. L. 2015. Social Workers in Combat: Application of Advanced Practice Competencies in Military Social Work and Implications for Social Work Education. In *Journal of Social Work Education*, 2015, roč. 51, č. 1, s. 153 – 168. <https://doi.org/10.1080/10437797.2015.979094>
- LAŠTOVKOVÁ, J., BRNULA, P. 2017. Sociální práce v armádě – možnosti a výzvy v českém prostoru. In *Vojenské rozhledy*, 2017, roč. 26, č. 1, s. 40 – 51. <https://doi.org/10.3849/2336-2995.26.2017.01.040-051>
- MATIS, J. 2014. Kvalita života rodiny profesionálneho vojaka. In *Súčasný stav a možný vývoj kvality života rodiny profesionálneho vojaka*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2014, s. 7 – 27.
- MIKULA, Z. 2023. A szociális munka katonai környezetben Történő alkalmazásának lehetősége A magyar honvédség szervezeti Struktúrájában. In *Vezetés, felkészítés*, 2019, roč. 3, č. 8, s. 104 – 117. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2023.3.8>

- NASW. Social Work in the Armed Forces [online].[cit. 2024-04-11]. Dostupné na: <https://www.socialworkers.org/Practice/Military-Veterans>
- ROMANIUK, J. R., ESMURDOC, F. CH. 2020. Praca socjalna w lecznictwie weteranów służby wojskowej w USA. In *Lekarz wojskowy*, 2020, roč. 98, č. 3, s. 199 – 205.
- RUNESU, E. 2016. An overview of military social work: the case of Zimbabwe. In *African Journal of Social Work*, 2016, roč. 6, č. 1, s. 14 – 21.
- SÁSIK, C. 2019. A katonai környezetben alkalmazott Szociális munka természetrajza. In *Vezetés, felkészítés*, 2019, roč. 3, č. 6, s. 103 – 113.
- SCHAVEL, M.,GOLIÁŠ, J. 2003. Možnosti využitia sociálnej práce v armáde. In *Teórie a metódy sociálnej práce*. Brno : ASVSP 03/2003, 2003, s. 106-125.
- VALIGURSKÁ, E., LEVICKÁ, J. 2021. *Sociálna práca v armáde*. [online]. Univerzita sv. Cyrila a Metoda [Trnava (Slovakia)] : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. 2021 [cit. 2024-05-15] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/349368879\\_SOCIALNA\\_PRACA\\_V\\_ARMADE\\_1\\_SOCIAL\\_WORK\\_IN\\_THE\\_ARMY](https://www.researchgate.net/publication/349368879_SOCIALNA_PRACA_V_ARMADE_1_SOCIAL_WORK_IN_THE_ARMY)

**Mgr. Tomáš PLANKA**

Katedra sociálnej práce, Pedagogická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave  
planka3@uniba.sk

**PhDr. Melinda ČAKAROVÁ**

Katedra sociálnej práce, Pedagogická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave  
Šoltésovej 4, 811 08, Bratislava  
cakarova1@uniba.sk



## SELECTED ASPECTS OF CRM (CREW RESOURCE MANAGEMENT) IN THE TRAINING OF LAND FORCES

Kamil RYGIEL

### Abstract:

*The aim of the article is a theoretical analysis of the possibilities of using CRM in the training of land forces, identifying selected areas in which the implementation of such an approach seems to be justified. A case of implementing crew resource management (CRM) in aviation is presented, indicating the key importance for ensuring flight safety and effective operation of the crew in dynamic conditions. In connection with the above, a thesis was formulated according to which the implementation of CRM tools in the training of land forces may contribute to improving the quality of operations, which will ultimately have a significant impact on the safety and effectiveness of the tasks performed by soldiers.*

**Keywords:** CRM, crew resource management, land forces, army training

### INTRODUCTION

Military personnel perform an important service for maintaining state security. However, as numerous experiences and literature in this field indicate, it is the human being, with his capabilities and limitations, that is considered the weakest link in the security system. (Lowe, 2008) Not only soldiers make mistakes. There are ineffective doctors, accountants, teachers and engineers. But a bad or wrong decision made during warfare has completely different consequences for society. A doctor's mistake can result in the death of a person, a pilot's mistake - hundreds of people, and a general's mistake - tens of thousands of people. The military's mistake has irreversible consequences. (Regan, 1992)

Therefore, special attention should be paid to the operating environment in which the soldier is prepared to perform his duties. Combat conditions, because this is what we are talking about, are so specific that a human being - a soldier taking actions under their influence, and at the same time being one of their elements, is subjected to emotions, motivations, stresses, reactions to stimuli, as well as many other factors that they affect him. Therefore, in an organization such as the army, it is extremely important to properly use the resources available to soldiers. It is not only about military equipment, tactical knowledge or shooting skills, but also about human awareness, understanding occurring phenomena, language skills, problem solving and decision-making. The use of modern solutions in the field of human resources management has significantly improved the effectiveness of the organization, i.e. the ability to achieve set goals through the best use of its resources, including the resources of its individual members.

Of particular importance in the context of improving safety and achieving operational efficiency are training focused on a more precise area such as CRM (crew resource management). (Liszkowska, 2018)

Therefore, research was undertaken to identify the possibilities of using CRM solutions in the training of land forces. At the same time, a thesis was adopted that the implementation of CRM tools in the training of land forces may contribute to improving the quality of operations, which will ultimately have a significant impact on the safety and effectiveness of the tasks performed by soldiers. The research work used the method of reviewing the literature on the subject.

## **1 CONCEPT OF CREW RESOURCE MANAGEMENT**

For a long time, there was a belief that the causes of accidents at work were mainly to be found in technology - in machines, devices and technological processes. The development of research and interest in the subject of accidents has shown that this was a false belief. Researchers emphasize the importance of human influence on accident incidents as an equal or even dominant factor in relation to technical factors. J. Wrzesińska, points out that this influence results from both the extraordinary efficiency of man and his tendency to make mistakes, which often have tragic consequences. (Wrzesińska, 2012)

The area of human activity where the problem of radically eliminating errors and ineffective human behavior is particularly important is the aviation industry. According to analyzes of air accidents, the most unreliable element is still the so-called „Human factor”. (Grenda et al., 2016)

The mistakes made by an aircraft crew member are most often unintentional, although the consequences are extremely tragic. The causes may be fatigue, lack of appropriate training, monotony of work, or simple, temporary indisposition. (Ilków, 2011) The role and concept of the "human factor" in the flight safety system were noticed already during World War II, when aviation operations were carried out on a large scale. At this time it was noted that the losses suffered by the British Air Force in combat against the enemy were comparable to those caused by various human errors. From that moment, air accidents began to be observed and analyzed more closely, taking into account the human factor, and in the 1970s and 1980s, it was given its proper importance in the context of flight safety. (Grenda, Turzyńska, 2016) Thus, in June 1979, at a conference organized by the National Space Administration (NASA), its organizers, based on the results of research into several hundred aviation incidents, indicated the need to define and implement corrective actions aimed at counteracting the effects of the lack of crew cooperation skills, including communication, lack of ability to assess the situation in the air and lack of ability to make appropriate decisions. The conference, which was entirely devoted to the issues and psychological aspects of resource management in the pilots' cockpit, did not indicate ready-made solutions, but made its participants and the entire aviation community aware of a problem important for the safety of air operations, which could only be solved with their participation. It is assumed that the NASA conference in 1979, and, above all, the activities resulting from it, contributed to the birth of aviation training, which in the aviation world is known as Crew Resource Management

(CRM). (Gałązkowski, Tomaszewski, 2015) Over the years, training in the field of CRM has evolved, currently its fifth generation training is being conducted (Liszkowska 2018), and many practitioners and scientists in the field of aviation psychology and physiology, doctors, pilots, instructors and trainers have been involved in the search for appropriate methods of action to improve this condition. (Smolicz, et al., 2020)

CRM is defined as a set of rules of conduct resulting from both knowledge and observation of many aviation events. It is also a training aimed at increasing the crew's capabilities by using all the resources contained in the team organization, available information, aircraft performance and professional skills of its individual members. CRM trains an individual how he should act in a team, shapes his attitudes and behaviors, and thus influences effectiveness and safety. <sup>1</sup>

It was noticed that the wide popularization of knowledge about problems related to the "human factor" in the aviation community allowed for a slow but constant reconstruction of human awareness and knowledge about their own capabilities, weaknesses and limitations, as well as a better understanding of the errors made by humans and their causes.

CRM training has also gained recognition in other areas where people have to make dangerous decisions in a short time. CRM principles have been modified and adopted, among others, in the fire service (Okray, Lubnau 2004), health care (known as TeamSTEPPS) (Sheppard, Williams, Klein, 2013), in the railway sector (Roop, Morgan, Kyte, Arthur, Villado, Beneigh, 2007), on offshore oil platforms (O'Connor, Flin, 2003) and in maritime industry (Wahl, Kongsvik, 2018).

The essence of Crew Resource Management (CRM) training in aviation is the maximum use of all resources available to the crew, including the cognitive and interpersonal skills of individual crew members, both in normal and, above all, in extreme situations. Cognitive skills are interpreted here as thought processes used to continuously, properly analyze and assess the situation, as well as make adequate decisions at every stage of the flight and in every (normal, abnormal, emergency) situation on the aircraft board. Interpersonal skills are defined as key skills for the quality of communication in the crew, which directly affects the effectiveness of teamwork. In the time before CRM training was incorporated into the aviation training system, the concepts of situational awareness, planning and decision-making, as well as communication and cooperation within the crew were not foreign concepts in the aviation environment. However, the new perspective on the dependences between them offered as part of CRM training has given these concepts a new, special meaning.

CRM training concerns areas such as situational awareness, decision-making, communication, and crew cooperation. (Gałązkowski, Tomaszewski, 2015)

In the context of aviation and situational awareness, when performing a task to properly assess the situation, the pilot, in addition to his knowledge and experience, obtains a number of information by observing the space around the ship, uses available equipment, and also uses information received via radio. Factors that may influence the loss of situational awareness include: an abundance of information (or lack of it, or misunderstanding of at least

---

<sup>1</sup> Ibidem, p. 204.



one piece of information, which is necessary at a key moment for the correct assessment of the situation), ignorance, fatigue, stress, lack of focus on the task, boredom, relaxation, ignoring warning signals, excessive stimulation or euphoria.

The purpose of CRM in the aspect of situational awareness is to make trainees aware of its enormous importance for the safety of performed tasks, to present the mechanism for building situational awareness and threats resulting in its partial or complete loss, and (importantly) to make commanders aware of the existence of a resource, which are the other members of their teams who are available in the process of maintaining situational awareness at all time while performing the task.

Decision-making in a pilot's work is the second key area. If it is realized incorrectly, it may cause huge negative consequences. Aviation is a complex environment, characterized by a large flow of information and a significant number of variables, which create an almost unlimited number of potential threats.

However, as it has been proven, the attitudes presented by decision-makers play an important role in the decision-making process. In terms of decision-making processes, CRM concerns aspects related to ADM (Aeronautical Decision Making). It is analyzing and perceiving these processes, primarily through the prism of individual human attitudes, mainly their risk assessment and stress management skills.

It was researched scientifically that crew commanders had attitudes that led to unsafe decisions. ADM distinguishes five of them: Authoritarian ("*what are you telling me, I know what I know*") - an attitude found among people who do not like to listen to other people's advice on what to do and how to do it. Impulsive ("*do something... as quickly as possible*") - this attitude is found among people who feel the need to do anything, anywhere, according to the principle that it is better to make even a bad decision than no decision at all. Risky ("*it can never happen to me*") - such people take excessive risks because they believe that accidents only happen to others and never to them. Superman ("*I am great, the world belongs to the brave*") - making decisions that involve excessive risk in order to prove themselves and confirm that they are the best. Resignation ("*why should I get into such trouble? Why me?*") - an attitude common among people who prefer to leave the initiative in the hands of others and do not fully believe that they can achieve great things by themselves. (Smolicz, Makarowski, P., Makarowski, R. 2020)

CRM makes you aware of these attitudes but at the same time emphasizes that they can be modified. The training also places emphasis on awareness of the need and understanding of the need to include all crew members in the planning and decision-making process.

The communication aspect is the third area regarding CRM training. It is an exchange of verbal and non-verbal signals undertaken in a specific context in order to achieve a better level of cooperation. Factors that may influence on improper understanding of each other, which in turn will transform into ineffectiveness of action, especially when working in a group, are: incorrect formulation of information or the use of inappropriate (or inappropriate) means of communication, communication barriers, noise, a stream of various (visual and sound) information, information received via radio may be distorted (contradictory, incomplete, ambiguous or unreliable), language barriers (they become particularly important in international cooperation) or environmental conditions in which crews perform their duties.

CRM in communication training puts emphasis primarily on trainees' understanding of the tragic (most often) consequences of its lack in the crew's work, their understanding of the need to perceive good communication as a condition determining the proper, effective use of resources, especially in abnormal and emergency situations, understanding that improper communication can even cause these situations, emphasizing elements such as the ability to ask questions, the ability to listen, assertiveness, the ability to resolve conflicts and the ability to express constructive criticism.

Cooperation as the fourth important element of CRM concerns the ability to create bonds and cooperate with others, the ability to work in a group to achieve common goals. It is also the ability to perform tasks as a team and solve problems together.

To achieve cooperation, you need the willingness of all team members to cooperate, understanding of their role by all team members, determination of all to perform the task as best as possible, as well as a sense of responsibility of all group members for the effects of work. A group created in this way will work better, more efficiently and effectively than any other. However, to achieve this level of the group, its members need to be familiar with each other and time. This is not always possible. Therefore, CRM emphasizes the standardization of crew behavior.

For this reason, the training pays a lot of attention to areas related to organizational culture, positive work atmosphere, social sensitivity, clarity in understanding the task, the possibility of full involvement in the task of all team members, transparency of expectations of the commander and team members, recognition for making efforts and the possibility of free speaking out.

It is emphasized that in creating a positive emotional climate in the crew, the main role is played by the attitude of the captain - commander of the flight crew, as well as the proper attitude of each crew member.

## **2 SELECTED ASPECTS OF CRM FOR TRAINING IN LAND FORCES**

Theoretical analysis of examples of CRM use in aviation allowed us to isolate key areas of possible applications in the training of land forces. It was assumed that CRM training methods and techniques should be used in areas such as: developing situational awareness, decision-making skills, communication skills and team cooperation.

As in aviation, in land forces, having clear situational awareness by commanders at all levels is a necessary condition for the effective performance of tasks or the performance of them at all. It becomes particularly important in the context of new concepts of conducting military operations, called network-centric operations. (Chmielewski, 2018)

Moreover, combat and operational activities are full of numerous stressors, most of which are not experienced anywhere else in such concentration. These may include: noise, lack of sleep, dehydration, weather conditions, lack or excess of information, ambiguous and changing tasks, boredom or monotony. They are accompanied by constant anxiety and stress, which is a state that disturbs the balance in the perception of the environment. (Piotrowski, 2012)

A very big problem in the context of military combat operations and situational awareness is friendly fire. One of the main reasons for this phenomenon is the lack or loss of the situational awareness by soldiers. (Cruz, 1996) In this aspect, the efficiency of communication is crucial, because its lack inhibits the team's ability to act consciously. (Mrówka, 2009)

Therefore, shared situational awareness between the commander and his soldiers is extremely important. However, it requires the mentality of soldiers focused on cooperation and a common understanding of the goal or intentions of the superior. Failure to communicate key information, whether up or down the chain of command, can lead to errors with catastrophic consequences. The level of situational awareness increases with soldiers experience performing tasks together. However, the problem in this matter is finding the answer to the question of how to increase the level of experience gained by the commander and the team in less time. The answer here may be the so-called shared mental models. They can significantly increase the level of communication and coordination in the team. Team members who have the same knowledge and are aware of the cognitive mechanisms that occur at the individual level, and in interpersonal interaction enable them to better understand the situations around them and function more effectively in various situations. When examining and comparing teams, as well as factors influencing team processes linked by shared situational awareness, it was noticed that in terms of effectiveness, the following elements were important: checking each other by all team members at every stage of performing tasks, mutual acquisition of information between each other, joint setting of priorities in case of unforeseen situations. Ineffective groups, however, were characterized by one team member misleading others, important information not being shared, team members following their own paths, and over-reliance on expectations of others. (Hiller, Wampler, 2001)

In aviation, as well as in land forces (especially on the battlefield), the main source of success is developing an appropriate action plan. To perform this activity effectively, it is necessary to properly understand the situation and process information coming from various sources. These cognitive processes make up *situational awareness*. It is the commander's responsibility to have this situational awareness, and the team's responsibility to understand that having it is not only the commander's responsibility and if he lost it, for various reasons, team will be able to restore it.

Decision-making is another area that CRM training emphasizes and is a key factor in how soldiers perform their tasks on land. Commanders of different levels, while commanding their soldiers, must make decisions and implement them. According to the Regulamin Działania Wojsk Lądowych<sup>2</sup>, command is the activity of a commander who imposes his will and intentions on his subordinates. What is important in this statement is the word "impose". It is defined by the Dictionary of the Polish Language as "*forcing someone to accept something or to act in a certain way*."<sup>3</sup> While the army, as a hierarchical organization, requires obedience based on the specific rigor of implementing official orders (Łydka, 2015), command

---

<sup>2</sup> Regulamin Działania Wojsk Lądowych. DWLąd. Warszawa 2008, p. 271.

<sup>3</sup> Polish dictionary [online] <https://sjp.pwn.pl/slowniki/narzut%C4%87.html> [2024-04-29]

understood only through the prism of imposing decisions and forcing acceptance of one's point of view, or not accepting negative responses from subordinates, will not find resonance in their involvement in the tasks performed. The low level of employee commitment is the result of a culture of obedience. (Marquet, 2021)

Moreover, supervisors coercive behavior has been considered a characteristic of toxic leadership (Reed, Bullis, 2009), which results in a negative impact on subordinates, organization and the success of performed tasks. (ADP 6-22)

The changing battlefield environment requires great flexibility in decision-making. For many leaders, this means leaving from proven methods of operation and consistently searching for new solutions. In military circles, the idea that commanders should go beyond of the horizon of usual patterns and uncritically repeated solutions is gaining more and more appreciation.<sup>4</sup> So far, it is believed that the command process<sup>5</sup>, i.e. what the decision-making process in the army actually is, is only the individual responsibility of the commander.

Meanwhile, high-quality decision-making is difficult to achieve alone. Teamwork plays a significant role here. It is a matter of diversified knowledge, skills, experience and cognitive processes of all team members. Responsibility for the decision should be divided equally between the commander and the team. It is the commander who ultimately makes and communicates the decisions for which he is formally responsible, but the team should also participate in developing ideas and ways to implement them. Effective commanders take into account not only their experience, but also the experience of their soldiers when making decisions. (ADP 6-0) Already in the 1970s it was written that: *"It is very important to notice the significant influence of subordinates on the work, behavior and conduct of the commander. Subordinates not only provide important information to the commander (staff), but also express the social opinion of the collective, convey conclusions, ideas, and new solutions. They react to the influence of their superior, to other stimuli from the environment, and they reveal these reactions in their statements, behavior and actions.* (Cendrowski, Swebocki , 1973)

Unfortunately, the army, due to its hierarchical structure, is not a place that favors taking into account the opinions of subordinates. In such cultures and environments, due to the type of activities performed in specific situations, the autocratic management style will be more desirable because it will be the most effective in a given specific situation. On the other hand, even in crisis situations, outstanding leaders find time to listen to the opinions of their subordinates, realizing that a person can provide a lot of important information in one minute. (Adair, 2007) However, taking advantage of the team's work and using its potential cannot be perceived as a sign of the commander's weakness, and unfortunately, this is how it is perceived in organizations characterized by a high power index. (Gałązkowski, Tomaszewski, 2015) When commanders admit they don't know something, they allow team members to admit they don't know something either. Moreover, a leader admitting that he doesn't know something also allows the team or its members to admit that they know something. (Marquet

---

<sup>4</sup> *Koncepcja. Model kształtowania kompetencji przywódczych w Siłach Zbrojnych RP.* Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych. Bydgoszcz 2023, p. 5.

<sup>5</sup> *Regulamin Działań Taktycznych Pododdziałów Wojsk Pancernych i Zmechanizowanych.* DWLąd. Warszawa 2009, p. 228.

2021) However, until there is an increase in awareness among soldiers in this respect, unfortunately, the implementation of CRM will be much more difficult. The training pays particular attention to the ability to develop optimal decisions in a collegial manner, especially in unusual, complex and ambiguous situations. (Makarowski, Smolicz, 2016) However, at the core of hierarchical organizations is the belief that participative management is stupid. (Laloux, 2016)

An example of an army that allows all soldiers to participate in the decision-making process on a semi-formal basis is the Israel Defense Forces. Such practices result from the belief that strategic commanders cannot introduce new strategies without agreeing them with the frontline soldiers who will implement these strategies on the battlefield. On the other hand, privates and non-commissioned officers have an official duty to express their opinions on the plans developed by their superiors. Thanks to two-way communication, it is possible to develop high-quality decisions. (Zygo, 2019)

The third competence area in which CRM-compliant training should be recommended is communication. In a hierarchical structure such as the army, proper communication has a significant impact on the process of formulating tasks, planning, agreeing and coordinating activities, maintaining communication, organizing work and monitoring. Therefore, it is important that the communication process is as effective as possible. (Lipińska, 2016)

However, as Z. Ciekanowski and W. Załoga point out in a study conducted among the command staff of junior officers of the Land Forces in the Polish Armed Forces, they do not have sufficient skills in the field of social competences. In terms of communication skills, the expected level index was 4.71, while the declared level index was only 3.72. (Ciekanowski, Załoga, 2020)

In turn, G. Predel, in a study conducted in 2014 among soldiers performing command functions, writes that commanders: "*attach less importance to their non-verbal messages and checking whether they are well understood.*"

What is equally important in the aspect of communication and a hierarchical organization such as the army is that in an organization based on traditional hierarchy, it is more difficult to easily flow information. (Mrówka, 2009) An example here is the study conducted by N. Bienefeld and G. Grote. It analyzed the reasons for not speaking up on safety-related issues among 1,751 airline crew and cockpit members. It was found that the hierarchy of power was a factor that influenced the reluctance of lower-ranking airline crew members to express their opinions. For example, 11% of junior officers did not express their opinions when necessary due to the power hierarchy. Equally important, the greater the difference in power, the stronger this effect was. As many as 40% of stewardesses and stewards cited the hierarchy of authority as a factor that prevented them from expressing their own opinions. In turn, there was not a single case where the captain remained silent due to the hierarchy. Not a single captain chose to remain silent for fear of punishment, although this factor played an important role in the case of 81% of stewardesses and stewards. The reason for this disproportion is simple: punishments are meted out down the hierarchy, not up. The hierarchy of power gets in the way of proper communication. (Bienefeld, Grote, 2012) The biggest problem was considered to be the so-called captainosis, i.e. the lack of assertiveness of first

officers and the authoritarianism of experienced captains. Those lower in rank were afraid to question the commander's authority, even when he made a mistake that turned out to have tragic consequences. (Danecka-Łatka, 2011)

Due to the fact that the army is a hierarchical organization, the same problem occurs in it. Moreover, as the research presented above has shown, the steeper the hierarchy, the more difficult it is to pass information that may be crucial up the chain of command.

A. Edmondson, conducting research, showed that in teams in which the authority hierarchy is flattened, mutual communication is observed more often, errors are better corrected, and learning is greater. At the same time, he emphasizes that leaders have a key influence in creating such an environment. (Edmondson, 2002)

CRM elements that increase the level of communication competences raise the issue of hierarchy and its importance in communication. They realize the role of assertiveness and even the need to question the superior's orders when he makes wrong decisions. In addition, such training is focused on the ability to listen to other team members, body language, clarity of messages and communication using the so-called closed loop, i.e. a method of communication in which the message received by the recipient is confirmed to the sender (making sure that the information has reached the interlocutor and has been understood). This is especially important in situations where we work under stress and our perception is very limited. This promotes the creation of a shared mental model and situational awareness. CRM in the context of communication also indicates the importance of commanders conducting briefings in which they involve all team members.

The effective functioning of the commanding staff of officers in social relations in the organizational units of the Polish Armed Forces is based primarily on cooperation with people and the implementation of tasks with the help of people. The growing role of social competences in the professional career of officers is therefore necessary for effective functioning in professional Armed Forces, adapted to Allied requirements. The commanding staff of officers must cooperate closely with soldiers to achieve a synergy effect in the process of carrying out official tasks. (Załoga, Nowicka, Ciekanski, 2018) A modern commander faces challenges that require appropriate skills in contacting the environment, the ability to understand the perspective of subordinates, and dealing with non-standard, often conflict situations that do not have one simple solution.

A commander's high professional effectiveness depends on, among other things, interpersonal effectiveness.<sup>6</sup> Research has shown that activities aimed at managing the social competences of officers at junior levels in the command staff of the Land Forces of the Polish Armed Forces are ineffective. The management of social competences should focus on their full use in the process of performing duties in a given job position.<sup>7</sup>

Building a solidly cooperating and understanding team is the key to increasing the team's capabilities and achievements, by using the collective potential of qualifications and

---

<sup>6</sup> Ibidem, p. 210.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 212.

skills, mental and physical resources, and, above all, through effective work organization, communication and distribution of information. (Makarowski, Smolicz, 2016)

In this aspect, creating a positive atmosphere of service is important. Performing difficult tasks by soldiers puts their psyche to a severe test. Therefore, optimism and a cheerful mood encourage soldiers, protecting them from longing and distracting their thoughts from the atrocities of war. Moreover, it is important that none of the soldiers in the subunit, especially if it is to constitute a coherent and well-coordinated combat unit, should not be the subject of humiliating jokes. In turn, in terms of clarity in understanding the task by all team members, the content of orders often requires explanations and comments are necessary to make the orders more understandable in relation to individual tasks. (Cendrowski, Swebocki, 1973)

Thus, in research conducted mainly among Polish soldiers participating in the mission in Afghanistan and Iraq, A. Zygo distinguished ineffective command practices used by tactical level commanders, which are of key importance in the context of situational awareness, decision-making, communication and team cooperation. The researcher proved that commanders did not conduct briefings or carried them out carelessly. As a consequence of this behavior, soldiers did not receive full information about the task being performed. On the other hand, it happened that they provided too extensive information, overloading their soldiers with information. There were commanders who did not coordinate combat activities due to lack of situational awareness, and also did not show contact with soldiers, which was manifested by the inability to answer questions and provide instructions to their subordinates. Moreover, the author distinguished other ineffective command practices. They seem to have a lot in common with the attitudes distinguished by ADM (authoritarian, impulsive, risk-taking, superman, resignation) that influence decision-making. The author distinguished: lack of flexibility (authoritarian - KR), authoritarian command system (authoritarian - KR), hyperactivity, lack of self-control (impulsive - KR), recklessness during combat operations (superman, risk-taking - KR) and passivity shown on the battlefield (resignation). – KR). These similarities indicate the possibility of examining the occurrence of attitudes distinguished in ADM and present in commanders of land forces in order to create the foundation necessary to implement training based on CRM principles.

In turn, as indicated in the aspect of communication and cooperation, commanders gave irrelevant or unclear orders, did not listen to their soldiers, demotivated them with intimidating information, and even insulted them. (Zygo, 2019)

CRM elements that increase competences in team building and management raise issues related to preventing and resolving conflicts, ensuring comfort of cooperation among all team members (creating an appropriate atmosphere), as well as human ego, which is often the cause of lack of cooperation between people. Leadership also plays a major role in training. Commanders are made aware of how their attitudes, speech and actions affect others. Ultimately, training helps standardize human behavior, enabling a synergy effect to be achieved.

CRM indicates directions for improvement, including fewer errors caused by the human factor, but also efficiency, which concerns the functioning of individuals, teams and

entire organizations. What is extremely important, they also raise the level of human consciousness, necessary to move to the next stage of human development. (Laloux, 2016)

## SUMMARY

This article discusses only a small part of the possibilities of using and adapting Crew Resource Management (CRM) training in land forces. The author's intention was to interest the problem of people involved in the broadly understood training of soldiers, but also of the soldiers themselves. The practice of the near-universal CRM concept by leading airlines has saved thousands of lives. Similarly, in other areas, the introduction of this type of training has gained recognition around the world and more and more organizations are interested in this topic.

The presented study was of a pilot and theoretical nature. However, the thesis was confirmed that the implementation of CRM tools in the training of land forces may contribute to improving the quality of operations, which will ultimately have a significant impact on the safety and effectiveness of the tasks performed by soldiers. Therefore, a broader identification of areas in which the use of CRM tools would be of key importance also among land forces soldiers seems justified. Therefore, a research gap for future empirical research was also identified, in which the effectiveness of individual CRM training solutions in shaping and developing competencies necessary for soldiers and commanders of land forces should be verified.

## REFERENCES

- ADAIR, J. 2007. *Rozwijanie umiejętności przywódczych*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa 2007, p.30.
- ADP 6-22. *Army Leadership and the Profession*. Army Doctrine Publication. July 2019. Headquarters, Department of the Army, p. 8-7.
- ADP 6-0. *Mission Command. Command and Control of Army Forces*. Army Doctrine Publication. July 2019. Headquarters, Department of the Army, p. 2-5.
- BIENEFELD, N., GROTE, G. 2012. *Silence That May Kill. When Aircrew members Don't speak Up and Why*. *Aviation Psychology and Applied Human Factors* 2(1) 2012, p. 6. <https://doi.org/10.1027/2192-0923/a000021>
- DANECKA-ŁATKA, E. 2011. Zarządzanie zasobami załogi (CRM) w dobie globalizacji rynków pracy. *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34) 2011, p.98.
- CIEKANOWSKI, Z., ZAŁOGA, W. 2020. *Kompetencje społeczne kadry kierowniczej w organizacji zhierarchizowanej*. Wojskowa Akademia Techniczna. Warszawa 2020, p.172.
- CENDROWSKI, J., SWEBOCKI, S. 1973. *Psychologia walki i dowodzenia*. Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej. Warszawa 1973, p. 192-193.; 108-109
- CRUZ, E. E. 1996. *Fratricide in air-land operations*. Institutional Archive of the Naval Postgraduate School. California, USA 1996, p. 5.
- EDMONDSON, AC 2002. *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. *International Handbook of Organizational Teamwork*. London 2002, p. 20. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13>



- GAŁĄŻKOWSKI, R., TOMASZEWSKI, M. 2015. Bezpieczeństwo lotów a szkolenie w zakresie zarządzania zasobami załogi w zarobkowym przewozie lotniczym. Zeszyty Naukowe AON nr 2(99) 2015, p. 110-116.
- GREENDA, B., TURZYŃSKA, H. 2016. Czynniki ludzkie i jego wpływ na bezpieczeństwo lotów. Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej. Warszawa 2016, p 71.
- HILLER, J. H., WAMPLER, R. L. 2001. Assessing and Measuring Training Performance Effectiveness. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. USA 2001, p.18. <https://doi.org/10.21236/ADA396424>
- CHMIELEWSKI, M. 2018. Zastosowanie metod wnioskowania w dziedzinie wojskowego wspomagania decyzji i identyfikacji sytuacji kryzysowych. Wojskowa Akademia Techniczna 2008, p. 1.
- ILKÓW, A. 2011. Czynniki ludzkie w systemie bezpieczeństwa ruchu lotniczego. Prace Instytutu Lotnictwa 211. Warszawa 2011, p.99
- ISZKOWSKA, W. 2018. *Zarządzanie zasobami załogi, czyli jak uniknąć błędów zarządczych*. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1222. Łódź 2018, p. 69.
- LALOUX, F. Pracować Inaczej. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa 2016, p. 32.
- LISZKOWSKA, W. 2018. Zarządzanie zasobami załogi, czyli jak uniknąć błędów zarządczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1222. Łódź 2018, p. 73.
- LIPIŃSKA, J. 2016. *Komunikacja w wojsku w sytuacjach niepewności*. Doctrina. Studia Społeczno Polityczne 13/2016, p. 101.
- LOWE, CH. 2008. *A Human Factors Perspective on Safety Management Systems*. Bristol, United Kingdom 2008, p. 2. [https://doi.org/10.1007/978-1-84800-100-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-84800-100-8_9)
- ŁYDKA, W. 2015. *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015, p. 56.
- MAKAROWSKI, R., SMOLICZ, T. 2016. Czynniki ludzkie w procesie szkolenia lotniczego. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych. Dęblin 2016, p. 181; 208.
- MARQUET LD 2021. Język Przywództwa. OSMPOWER. Warszawa 2021, p. 152.; 248
- MRÓWKA, R. 2009. *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa 2009, p. 56; 84.
- O'CONNOR, P., FLIN, R. 2003. Crew Resource management training for offshore oil production teams. *Safety Science* v. 41(7), United Kingdom 2003, p. 591. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00013-9](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00013-9)
- OKRAY, R. LUBNAU, T. 2004. Crew Resource management for the Fire Service. PennWell. USA 2003.
- PIOTROWSKI, A. 2012. *Psychospołeczne konsekwencje stresu operacyjno-bojowego*. Zeszyty Naukowe WSOWL nr 2(164) 2012, pp. 134-135.
- REED, G. E., BULLIS, R. C. 2009. The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society* v.36 (1). October 2009, p. 12. <https://doi.org/10.1177/0095327X09334994>

- REGAN, G. 1992. *Błędy militarne*. Vasco International. Warsaw 1992, p.1.
- ROOP, S.S., MORGAN, C.A., KYTE, T.B., ARTHUR, W., VILLADO, Jr. AJ, BENEIGH T. 2007. Rail Crew Resource Management(CRM): The business case for CRM Training in the Railroad Industry, US Department of Transportation Federal Railroad Administration. Springfield, USA 2007.
- SHEPPARD, F., WILLIAMS, M., KLEIN VR 2013. TeamSTEPPS and patient safety in healthcare. *Journal of Healthcare Risk Management* v.32(3). USA 2013, p. 6. <https://doi.org/10.1002/jhrm.21099>
- SMOLICZ, T., MAKAROWSKI, P., MAKAROWSKI, R. 2020. Czynniki ludzkie w lotnictwie. Podręcznik pilota. AKAM. Gdańsk 2020, p. 203.; p.276-277.
- WAHL, AM, KONGSVIK T. 2018. *Crew Resource Management training in the maritime industry: a literature review*. WMU Journal of Maritime Affairs. Norway 2018, p. 378. <https://doi.org/10.1007/s13437-018-0150-7>
- WRZESIŃSKA, J. 2012. *Czynnik ludzki jako determinanta występowania wypadków przy pracy*. Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań. Garmond Oficyna Wydawnicza. Poznań 2012, p. 574.
- ZAŁOGA, W., NOWICKA, J., CIEKANOWSKI, Z. 2018. Kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa militarnego Polski. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach* Nr 1(14)/2018, p. 208.
- ZYGO, A. 2019. Przywództwo wojskowe w warunkach bojowych, Wydawnictwo Adam Marszałek. Toruń 2019, p. 301-302.; p. 269-277.

**Kamil RYGIEL**



## VYUČOVANIE CUDZIEHO JAZYKA PRE KADETOV PODPOROVANÉ VÝUČBOU V LMS MOODLE

Katarína HOLOŠOVÁ

### FOREIGN LANGUAGE TEACHING FOR CADETS SUPPORTED BY TEACHING IN LMS MOODLE

#### Abstract:

*The aim of the paper is to present the results from the questionnaire which was focused on cadets' skills and their needs for improving English learning. We asked cadets from second grade in all study programmes to evaluate their confidence in listening, reading, writing and speaking skills. Cadets also express their desires to learn more vocabulary, grammar and military English. We suggest to create different online courses in moodle programme to support cadets' language performance, especially courses aimed at grammar achieving STANAG SLP 2.*

**Keywords:** moodle, English language, cadets, grammar, vocabulary STANAG

#### ÚVOD

V našom príspevku sa zameriame na analýzu vedomostí a potrieb kadetov 2. ročníka všetkých študijných programov (BOŠ, VSIS, EZS,ZSZČ) s počtom 72.<sup>1</sup> Pýtali sme sa kadetov, akú úroveň jazyka by chceli mať v 3. a v 5. ročníku, ako hodnotia svoje zručnosti v jazyku, ktoré oblasti by potrebovali precvičovať, akým spôsobom sa sami učia mimo vyučovania v triede a akú špecifickú slovnú zásobu a gramatiku by chceli viac precvičovať.

Zároveň v príspevku chceme navrhnúť kombinovanú formu vyučovania anglického jazyka tak, aby kadetom zostali hodiny so svojím učiteľom v prezenčnej forme štúdia a moodle by bol len ako pomocný nástroj na dosiahnutie zlepšenia jazykovej úrovne kadetov. Učiteľ s jeho osobným prístupom a skúsenosťami je nenahraditeľným a osobným facilitátorom procesu učenia.

---

<sup>1</sup> V šk. roku 2023/2024 je celkový počet druhákov 73, ale jeden kadet skupiny Bezpečnosť a obrana štátu sa v tomto semestri zúčastňoval Erasmus + program v Taliansku, preto jeho odpoveď nebola zaznamenaná.

## 1 VYUČOVANIE CUDZIEHO JAZYKA NA AOS

Predmet **Anglický jazyk I-V** je na Akadémii ozbrojených síl (ďalej len AOS) povinný predmet pre všetky študijné programy v prvých piatich semestroch. V každom semestri majú kadeti 42 hodín výučby, celkovo teda absolvujú 210 hodín anglického jazyka. V magisterskom štúdiu sa vyučovanie cudzieho jazyka líši. V siedmom, ôsmom a deviatom semestri majú kadeti program VSIS (Vojenské spojovacie a informačné systémy) povinne voliteľný predmet **Špecializačnú odbornú prípravu VI-VIII** v rozsahu 28 hodín za semester. Spolu 84 hodín. V rovnakých semestroch kadeti programov BOŠ (Bezpečnosť a obrana štátu), EZS (Elektronické zbraňové systémy) a ZSZČ (Zbraňové systémy, zbrane a ich časti) majú možnosť vybrať si voliteľný predmet **Konverzačné cvičenia z anglického jazyka I-III** v rozsahu 28 hodín za semester. Spolu 84 hodín.

Predmet **Nemecký jazyk I-IV a Ruský jazyk I-IV** majú povinne voliteľný iba v programe BOŠ. Ostatné programy EZS, ZSZČ a VSIS neumožňujú. Niektorí kadeti by sa chceli učiť druhý cudzí jazyk. To sú najmä tí, ktorí zmaturovali z tohto jazyka alebo sa ho učili už predtým viac rokov, prípadne by druhý cudzí jazyk potrebovali pre svoju prax.

Španielsky jazyk a francúzsky jazyk sa na akadémii nevyučuje, hoci by záujem tiež bol.

### 1.1 Vyučovanie anglického jazyka a skúška STANAG

Počas piatich semestrov sa študenti zdokonaľujú v anglickom jazyku po odbornej, aj všeobecnej stránke. Niektoré témy sa týkajú vojenskej terminológie, iné všeobecných tém. Súčasťou vyučovania anglického jazyka je aj príprava na jazykovú skúšku podľa **normy NATO STANAG 6001** (*Standardization agreement*). Testovanie podľa tejto normy zabezpečujú testerí jazykového inštitútu. Podľa vzájomnej dohody s nimi, bolo doteraz zvykom prihlasovať všetkých tretiačov na túto skúšku v piatom semestri tak, aby v januári boli preskúšaní zo všetkých štyroch zručností (*počúvanie, rozprávanie, čítanie, písanie*).

Na Slovensku je možnosť dosiahnuť 3 úrovne: úroveň 1,2 a 3. Štandardizovaný jazykový profil (*Standardized language profile - SLP*) určuje vedomosti a zručnosti v počúvaní, rozprávaní, čítaní a písaní. Úroveň SLP 1 je porovnateľná s úrovňou SLP 2. Ekvivalentom pre úspešné zloženie skúšky SLP 2 je mať aspoň úroveň B2. Na úroveň SLP 3 by mal kadet mať vedomosti a zručnosti porovnateľné s C1. Podľa skúseností testerov zo Slovenska, ale aj ostatných krajín, úroveň SLP sa nedá porovnávať s úrovňou Európskeho referenčného rámca pre jazyky, pretože obsahuje nielen špecifickú slovnú zásobu, ale aj **špecifické zručnosti** (*deskripty*), ktoré sú opísané v STANAG 6001. Preto mnohí záujemcovia z gymnázií s certifikátom B2, ktorí požiadajú o skúšku SLP 2, túto úroveň nedosiahnu a môžu byť ohodnotení z niektorých zručností aj úrovňou 1 alebo 1+.

#### Deskripty STANAG 6001

Najväčším problémom pre nedosiahnutie požadovanej úrovne je nevedomosť deskriptorov a podcenenie špecifických požiadaviek, najmä úrovni SLP 2 a SLP 3. Úroveň

**Survival** (SLP 1) sú síce základné vedomosti na prežitie, ale týka sa to všetkých oblastí. Ak sa kandidát pri skúške nevie orientovať aspoň v jednej z nich, nedosiahne požadovanú úroveň. Podobne je to na úrovni **Functional** (SLP 2). Pri skúške je dôraz na konkrétne situácie zo života, ich opis, porovnanie, zadávanie inštrukcií, rozprávanie v minulom, prítomnom a budúcom čase. Platí to isté pravidlo ako pri SLP 1: kandidát sa musí vedieť zorientovať a reagovať v **každej** situácii, aj neznámej. Úroveň **Professional** (SLP 3) je abstraktná a tam už musí kandidát vedieť analyzovať, vytvárať hypotézy a mať prehľad v ekonomickej, kultúrnej, vedeckej, profesijnej oblasti a uvedomele filozoficky reagovať.

## 2 JAZYKOVÁ ÚROVEŇ KADETOV NA ZAČIATKU A KONCI ŠTÚDIA NA AKADEMII

Kadeti prichádzajú na Akadémiu ozbrojených síl z rôznych stredných škôl a s odlišnou jazykovou úrovňou. Z väčšej miery na odborných školách študenti končia maturitou s jazykom na minimálnej úrovni B1, na gymnáziách B2 a na bilingválnych gymnáziách C1. Väčšinou absolvujú maturitu z anglického jazyka, ale sú aj kadeti, ktorí úspešne zložili maturitnú skúšku aj z iného cudzieho jazyka, napríklad nemčiny alebo španielčiny.

Do roku 2015 platil služobný predpis, ktorý požadoval úroveň SLP 1 od všetkých poručíkov. Od roku 2022 je tento predpis pre poručíkov zrušený a nie je stanovená žiadna úroveň jazyka pre kadetov pri výstupe z akadémie. Po ukončení akadémie a dosiahnutí hodnosti poručík, môžu byť aj na úrovni SLP 0. Postupne by však mala nastať zmena a kadeti by mali mať v zmluve pri nástupe do ozbrojených síl napísanú v zmluve podmienku o dosiahnutí aspoň úrovne SLP 2 pre udelenie hodnosti poručík.

Pre porovnanie v Českej republike sú vojaci Univerzity obrany v bakalárskom študijnom programe pripravovaní k získaniu aspoň **úrovne 2** vo všetkých zručnostiach **v anglickom jazyku**, v magisterskom programe sú v prípade Fakulty vojenského leadershipu a Fakulty vojenských technológií k získaniu aspoň **úrovne 1** vo všetkých zručnostiach **v druhom zvolenom cudzom jazyku**. Dokonca v rámci doktorantského študijného programu sú vojaci vedení k získaniu **úrovne 3** aspoň v dvoch zručnostiach v anglickom jazyku, pričom v ostatných zručnostiach aspoň úroveň 2.

V šk. roku 2023/2024 zo 114 študentov dosiahlo 57 študentov **úroveň SLP 2**. Úroveň SLP 1 dosiahlo 54 študentov a traja študenti boli ohodnotení SLP 0. Jeden kadet mal 0+ z čítania a počúvania (rozprávanie, písanie má na úrovni 1), jeden kadet mal 0+ v rozprávaní (čítanie, počúvanie, písanie má na úrovni 1), jeden kadet mal 0+ v počúvaní (rozprávanie, písanie, čítanie má na úrovni 1). Ak kadet prichádza na akadémiu zo strednej školy s maturitou na úrovni B1, mal by byť schopný spraviť skúšku STANAG 6001 na úrovni SLP 1. Po troch rokoch od maturity však môžu vedomosti kadetov v angličtine vzrásť, ale aj klesnúť. Akadémia je vysokou školou, ktorá uplatňuje princíp samostatnosti, tvorivosti a zodpovednosti v štúdiu a ak to kadeti podcenia a neučia sa samostatne mimo vyučovacích hodín, úroveň klesá.

Problém nastáva, ak budú musieť všetci kadeti dosiahnuť úroveň SLP 2, porovnateľnú s B2. Úroveň o level vyššie sa dá dosiahnuť za približne **200-300 hodín**<sup>2</sup>. Povinný predmet anglický jazyk však končí v piatom semestri skúškou STANAG. Potom sa kadeti musia učiť sami. Akadémia im poskytuje možnosť vybrať si výberový predmet *Konverzačné cvičenia z anglického jazyka I-III*, ale ten nebol doteraz otvorený kvôli nezájmu študentov. Jeden rok mali študenti záujem, lenže sa nedosiahol ani minimálny počet (prihlásenie aspoň 5 ľudí), tak sa tento predmet neotvoril. Ak by sme aj predpokladali teoreticky záujem kadetov a výber tohto predmetu, tak za tri semestre (*Konverzačné cvičenia z anglického jazyka I-III*) absolvujú len 84 hodín a to je málo na prípravu úspešne zloženej skúšky SLP 2. Potrebovali by ešte 116-216 hodín samostatného štúdia, aby to bolo spolu **200-300 hodín**.

Čo však so študentmi, ktorí dosiahli úroveň SLP 2 v treťom ročníku a študovali na gymnáziách a bilingválnych gymnáziách, tým pádom majú aj úroveň B2 a C1 už pri príchode na akadémiu? Myslíme, že je vhodné dať im priestor na štúdium a absolvovanie aj skúšky na úrovni SLP 3. Na Slovensku im to zatiaľ posledné dva roky nebolo umožnené. Vďaka bilaterálnej dohode Slovenska s Českou republikou sa podarilo vyslať 10 študentov do Brna a piatim z nich mohli udeliť level SLP3. Jedna kadetka mala 3332+ a ostatní štyria mali dve zručnosti na úrovni 3 a dve zručnosti na úrovni 2+.

### 3 PROSTRIEDKY NA ZVYŠOVANIE ÚROVNE JAZYKOVÝCH ZRUČNOSTÍ

Je niekoľko dokumentov, ktoré môžu pomôcť kadetom poznať špecifiká skúšky STANAG 6001, dôkladne sa na ňu pripraviť a mať určitú jazykovú úroveň. Základný dokument, v ktorom sú opísané deskriptory jednotlivých úrovní je NATO STANDARD ATrainP-5, Language Proficiency vydaný v máji 2016. Tam si môžu kandidáti pozrieť požiadavky na rozprávanie, počúvanie, čítanie a písanie. Každá krajina si však vytvára vlastné testy a tie sa líšia vo forme, aj obsahu.

Na Slovenku je k dispozícii dokument **Učebná pomôcka k príprave na jazykovú skúšku podľa štandardizačnej dohody NATO STANAG 6001 pre úroveň SLP 1**, ktorý vydal jazykový inštitút. Chýbajú však dokumenty a informácie pre prípravu na skúšku úrovne 2 a 3. Na AOS bola však vydaná **Cvičebnica anglického jazyka** (Berniková, Lehocká, Nagyová 2016), ktorá je výraznou pomôckou na prípravu na skúšku, pretože obsahuje množstvo cvičení na slovnú zásobu, autentické príklady čítania s porozumením, zadania písomných námetov a gramatiku. V súčasnosti sa pripravuje jej nové a vylepšené vydanie.

V Českej republike je dostupná **Příručka ke zkoušce podle NATO STANAG 6001 pro uchazeče i vyučující.Krok za krokem ke STANAGu z anglického jazyka**. V príručke sa opisuje príprava na všetky 3 úrovne (SLP 1, SLP 2 a SLP 3). Príručka však nie je dostupná verejne, iba v rámci prístupu JAPA (Jazyky pro armádu - moodle program na učenie jazykov).

---

<sup>2</sup> Koľko hodín potrebujem na prípravu na skúšku? Dostupné z: <https://support.cambridgeenglish.org/hc/en-gb/articles/202838506-Guided-learning-hours>

Keďže nie je dostatok materiálov na prípravu, veľkou pomocou pre slovenských kadetov by bol e-learningový kurz STANAG na úrovni SLP 2, prípadne SLP 3 alebo kombinovaná forma vyučovania: prezenčná v triede s podporou výučby v moodle programe, kde veľká časť materiálov a prostriedkov na precvičovanie by sa konala v online prostredí.

#### 4 VÝUČBA S PODPOROU LMS MOODLE

**„Nie je to o technológii, je to o učení.“ Stephen Anspacher**

Absenciu fyzického vyučovacieho priestoru a reálneho času s učiteľom možno nahradiť vo virtuálnom svete a asynchrónnej komunikácii s učiteľom. Dnešné technológie poskytujú veľa prostriedkov na pripojenie, flexibilitu času a miesta. Učiť sa je možné v aute, v autobuse, v kaviarni, doma alebo v práci. Obsah vyučovania je prístupný kedykoľvek.

Dôraz pri dištančnom vzdelávaní je kladený na samostatnosť študenta, učiacim procesom ho však sprevádza tútor (učiteľ). Študent samostatne alebo v tíme vypracováva úlohy a učí sa svojim tempom. Podľa výskumov vysokoškolský študent by mal tráviť domácou prípravou dvojnásobkom času v porovnaní s vyučovacou hodinou.<sup>3</sup>

**Lms Moodle** poskytuje prostredie, ktoré môže byť vhodným doplnkom reálneho. Študent má zverejnený sylabus s obsahom kurzu, vidí kalendár s dôležitými termínmi, dostáva informácie cez oznámenia učiteľa, emailová komunikácia umožňuje učiteľovi hromadne alebo osobitne odpovedať všetkým účastníkom kurzu, diskusné fórum slúži na vyjadrenia získaných poznatkov a vlastných názorov k téme, priestor je wiki je určený na spoluprácu, testovanie a kvízy preverujú vedomosti študenta, úlohy (assignment) pridávajú projekt, tému študentovi na vypracovanie, v pracovnej skupine študenti tímovu spolupracujú, úložný priestor obsahuje všetky potrebné dokumenty k štúdiu.

##### **Funkcie moodle:**

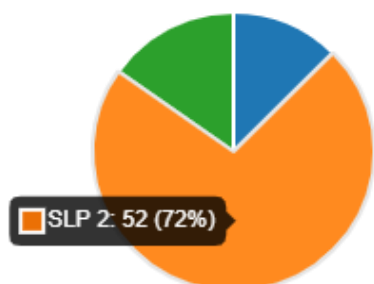
- Sylabus.
- Kalendár.
- Oznámenia učiteľa.
- Email účastníkom kurzu.
- Diskusné fóra.
- Wiki.
- Blog.
- Testovanie / kvízy.
- Úloha (assignment).
- Portfólio.
- Pracovné skupiny.
- Úložné priestory.

---

<sup>3</sup> Odporúčané študijné pomery. 20.05.2024. Dostupné z [https://learning.humboldt.edu/sites/default/files/learning/handouts/study\\_ratio\\_recommendations.pdf](https://learning.humboldt.edu/sites/default/files/learning/handouts/study_ratio_recommendations.pdf)

#### 4.1 Úroveň jazykového kurzu na MOODLE

V dotazníku sme sa pýtali kadetov akú úroveň jazyka by chceli mať v 3. a 5. ročníku. Len deviatim kadetom (to je 13% z ročníka) by stačila úroveň SLP1 v 3. ročníku, až 72% kadetov odpovedalo, že chcú dosiahnuť úroveň SLP 2. Jedenásti kadeti, t.j 15 % kadetov uvažujú o úrovni SLP3.



Graf 1 – SLP úrovne v 3. ročníku



Graf 2 – SLP úrovne v 5. ročníku

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo bolo prekvapivé v 5. ročníku, len 44 % kadetov chce ostať na úrovni SLP 2. Veľa z kadetov by chcelo prejsť na vyšší level. Až 51 % chce mať úroveň SLP3. Teda predpokladáme, že kadeti majú záujem pokračovať v štúdiu angličtiny a zlepšovať sa.

Z výsledkov vyplýva, že je potrebné pre kadetov vytvoriť **aspoň 2 kurzy**, jeden s materiálmi pre dosiahnutie úrovne SLP2 a druhý s materiálmi podporujúcimi dosiahnutie vyššej úrovne (SLP 3). V Brne má Univerzita obrany vytvorené v moodle 4 kurzy, jeden pre úroveň SLP 1, jeden pre úroveň SLP 2 a dva kurzy pre úroveň SLP 3 (jeden kurz rozdelený do dvoch častí).

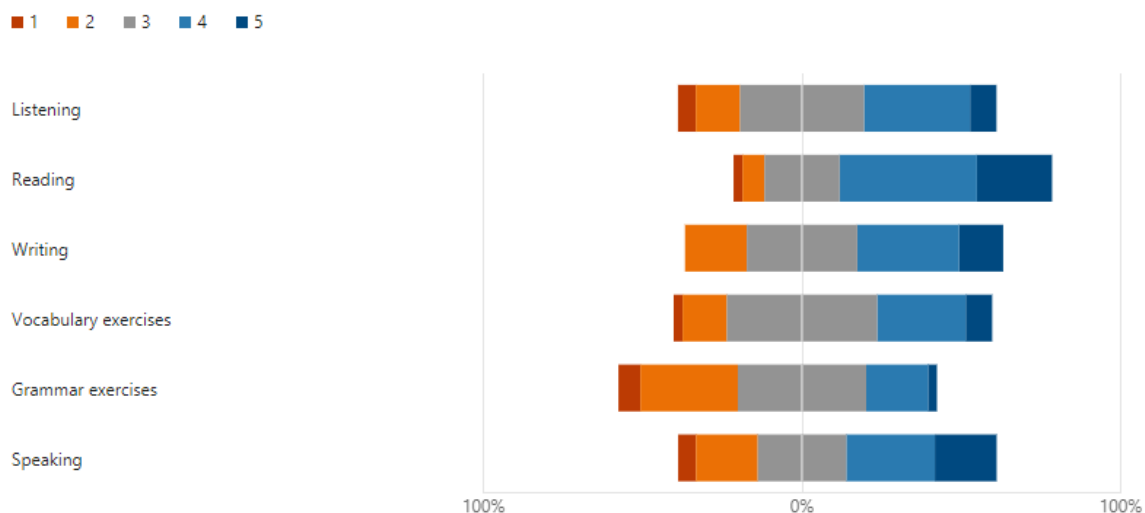
#### 5 JAZYKOVÝ KURZ NA GRAMATIKU

Kadetov sme sa tiež pýtali na ich zručnosti v anglickom jazyku. Chceli sme vedieť, ktoré oblasti im robia väčšie problémy a ktoré sú pre nich relatívne ľahké. Zobrali sme do úvahy škálu od 1-5 (od najmenej zručný po najviac zručný). Spočítali sme hodnotenia študentov v stupni 1 (najmenej zručný) a 2 (málo zručný) a uvádzame tieto percentá ako nedostatočne zvládnutú zručnosť, ktorú treba viac precvičovať. Potom sme spočítali hodnotenia študentov v stupni 4 (dosť zručný) a 5 (najviac zručný) a uvádzame tieto percentá ako zvládnuté zručnosti, ktoré kadeti viac menej ovládajú.

Pri **počúvaní** anglickej nahrávky 41,6 % kadetov by vedelo reagovať, iba 19,5 % má problémy v počúvaní. V **čítaní** až 66,7 % kadetov hodnotí túto oblasť za zvládnutú a iba 9,7% ako málo zvládnutú. **Písanie** ohodnotilo 45,8 % kadetov ako osvojené a 19,4 % sa hodnotí ako málo zručných v tejto oblasti. V **slovnej zásobe** sa 36,1 % kadetov cíti isto a zručne a 16,7 % sa hodnotí, že má malú slovnú zásobu. V **gramatike** je to najmenší počet študentov, iba 22,2 % kadetov sa cítia zruční v gramatických cvičeniach a až 37,5 % študentov má problémy



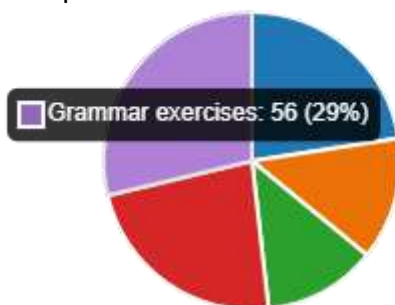
s gramatikou. V **rozprávaní** 47,2 % študentov je dostatočne spôsobilých a 25 % kadetov uviedlo, že im rozprávanie robí problém. Z výsledkov vyplýva dôležitosť prezenčných hodín s kadetmi a konverzácií na rôzne témy a potreba precvičovania rôznych gramatických cvičení.



Graf 3: Zručnosti kadetov v škále od 1-5 (od najmenej zručný po najviac zručný)

Zdroj: vlastné spracovanie

Z prieskumu sme zistili, že naši kadeti okrem zručností hodnotených na STANAG 6001 skúške (Listening, Reading, Writing, Speaking) by potrebovali aj kurz na gramatiku. Až 56 % kadetov uviedlo potrebu gramatických cvičení v moodle. Veľa materiálu by kadeti chceli aj na precvičovanie slovnej zásoby (45 % kadetov) a na cvičenie počúvania (23% kadetov). Čítanie chce precvičovať 13 % a písanie 12 % kadetov.



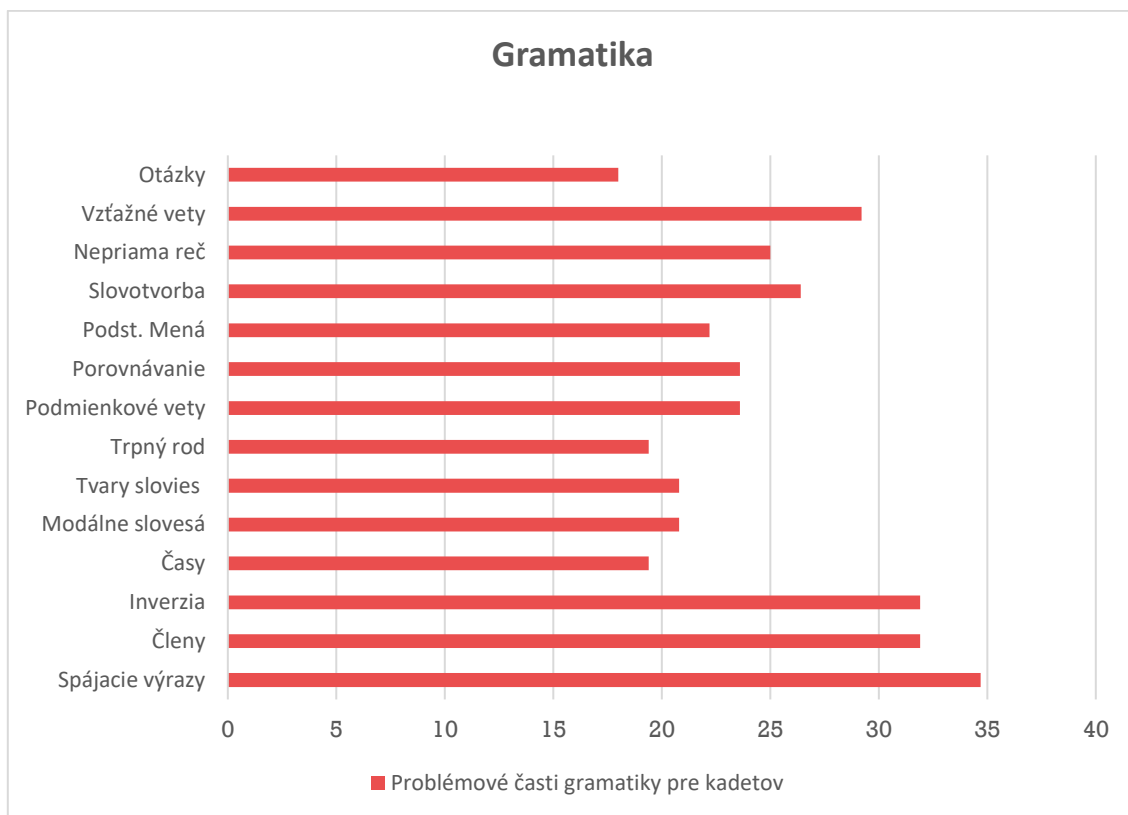
Graf 4: Potreba online materiálov

Zdroj: vlastné spracovanie

### 5.1 Obsah a organizácia gramatiky v MOODLE

V dotazníku sme sa pýtali študentov na rôzne gramatické javy, aby ohodnotili svoje zručnosti v škále od 1 (najmenej zručný) do 5 (najviac zručný). Z výsledku prieskumu vyplynulo, že všetky oblasti sú potrebné a treba ich precvičovať. Čo sa zdá ako najťažšie pre

kadetov je sú spájacie výrazy (linking words), členy (articles) a inverzia (inversion). Až 34,7% kadetov uviedlo, že sú málo zruční v spájacích výrazoch a 31,9 % v členoch a inverzii.



Graf 5: Potreba gramatických cvičení  
Zdroj: vlastné spracovanie

## 6 JAZYKOVÝ KURZ PRE SLP 2 / SLP 3

Každá úroveň má svoje špecifické oblasti, ktorou sa determinuje. Je nemožné spraviť len jeden kurz pre obe úrovne. Rozdiel medzi úrovňou SLP 2 a SLP 3 je v abstraktnom poňatí témy a rozvinutejšej slovnej zásobe. Je potrebné orientovať sa vo všetkých oblastiach a kandidát na úroveň SLP 3 musí mať uchopené aj zručnosti potrebné na nižšiu úroveň. Kurzy je potrebné vytvoriť oddelene s dôrazom na deskriptory a potreby sústredenia sa na oblasti týkajúcej sa tém/okruhov danej úrovne. V nižšej úrovni je to okruh známych oblastí ako rodina, priatelia, práca, miesta, kde žijem a vo vyššej úrovni sa oblasť posúva na širšiu oblasť celosvetového pôsobenia, vplyvu, abstraktnej roviny týkajúcej sa aj budúcnosti, hypotéz, návrhov na riešenie a zlepšenia v rôznych častiach sveta a v rôznych okruhoch pôsobnosti napr. veda a technológie, životné prostredie, politické prostredie, vojna a mier.

Študentov sme sa v dotazníku pýtali, ktoré okruhy tém sa im zdajú, že ich ovládajú a ktoré im robia problémy. Najviac zvládnutú majú slovnú zásobu v téme rodina (až 73,6 % kadetov), voľný čas (72,3% kadetov) a dovolenka a cestovanie (63,9 % kadetov). Málo uchopené oblasti majú Zločin a spravodlivosť (50 %), masmédiá (44,4%), Technológie

a Kultúra (38,9 % kadetov). Tieto výsledky môžu, ale aj nemusia zodpovedať reálnym vedomostiam, pretože hoci sa témy ako rodina zdajú ľahké, študent nemusí vedieť rozprávať o nich na vyššej úrovni so zložitejšou slovnou zásobou.



Graf 6: Potreba slovnej zásoby  
Zdroj: vlastné spracovanie

## 6.1 Obsah a organizácia kurzu SLP 2 a SLP 3

Deskriptory STANAG sú špecifické, preto ak ich kadet nepozná alebo podcení prípravu, nemusí dosiahnuť požadovanú úroveň, týka sa to najmä úrovni SLP 2, ani SLP 3, preto by bolo vhodné vytvoriť dva samostatné kurzy pre nižšiu a vyššiu úroveň.

Jednotlivé kapitoly by sa rozdelili podľa tém, z ktorých vychádza skúška STANAG 6001. Každá kapitola by mala zahŕňať predstavenie deskriptorov k danej téme, základnú slovnú zásobu alebo gramatiku podporenú vizuálnymi prostriedkami (obrázkami, videom...), zdroje literatúry a webových stránok, z ktorých môžu kadeti čerpať pri samoštúdiu, testy na počúvanie a čítanie, návrhy na písanie a rozprávanie. K tomu by boli možnosti diskusných fór, úloh, projektov, otázok na zamyslenie. Na záver kapitoly by bola krátka spätná väzba pre študentov so sebahodnotením ako túto tému zvládli. Znamkový výkaz a spätná väzba ukáže študentovi aj učiteľovi progres učiaceho sa v jednotlivých témach.

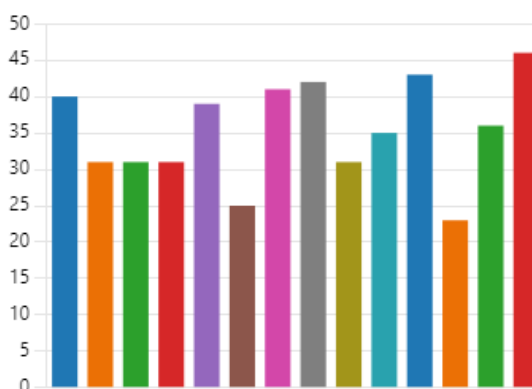
Kadeti sa musia naučiť pracovať viac samostatnejšie a zodpovednejšie. Učiteľ im môže dať prostriedky, ale študenti sami svojou aktivitou získavajú vedomosti a zručnosti. Kurz na moodle im môže dať stručný návod ako postupovať v procese učenia a v spolupráci s učiteľom ich v tom učení aj sprevádzať. Rovnako dôležitá je tiež práca v tímoch. Kadeti môžu spoločne participovať na rôznych projektoch a obohatiť sa navzájom svojimi

vedomostami. Výsledky tiež môžu byť zverejnené v kurze a takto inšpirovať súčasných, ale aj budúcich študentov AOS.

## 7 JAZYKOVÝ KURZ NA VOJENSKÉ TÉMY

Kadeti sú študentami Akadémie ozbrojených síl a potrebujú sa vzdelávať aj v oblasti vojenskej problematiky. Preto sme sa ich pýtali na záujem štúdia jednotlivých oblastí v anglickom jazyku. Chceli sme zistiť, na ktorú oblasť by potrebovali viac slovnej zásoby a precvičovania. Kadeti označili ako najviac potrebné a užitočné pre nich: rádiová komunikácia (64%), CASEVAC/MEDEVAC (60 %), vojenská taktická terminológia (58 %), vojenské vodcovstvo (57%), vojenské hodnosti, jednotky a odvetvia (55%), medzinárodné konflikty a misie (54%), hliadky a hliadkovanie (50%), vlastnosti terénu(49%). Zaujímá ich však aj slovná zásoba k základnému vojenskému výcviku, osobnej výzbroje, zbraniam, vojenským cvičeniam (43%).

a. Military ranks, units, branches	40
b. Basic military training	31
c. Personal equipment	31
d. Firearms	31
e. International Conflicts, Militar...	39
f. French Foreign Legion	25
g. Military leadership, qualities o...	41
h. Military tactical terminology	42
i. Military exercises	31
j. Terrain features	35
k. CASEVAC, MEDEVAC	43
l. Checkpoint	23
m. Patrol	36
n. Radio communication	46



Graf 7: Vojenská terminológia v moodle programe  
Zdroj: vlastné spracovanie

## 8 JAZYKOVÝ KURZ PODĽA MODELU ADDIE

Tvorba jazykového kurzu by bola inšpirovaná ADDIE modelom, ktorý rozpracovala Victoria Russel and Kathryn Mruphy-Judy. Prostredníctvom tohto modelu sa dá vytvoriť kvalitný jazykový online kurz, ktorý bude samostatnou e-learningovou formou, prípadne bude slúžiť len ako doplnková forma k prezenčnému predmetu. Addie model je skratkou anglických slov:

- 1) Analýza - prieskum (analysis)
- 2) Návrh (design)
- 3) Vývoj (develop)
- 4) Realizácia (implement)
- 5) Hodnotenie (evaluate)



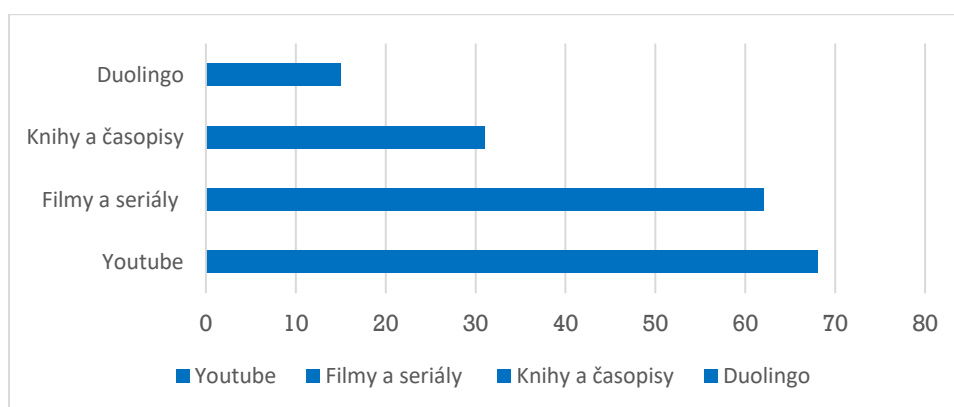
Obrázok 1: ADDIE model  
Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto príspevku chceme čiastočne navrhnuť ako by mal kurz vyzeráť a čo všetko by bolo potrebné do neho vložiť. Veľa času však zaberie vytvorenie podrobnejšej stavby kurzu, jeho technická realizácia a technologická podpora učiteľov a študentov. Treba myslieť aj na samotný výstup kurzu, či bude len doplnkovým popri prezenčnom vyučovaní a či budú výsledky jednotlivých sekcií zahrnuté do hodnotenia alebo online priestor bude len na samoštúdium pre kadetov.

Jazyk a štýl písania textu v kurze by mal byť jasný a výstižný, vety a odseky stručné a k veci, špecifické výrazy, skratky a akronymy vysvetlené v ľahko prístupnom slovníku pojmov, písomné označenia na grafoch, tabuľkách, diagramoch, obrázkoch v takom type písma, že je jasné a dosť veľké na čítanie. Materiál v kurze je jazykovo reeditovaný, bez gramatických chýb. Pri úlohách by mal byť dátum a čas dodania, miesto uloženia a kritéria hodnotenia. Pri videách a audio ukážkach je rýchlosť rozprávania dôležitá, je potrebné dávať pauzy v kľúčových momentoch, ale zároveň hovoriť prirodzene, nie úplne pomaly. Popri tom pamätať na kvalitu a pozadie zvuku a primeranú hlasitosť.

Online materiál by mal byť atraktívny a graficky príťažlivý. Nie všetci máme rovnaké učebné štýly, textové aj vizuálne informácie spracovávame rôznym spôsobom. Do popredia však vstupuje vizuálne online prostredie. Hlavne mladá generácia je už zvyknutá na kvalitný a estetický dizajn. Ak je vizuálne zaujímavého materiálu menej, môžeme tiež obsah ignorovať, alebo ho preskočiť. Rozloženie online stránky má byť také, aby tam bolo dostatok bieluho miesta. Text má byť jasný a stránka má byť prehľadná a otvorená s jasným množstvom bieluho miesta, tak aby nedovolila študentovi nadmernú záťaž pri spracovávaní obsahu.

V rámci kurzu by mali byť zdroje na rôzne videá a zaujímavé stránky, pretože až 89 % kadetov využíva internet na pozieranie filmov, seriálov a rôznych videí a 25 % kadetov číta články alebo knihy v angličtine. V dotazníku pre druhákov sme sa pýtali aké online zdroje používajú na učenie a zdokonaľovanie zručností v anglickom jazyku. Youtube videá využíva 68 % kadetov, Netflix 28 % kadetov, Duolingo 21 % kadetov. Okrem toho menovali ďalšie stránky s filmami a videami, dvaja kadeti pozerajú tiež dokumentárne videá, jeden videá na Tiktok a jeden videá na Instagrame. Niektorí kadeti čítajú aj knihy v anglickom jazyku a zaujímajú sa o dianie vo svete cez správy na BBC (3 kadeti), CNN (3 kadeti), News in Level (4 kadeti), Guardian (1 kadet), Kyiv Independent (1 kadet), Microsoft Edge News (1 kadet), Yahoo finance (1 kadet). Internet kadeti využívajú aj na precvičovanie a učenie sa cez rôzne slovníky (Lingea), gramatické a posluchové cvičenia (english practice.at), prekladače, quizlet a 1 kadet uviedol aj Chatgpt.



Graf 8: Internetové zdroje

Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

V tomto príspevku sme analyzovali zručnosti a potreby kadetov. Uviedli sme, v ktorých oblastiach majú menej vedomostí a ktoré by potrebovali precvičovať viac. Zamerali sme sa na náročnosť rôznych častí gramatiky a slovnej zásoby. Navrhli sme kurzy podľa špecifických deskriptorov STANAGu pre úrovne SLP 2 a SLP 3 a osobitný kurz pre gramatiku a vojenskú slovnú zásobu. Na vytvorenie kvalitného kurzu odporúčame myslieť na viaceré oblasti ako to ukazuje ADDIE model pre jazykové vzdelávanie. Je potrebné podrobnejšie analyzovať faktory ovplyvňujúce tvorbu kurzu, starostlivo premyslieť obsah, dbať na dostatok času a ľudských zdrojov na dizajn a realizáciu kurzu a následné pretestovanie kurzu a hodnotenie jeho úspešnosti. Je potrebné predstaviť kurz, opísať jeho štruktúru a obsah rozdelený do kapitol a podkapitol. Následne oboznámiť študentov s jednotlivých funkciami kurzu a s jednotlivými osobami podporujúcimi proces učenia (s učiteľmi a technickou podporou kurzu). Veríme, že v budúcnosti sa vytvoria tímy ochotné spolupracovať na vytvorení jednotlivých kurzov a prispieť k lepšiemu jazykovej úrovni kadetov na AOS.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BERNIKOVÁ, Z., LEHOTSKÁ B., NAGYOVÁ, L.: Cvičebnica anglického jazyka. Príprava na skúšku z anglického jazyka podľa normy STANAG 6001.2016. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2016. 320 s. ISBN: 978-80-8040-538-0.

BOETTCHER, Judith V. – CONRAD, Rita-Marie: The Online Teaching Survival Guide. Simple and Practical Pedagogical Tips. 2021. San Francisco: Jossey-Bass, 2021. 371 s. ISBN: 978-1-119-76500-4.

JOHNSON, Aaron: Excellent! Online teaching. Effective strategies for a successful semester online. 2013. Great Britain: Amazon. 2013. 52 s. ISBN 9780989711609

RUSSELL, V. – MURPHY-JUDY, K. 2021. Teaching language online. A guide for Designing, Developing, and Delivering Online, Blended, and Flipped Language Courses. New York: Routledge, 2021. 282 s. ISBN: 978-1-138-38700-3. <https://doi.org/10.4324/9780429426483-001>

VAI, M. -SOSULSKI, K. 2016. Essentials of Online Course Design. A Standards-Based Guide. New York: Routledge, 2016. 232 s. ISBN: 978-1-138-78016-3.

NATO STANAG 6001, Ed. 5., 2021. Overview of language proficiency levels. [online]. Bureau for international language coordination (BILC). 2021. Dostupné z: <https://www.natobilc.org/documents/TrainingResources/STANAG%206001%20Overview%20Feb%202019.pdf>. [citované 2024-05-20].

MINISTERSTVO OBRANY ČESKEJ REPUBLIKY, 2020. Rozkaz ministra obrany o jazykovém vzdelávaní ze dne 9. dubna 2020 ve znění RMO č. 38/2021 Věstníku (1. novela) v působnosti Ministerstva obrany. [online]. Dostupné z: [https://lib.unob.cz/UNOB\\_CZ/CJV/TESTOVANI/r25\\_20\\_ve\\_zn%C4%9Bn%C3%AD\\_r38\\_21\\_r31\\_23.pdf](https://lib.unob.cz/UNOB_CZ/CJV/TESTOVANI/r25_20_ve_zn%C4%9Bn%C3%AD_r38_21_r31_23.pdf). [citované 2024-05-20].

Služobný predpis č.109/2022 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/2015 Z.z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Bratislava: Hlavný služobný úrad. 2022. 12 s.

Služobný predpis č.111/2015 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/2015 Z.z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Bratislava: Hlavný služobný úrad. 2015. 13 s.

### **Mgr. Katarína HOLOŠOVÁ**

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Demänovská cesta 393

031 01 Liptovský Mikuláš

katarina.holosova@aos.sk



## DETERMINANTY PROFESIONALITY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefánia MARŽIŇANOVÁ

### DETERMINANTS OF PROFESSIONALISM OF PROFESSIONAL SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

#### Abstract:

*The aim of this work is a theoretical analysis of the concept of professionalism in the context of professional soldiers. Based on literary analysis and theoretical studies, we identify the key determinants that shape and influence the professional profile of soldiers. We focus on factors such as education, military training, ethics and psychological aspects that contribute to the formation of the professional identity of soldiers. Our analysis highlights the importance of these determinants in shaping and maintaining professionalism in the military environment. We discuss their interrelationships and their importance for the effective performance of military tasks. This theoretical perspective on the determinants of professionalism provides a framework for understanding the complexity of the military profession and can serve as a basis for further discussions on optimal strategies for training a military professional.*

**Keywords:** *Determinants of professionalism, professional soldiers, moral values, discipline, leadership.*

#### ÚVOD

Čo určuje, že človeka pokladáme za profesionála? Sú to len objektívne ukazovatele ako je vzdelanie, skúsenosti, zručnosti v jednotlivých požadovaných oblastiach alebo je to niečo viac? Pohľady na profesionalitu sa môžu líšiť v závislosti od odborníka, ktorého sa opýtame. Inak bude vnímať profesionalitu technik, inak sociológ, či psychológ. Každý má svoj uhol pohľadu, teoretické pozadie na základe ktorého hodnotí. Objektívnejší pohľad získame eklectickým prístupom, analýzou a následnou syntézou požiadaviek z rôznych odvetví. Mozaika rôznych pohľadov nám poskytne ucelenejší obraz o tom, akého človeka môžeme pokladať za profesionála.

Vojak profesionál však navyše musí spĺňať osobnostno-morálne charakteristiky, ktoré by ho mali predurčovať k službe vlasti a inšpirácii svojho okolia k morálnemu a úctyhodnému správaniu. Na to, aby sme dosiahli požadovanú úroveň profesionality potrebujeme kvalitný a komplexný výcvik, pretože ako sa hovorí „ťažko na cvičisku,



ľahko na bojisku“. Toto známe príslovie zdôrazňuje význam prípravy a tréningu pre úspech v náročných situáciách. V kontexte plnenia úloh vo vojenskom prostredí sa tento výrok stáva nesmierne relevantným, pretože služba v neustále sa meniacom bezpečnostnom prostredí vyžaduje nielen technickú zručnosť, ale aj morálne vlastnosti, taktické myslenie a schopnosť rýchlo a efektívne reagovať na nepredvídané udalosti.

V prípade ohrozenia sú ľudia tými, nie stroje, ktorí musia viesť, rozhodovať a konať. Zatiaľ čo moderné vojenské technológie a stroje môžu zabezpečiť výhody v niektorých aspektoch, konečné víťazstvo závisí od schopnosti ľudí prispôbiť sa a riadiť situácie, ktoré nemusia byť vždy predvídateľné.

Tréning na cvičisku predstavuje nevyhnutnú prípravu pre vojenských profesionálov. V tomto kontexte platí, že čím tvrdšie a náročnejšie je cvičenie, tým lepšie sú pripravení vojaci na rôzne scenáre a nečakané udalosti, ktoré môžu nastať v boji. Fyzická kondícia, taktické znalosti a disciplína sú kľúčové faktory, ktoré môžu ovplyvniť výsledok vojny.

Navyše, ľudský faktor v boji zahŕňa aj morálne a etické rozhodnutia. Schopnosť vojakov zvládať stres, udržiavať morálku a pracovať ako tím je neoddeliteľnou súčasťou ich úspechu na bojisku. Vojenský tréning nielenže zdokonaľuje praktické schopnosti, ale aj formuje charakter jednotlivca, poskytuje mu odolnosť a schopnosť udržať rovnováhu aj v extrémnych situáciách.

Úspech na bojisku nie je len otázkou technológie a materiálnych prostriedkov, ale predovšetkým schopnosti ľudí prispôbiť sa a reagovať na dynamiku vojenských konfliktov. Profesionálne ozbrojené sily preto bezpodmienečne potrebujú kvalifikovaných príslušníkov, ktorí disponujú nielen vojensko-odbornými a technickými znalosťami, ale aj vedomosťami, schopnosťami a spôsobilosťou v oblasti práce s ľuďmi ako aj v riadiacej a organizátorskej činnosti.

Pojem vojenský profesionál vyjadruje skutočnosť, že daný príslušník naplňuje základné kvality profesionalizmu, medzi ktoré môžeme zaradiť, okrem iného: odbornosť (kompetenciu), zodpovednosť a povinnosť (záväznosť), korporatívnosť a sociálnu kvalifikáciu (Matis, 2008). Na tieto kvality nadväzujú tie, ktoré majú význam z hľadiska konkrétnej vojenskej činnosti – prípravy alebo vedenia boja. Zaujímavosť pohľadu na profesionála v kontexte špecifického vojenského prostredia nachádzame v rôznorodosti podmienok a charakteru zverených úloh, ktorým profesionálni vojaci musia čeliť a úspešne sa s nimi vyrovnávať.

## **1 PROFESIONALIZÁCIA OZBROJENÝCH SÍL**

Armáda je neodlučiteľnou inštitúciou štátu. Jej základnou funkciou je podľa nášho názoru zabezpečiť ochranu štátu pred vonkajšou agresiou. Túto funkciu možno zabezpečiť rôznymi spôsobmi. Buď sa štát môže spoliehať pri ochrane svojho územia výlučne na vlastné zdroje, prípadne na ad hoc spojenectvá, alebo môže byť integrita územia

zabezpečená v spolupráci so spojeneckými krajinami na základe aliancie, v ktorej sú krajiny združené. Profesionalizácia ozbrojených síl zodpovedá skôr druhému spôsobu ochrany územnej integrity a bezpečnosti krajiny. Profesionalizácia je však komplexnejší fenomén, ktorý treba pre jeho úplné pochopenie bližšie preskúmať.

### **1.1. Počiatky profesionalizácie ozbrojených síl**

Ozbrojené sily ako forma obrany územia a slobody obyvateľstva existovali od samého počiatku ľudstva. Ako systém regrutácie sa uplatňovala povinná vojenská služba, ale aj dobrovoľné vstupy. Počas ľudskej histórie existovalo aj mnoho žoldnierskych armád. Stále armády predstavovali riziko. Ich existencia bola opodstatnená len vtedy, keď bojovali. Žoldnierske armády sa kedykoľvek mohli obrátiť proti krajine, ktorá si ich najala. Boli motivované len peniazmi. Kto zaplatil viac, tomu bola armáda dočasne podriadená. Povinná vojenská služba sa počas väčšiny ľudskej histórie nespájala so žiadnymi právami. Išlo skôr o povinnosť. V procese formovania masových armád a širokého uplatnenia všeobecnej brannej povinnosti v Európe zohralo veľmi dôležitú úlohu Prusko. Vojenské reformy pochádzajúce z tejto krajiny sa stali vzorom pre vojenské usporiadanie v rámci celého európskeho kontinentu. Aby mohla byť zavedená branná povinnosť muselo byť v rámci reforiem zrušené nevoľníctvo. Vďaka tomu sa všetci stali občanmi a tým pádom nikto nebol vylúčený z povinnosti slúžiť v armáde (Walter, 2009). To prinieslo zmenu statusu poddaného, respektíve nevoľníka, na občana s rovnakými právami ako mala šľachta, ale aj s rovnakou mierou slobody. Zastarané štruktúry sa obávali takejto zmeny. Kráľ, prostredníctvom uznania práv občanom, síce mohol vybudovať silnú armádu, avšak proces uznania práv občanom zároveň znamenal erodovanie jeho moci. Všeobecná branná povinnosť teda v Európe prinášala práva občanom ale zároveň sa podieľala na erózii starých režimov. Bola teda istým konštitutívnym prvkom moderných národných štátov.

V rámci armád však dochádzalo aj k profesionalizácii dôstojníckych kádrov. Stalo sa tak predovšetkým z dvoch príčin. Prvou z príčin bola zložitnosť spoločenskej a vojenskej štruktúry. Druhá príčina bola technologická revolúcia, ktorá priniesla do vojny ďalšiu dimenziu. Technologické zmeny zaberali väčšinu času prípravy dôstojníkov (Parker, 2008). Profesionalizácia ako taká je proces. Do istej miery je možné formulovať predpoklad, že vždy s technologickým pokrokom prichádza aj profesionalizácia inštitúcie, v ktorej sú nové technológie používané.

V dnešnej dobe je vojenská technológia na takej úrovni, že samotná veľkosť armády nemôže konkurovať moderným bojovým zariadeniam. Nevyhnutná je ich kombinácia v správnom pomere. Zdá sa, že zavádzanie nových technológií so sebou prináša aj zvýšenú potrebu profesionalizácie (Pernica, 2007). Zároveň je podľa nášho názoru profesionalizácia armády do istej miery prepojená aj s rozvojom spoločnosti. V tomto bode je dôležité spomenúť, že profesionalizácia armády je trendom, ktorý vychádza z profesionalizácie ako

takej a teda potreby ľudstva pre špecializáciu v jednotlivých odvetviach. Sme toho názoru, že trend profesionalizácie prebieha už od nepamäti, a to vždy v nadväznosti na spoločenské a ekonomické a technologické zmeny. Pri hlbšom zamyslení je očividné, že profesionalizácia sa historicky zasadzuje už do obdobia, kedy začal prebiehať výmenný obchod, čo umožnilo jednotlivcom zamerať sa na výrobu istého produktu alebo len na jedno hospodárske odvetvie, aby si zabezpečili živobytie.

Technológie vo vojenstve aj zmena charakteru konfliktov sú v súčasnosti viac naklonené profesionálnym armádam. Sú menšou spoločenskou aj ekonomickou záťažou pre štát. V súvislosti s dnešným bezpečnostným prostredím sa často používa pojem hybridná vojna aj keď v podstate nie je ničím novým. *„Stratégia hybridnej vojny predstavuje veľmi silný a komplexný spôsob vedenia moderného ozbrojeného konfliktu. Konfliktu, ktorý nezačína výstrelom, a už vôbec nie vyhlásením vojny, konfliktu, o ktorom napadnutá spoločnosť spočiatku ani nevie, dokonca ani netuší alebo si nepripúšťa, že bola napadnutá a nachádza sa vo vojne, konfliktu, pri ktorom prípravy agresora naň začali už oveľa skôr, a pri ktorom je agresor prostredníctvom získaných, (najmä) spravodajských informácií, schopný identifikovať silné a slabé miesta svojho protivníka, tomu prispôbiť svoju stratégiu a taktiku a zvoliť čo najvhodnejšiu kombináciu konvenčných a nekonvenčných spôsobov a prostriedkov vedenia boja s cieľom dosiahnuť svoje ciele“* (Ivančík, 2016, s. 148).

Z uvedeného je zrejmé, že dnešnému bezpečnostnému prostrediu najlepšie zodpovedá profesionálna armáda, v ktorej budú vyškolení a vycvičení profesionáli zodpovední za rôzne aspekty boja proti hybridným hrozbám. Moderné technológie a zbrane môžu efektívne používať len vycvičení profesionáli (Mite, 2003). Treba tiež dodať, že profesionálne ozbrojené sily nedokážu do vojenského povolania pritiahnúť rovnaký počet vojakov ako konskripčné na základe branného zákona. Ich profesionalita je istou náhradou za údernú silu konskripčných armád.

## **1.2 Riziká vyplývajúce z úplnej profesionalizácie ozbrojených síl**

V rámci tejto podkapitoly uvedieme možné riziká, ktoré so sebou prináša prechod na armádu založenú na úplnej dobrovoľnosti vstupu. Hlavným rizikom je nedostatočný počet regrútov. Realita je taká, že aj keď je záujemcov stále relatívne dosť, vzrastá problém s nájdením vhodných kandidátov, ktorí by spĺňali všetky požiadavky kladené na budúceho vojenského profesionála. Či už sa jedná o požiadavky fyzickej, psychickej alebo zdravotnej spôsobilosti.

Ďalším problémom môže byť cena profesionálov, ktorá je oveľa vyššia ako cena brancov. To však do istej miery vyrovnáva fakt, že početnosť profesionálov je oveľa nižšia ako v prípade povinnej štátnej služby.

### **1.3 Krátka genéza evolúcie ozbrojených síl slovenskej republiky**

Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len OS SR) vznikli 1. júla 2002 reorganizáciou dovtedajšieho obranného systému. Zásadné zmeny pri výstavbe ozbrojených síl sa udiali 1. januára 1998 kedy bol zákonom č. 370/1997 Z.z. o vojenskej službe zrušený výraz vojak z povolania, ktorý nahradil nový názov profesionálny vojak. Počas platnosti tohto zákona vstúpila Slovenská republika 29. marca 2004 do vojenskej aliancie NATO. 1. septembra 2005 nadobudol účinnosť zákon č.346/2005 Z.z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktorý vytvoril legislatívne podmienky pre úplnú profesionalizáciu ozbrojených síl Slovenskej republiky. Historický ojedinelý jav nastal 1. januára 2006, kedy zanikla základná vojenská služba. Týmto dňom sa ozbrojené sily Slovenskej republiky stali plne profesionalizovanými a začali novú etapu vo svojej existencii (Segeš, 2007).

## **2 PROFESIONALITA**

Profesionalita môže byť definovaná v užšom zmysle ako proces vykonávania každodenných úloh špecifickým, kompetentným a akceptovateľným spôsobom, ktorý sa riadi stanovenými normami. Požadované štandardy sú určené prostredím, osobnosťou a kariérou a stanovujú ich ďalší úspešní profesionáli, ktorí boli alebo sú na rovnakom poli. Vo všeobecnosti sa hodnotí prostredníctvom jednoduchých každodenných činností a prejavov, ktoré zahŕňajú rôzne premenné (Freidson, 2005).

Profesionalitu určuje niekoľko faktorov, ktoré možno rozdeliť do troch kategórií; sebadisciplína, okolie a kariéra. Sebadisciplína zahŕňa rozhodnutie človeka. Je to kľúč k profesionalite a hlavný determinant rozsahu profesionality človeka. Sebadisciplína tiež určuje druh vedomostí a zručností, ako aj inteligenciu, ktorú bude mať profesionál v konkrétnej oblasti (Freidson, 2005). Trvá dlho, kým ju človek získa, ale kratšie, kým ju stratí.

Prostredie, v ktorom sa človek nachádza, najmä v mladosti, zohráva kľúčovú úlohu vo výbere profesie a spôsobu naplnenia potrebnej úrovne profesionality. Rôzne kariéry majú rôzne etické hľadiská, ktoré určujú a stanovujú štandardy pre správanie človeka. Je možné byť profesionálom v čomkoľvek, čomu sa človek venuje, musí tomu však prispôbiť štúdium, plánovať si priority a vykonávať ich bez zbytočného odkladu (Hughes, 2013).

Zodpovedný plán zabezpečí, že nás na ceste za cieľom nevyrušia nepredvídateľné okolnosti. Ak neexistuje plán, človek riskuje stratu času prakticky ničnerobením. Profesionalita vyzýva na používanie najefektívnejších prístupov na riešenie rôznych problémov, čo sa prejaví v lepšom plnení zverených úloh a celkovej pracovnej spokojnosti.

### **2.1. Vojak profesionál**

Profesionálny vojak predstavuje jedno z najzásadnejších a najnáročnejších povolání v dnešnej spoločnosti. Jeho úlohou nie je len brániť krajinu pred vonkajšími hrozbami,

ale zároveň reprezentovať hodnoty, ako sú odvaha, oddanosť a odbornosť. Je to povolanie, ktoré si vyžaduje obetavosť, neustále vzdelávanie a schopnosť rýchlo a efektívne reagovať na rôzne situácie.

Jedným z najvýraznejších rysov, ktoré robia z vojaka profesionála, by mala byť jeho odvaha. Odvaha, ktorá nie je len fyzickou statočnosťou v boji, ale aj psychickou silou čeliť neistote a nebezpečenstvu. Vojak je schopný prekonať vlastné obavy a pochybnosti, aby ochránil bezpečnosť a slobodu svojej krajiny. Odvaha vojaka nie je len odvahou v boji, ale aj odvahou rozhodovať sa v ťažkých situáciách a prevziať zodpovednosť za svoje činy.

Za ďalší dôležitý prvok vojenskej profesionality môžeme považovať oddanosť. Vojak sa zaväzuje slúžiť svojej krajine a plniť svoje povinnosti s vernosťou a oddanosťou. Táto oddanosť nie je len k vojenskej jednotke, ale aj k hodnotám a princípom, ktoré sú zakotvené v jeho vlastnej národnej histórii. Vojak je ochotný obetovať svoj čas, pohodlie a niekedy aj vlastný život pre vyššie ciele svojej krajiny.

Podľa nášho názoru je veľmi podstatným pilierom, ktorý robí z vojaka profesionála, odbornosť. Moderná vojenská technológia a stratégie si vyžadujú neustále vzdelávanie a odborný rast. Vojak musí byť odborne dobre pripravený na plnenie svojich úloh. To zahŕňa špecializovanú vojenskú prípravu, vzdelávanie v oblasti taktiky a stratégií, ale aj schopnosť adaptovať sa na nové technológie a prostriedky boja. Odbornosť vojaka sa prejavuje nielen v jeho schopnostiach v boji, ale aj v jeho schopnostiach vedenia a spolupráce v tíme.

Je dôležité si uvedomiť, že vojak profesionál nie je len bojovník, ale aj ochranca mieru a stability. Jeho príprava a nasadenie smerujú k minimalizácii rizík a zachovaniu bezpečnosti pre občanov. Vojak je takýmto spôsobom nielen ochrancom svojej krajiny, ale aj zárukou stability a bezpečnosti v celosvetovom meradle.

Celkovo možno povedať, že vojak profesionál nie je iba nositeľom zbrane, ale aj symbolom hodnôt, ktoré spájajú jednotlivcov a krajiny. Jeho odvaha, oddanosť a odbornosť tvoria pevný základ pre jeho schopnosť plniť náročné úlohy v prospech bezpečnosti a stability.

### **3 DETERMINANTY PROFESIONALITY**

Determinanty profesionality sú kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú úspech a výkon v pracovnom prostredí (Pavlov, 2018). Profesionalita sa týka nielen odborných schopností, ale aj správania, komunikácie a celkového prístupu k práci. Z nášho pohľadu sú determinanty profesionality multifaktoriálne a zahŕňajú ako odborné, tak aj medziľudské faktory. Profesionálny jednotlivec je schopný kombinovať technické znalosti s vysokými štandardmi správania a komunikácie, čo prispieva k úspešnému a etickému pôsobeniu v pracovnom prostredí. Profesionalitu v tomto kontexte môžeme teda chápať ako kombináciu odborných znalostí, charakterových vlastností ale aj sociálnych zručností, ktoré dokáže profesionál aplikovať do plnenia každodenných povinností s cieľom plniť úlohy

na vysokej úrovni a zároveň udržať pozitívne pracovné prostredie a korektné vzťahy na pracovisku. Profesionálni vojaci sa vyznačujú niekoľkými determinantmi profesionality, ktoré sú kľúčové pre úspech a účinnosť v plnení úloh (Dziaková, 2009). V nasledujúcej časti si ich bližšie predstavíme.

### **3.1 Odborná príprava a vzdelanie**

Základom každého profesionála sú adekvátne vedomosti a zručnosti. Odborná pripravenosť je tvorená úrovňou vzdelanosti a zvládnutím teórie, metód a postupov riadenia, ktoré sú predpokladom praktického plnenia povinnosti a úloh. Okrem toho je tvorená vedomosťami o vojenskej technike, zbraňových systémoch a zbraniach, schopnosťami čo najúčelnejšie, najefektívnejšie a najracionálnejšie využívať ich vlastnosti v bojových i nebojových činnostiach a to podľa zaujímavej pozície (Matis, 2008).

Profesionálni vojaci musia absolvovať prísnu odbornú prípravu a vzdelanie, ktoré zahŕňa široké spektrum vojenských schopností a znalostí, napr. taktika, technika, logistika, základy prvej pomoci, psychologická príprava, topografia a iné. Odborná kvalifikácia a znalosti v danej oblasti sú základom profesionality. Kľúčové je neustále vzdelávanie a udržiavanie už nadobudnutých zručností. Dôležitým aspektom prípravy sú praktické skúsenosti, ktoré prispievajú k rozvoju nadobudnutých schopností. Zároveň poskytujú potrebný kontext pre prípadné hlbšie porozumenie pracovným situáciám.

V súčasnosti patrí medzi dôležité odborné kvality profesionálneho vojaka jeho jazyková pripravenosť umožňujúca, okrem zvyšovania odbornosti prostredníctvom zahraničných zdrojov, aj komunikáciu so zahraničnými partnermi. Bez tejto znalosti sa aj vynikajúci odborník dostane do roly outsidera.

### **3.2 Fyzická kondícia**

Vojaci musia udržiavať vysokú úroveň fyzickej kondície, aby zvládli náročné fyzické aktivity spojené s výkonom štátnej služby. Fyzická kondícia zlepšuje ich vytrvalosť, rýchlosť, silu, ale aj odolnosť voči stresu a frustrácii. Každý vojak musí spĺňať normy ročného preskúšania z pohybovej výkonnosti, čo je základom pre ďalší rozvoj konkrétnych zručností potrebných pre výkon špecifických funkcií. Výhodou štátnej služby v tomto ohľade je možnosť, resp. povinnosť športovať v rámci pracovnej doby, čo má vojakom zabezpečiť splnenie požiadaviek na ich fyzickú kondíciu. Organizácia telesnej prípravy sa líši v závislosti od útvaru, či charakteru vykonávaných úloh, no spravidla býva centrálné organizovaná pre PrV, ktorí dosiahli nižšie hodnotenie.

### **3.3 Morálna integrita**

Morálna integrita vojakov sa týka ich schopnosti a ochoty riadiť sa morálnymi normami, hodnotami a etickými zásadami, najmä v kontexte vojenských operácií a služby v ozbrojených silách. Je dôležitým aspektom v profesionálnom správaní vojakov a prispieva k dôvere verejnosti voči ozbrojeným silám a k udržaniu disciplíny v jednotkách.

Od profesionálnych vojakov sa očakáva, že sa budú riadiť etickými normami a morálnymi zásadami.

Dôvera a integrita sú kľúčovými aspektmi profesionality vo vojenskom prostredí. Profesionáli by sa správali v súlade s morálnymi hodnotami, zachovávať Etický kódex profesionálneho vojaka a naplňovať hodnoty ako vernosť, čestnosť, disciplinovanosť, hrdosť, tímovú zodpovednosť a obetavosť. Dôležitým aspektom vojenskej profesionality a zároveň znakom zrelej osobnosti je snaha robiť veci „správne“ aj keď sa nikto nepozera. Vojaci sú povinní dodržiavať príkazy nadriadených, avšak tento záväzok je obmedzený etickými zásadami. Ak by im bolo povedané vykonať niečo neetické alebo nelegálne, mali by mať morálnu odvahu odmietnuť tieto príkazy.

Vo vojenskom prostredí môžu vojaci čeliť náročným situáciám, kde je nevyhnutné konať rýchlo a rozhodne. Morálna integrita zahŕňa schopnosť kriticky posudzovať situácie a byť ochotný prevziať zodpovednosť za svoje činy.

Záujmom nadriadeného by malo byť rozvíjanie morálnej integrity podriadených rôznymi spôsobmi. V prvom rade je však záujem a snaha každého jednotlivca. Najjednoduchším začiatkom je pravidelné zastavenie sa a sebareflexia nad vlastnými hodnotami, postojmi a presvedčeniami. Zamyslenie sa nad vlastným hodnotovým rebríčkom, určenie si priorít a následná snaha správať sa v súlade s tým, čo považujem za morálne a správne. Ďalším krokom môže byť rozvíjanie empatie a snaha pochopiť pocity a perspektívy ostatných. Empatia umožňuje lepšie chápať, ako naše činy ovplyvňujú iných, a to môže posilniť morálnu integritu.

Dôležitým aspektom je tiež odvaha prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia a činy. Znakom profesionality je aj ochota poučiť sa a vyvarovať sa ďalším nedorozumeniam, či zlyhaniam. Na to všetko potrebuje profesionál dostatočnú odvahu, lebo nie je jednoduché čeliť vlastným nedokonalostiam. Profesionálny vojak musí mať odvahu stáť si za hodnotami, vlastnými aj hodnotami organizácie, aj v náročných situáciách.

Rozvíjanie morálnej integrity je proces, ktorý vyžaduje trvalé úsilie a samorefektívny prístup. Je to cesta osobného rastu a vyvíjania seba samého ako morálneho jednotlivca, čo so sebou prináša aj premýšľanie o dlhodobých následkoch vlastných rozhodnutí a činov (Clark, 2022).

### **3.4 Disciplína**

Disciplína profesionálnych vojakov je základným pilierom úspechu a efektivity vojenskej organizácie. Jej dôležitosť sa prejavuje nielen v čase mieru, ale najmä v situáciách, keď je potrebné čeliť výzvam a nebezpečenstvám v boji. Disciplína predstavuje organizovaný prístup k plneniu úloh a prísnemu dodržiavaniu pravidiel a rozkazov. Vojaci, ktorí sú disciplinovaní, vytvárajú efektívny a spoľahlivý tím, ktorý môže úspešne čeliť rôznym situáciám na bojovom poli.

Jedným zo základných aspektov disciplíny je poslušnosť. Vojaci musia byť schopní rýchlo a presne reagovať na príkazy nadriadených bez váhania alebo otáľania. V boji môže každý okamih rozhodovať o životoch a úspechu misie. Disciplína zabezpečuje, že každý člen tímu vie, čo od neho očakávať a že bude schopný plniť svoje úlohy bez ohľadu na okolnosti.

Disciplína tiež prispieva k udržiavaniu poriadku a kontroly nad vojenským prostredím. Vojenská jednotka funguje ako presne zosúladený mechanizmus, a ak je táto harmónia narušená, môže to mať fatálne dôsledky. Vojaci, ktorí dodržiavajú disciplínu, pomáhajú udržiavať organizáciu vo výbornej kondícii, čím prispievajú k úspechu celého vojenského útvaru.

Okrem toho disciplína zvyšuje morálku vojakov. Výcvik a pravidelný režim prispievajú k vytvoreniu profesionálnej a etickej vojenskej kultúry. Vojaci sú učení, ako prekonať osobné obmedzenia, ako tímový hráč prispievať k celkovému úspechu a ako si vážiť a rešpektovať svojich kolegov. Takýto prístup zvyšuje zmysel pre hrdosť, lojalitu a oddanosť voči jednotke a krajine.

Disciplína vojakov nie je len o poslušnosti, ale aj o zodpovednosti a samokontrole. Disciplinovaní vojaci sú schopní efektívne riadiť svoje emócie a rozhodovať v záujme kolektívu. Vojenská disciplína tak nevytvára len efektívny vojenský stroj, ale aj charakterovo silných jednotlivcov.

Celkovo vzaté, disciplína zohráva nezastupiteľnú rolu v vojenskom prostredí. Je to základ, na ktorom spočíva úspech vojenských operácií a bezpečnosť krajiny. Vojaci, ktorí sú disciplinovaní, predstavujú spoľahlivú silu, ktorá môže čeliť výzvam a nebezpečenstvám s maximálnou efektivitou a úspešnosťou.

### **3.5 Vodcovské schopnosti**

Vojenský profesionáli musia byť schopní prevziať vedenie a robiť rýchle a informované rozhodnutia v stresových situáciách. Vodcovské schopnosti sú kritické pre úspech tímu a vodcovstvo ako také je téma, ktorou by sme sa v ozbrojených silách mali zaoberať podrobne, pretože úspech a kvalita celej organizácie závisí na profesionalite a kompetentnosti velenia.

Už prvý prezident T. G. Masaryk, vo svojich úvahách opísal charakterové vlastnosti a rysy dôstojníka. Podľa neho mal byť každý dôstojník predovšetkým: *„svedomitým, zodpovedným, demokratickým, vzdelaným, byť dobrým veliteľom, učiteľom, kamarátom, odborníkom na mnoho profesií, politicky zorientovaný, reprezentantom armády a v neposlednom rade byť platnou súčasťou spoločnosti“* (Nemeček, 2017, s.11).

Dôstojník podľa neho: *„si musí tiež pestovať autoritu, získavať dôveru a byť taktný“*, mal by byť nielen excelentným odborníkom, disponujúcim vynikajúcim charakterom,



ale aj spoločensky rešpektovanou a angažovanou osobnosťou, človek so značným rozhľadom v sociálne – spoločenských a kultúrnych oblastiach (Masaryk in: Nemeček, 2017, s.11).

Nemenej dôležitým atribútom vyjadrujúcim etické hodnoty každého dôstojníka je česťnosť, ktorá je predpokladom úspešnej spolupráce s ostatnými. Hrdosť na vojenské povolanie a príslušnosť k ozbrojeným silám, založená ako na spoločne dosiahnutých výsledkoch vojenskej jednotky i celej armády, tak na tradíciách, je základom profesijnej spolupatričnosti.

### 3.6 Adaptabilita

Adaptabilita vojakov je kľúčovým faktorom v súčasnom svete plnom neustálych zmien a nečakaných udalostí. Vojenské operácie sa môžu vyvíjať rýchlym tempom a môžu sa objaviť situácie, na ktoré nie je možné sa pripraviť vopred. Preto je schopnosť prispôbiť sa novým podmienkam a situáciám kľúčová pre úspech vojakov.

Jedným z hlavných dôvodov, prečo je adaptabilita taká dôležitá, je dynamika moderných konfliktov a operácií. Vojaci sa môžu stretávať s rôznymi typmi hrozieb, od tradičných vojenských konfliktov po nekonvenčné vojenské hrozby a terorizmus. Schopnosť rýchlo sa prispôbiť novým taktikám, prostriedkom a prostrediam môže znamenať rozdiel medzi úspechom a neúspechom v misii.

Okrem toho, vojaci často pracujú v medzinárodných prostrediach, kde sa stretávajú s rôznymi kultúrami, jazykmi a spôsobmi boja. Adaptabilita je nevyhnutná pre efektívnu komunikáciu a spoluprácu s partnermi z rôznych krajín a kultúr.

Ďalším aspektom je technologický pokrok. Vojenská technológia sa neustále vyvíja, a vojaci musia byť schopní rýchlo ovládať a prispôbovať sa novým technológiám. Schopnosť rýchlo sa učiť a prispôbovať sa novým výzvam v oblasti technológií je pre moderných vojakov nevyhnutná.

Vojaci s vysokou mierou adaptability sú schopní riešiť neočakávané situácie, čeliť stresu a neistote s chladnou hlavou a robiť rýchle rozhodnutia na základe nových informácií. Táto schopnosť nie je len výhodou v boji, ale tiež pomáha v budovaní tímovej dynamiky a vytváraní silných, zohratých jednotiek (Belin, 2020).

Celkovo je adaptabilita kľúčovým prvkom vojenskej prípravy a výcviku. Je to schopnosť, ktorá zvyšuje účinnosť vojakov a prispieva k ich schopnosti čeliť rozmanitým výzvam, ktoré môžu stretnúť v súčasnom globálnom prostredí.

Otázka, ako zvýšiť adaptabilitu vojakov, je nesmierne dôležitá pre efektívnosť a úspech hlavne vo vojenských misiách. Jedným z krokov smerujúcich k zlepšeniu adaptability vojakov je rôznorodý a realistický výcvik. Výcvik by mal zahŕňať širokú škálu situácií a scenárov, aby vojaci mohli vidieť a zažiť rôzne možné udalosti. Realistické simulácie, ktoré odrážajú skutočné bojové situácie, sú nevyhnutné pre rozvoj rýchleho rozhodovania a schopnosti prispôbiť sa novým výzvam (Prykhodko, 2020).

Vedľa fyzického výcviku je nevyhnutné venovať pozornosť aj psychologickej príprave vojakov. Schopnosť zvládať stres a neistotu je kritická pre efektívnu adaptáciu. Vojaci by mali byť vybavení technikami relaxácie a stratégiami na riadenie emócií, aby si udržali chladnú hlavu v náročných situáciách.

Významným aspektom je aj rozvoj tímovej spolupráce. Silné, dôveryhodné tímy podporujú adaptabilitu jednotlivcov. Tímové cvičenia a spoločné úlohy môžu vytvárať prostredie, kde sa vojaci učia spolupracovať a dôverovať si navzájom.

Zároveň je dôležité rozvíjať vodcovské schopnosti. Vodcovia vojakov by mali byť schopní rýchlo analyzovať situáciu, prijímať rozhodnutia a viesť tím v neustále meniacich sa podmienkach. Školenia vodcovstva by mali zdôrazňovať potrebu adaptability a flexibilného vedenia.

Kultúra učenia by mala byť zakotvená v celom vojenskom prostredí. Vojaci by mali byť podporovaní v neustálom vzdelávaní o nových technológiách, taktikách a stratégiách. Samostatné štúdium a rozvoj nových zručností by mali byť povzbudzované a oceňované, čo bohužiaľ nie je v našom prostredí vždy realitou.

V závere je kľúčové implementovať systematický proces debriefingu po každej misii alebo cvičení. Tieto debriefingy by mali slúžiť na zhodnotenie, identifikáciu príležitostí na zlepšenie a získanie spätnej väzby od vojakov. Kultúra učenia z chýb by mala byť podporovaná a chápaná ako príležitosť na rast (Dziaková, 2009).

Celkovo je rozvoj adaptability u vojakov komplexným procesom, ktorý vyžaduje integrovaný prístup k výcviku, psychologickej príprave a vedeniu. Vytvorenie flexibilných a prispôsobivých ozbrojených síl je kľúčom k úspechu vojenských operácií v dnešnom náročnom a rýchlo meniacom sa svete.

### **3.7. Komunikačné schopnosti**

Efektívna komunikácia je kľúčovým aspektom v boji aj v každodennom vojenskom živote. Vojaci musia byť schopní jasne a presne komunikovať s kolegami, nadriadenými a ďalšími jednotkami. Mali by si byť vedomí nielen verbálnej, ale aj neverbálnej zložky komunikácie a vedieť nadobudnuté vedomosti vyžiť v každodennej praxi. Dôležitá je tiež schopnosť empatie, teda schopnosť porozumieť a reagovať na potreby a pocity ostatných ľudí, čo prispieva k lepšiemu pracovnému prostrediu a vzťahom (Hewstone, Stroebe, 2001). Okrem toho sa vojaci učia špeciálnym formám komunikácie, ktoré sú nevyhnutné v boji. Patrí sem rádiové spojenie, kódovanie informácií a efektívna výmena správ v stresových situáciách.

### 3.8 Organizačné schopnosti

Schopnosť organizovať informácie, delegovať úlohy a riadiť pracovné procesy je dôležitá hlavne pre riadiacich pracovníkov bez ohľadu na hodnostný zbor a je kľúčová pre efektívny a profesionálny pracovný výkon. Pri organizácii nemôžeme zabudnúť ani na schopnosť efektívneho plánovania a riadenia času, tzv. time management, bez ktorého sa v pracovnom procese, hlavne v špecifickom vojenskom prostredí, nezaobídeme.

### 3.9 Tímová spolupráca

Dôležitým aspektom profesionality je schopnosť efektívne spolupracovať s ostatnými členmi tímu. To zahŕňa schopnosť naslúchať, podeliť sa o nápady/názory a zároveň rešpektovať rozdielne prístupy. Vojenský profesionáli by mali byť schopní konštruktívne riešiť konflikty a hľadať spoločné riešenia s cieľom zefektívniť plnenie úloh.

Všetky tieto determinanty spoločne tvoria komplexný obraz profesionality. Každý z týchto faktorov by stál za podrobný rozbor a nájdeme v ňom množstvo detailov, ktoré sú pre profesionalitu dôležité. Ich kombinácia umožňuje jednotlivcom vyvíjať sa, úspešne plniť pracovné úlohy a prispievať k rozvoju pracovného prostredia a organizácie ako celku. Profesionalita sa nedá chápať iba ako súbor technických zručností, ale tiež ako kombinácia charakterových vlastností a sociálnych zručností, ktoré umožňujú úspešné pôsobenie v pracovnom prostredí (Berryová, 2009).

## ZÁVER

Za zamyslenie stojí rozlíšenie medzi profesionálnym vojakom a vojakom profesionálom. Tak ako to už v každom povolání býva, nie je každý zamestnanec ideálom. Skutočný profesionál by mal byť vnímaný ako nositeľ hodnôt a zároveň hodnoty tvoriť v pracovnom, ale aj osobnom živote. Práca vojenského profesionála, nie je len povolaním, ale službou. Základom by teda mala byť integrovaná osobnosť, ktorá veci robí správne aj vtedy, keď sa nikto nepozerala.

Skutočný profesionál by mal byť zodpovedný k sebe aj ostatným. Žiť tak, aby bol pre iných príkladom a motiváciou k morálnemu správaniu. Bol pridanou hodnotou spoločnosti, v ktorej by bol jeho výkon a správanie vizitkou nielen osobnou, ale pozitívnym spôsobom by reprezentoval Ozbrojené sily ako organizáciu, lebo to sme – sme nositeľmi hodnôt a musíme si to uvedomovať aj v každodenných situáciách.

V súčasnosti, viac ako kedykoľvek predtým, vnímame potrebu rozvíjať u profesionálnych vojakov hrdosť na vojenské povolanie, na príslušnosť k ozbrojeným silám ako aj schopnosť reprezentovať ozbrojené sily na verejnosti aj vo chvíľach mimo služobného času. Vnímame akúsi „krízu“ morálnych hodnôt a celkového hodnotového systému, ktorý sa vplyvom presýtenosti informáciami stále viac bagatelizuje a stierajú sa hranice jednotlivých hodnôt, prípadne prestávame klásť dôraz na hodnotovo orientovanú

spoločnosť. Mnohokrát si však neuvedomujeme, že práve toto robí človeka človekom, profesionála profesionálom. Potrebujeme oporné body, na ktorých budeme stavať úspešnú a morálnu spoločnosť, ktorej jedným pilierom sa môžu stať aj profesionálni vojaci. Vojaci odpradáva vzbudzujú rešpekt, obdiv a pre mnohých mladých ľudí sú vzorom. Tým sa však nestanú len samotnou príslušnosťou k ozbrojeným silám.

Keďže mnohým mladým ľuďom v dnešnej dobe chýba stabilné prostredie a veľakrát prichádzajú do pracovného prostredia bez dostatočnej morálno-etickej základne, vidíme potrebu systematicky pracovať na rozvíjaní týchto kompetencií v previazanosti s rozvíjaním technických a iných zručností a faktorov, ktoré determinujú profesionalitu. Priestor na rozvíjanie kľúčových osobnostných determinant, potrebných pre plný rozvoj profesionála prospešného pre ozbrojenú silu je v pôsobnosti nadriadeného prostredníctvom veliteľských príprav, spoločenskovedných seminárov a neposlednom rade v súčinnosti s Psychologickou službou OS SR cestou útvárových psychológov, ktorí majú potrebné kompetencie využiteľné v prospech modernej organizácie.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELIN, A. V., a i. 2020. Adaptability issues in professional training of the military. In 4th International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2020). Atlantis Press, 2020. p. 660-663. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200316.144>
- BERRYOVÁ, L. M., 2009. Psychológia v práci. Bratislava: Ikar. 2009. 693s. ISBN 978-80-551-1842-0.
- CLARK, T. S., III. 2022. *The effect of moral development and moral identity on integrity*. Dostupné na : <<https://www.proquest.com/dissertations-theses/effect-moral-development-identity-on-integrity/docview/2652518188/se-2>>
- DZIAKOVÁ, O. 2009. *Vojenská psychologie*. Praha: Triton. 2009. 544 s. ISBN 978-7387-156-7.
- HEWSTONE, M., STROEBE, W. 2001. Sociální psychologie. Praha: Portál. 2001. 769s. ISBN 80-7367-092-5.
- HUGHES, W., HUGHES, C. 2013. Professionalism and professional institutions in times of change. In *Building Research & Information*. 2013. Vol. 41, č. 1, 2013, s. 28-38. ISSN 0961-3218. Dostupné na: <<https://centaur.reading.ac.uk/30313/>> <https://doi.org/10.1080/09613218.2013.737096>
- FREIDSON, E. 2005. *Professionalism as a concept (2 ed)*. Chicago: University of Chicago Press. 2005.
- IVANČÍK, R. 2016. Teoretické východiská skúmania problematiky hybridnej vojny – vojny 21. Storočia. In *Medzinárodné Vzťahy / Journal Of International Relations*. Vol. 2, 2016, s. 149, ISSN 1336-1562.
- MATIS, J., HAMAJ, P., MARTINSKÁ, M. 2008. *Sociológia armády*. Liptovský Mikuláš: Tlačiareň Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika. 2008. 274s. ISBN 978-80-8040-362-1.

- MITE, V. 2003. *Iraq: War Illustrates Advantages Of Professional Army*. In rferl.org [online]. 2003 [cit.2024-01-10], Dostupné na: <Iraq: War Illustrates Advantages Of Professional Army (rferl.org)>
- NEMEČEK, V. a i. 2017. *Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky*. 2017. 114s. Brno: Odele nie vydavateľstva a správy studijných fondov, UO Brno. ISBN 978-80-7582-011-2.
- PARKER, G. 2008. *Historia sztuki wojennej. Od starożytności do czasów współczesnych*. Warszawa : Książka i Wiedza, 2008. 468s. ISBN : 978-83-05-13527-6.
- PAVLOV, I. a i. 2018. *Kariérový systém profesijného rozvoja učiteľov a model podpory profesijného učenia v škole*. [online] Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2018. 122s. ISBN 978-80-557-1513-1.
- PERNICA, B. 2007. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: AVIS. 2007. 247s. ISBN 978-80-7278-381-6.
- SEGEŠ, V. a i. 2007. *Slovensko. Vojenská kronika*. Bratislava: Perfekt. 2007. 200s. ISBN 978-80-8046-381-6.
- WALTER, D. 2009. Meeting the French challenge Conscriptio n in Prussia, 1807–1815. In *Blanton, Harold (eds.). Conscriptio n in the Napoleonic Era A revolution in military affairs*. Londýn : Routledge: Taylor and Francis Group. s. 24-46.
- WEBER, Jeremy S. 2017. Whatever happened to military good order and discipline. In *Clev. St. L. Rev.*, Vol. 66, 2017., s.123. Dostupné na: < <https://engagedscholarship.csuohio.edu/clevstlrev/vol66/iss1/8>>

**Mgr. Štefánia MARŽIŇANOVÁ**

Kontaktná adresa: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393,  
031 01 Liptovský Mikuláš  
E-mail: stefania.marzinanova@aos.sk



## AKTUÁLNY STAV A PROBLÉMY V OBLASTI VZDELÁVANIA DÔSTOJNÍKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Monika SAGANOVÁ

### CURRENT STATUS AND PROBLEMS IN THE FIELD OF OFFICER EDUCATION OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

#### Abstract:

*The contribution is devoted to the education of officers, from the first professional education to the education necessary for the highest military ranks. We point out the problems in the field of education and development of officers, as well as the insufficient development of the professional professionalism of the officers of the Armed Forces of the Slovak Republic.*

**Keywords:** *education, officers, professional professionalism, course,*

#### ÚVOD

Dôležitou súčasťou profesionálnej prípravy a kariérneho rozvoja vojenského personálu je celoživotné vzdelávanie, ktoré primárne zabezpečuje Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“) a Centrum vzdelávania (ďalej len „CV“) v Liptovskom Mikuláši. Tieto dve inštitúcie zabezpečujú vzdelávanie a výcvik profesionálnych vojakov, civilného personálu OS SR a zamestnancov rezortu ministerstva obrany, Akadémie ozbrojených síl, absolventov policajných a civilných vysokých škôl, ako aj ďalšie vzdelávanie realizované podľa zmlúv a dohovorov.

Vzdelávanie dôstojníkov je nepretržitý, premyslený a pravidelne optimalizovaný proces, ktorý poskytuje ozbrojeným silám Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) intelektuálny základ pre úspešné velenia a riadenie činnosti vojsk v prostredí, v ktorom sa aktuálne nachádzajú. Je zamerané na podporu kritického myslenia, rýchleho úsudku, plynulej komunikácie a čo najsprávnejšej analýzy. K rozvoju týchto zručností napomáhajú kariérne a odborné kurzy vedené CV ale vo veľkej miere taktiež zahraničné ekvivalentné kurzy na vojenskú hodnosť podľa prílohy č. 1 Služobného predpisu Hlavného služobného úradu 109 z 25. decembra 2022 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie,

o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Služobný predpis HSÚ 109/2022“ ).

Pokladáme za potrebné poukázať na aktuálny stav, zaužívané postupy a metódy vzdelávania dôstojníkov, ale aj na možnosti optimalizácie systému vzdelávania a elimináciu nedostatkov.

## 1 PRVÉ ODBORNÉ VZDELÁVANIE DÔSTOJNÍKOV

Prvé odborné vzdelávanie budúcich dôstojníkov začína v prípravnej štátnej službe profesionálneho vojaka v trvaní 7 týždňov, a je ním **základný vojenský výcvik**. Cieľom základnej vojenskej prípravy je vycvičiť a vychovať profesionálov pripravených na výkon základných funkcií. Naučiť ich základným vedomostiam a praktickým zručnostiam v ovládaní zbraní a prideleného materiálu, byť schopný žiť podľa pravidiel a princípov OS SR a definovať a riadiť sa základnými hodnotami OS SR. Počas prvých dní základnej vojenskej prípravy sa naučia budúci dôstojníci rešpektovať zákony, históriu a príslušnosť SR, základné demokratické a všeľudské hodnoty spoločnosti a najmä rešpektovať svojich nadriadených profesionálnych vojakov. Tým sa tvoria v kariére dôstojníkov predpoklady pre ďalší odborný a kariérny rast. (Základný vojenský výcvik OS SR, 2024)

## 2 VYSOKOŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE DÔSTOJNÍKOV

Po absolvovaní základného vojenského výcviku nastupujú budúci dôstojníci OS SR ako kadeti v prípravnej štátnej službe na vysokoškolské štúdium na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“) v Liptovskom Mikuláši, kde ich pripravujú na nepretržitý profesionálny rast a nutnosť celoživotného vzdelávania počas celej kariéry dôstojníka. V duchu vlastenectva sa učia uznávať hodnoty, akými sú zmysel pre povinnosť, čestnosť, občianska a spoločenská zodpovednosť a mravnosť.

AOS buduje dôstojníkov, ktorí sa charakteristickí:

- osobnými kvalitami, akými sú zodpovednosť, disciplína, odhodlanie, sebavedomie, integrita, rýchly, logický a kritický úsudok, tvorivé uvažovanie, zmysel pre, kultivované
  - a spoločenské vystupovanie a vojenské správanie,
  - schopnosťou riešiť nečakané situácie a vznikajúce problémy,
  - vodcovskými, technickými a taktickými schopnosťami a vedomosťami,
  - dokonalými znalosťami organizácie, vybavenia a fungovania ozbrojených síl,
  - schopnosťou pracovať v efektívnych tímoch, rýchlo vytvoriť a riadiť tímy v prostredí neustálych organizačných premien,
  - schopnosťou operovať v komplexnom, neurčitom a rýchlo sa meniacom prostredí.
- (Výročná správa o činnosti za rok 2007, s.8)

Aplikácia vysokoškolských predmetov do vojenského prostredia by mala byť základným predpokladom dobrého vojenského vzdelania, na ktorom budú vedieť dôstojníci OS SR budovať po zvyšok celej svojej kariéry.

## 2.1 Vojenský program

Počas vysokoškolského štúdia absolvujú kadeti **vojenský program**, ktorý je základným pilierom vstupného vzdelávania dôstojníkov OS SR. Zahŕňa súbor vojenských vzdelávacích činností a výcvikových činností uskutočňovaných mimo akreditovaného študijného programu so stanoveným obsahom a súborom pravidiel. Jeho úspešné absolvovanie je pre profesionálneho vojaka podmienkou na úspešné absolvovanie štúdia na vojenskej vysokej škole.

Vojenský program kadetov predstavuje samostatný, systematický a účelne organizovaný proces prípravy nových dôstojníkov na vojenskú kariéru. Z hľadiska dôležitosti je veľmi významným faktorom pri utváraní vojenského ducha, získavaní potrebných vojenských vedomostí, návykov, zručností a spôsobilostí. Formuje vojenskú disciplínu, vodcovské, morálne a vôľové vlastnosti budúcich dôstojníkov. Cieľom vojenského programu je príprava budúcich dôstojníkov na výkon základných veliteľských a štábných funkcií. Úspešným absolvovaním vojenského programu splnia profesionálni vojaci požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán čo je stanovené v Čl. 1 Služobného predpisu HSÚ 109/2022. (Služobný predpis HSÚ 109, 2022, str.2)

## 2.2 Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl

Ak už má profesionálny vojak požadované vysokoškolské vzdelanie získané úspešným absolvovaním civilnej vysokej školy, prvé odborné vojenské vzdelanie získava počas prípravnej štátnej služby počas dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl (ďalej len „DKAVŠ“). Kurz je rozdelený na všeobecnú vojenskú prípravu a odbornú vojenskú prípravu. Všeobecná vojenská príprava je vykonávaná spoločne so všetkými účastníkmi kurzu. Po jej skončení je vykonávaná odborná vojenská príprava, ktorá je organizovaná diferencovane podľa vojenských odborností a ich špecializácií. Súčasťou odbornej vojenskej prípravy môžu byť aj odborné kurzy. Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl je základné vstupné vzdelanie pre budúcich dôstojníkov OS SR, ktorí neabsolvovali vojenský program v rámci štúdia na vysokej vojenskej škole.

*Program všeobecnej vojenskej prípravy DKAVŠ* predstavuje samostatný, systematický a účelne organizovaný modulový celok zameraný na získanie základných vedomostí, zručností a vojenských návykov budúcich dôstojníkov, bez rozdielu na odbornosť, potrebných na velenie a riadenie malých taktických jednotiek (čata, rota). Vychádza z požiadaviek na velenie a riadenie nižších vojenských organizačných celkov podľa rozkazov nadriadeného veliteľa. Účastníci kurzu sú oboznámení so základmi bojových prvkov, prvkov bojovej podpory, prvkov bojového zabezpečenia a prvkov podpory velenia a riadenia. Taktiež sú orientovaní v oblasti



manažérskych spôsobilosti a kompetencií, profesijnej etike, vojenskej diplomacie a protokolu, v komunikačných zručnostiach, vojenskej psychológii, vojenskej pedagogike, vojenskej sociológii, v právnych otázkach a relevantných zákonoch a národnej a medzinárodnej bezpečnosti.

*Program odbornej vojenskej prípravy DKAVŠ vychádza z požiadaviek na budúce zaradenie profesionálneho vojaka v predurčenej vojenskej odbornosti. Je zameraný na zvládnutie predurčenej funkcie v základných odborných špecializovaných činnostiach. (3)*

Úspešným absolvovaním kurzu DKAVŠ získajú profesionálni vojaci vstupné vojenské vzdelanie pre získanie požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán.

V prípade neabsolvovania vojenského programu počas štúdia na AOS alebo neabsolvovania DKAVŠ nemôže profesionálny vojak pokračovať v kariére profesionálneho vojaka v dôstojníckej hodnosti.

Špecifickým prípadom, ktorý možno považovať za ďalšie kariérne vzdelávania je absolvovanie DKAVŠ profesionálnym vojakom v dočasnej štátnej službe alebo stálej štátnej službe v rámci realizácie personálnych opatrení pri prestupe medzi hodnostnými zbormi. Táto skupina budúcich dôstojníkov prešla základnou vojenskou prípravou, majú vžitú vojenské správanie a vedia čo vyžaduje vojenský režim. Celkovo sympatizujeme s názorom doc. Ing. Stanislava Moronga PhD, ktorý prezentoval na medzinárodnej vedeckej konferencii „Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách“, že projekt dopĺňovania ozbrojených síl absolventmi DKAVŠ v odbornosti L10 a taktiež vo veliteľských funkciách pokladá za ekonomicky nevýhodný a odborne neakceptovateľný. (Morong., Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2023, str. 193)

A ako najmarkantnejší problém vidíme v skupine budúcich dôstojníkov, ktorí prichádzajú z iných sektorov štátnej sféry. Jedná sa o príslušníkov Policajného zboru, Zboru väzenskej a justičnej stráže, Železničnej polície, Hasičského a záchranného zboru, Národného bezpečnostného úradu a colníkov, ktorí prechádzajú do OS SR a služobný úrad im priznáva podľa §50 Zákona 281/2015 o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov vojenskú hodnosť, ktorú predtým dosiahli alebo im bola priznaná podľa osobitného predpisu. Nakoľko daní príslušníci podľa Čl.7 ods. 2. Služobného predpisu HSÚ č. 109/2022 spĺňajú požiadavky na vojenskú hodnosť a súčasne spĺňajú odborné požiadavky na výkon funkcie podľa čl. 2 ods. 1 až 4, nemusia absolvovať DKAVŠ ani žiaden iný kurz.

Aj napriek tomu, že prestup takýchto dôstojníkov nie je zaznamenaný vo veľkom množstve, neraz nastávajú problémy s neznalosťou všeobecne uznávaných pravidiel, morálnych a mravných hodnôt vychádzajúcich z vojenských či historických tradícií a z postavenia ozbrojených síl Slovenskej republiky. Ich správanie, vystupovanie a velenie nezodpovedá správaniu dobre pripraveného dôstojníka OS SR.

„Funkčné zaradenie absolventa DKAVŠ na úroveň absolventa akadémie ozbrojených síl je silne demotivujúce pre tých, ktorí si vojenské povolanie zvolili už po absolvovaní strednej

školy a v intervale piatich rokov štúdia boli formovaní vojenským prostredím a spôsobom života.“ (Morong., Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2023, str. 194)

### 3 ĎALŠIE VZDELÁVANIE HODNOSTNÉHO ZBORU DÔSTOJNÍKOV OS SR

Nasledovné vzdelávanie dôstojníkov prichádza z pravidla pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. Profesionálny vojak - dôstojník, musí splniť prostredníctvom absolvovania kariérneho kurzu, požiadavku, ktorú stanovuje § 43 až 49 zákona č. 281/2015 Z. z. Ďalšie vzdelávanie spravidla zahŕňa obdobie dôstojníkov od povýšenia alebo vymenovania do hodnosti major až do konca jeho kariéry.

Získanie všeobecných vojenských znalostí a zručností v potrebnom rozsahu a oboznámenie sa s obsahom zodpovedajúcim konkrétnej vojenskej hodnosti s prihliadnutím na organizačné stupne, na ktorých môžu byť funkcie s touto vojenskou hodnosťou plánované je cieľom ďalšieho vzdelávania dôstojníkov.

Požiadavky na vojenskú hodnosť, ktoré sú stanovené Služobným predpisom HSÚ č. 109/2022, v súčasnosti získava profesionálny vojak v kariérnych kurzoch na vojenskú hodnosť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. Služobný predpis stanovuje odborné požiadavky len pre hodnostný zbor poddôstojníkov a nižšie. Pre hodnostný zbor dôstojníkov vyžaduje len splnenie požiadavky na vojenskú hodnosť, ktoré musí profesionálny vojak splniť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti, ktoré spravidla splní úspešným absolvovaním kariérneho kurzu.

Kariérne kurzy dôstojníkov organizuje Centrum vzdelávania Akadémie ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši prostredníctvom nasledovných vzdelávacích aktivít.

Tabuľka 1 Prehľad kariérnych kurzov dôstojníkov OS SR organizovaných Centrom vzdelávania

	Základný veliteľsko-štábny kurz	ISOC	Vyšší veliteľsko-štábny kurz	Kurz národnej bezpečnosti
<b>Splnenie požiadavky na vojenskú hodnosť</b>	major	major	podplukovník, plukovník	generál
<b>Trvanie</b>	10 týždňov	9 týždňov	15 týždňov	26 týždňov
<b>Počet realizovaných kurzov</b>	1 x ročne	2 x ročne	1 x ročne	1 x ročne

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Počet absolventov kariérnych kurzov v posledných šiestich rokoch

Kurz Rok	Základný veliteľsko- štábny kurz	ISOC	Vyšší veliteľsko- štábny kurz	Kurz národnej bezpečnosti
2018	52	36	43	0
2019	32	35	22	0
2020	32	20	27	0
2021	51	40	74	0
2022	47	27	52	0
2023	67	20	55	0

Zdroj: vlastné spracovanie (s využitím údajov z CV)

Môžeme dedukovať, že absencia odborných kurzov pre dôstojníkov OS SR je jednou zo závažných nedostatkov. Tak ako poddôstojnícka akadémia v Martine pripravuje poddôstojníkov na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia, vzdeláva ich v používaní výcvikovej dokumentácie a zabezpečuje dosahovanie vysokej úrovne výcviku pod vedením skúsených a odborne pripravených poddôstojníkov, tak aj hodnostný zbor dôstojníkov potrebuje inštitúciu, ktorá zabezpečí požadovaný profil dôstojníka. Dôstojníka, ktorý je odborne pripravený na plnenie úloh v rámci OS SR vo funkcii, ktorú zastáva.

Poddôstojnícka akadémia zabezpečuje prípravu a vzdelanie poddôstojníkov prostredníctvom **kariérnych kurzoch** (Poddôstojnícky kurz OR-5 až OR-9) **a funkčných a odborných kurzov** podľa jednotlivých funkcií (odborný výcvik G10, G20, G30, G40, L10, H10, I10, Ďalší odborný výcvik U10/Čšp 103, Štábny poddôstojnícky kurz, Kurz pre inštruktorov, Kurz pre výkonných poddôstojníkov, Kurz pre technikov rôť, Battle Staff NCO Course v spolupráci s Národnou Gardou, Indiana, USA). (Poddôstojnícka akadémia, 2024)

Takýto model vzdelávania by zabezpečil aj u hodnostného zboru dôstojníkov lepšie zvládnutie profesijnej prípravy a získanie odbornosti potrebnej na jednotlivé funkcie.

Je evidentné potrebné, aby inštitúcia zabezpečujúca vzdelávanie a rozvoj dôstojníkov mala dostatočné finančné a personálne prostriedky. Jej personál a taktiež materiálne vybavenie je kľúčové pri procesoch vzdelávania a zvyšovania odbornej pripravenosti dôstojníkov. Nedostatočná kapacita oboch komodít je dlhodobým dôvodom mnohých problémov v oblasti vzdelávania dôstojníkov OS SR. Nepretržité vzdelávanie lektorov, ich

motivácia, stabilizácia ale aj dôkladný výber vhodných vyučujúcich považujeme za kľúčovú úlohu v oblasti ďalšieho vzdelávania dôstojníkov, od čoho závisí aj celková úroveň kariérnych a odborných kurzov a následne profil absolventa daného kurzu.

Jedným z cieľov rezortu obrany, ktoré sú stanovené v strategickom dokumente pojednávajúcom o obrane Slovenskej republiky, v Obrannej stratégii, je zabezpečenie čo najlepších kompetencií na vzdelávanie dôstojníkov. Výstavba a rozvoj OS sa má zamerať na doplňovanie a udržiavanie vojenského personálu v požadovanom počte a kvalite, zvyšovanie jeho vzdelania, odbornej a fyzickej pripravenosti, psychickej odolnosti, jeho vlastenecké cítenie a rozvoj líderských kvalít veliaceho personálu. (Obranná stratégia, 2021, s.18)

## ZÁVER

Kariérne a odborné vzdelávanie, rozširovanie znalostí a získavanie praktických skúseností je v kariére každého jedného dôstojníka nevyhnutné. Tak ako sa niesol záver 21. medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej Katedrou spoločenských vied a jazykov – AOS gen. M. R. Štefánika mottom: „Profesijné vzdelávanie a vodcovské atribúty sú prepojené nádoby, ktoré je potrebné neustále inovovať a aj aktualizovať v dnešnom svete modernej medzinárodnej edukácie“ môžem aj my dedukovať neustálu potrebu zhodnocovania a inovácie systému vzdelávania.

Bezpečnostné prostredie a hrozby, ktoré v ňom vznikajú sú nestále, rýchlo meniace a vyžadujúce kvalitné riadenie obrany štátu, rozsiahle spôsobilosti veliteľov, rýchle jednanie orgánov velenia a riadenia, a vysokú úroveň pripravenosti OS SR. K zabezpečeniu takýchto cieľov je potrebné neustále vyvíjať a modernizovať systém kariérneho vzdelávania dôstojníkov aby dokázal držať tempo vývoja a zároveň aby neustále zvyšoval profesionalitu účastníkov vzdelávania, čím sa zvýši kvalita a status dôstojníka ako predstaviteľa dôstojníckej vojenskej profesie.

Vzdelávací systém dôstojníkov by mal ideálne zahŕňať kariérne aj odborné vzdelávanie, ktoré na jednej strane buduje intelektuálny základ pre úspešné velenia a riadenie činnosti vojsk a na strane druhej rozvíja kritické myslenie a podporuje strategické rozhodovanie na základe získaných skúseností a analytických schopností.

Pozitívnemu smerovaniu kariérneho vzdelávania dôstojníkov môže prispieť naplnenie ambície Slovenskej republiky začať plniť prísľub voči NATO, podľa ktorého majú výdavky na obranu dosiahnuť úroveň dve percentá hrubého domáceho produktu. (Závery zo samitu NATO v Bruseli, 2018)

Optimalizovaný systém vzdelávania, ktorý pozostáva nie len z kariérnych ale aj odborných znalostí a vedomostí, zabezpečí zvládanie celého spektra bezpečnostných výziev a správne strategické rozhodovanie dôstojníkov, ktoré ovplyvňuje nie len OS SR ale v neposlednej rade celkové postavenie štátu, jeho suverenitu a nezávislosť.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Obranná stratégia Slovenskej republiky, Ministerstvo obrany SR, 2021, 32 s., ISBN 978-80-89261-86-4,

Poddôstojnícka akadémia (mil.sk) [online] [cit. 2024-5-18]. Dostupné na internete: <  
<https://zavamd.mil.sk/65846/>>

Program DKAVŠ, č: AOS-150/14-2/53/2021-OddNK

Služobný predpis HSÚ 109/2022 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie v znení neskorších predpisov

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH, 2023, LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ, ISBN 978-80-8040-648-6

Výročná správa o činnosti za rok 2007, 174 s, kolektív zamestnancov Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2008 ISBN 978-80-8040-339-3, 2007, s.8

Základný vojenský výcvik OS SR [online] [cit. 2023-1-27]. Dostupné na internete: <  
<http://www.regrutacia.sk/568-sk/zakladny-vojensky-vycvik/>>

Závery zo samitu NATO v Bruseli (2018), <https://www.mosr.sk/42294-sk/ministri-obrany-krajin-v4-vydali-spolocnu-deklaraciju-k-samitu-clenskych-krajin-nato-v-bruseli/>

### **kpt. Ing. Monika SAGANOVÁ**

Doktorand katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš 1, Slovenská republika

[kuciakova.monika7@gmail.com](mailto:kuciakova.monika7@gmail.com)



## KRÍZA A RIEŠENIE NÁROČNÝCH ŽIVOTNÝCH SITUÁCIÍ U PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV V RÁMCI KRÍZOVEJ INTERVENČIE

Soňa ŠROBÁROVÁ – Peter URBAN

### CRISIS AND DEALING WITH DIFFICULT LIFE SITUATIONS IN PROFESSIONAL SOLDIERS IN CRISIS INTERVENTION

#### **Abstract:**

*Crisis and difficult life situations are an integral part of the life of professional soldiers. In life, we often encounter different situations that can trigger different strong emotional and physical reactions. Stress can manifest itself in human life in a variety of ways, from physical manifestations to psychological symptoms. Crisis intervention, as one of the effective techniques of help and support in an acute crisis, helps to manage the burden and effectively help to deal with the burden.*

**Keywords:** *stress, social support, crisis, professional soldier*

#### **ÚVOD**

Stres môžeme chápať ako špecifický prípad všeobecne poňatej záťaže na jedinca. Ide o stav, pri ktorom miera záťaže presahuje únosnosť z hľadiska adaptačných možností organizmu za daných podmienok (Paulík, 2010). Pre mnoho ľudí má stres rôzny význam za odlišných podmienok. Prvá a najvšeobecnejšia definícia stresu je definícia, ktorú navrhol Hans Selye: „Stres je nešpecifická reakcia organizmu na akúkoľvek výzvu.“ Selye tvrdil, že stres nie je identický s emocionálnym vzrušením alebo s nervovým napätím, pretože stres sa môže vyskytnúť v reakcii na ohrozenie rovnako ako u človeka a zvierat tak aj u rastlín a baktérií, ktoré nemajú nervový systém. (Selye, 1983)

Podstatný výskum, ktorý realizoval vedecký tím pod vedením R. Lazarusa, zameraný na dej v psychike človeka nachádzajúceho sa v ťažkej životnej situácii. Snažil sa porozumieť ľudskej činnosti, tomu ako vystihnúť odkiaľ pochádza nebezpečenstvo, akú má povahu, mieru jeho negatívneho vplyvu a možnosti človeka vysporiadania sa s ním. V tomto rámci je stres definovaný ako situácia, v ktorej je jednotlivec konfrontovaný s podnetom, ktorý je považovaný za potenciálne škodlivý, nebezpečný a presahujúci jeho schopnosť vyrovnať sa s ním. Kľúčové prvky tejto teórie zahŕňajú hodnotenie situácie jednotlivcom a spôsoby, akými sa snaží situáciu zvládnuť (Lazarus, 1990).

Ľudia si uvedomujú, že udržiavanie dobrého fyzického a duševného zdravia je dôležité pre efektívne plnenie pracovných povinností, dosahovanie stanovených cieľov a zlepšovanie svojho životného štandardu. Preto môžeme pozorovať, že individuálne povedomie o rôznych formách stresu naberá na význame v okamihu, keď jednotlivci úspešne vykonávajú svoju prácu a dosahujú želané výsledky (Freshwater, 2018).

Stres sa môže preukazovať v ľudskom živote rôznymi spôsobmi, od fyzických prejavov až po psychologické symptómy. Na človeku sa stres odráža buď ako krátkodobý stav prostredníctvom únavy, ospalosti, mentálneho presýtenia, straty motivácie, poklesu výkonnosti a koncentrácie, výpadku pamäti a pod. Alebo sa prejavuje ako somatické javy (bolesť hlavy, brucha, zmeny funkcie organizmu, zmena tepu, frekvencie dychu a funkcie čriev) a tiež aj krátkodobé behaviorálne reakcie (agresivita a hlasný prejav, pasivita a pod.). Trvalejšie účinky stresu delíme na psychologické symptómy (nespokojnosť, únava, vyčerpanie a pod.), somatické symptómy ochorenia (respiračné a obehové problémy, problémy s motorikou, dlhodobé bolesti hlavy, sexuálne problémy, trvalejšie a výrazné negatívne zmeny v správaní a pod.), ďalej tu patria duševné poruchy (adaptačné poruchy, post traumatická stresová porucha a pod.) (Paulík, 2010).

Zoznam aktívnych reakcií na stres, ktorý sa prejavuje formou úteku alebo ústupu na fyzickej, emočnej či behaviorálnej úrovni a spočíva v rýchlom mobilizovaní síl, zahŕňa: svalové napätie a chvenie končatín; červeň v tvári; nával horúčavy, zvýšené potenie; zrýchlený tep, dych a pod.; výrazná mimika; narušená koordinácia; výraznejšie prejavovanie negatívnych emócií ako napr. krik, nárek; objavujú sa nevhodné reakcie ako napr. smiech v tragickej situácii; rýchlejšie tempo reči; nepokojný pohľad, oči kontrolujú okolie; zvýšená potreba močenia; subjektívne skracovanie času; nesústredenie, zhoršená schopnosť komunikovať (Vodáčková et al., 2002).

K viditeľným prejavom pasívnej reakcie, ktoré sa neprejavujú až tak často ako aktívne reakcie, patria:

- strnulosť, stuhnutosť a zamrznutie, neschopnosť pohnúť sa;
- osoba sa pohybuje jedine nekoordinovane, nemotorne;
- zblednutie, modré okolie úst, periférne časti tela strácajú krv;
- studené ruky a nohy;
- spomalia sa fyziologické procesy;
- studený pot, chvenie zo zimy;
- minimálna mimika;
- jedinec nepocituje emócie ani ich neprejavuje;
- zrenice sú rozšírené;
- nastáva necitlivosť vlastného tela, čo môže viesť k sebapoškodzovaniu za účelom obnovenia citlivosti;
- krátky okamih je prežívaný ako nekonečne dlhý;
- to, čo sa deje, je prežívané ako neskutočné;
- znížená schopnosť porozumenia slovám;

- neschopnosť nadviazať kontakt (Vodáčková et al., 2002).

Koncept psychickej záťaže má veľmi rozmanitý charakter. Podľa Copelanda (1960) ide o stav, v ktorom je organizmus angažovaný v mobilizácii svojich obranných alebo nápravných mechanizmov. Pri tomto ponímaní nie je rozlišovaná fyziologická a psychická stránka. Z definície Pardela (1977, s.158) vyplýva, že psychická záťaž označuje zmeny v psychickej regulácii činností a správania v situáciách, kde bežné mechanizmy regulácie, či už z hľadiska kapacity alebo motivácie-aktivácie, nie sú schopné adekvátne zvládnuť danú situáciu.

Psychická záťaž vzniká v extrémnych situáciách, ktoré pre jednotlivca nesú osobitý<sup>1</sup> význam. Tieto situácie vyvolávajú myšlienkové a emocionálne preťaženie, vyžadujú okamžité rozhodovanie, nesú so sebou zvýšenú zodpovednosť a predstavujú hrozbu pre dôležité hodnoty či existenciu jednotlivca.

V živote sa často stretávame s rôznymi situáciami, ktoré môžu vyvolať rôzne silné emocionálne a fyzické reakcie. Medzi bežné náročné situácie<sup>2</sup>, ktoré vedia narušiť našu bežnú stabilitu a vyvolať v nás stres, vo všeobecnosti patrí existencia problému<sup>3</sup>, frustrácia, deprivácia, konflikty, choroba, bolesť a kríza. Tieto okolnosti, ktoré si vyžadujú okamžitú reakciu zameranú na adaptáciu, môžu ovplyvniť nielen naše fyzické zdravie, ale aj psychický stav.

Medzi takéto extrémne situácie u príslušníkov ozbrojených síl odborníci zaraďujú najmä:

- tlak spôsobený vplyvom podmienok, v ktorých určité faktory komplikujú a bránia plynulému vykonávaniu aktivity, čo si vyžaduje zvýšené úsilie (rušenie, bombardovanie, nepriaznivé klimatické podmienky),
- nedostatok času, ktorý je vnímaný subjektívne ako časový deficit na rozhodovanie a vykonávanie činností, najmä v situáciách havárií a komplexných bojových podmienok kde sa akumulujú rôzne aktivity,
- tlak zodpovednosti vychádzajúci z predvídania následkov, pričom dominujú obavy o negatívne dôsledky alebo zlyhanie. Týka sa zodpovednosti veliteľa voči podriadeným, technike a splneniu úlohy,
- tlak z ohrozenia, čo predstavuje podstatný rizikový element v situáciách, keď jedinec pociťuje hrozbu voči svojmu zdraviu či životu. Toto pociťovanie existuje nielen v praktickom, ale aj v teoretickom kontexte, napríklad pri skokoch výsadkárov, útokoch alebo predpokladaných bojových situácií. (Tomíček, 1994)

---

<sup>1</sup> Vymyká sa teda bežnému resp. zaužívanému fungovaniu jedinca. Často ho jedinec vníma už ako porušenie ustáleného poriadku či všeobecne stanovených pravidiel, prípadne ako situáciu prevyšujúcu ustálenú, očakávanú mieru, na ktorú je zvyknutí.

<sup>2</sup> Nejde teda o mimoriadne situácie, ktoré radíme do kategórie „vis maior“ - sú teda neočakávané a nami neovplyvniteľné nielen jej príčiny, ale aj následky.

<sup>3</sup> Do tejto skupiny zaraďujeme aj problémy, ktorých dlhodobé neriešenie môže byť spojené s našimi osobnými vlastnosťami, limitujúcimi uspokojivé fungovanie v našich životných rolách. Špánik (2010, s. 18) hlavné príčiny tohto prístupu upresňuje: „*Naše emócie, schopnosti, spôsob myslenia a postoje, ako aj nevedomované faktory nás občas vedú napr. k prokrastinácii.*“



- zodpovednosť, spojená s poslaním ozbrojených síl zabezpečovať udržiavanie verejného poriadku, ochranu zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc Slovenskej republiky, plnenie úloh v čase výnimočného alebo núdzového stavu a následné odstránenie jeho dôsledkov, ale tiež plnenie úloh v zahraničí pri poskytovaní humanitárnej pomoci, účasti na vojenských a mierových pozorovateľských misiách medzinárodných organizácií alebo v rámci vojenských cvičení (Purdek, 2020).
- činnosti vo vojenskom prostredí, či už v dobe mieru alebo vo vojne, sú špecifické svojimi vlastnosťami, napr. neustálou zmenou, pestrosťou a náročnosťou podmienok, ktoré sú spojené s rôznymi hrozbami a ktoré môžu vážne ovplyvniť integritu jednotlivca (Tomíček, 1994). Práca v armáde zahŕňa charakteristiky náročnej fyzickej práce, ktorá sa vykonáva v ťažkých klimatických podmienkach (Berky, 2010).
- operácie v bojovom prostredí, ktoré sa vyznačuje mnohými fyzikálnymi, biologickými a chemickými vplyvmi, súvisiacimi s psychologickými a sociálnymi faktormi a viažuce sa na pôsobenie protivníka. To všetko ovplyvňuje životné funkcie a práceschopnosť profesionálnych vojakov.

### **Stres vo vojenskom prostredí**

Stres sa u vojaka môže preukázať ako súbor predovšetkým nepríjemných okolností, ktoré naňho aktívne vplyvajú počas uskutočňovania svojich cieľov (Timko, 1986). Tomíček (1994) dopĺňa, že ide o situácie, pri ktorých sa osoba nachádza pod vplyvom extrémne rušivých okolností. Tento vplyv sa ďalej prejavuje najmä úzkosťou či neistotou.

Isté životné podmienky a situácie vo vojenskom prostredí môžu svojou povahou prispievať k rozvoju osobnosti alebo sa môžu stať zdrojom problémov či porúch v psychickej regulácii správania. Práve vtedy človek podlieha situačným tlakom, ktoré preňho predstavujú nadmernú psychickú záťaž (Tomíček, 1994). Takéto stavy vedia narušiť nielen biologickú rovnováhu, zahŕňajúcu biochemické, hormonálne a nervové aspekty, ale aj psychickú reguláciu vojaka, vrátane kognitívnych, emocionálnych, vôľových a osobnostných aspektov. Tieto vplyvy môžu mať dôsledky na výsledky vojenskej a pracovnej činnosti. V tomto zmysle potom zohráva rozhodujúcu úlohu skúsenosť, procesy hodnotenia a predvídania dôsledkov (Pardel, 1977). Pretože všeobecne platí, že psychický tlak je tým väčší, čím sú podmienky vojenskej aktivity náročnejšie či nezvyčajnejšie, a čím menej je jednotlivec na ich výkon pripravený (Tomíček, 1994, s. 9).

Špecifickým druhom stresu, ktorý je typický pre vojenské povolanie, je bojový stres.

Dziaková (2009, s. 226) bojový stres definuje ako „stres vyvolaný špecifickými stresormi u vojakov bojových jednotiek v mieste nasadenia.“ Autorka rozdeľuje hlavné bojové stresory do troch podskupín:

1. predbojové stresory, ktoré zahŕňajú obavy o rodinu, fyzické ťažkosti, strach, neistotu a čakanie na rýchlu aktiváciu;
2. bojové stresory, ktoré zahŕňujú fyzické ťažkosti, osobné ohrozenie, smrť, zranenie, osobné/skupinové straty a tiež obavy o rodinu a domov;

3. pobožné stresory, kam patria vojnové skúsenosti, zmena prostredia, stiahnutie jednotky a následné nasadenie jednotky.

Skúsenosti z vojenských konfliktov naznačujú, že stres z boja predstavuje dôležitý faktor, ktorý má výrazný vplyv na schopnosť bojovať ako pre jednotlivcov, tak aj pre celé jednotky a môže spôsobovať psychické ťažkosti (Štegena, 1991). K takýmto psychickým ťažkostiam Timko (1986) radí okrem emočných stavov aj iné negatívne stavy, ktoré znemožnia produktivitu vojaka, ako napríklad: jeho motorické, senzorické, rečové, intelektuálne a iné funkcie. Môže nastať zhoršenie príjmu a vyhodnocovaniu informácií, zníženie rýchlosti a presnosti senzomotorických reakcií, zhoršenie pamäte, otupenie vnímania časových a priestorových charakteristík, problém s premýšľaním a rozhodovaním. Tak môže byť ohrozená celková profesionálna pripravenosť vojaka obsluhujúceho a riadiaceho vojenskú techniku, procesy, objekty a podriadených a rovnako aj spoľahlivosť celého riadeného systému.

Medzi ďalší charakteristický vplyv na efektívnosť činnosti v armáde radíme disciplínu. Možno ju dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Jedným z nich je dodržiavanie príkazov založených na autorite veliteľa, prostredníctvom vedomého dodržiavania disciplíny a dobrovoľného podriadenia sa zásadám celej jednotky (Adamczyk, 1998). Vojenská disciplína v kombinácii s mnohými ďalšími faktormi, ako je psychické preťaženie, vystavenie traumatickým stresorom a pod., môže byť zároveň zdrojom stresu. Disciplína v tejto profesii sa zužuje na výrazné obmedzenie slobody konania. Pre vojenské systémy je charakteristické, že hodnoty, napr. česť, statočnosť a odvaha, umožňujú niektorým vojakom lepšie zvládať stresujúce podmienky (Tomaszewska, 2003).

V odbornej literatúre o tejto téme sa nachádza množstvo poznatkov, ktoré naznačujú, že vysoká úroveň stresu spojená s profesionálnym angažovaním vojakov je jedným z hlavných faktorov, ktoré vedú k profesionálnemu vyhoreniu<sup>4</sup> a následne k mnohým psychosomatickým ochoreniam, diagnostikovaným u tejto skupiny jednotlivcov v rôznych obdobiach ich života (Griffin, 2010).

### **Faktory podmieňujúce vznik stresu vo vojenskom prostredí**

Stres vzniká pôsobením rôznych psychologických a sociálnych faktorov, ako je vedomosť rizika, vysokej zodpovednosti, nebezpečenstva, neznáme a prekvapivé situácie, nedostatku času, ohrozenie sociálnej istoty, subjektívnych hodnôt, zdravia a života – nie len vlastného ale aj blízkych osôb. Medzi ďalšie faktory spôsobujúce stres zaraďujeme fyzikálno-chemické podnety pôsobiace na organizmus človeka (hluk, teplotu, toxické a iné škodlivé látky), taktiež bolestivé podnety poškodzujúce organizmus (bodné, tržné, strelné a iné rany) Tomíček (1994).

---

<sup>4</sup> Nielen úroveň stresu, ale aj jeho dĺžka môže viesť v závislosti od fyzických a duševných predispozícií profesionálneho vojaka u neho k absencii motivácie (demotivácii) a následnému vzniku syndrómu vyhorenia.

Vojenské pracovné prostredie okrem špecifických pracovných podmienok zahŕňa aj bežné pracovné okolnosti, ktoré taktiež prispievajú k vzniku stresu u profesionálnych vojakov. Hlavné faktory, ktoré prispievajú k psychickej záťaži a stresu na pracovisku vo všeobecnosti, zahŕňajú pracovné povinnosti (nedostatok informácií, tlak na čas), pracovné prostredie (nevhodné pracovné podmienky, riziká spojené s pracovnými úlohami), organizačné záležitosti (časté zmeny v štruktúre, nejasne stanovené kompetencie), sociálnu dynamiku a vzťahy v pracovnom kolektíve (negatívna pracovná atmosféra, konfliktné vzťahy, nedostatočné vedenie), úpravu pracovných úloh (nárast pracovných požiadaviek, rozšírenie pracovného rozsahu), pracovný čas (práca na zmeny, časté nadčasy) a mnohé ďalšie faktory (Moricová, 2013).

Maciejewski (2004) radí medzi päť najčastejších kategórií zdrojov stresu (1) činnosti, tvoriace pracovný proces, a spôsob jeho organizácie; (2) spôsob, akým je zamestnanec zaradený do pracovného procesu, vrátane druhu a rozsahu odbornej zodpovednosti; (3) profesionálna kariéra zamestnanca; (4) medziľudské vzťahy a organizačné klíma<sup>5</sup>, ale najmä (5) štýl riadenia vojenského tímu.

Väčšinou sa tieto faktory nevyskytujú jednotlivo, ale predstavujú komplex príčin rôznej intenzity a špecifickej, premenlivej dynamiky ich vplyvu. Z výskumu, ktorý uskutočnila Gasiorowska (2006), zasa vyplýva, že v skupine poddôstojníkov aj dôstojníkov sú najčastejšími faktormi spôsobujúcimi stres strach zo straty pozície a zamestnania; zodpovednosť za podriadených; nadbytok úloh a neustála pohotovosť.

Tomíček (1994) podrobnejšie popisuje prvky vyvolávajúce stres nasledovne:

- Tlak podmienok vytvára náročné situácie, kde určité faktory komplikujú alebo bránia plynulému priebehu činnosti, vyžadujúceho zvýšené úsilie v dôsledku rušenia, bombardovania, nepriaznivých klimatických podmienok a podobných vplyvov.
- Nedostatok času, vnímaný subjektívne ako časový deficit, pri rozhodovaní a vykonávaní činností v situáciách, kde napríklad nastávajú havarijné a zložité bojové situácie, a kde dochádza k súčasným náročným aktivitám.
- Tlak zodpovednosti vychádzajúci z predvídania možných následkov, pričom dominujú obavy o negatívne dôsledky alebo zlyhanie, napríklad zodpovednosť veliteľa za podriadených, techniku a úspešné dokončenie úlohy.
- Nátlak hrozby, ktorý predstavuje výrazný rizikový element v situáciách, kedy jednotlivec vníma ohrozenie svojho zdravia alebo života, pričom toto nebezpečenstvo môže byť reálne alebo teoretické, ako napríklad pri skokoch výsadkárov, útokoch a očakávaní bojových situácií.

Podľa Rohalla (2014) patria medzi faktory vyvolávajúce stres riziko poranenia či smrti, zmena priestoru pôsobenia, oddelenie od domova, pobyty v cudzine a normatívne obmedzenia, ktoré vyžadujú, aby vojaci a ich rodiny konformne dodržiavali určité normy.

---

<sup>5</sup> Klíma v armáde úzko súvisí resp. je úzko previazaná s organizačnou kultúrou armády.

V špecifickom vojenskom prostredí sa môže ako hlavný faktor stresu vyskytovať strach so smrti. Vieme však povedať, že strach, obavy a úzkosť sýtia stres, ale nemožno stotožňovať stres so strachom (Timko, 1986).

Staršie výskumy (Feifel, 1959) a dlhodobé príklady z praxe dokazujú, že smrť má pre každého iný psychologický význam. U niektorých môže plniť dominujúcu úlohu v regulácii správania, tým že potláča všetky ostatné potreby, motívy konania či emócií a jedinec v nečinnosti očakáva svoj koniec, zatiaľ čo u iných sa prejaví nebojácnosť, cieľavedomosť a racionálne jednanie pomáhajúce k dosiahnutiu stanoveného cieľa.

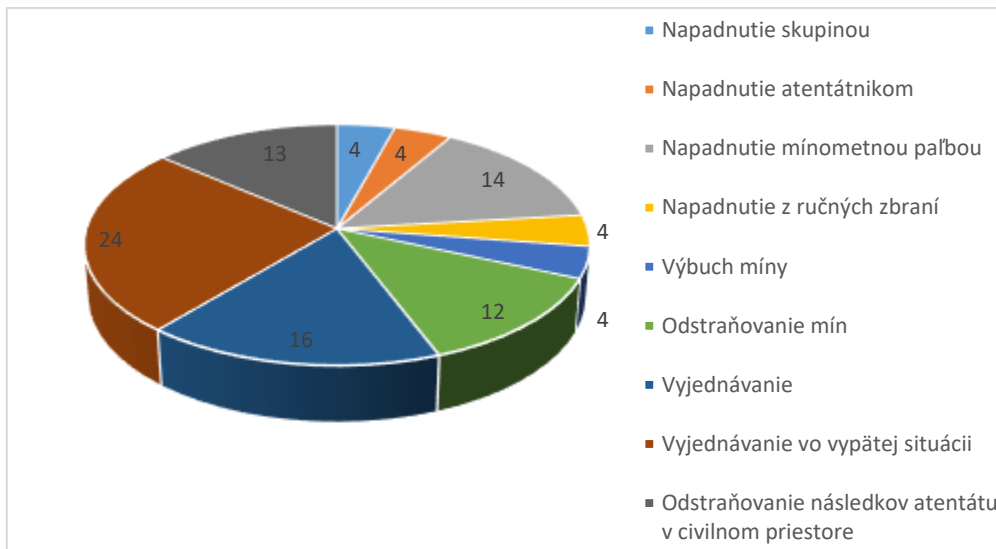
Paradoxne, vo vojnách častejšie ako smrť vyvoláva psychický stres vedomie vysokej zodpovednosti za splnenie bojového cieľa, obavy o výsledok bojovej činnosti, zachovanie bojovej techniky a života ľudí, vedomie povinnosti uskutočniť všetko pre víťazstvo vo vojne (Timko, 1986).

Faktory ako časový deficit pre hodnotenie situácie a prijatia rozhodnutia, nepriehľadnosť a nezvyčajnosť situácie, nedostatok informácií, prostriedkov a síl pre úspešné splnenie úloh sa podieľajú na vzniku a priebehu stresu, zvyšujú jeho intenzitu a trvanie).

Zdroje stresu z boja sú:

- Únava podmienená bojom bez spánku a odpočinku.
- Duševný tlak vzniknutý nutnosťou byť v pohotovosti, hodnotením situácie a prijímaním rozhodnutí v príliš krátko čase.
- Nízky prísun svetla.
- Podmienky na bojisku predstavujúce napríklad činnosť v zamorenom priestore.
- Samota.
- Nepriaznivé podmienky.
- Narušenie rytmu deň – noc.

Príkladom skúsenosti s krízovou situáciou v OS SR je výskum, ktorý bol realizovaný riešiteľským tímom príslušníkov vedecko-pedagogického zboru Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši a príslušníkov riadiacich zložiek Generálneho štábu OS SR od júna 2009 do decembra 2010. Výskum prebiehal po návrate účastníkov zo zahraničných misií v ISAFe a KFORe v Novej Polianke. Výskumu sa zúčastnilo 127 profesionálnych vojakov (125 mužov, 2 ženy). Medzi účastníkmi výskumu boli profesionálni vojaci z mužstva, poddôstojníkov a nižších dôstojníkov. Účastníci v rámci výskumu identifikovali aj krízové situácie, s ktorými mali vlastnú skúsenosť. Ako vyplýva z grafu č. 1, vojaci zažívali záťažové situácie najmä pri vyjednávaní s domorodým obyvateľstvom vo vypätej situácií (24), pri vyjednávaní s domorodými náčelníkmi (16) a pri napadnutí tábora alebo kontrolného miesta mìnometnou paľbou (14). O niečo zriedkavejšie sa stretávali so situáciami ako výbuch míny pod vozidlom, napadnutie tábora či kontrolného miesta atentátnikom alebo skupinou (Kmošena, 2011).



Graf č. 1 Skúsenosť vojakov s krízovou situáciou v zahraničnej misii v ISAF a KFOR.

Zdroj: autor na základe dát z: <https://archiv.aos.sk/struktura/katedry/ksvj/dokum/zborniky/konf2011.pdf>

## Reakcie a zvládanie stresu profesionálnymi vojakmi

V prvom rade platí, že reagovanie na psychologický stresor závisí na subjektívnom vzťahu k nemu a na subjektívnom význame pre človeka. Takýto vzťah je podmienený osobnostným a morálnym profilom, systémom hodnotenia, postojom, motívom a podobne (Timko, 1986).

Vo sfére prežívania sa reakcie na stres prejavujú u osôb ako stavy poznačené negatívnymi emóciami ako strach, smútok, úzkosť, hnev ale aj vzrušenie, napätie a nepokoj. Môžu sa však prejavovať aj stavy ako pasivita a nechutenstvo .

Vo sfére motorických prejavov sa stres podieľa na poruchách motoriky, narušení pohybovej reakcie, pričom sa znižuje koordinácia a presnosť pohybov, prejavuje sa svalová strnulosť prípadne znehybnenie.

Vo sfére kognitívnych funkcií sa prejavujú rozmanité zmeny. Zhoršuje sa presnosť a rozsah vnímania, ťažkosti s pozornosťou, neschopnosť sústredenia, nepresnosti vo vybavovaní spomienok, zlyhanie pamäti a narušenie rozhodovacích procesov.

Vo sfére fyziologických funkcií dochádza k zmene frekvencie dýchania, kedy sa frekvencia zvýši 2,5-3 krát, taktiež nastáva zvýšená absorpcia kyslíka až o 6 %, zmena fázy nádychu a výdychu či zvýšenie produkcie tepla (Pavlica, 1976).

Profesionálni vojaci sú pred prijatím do tejto profesie podrobení výberu ~~výberom~~, pri ktorom je okrem fyzickej spôsobilosti kritériom aj hodnotenie psychickej spôsobilosti, ktorú vykonáva psychológ prostredníctvom psychodiagnostického vyšetrenia. Toto vyšetrenie zahŕňa posúdenie rôznych intelektuálnych predpokladov, psychomotorického tempa, charakteristík osobnosti, emocionálnej stability, adaptability, zodpovednosti, rizikového

sociálneho správania, odolnosti voči zaťaženiu a schopnosti sociálneho kontaktu a spolupráce, a ďalšie. Po vyhodnotení sa stanovuje schopnosť vykonávať dané povolanie a odborné predpoklady pre vhodné začlenenie do funkcií v štátnej službe (OZB 2018). Okrem diagnostiky týchto uvedených predpokladov sa tiež prostredníctvom psychodiagnostického vyšetrenia identifikujú klinicko-psychologické symptómy, hodnotenie spôsobilosti sa vykonáva každých 5 rokov podľa vyhlášky č. 446/2022 Z. z. (MOSR 2022).

### **Ochranné faktory v záťaži a sociálna opora**

Pri riešení problémových situácií je rozhodujúcim faktorom výber copingových stratégií, pričom ich voľba závisí od konkrétnej situácie a najmä od osobnosti jednotlivca (Dimunová, Bérešová, 2015).

Coping rôznym spôsobom zahŕňa procesy úspešnej adaptácie na stres, metódy, ktorými jednotlivci riadia svoje emócie, miera konštruktívneho myslenia, spôsoby regulácie a usmernenia svojho správania, ako aj schopnosť v sociálnom a nesociálnom prostredí modifikovať alebo zmenšiť svoje zdroje stresu (Compas, Connor – Smith, Saltzman, Thomsen, & Wadsworth, 2001, s. 87).

V porovnaní s copingom je adaptácia chápaná ako prispôsobovanie sa záťaži, ktorú jedinec môže pomerne ľahko zvládnuť a v určitých hraniciach ju dokáže prekonať (Paulík, 2010).

Na prekonanie stresu je potrebné poznať postupy a metódy. Tieto nástroje majú navyše za úlohu podporiť celkové zdravie a pohodu, čo je pre jednotlivcov dôležité, pretože ak si udržiajú dobré zdravie, majú väčšiu schopnosť dosahovať požadované výsledky a udržiavať kvalitu svojho života. Ak sa stres prejaví vo väčšej miere, má škodlivé účinky na fyzické a psychické zdravie. Preto je kľúčové, aby jednotlivci mali dobré povedomie o opatreniach a prístupoch, ktoré sú potrebné na zmiernenie emocionálneho stresu a predchádzanie jeho vážnym následkom (Friedman, 2020). Pre dobré povedomie na úrovni dlhodobej schopnosti eliminovať riziká spojené s vplyvom stresu na jedinca je možné interpretovať tvrdenie Dudinskej et al. (2011, s.139): *„Vzdelávanie neposkytuje človeku len to, čo momentálne potrebuje zlepšiť či zdokonaľiť (napríklad na svojej kvalite života, pozn. autorov článku). Učí človeka stavať sa k veciam ako k otvoreným problémom a súčasne očakáva istý druh zmeny človeka.“*

Obranné mechanizmy môžeme okrem copingu rozšíriť o regresiu, projekciu, bagatelizáciu, racionalizáciu, sociálnu izoláciu, kompenzáciu a agresiu. Každý z týchto mechanizmov predstavuje istý spôsob obrany, ktorý môže byť automaticky aktivovaný v náročných životných situáciách (Moricová, 2013).

### **Copingové stratégie**

Birknerová (2015, s. 58) charakterizuje copingové stratégie ako úmyselné a aktívne postupy na zvládanie stresu a náročných životných situácií, kedy jednotlivci musia vynaložiť dodatočné úsilie na ich prekonanie. Podľa Paulíka (2013) copingové stratégie predstavujú

nemenné vzorce správania sa jedincov v záťažovej situácii s dôrazom na tendencie hodnotenia danej situácie a ich celkovú reakciu na ňu.

Spôsobom, ako zvládať krízové situácie, bola venovaná dostatočná pozornosť. Ako príklad môžeme uviesť štyri stratégie zvládania stresu, zadané Lazarusovou (2000):

1. **Stratégia pasivity (apatie):** Tento prístup opisuje situáciu, keď jedinec, vystavený intenzívnemu stresu, reaguje apaticky a nevníma dianie okolo seba. Prejaví sa u neho pocity bezmocnosti, depresie a beznádeje.
2. **Stratégia predchádzania ublíženiu:** V emocionálnej rovine sa tento prístup prejavuje obavami a strachom, snažiac sa vyhnúť potenciálnemu ublíženiu.
3. **Stratégia konfrontácie útočníka:** Táto stratégia zahŕňa snahu odstrániť zdroj stresu, ktorý je považovaný za útočníka.
4. **Stratégia posilňovania vlastných zdrojov sily:** Tento prístup je obrazne spojený s rozvíjaním schopností a sebakontrolou na posilnenie vlastných zdrojov odolnosti voči stresu.

Prevendárová (2017) medzi najefektívnejšie stratégie na zvládanie záťažových situácií zaraďuje stratégie, zamerané na:

- a) **elimináciu** psychických, fyziologických a behaviorálnych **príznakov** pomocou meditácie, svalovej relaxácie.
- b) **situácie** – eliminácia záťaže je možná vytesňovaním negatívnych vplyvov, vyhýbanie sa ľuďom, ktorí sú príčinou stresujúcich situácií.
- c) **sebahodnotenie** – slová ako „*toto neviem, nezvládnem*“, „*nemám na*“ to či „*sklamem vás*“ na nás pôsobia ako tlak zvnútra. Preto práve zmena uhlu pohľadu nám značne pomáha eliminovať záťaž, ktorú si vytvárame sami voči sebe.
- d) **prevenciu** – patrí sem významná psychohygiena pre človeka, ako dostatočný odpočinok, kladné medziľudské vzťahy, spokojnosť v zamestnaní aj v živote.

Podľa Dziakovej (2009) je psychologická príprava proces, ktorý formuje a zvyšuje psychickú pripravenosť k úspešnému zvládnutiu záťažových situácií či plneniu úloh nielen v mierovom živote vojaka, ale aj počas nasadenia. Psychologická príprava je založená na zámernom vytváraní záťažových situácií či ich opakovaní, pričom vojaci musia hľadať a zvykať si na nové návyky, schopnosti a postoje. Medzi hlavné rysy psychologickéj prípravy patrí nebezpečie, riziko, prekvapenie, intenzita, modelovanie a flexibilita. V rámci psychologickéj prípravy sa využívajú nasledovné metódy:

- a) **Situačno-tréningová metóda** pomáha k rozvoju psychickej pripravenosti pomocou zámerne navodzovaných záťažových situácií v prirodzených podmienkach bojového výcviku, ktoré vyvolávajú psychickú záťaž, strach, napätie a iné nežiaduce psychické stavy. Príkladom môže byť strelba za pohybu s potrebou využitia pudovej strelby, nutnosť meniť zásobníky v dynamickej situácii, rýchlosť rozhodovania a schopnosť predvídať (Pavlica a kol., 1985). Ako tvrdí Tomíček (1994, s.58): „*Z psychologického hľadiska je mimoriadne dôležité „mať prežitky“ a pocit DOKÁZAL SOM TO a DOKÁŽEM TO KEDYKOL'VEK ZOPAKOVAŤ*“.

- b) Simulačno-tréningová metóda** kreuje psychické regulačné mechanizmy pomocou tréningu rozhodujúcich psychických funkcií, ktoré sú nevyhnutné k výkonu určitej vojenskej profesie v záťažových situáciách. Táto metóda je vhodná k cvičeniu pomocou simulátorov a trenažérov, ktoré poskytujú komplexný tréning psychických funkcií v záťažových situáciách<sup>6</sup>.
- a) Relaxačno-aktivačná metóda** spočíva v utváraní mechanizmu psychickej regulácie v záťažových situáciách pomocou špeciálnych cvičení, ktoré sú založené na princípoch jednoty psychických a somatických javov. Jej základ spočíva v tom, že negatívne psychické stavy (strach, napätie a pod.), ktoré sú vyvolané záťažovými situáciami, sú sprevádzané telesnými prejavmi ako napr. narušenie rytmu dýchania a mimovoľné svalové napätie. Často dochádza k vytvoreniu uzavretému obvodu medzi týmito javmi, ktoré vedú k narušeniu telesných a psychických funkcií. Tento obvod narušíme tým, že sa naučíme ovládať dych, odstraňovať svalové napätie (Pavlica a kol., 1985).
- b) d) Verbálno-aktivačná metóda**, využíva ako kľúčový prostriedok slovo, ktoré plní funkciu spúšťacieho podnetu už utvorených regulačných mechanizmov správania, no zároveň má podiel aj na jeho vytváraní. Je využívaná smerom k sebe samému pomocou seba príkazu. A ako morálno-psychologická príprava podriadených, pri ktorej sa využíva presvedčanie, napodobovanie, poučovanie. Správanie vojakov v záťaži regulujeme s využitím sugescie a formujeme žiaduce motívy, ktoré majú dlhotrvajúci vplyv. Takýto vplyv môže vzniknúť prostredníctvom sugestívneho rozkazu veliteľa a povzbudzovania.
- c) Regulyovanie skupinovej dynamiky v záťaži** má za cieľ dlhodobo, systematicky a zámerne formovať, zdokonaľovať a rozvíjať psychické procesy a štruktúry osobnosti vojakov. Tým im umožňuje regulovať správanie a dynamiku medzi-osobnostných vzťahov vo vojenskej jednotke v psychicky záťažových situáciách.
- d) Tréning rozhodovacích procesov v záťaži** vyplýva z predpokladu, že je možné nacvičiť predvídanie, správne rozhodovanie sa bez rizika a unáhlenosti. K tomuto tréningu sa používajú vojenské hry, nácviky s mapami, štábne cvičenia, ale aj veliteľsko-štábne cvičenia, špecifické techniky, modelovanie a aktívne sociálne učenie.

Posledné dve metódy psychologickej prípravy nebývajú vždy uvádzané medzi metódami psychologickej prípravy, pretože využívajú aplikované všeobecné metódy, vyjadrujú rozdiel zamerania ako špecifikum metódy (Tomíček, 1994).

Dôležité je tiež upozorniť, že metódy psychologickej prípravy nerobia z ľudí „stojie na zabíjaní“, ale majú posilniť sebadôveru vojakov, pomôcť im prežiť psychické a fyzické záťažové krízových vojenských situácií (Dziaková, 2009).

V závislosti od situácie, ktorá môže vzniknúť, je nevyhnutné vybrať si vhodné stratégie a taktiky na účinné zvládnutie stresu.

***Ďalšou podstatou zvládania náročných situácií je práve sociálna opora.***

---

<sup>6</sup> Táto metóda sa využíva v špecializovanom „Simulačnom centre“ na AOS SR v Liptovskom Mikuláši.



Sociálna opora je chápaná ako jeden z najdôležitejších pozitívnych faktorov modifikujúcich a moderujúcich nepriaznivý vplyv rôznych negatívnych životných situácií na psychický i fyzický zdravotný stav človeka, na jeho pohodu a na kvalitu jeho života (Křivohlavý, 2001). Význam sociálnej opory ako významného protektívneho faktoru, ktorý zmierňuje dôsledky nepriaznivých životných udalostí, dokumentuje celý rad výskumných tvrdení.

Sociálna opora je jav vysoko komplexný a uchopiteľný v rôznych dimenziách kopírujúcich sféry a roviny sociálneho života, v ktorých jedinec existuje. Tieto dimenzie tvoria základ teórií a modelov sociálnej opory.

Najčastejšie sa používa členenie sociálnej opory podľa Housa (Špatenková, 2004, s. 38):

- **Emocionálna sociálna opora** súvisí s vnímaním blízkosti, lásky a spolupatričnosti. Vzhľadom k určitej intimitate týchto pocitov najčastejšie oporu poskytujú osoby dôverne známe či blízke. Ďalším obsahom emocionálnej opory je načúvanie, vyjadrenie záujmu a dôvery či dodanie nádeje. O emocionálnej opore môžeme hovoriť, že je to opora uisťujúca o rešpekte, úcte, dôležitosti, cene. Posilňuje sebadôveru jednotlivca, zvyšuje jeho sebahodnotenie, redukuje jeho úzkosť, strach, depresiu, motivuje ho k zvládaniu záťažových situácií. Ľudia v kríze obvykle najviac očakávajú práve emocionálnu oporu.
- **Praktická sociálna opora** je konkrétna a vecná pomoc (napríklad: finančná výpomoc, materiálne zabezpečenie, praktická pomoc a podobne). Pomáha jednotlivcovi riešiť praktické problémy, rozširuje časový priestor pre iné aktivity, pre relaxáciu. Posilňuje snahy jednotlivca zvládať záťaž.
- **Informačná sociálna opora** je spojená s poskytnutím rady, doporučenia, zhodnotenia situácie či postupu k úspešnému zvládnutiu situácie. Poskytuje jednotlivcovi užitočné informácie o dostupnosti či existencii ďalších zdrojov pomoci, ako aj konkrétnu pomoc pri získavaní konkrétnych služieb, čo môže viesť k efektívnejšiemu zvládaniu úloh.
- **Hodnotiaca sociálna opora** je vyjadrovaná nielen slovným ocenením, ale i postojom a spôsobom správania sa k človeku, ktorý cíti úctu a rešpekt. Znižuje u jednotlivca pocit, že je mimo normu. Dáva mu zažiť pocit, že to, čo prežíva, ľudia okolo akceptujú, umožňuje porovnanie, ktoré pre jednotlivca dopadá priaznivo. Hodnotiaca opora navodzuje u jednotlivca kladné emócie, čo mu umožňuje na chvíľu sa odpútať od záťaže, odvádza jeho myšlienky od neustáleho zaoberania sa problémami.
- **Aktívne počúvanie** vyjadruje možnosť vyzozprávať sa chápanému jedincovi bez potreby dostať konkrétnu radu alebo posudzovanie správania. Každý máme občas potrebu zdieľať naše pocity, či už radostné alebo naopak bolestné či frustrujúce. Vtedy vyhladáme človeka, ktorý nás vypočuje, prejaví voči našim pocitom empatiu a porozumenie.
- **Sociálna opora ako uspokojovanie sociálnych potrieb**
- **Sociálne potreby** sa zaraďujú do kategórie tzv. vyšších alebo psychických potrieb, predstavujú teda nedostatok v sociálnom bytí človeka. Potreba sociálnej opory úzko súvisí s existenciou sociálnych potrieb a ich uspokojením, či neuspokojením. Sociálnych potrieb je mnoho druhov.

My sme zvolili rozdelenie sociálnych potrieb podľa Křivohlavého (2001), podľa ktorého k sociálnym potrebám patrí:

- potreba afiliácie – sociálneho kontaktu,
- potreba priateľského vzťahu – mať človeka, ktorému je možné dôverovať,
- potreba sociálneho pripútania – napr. vzťah matka-dieťa,
- potreba vzájomnosti – starať sa o niekoho a byť objektom niečej starostlivosti,
- potreba sociálnej komunikácie – porozprávať sa s niekým,
- potreba sociálneho porovnávania – porovnávania sa s inými,
- potreba spolupráce – prekračovať obmedzené individuálne možnosti,
- potreba zaistenia sociálneho bezpečia – proti nežiadúcim útokom druhých ľudí,
- potreba pozitívneho sociálneho hodnotenia – potreba uznania vlastnej hodnoty inými, rešpektu, úcty, sociálneho uznania, pochvaly,
- potreba sociálneho zaradenia, začlenenia – byť prijatí druhými ľuďmi a patriť do určitej sociálnej skupiny,
- potreba sociálnej identity – byť „niekým“ v rámci určitej sociálnej skupiny,
- potreba lásky - byť milovaný, vážený, uznávaný práve taký, aký som a potreba niekoho milovať.

Snaha uspokojiť tieto potreby výrazne ovplyvňuje sociálne správanie jednotlivca. Ako sme už spomínali, sociálnu oporu je možné poskytovať, prijímať, očakávať či odmieťať. Mnohí autori považujú za najdôležitejší faktor spokojnosť so sociálnou oporou, resp. jej subjektívne vnímanú primeranosť.

Žiaková (2005) upozorňuje, že pri skúmaní sociálnej opory je okrem subjektívneho vnímania klienta veľmi dôležité aj jej objektívne pozorovanie. Vaux (in Žiaková, 2005) vytvoril koncepciu, ktorá chápe sociálnu oporu ako metakonštrukciu s tromi odlišnými komponentmi:

- zdroje opornej siete – súbor vzťahov, prostredníctvom ktorých je jednotlivcovi poskytnutá pomoc,
- oporné správanie – oblasť postupov všeobecne označovaných ako snaha niekomu pomôcť,
- subjektívne hodnotenie opory – subjektívne posúdenie, týkajúce sa zdrojov sociálnej opory a oporného správania, ktoré prebieha v rámci týchto vzťahov (Žiaková, 2005).

Človek má prirodzenú tendenciu združovať sa, teda žiť vo vzťahoch, vytvárať si podľa toho svoj svet. Žije v tzv. sociálnom prostredí, ktoré je tvorené práve ľuďmi a ich vzájomnými vzťahmi, ich spoločnými aktivitami, či produktmi týchto aktivít a vzťahov. Jednotlivci, ktorí sú dobre integrovaní vo svojej komunite, žijú dlhšie, sú schopní sa lepšie a rýchlejšie zotaviť z prípadných ochorení a naopak – sociálna izolácia predstavuje značné zdravotné riziko (Kožený, Tišanská, 2003).

Podľa A. R. Laireitera (1997) môžeme osoby poskytujúce sociálnu oporu rozdeliť do troch skupín (in Kebza, 2005):

- rodina a priatelia,

- osoby, ktoré sa výrazne podobajú svojimi charakteristikami (napríklad: pohlavie, vek, vzdelanie, rovnaký typ choroby a podobne),
- osoby, ktoré sú zoznamované s príslušným stresorom a jeho situačným kontextom (napríklad: poskytovatelia zdravotnej starostlivosti, poskytovatelia sociálnej starostlivosti, poradci, terapeuti a podobne).

Spoločným znakom uvedených osôb je určitý rozsah možností k zmierneniu náročnej životnej situácie. Najbližším spoločenstvom, v ktorom žijeme je pre nás naša rodina. Môže ísť o jednoduchý vzťah medzi partnermi či manželmi, alebo o rodinu, či už nukleárnu alebo sekundárnu. Ukázalo sa, že ľudia, ktorí žijú v uspokojivom manželstve, majú blízkych priateľov, rozvetvenú podpornú sociálnu sieť a cítia sa spokojní so svojou prácou, sú šťastnejší a spokojnejší, majú lepšie fyzické i mentálne zdravie a žijú dlhšie ako ľudia, ktorým tieto aspekty v živote chýbajú (Kebza, Šolcová, 2003).

**Psychohygienu** je jednou z príčin, prečo počet ľudí, ktorí podliehajú psychickej záťaži, stresu a problémom prepracovanosti stúpa, pretože sa nevenuje dostatočná pozornosť psychohygiene a zdravšej životospráve. Zdravé vzťahy na pracovisku, kolektív, pracovné podmienky, prostredie a rodina súvisia s psychohygienou. Z hľadiska psychohygieny by nám mala práca dávať pocity nadšenia, radosti a spokojnosti. Z toho vyplýva, že dôležitým je aj faktor spokojnosti a motivácie (Klimeková, 2006).

Je známe, že telesné zdravie je častokrát ovplyvňované zdravím psychickým. Veľa telesných ochorení začína poruchou psychickej rovnováhy. Všeobecne má súvis napríklad psychická nerovnováha so žalúdočnými vredmi, bolesťou žlčníka a so srdcovým infarktom. Nevyvážený psychický život má vplyv na priebeh somatického ochorenia a zároveň somatické ochorenie má vplyv na psychiku človeka (Pavlica a kol., 1985).

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ADAMCZYK, A. 1998. *Selected Problems of Negative Behavior of Soldiers during the Performance of Military Service*; Warsaw: WAT, Poland, 1998.
- BAUMGARTNER, F. 2001. Zvládanie stresu – coping. In J. Výrost, & I. Slaměník (Eds.), *Aplikovaná sociální psychologie II* (191 – 208). Praha: Grada.
- BERKY, Ľ. 2010. Sociológia zdravia profesionálnych vojakov OS SR. In *Vojenské reflexie*. [online]. 2010, č.1, roč. V., s: 8-14. Dostupné z: [http://www.aos.sk/casopisy/reflexie/vojenske\\_reflexie\\_9.pdf](http://www.aos.sk/casopisy/reflexie/vojenske_reflexie_9.pdf) ISSNn1336-9202
- BEREGEJOV, G. T. a kol. 1974. Ob ocenekne effektivnosti raboty čeloveka v uslovijach kosmičeskogo po leta. In *Viprosov psichologii*. s. 3-9.
- BIRKNEROVÁ, Z. 2015. *Sociální inteligence – významný atribut v pomáhajících profesích*. [online]. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2893153](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2893153)
- COPELAND, N. 1960. *Psychology and the Soldier*. Moskva.
- DIMUNOVÁ, L. BÉREŠOVÁ, A. 2015. Využívanie copingových stratégií zvládania záťaže u sociálnych pracovníkov. In: *Prohuman - vedecko-odborný recenzovaný internetový*

časopis - sociálna práca, psychológia, pedagogika, sociálna politika, ošetrovateľstvo. [online] Dostupné na: <http://www.prohuman.sk/socialna-praca/vyuzivanie-copingovych-strategii-zvladania-zataze-u-socialnych-pracovnikov>

DUDINSKÁ, E., JARAB, J., BUDAJ, P., ŠPÁNIK, M. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 216 s. ISBN 978-80-7165-831-3.

DZIAKOVÁ, O., 2009. *Vojenská psychologie*. Praha: Triton. Psyché. ISBN 978-80-7387-156-7.

FEIFEL, H. 1959. *The meaning of death*. [online]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13576275.2012.654709?needAccess=true>.

GRIFFIN, J. 2010. The Army National Guard in OIF/OEF: Relationships among combat exposure, postdeployment stressors, social support, and risk behaviors. J. In *Appl. Prev. Psychol.* 2010, 14, 86–94, [online]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/journal/applied-and-preventive-psychology/vol/14/issue/1>. <https://doi.org/10.1016/j.appsy.2011.11.003>

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. 2003. Prediktory sociálnej opory u českej populácie. In *Československá psychologie*. 2003, XLVII, 3

KITAJEV-SMYKLA, L. A. 1983. *Psychologija stressa*. Moskva, Nauka.

KŘIVOHLAVÝ, J. 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2001. *Psychologie zdraví*, 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 278 s. ISBN 80-71785-61-2.

KMOŠENA, M. 2016. Psychické procesy a stavy u profesionálnych vojakov v záťažových situáciách. In : *Vojenská osвета* 2. s. 2-28. ISBN 978-80-89609-12-3.

LAZARUS, R.S. 2000. Toward better research on stress and coping. In *American Journal of Psychology*, 55(6): 665–673. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.6.665>

LAZARUS, R.S. 2006. Emotions and interpersonal relationships: Toward a person-centered conceptualization of emotions and coping. In *Journal of Personality*, 74: 9–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00368.x>

MACIEJEWSKI, J., WOLSKA-ZOGATA, I. 2004. The Profession of an Officer in the Polish Army in the Course of Transformation. In *Sociological Study*; Wrocław: University of Wrocław: Poland, 2004.

MACIEJEWSKI, J., 2006. ed... Published in University of Wrocław: Wrocław, Poland, 2006.

MORICOVÁ, V. 2013. *Zvládanie psychickej záťaže a stres*. [online]. Dostupné z <https://fbi.uniza.sk>

NAJENKO, N. I. 1976. *Psichičeskaja naprjaženost'*. Moskva, MGU 1976.

NOVÁKOVÁ, V., 2012. *Záťažové situácie a životná spokojnosť profesionálnych vojakov ozbrojených síl slovenskej republiky*: diplomová práca [Online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 30. Január 2024]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/h1kjqn/?lang=sk>

PARDEL, T. 1977. *Kapitoly zo všeobecnej psychológie. Motivácia ľudskej činnosti a správania*. Bratislava: SPN.

- PAVLICA, K. 1976. *Vliv náročných situací soudobého boje na psychiku vojáků a činnost vojenských jednotek*. Bratislava: VPA KG.
- PAVLICA, K. a kol. 1985. *Základy vojenskej psychologie*. Praha: NV.
- PREVENDÁROVÁ, J. 2017. *Nové výzvy v psychológii*. Silůvky: Palma. ISBN 978-80-904620-0-7.
- PURDEK, I. 2020. Ozbromené sily SR. Retrieved October 24, 2020, [online]. Dostupné z: <https://www.mosr.sk/11382/ozbrojene-sily-sr/>.
- ROHALL, D. 2014. Stress and the military. Retrieved October, 24, 2020, [online]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/9781118410868.wbehibs92>
- STOCK, Ch. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing.
- ŠPÁNIK, M. 2010. Vybrané riziká a obmedzenia pri riadení organizácií v sociálnej sfére. In *Fórum manažéra: Teória a prax v riadení podniku*. 1/2010, s. 13 – 19, ISSN 1339-7773.
- ŠPATENKOVÁ, N. 2004. *Krize: Psychologický a sociologický fenomén*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, 132 s. ISBN 80-247-0888-4.
- ŠTENEG, M. 1991. Psychologická príprava. In *Vybrané kapitoly vojenskej psychologie II*. VVTŠ Liptovský Mikuláš.
- TOMASZEWSKA, I. 2003. *Psychosocial Determinants of Coping with Stress in the Military Professional Staff*. KUL Publishing House: Lublin, Poland, 2003.
- TOMÍČEK, F. 1994. Vyrovnávanie sa vojakov so záťažou vo vojenskej činnosti. In *Psychológia a pedagogika V*. VA SNP Liptovský Mikuláš.
- TIMKO, I. 1986. *Voják v psychické zátěži*. Praha. NV.
- VODÁČKOVÁ, D. et al. 2002. *Krizová intervence*. 1. vyd. Praha: Portál 2002. 544 s. ISBN 80-7178-696-9.
- ŽIAKOVÁ, E. 2005. *Psychosociálne aspekty sociálnej práce*. 2. vyd. Prešov: Akcent Print. 2005. 232 s. ISBN 80-969274-2-6.

**PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA**

Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika  
Liptovský Mikuláš  
Katedra spoločenských vied a jazykov  
Email: [sona.srobarova@aos.sk](mailto:sona.srobarova@aos.sk)

**pplk. Ing. Petr URBAN, MBA**

Univerzita obrany Brno  
Kounicova 65, Brno  
Fakulta vojenského leadershipu  
E-mail: [petr.urban2@unob.cz](mailto:petr.urban2@unob.cz)



## PERSONÁLNA, SPOLOČENSKÁ A PROFESIJNÁ PRÍPRAVA KADETOV AOS PROSTREDNÍCTVOM VÝUKY RELIGIONISTIKY

Tomáš HUĎA

### PERSONAL, SOCIAL AND PROFESSIONAL TRAINING OF AOS CADETS THROUGH THE TEACHING OF RELIGIOUS STUDIES

#### Abstract:

*The presented study was created as a contribution that was presented at the international scientific conference entitled New trends of professional training in the armed forces and security forces held on May 23, 2024 at the Academy of the Armed Forces of General Milan Rastislav Štefánik in Liptovský Mikuláš. It goes without saying that it does not cover the entire issue in the field, which is extremely extensive and complex. It offers an overview and basic general information about the science of religious studies. Subsequently, it addresses specific reasons why the spiritual essence of a person, his religiosity and the epistemology of spiritual realities in the personal, social and professional modality of a military professional should not be forgotten when preparing future officer-leaders.*

**Keywords:** *dimension, reasons, religiosity, religious studies, spiritual*

#### ÚVOD

Predkladaná štúdia vznikla ako rozšírený príspevok, ktorý odznel na medzinárodnej vedeckej konferencii s názvom *Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch* konanej dňa 23. mája 2024 na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši (AOS). Je len samozrejmé, že nevyčerpáva celú problematiku v odbore, ktorá je mimoriadne rozsiahla a komplexná. Ponúka prehľad a základné všeobecné informácie o vede, ktorou je religionistika. Následne sa venuje konkrétnym dôvodom, prečo by sa pri príprave budúcich dôstojníkov-lídrov nemalo zabúdať na duchovnú podstatu človeka, jeho religiozitu a epistemológiu duchovných realít v osobnej, spoločenskej a profesijnej modalite vojenského profesionála.

#### 1 ČO JE RELIGIONISTIKA

Religionistika je teoretická a empirická veda o náboženstvách, a to nie len o inštitucionalizovaných a formálne registrovaných náboženstvách, ale aj o náboženských hnutiach a spoločenstvách, ktoré sa snažia získať spoločenský status a verejný kredit.

Názov religionistika je odvodený z latinského slovesa *re – ligere* (znovu zviazať) v zmysle objavovať všetko to, čo spája človeka s transcendentnom. Najpresnejšie definuje religionistiku Komorovský ako empirickú, antropologickú vedu, ktorá skúma náboženské štruktúry sveta historicky a fenomenologicky ako zložitý, mnohvrstvový jav z aspektu psychického, sociálno-kultúrneho i z aspektu viery človeka v určitú transcenciu, t. j. v interdisciplinárnej perspektíve (Komorovský, 1997).

Religionistika skúma podstatu náboženstiev, ich štruktúru, sociálnu funkciu, dejinný vývoj, morálno-etické a kultúrno-spoločenské dôsledky na život jednotlivca či religióznej society. V súčasnosti sa využíva aj pri sociálnej inklúzii v multireligióznych ambientoch (napr. teológia oslobodenia v menej rozvinutých krajinách Latinskej Ameriky sa angažuje za práva chudobných a marginalizovaných komunít). Pri svojom bádání, zachovajúc si neustrannosť a ideologickú nepredpojatosť, nepriorizuje žiadne konkrétne náboženstvo. Kriticky a racionálne reflektuje individuálny a spoločenský príspevok náboženstiev, a axiologicky porovnáva základné premisy v jednotlivých náboženstvách (Hudá, 2021).

V tejto perspektíve je človek je chápaný ako *Homo religiosus*, človek náboženský. Znamená to, že už od svojho prapočiatku mal človek v sebe základný mechanizmus, ktorý ho nútil transcendovať seba samého k entite, ktorá ho nejakým spôsobom presahovala. Základným pojmom v zornom poli religionistiky však nie je boh či božstvo, ale religiozita (náboženskosť). Je to jedna zo základných antropologických konštant. Jedná sa tu o schopnosť človeka prisúdiť niekomu alebo niečomu metafyzický charakter a následne ho/to inštitucionalizovať a uctievať. Ak sa religiozita koncentruje k božstvu, môžeme ju označiť za metaempirickú. Ak však ustrnie pri úcte receptibilného objektu, získava pozitivistický charakter (napr. kult osobnosti, čiže prehnaná úcta človeku alebo prehnaná závislosť na konkrétnej veci).

### **1.1 Metódy a subdisciplíny religionistiky**

Religionistika ako vedná disciplína musí mať okrem objektu poznávania (religiozita, boh, božstvo) aj vlastné metódy štúdia, ktoré v konečnom dôsledku pomáhajú začleniť získané poznatky do uceleného vedného systému:

- dedukcia, indukcia,
- komparácia,
- štúdium posvätných textov a ich exegéza,
- štúdium zvykov a tradícií.

Najefektívnejšou metódou štúdia religionistiky sa javí komparácia náboženských fenoménov (zvykov, kultu, obradov a pod.). Určitým otáznikom sa javí možná religiózna predpojatosť bádateľa, ktorý zákonite porovnáva skúmané náboženské fenomény cez optiku svojej konfesijnej orientácie. Až do toho bodu by to bolo akceptovateľné. To však môže generovať ťažkosť práve vtedy, keď svoju náboženskú preferenciu začne považovať za jediný vzťažný bod, prostredníctvom ktorého interpretuje všetko skúmané. Preto je pravdou, že

religionista bez konkrétneho náboženského vyznania môže objektívne vyhodnotiť komparatívne náboženské fenomény, avšak religionista-kresťan na základe svojej náboženskej empirie ľahšie dokáže preniknúť do porovnáwanej problematiky. Medzi subdisciplíny religionistiky patrí:

- Historická religionistika, ktorá skúma regionálne náboženské predstavy a náležité historické náboženstvá – sinológovia, iránisti, hindológovia, tibetológovia, asyriológovia, egyptológovia, arabisti, klasickí filológovia, germanisti
- Komparatívna religionistika sa zameriava na vzájomné porovnanie náboženských fenoménov
- Kontextuálna religionistika skúma mimonáboženské aspekty rozličných religiozít. Príkladom je psychológia náboženstva, kultúrna antropológia alebo fenomenológia náboženstva (Huďa, 2021).

## 1.2 Výuka religionistiky na akadémii Ozbrojených síl

Po tom, čo sa v roku 2009 výuka religionistiky ako povinného predmetu na AOS zrušila, bolo potrebné začleniť poznatky z religionistiky do iných predmetov, čo sa v konečnom dôsledku ukázalo ako iluzórne. Vhodný čas jej opätovného znovuzaradenia do učebných plánov nastal na jeseň roku 2020 najmä vďaka iniciatíve vojenského duchovného na AOS Tomáša Huďu.

Výuka religionistiky sa realizuje ako výberový predmet v zimnom semestri 2. ročníka v 1. stupni vysokoškolského štúdia a zatiaľ nedosiahla štatút povinného predmetu. Okrem vhodnej odbornej a vedeckej literatúry (predovšetkým časopis Rozmer) sa ako hlavný študijný materiál používa vysokoškolské skriptum od prednášajúceho s názvom *Religionistika pre vojakov; Úvod do náboženského myslenia v podmienkach OS SR* (Huďa, 2021). Hodnotenie prihlásených poslucháčov sa realizuje prostredníctvom priebežného hodnotenia, vyhotovenia a predstavenia prezentácie na určenú tému, spracovanie eseje na zadanú tému a v prípade potreby aj osobného ústneho pohovoru.

## 2 RATIONES PRO QUO ALEBO DÔVODY, PREČO UČIŤ RELIGIONISTIKU

Dôvody prečo učiť religionistiku analyzujeme v štyroch dimenziách. Sú to:

1. Personálna dimenzia.
2. Gnozeologická dimenzia.
3. Sociálno-relacionálna dimenzia.
4. Profesionálna dimenzia.

### 2.1 Personálna dimenzia; posilnenie individuálnej religiozity

Prvým dôvodom, prečo je vhodné vzdelávať kadetov AOS v predmete religionistika je personálna (osobnostná) dimenzia. Kadet sa konfrontujú s poznatkami z iných inštitucionalizovaných náboženstiev, konfesií a religiozít sám konfrontuje so svojím osobným duchovným svetom, ktorý v ňom generuje otázky po hlbšom identifikovaní sa s cirkvou



(cirkevným spoločenstvom) do ktorej patrí. Táto dimenzia je vlastná najmä veriacim kadetom. Má dve úrovne: vnútornú (osobnú), a vonkajšiu. Vnútorná úroveň je charakteristická vlastným rozhodnutím sa pre boha (*fides qua*). Je to priestor, do ktorého okrem samotného protagonistu nikto nevstupuje. Vonkajšia úroveň je spätá s určitým organizovaným náboženstvom ako spoločenstvom rovnako veriacich ľudí (*fides quae*). Pri štúdiu religionistiky sa kadet má sám seba pýtať, ako môžu naučené poznatky obohatiť jeho duchovný život v jeho vlastnej cirkvi. Tu môžeme hovoriť o duchovnej autoafirmácii. Ako príklad z vyučovania religionistiky môžeme uviesť vlastnú konfrontáciu s budhistickým pojmom *Bódhisatva*. Je to Budhov nasledovník; je zároveň altruista, ktorý napriek oslobodeniu sa od vlastného ja donekonečna odkladá svoje oslobodenie (nirvánu), aby tak uľahčil cestu iným (Storig, 1991). Duchovná autoafirmácia nastáva v poznaní, že kresťan tu nachádza podobnosť so vzorom svätca, ktorý dokáže obetovať vlastný komfort a benefity pre dobro a večnú spásu blížneho.

Potreba vzdelávania kadetov v religionistike pramení aj z náboženského zloženia kadetov na AOS. Na základe vlastných výskumov je na AOS 83 % kadetov hlásiacich sa k nejakej kresťanskej cirkvi. Iba necelých 17 % kadetov sa nehlási z žiadnej cirkvi a vyhlasujú sa za neveriacich a ateistov.

Tabuľka 1 Percentuálne zastúpenie vierovyznaní medzi kadetmi AOS

	<b>Katolíci (r.kat, gr. kat)</b>	<b>Evanjelici a.v.</b>	<b>Pravosláv ni</b>	<b>Reformovaní</b>	<b>Iné</b>	<b>Bez vyznania</b>
<b>1.ročník</b>	75 % (69,7+5,3%)	4,5%	0,9%	0,9%	-	18,7%
<b>2.ročník</b>	76,8% (67,9%+8,9%)	5,3%	0,9%	0,9%	0,9%	15,2%
<b>3.ročník</b>	77,4% (67,9%+9,5%)	6%	1,2%	0%	0%	15,4%
<b>4.ročník</b>	79,7% (65,6%+14,1%)	7,8%	0%	1,5%	1,5%	9,4%
<b>5.ročník</b>	68,3% (62%+6,3%)	6,3%	0%	0%	0%	25,4%
<b>Absolv.</b>	76,5% (69,5%+7%)	4,7%	1,2%	0%	0%	17,6%
<b>SUMA</b>	<b>75,8%</b> (67,5%+8,3%)	<b>5,6%</b>	<b>0,77%</b>	<b>0,58%</b>	<b>0,4%</b>	<b>16,9%</b>

Zdroj: vlastné pracovovanie



Graf 1 Grafické znázornenie náboženského zloženia kadetov AOS v akademickom roku 2023/2024  
Zdroj: vlastné spracovanie

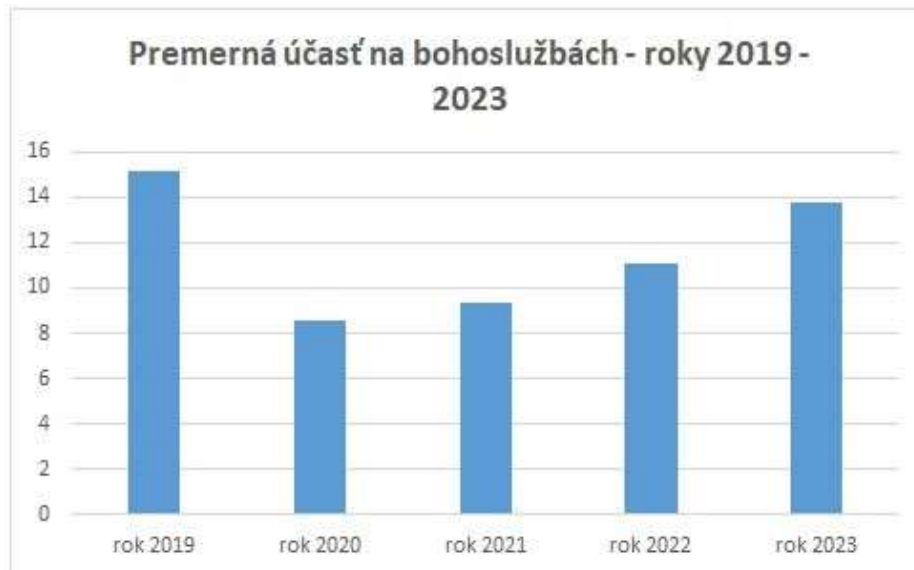
Pre úplnosť uvádzame aj porovnanie kadetov hlásiacich sa ku konkrétnej denominácii v porovnaní s výsledkami so sčítania obyvateľstva z roku 2021.

Tabuľka 2 Porovnanie výsledkov AOS s údajmi štatistického úradu SR a rozdiel vo výsledkoch z pohľadu AOS

	Katolíci (r.kat, gr. kat)	Evanjeli a.v.	Pravoslávni	Reformovaní	Iné	Bez vyznania
<b>AOS</b>	75,8% (67,5%+8,3%)	5,6%	0,77%	0,58%	0,4%	16,9%
<b>Celoslovenský priemer</b>	59,8% (55,8%+4%)	5,3%	0,9%	1,6%	2,1%	23,8%
<b>Rozdiel (+ AOS)</b>	<b>+ 16%</b> (11,7%+4,3%)	<b>+ 0,3%</b>	<b>- 0,13%</b>	<b>- 1,02%</b>	<b>- 1,7%</b>	<b>-6,9%</b>

Zdroj: Huďa, 2023

Na základe vlastným výskumov tiež konštatujeme, že postpandemická religiozita na AOS je o čosi nižšia ako v predpandemickom období. Dokazujú to dosiahnuté Rozdiely v predpandemických a postpandemických mesiacoch a rokoch, však nie sú nijako významné. Naopak; počty účastníkov bohoslužieb každým postpandemickým rokom stúpajú a možno predikovať, že už v roku 2024 sa štatistické priemery vyrovnajú tým z roku 2019 alebo ich dokonca mierne prekonajú.



Graf 2 Priemerná účasť veriacich na bohoslužbách za obdobie rokov 2019 – 2023  
Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto bode sa môže vynoriť otázka, či dobrý kresťan je zároveň dobrý vojak? Odpovedať na danú otázku je nesmierne zložité a zasluhuje si oveľa väčší priestor na osobitnú diskusiu či vlastné bádanie. Na uvedenú otázku však môžeme odpovedať na základe skúseností. Ak kresťan žije autenticky svoj život ako kresťan a snaží sa byť pre svoje okolie prínosom až do sebadarovania ako Ježiš Kristus, môžeme konštatovať, že v prostredí takto zmýšľajúcich veriacich by sme medzi vojakmi – dobrými kresťanmi nemali nájsť zlých vojakov.

Na záver môžeme konštatovať, že poznanie ostatných náboženstiev je teda možným interpretačným rámcom vlastnej religiozity a prebúdza v človeku túžbu po vlastnej duchovnej renesancii.

## 2.2 Gnozeologická dimenzia; amplifikácia gnozeologických vedomostí

Hypertrofizácia súčasného konzumného spôsobu života paradoxne generuje zvýšený záujem o spiritualitu i duchovnú podstatu človeka i sveta, v ktorom žije. Najmä západná Európa eviduje u mladých ľudí takmer žiadny záujem o kňazské povolania, napriek tomu narastajú počty tých, ktorí z vlastnej vôle vstupujú do kresťanských aj nekresťanských kontemplatívnych kláštorov. Zvýšený záujem o prísny spôsob prežívania duchovnosti v odlúčenosti a ústraní je prejavom veľkého záujmu o religiozitu.

V podmienkach AOS mnohí kadeti bez konkrétneho vyznania či neveriaci sa zaoberajú otázkami po entitách, ktoré prekračujú horizont ľudského poznania, ba dokonca sami slobodne učinili experiment s eventuálnou prítomnosťou absolútna v hraničných životných situáciách. Spomenieme len jeden príklad neveriaceho kadeta, ktorý pred poslednou šancou absolvovať skúšku, ktorá rozhodovala o tom, či zostane a AOS alebo ju bude musieť opustiť, sa začal spontánne modliť a jeho modlitba bola napokon vypočutá.

Záujem o výberový predmet Religionistika osciluje, zatiaľ sa vždy na predmet zapísalo minimálne 9 študentov. V akademickom roku 2020/21 to bolo 9 študentov, v roku 2021/22 34

študentov, v roku 2022/23 to bolo 15 študentov a v roku 2023/24 10 študentov. Tento stav možno považovať za uspokojivý.

Okrem štúdia predmetu narastá záujem o výber záverečných prác z religionistiky. K aprílu 2023 bolo obhájených 5 bakalárskych prác spracovaných na tieto témy:

- Religiózne prvky v teroristických skupinách na Blízkom východe
- Džihád. Od náboženských fundamentov k náboženskému fundamentalizmu
- Náboženské pozadie arabsko-izraelských vojen (1948 - 1973)
- Rytierske rády v období krížových výprav
- Prvky religiozity v polovojenských a branných skupinách Slovenského štátu (1939 - 1945).

K rovnakému dátumu čakajú na obhájenie dve bakalárske a dve diplomové práce zamerané na religiózne aspekty vojenských historických reálií (Religiózne aspekty Cypruského konfliktu, Náboženské pozadie protihabsburských stavovských povstaní, Náboženské pozadie teroristických útokov v Európe v 20. a 21. storočí alebo Spravodlivá vojna v judaizme, kresťanstve a islame, a pod.). Záujem je aj o referáty a eseje z religionistických tém, ktoré sú súčasťou záverečného hodnotenia.

### **2.3 Sociálno-relacionálna dimenzia**

Tento dôvod v prospech výuky religionistiky nadväzuje na gnozeologické predikáty. Človek je produktom doby, v ktorej žije, je produktom kultúry, tradícií, sociálnych vzťahov a interakcií, v ktorých je formovaný. Práve tradície sú vo vojenskom prostredí dôležitou entitou ovplyvňujúcou hodnoty vojaka. Prispievajú k vlastenectvu, k úcte vlastného národa, k pietnej úcte hrdinov a k dodržiavaniu požiadaviek etického kódexu vojaka. Mimoriadny dôraz je treba prisúdiť hodnote, ktorou je rodina a ktorá dáva všetkým vyššie spomenutým hodnotám špecifický zmysel. V náročnom vojenskom prostredí je rodina inštanciou, kde vojak zažíva pokoj a stabilitu. Predovšetkým v prostredí medzinárodného krízového manažmentu<sup>1</sup> je podpora vzájomnej spolupatričnosti členov rodiny element, ktorý stmeluje. V neposlednom rade hodnota rodiny je zásadným spôsobom spätá so sviatkami, najmä kresťanskými sviatkami, akými sú najmä Veľká noc a Vianoce. Nemusíme ani pripomínať, aké dôležité sú pre naše rodiny spomínané sviatky. Religionistika, ktorá okrem iného skúma aj tradičné hodnoty z pohľadu rôznych náboženstiev, môže prispieť k lepšej apropriácii spomenutých hodnôt ozrejmujuúc ich pôvod, kvalitu a zmysel.

Netreba zabúdať na fakt, že tradičné kresťanské sviatky tak významné pre kvalitné prežívanie rodinných väzieb aj v rodinách profesionálnych vojakov nie sú anachronizmy. Pri prenikaní do dejín ich pôvodu, významu a súčasnej fenomenológii sa pri štúdiu religionistiky komparáciou dostávame aj k porovnaniu s ich predkresťanskými či mimokresťanskými formami v judaizme a islame. Pri štúdiu vlastenectva zisťujeme, že naši velikáni a hrdinovia novodobých dejín mali väčší či menší vzťah s kresťanstvom.

---

<sup>1</sup> Ďalej len MKM

Potreba vzdelávania religionistiky a musí zamerať aj na nežiadúce efekty deštrukčných náboženských hnutí a ich dopad na tradičné hodnoty, akou je rodina. Konverzia k novým náboženským hnutiam (sektám) je dnes veľkou duchovnou aj spoločenskou záťažou a vedie k bolestnému odcudzeniu. Tieto samozvané a tzv. samospasiteľné náboženské hnutia prevažne indoázijskej proveniencie sú značne rizikové najmä vzhľadom na ich permanentnú snahu relativizovať osvedčené hodnoty západnej kultúry. Kult osobnosti zakladateľa je v nich tak zásadný, že si ten bezpodmienečne vyžaduje slepú poslušnosť a z toho plynúcu stratu slobody, zanechanie doterajšieho spôsobu života aj so sociálnym a vzťahovým zázemím. Všetko, čo odporuje ideám zakladateľa je nepochopenie jeho mierového poslania (Rakovský, 1999). Bývalý stúpenec takejto sekty z odstupom času konštatuje: „Uplynuli dva roky a môj život sa úplne zmenil. Všetko, čo nesúviselo s dianím v Centre, šlo stranou. Manželka, dieťa, rodičia, priatelia. Dokonca som dal v práci výpoveď, len aby som mohol vycestovať za svojim učiteľom do New Yorku.“ (Štraus, 2022, s. 17) To všetko vedie k izolácii, manipulácii, závislosti a k blasfemickému bezbrehému elitárstvu. V práci je takýto kolega buď vystavený strate sústredenia, myslí len na to, čo bude, keď sa po práci vráti k „vyvoleným“. Alebo nastane opačný efekt, keď aj kolegov kompulzívne obťažuje svojimi novými objavmi v duchovnom živote a presvedča svoje okolie o jedinečnosti a exkluzívnosti svojho nového presvedčenia. Je len samozrejmé, že ich považuje za ľudí nižšej kategórie, pretože ešte neprežili pravé osvietenie. Takýto element destabilizujúci základné hodnoty (rodina, manželstvo, obrana štátu) je nielen v podmienkach OS SR nežiadúci.

Nie každý, kto si uvedomí svoj omyl nájde silu vrátiť sa k svojim koreňom. V jeho duchovnom svete ostávajú však dlhotrvajúce rany: „Sekta spôsobila zmätok v mojej hlave a zbavila ma schopnosti slobodne sa rozhodovať.“ (Rakovský, 2022, s. 23). „Odtlačok sektárskeho myslenia som si však v sebe niesol ešte niekoľko rokov.“ (Štraus, 2022, s. 22). V ideálnom prípade človek zachytí včas potrebu zmeny a vie požiadať o pomoc a vhodnú podporu vo svojom okolí. Nie vždy sa ihneď objaví pomocná ruka. Odborníci v psychológii odporúčajú, aby sa cesta z nepríjemnej situácie hľadala tak, dlho, až ju človek nájde s rizikom, že to bude dlhá cesta, na ktorej bude potrebný skúsený a dobrý radca (Štraus, 2023).

## 2.4 Profesionálna dimenzia

Tento dôvod v prospech výučby predmetu religionistika nadväzuje na gnozeologické predikáty v oblasti religionistiky. Dôstojník OS SR je pri výkone štátnej služby, najmä v prostredí MKM vyzvaný k profesionalite ohľadom vedomostí spojených s kultúrno-náboženskými otázkami. Komplexnosť krízových situácií v MKM a správne riešenie eventuálnych konfliktov si totiž vyžaduje znalosti základných kultúrnych, náboženských a spoločenských špecifik, ktoré je nutné považovať za imperatívy najmä v oblasti rituálnych tradícií (iniciácia po narodení, svadba, pohreb), náboženského obdobia pôstu (Ramadán), stolovania, umenia a i.

Nesprávna a necitlivá konfrontácia s cudzími ištitucionalizovanými formami religiozity môže byť veľmi nebezpečná najmä v komunikácii s miestnym civilným obyvateľstvom. Možné

neznalosti z kultúrnych, spoločenských a náboženských oblastí totiž nikoho neospravedľujú. Ako príklad môžeme uviesť slovenského vojaka pôsobiaceho v rámci MKM v moslimskom prostredí, ktorý chcel podporiť miestneho zamestnanca pracujúceho v slovenskom kontingente, ktorému zomrel brat. Jeho účasť na pohrebe bola síce z nášho pohľadu vyjadrením spolupatričnosti a sústrasti zamestnancovi, avšak svojou prítomnosťou na moslimskom pohrebe konanou *bona fidae* vzbudil pohoršenie a nevôľu. Nie preto, že bol nemoslim, ale preto, že nepoznal pradávnú moslimskú tradíciu, podľa ktorej sú na pohrebe prítomní len muži z najbližšej rodiny. Pre ostatných priateľov a známych zosnulého sa na štyridsiaty deň po smrti koná zádušný obrad (Al-Sbenaty, 2002; Halík, 2006).

### 3 KONKLÚZIE A PROPOZÍCIE PRO FUTURO

Na základe uvedených dôvodov navrhujeme:

1. pri úprave študijných programov zmeniť status religionistiky z výberového predmetu na povinný predmet (pre študijný odbor Bezpečnosť a obrana štátu), alebo na povinne voliteľný (pre ostatné odbory),
2. prepracovať platný informačný list z Religionistiky podľa potrieb MKM a OS SR
3. umožniť výuku aj na 2. stupni vysokoškolského štúdia pre študijný odbor Bezpečnosť a obrana štátu vo forme prednášok a cvičení,
4. vytvoriť vysokoškolskú učebnicu/skriptá s názvom Aplikovaná religionistika v podmienkach OS SR, ktorá by obsahovala konkrétne texty týkajúce sa vojenských reálií v rôznych náboženstvách (napr. spravodlivá vojna, legitímna obrana, skutok s dvojitým efektom, náboženské situácie...) ako aj základný manuál správania pre vojaka vykonávajúceho štátnu službu v podmienkach MKM.

### ZÁVER

Uvedené dôvody v prospech výuky religionistiky boli definované na základe potrieb pri výchove a vzdelávaní nových dôstojníkov ako lídrov, ktorí budú ovládať tak odborné, ako aj kultúrno-náboženské znalosti a zručnosti. Napokon lídrom sa stane len ten vojak, ktorý dokáže neinvazívne implementovať svoju religiozitu do prioritizácie vlastných hodnôt ako sú úcta, odborná kompetentnosť, striedmosť, rozhodnosť, miernosť, spravodlivosť a i., ako aj do profesijných, často veľmi komplexných vzťahov tak, že sa stane **nasledovaniashodný** v zmysle deontologickej etiky povinnosti.

### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- AL-SBENATY, A. 2002. *Islam – viera a náboženstvo*. Bratislava : Alja, 2002. 160 s. ISBN 80-968262-1-2.
- HALÍK, T. 2006. *Prolínání světů. Ze života světových náboženství*. Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 2006. 280 s. ISBN 80-7106-834-9.
- HUĎA, T. 2021. *Religionistika pre vojakov. Úvod do náboženského myslenia v podmienkach OS SR*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2021. 122 s. ISBN 978-80-8040-614-1.

- HUĎA, T. 2023. Religiozita kadetov Akadémie ozbrojených síl v celonárodnom kontexte: Spoločenský záťaž alebo šanca s víziou? In: *Vojenské reflexie*, rok 2023, č. 1, s. 104-121. ISSN 1336-9202. <https://doi.org/10.52651/vr.a.2023.1.104-121>
- KOMOROVSKÝ, J. a kol. 1997. Religionistika a náboženská výchova: Terminologický a výkladový slovník. Bratislava : F. R. & G., 1997. 421 s. ISBN 80-85508-36-2.
- RAKOVSKÝ, B. 2022. Bez slona na pleciah. In: *Rozmer*, 2022, roč. 25, č. 4, s. 16 – 22. ISSN 1335-2660.
- RAKOVSKÝ, B. 1999. Mierový koncert „divotvorcu“ Šrí Činmoja. In: *Rozmer*. Výber najčítanejších príspevkov, 2023, roč. 26, č. 1, s. 6 – 7. ISSN 1335-2660.
- STÖRIG, J. H. 1991. *Malé dějiny filosofie*. Praha: Zvon, 1991. 653 s. ISBN 80-7113-115-6.
- ŠTRAUS, D. 2022. So slonom na pleciah. In: *Rozmer*, 2022, roč. 25, č. 4, s. 16 – 22. ISSN 1335-2660.
- ŠTRAUS, D. 2023. V zajatí Manipulácie. In: *Rozmer*, 2023, roč. 26, č. 2, s. 21 – 25. ISSN 1335-2660.

**mjr. PaedDr. PhDr. ThLic. Tomáš HUĎA SchP, PhD.**  
Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
tomas.huda@aos.sk



## ÚVAHA (MIERNE FILOZOFICKÁ) O VODCOVSTVE

Marek GREJTÁK

### REFLECTION (SLIGHTLY PHILOSOPHICAL) ON LEADERSHIP

#### Abstract:

*It seems more than obvious that any of our thinking about leaders and leadership is conditioned by several factors, of which perhaps the most important role is played by the passage of time, our current level of knowledge and previous experiences. In the light of these facts, it is understandable that today we perceive the leader, leaders and leadership differently than, for example, a hundred years ago. With all this, however, there is an immediate danger that we will literally be overwhelmed by information and knowledge, and instead of facilitating and simplifying the solution of leadership problems, we will literally drown in the flood of constantly increasing knowledge and the given issue.*

**Keywords:** leader, leadership, philosophy, stoicism

#### ÚVOD

Podľa Collingwooda (1994) je každá história minulosti históriou súčasnosti. Aplikované na oblasť vodcovských štúdií to znamená, že naše chápanie vedenia v minulosti bude nevyhnutne sprostredkované súčasnými podmienkami. Inými slovami, tak, ako my rozumieme napríklad spisom Platóna, Aristotela, Machiavelliho či Poppera, ktoré majú vplyv na to, ako v súčasnosti označujeme líderstvo, musí byť nevyhnutne ovplyvnené našim súčasným vnímaním špecifickým pre túto dobu, čas a kultúru.

Ako ukázal Jepson (2009) vo svojej lingvistickej štúdii o rozdieloch vo význame medzi vedením v Spojenom kráľovstve a Nemecku, jazyk zohráva kľúčovú úlohu pri vytváraní vodcovských fenoménov. Ak sú označené rozdiely vo význame vodcovstva badateľné medzi porovnateľne príbuznými jazykmi ako angličtina a nemčina, o čo viac to musí platiť o významoch pripisovaných autorom pracujúcim v jazykoch, ktoré nie sú európskeho pôvodu, sú geograficky vzdialené alebo oddelené od súčasnosti stovkami či tisíckami rokov.

Pre väčšinu ideí „veľkých mysliteľov“ alebo „veľkých vodcov“ sú prístupné len prostredníctvom aktov prekladu, ktoré sú historicky a sociálno-politicky situované. Napriek tomu sa v našom úsilí pochopiť súčasné vedenie a dilemy vládnutia prirodzene obraciame do minulosti pri hľadaní pomôcok, ktoré nám (aspoň dúfame) umožnia eliminovať chybné



a nedostatočné vybavenie, ktoré na tento účel používame. Nie je to tak, že sa musíme poučiť z minulosti, ale skôr znovu objaviť otázky, problémy a rezolúcie v súčasnosti, ktoré sa zdajú byť v súlade s našimi súčasníkmi rekonštrukciou minulosti.

## 1 FILOZOFIA VODCOVSTVA

V súlade s tým jeden rozmer filozofie vodcovstva zahŕňa skúmanie a katalogizovanie histórie vodcovských myšlienok, ako sú chápané v súčasnosti. Niektorí autori sa pokúsili inšpirovať dejinami týmto spôsobom s väčšou či menšou mierou sebapoznania či reflexie (porovnaj v tomto smere napríklad Adaira (2020) a Grinta (2000)). Zatiaľ čo my nemôžeme poskytnúť komplexný prehľad filozofie vedenia zaznamenananej v historických zdrojoch, môžeme aspoň navrhnúť niektoré parametre pre tento druh projektu. Existuje viac-menej mainstreamová štúdia histórie vodcovstva, ktorá vychádza z filozofie v minulosti a ktorá vyzdvihuje do popredia úlohu hrdinských postáv (zvyčajne mužov) v kľúčových historických momentoch; akcie tých, o ktorých sa predpokladá, že stelesňujú obdivuhodné vodcovské črty a talenty. Máme na mysli texty o činoch Achilla alebo kráľa Dávida, resp. trochu bližšie k našej dobe skutky Napoleona, Nelsona, Churchilla, Hitlera či Stalina, Martina Luthera Kinga a podobne. Často sú však tieto dejiny vedenia založené na filozofii hrdinstva individualizmu, ktorý predpokladá vysoký stupeň rozhodovania a sebaurčenia, napríklad že konanie subjektu možno vykladať tak, že má rozhodujúce účinky na smerovanie širších spoločensko-politických záležitostí. Pre účely tu sledovaného argumentu budeme sledovať konkrétnu líniu dejín, ktoré sa zameriavajú ani nie tak na izolované prípady hrdinského vedenia, ako skôr na vzostup inštrumentality vo vzťahu k filozofii vedenia. Toto je pomerne dôležité, pretože nedávne zmeny v tejto oblasti sú v podstate odpoveďou na takúto inštrumentáciu. Niektoré formy argumentácie napríklad propagujú pohľad na filozofiu vodcovstva ako niečo vo svojej podstate amorálne, týkajúce sa len zdôraznenia „zodpovednosti“, za posilňovanie snahy o dosiahnutie zisku alebo materiálneho zisku. V súlade s (ne)slávnym výrokom Milтона Friedmana (1970), že „jedinou spoločenskou zodpovednosťou podnikania je produkovať zisk“ nie je nezvyčajné nájsť prístupy k vedeniu, ktoré sa hlásia k obmedzeným rozsahom povinností, ktoré slúžia výlučne na tento účel. Najzreteľnejšie je to vidieť v pojme *homo economicus* alebo „ekonomický človek“, ktorý sa vyznačuje racionalitou, vlastným záujmom a honbou za bohatstvom. Podľa Huehna (2008) chudobné organizačné vedenie a riadenie má často svoje korene v Hobbesovom „neosvietenom ekonomizme“ politickej filozofie sedemnásteho storočia. Z tohto pohľadu je spoločenský proces vodcovstva zjednodušený. Takúto filozofiu vodcovstva produkuje prax, ktorá dáva prednosť úzkemu pohľadu na rozum založený na „tvrdých faktoch“ a využitie kvantitatívnych techník na zabezpečenie meraní vhodných na podporu rozhodovania.

Vzniká v rovnakom období ako ekonómia - utilitaristická či konsekvencialistická filozofia zdieľa niektoré podobné vlastnosti. Prístupy zakorenené nielen v tejto tradícii presadzovania dôležitosti „vedeckého“ a „bezhodnotového“ postoja k rozhodovaniu, tiež

redukujú etiku na vec kvantitatívneho výpočtu. Možno ešte viac významný je vplyv utilitarizmu pri porovnávaní vedenia s týmto vplyvom, čo je užitočným príspevkom prostredníctvom koordinácie hľadania a dosahovania cenných cieľov alebo vízií. To sa stalo sine qua non „dobrého“ vodcovstva v modernej dobe. V dôsledku toho sa od lídrov vyžaduje „pokrok“ a „rast“ tam, kde existuje jasný dôkaz o potrebe iných stratégií (zvážte napr. očakávania politických a obchodných lídrov pokračovať v stratégiách, ktoré poškodzujú prostredie). V kombinácii s hospodárstvom budú lídri využívať hlavný princíp – maximalizácia hodnoty akcionára – ktorého utilitárna matica uvažovania zostáva nespochybniteľná. Je to a jednoduchý prípad cieľov ospravedlňujúcich prostriedky alebo dominanciu formálnej racionality nad subjektívnou hodnotovou racionalitou (Weber 1970 [1948]). Aj keď možno tvrdiť, že utilitárne postoje sú všadeprítomné alebo aspoň bežné pozorovateľné, vo vodcovskej praxi sa nezdá, že by sa rozvinuli na úroveň, ktorú by sme mohli nazvať filozofiou vodcovstva. Ak by sme to urobili, potom by sme mali venovať väčšiu pozornosť problematike niektorých samozrejmych aspektov utilitarizmu ekonomiky. Napríklad nie je možné zamerať sa len na „tvrdé fakty“ pri hľadaní vedecké hodnotenie bez hodnoty: pri udeľovaní prvenstva sa robí hodnotový úsudok len na veci, ktoré sa dajú merať. Zaujímavý je kontrast s osvietenou filozofiou, ku ktorému sa dospelo v osemnástom storočí - kladie väčší dôraz na sociálnu zodpovednosť, vrátane zodpovednosti každého jednotlivca, na ktorú treba myslieť a robiť primerané morálne úsudky. Ako predchodca utilitárnej filozofie, vek osvietenstva uprednostňoval rozum, ale konkrétne ako zdroj autority a sebaurčenia postavený proti autorite štátu resp. náboženstvu. To je samo o sebe zaujímavý aspekt filozofie vodcovstva, ktorému sa nebudeme podrobnejšie venovať, i keď by bolo chybou ignorovať ho. Je dôležité spomenúť historické spojenie vzniku decentralizovanej ústavy v novovzniknutých Spojených štátoch amerických počas tejto epochy. Toto bola filozofia, ktorá zmenila chápanie politického vedenia zásadným spôsobom a vyústila do novej formy praxe a riadenia.

Ako však podporovať dialóg a diskusiu vo vzťahu k povahe vodcovstva a najmä - je to „dobré“ alebo „zlé“ praktizovať filozofiu vedenia? Týmto spôsobom lídri, a tí, ktorí chcú študovať líderstvo, nevyhnutne musia vo svojej praxi a štúdiu prenikať na vyššiu úroveň. Platón veril, že najlepšimi „vodcami“ (vládcami) sú tí, ktorí boli kráľmi filozofov, ktorí podľa definície pochopili večné Dobro. Avšak pre Platóna, filozofa, králi pochopili večné dobro, ktoré si vyžadovalo silný mystický rozmer ich praxe, ktorá si zasa vyžadovala kombináciu intelektuálnej a morálnej disciplíny. Takéto zapojenie do dobra zahŕňalo mystickejšie, kontemplatívne poznanie, porozumenie a múdrosť vychádzajúcu z prežitej skúsenosti. Túto rovnováhu medzi intelektom a pomerom možno vidieť v starovekej filozofii, ale len s väčšími ťažkosťami vo väčšine filozofie pred obdobím stredoveku. Je to podobným spôsobom, aký sme videli pri posune v chápaní pojem „dobro“ od Kanta ďalej. Základom nášho prístupu k filozofii vedenia ako spôsobu života je ocenenie potenciálnej hodnoty intelektu a rozumu, kontemplatívneho a mystického ako aj aktívneho a praktického. Ale aká je úloha „cnosti“ v tomto spojení? Podľa Piepera: Cnosť je „dokonalou schopnosťou“ človeka ako duchovnej osoby a spravodlivosť, statočnosť a zdržanlivosť ako schopnosti celého človeka. Grécke

pojmy arché a hegemonia vynechávajú veľa z toho, čo znamená moderný výraz „vodcovstvo“, založené na predpoklade absolútneho kritéria excelentnosti v každom smere. Postavenie vládcov v klasickej gréckej spoločnosti sa až tak nezaoberalo „udávaním smeru, kde inak smerovanie chýbalo“, ako skôr „nasmerovaním ostatných smerom, ktorý lídri objavili, nie vytvorili“. Vodcovia získajú „dokonalosť“ len vtedy, keď sú ich rozhodnutia založené na obozretnosti, teda na zdokonalenej schopnosti robiť správne rozhodnutia (2007 [1966], s. 6). Filozofia vedenia, ktorá vychádza z etiky cnosti, zohľadňuje povahu „dokonalého“ a „nedokonalého“ vedenia. Aj keď sú tieto pojmy problematické, majú isté rezonanciu s každodennou skúsenosťou lídrov. Často vieme zo skúsenosti keď je vedenie nedokonalé – keď sa urobili „nesprávne rozhodnutia“, keď sa prejavil nedostatok spravodlivosti, odvahy alebo rovnováhy (Price 2005, Tourish & Pinnington 2002).

## 2 ARISTOTELES A STOICIZMUS

Zdá sa byť zrejmé, že základné filozofické otázky problematizujú vedenie spôsobom, ktorý má hodnotu a význam. Úvaha o cnosti nás prinajmenšom robí vnímavejšími na myšlienku „dobré“ a „zlé“ vedenie spôsobmi, ktoré sa kvalitatívne líšia od utilitárnej analýzy. Debata v oblasti líderských štúdií už do určitej miery prebehla potenciál spojený s bližšou úvahou a opätovným preskúmaním cnosti. Môžeme napríklad uvažovať o tom, ako prvky Aristotelovej typológie intelektuálnej cnosti zlepšili naše chápanie vodcovskej praxe (Grint 2007). Preberá kategórie techné (know how), epistéme (intelektuálne znalosti) a fronésis (praktická múdrosť) a demonštruje, ako tieto vzájomne sa dopĺňajúce dimenzie posudzovania problémov ovplyvňujú dilemy, ktorým čelia lídri. Aj keď ide o chvályhodnú snahu, prehliada niektoré dôležité aspekty Aristotelovej filozofie. Grint napríklad neberie do úvahy estetický rozmer Aristotelovho myslenia, ale čo je možno dôležitejšie, štvrtý a posledný prvok typológie spomínaný v Etike Nikomachovej, menovite teória (kontemplácia), nedostane vôbec žiaden priestor (Aristoteles 2011).

Fronésis vyžaduje podľa Aristotela obozretnosť mimo vedeckej dedukcie, pretože sa musí prispôbiť a umožňuje reakcie na udalosti a nepredvídané udalosti, ktorých kauzálna zložitnosť je príliš rozsiahla na zmiernenie alebo obmedzenie. Primárnou funkciou fronézy je rozlišovať „na čom záleží“ v danej situácii, niečo, čo sa dá dosiahnuť len prostredníctvom kolektívneho zvažovania tých, ktorých spoločným záujmom je blahobyť. Dôležité je posunúť sa za svetské hranice prvých troch intelektuálnych cností, pričom Aristoteles považuje teóriu za „jedínú intelektuálnu cnosť, ktorá je velebená sama o sebe, pretože z toho nič nepochádza nad rámec činu kontemplácie... no takýto život bude príliš vysoký na to, aby ho človek dosiahol. To nebude možné byť nami žité v našej výlučne ľudskej schopnosti, ale na základe niečoho božského vo vnútri nás...“ (2011, s. 304-305). Význam teórie u Aristotela je v súčasnom svete ľahko prehliadané alebo až zámerne ignorované, pretože sa to považuje za príliš vulgárne a „nerozumné“, aby to malo nejaké dôsledky na sekulárna vodcovská prax (napr. Grint 2007). To však môže byť príliš unáhlená odpoveď, najmä vo svetle rastúceho záujmu alebo znovuobjavenia posvätných rozmerov interakcie na pracovisku (Case & Gosling

2007). Plejáda výskumov v oblasti vodcovskej „spirituality“, hoci až príliš často inštrumentálnych a utilitárnych, v princípe otvára dvere ku konceptualizácii kontinuity medzi ľudským a božským v zdanlivo všedných súvislostiach. Pre nás je každá takáto metamorfóza moderných a skutočne postmoderných stratégií vedenia osviežujúce a vítaná možnosť. Zatiaľ čo priestor od nás vyžaduje, aby sme sa vyhli veľkej časti zložitosti filozofickej debaty úcta k etike cnosti a rôznorodosť prístupov k téme, to snád' stojí za to uviesť ďalšiu schému, ktorá spája posvätné a zdanlivo profánne do vysoko pragmatického spôsobu bytia vo svete.

Odvolávame sa na klasickú filozofiu stoicizmu, ktorá zo všetkých doktrín pochádza z obdobia helenizmu. Grécko možno ponúka najpragmatickejší súbor lekcií pre tento fenomén, ktorý nazývame „vodcovstvo“ a ktorého princípy zrejme prekračujú kultúrne hranice času a priestoru. Stoické cnosti, stoická škola, ktorú založil Zenón koncom štvrtého storočia pred našim letopočtom dostala ďalší impulz pod vplyvom Chrysippa v treťom storočí a po sektárskom rozkole pokračovala v rozkvetení počas rímskeho obdobia až do druhého storočia nášho letopočtu (Hadot 2002, s. 126-39). Významní protagonisti a praktici stoicizmu počas rímskej éry boli Seneca, Musonius, Epiktétos a Marcus Aurelius (Hadot 2004). Zo zakladajúcich textov Zenóna a Chrysippa sa zachovali len fragmenty, ale práve v grécko-rímskych spisoch sú princípy stoickej filozofie zachované. V tejto filozofii človek objavuje praktické a jemné prístupy k umeniu života, ktorý má čo ponúknuť pri obsadzovaní súčasných vedúcich funkcií. Hadot (1995) poukazuje na to, že je kľúčové pochopiť rozdiel medzi stoickou koncepciou filozofického diskurzu a filozofiou ako spôsobu života s cieľom pochopiť túto tradíciu. Do tej miery, že lásku k múdrosti musia učiť tí, čo žijú filozoficky k tým, ktorí sa o to usilujú, stoici vyvinuli abstraktné teórie poznania s ohľadom na tri základné cnosti fyziky, logiky a etiky. Skutočným účelom takéhoto diskurzu však bolo umožniť aspirantom vstúpiť do filozofického života, v ktorom sa všetky cnosti spojili, aby vytvorili spôsob jestvovania na svete. Tento spôsob bytia bol navyše riadený zastrešujúcim princípom, ktorý od filozofov vyžadoval, aby sa usilovali o dobro, čo zase znamenalo nasmerovať svoje činy v prospech iných. Snaha o dobro a vyhýbanie sa zlu uvedené v stoickej etike nasledovalo neúprosne a nevyhnutne z potreby konať v súlade s univerzálnym Rozumom. Stoici sa snažili žiť v harmónii s prírodou; koncept, ktorý predstavoval nespočetné množstvo zložitých procesov, vrátane kozmosu a samozrejme, ľudského vedomia, myslenia a konania. Stoicizmus bol založený na axiomatickej pravde o kozmickom prepojení medzi ľudskou a neľudskou ríšou tak, že svet sa chápal ako „jediná živá bytosť, ktorý bol podobne v súlade so sebou samým a sebakoharentný“ (Hadot 2002, 128-9). Všetky duchovné praktiky, ktoré boli ústredným bodom života stoického života, boli zamerané na pomoc jednotlivcom uvedomiť si túto pravdu tým, že sa vzdajú domýšľavosti.

Osobné odovzdanie sa, prinášanie úmyslov, myšlienky a činy v súlade s prírodou, to je stoický filozofický odkaz. U stoikov sa múdrosť má realizovať zdržaním sa myslenia, hovorením respektíve konaním spôsobom, ktorý odporuje realite. Epiktétos napríklad ponúka nasledovnú múdru radu: „Nežiadajte, aby to, čo sa deje, dialo sa podľa našej vôle, ale želajte si, aby to, čo sa deje, dialo sa ako sa deje a budeme žiť šťastne“ (citované v Leško, Mihina

1993, s. 68). Tvrdí, že cesta k šťastiu spočíva v tom, že nechceme, aby veci boli iné ako v skutočnosti sú. Filozofický diskurz a duchovné cvičenia stoicizmu sú všetky zamerané na dosiahnutie transformácie vedomia, ktorá k tomu povedie múdrosť. Ani zďaleka to nie je manifest politického kvietizmu, fatalizmu alebo nečinnosti, toto chápanie však vychádza z trojitého súboru zásad spojených s fyzikou, etikou a logikou. Napríklad s ohľadom na fyziku je potrebné porozumieť sfére človeka, jeho vlastnému pôsobeniu a vplyvu. Existuje mnoho aspektov prírody, nad ktorými ľudská vôľa nemá žiadnu moc. Nemáme žiadnu kontrolu nad metabolizmom tiel, ktoré bežne považujeme za „svoje“. Žiadny jednotlivec nedokáže predvídať alebo kontrolovať presné okolnosti vlastnej smrti (ak abstrahujeme od samovraždy), alebo že nebude trpieť chorobou, stratou blízkych a tak ďalej. Podobne ani my nemáme konečnú kontrolu nad myšlienkami, rozhodnutiami a činmi iných ani nad podmienkami nášho života, ako napr. rodičia, ktorým sme sa narodili, a spoločnosť, v ktorej vyrastáme a tak ďalej. Všetko od počasia po súčasnú geopolitiku je úplne mimo nášho dosahu. Sme len flotsam a jetsam vo veľkom oceáne života. Pre stoické sú takéto exogénne podmienky výsledkom pôsobenia osudu. Múdry spôsob ako reagovať na akékoľvek kauzálne podmienené okolnosti, nad ktorými nemáme kontrolu, je prijať ich s vyrovnanosťou. Myšlienka vôľovej odpovede, implicitná v tomto postoji nás privádza k druhej stoickej cnosti, a to k etike. V rámci stoického filozofického diskurzu je vo veľkej miere skutočnosť, že príroda je determinovaná nevyspytateľným zložitým súborom kauzálnych podmienok, to neznamená, že neexistuje možnosť slobodnej vôle a mravného konania. Naopak, dobrý úmysel a dobré konanie je ústredným prvkom stoickej filozofie ako spôsobu života. V súlade s tým stoici - najmä Epiktétos - vypracovali podrobnú a prepracovanú teóriu povinnosti. Osud môže dobre diktovať okolnosti nášho života, ale na rozdiel od toho skeptici, ktorí rezignovali na svetskú ľahostajnosť, alebo epikurejci, ktorí sa rozhodli stiahnuť zo sveta utrpenia, aby našli šťastie, stoici hľadali múdrosť prostredníctvom spolupráce s polis. Stoicizmus neposkytuje ospravedlnenie pre „ľahostajnosť“ v pejoratívnom zmysle a primerané ustúpenie od zodpovednosti voči sebe a iným. Stoik pravdepodobne vedie rodinný život, má deti, pracuje, venuje sa kariére a naplno aj politickému životu v meste. Ale toto všetko treba robiť eticky, to znamená s ohľadom na blaho druhých; tých, ktorí sú pri nás blízko ktorí sú blízko, ako aj tých v rámci širšej komunity.

## ZÁVER

Takéto postoje a povinnosti sú diktované samotnou Prírodou a univerzálnym Rozumom, ktoré v rámci morálnej voľby určil, že je dobré starať sa o seba a iných. To nás privádza k úvahe o logike, tretej a poslednej stoickej cnosti. Podobne ako v prípade fyziky a etiky, existuje filozofický diskurz, ktorý podporuje duchovné cvičenia logiky vo forme nácviku používania dialektiky a sylogizmu, ale je prax logiky, ktorá odlišuje stoicizmus od iných helénskyh filozofických škôl. Logika ako duchovné cvičenie znamená venovať veľkú pozornosť fyzickému zmyslovému vnímaniu a mentálnej reprezentácii, aby sme sa stali zručnými pri hľadaní súladu alebo súhlasu so skutočnosťou. Naše zmysly a mentálne

reprezentácie sú skutočné samy o sebe a sú vo veľkej miere podmienené fyzikou alebo osudom. Reakcie na tieto vnemy však zahŕňajú voľby, ktoré zahŕňajú šikovné alebo nešikovné úsudky. Logika znamená rozvoj uvedomenia a uvažovania, je to reakcia na svet, ktorý predchádza alebo „zneškodňuje“ akcie založené na vášni odozvy. Náš názor je, že stoická schéma poskytuje mimoriadne užitočnú filozofiu v klasickom zmysle, s ktorou pristupujeme k mnohým praktickým požiadavkám, ktorým čelia tí, ktorí zastávajú vedúce úlohy. Obsahuje rady, ako rozvíjať mentálne postoje, ako je statočnosť a vyrovnanosť, ktoré jednotlivcom umožňujú jasnejšie rozlišovať medzi tým, čo môžu a nemôžu vo svete ovplyvniť. Navyše jej teória povinnosti ponúka umenie života, v ktorom človek zostáva zameraný na hľadanie cnosti v každodenných interakciách a jednaniach.

## OZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ADAIR, J. 2020. *Great Leaders*. London : Talbot Adair 2020. 382 s. ISBN 97818-4189-17-2
- ARISTOTELES. 2011. *Etika Nikomachova*. Bratislava : Kaligram 2011. 296 s. ISBN 97-88081-141-78
- CASE, P., GOSLING, J. 2007. *Wisdom of the Moment: Pre-modern Perspectives on Organizational Action*. *Social Epistemology*, 21(2), 87–111. <https://doi.org/10.1080/02691720701393426>
- COLLINGWOOD, R. 1994. *The Idea of History*. Oxford : Oxford University Press 1994. 504 s. ISBN 0-19-285306-6
- FRIEDMAN, M. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, 13<sup>th</sup> September 1970.
- GRINT, K. 2000. *The Arts of Leadership*. Oxford : Oxford University Press 2000. 440 s. ISBN 97801-1992-448-98
- GRINT, K. 2005. *Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan 2005. 186 s. ISBN 978-0-333-96387-6
- GRINT, K. 2007. *Learning to Lead: Can Aristotle Help Us to Find the Road to Wisdom?* *Leadership*, 3:2, s. 231-246. <https://doi.org/10.1177/1742715007076215>
- HADOT, P. 1995. *Philosophy as a Way of Life: Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*. Oxford : Blackwell 1995. 309 s. ISBN 97806-311-803-33
- HADOT, P. 2002. *What is Ancient Philosophy?* London : Harvard University Press 2002. 452 s. ISBN 0-674-00733-6
- HADOT, P. 2004. *The Inner Citadel: The Meditations of Marcus Aurelius*. London : Harvard University Press 2004. 342 s. ISBN 0-674-46171-1
- HUEHN, M. P. 2008. *Unenlightened Economism: The Antecedents of Bad Corporate Governance and Ethical Decline*. *Journal of Business Ethics*, 81: s. 823–835. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9550-x>
- JEPSON, D. 2009. *Studying Leadership at Cross-Country Level: A Critical Analysis*. *Leadership*, 5(1): s. 61-80. <https://doi.org/10.1177/1742715008098310>

- LEŠKO, V., MIHINA, F. 1993. *Dejiny filozofie*. Bratislava : IRIS 1993. 357 s. ISBN 80-967019-3-9
- PIEPER, J. 1966. *The Four Cardinal Virtues, Notre Dame*. Indiana : University of Notre Dame Press 2007. s. 1134 - 1152
- PRICE, T. L. 2005. *Understanding Ethical Failures in Leadership*. Cambridge : Cambridge University Press 2005. The Leadership and Organizational Development Journal 21. s. 177 - 184 <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615979>  
<https://doi.org/10.1093/esr/jci013>
- TOURISH, D., PINNINGTON, A. 2002. *Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm*. Human Relations, 55. s. 147-172.
- WEBER, M. 1948. *From Max Weber: Essays in Sociology*. London : Routledge & Kegan Paul 1970. 477 s. ISBN 0-415-06056-7

**PhDr. Marek GREJTÁK, PhD., Mph.**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Katedra spoločenských vied a jazykov  
Demänová 393  
031 01, Liptovský Mikuláš  
marek.grejtak@aos.sk



## EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE – NEVYHNUTNÁ SÚČASŤ VZDELANIA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Soňa JIRÁSKOVÁ

### ECONOMIC EDUCATION - AN NECESSARY PART OF THE EDUCATION OF PROFESSIONAL SOLDIERS

#### Abstract:

*Education of military personnel is a continuous process that should be adapted to the needs and development of modern armed forces. For this reason, it is necessary to make changes in the study plans and the content of the subjects taught at the Armed Forces Academy of M. R. Štefánik in Liptovský Mikuláš. The aim of the article is to formulate a proposal for supplementing the content of taught subjects oriented to the field of economics.*

**Keywords:** *education, economics, professional soldiers*

#### ÚVOD

Súčasnú požiadavku praxe vyžadujú odborne vzdelaný personál, čo sa v plnej miere dotýka aj Ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR). Hlavnou vzdelávacou inštitúciou, ktorá pripravuje odborníkov na výkon vojenského povolania je Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši (AOS), ktorá poskytuje vysokoškolské vzdelanie budúcim dôstojníkom ako aj ďalšie kontinuálne vzdelávanie profesionálnym vojakom OS SR. Jej ambíciou je poskytovať kvalitné, medzinárodne porovnateľné vzdelanie v oblasti obrany a vojenstva, zabezpečovať vojenskú prípravu a výcvik budúcich dôstojníkov, realizovať výskum a vývoj, garantovať rozvoj bezpečnostných vied v oblasti obrany a vojenstva v Slovenskej republike a prispievať k ekonomickému a sociálnemu rozvoju regiónu.

Táto vzdelávacia inštitúcia bola zriadená Zákonom Národnej rady Slovenskej republiky č. 455/2004 Z. z. ako štátna vysoká škola. Je nástupkyňou predchádzajúcich vysokoškolských ustanovizní poskytujúcich vojenské vzdelávanie. Akadémia ozbrojených síl pôsobí v prostredí slovenských a európskych vysokých škôl zároveň v prostredí vojenských vzdelávacích inštitúcií krajín Severoatlantickej aliancie (NATO). Dôležitú úlohu v jej činnosti zohrávajú inovácie a národná a medzinárodná spolupráca.

Zámerom Akadémie ozbrojených síl je uskutočňovať atraktívne vzdelávanie a vojenský výcvik poskytujúce študentom vedomosti a zručnosti na plnenie úloh v oblasti



bezpečnosti. Do výučby sú zavádzané najnovšie poznatky vied v oblasti obrany a vojenstva tak, aby absolventi mohli zabezpečiť obranyschopnosť Slovenskej republiky. Splnenie tohto zámeru je podmienené akreditáciou vysokoškolských študijných programov všetkých troch stupňov vysokoškolského vzdelávania. Ide o študijné programy, v ktorých sa uskutočňuje vzdelávanie a ktoré pokrývajú požiadavky OS SR na vzdelávanie dôstojníkov.

Z dôvodu požiadaviek na zvyšovanie kvality vysokoškolského vzdelávania sa v Slovenskej republike uskutočňuje proces akreditácie študijných programov. Akreditáciu v súčasnosti realizuje Slovenská akreditačná agentúra pre vysoké školstvo. Agentúra je verejnoprávna inštitúcia, ktorá vykonáva činnosť externého zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania. Rozhoduje o rozsahu oprávnení vysokých škôl na uskutočňovanie vysokoškolského vzdelávania v Slovenskej republike, oprávnení vysokých škôl uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie a ukladá a kontroluje napĺňanie opravných opatrení zo strany vysokých škôl. Agentúra vydáva štandardy pre vnútorný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania, štandardy pre študijné programy a štandardy pre habilitačné konanie a inauguračné konanie.

Pracovné skupiny výkonnej rady Slovenskej akreditačnej agentúry po uskutočnení posudzovania existujúcich systémov manažérstva kvality na príslušných vysokých školách vypracúvajú a predostierajú vedeniu vysokých škôl „Hodnotiace správy k žiadosti o posúdenie vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania podľa § 24 zákona č. 269/2018 Z. z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania“.

Procesu akreditácie sa v roku 2023 podrobila i Akadémia ozbrojených síl. Z predbežnej správy pracovnej skupiny okrem iného vyplynula i požiadavka na zlepšenie výučby netechnických predmetov naprieč študijnými programami obsahovo aj štrukturálne, a to z dôvodu zabezpečenia celistvého vzdelávania a rastu osobnosti a charakteru študenta ako príslušníka OS SR, nielen technika. To znamená doplniť vojenskú pripravenosť a vedomosti/zručnosti z konkrétneho odboru o vzdelanie v spoločensko-vednej oblasti<sup>1</sup>.

Pracovná skupina odporučila zvýšiť kvalitu a náročnosť študijného programu „Bezpečnosť a obrana štátu“ na bakalárskom aj magisterskom stupni štúdia predovšetkým aktualizáciou študijných plánov a informačných listov spoločenskovedných predmetov, zaistiť, aby sa náročnosť štúdia progresívne zvyšovala a ďalším z odporúčaní bolo aj umožnenie špecializácie v oblasti vojenského hospodárstva a ekonómie.

Cieľom predkladaného príspevku je reagovanie na predostreté požiadavky a odporúčania pracovnej skupiny a formulovanie návrhu na doplnenie obsahu vyučovaných predmetov orientujúcich sa na oblasť ekonómie.

Z vedeckých metód boli pri spracovaní príspevku použité štandardné metódy sekundárneho výskumu, predovšetkým obsahová analýza vedeckých a odborných

---

<sup>1</sup> Hodnotiaca správa Pracovnej skupiny výkonnej rady Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo k žiadosti o posúdenie vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania podľa § 24 zákona č. 269/2018 Z. z.

informačných zdrojov tuzemských i zahraničných autorov, ktorí sa venujú problematike vojenského vzdelávania a zároveň interných dokumentov dotýkajúcich sa vysokoškolského vzdelávania na Akadémii ozbrojených síl. Metóda konkretizácie bola použitá pri uvedení tém a problémov, ktoré by mali obohatiť obsah ekonomických predmetov.

## **1 POŽIADAVKY NA VZDELÁVANIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV**

Fenomén prípravy bojovníkov na ich činnosť existuje od vzniku bojových skupín organizovaných v ľudských rodoch, kmeňoch, národnostných spoločenstvách, štátnych útvaroch a pod. Občan – vojak zaradený na určitú dobu do armádneho systému, nie je na začiatku svojej kariéry dostatočne pripraveným bojovníkom a obrancom svojej vlasti. Na výkon svojho špecifického povolania sa potrebuje dokonale pripravovať a cielene zdokonaľovať. Na tento účel slúži vzdelávanie a výcvik v podmienkach armády.

Vzdelávanie je pre každého človeka permanentnou celoživotnou činnosťou a patrí k najvýznamnejším aktivitám človeka. Ide o stále sa nekončiaci proces. Vzdelávanie profesionálnych vojakov slúži na to, aby bol vojak schopný plniť úlohy zadávané veliteľom a aby sa aj sám dokázal rýchlo a správne rozhodovať v záujme dosiahnutia spoločensko-vojenských cieľov (Vyhnal, 1995).

Pri vzdelávaní ľudí v období globalizácie je nevyhnutné flexibilne reagovať na prejavy mnohokrát protichodných spoločenských trendov a na neustále sa zrýchľujúci nárast informácií. Keďže vojenské školstvo je súčasťou slovenskej vzdelávacej sústavy a zároveň Slovenská republika je členom Európskej únie a Severoatlantickej aliancie, obsah vzdelávania musí spĺňať požiadavky na vysokoškolské vzdelávanie v SR a zároveň musí byť kompatibilné s trendami prípravy vojenského personálu v uvedených medzinárodných organizáciách.

*Cieľ vojenského vyučovania a výcviku* vychádza z celospoločenských cieľov výchovy, z cieľa vojenskej výchovy a vzdelávania a zo základných cieľov jednotlivých príprav príslušníkov ozbrojených síl, ktoré smerujú k dosiahnutiu vysokej psychologickej, morálnej a bojovej pripravenosti vojakov a vojenských skupín a majú podobu ďalšej konkretizácie nielen v základných výcvikových dokumentoch, ale tiež v sústave predmetov bojovej prípravy.

*Obsah vojenského vyučovania a výcviku* je definovaný ako vybraný okruh nevyhnutných poznatkov, spôsobilostí, zručností a návykov, spôsobov racionálnych činností, skúseností a noriem všestrannej vycvorenosti a vojenského správania v ich vzájomných vzťahoch, ktoré si vojaci v priebehu vojenského vyučovania a výcviku osvojujú. Ide o štruktúrovanú, dynamickú sústavu poznatkov, skúseností a činností/aktivít, ktorá tvorí základ vyučovacieho, výcvikového a výchovného procesu vojakov. V priebehu tohto procesu sa tento obsah mení na vedomosti, spôsobilosti, návyky, schopnosti, postoje, názory, presvedčenie, čím utvára osobnosť vojaka.

Obsah vojenského vyučovania a výcviku nie je tvorený podľa subjektívnych potrieb a záujmov jednotlivých veliteľov alebo vojenských skupín, ale je daný objektívne. Je podmienený množstvom determinantov, vyznačuje sa nevyhnutnými zmenami a značnou dynamikou. Ide o proces veľmi zložitý a náročný, spojený s inováciou a kreativitou, pričom musí byť v súlade (Janeček, Matis, 2006):

- s najnovšími poznatkami vedy a tiež s požiadavkami praxe transformovanými do obsahu učiva,
- s väzbou na spoločenské funkcie armády,
- s celistvosťou učiva,
- s teoretickou a praktickou záväznosťou učiva,
- s logickým usporiadaním obsahu učiva,
- s časom nevyhnutným k osvojeniu si učiva,
- s medzinárodnou skúsenosťou,
- s používanými vyučovacími a výcvikovými koncepciami,
- s využitím adekvátnej materiálno-technickej základne<sup>2</sup>.

Obsah vojenského vyučovania a výcviku je možné vymedziť z *makroštruktúralneho hľadiska* (vyjadruje usporiadanie obsahu učiva na úrovni vojenskej odbornosti) a *mikroštruktúralneho hľadiska* (vyjadruje štruktúru obsahov jednotlivých predmetov vzdelávania, usporiadanie tematických celkov a rozpísanie učiva do jednotlivých zamestnaní) (Janeček, Matis, 2006).

Pri formulovaní edukačných cieľov a stanovovaní obsahu vyučovania je potrebné rešpektovať špecifiká podmienok výkonu vojenského povolania. Ide o nasledovné základné zvláštnosti (Kubínyi, Macháčková, Saliger, 2020):

- Podávanie výkonu v neštandardných pracovných podmienkach (fyzikálne, klimatické, terénne, apod.).
- Realizácia úloh podľa štandardov charakteristických pre vojenskú organizáciu.
- Potreba podávať výkon nielen štandardný, ale i hraničný (limitný), čo si vyžaduje psychickú a fyzickú pripravenosť.
- Vysoká dynamika zmien v podmienkach činnosti (časové hľadisko, rýchla zmena kvality úlohy), nemožnosť uspokojovať niektoré potreby (materiálne, sociálne, duchovné, kultúrne potreby) vzhľadom k charakteru činnosti.
- Skupinový charakter činností, nutnosť práce individuálnej i tímovej, používanie zbraní a ďalších druhov vojenskej techniky, plnenie rozkazov.
- Práca v extrémne náročných situáciách spojených s hraničnými rizikami ohrozenia zdravia i života (existencia konfliktu medzi pudom sebazáchovy a plnením povinností vojaka).

Príprava vojakov je charakterizovaná nielen náročnosťou, ale zdokonaľovaním sa v rade vojenských odborností. Vojaci spravidla získavajú širšiu kvalifikáciu, aby boli schopní nahradiť v prípade potreby iného príslušníka ozbrojených síl. Väčšina profesionálnych

---

<sup>2</sup> Ide o učebné pomôcky, didaktickú techniku.

vojakov počas svojej vojenskej kariéry prejde viacerými funkciami a okruh ich právomocí a zodpovednosti sa niekoľkokrát mení. Súčasný stav bezpečnostného prostredia vyžaduje, aby sa velitelia stali viac lídrami ako technicky orientovanými špecialistami, na čo poukazuje i hodnotiacia správa Pracovnej skupiny výkonnej rady Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo. Z tohto dôvodu sú do študijných plánov zaradované i spoločenskovedné predmety ako sú, okrem iného, manažment, líderstvo a ekonómia.

## 2 VZDELÁVANIE V OBLASTI EKONÓMIE A EKONOMIKY

Slovenská republika za základný cieľ svojej obrannej politiky považuje bezpečnosť svojich občanov a obranu štátu. Využíva kolektívnu obranu prostredníctvom Severoatlantickej aliancie, zúčastňuje sa na upevňovaní mieru a stability vo svete a uprednostňuje preventívne bezpečnostné aktivity v súlade s medzinárodným právom.

Je dôležité si uvedomiť, že Slovenská republika disponuje len limitovaným objemom vzácnych zdrojov, ktoré by mohla v prípade potreby nasadiť do vojenskej operácie. Fungovanie OS SR tak vyžaduje intenzívne využívanie ekonomických i manažérskych postupov pri ich riadení. Predpokladom na dosiahnutie racionálneho využívania disponibilných zdrojov je existencia odborne zdatného personálu.

Na potrebu vzdelávania profesionálnych vojakov v oblasti ekonómie a ekonomiky poukazujú vo svojich prácach napríklad: Lašček (2005), Krč (2011), Frianová (2012, 2015), Jirásková (2005, 2012), Petrufová, Jirásková (2011), Nekoranec, Jirásková (2013) a ďalší.

V súčasnom období sa vzdelávanie v oblasti ekonómie a ekonomiky uskutočňuje prostredníctvom predmetov, ktorých stručný obsah dokumentuje Tabuľka 1.

Tabuľka 1 Obsah predmetov z oblasti ekonómie a ekonomiky

<b>Ekonómia</b>
<p>Definície, princípy, zákonitosti, funkcie a význam ekonómie. Predmet a roviny skúmania ekonómie. Verejné statky, externality a trhová neefektívnosť. Dvojstranný vzťah ekonomiky a obrany. Obranyschopnosť krajiny a rastúce ekonomické nároky na jej zabezpečenie. Vzťahy ekonomiky a vojny.</p> <p>Štruktúra národného hospodárstva, rezort obrany ako súčasť verejného sektora. Formovanie obranných spôsobilostí a ekonomické zdroje štátu. Hranica produkčných možností ekonomiky a zabezpečovanie obrany. Úloha štátu v procese ekonomického zabezpečenia obrany. Obranné hospodárstvo, jeho typy, štruktúra a úlohy. Vymedzenie obrannej infraštruktúry.</p> <p>Obranné plánovanie ako jeden z nástrojov obrannej politiky štátu a ako základný systém riadenia obranných zdrojov.</p> <p>Hodnotové vyjadrenie činností v podniku a v ozbrojených silách. Náklady, výnosy a výsledok hospodárenia. Podstata nákladov a výdavkov v ozbrojených silách. Náklady ako kritérium hospodárnosti a nástroj riadenia. Inputovo-outputové metódy využiteľné vo verejnom sektore, vrátane rezortu obrany.</p> <p>Majetková a kapitálová štruktúra podniku a ozbrojených síl. Systém hospodárenia s majetkom v rezorte obrany. Správa majetku štátu, nakladanie s majetkom štátu. Centrálna správa nehnuteľného majetku štátu, centrálna evidencia majetku. Správa pohľadávok štátu.</p>

Obranné výdavky štátu. Makroekonomické súvislosti výdavkov na obranu a mikroekonomické súvislosti financovania obrany. Štátny rozpočet, rozpočet kapitoly MO SR. Rast ekonomických potrieb zabezpečovania obrany štátu a problém ich uspokojovania. Požiadavka na efektívne využívanie obranných zdrojov v systéme formovania obranných spôsobilostí a manažérskeho rozhodovania. Využitie finančnej kontroly, controllingu a vnútorného auditu ako nástrojov ekonomického riadenia v rezorte obrany.

### **Základy hospodárskej politiky, verejný sektor a verejné financie**

Definovanie hospodárskej politiky v ekonomickom systéme štátu. Pozitívna a normatívna stránka hospodárskej politiky. Spoločensko-politický rámec hospodárskej politiky. Funkcie, ciele, nástroje, subjekty

a objekty hospodárskej politiky.

Rozpočtová politika, štátny rozpočet, rozpočtový proces, rozpočtové pravidlá.

Menová politika, jej ciele a nástroje. Vzájomný vzťah menovej a monetárnej politiky.

Zahranično-obchodná politika. Funkcie a účinky zahraničného obchodu. Ekonomická integrácia a hospodárska politika.

Politika trhu práce. Zamestnanosť a nezamestnanosť. Armáda ako subjekt trhu práce.

Hodnotenie účinnosti a dosiahnutých výsledkov hospodárskej politiky. Hodnotenie hospodársko-politického vývoja krajiny. Magický kosoštvorec. Magický šesťuholník. Phillipsova krivka. Tempo ekonomického rastu. Miera inflácie. Vonkajšie hodnotenie – rating. Makroekonomické agregáty.

Verejná ekonomika ako súčasť ekonomických vied, vymedzenie verejného sektora, príčiny jeho existencie. Poslanie, funkcie, činnosť a ciele verejného sektora.

Ekonomická podstata kolektívnych statkov a externalít. Ekonomická a sociálno-politická podstata redistribúcie statkov. Spôsoby zabezpečovania verejných statkov.

Verejné financie, rozsah štátnych intervencií do ekonomiky, funkcie a rozsah verejných financií.

Alokačná, stabilizačná, (re)distribučná a regulačná funkcia verejných financií.

Teória verejnej voľby. Príčiny zlyhávania štátnych zásahov do ekonomiky. Špecifické problémy kolektívneho rozhodovania.

Rozpočtová politika ako súčasť finančnej politiky. Rozpočtová sústava a štátny rozpočet v systéme verejných financií. Nové prístupy k rozpočtovej politike a praxi.

Verejné príjmy a ich členenie. Klasifikácia a genéza daní. Zdaňovanie a efektívnosť. Problematika daňových únikov a tieňovej ekonomiky. Charakteristika ostatných príjmov verejných rozpočtov.

Verejné výdavky. Podstata verejných výdavkov. Verejné projekty, verejné objednávky, verejné obstarávanie. Byrokracia a New Public Sector Management uplatňovaný v inštitúciách verejného sektora. Výkonosť a efektívnosť v inštitúciách verejného sektora.

### **Ekonomika obrany a manažment logistiky**

Ekonomika obrany ako vedná disciplína. Predmet a objekty skúmania teórie ekonomiky obrany štátu. Obrana z pohľadu ekonomickej teórie.

Formy a zdroje financovania a ekonomického zabezpečenia obranných a vojenských potrieb v dobe mieru a v čase vojny. Meranie, sledovanie a porovnávanie vojenských výdavkov. Ekonomické dôsledky vojenských výdavkov – makroekonomický a mikroekonomický pohľad.

Definícia ozbrojeného konfliktu/vojny. Ekonomický rámec a metódy na hodnotenie nákladov ozbrojeného konfliktu.

Ekonomické aspekty terorizmu. Zdroje financovania terorizmu. Náklady terorizmu.

Makroekonomické dopady terorizmu. Úlohy ozbrojených síl a ďalších zložiek rezortu obrany v boji proti terorizmu.

Obranná priemyselná základňa štátu, obchod so zbraňami. Zbrojná politika. Problémy konverzie zbrojnej výroby.

Manažment obrannej akvizície. Akvizičný proces, vyzbrojovanie, manažment životného cyklu vojenských systémov.

Ekonomická bezpečnosť štátu, hospodárska mobilizácia. Ekonomická, obchodná a finančná vojna

ako súčasť hybridnej vojny.

Vojenské aliancie a medzinárodná spolupráca v obrane – teoretické východiská pre aliančné zabezpečenie obrany a zdieľanie obranných schopností a ich nákladov.

Ekonomické aspekty privatizácie obrany a bezpečnosti, ekonomické dôvody zmien v štruktúre a použití armád.

Civilné riadenie a demokratická kontrola ozbrojených síl. Formy, subjekty a ekonomické aspekty civilného riadenia a demokratickej kontroly ozbrojených síl.

Financovanie operácií medzinárodného krízového manažmentu.

Podstata manažmentu logistiky na MO SR a v Ozbrojených silách SR.

Manažment logistiky NATO. Aliančná dokumentácia manažmentu logistiky – hierarchia logistickej agendy a doktrín, logistická politika NATO.

### **Finančný manažment, evidencia a účtovníctvo**

Obsah, úlohy a princípy finančného riadenia. Osobitosti finančného manažmentu uplatňovaného v rezorte obrany. Vplyv ekonomického okolia na finančný manažment implementovaný v rezorte obrany.

Finančná analýza, špecifiká finančnej analýzy uplatňovanej vo verejnom sektore, druhy finančných ukazovateľov a ich využitie.

Finančné plánovanie. Význam finančného plánovania, postup pri tvorbe a kontrole finančného plánu. Finančné plánovanie a rozpočtovanie v rezorte obrany.

Manažment alokácie finančných zdrojov do dlhodobého majetku. Postup pri navrhovaní, hodnotení, výbere a schvaľovaní investičných projektov. Manažment kapitálových výdavkov v rezorte obrany.

Manažment prevádzkového kapitálu. Financovanie obežných aktív organizácie. Manažment bežných výdavkov v rezorte obrany.

Finančné riziká a ich zmierňovanie. Kvantifikácia finančných rizík. Spôsoby zmierňovania finančných rizík. Finančná kontrola a vnútorný audit v rezorte obrany.

Charakteristika vzniku, financovania a hospodárenia rozpočtových a príspevkových organizácií. Vznik rozpočtových a príspevkových organizácií, zriaďovacia listina, základné charakteristiky činnosti, financovanie a hospodárenie tohto typu organizácií.

Charakteristika účtovníctva, cieľ, predmet a právna úprava účtovníctva. Vymedzenie účtovnej jednotky. Funkcie účtovníctva, účtovné systavy, medzinárodné zásady správneho vedenia účtovníctva.

Podstata vedenia a význam účtovnej dokumentácie. Náležitosti účtovných dokladov. Kontrola vedenia účtovníctva. Účtovanie vybraných účtovných prípadov v jednotlivých účtovných triedach. Inventarizácia majetku a záväzkov účtovnej jednotky, účtovná závierka a finančné výkazy.

### **Obranné plánovanie**

Systém obranného plánovania SR ako integrálna súčasť riadenia štátu a ako základný manažérsky systém riadenia obranných zdrojov. Cieľ, základné úlohy a princípy obranného plánovania.

Charakteristika základných plánovacích oblastí.

Základné dlhodobé východiská a plánovacie dokumenty obranného plánovania SR. Harmonizácia obranného plánovania NATO a Európskej únie. Činnosť jednotlivých subjektov obranného plánovania. Systém obranného plánovania v rezorte obrany SR a mechanizmus jeho fungovania.

Základné plánovacie disciplíny obranného plánovania (plánovanie síl, vecných zdrojov, vyzbrojovania, logistiky, komunikačných a informačných systémov a civilné núdzové plánovanie).

Subjekty obranného plánovania na úrovni rezortu obrany SR a ich úlohy.

Systém plánovania, programovania a rozpočtovania ako nástroj obranného plánovania. Model dosiahnuteľných síl a spôsobilostí.

Podstata, vstupy a výstupy fázy programovania. Vytváranie projektov, programov a strednodobých plánov. Zdôrazňovanie požiadavky efektívneho rozloženia zdrojov na zabezpečenie požadovaných spôsobilostí a kapacít OS SR.

Podstata, vstupy a výstupy fázy rozpočtovania. Vytváranie krátkodobých realizačných a finančných

plánov.

Spracovanie správy o plnení príjmov a čerpaní výdavkov kapitoly MO SR.

Vzťahy medzi obranným plánovaním a civilným núdzovým plánovaním. Obranné plánovanie a operačné plánovanie. Aktuálne problémy implementácie obranného plánovania v SR.

*Zdroj: Informačné listy predmetov študijného programu Bezpečnosť a obrana štátu.*

K ďalším témam, ktoré by sa mohli doplniť do existujúceho obsahu predmetov patrí problematika nákladovosti a efektívnosti vojenského výskumu a vývoja, ekonomické aspekty existencie vojenských koalícií a aliancií, problém substitúcie práce kapitálom – vojenská robotika, jej využívanie a nákladovosť, „principál-agent“ problém a jeho riešenie v „zástupnej“ vojne, škodlivosť korupcie pri zabezpečovaní verejných statkov, globalizácia a determinanty vývoja súčasného bezpečnostného prostredia a ich vplyv na výšku vojenských výdavkov a zabezpečovanie obrany, analýza vojenských výdavkov štátu v súvislosti s poskytovaním hospodárskej a vojenskej pomoci, problematika vojnovkej koristi, zmena charakteru budúcich medzinárodných konfliktov a ich dopady na ekonomiku obrany a bezpečnosti, ekonomická analýza kybernetického priestoru ako druhu bezpečnostnej hrozby, využívanie ekonomických sankcií na podporu mieru a ďalšie.

Opätovné zaradenie predmetov z oblasti finančného a sociálneho zabezpečenia vojakov s riešenou problematikou personálneho manažmentu, personálnej a sociálnej politiky uplatňovanej v rezorte obrany (napr. platové, proviantné, výstrojné, prepravné a sociálne náležitosti profesionálnych vojakov, základné zásady správneho riadenia osobných financií, tvorba a využitie sociálneho fondu, poskytované benefity a pod.) by pre nich predstavovalo praktické využitie nadobudnutých teoretických poznatkov. Finančno-právna problematika by mala byť zároveň nosným obsahom predmetov pre eventuálnu výučbu kadetov špecializácie S-14 – odborník finančno-ekonomickej služby.

Predpokladom dosiahnutia vzdelávacích cieľov je pôsobenie kvalitného učiteľského zboru. Možno súhlasiť s Morongom (2023), že štruktúra vyučujúcich sa musí prispôbiť portfóliu vyučovaných predmetov. Vyučujúci, či už profesionálni vojaci alebo občianski zamestnanci, musia mať prehľad o aktuálnom dianí v národnej ekonomike a zároveň aj v rezorte obrany. Pedagóg vyučujúci ekonomické predmety by z tohto dôvodu mal mať patričné ekonomické vzdelanie, ale zároveň aj vzdelanie pedagogické, získané napríklad formou „doplňujúceho pedagogického štúdia“ realizovaného na Akadémii ozbrojených síl. Nadobudnuté poznatky z pedagogiky, didaktiky, psychológie, sociológie a pod. by mu následne mali slúžiť na dosiahnutie stanovených vzdelávacích cieľov.

Vzdelávanie v oblasti ekonomických disciplín má svoje špecifiká. Ekonómia operuje s konkrétnymi dátami, popisuje procesy exaktnými vzťahmi a formuláciami, pracuje s definíciami, normovanými pojmami, veličinami a jednotkami. Na to musí reflektovať aj didaktika, ktorá sa bude uplatňovať vo vysokoškolskej výučbe (Slavík a kol., 2012).

Ďalší aspekt, na ktorý treba upozorniť v súvislosti so vzdelávaním, je rozvoj komunikačných technológií, ktorý vedie vo vojenskom vzdelávaní i výcviku k výraznému rozširovaniu dištančného vzdelávania, využívania simulačných technológií a trenažérov.

Študenti majú možnosť využívať e-learning, videokonferencie, elektronické publikácie a podobne. Halberštát, Foltin a Holcner (2011) odporúčajú, že z dôvodu potreby rešpektovania moderných trendov výučby je potrebné zabezpečiť prípravu študijných materiálov aj v elektronickej podobe. Tento trend sa začal uplatňovať aj na Akadémii ozbrojených síl, keď sa v poslednom období učebnice, vedecké monografie a ďalšie študijné materiály vydávajú ako v materiálnej tak aj v elektronickej podobe. Študenti sa tak môžu rozhodnúť, ktorá forma pri štúdiu viac vyhovuje ich potrebám.

Dôležité je tiež využívanie spätnej väzby o zabezpečovanej výučbe formou dotazníkových prieskumov realizovaných v rámci „Vnútrošného systému zabezpečovania kvality na AOS“. Vo výučbe je potom následne potrebné zo strany učiteľov adekvátne reagovať na prípadné podnety a pripomienky študentov.

## ZÁVER

Systém prípravy personálu zaisťujúceho bezpečnosť štátu, teda aj personálu patriaceho do rezortu obrany, je vždy odrazom vývoja medzinárodného bezpečnostného prostredia. Vzdelávanie by malo naplňovať ciele, potreby a požiadavky spoločnosti. Vzdelaný človek, ktorý pochopí širšie súvislosti riešeného problému je schopný rýchle a adekvátne reflektovať na skutočnosť, neustále sa učiť a svoje vedomosti účinne odovzdávať svojim podriadeným.

Vzhľadom na zmenu charakteru vojenských operácií sa musia študenti oboznámiť s novými typmi, spôsobom používania a údržby rozmanitej vojenskej techniky. Odborné vzdelávanie vojenského personálu je neustály proces, ktorý by sa mal prispôbovať potrebám a vývoju moderných ozbrojených síl. Z uvedeného dôvodu je potrebné uskutočňovať zmeny v študijných plánoch a obsahu vyučovaných predmetov (Pagáčik, 2023).

Profesionálny vojak armády demokratického štátu so širším spoločenskovedným rozhľadom by mal mať okrem odborného vzdelania aj poznatky z oblasti histórie, politológie, sociológie, manažmentu, práva a ďalších spoločenských vied, vrátane poznatkov z ekonómie.

V súvislosti s globalizačnými trendmi sú poznatky z ekonómie dôležitejšie ako kedykoľvek predtým. Je potrebné zdôrazniť, že riešenie ekonomických problémov či už v podnikateľskom sektore alebo aj v inštitúciách patriacich do verejného sektora zohráva kľúčovú rolu v živote súčasnej spoločnosti. Zmeny novej podoby budúcich konfliktov sprevádzané nielen novými prejavmi, ale doplnené novými doménami v ktorých môžu prebiehať, budú klásť nové nároky nielen na schopnosti ozbrojených síl, ale i na stabilný a dostatočný zdrojový rámec (Olejníček, Krč, 2021).

Vzdelávanie v oblasti ekonómie a ekonomiky má vybaviť študentov nevyhnutnými vedomostnými predpokladmi pre správne rozhodnutia v osobnom živote a zároveň v ich služobných aktivitách. Keďže ekonomické myslenie nás učí racionálne hospodáriť s disponibilnými vzácnymi zdrojmi, aj profesionálni vojaci by mali vedieť aplikovať základné ekonomické princípy a využívať moderné ekonomické nástroje a metódy v riadení hospodárskych operácií, ktoré sa ich dotýkajú v ich každodennej profesijnej praxi.



Kvalitné rozhodnutia v inštitúciách verejného sektora môžu byť dosiahnuté predovšetkým tým, že si pracovníci budú systematicky dopĺňať vedomosti zo všetkých problémových okruhov, ktorých sa činnosti organizácií verejného sektora dotýkajú. Z tohto dôvodu je potrebné, aby si aj profesionálni vojaci osvojovali základné poznatky ekonómie, pretože táto oblasť vedomostí poskytuje základ pre pochopenie fungovania sveta okolo nás.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

*Dlhodobý zámer Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika na obdobie 2022 – 2032 v znení Dodatku č. 1 z 13. júla 2023, č. Q: 333.*

FRIANOVÁ, V. 2012. Ekonomické vzdelávanie ako dôležitý predpoklad efektívneho riadenia rezortu ministerstva obrany. In *Manažment podnikania a vecí verejných: zborník vedeckých prác II. ročník, č. 2, 2012*. Bratislava : ALDO, 2012. s. 278. ISBN 978-80-970759-27.

FRIANOVÁ, V. 2015. Economic thinking as a significant prerequisite for the efficient management and functioning of the defence sector. In *Journal of Defense Resources Management*, Vol. 6, 2015, Iss.1 (10), p. 13-20. ISSN 2247-6466.

HALBERŠTÁT, L. – FOLTIN, P. – HOLCNER, V. 2011. Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové? In *Vojenské rozhledy*, roč. 20 (52), 2011, č. 1, s. 60-70. ISSN 1210-3292.

*Hodnotiaca správa pracovnej skupiny Výkonnej rady Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo k žiadosti o posúdenie vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania podľa § 24 zákona č. 269/2018 Z. Z.*

JANEČEK, V. – MATIS, J. 2006. *Vybrané problémy edukácie vojenského profesionála*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2006. 94 s. ISBN 80-8040-312-0, ISBN 978-80-8040-312-6.

JIRÁSKOVÁ, S. 2005. Postavenie a význam predmetov podnikového a finančného manažmentu vo vzdelávaní manažérov. In *Zborník z odborného seminára „Manažment a jeho disciplíny“*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2005. s. 53-59. ISBN 80-8040-260-4.

JIRÁSKOVÁ, S. 2012. Potreba kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov OS SR. In *Manažment podnikania a vecí verejných: zborník vedeckých prác, roč. 2, 2012, č. 2*. Bratislava : ALDO, 2012. s. 312-316. ISBN 978-80-970759-2-7.

KRČ, M. 2011. Ekonomické řízení v prostředí obrany. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie „Manažment – teória, výučba a prax 2011“*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2011. s. 185 - 191. ISBN 978-80-8040-427-7.

KUBÍNYI, L. – MACHÁČKOVÁ, P. – SALIGER, R. 2020. *Vybrané kapitoly vzdelávání vojenských profesionálů*. Brno : Univerzita obrany, 2020. 72 s. ISBN 978-80-758-213-48.

LAŠČEK, L. 2005. Úloha ekonomických predmetov v príprave absolventa študijného programu manažment. In *Zborník z odborného seminára „Manažment a jeho disciplíny“*.

- Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2005. s. 48-52. ISBN 80-8040-260-4.
- MORONG, S. 2023. Vzdelávanie – nosný pilier rozvoja vojenskej logistiky. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Aktuálne problémy vojenskej logistiky“*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2023. s. 11-24. ISBN 978-80-8040-660-8 (online) <https://doi.org/10.52651/vl.c.2023.9788080406608.11-24>
- NEKORANEC, J. – JIRÁSKOVÁ, S. 2013. Vybrané aspekty celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov OS SR v kontexte spoločných cieľov a výziev Európskej únie. In *Army and knowledge society: logistics and ecology in the armed forces*. Brno : Univerzita obrany, 2013. s. 38-45. ISBN 978-80-7231-925-1.
- OLEJNÍČEK, A. – KRČ, M. 2021. *Ekonomika obrany a bezpečnosti II. časť*. Brno : Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, 2021. 314 s. ISBN 978-80-7582-420-2.
- PAGÁČIK, J. 2023. Rozvoj vzdelávania Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika v oblasti logistiky. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Aktuálne problémy vojenskej logistiky“*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2023. s. 48-63 ISBN 978-80-8040-660-8 (online), <https://doi.org/10.52651/vl.c.2023.9788080406608.48-63>.
- PETRUFOVÁ, M. – JIRÁSKOVÁ, S. 2011. Rozvoj kľúčových kompetencií v Ozbrojených silách SR. In *Key competencies in knowledge society: today's trends, methods of development and researches*. Brussels : EuroScientia, 2011. s. 231-240, ISBN 978-90-818529-5-1.
- SLAVÍK, M. a kol. 2012. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha : Grada, 2012. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
- VYHNAL, M. 1995. *Základy vojenského vyučovania a výcviku. Pedagogika a psychológia III*. Liptovský Mikuláš : Vojenská akadémia SNP, 1995. 135 s.

**Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD.**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Katedra logistického zabezpečenia  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
[sona.jiraskova@aos.sk](mailto:sona.jiraskova@aos.sk)



## AKO OVPLYVŇUJE ČAS ČINNOSŤ VELITEĽOV V ICH PRÁCI VO VOJENSKÝCH JEDNOTKÁCH

Miriám KARASOVÁ – Lubomír BELAN

### HOW TIME AFFECTS THE ACTIVITY OF COMMANDERS IN THEIR WORK IN MILITARY UNITS

#### Abstract:

*The authors of the article solve the time management issue and how commanders / managers / can use it in military condition. This is a very actual issue nowadays, commanders /managers/ while fulfilling official tasks should have knowledge of time management and be able to use it in practice. The article deals with the issue of time tracking, management of time use and time unification. In the article we used scientific research methods, mainly analysis and synthesis. Time awareness and the managing it is a valuable asset of every manager, military commanders not excluded.*

**Keywords:** *time management, time tracking, time unification, use of time*

**Motto:** *Čas je kapitál, ktorého nikdy nie je dosť, a ak ho nevieme riadiť,  
nevieme riadiť ani čokoľvek iné.*

**Peter DRUCKER**

#### ÚVOD

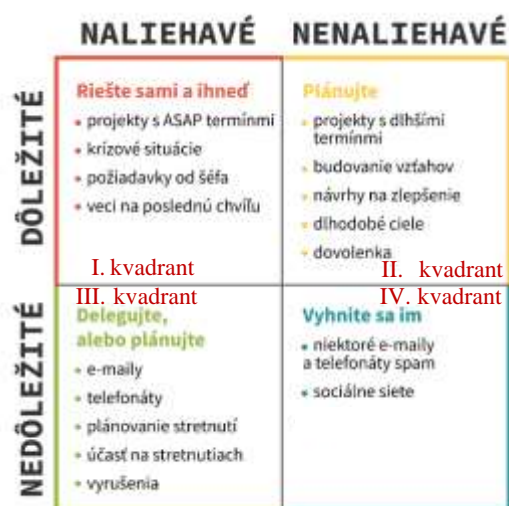
Manažment v súčasnosti môžeme interpretovať v štyroch významoch – a to *manažment ako proces, manažment ako profesia, manažment ako vednú disciplínu a manažment ako umenie*. Práve jeden z týchto významov a to **umenie** zohráva dôležitú úlohu v práci veliteľov. V tejto súvislosti sa v článku autori venujú problematike činnosti veliteľov v ich práci vzhľadom na zvládanie problematiky manažmentu (riadenia) času vo vojenskej praxi. (Belan a kol., 2018)

Manažment času (riadenie času) chápeme ako modernú vednú disciplínu, ktorá skúma človeka z pohľadu jeho činností v čase. Čas je najvzácnejší majetok, ktorý vlastníme, má väčšiu hodnotu ako peniaze a je našim najcennejším kapitálom. Každá práca sa deje v určitom čase a spotrebováva čas. Čas je život. Čas je jedinečným zdrojom – je zadarmo, jeho hodnota spočíva v tom, že plynie nepretržite a neovládateľne. V podmienkach OS SR práve velitelia neustále bojujú s časom a práve preto majú poznať základné odporúčania ako zaobchádzať s časom, ako ho riadiť a správne využívať. (Belan a kol., 2011)

## 1 ČO ZNAMENÁ RIADENIE ČASU

Anglický výraz „*Time Management*“ sa doslovne prekladá ako **riadenie času**. V skutočnosti však nejde o riadenie času ako takého, ale o prístup veliteľov (manažérov) k sebe, práci a pod. V článku budem používať pojem **riadenie času**. V skutočnosti riadenie času predstavuje rôzne postupy, odporúčania a nástroje, ktoré sa používajú pre jeho **plánovanie** za účelom zvýšenia efektívnosti využívania času (zahŕňajú širokú škálu aktivít medzi ktoré patrí plánovanie, stanovenie cieľov, delegovanie, analýza stráveného času, monitorovanie a stanovenie priorít). Základom riadenia času veliteľom (manažérom) je potreba určiť jasné ciele a priority. Ohľadne priorít sa určuje, čo je pre splnenie cieľov dôležité a menej dôležité (nedôležité), čo je naliehavé a čo nie je naliehavé.<sup>1</sup>

Velitelia (manažéri) na základe určenia priorít dôležitosti a naliehavosti môžu využívať takzvané štyri časové kvadranty, podľa ktorých je možné z celkového objemu času, ktorý máme pre splnenie cieľov určiť, čo je **najnaliehavejšie a najdôležitejšie** (I. časový kvadrant), čo je **dôležité a menej naliehavé** (II. časový kvadrant), čo je **naliehavé a menej dôležité** (III. časový kvadrant) a čo je **nenaliehavé a nedôležité** (IV. kvadrant).



Obrázok 1 Štyri časové kvadranty

Zdroj: upravené podľa<sup>2</sup>

Každý veliteľ (manažér) má k dispozícii rovnaký objem času, každý však tento čas využíva inak. **P. F. Drucker** (2004) pri svojich pozorovaniach zistil, že schopní riadiaci pracovníci nezačínajú svojimi úlohami. Začínajú svojím časom. Začínajú hľadaním kam vlastne mizne ich čas a až potom sa pokúšajú riadiť svoj čas a obmedzovať neproduktívne požiadavky. Na záver vytvárajú zo svojho „**disponibilného času**“ čo najväčšie kontinuálne jednotky. Tento trojstupňový proces označuje autor ako základ efektívnosti riadiacej práce a do neho patrí:

<sup>1</sup> Dostupné na: <https://eduworl.sk/cd/marcela-kozejova-palkechova/6628/manazment-casu-time-management-ako-sa-v-nom-zlepsit> [cit. 05.09.2024]

<sup>2</sup> Dostupné na: <https://blog.profesia.sk/overene-time-management-techniky-na-efektivnu-pracu/> [cit. 05.09.2024]

1. Zaznamenávanie (sledovanie) času.
2. Riadenie využitia času.
3. Zjednocovanie času. (Drucker, 2004)

## 2 ZAZNAMENÁVANIE (SLEDOVANIE) ČASU

V práci veliteľa (manažéra) by mala byť prvým krokom **diagnóza času**. Je potrebné aby velitelia (manažéri) vykonávali vlastnú analýzu niektorými postupmi, hlavne písomnými záznamami času. Podľa **P. F. Druckera** zdroje plytvania časom, spôsobené chybným riadením a zlým organizovaním:

1. *Nesystematická práca a nedostatočná predvídavosť* – prejavuje sa krízami, opakujúcimi sa spravidla v rovnakom čase rok čo rok,
2. *Ak je príliš veľký počet pracovníkov*. Keď vedúci pracovníci musia vynakladať hoci len zlomok svojho času (možno desatinu) na otázky porušovania *medziludských vzťahov, nezhody, trenice, právne spory a iné otázky spolupráce*,
3. *Zlé organizovanie, s veľkým množstvom porád a schôdzí*:
  - neporiadok v systéme vlastnej práce,
  - nerozhodnosť a neschopnosť stanoviť priority,
  - rozptyľovanie sa nepodstatnými záležitosťami a úlohami,
  - neschopnosť delegovať práce na podriadených,
  - nesprávna komunikácia a konanie s ľuďmi,
4. *Neefektívny informačný systém a zlý prenos informácií*, kedy ľudia si väčšinou neuvedomujú, či využívajú svoj čas dobre, alebo zle. (Drucker, 2004; Belan a kol., 2011)

*Riadenie využívania času* možno charakterizovať ako dôsledné, cielené používanie osvedčených pracovných postupov v dennej praxi, ktoré pomáha viesť a organizovať seba samých tak, aby bol optimálne a zmysluplne využívaný čas, ktorý je k dispozícii.

***Vedieť organizovať svoj pracovný čas – je jedna zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný veliteľ (manažér) – vedieť, čím sa treba v pracovnom čase zaoberať a ako pritom postupovať. Kto si nedokáže efektívne zorganizovať svoj pracovný čas, ťažko môže viesť k efektívnej práci.***

## 3 HLAVNÉ ZÁSADY RIADENIA ČASU

Východiskom riadenia času je **stanoviť si náročné, ale realistické ciele** veliteľskej (manažérskej) činnosti. Stanovte si ciele v niekoľkých rôznych oblastiach svojho života, v profesijnej, duševnej (schopnosti), rodinnej a spoločenskej, duchovnej (zmysel života) a pod. Ciele by mali byť dosiahnuteľné, aby človeka bavilo na nich pracovať a mohol mať radosť z úspechu. Musia byť merateľné, tak, aby sa dalo zistiť, či sa naplnili.

Čiastkové ciele dávajú človeku istotu a chuť do práce, preto si rozdeľte ciele na najdôležitejšie, stredne dôležité a najmenej dôležité. Ak chcete byť úspešný pri stanovovaní

cieľov zapisujte si ich, napísaný cieľ je splniteľnejší, než ten, ktorý je nosený iba v hlave. Človek by sa mal na svoje ciele sústrediť a snažiť sa robiť predovšetkým tie aktivity, ktoré pomáhajú naplňovať jeho ciele. Každá úloha by mala mať svoj termín, úlohy bez termínov majú ľudia sklony odsunovať do nekonečna. (Gruber, 2009)

### **3.1 Určenie priorít s prihliadnutím na významnosť a naliehavosť úloh.**

Väčšina ľudí pristupuje k práci tak, že sa snaží zhustiť druhoradé menej dôležité problémy dokopy a tým získať voľný priestor. To však ďaleko nevedie. Schopný riadiaci pracovník začína tým, že odhaduje, koľko disponibilného času môže reálne považovať za vlastný, až potom si vytyčuje potrebné množstvo nepretržitého času. V časovom manažmente je možné použiť viacero techník a postupov pre zvládnutie nadmerného množstva úloh. Sú založené na logike, štruktúrovaní, členení, organizovaní a pod.

**Časové limitovanie úloh – pohľad z helikoptéry.** Člení čas do šiestich úrovní z hľadiska perspektívy nadhľadu vzhľadom k vymedzeným cieľom. Tento nadhľad pomáha rozhodnúť o prioritách, čo má byť kedy urobené.

1. **Základná úroveň 1** – činnosti sú vykonávané operatívne, tak ako sa priebežne vyskytujú.
2. **Úroveň 2** – kladieme si otázku čo je najlepšie urobiť teraz, porovnáваме reláciu priorít (z hľadiska cieľov a nie podľa toho, čo sa nám momentálne javí ako dôležitejšie, zaujímavejšie, menej prácne a pod.)
3. **Úroveň 3** – čo máme urobiť v najbližších hodinách. S vedomím dlhodobějších cieľov vyberáme činnosti, ktoré musia byť riešené ešte dnes.
4. **Úroveň 4** – čo musí byť vykonané v najbližších dňoch, týždňoch, dlhodobé zámery sa členia do skupín.
5. **Úroveň 5** – čo chceme dosiahnuť v nasledujúcich mesiacoch. Vlastná perspektíva sa pretvára do dlhodobých projektov, rozhoduje sa o prioritách súčasných pracovných cieľov a o rovnováhe pracovného a osobného života.
6. **Úroveň 6** – čo chceme dosiahnuť ako prvok širšieho okolia. Sme schopní nadhľadu nielen nad súčasnosťou (ako v predchádzajúcich úrovniach), ale i nad sebou? Čo chceme dosiahnuť ako tím, firma, rodina a pod. (Drucker, 2004, Uhlig, 2008)

**Rozdelenie úloh na časti a ich postupné plnenie – slonia technika.** Ak máme riešiť rozsiahlu úlohu (napr. naučiť sa cudzí jazyk, zvládnuť výcvik a pod.), často nás straší jeho veľkosť a radšej sa do toho nepustíme. Pomoc je možné nájsť v rozdelení úlohy do malých častí, ktoré sa budú pravidelne riešiť každý deň alebo týždeň. Všeobecne môžeme konštatovať, že ak chceme skonzumovať slona, nedá sa to zvládnuť naraz, ale v malých pravidelných dávkach áno.

**Určenie priorít podľa dôležitosti úlohy – Paretoho pravidlo** – pomenované podľa talianskeho ekonóma **M. V. Pareta** (1848-1923). Pravidlo tvrdí, že významné veci tvoria za normálnych okolností relatívne malý podiel na početnosti vecí v skupine.

Praktických príkladov uplatnenia je mnoho: 20% skladovaných zásob tvorí 80% finančnej hodnoty skladu, 20% zákazníkov tvorí 80% obratu firmy, 20% chýb zapríčiňuje 80% zmätkov. V súvislosti s Paretovým pravidlom sa tiež hovorí o pravidle 20:80 (resp. 30:70). Uplatnenie tohto pravidla v riadiacej práci znamená, že za 20 – 30% času možno zvládnuť 70 – 80% úloh, ktoré sú rozhodujúce pre výsledky riadenia. Zvyšných 70 –80% vynaloženého času prináša len 20 – 30% výsledkov. (Drucker 2004)

Na základe toho možno formulovať záver, že veliteľ (manažér) by nemal v prvom rade vykonávať najľahšie a „najmilšie“ úlohy, na ktoré možno spotrebovať väčšinu času, ktorý má k dispozícii. Naopak prednosť by mal dostať malý počet životne dôležitých problémov, ktorými by sa mal zaoberať.

**Určenie priorít podľa analýzy ABC.** Z jej filozofie vyplýva, že percentné podiely dôležitých a menej dôležitých úloh sú v podstate stále. Pomocou písmen ABC je potrebné rozčleniť si jednotlivé úlohy do troch skupín, a to podľa ich dôležitosti pre dosiahnutie profesionálnych a osobných cieľov. Mnohí riadiaci pracovníci pracujú podľa zásady venovať sa každý deň najprv najdôležitejších úlohám patriacich do skupiny A. (Clegg, 2004)

Úlohy typu A sú veľmi významné úlohy, ktoré rozhodujú o úspešnosti riadiaceho pracovníka. Z dôvodu existencie týchto úloh bolo vytvorené príslušné funkčné miesto a za ich plnenie je príslušný pracovník odmeňovaný. K úlohám typu A patria vždy personálne záležitosti, strategické úlohy a úlohy ktoré sú veľmi dôležité a naliehavé zároveň. Úlohy typu A patria k takým, ktoré nemožno zveriť inému. Predstavujú spravidla 15% rozsahu činnosti, na výsledkoch sa však podieľajú 65%.

K úlohám typu B patria úlohy, ktoré sú síce dôležité, ale je možné ich delegovať. Patria k nim aj úlohy, ktoré sú síce veľmi dôležité a mali by sa inak dostať do skupiny A, však zatiaľ nie sú naliehavé. Tak na rozsahu činnosti ako aj na výsledkoch sa podieľajú 20%.

Úlohy typu C sú najmenej dôležité, sú to rutinne správne a podobné úlohy, ktoré možno delegovať. Sú to úlohy s malým významom z hľadiska dosiahnutia hlavných cieľov.

Postup pri používaní analýzy ABC pri plánovaní času je nasledovný:

- *Zaznamenajú sa všetky úlohy a činnosti, ktoré majú byť splnené v určitom čase (deň, týždeň, mesiac). K tomu možno použiť jednoduchý formulár, ktorý by mal obsahovať aspoň tieto údaje: dátum, priorita (A, B, C), druh činnosti alebo úlohy, komu je delegovaná, zahájenie a ukončenie úlohy alebo činnosti.*
- *Preskúmanie správnosti rozloženia všetkých úloh do skupín ABC. Overenie, či sú úlohy rozložené do skupín v pomere 15:20:65.*
- *Preskúmanie svojho časového plánu s ohľadom na rozpočet času, ktorý je k dispozícii. V ideálnom prípade by malo byť vyhradené 65% času (5, 2 hodiny denne) pre úlohy typu 1, 20% času pre úlohy typu B (1, 6 hodiny denne) a konečne 15% času pre úlohy skupiny C (1, 2 hodiny denne).*

- *Kontrola svojho časového plánu. Asi bude potrebné zredukovať čas vyhradený pre úlohy skupiny C tak, aby nepresiahol 15% celkovej časovej kapacity.*
- *Preverenie úloh typu B a C z hľadiska možnosti delegovania. (Clegg, 2004)*

Plánovaním priorít sa bude potenciál využívať prednostne pre dôležité úlohy, naliehavé úlohy dostanú časovú prednosť, v jednom čase je potrebné koncentrovať sa na jednu činnosť, rozdelenie činností medzi nadriadeným a podriadeným bude optimálne a ak sa práca v ten deň nedarí, tak ku koncu pracovného dňa budú splnené aspoň najdôležitejšie úlohy.

V rámci delegovaní úloh a zodpovednosti na podriadených ide o to, aby sa velitelia (manažéri) odbremenil pre dôležitejšie práce. Ide hlavne o to, prideliť podriadeným riešenie všetkých úloh a problémov, na ktoré majú dosť osobných kompetencií a dostatočnú pracovnú kapacitu a nedopustiť, aby podriadení presúvali problémy späť na manažéra, pokiaľ je v ich moci problém vyriešiť (tzv. spätná delegácia). Získa sa tak čas pre dôležité nedelegovateľné úlohy, využíva sa invencia, odborné znalosti, zručnosti a skúsenosti spolupracovníkov, podporí sa iniciatíva, samostatnosť a zodpovednosť spolupracovníkov, správnym delegovaním sa ovplyvňuje úroveň motivácie spolupracovníkov a môže sa budovať zastupiteľnosť ľudí. (Belan a kol., 2011)

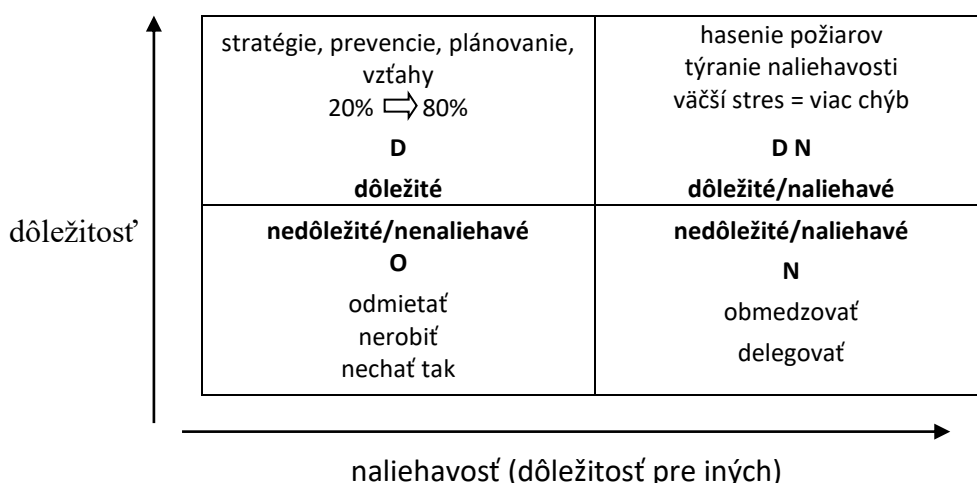
**Určenie priorít podľa dôležitosti a naliehavosti úlohy – Eisenhowerov princíp,** nazvaný podľa bývalého amerického prezidenta **D. Eisenhowera**. Jeho podstatou je tvrdenie, že dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou. V praxi môžu nastať štyri kombinácie významu a naliehavosti pracovných úloh. S ich riešením musia:

- *Naliehavé a dôležité úlohy* – s ich riešením musia velitelia (manažéri) začať okamžite a musia sa s nimi zaoberať osobne.
- *Naliehavé a menej významné úlohy* – pri týchto úlohách už vzniká nebezpečenstvo, že riadiaci pracovník podľahne „naliehavosti“ a začne sa s nimi zaoberať práve preto, že sú tak naliehavé. Mal by ich však delegovať, pretože ich splnenie nekladie žiadne zvláštne nároky.
- *Menej naliehavé a dôležité úlohy* – tieto úlohy môžu počkať, problémom sa však stávajú vtedy, ak sa skôr alebo neskôr stanú naliehavé a potom ich riadiaci pracovník musí riešiť sám. Preto je možné ich čiastočne delegovať. Okrem výhody zisku času pracovníka sa práve tieto úlohy môžu stať príležitosťou pre osobný rozvoj a vyššiu motiváciu podriadených.
- *Menej naliehavé a menej dôležité úlohy* – tieto úlohy sa veľmi často dostávajú na stôl riadiaceho pracovníka. Pokiaľ sa bude s nimi zaoberať, zákonite bude zanedbávať úlohy prvej kategórie. K úlohám tejto kategórie by mal zaujať náležitý odstup. Často totiž nie sú ani tak dôležité, aby sa s nimi zaoberali podriadení pracovníci. Ten, kto má odvahu k podstúpeniu určitého rizika, môže ich často hodiť do koša na odpad.



**Stephen Covey** (2022) v knihe „*Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí*“ alebo „*To najdôležitejšie na prvé miesto*“ uvádza spôsob určovania priorít podľa dôležitosti úlohy a naliehavosti úloh uvedené v kvadrantoch:

- I. *Dôležité, Naliehavé* – úlohy veľmi naliehavé a dôležité pre nás samotných, ich odloženie by mohlo spôsobiť vážne problémy. Jedná sa napríklad o termínované úlohy a neodkladné problémy. Spadá sem krízový manažment a „hasenie požiarov“. Pri riešení týchto úloh hrozí neuváženosť, stres, vyčerpanie. Väčší stres obvykle vedie k vyššej chybovosti, môže tu nastať efekt „tyranie naliehavosti“.
- II. *Dôležité* – úlohy dôležité, ale nenaliehavé (neponáhľajú, netlačia na nás). Zameranie na prípravu, stratégiu, prevenciu a plánovanie, budovanie a rozvíjanie vzťahov. Máme čas na prípravu a naplánovanie takejto činnosti, je tu čas i na odpočinok, obnovu síl. Veľmi efektívny kvadrant, umožňuje efektívny manažment. Prácou na dôležitých úlohách môžeme predchádzať vzniku naliehavých problémov.
- III. *Nedôležité, Naliehavé* – úlohy nepodstatné, ale naliehavé, zbytočné vyrušenie. Vytváranie zbytočných správ a zápisov (následne nikým nepoužitých). Niektoré nedôležité schôdzky, pošta, emaily, telefonáty. Nepodstatné záležitosti, ktorými nás vyrušujú iní ľudia. Pokiaľ sú takéto úlohy v organizácii nevyhnutné, tak je vhodné ich delegovať (na nižšiu úroveň riadenia).
- IV. *Nedôležité, Nenaliehavé* – úlohy nedôležité, nepodstatné a nenaliehavé, zbytočné telefonáty, emaily, pošta. Činnosť pre nás nie je podstatná (ale pre niekoho iného môže byť). Činnosti, ktorým by sme sa venovať nemali (nadmerné sledovanie televízie, surfovanie po Internete...). Únikové aktivity a ničnerobenie. Jedná sa o takzvaných „žrútov času“, spotrebávajú náš čas bez reálneho prínosu. V tomto kvadrante je dôležité vedieť hovoriť NIE, odmietať a nerobiť ich.



Obrázok 2 Určovanie priorít podľa dôležitosti a naliehavosti úloh, (Covey, 2004)

## **Delegovanie úloh**

Delegovanie úloh patrí k základom každého riadenia a zvyčajne sa definuje ako vybavovanie vecí prostredníctvom iných ľudí. Veliteľ (manažér), ktorý nedokáže delegovať úlohy, nedokáže v skutočnosti ani riadiť. Základom delegovania úloh je zásada – každá úloha by mala byť vybavovaná najnižšie postaveným pracovným miestom, ktoré má ešte dost potrebných odborných kompetencií k vybaveniu úloh. Z tejto zásady vyplývajú tri závery:

- široko založené delegovanie úloh,
- nasadenie moderných plánovacích a kontrolných nástrojov,
- obsadenie pracovných miest iniciatívnymi a odborne schopnými pracovníkmi.

Pri každej úlohe je potrebné rozmýšľať takto: musím túto činnosť vykonať sám alebo ju môžem delegovať na spolupracovníkov? Ak veliteľ (manažér) dôjde k rozhodnutiu delegovať, musí si odpovedať na otázky: *čo presne chce delegovať na iného, kto je tá vhodná osoba, prečo to má urobiť* (pozadie problému, aby sa splnil sledovaný cieľ), *ako to má urobiť* (rozsah, detaily, použiteľné zdroje, nežiaduce efekty, možné riziká), dokedy to treba urobiť a aký je želateľný cieľový stav. (Belan a kol., 2011)

Delegovanie úloh predpokladá, že riadiaci pracovník dôveruje pracovníkovi, ktorému deleguje úlohy. Ak pracovník nedáva predpoklady chybne obsadené. Otázne však je, či dal vedúci pracovníkovi príležitosť na preukázanie kompetencie a dôveryhodnosti. Delegovanie úloh je kalkulovateľné riziko. Strach z delegovania však nie je odôvodnený. Efektívne kontrolné mechanizmy môžu zabrániť vzniku väčších škôd. Absencia delegovania môže v organizácii spôsobiť omnoho väčšie škody.

## **Sústredenie sa na činnosť**

Pracovník nie je schopný s plným nasadením pracovať na viacerých veciach naraz. Velitelia (manažéri) pracujú obvykle dlhú dobu (10 až 15 možno i viac hodín denne), ale ich čas je rozdrobený do rôznych úloh, ktoré operatívne riešia, pričom časové úseky venované týmto činnostiam obvykle neprekročia 15-20 minút. Časté vyrušovanie a preorientovávanie sa na iné úlohy vedie ku stratám času, lebo veliteľ (manažér) sa musí niekoľko minút orientovať v novom probléme, sústrediť sa na činnosť, ale po niekoľkých minútach intenzívneho riešenia je znovu vyrušovaný. (Knoblauch, Wöltje, 2006)

Návod na lepšiu organizáciu vlastnej práce pre oblasť sústredenia sa na činnosť:

- urobte si zoznam činností, ktoré treba vybaviť, s určením ich priorít, kto a kedy ich urobí,
- na riešenie zložitejších úloh sa dobre pripravte, na tvorivé úlohy si vyhradte svoj najlepší čas,
- zvyknite si dokončiť to, čo začnete, nepreskakujte z jednej činnosti na druhú,
- majte uprataný pracovný priestor a dobre rozčlenené pracovné pomôcky – ponechať len tie veci, ktoré dnes musíme vybaviť, nerozptyľujeme sa ničím iným,
- pracujte s časovou rezervou, snažte sa obmedziť plytvanie časom:
  - určite, ktoré z príčin na strane nedostatočného organizovania práce spôsobujú plytvanie časom,

- zvážte, či k plytvaniu časom nedochádza v dôsledku početného personálu (ktorý vlastne prekáža),
- preverte, či k plytvaniu časom nedochádza vinou špatného fungovania útvaru, ktorý riadite, napr.: v dôsledku nadmiery porád, nepresného odovzdávania úloh, nesprávne stanovených termínov splnenia úloh, zlej nadväznosti činností pri plnení úloh, nedostatočné informovanie podriadených.

Výborným vynálezom je „tichá hodinka“, samozrejme len ak sa ju podarí realizovať. Spočíva v tom, že do časového plánu si veliteľ (manažér) zakomponuje tzv. vlastné silencium, v ktorom vylúči vyrušovanie (či už osobné alebo telefonické) a zverejní to. Požaduje od svojich spolupracovníkov (podriadených, kolegov a ak sa dá aj nadriadených), aby ho rešpektovali. Počas tejto vyhradenej doby rieši všetky tvorivé, koncepčné a dôležité úlohy. Je potrebné uvedomiť si, že každé vyrušenie Vás stojí opätovné vnorenie sa do prerušenej práce, čím vznikajú značné časové straty. (Drucker, 2004)

### ***Odpútanie sa od minulosti***

Minulosť na rozdiel od budúcnosti nie je produktívna. Otázka na zistenie či je činnosť efektívna z hľadiska budúcnosti: „Vyplatí sa v činnosti pokračovať?“ Odporúčania: ťažisko svojich aktivít smerujte do budúcnosti, zvolte si vlastný smer, než by ste sa mali viezť, premieňajte príležitosti na výsledky, než by ste mali riešiť problémy, ktoré obnovujú včerajšiu rovnováhu.

### ***Analýza času***

Schopný veliteľ (manažér) by mal vedieť, ako vynakladá svoj čas, na čo by si mal občas viesť (nechať viesť) presný prehľad o vynaloženom čase. Možno tak získať smerodajný obraz (snímok) pracovného dňa veliteľa (manažéra), z ktorého vyplynie či pracuje sústredene alebo či je vyrušovaný, akými činnosťami sa zaoberá, aký rozsah predstavujú stratové časy apod. Tieto závery môže využiť pri plánovaní svojej ďalšej činnosti na prerozdelenie času, alebo na zásadnú zmenu pracovného programu.

Rozvrh pracovného dňa veliteľa (manažéra) sa môže viesť v rôznej forme (zápisky, záznam, tabuľky..). Analýza času môže byť úplná (24 h) alebo čiastočná (pracovná doba). Odporúčania, ktoré vyplynú z analýz času veliteľa (manažéra):

- neodkladajte nič, čo je treba vykonať;
- nájdite si cesty, ako obmedziť vyrušovanie nečakanými návštevami (úradné hodiny, sekretárka ako filter návštev);
- podstatne zredukujte čas strávený nepripravenými diskusiami s kolegami, pri jednaniach sa zamerajte na významné a naliehavé problémy, nenechajte sa vtiahnuť do irelevantných diskusií;
- pokiaľ prenesiete niektoré úlohy na podriadených, dajte im jasne najavo, že od nich očakávate samostatné vyriešenie, bez toho, aby ste ich museli uisťovať o správnosti postupu a riešení;

- naučte sa hovoriť „NIE!“, ak zistíte, že daná úloha, problém je pre vašu činnosť irelevantná, zdvorilo odmietnite, odmietnutie je vhodné zdôvodniť, aby nebolo vnímané ako nesúhlas. (Belan a kol., 2011)

Konečným krokom v riadení času musí byť **konsolidácia času**, ktorý je podľa záznamov a analýzy k dispozícii a je pod kontrolou vedúceho pracovníka. Velitelia (manažéri) po zistení časových rezerv a odstránení nedostatkov v narábaní s časom nakoniec vytvárajú z času, ktorým vládnu čo najväčšie časové jednotky, nedrobia ho. Krátke zlomky času nikdy nepostačia, i keby ich súčet predstavoval značný počet hodín. Toto sa týka najmä času vynakladaného na prácu s ľuďmi, čo je samozrejme hlavnou činnosťou vedúceho pracovníka. Stráviť s ľuďmi len niekoľko minút nie je produktívne.

## ZÁVER

Najväčšou výhodou pri plánovaní času potrebného na uskutočnenie cieľov je to, že plánovanie znamená časový zisk. Nástrojom riadenia času veliteľa (manažéra) sú rôzne plánovacie prostriedky (diáre, počítačové programy, osobné plány...). Ich súčasťou môžu byť aj časti určené pre záznamy o priebehu pracovného dňa. Plánovacie záznamy by mal veliteľ (manažér) spracovávať priebežne, najlepšie deň vopred a uzatvoriť by ich mal každý deň navečer pre nasledujúci deň. Súčasne by si mal vyhodnotiť uplynulý deň, prípadne zaniest úlohy na budúci deň, ktoré nezvládol v danom dni. Spätnú väzbu by malo predstavovať týždenné (mesačné) vyhodnotenie záznamov, na základe ktorého možno robiť závery ohľadne úprav alebo zmien pracovného programu veliteľa (manažéra). (Pacovský, 2006)

Plánovanie určitého časového úseku (rok, mesiac, deň) nesmie trvať dlhšie ako 1% s plánovaného obdobia. Z dôvodu vzniku nepredvídateľných udalostí, rušivých faktorov (zlodejov času), pre osobné záujmy a potreby nemôžeme plánovať všetko do detailov. Podľa pravidla 60/40 si naplánujeme iba určitú časť pracovného času, v praxi to býva 60%. Ďalších 20 % použijeme ako rezervu na vyrovnávacie časy a na plánovanie činností. Zvyšných 20 % pracovného času si vyčlením na spontánne aktivity (manažérska, kreatívna činnosť). (Drucker, 2004)

Pri plánovaní činností na dosiahnutie cieľa nezabudnite:

- *sústrediť sa na úlohy s vysokým významom* (A – musí byť vybavené dnes, B – malo by byť vybavené dnes, C – bolo by vhodné vybaviť dnes),
- *vykonávať iba činnosti, ktoré sú nutné na dosiahnutie cieľa,*
- *rozdeliť si jednotlivé fázy práce, aby každá činnosť pripadla do najvýhodnejšieho časového úseku,*
- *každý deň si vyhodnotiť zoznam úloh s označením ich významu.*

Velitelia (manažéri) môžu okrem techník na úsporu času používať podporné techniky napríklad plánovacie záznamníky, telefónny záznamník, diár, kalendáre a PC (notebooky, tablety) a iné. Riadiaci pracovníci, ktorí využívajú v práci osobný počítač, môžu používať na plánovanie svojej práce pomerne bohatú ponuku počítačového softwaru.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELAN, Ľ, BELAN, L, NEKORANEC, J., FRIANOVÁ, V., JIRÁSKOVÁ, S., MORONG, S. 2011. *Manažment* : vysokoškolská učebnica - 1. vyd. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2011. - 298 s. : 30 obr., 11 tab. - ISBN 978-80-8040-434-5.
- BELAN, Ľ, BELAN, L, 2004. *Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného*, 127 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Vojenská akadémia
- BELAN, Ľ, BELAN, L, 2004. *Manažérske funkcie*, 167 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Vojenská akadémia
- DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-066-X (sign. ZF 29732)
- COVEY, S. R. 2022. *Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí*. Originál: The 7 Habits of Highly Effective People. Eastone Books ISBN 9788081094316 s.416
- GRUBER, D.: *Time management*. Management Press 2009, ISBN: 978-80-7261-211-6
- UHLIG, B.: *Time management - Staňte se pány svého času*. Grada Publishing 2008 ISBN: 978-80-247-2661-8
- CLEGG, B.: *Time management*. CP Books 2005 ISBN: 80-251-0552-0
- KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H.: *Time management*. Grada Publishing 2006 ISBN: 80-247-1440-X
- NEKORANEC, J., BELAN, L., PETRUFOVÁ, M. *Manažérske kompetencie, základný potenciál organizácie* : vysokoškolská učebnica / Jaroslav Nekoranec, Lubomír Belan, Mária Petrufová, 234 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2013
- PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas – time management IV. generace. 2. vydanie*. Grada Publishing 2006. ISBN: 80-247-1701-8

### **kpt. Ing. Miriam KARASOVÁ**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Katedra logistického zabezpečenia  
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš  
miriam.karasová@aos.sk

### **doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Katedra logistického zabezpečenia  
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš  
lubomir.belan@aos.sk



## ANALÝZA VÝVOJA POČTOV PERSONÁLU V AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL V ROKOCH 2011 – 2023

Marika HÚLEKOVÁ

### ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE NUMBER OF PERSONNEL IN THE ARMED FORCES ACADEMY IN THE YEARS 2011 – 2023

#### Abstract:

*The ambition of the Ministry of Defence of the Slovak Republic in terms of the Long-term Plan for the Development of the Department of the Ministry of Defence with a view to 2035 is to increase the number of professional soldiers in the Armed Forces of the Slovak Republic. In order to fulfil this ambition, there is only one state military college in Slovakia – the Academy of the Armed Forces of General Milan Rastislav Stefanik – as part of ensuring the training of Ministry of Defence personnel in the field of defence and security. It is important and necessary to deal with the presented ambition of the Ministry from the point of view of increasing the number of personnel of the Academy of Armed Forces, which is currently undersized. The aim of the presented analysis is to point out the steady increase in the number of cadets of the Academy of the Armed Forces for several years, compared to the long-term stagnation of the number of university teachers, whose mission is to fulfil tasks in the field of education and professional growth of professional soldiers.*

**Keywords:** *Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik, education, lecturer, cadet, organization structure*

#### ÚVOD

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“ alebo „Akadémia“) bola zriadená zákonom č. 455/2004 Z. z. ako štátna vysoká škola spolu s Národnou akadémiou obrany maršala Andreja Hadika, ktorá bola vzdelávacím a výcvikovým centrom. Zákonom č. 144/2008 Z. z. bola Národná akadémia obrany maršala Andreja Hadika zrušená k 31. augustu 2008 a jej úlohy v plnom rozsahu prešli na AOS. Z historického hľadiska je vysoké vojenské školstvo späté s Liptovským Mikulášom a jeho okolím od 70-tych rokov 20. storočia. Vznik vysokej školy zameranej na oblasť obrany sa datuje od 1. septembra 1973 zriadením Vysokej vojenskej technickej školy Československo-sovietskeho priateľstva. V jej ďalšom vývoji bola pretransformovaná na Vojenskú akadémiu SNP a neskôr na Vojenskú akadémiu. Išlo o vysokú školu fakultného systému.

Transformáciou na AOS sa prešlo na bezfakultný systém, kde organizačná štruktúra je postavená na katedrách.

V zmysle zákona č. 321/2002 Z. z. sa AOS podieľa na plnení úloh ozbrojených síl a v súlade s cieľmi Ministerstva obrany Slovenskej republiky (ďalej len „MO SR“) sa rozvíja ako vzdelávacia inštitúcia tak, aby bola schopná zaručiť kvalitné vojenské vysokoškolské vzdelávanie a vojenskú prípravu budúcich dôstojníkov, vykonávajúca výskumnú, vývojovú a ďalšiu tvorivú činnosť a podporujúca celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov (ďalej len „PrV“). Medzi ďalšie ciele AOS patrí získavanie kvalitných uchádzačov o štúdium a zároveň aj kvalitných vysokoškolských učiteľov.

Posilňovanie profesionalizmu a uplatňovanie vedenia prostredníctvom osobného príkladu, profesionálnych a sociálnych zručností, motivácie a budovania dlhodobej vízie je jednou zo základných úloh vychádzajúcich z Dlhodobého plánu rozvoja rezortu MO SR s výhľadom do roku 2035 v oblasti rozvoja líderských kvalít, na ktorom sa významným spôsobom podieľa aj AOS. Z uvedeného dôvodu k ďalším dôležitým cieľom patrí zachovanie spôsobilostí Akadémie, v rámci akreditovaných študijných programov, ďalšie skvalitňovanie vyučovacieho procesu orientovaného na študenta za účelom aj naďalej poskytovať kvalitné vysokoškolské vzdelanie svojim absolventom. V úzkej súvislosti s tým je potrebné zabezpečiť prirodzenú generačnú obmenu vysokoškolských učiteľov.

## **1 POSLANIE A ÚLOHY AOS**

Zaisťovanie obrany štátu, jeho slobody, nezávislosti, zvrchovanosti a územnej celistvosti patrí medzi základné úlohy každého štátu (Ivančík – Kelemen, 2010). Každý štát musí preto za účelom zaistenia svojej obrany vyčleňovať na plnenie úloh s tým spojených určitý objem ľudských, finančných a materiálnych zdrojov (Ivančík, 2011), ktoré sú následne využívané na výcvik, prípravu, výstavbu a udržiavanie ozbrojených síl štátu, ich vojenský i civilný personál, obranný výskum a vývoj, budovanie obrannej infraštruktúry a výstavbu a udržiavanie ďalších zariadení, ktoré sa podieľajú na plnení úloh v oblasti obrany štátu a jeho obyvateľov (Kelemen – Ivančík, 2012). Medzi takéto zariadenia, ktoré sa významnou mierou podieľajú na zaisťovaní obrany v podmienkach Slovenskej republiky (ďalej len „SR“) patrí AOS.

Jej poslaním je poskytovať vysokoškolské vzdelanie budúcim dôstojníkom, ďalšie kontinuálne vzdelávanie PrV Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“, ako aj vychovávať ich v duchu vlastenectva tak, aby uznávali hodnoty, akými sú zmysel pre povinnosť, čestnosť, občianska a spoločenská zodpovednosť, mravnosť, uprednostňovanie záujmov vlasti pred osobnými záujmami, a v neposlednom rade vedeckou a tvorivou činnosťou získavať, aplikovať a šíriť nové poznatky doma a v zahraničí.

Na viac ako 50-ročných tradíciách vojenského vysokoškolského vzdelávania sú postavené základné princípy fungovania AOS, kde dôležitú úlohu hrajú inovácie a spolupráca. Ambícia byť vojenskou vysokou školou medzinárodného významu je založená na poskytovaní

kvalitného, medzinárodne porovnateľného vzdelávania v oblasti obrany a vojenstva, zabezpečenie vojenskej prípravy a výcviku budúcich dôstojníkov, ako aj realizácia výskumu a vývoja s garantovaním rozvoja bezpečnostných vied v oblasti obrany a vojenstva v SR, a tak prispievať k jej plnohodnotnému ekonomickému a sociálnemu rozvoju. V duchu motto „Sapientia, Bonum, Patria – Múdrosť, Dobro, Vlast“ je založená príprava absolventov pod vedením skúsených pedagogických pracovníkov a veliteľského zboru.

Dlhodobý zámer AOS na obdobie 2022 – 2032 predstavuje moderný, realistický, koncepčný rozvojový rámec potenciálu vojenského vysokého školstva s dôrazom na vzdelávanie, výchovu a výcvik PrV po celú dobu ich služobnej kariéry, výskumnú, vývojovú a ďalšiu tvorivú činnosť zameranú na rozvoj spôsobilosti OS SR a medzinárodnú spoluprácu. Tento rámec jasne projektuje štruktúru dlhodobého zámeru, ktorá je členená do šiestich oblastí. V štyroch oblastiach týkajúcich sa vysokoškolského vzdelávania, celoživotného vzdelávania, vedy, tvorivej činnosti a spolupráce na národnej a medzinárodnej úrovni sa odráža poslanie AOS. Ďalšie dve oblasti sú zamerané na ľudské zdroje a pracovné prostredie, vnútornú správu a služby. Každá z uvedených oblastí je charakterizovaná štyrmi základnými piliermi súvisiacimi s naplňovaním poslania Akadémie, ktorými sú zámery – stanovujúce dlhodobú perspektívu jej rozvoja, ciele – určujúce napĺňanie zámeru, nástroje – ustanovujúce aktivity potrebné na dosiahnutie zámeru a cieľov, merateľné ukazovatele – charakterizované indikátormi úrovne a kvality plnenia úloh.

Nevyhnutným predpokladom splnenia vytýčených cieľov pri zvyšovaní počtov kadetov so zabezpečením ich kvality, je zvýšenie počtov personálu či už vysokoškolských učiteľov alebo podporného personálu v kategórii profesionálnych vojakov a zamestnancov vo verejnom záujme.

## **2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA AOS**

AOS je štátna vojenská vysoká škola, ktorej vnútorné členenie je nasledovné:

- rektorát,
- úsek prorektora pre vzdelávanie,
- úsek prorektora pre vedu,
- úsek prorektora pre kvalitu a rozvoj,
- úsek prorektora pre vojenské veci,
- úsek kvestora,
- katedra logistického zabezpečenia,
- katedra spoločenských vied a jazykov,
- katedra informatiky,
- katedra elektroniky,
- katedra strojárstva,
- katedra telesnej výchovy a športu,
- katedra bezpečnosti a obrany,
- katedra vojenskej taktiky a operačného umenia.



Napĺňanie hlavnej úlohy AOS ako po obsahovej, tak aj po formálnej stránke v oblasti vzdelávania a odborného výcviku je zabezpečované zamestnancami AOS. Títo zamestnanci musia spĺňať špecifické kvalifikačné kritériá, vzhľadom k tomu, že akreditácia študijných programov je v zmysle platnej legislatívy podmienená plnením náročných požiadaviek súvisiacich s personálnou garanciou študijných programov, uznaním pedagogickej a vedeckej práce v národnom i medzi-národnom meradle, plnením požiadaviek na materiálo-technické, informačné a ďalšie zabezpečenie výučby. V tabuľke 1 je uvedená štruktúra kategórií zamestnancov na AOS.

Tabuľka 1 Kategórie zamestnancov AOS

<b>Kategória</b>		
Profesionálni vojaci	Dočasná štátna služba	
	Stála štátna služba	
	Prípravná štátna služba	kadet
Zamestnanci vo verejnom záujme	S prevahou fyzickej práce	
	S prevahou duševnej práce	THP zamestnanci vysokoškolskí učitelia

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V súlade s Dlhodobým plánom rozvoja rezortu Ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035 je ambícia navyšovania počtov profesionálnych vojakov do 31.12.2024 do celkového počtu 16 000 a do 31.12.2026 do celkového počtu 18 000. V rámci zamestnancov vo verejnom záujme sa počíta s cca 5 % nárastom do konca roku 2035. Postupné navyšovanie počtov profesionálnych vojakov je postavené aj na zvyšovaní plánovaných tabuľkových počtov na prijímanie kadetov do 1. ročníka 1. stupňa vysokoškolského štúdia na AOS, a to nie len v Liptovskom Mikuláši, ale aj na štúdiu na Leteckej fakulte Technickej univerzity v Košiciach, Univerzite obrany v Brne na Fakulte vojenského zdravotníctví a na Fakulte vojenského leadershipu.

Vyššie uvedené zámery zvyšovania počtov kadetov však prinášajú následne nevyhnutnú potrebu zvyšovania počtu vysokoškolských učiteľov a ostatného personálu, či už v kategórii profesionálnych vojakov alebo zamestnancov vo verejnom záujme pre naplnenie hlavnej úlohy AOS ako vzdelávacej inštitúcie.

### **3 VYSOKOŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE**

V súlade s Dlhodobým zámerom na obdobie rokov 2022 – 2032 je cieľom uskutočňovať atraktívne vzdelávanie a vojenský výcvik poskytujúce študentom vedomosti a zručnosti na plnenie úloh v oblasti bezpečnosti, do výučby zavádzať najnovšie poznatky vied v oblasti obrany a vojenstva tak, aby mohli absolventi zabezpečiť obranyschopnosť SR. V súčasnosti AOS poskytuje vysokoškolské štúdium v akreditovaných študijných programoch v 1., 2. a 3. stupni vysokoškolského vzdelávania, ktoré sú uvedené aj s formou a dĺžkou štúdia v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Študijné programy, forma a dĺžka štúdia, 2024

Stupeň vysokoškolského štúdia	Forma štúdia	Študijný program	Dĺžka štúdia v rokoch
1.	denná	Bezpečnosť a obrana štátu	3
		Elektronické zbraňové systémy	3
		Vojenské spojovacie a informačné systémy	3
		Zbraňové systémy, zbrane a ich časti	3
2.	denná	Bezpečnosť a obrana štátu	2
		Elektronické zbraňové systémy	2
		Vojenské spojovacie a informačné systémy	2
		Zbraňové systémy, zbrane a ich časti	2
2.	externá	Bezpečnosť a obrana štátu	2
		Elektronické zbraňové systémy	2
		Vojenské spojovacie a informačné systémy	2
		Zbraňové systémy, zbrane a ich časti	2
3.	denná	Bezpečnosť a obrana štátu	4
		Elektronické zbraňové systémy	4
		Vojenské spojovacie a informačné systémy	4
		Zbraňové systémy, zbrane a ich časti	4
3.	externá	Bezpečnosť a obrana štátu	5
		Elektronické zbraňové systémy	5
		Vojenské spojovacie a informačné systémy	5
		Zbraňové systémy, zbrane a ich časti	5

Zdroj: vlastné spracovanie

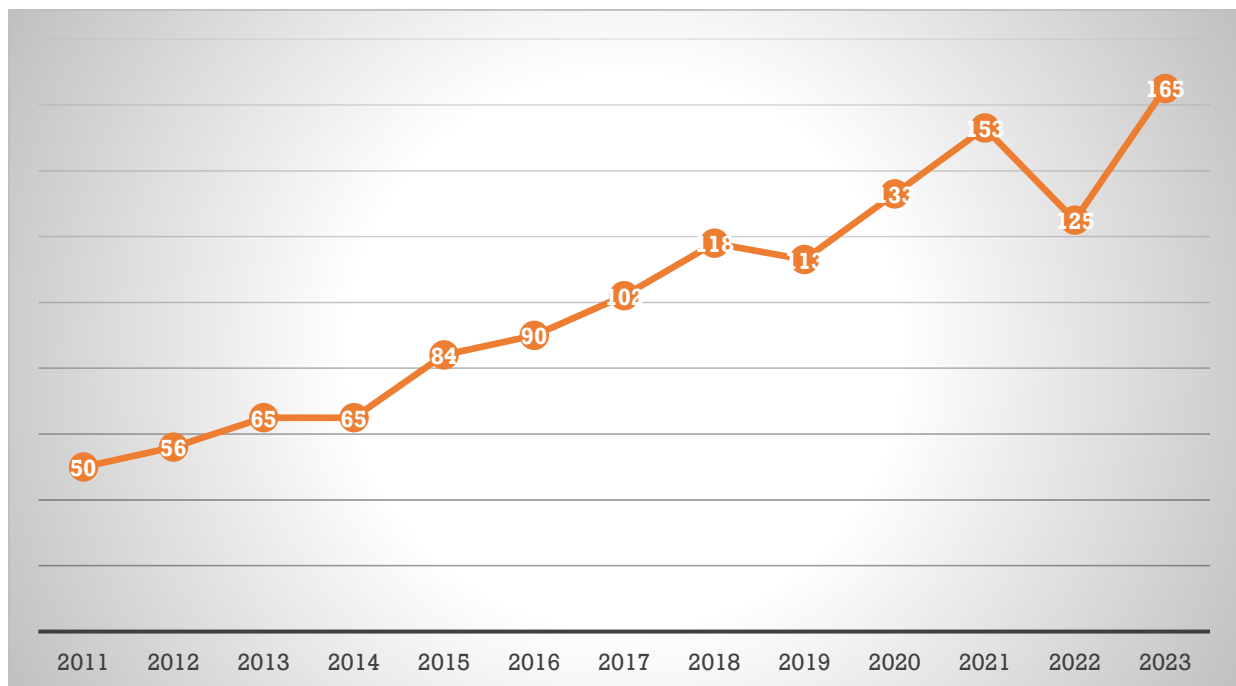
#### 4 ANALÝZA VÝVOJU POČTOV PERSONÁLU VO VZŤAHU K POČTOM KADETOV V OBDOBÍ ROKOV 2011 - 2023

Transformovaná Akadémia ako vysoká škola funguje od 1.9.2004. V období od 1.9.2004 do 31.8.2008 zabezpečovala vzdelávanie kadetov s tým, že tabuľkovo boli vedení na Národnej akadémii obrany maršala Andreja Hadika, ktorá zároveň zabezpečovala aj ich výcvik. Od 1.9.2008 zlúčením AOS a NAO bolo vzdelávanie a výcvik zabezpečované na jednej organizácii – AOS. V danom období v rámci rezortu obrany prebiehal proces redukcie počtov vojenského personálu v základných pozíciách dôstojníckych funkciách a pre AOS to znamenalo, že v akademickom roku 2009/2010 nebol otváraný 1. ročník vysokoškolského štúdia. Z dôvodu, že v období rokov 2008-2010 bol počet kadetov minimalizovaný, pre porovnanie priemerného počtu kadetov k priemernému počtu vysokoškolských učiteľov sme vybrali obdobie rokov 2011-2023. V tabuľke 3 uvádzame pre porovnanie počty kadetov prijímaných do 1. ročníka (uvádzaní sú len kadeti, ktorí nastúpili na štúdium na AOS do Liptovského Mikuláša). Porovnaním vidíme, že nárast prijímaných kadetov do 1. ročníka v priebehu desať rokov vzrástol 2,5 krát. Tabuľku 3 v grafickom znázornení predstavuje – graf 1. Limity počtov prijímaných kadetov do 1. ročníka sú určované podľa potrieb ozbrojených síl.

Tabuľka 3 Počty prijímaných kadetov do 1. ročníka do L. Mikuláša

Rok	Nástup kadetov do 1. ročníka
2011	50
2012	56
2013	65
2014	65
2015	84
2016	90
2017	102
2018	118
2019	113
2020	133
2021	153
2022	125
2023	165

*Zdroj: vlastné spracovanie*



Graf 1 Vývoj počtov prijímaných kadetov do 1. ročníka

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na základe podkladov z ročných monitorovacích správ o stave plnenia zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov programov programového rozpočtovania kapitoly MO SR za roky 2011 – 2023 jednotlivo a z podkladov získaných z integrovaného informačného systému SAP R/3 – HR-PY je zostavený prehľad ročných údajov o priemerných evidenčných počtoch jednotlivých kategórií v tabuľke 4.

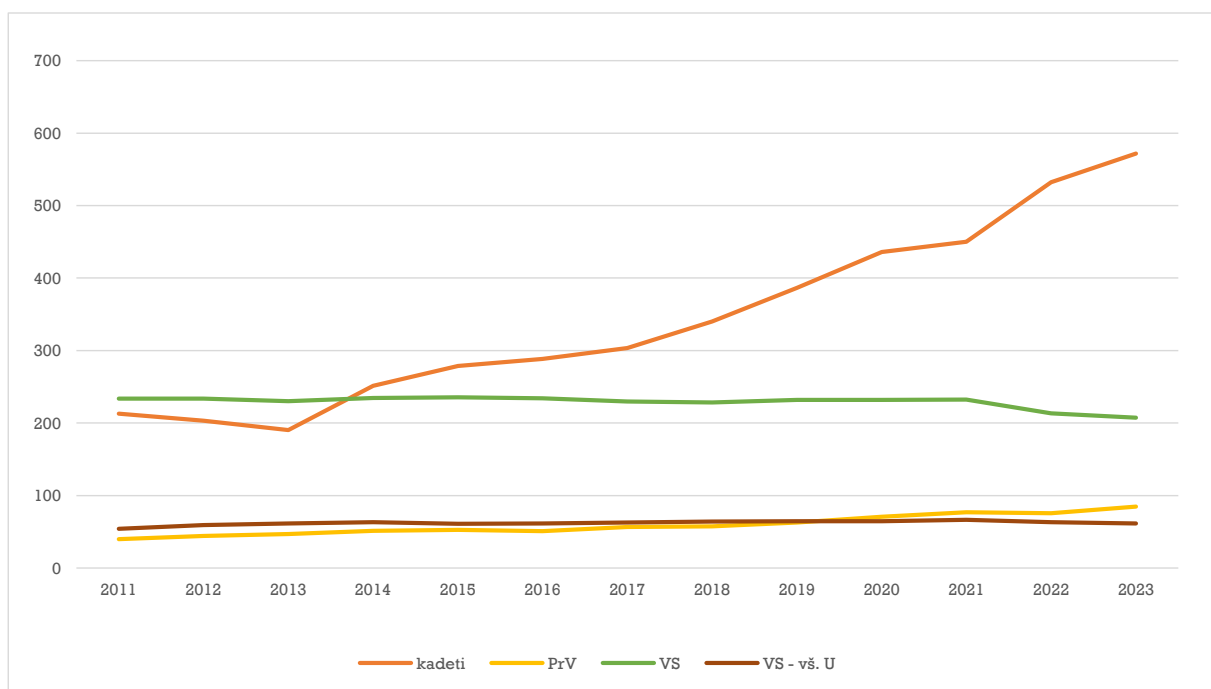
Tabuľka 4 Priemerné evidenčné počty kadetov, zamestnancov podľa kategórií

Rok	Priemerné evidenčné počty kadetov (LM) v 1. a 2. stupni	Priemerné evidenčné počty stáleho stavu profesionálnych vojakov	Priemerné evidenčné počty zamestnancov vo verejnom záujme	Priemerné evidenčné počty zamestnancov vo verejnom záujme z toho: vysokoškolskí učitelia
2011	212,8	39,8	233,8	54,1
2012	203,3	44,3	233,5	59,3
2013	190,3	46,9	230,2	61,5
2014	251,3	51,1	234,7	63,3
2015	278,6	52,7	235,5	60,8
2016	288,5	50,8	234,1	61,4
2017	303,3	56,6	229,7	62,6
2018	340,0	57,5	228,5	64,3
2019	386,4	63,0	231,9	64,5
2020	436,0	70,9	231,9	64,5
2021	450,3	77,0	232,4	66,5
2022	532,2	75,8	213,6	63,3
2023	571,8	84,7	207,4	61,3

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Uvedené dáta z tabuľky 4 sú premietnuté v grafickom zobrazení – graf 2, na základe ktorého môžeme vidieť a hodnotiť, že krivka priemerných evidenčných počtov za kategóriu zamestnancov vo verejnom záujme v sledovaných rokoch 2011 – 2023 má klesajúcu tendenciu. V kategórii zamestnancov vo verejnom záujme – vysokoškolskí učitelia a profesionálni vojaci – stály stav v sledovaných rokoch 2011 – 2023 je priemerný evidenčný počet v minimálnom raste. Najväčší pohyb v grafickom prevedení v priemerných evidenčných počtoch za roky 2011 – 2023 vidíme v kategórii kadetov – t. j. študentov 1. a 2. stupňa vysokoškolského štúdia na AOS v Liptovskom Mikuláši. Pri grafe 2 je z dôvodu prehľadnosti využitá iná prezentácia grafického zobrazenia ako pri grafe 1 a 3.

V tabuľke 5 sú využité číselné údaje z tabuľky 4 na výpočet percentuálneho pomeru priemerného evidenčného počtu kadetov k priemernému evidenčnému počtu učiteľov. V sledovanom období rokov 2011 – 2023 nám v prvých šiestich rokoch (2011 – 2016) percentuálny pomer narástol len o 0,8 % zatiaľ čo v rokoch 2017 – 2023 je tento nárast až o 4,5 %. Nízky nárast pomeru kadetov k počtu učiteľov v prvom období je spôsobený stanovenými nízkymi počtami prijímaných kadetov na vysokoškolské štúdium a zároveň aj znižovaním ich počtov počas štúdia z dôvodu predčasného ukončenia vysokoškolského štúdia. Grafické znázornenie tabuľky 5 vidíme v grafe 3.



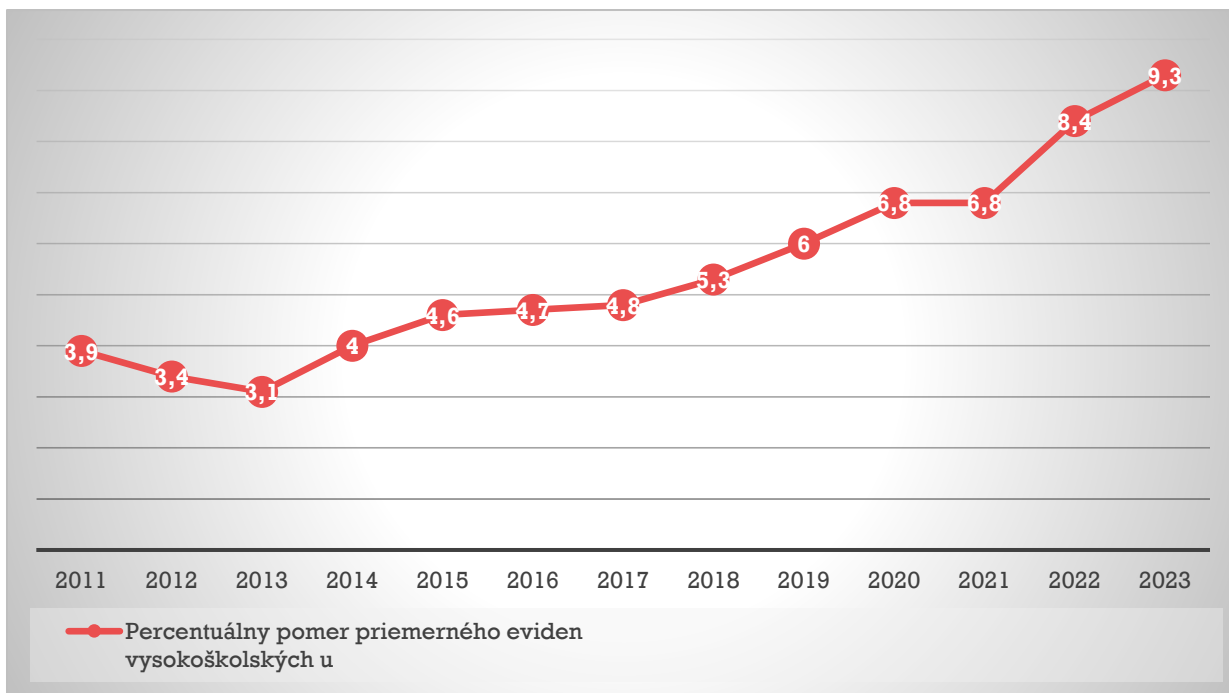
Graf 2 Vývoj priemerných evidenčných počtov 2011-2023

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Percentuálny vývoj pomeru počtu kadetov k vysokoškolským učiteľom 2011-2023

Rok	Priemerné evidenčné počty kadetov (LM) v 1. a 2. stupni	Priemerné evidenčné počty zamestnancov vo verejnom záujme z toho: vysokoškolskí učitelia	Pomer priemerného evidenčného počtu kadetov k priemerného evidenčného počtu vysokoškolských učiteľov v %	Nárast / pokles % pomeru
2011	212,8	54,1	3,9	0
2012	203,3	59,3	3,4	-0,5
2013	190,3	61,5	3,1	-0,3
2014	251,3	63,3	4,0	+0,9
2015	278,6	60,8	4,6	+0,6
2016	288,5	61,4	4,7	+0,1
2017	303,3	62,6	4,8	+0,1
2018	340,0	64,3	5,3	+0,5
2019	386,4	64,5	6,0	+0,7
2020	436,0	64,5	6,8	+0,8
2021	450,3	66,5	6,8	0
2022	532,2	63,3	8,4	+1,6
2023	571,8	61,3	9,3	+0,9

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 3 Percentuálny pomer priemerného evidenčného počtu kadetov k priemernému evidenčnému počtu vysokoškolských učiteľov 2011-2023

Zdroj: vlastné spracovanie

## 5 PREHĽAD AKTUÁLNEHO STAVU POČTOV AOS V ROKU 2024

V období roku 2024 Akadémia pokračuje v plnení cieľov z Dlhodobého plánu so zameraním na kvalitu vzdelávacieho procesu. Ako je už viackrát spomenuté vyššie v texte, kvalita sa dá vykonávať iba do takej hranice, ktorá je pokrytá dostatkom zdrojov. A keď hovoríme o zdrojoch, nejde len o finančné a materiálne zdroje na zabezpečenie prevádzky laboratórií, priestorov, nákup literatúry atď., ale hlavne o ľudské zdroje, a tými sú samotní vysokoškolskí učitelia, profesionálni vojaci a ostatný personál, ktorí sa priamo, ale aj nepriamo podieľa na profesijnom a odbornom raste kadetov. Kadeti – študenti Akadémie vidia motiváciu nielen v istote zamestnania po skončení vysokoškolského štúdia, ale aj v pravidelnom príjme od prvého dňa štúdia vo výške minimálnej mzdy (v zmysle súčasne platnej legislatívy), v bezplatnom zabezpečení stravovania, ubytovania, výstroje, výcviku a pod.

V období od 1.1.2024 do 9.5.2024 má AOS stanovené priemerné evidenčné počty kadetov na úrovni 599,1. V kategórii profesionálnych vojakov – stály stav je to 85,9 a u zamestnancov vo verejnom záujme 203,3. V kategórii zamestnancov vo verejnom záujme - vysokoškolskí učitelia sú priemerné evidenčné počty stanovené vo výške 62,5. Vzájomný percentuálny pomer priemerných evidenčných počtov kadetov k vysokoškolským učiteľom predstavuje hodnotu 9,6. V porovnaní s rokom 2023 ide o nárast o tri desatiny, čo nasvedčuje trvajúcemu trendu zvyšovania počtu kadetov pri nemeniacom sa počte vysokoškolských učiteľov.

## ZÁVER

Ako vyplýva z údajov prezentovaných v tomto príspevku, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika plní úlohy v súlade s Dlhodobým plánom rozvoja rezortu ministerstva obrany a Dlhodobým zámerom AOS. Na základe vykonanej analýzy vývoja počtov v Akadémii môžeme v závere uviesť, že v rokoch 2011 až 2024 došlo k nárastu priemerných evidenčných počtov kadetov o 386,3 a v kategórii zamestnancov vo verejnom záujme – vysokoškolských učiteľov len o 8,4. AOS sa tak v súčasnosti vyrovnáva s nepriaznivou situáciou, kedy pokračuje zvyšujúci sa trend počtu kadetov a počtu PrV v kariérnom a odbornom vzdelávaní, pri nízkom počte vysokoškolských učiteľov. Práve vysokoškolskí učitelia, a to nielen v kategórii zamestnancov vo verejnom záujme, ale aj v kategórii profesionálnych vojakov sú však tí, ktorí by mali zabezpečiť vzdelávanie a vojenskú prípravu kadetov v odbornostiach a špecializáciách podľa požiadaviek OS SR, zabezpečiť dlhodobý rozvoj celoživotného vzdelávania PrV a vzdelávanie odborníkov verejnej správy v oblasti obrany štátu. Z tohto hľadiska by malo byť preto zvyšovanie počtu kadetov a PrV v odborných a kariérnych kurzoch adekvátne pokryté zvýšením počtu vysokoškolských učiteľov.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035.* Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. 2022. 28 s.
- Dlhodobý zámer na obdobie 2022 – 2032.* Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. 2021. Q-333. 13 s.
- IVANČÍK, R. – KELEMEN, M. 2010. *Obrana štátu: Ekonomika, plánovanie a financovanie obrany.* Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2010. 257 s. ISBN 978-80-8040-410-9.
- IVANČÍK, R. 2011. Obrana z pohľadu ekonomickej teórie. In *Almanach – aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*, 2011, roč. 6, č. 2, s. 64-77. ISSN 1337-0715.
- KELEMEN, M. – IVANČÍK, R. 2012. *Obranné plánovanie a výdavky na obranu: súčasť krízového plánovania štátu.* Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2012. 207 s. ISBN 978-80-89282-77-7.
- Ročná monitorovacia správa o stave plnenia zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov programov programového rozpočtovania kapitoly Ministerstva obrany Slovenskej republiky za roky 2011 – 2023.* Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. 2011 – 2023.
- SLANINA, L., 2022. *Koncepcia rozvoja personálu Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika: záverečná práca vyšší veliteľsko-štábný kurz.* Liptovský Mikuláš, 2022. Q-1774, 49 s.
- Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.* Zbierka zákonov Slovenskej republiky.

*Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov. Zbierka zákonov Slovenskej republiky.*

*Zákon č. 455/2004 Z. z. o zriadení Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, o zlúčení Vojenskej leteckej akadémie generála Milana Rastislava Štefánika v Košiciach s Technickou univerzitou v Košiciach, o zriadení Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadika a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zbierka zákonov Slovenskej republiky.*

*Zákon č. 144/2008 Z. z. o zrušení Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadika a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zbierka zákonov Slovenskej republiky.*

**Ing. Marika HÚLEKOVÁ**

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika  
Demänovská cesta 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
marika.hulekova@aos.sk





## VODCOVSTVO – MUŽSKÝ A ŽENSKÝ POHĽAD

Michaela ŠIMONOVÁ

### LEADERSHIP – MALE AND FEMALE PERSPECTIVE

#### Abstract:

*Defining the concept of leadership and leader is a basic prerequisite for the investigation of any issue. The definition of leadership varies with respect to the phenomena under investigation, but it also has common features. When examining leadership from the perspective of men and women, we consider it important to define not only these basic terms, but also the qualities, characteristics and skills of a leader. Subsequently, it will be possible to evaluate any differences in leadership by men and women, or their leadership styles.*

**Keywords:** *Leadership, leader, gender, characteristics, skills.*

#### ÚVOD

Definovaním pojmu vodca a líder sa zaoberá množstvo autorov. Avšak okrem samotnej definície vodcu považujeme za dôležité zaoberať sa taktiež identifikáciou vlastností, charakteristík a zručností, ktoré môžu zohrať dôležitú úlohu v prípade dosahovania vytýčených cieľov zo strany lídrov. Motiváciou autorky je identifikovať takéto vlastnosti, charakteristiky a zručnosti vodcu. Cieľom práce je taktiež zamerať sa na mužský a ženský pohľad na vodcovstvo, identifikovať prípadné rozdiely v štýle vodcovstva zo strany mužov a žien. Záverom by malo byť priblíženie, či vychádzajúc z dostupných výskumov, existuje rozdiel medzi vedením zo strany mužov a žien a teda následné potvrdenie alebo vyvrátenie takéhoto tvrdenia.

#### 1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zadefinovaním základných pojmov. Základným pojmom, ktorý je nutné zadefinovať je v tomto prípade **vodcovstvo**. Autori učebníc používajú pojmy vodcovstvo (angl. leadership) a vedenie ľudí (angl. leading) a pojmy vodca a líder ako synonymá. V nasledujúcej časti uvádzame niekoľko definícií vodcovstva:

Tabuľka 1 Teoretické poňatie vodcovstva

Definícia	Autor a rok
„Vodcovstvo je správanie jednotlivca zamerané na aktivity skupiny smerom k spoločnému cieľu.“	Hemphill, Coons 1957
„Vodcovstvo je prírastok, ktorý organizácia získa v dôsledku pôsobenia vplyvnej osobnosti, nad rámec mechanického dodržiavania bežných smerníc v podniku.“	Katz, Kahn 1978
„Vodcovstvo je vykonávané, keď lídri aktivizujú inštitucionálne, politické, psychologické a ďalšie zdroje tak, aby sa prebudili, zapojili a uspokojili motívy nasledovníkov.“	Burns 1978
„Vodcovstvo je realizované v procese, kde jedna alebo viac osôb uspelo v snahe vytvárať, prispôbovať a definovať realitu ostatných.“	Smircich, Morgan 1982
„Vodcovstvo je proces ovplyvňovania aktivít organizovanej skupiny smerom k dosiahnutiu cieľa.“	Rauch, Behling 1984
„Vodcovstvo je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytvorení prostredia, v ktorom môžu byť vykonané.“	Richards, Engle 1986
„Vodcovstvo je procese poskytovania zmysluplného smeru pre kolektívne úsilie, čo vyvoláva ochotu ľudí vynaložiť úsilie na dosiahnutie cieľa.“	Jacobs, Jaques 1990
„Vodcovstvo je schopnosť vykročiť mimo kultúry, aby sa naštartovali evolučné adaptívne procesy zmien.“	Shein 1992
„Vodcovstvo je proces tvorby zmyslu pre to, čo ľudia robia spoločne s tým, že ľudia tomu porozumejú a uskutočnia to.“	Drath, Palus 1994
„Vodcovstvo je schopnosť jednotlivca ovplyvňovať, motivovať a umožniť ostatným, aby prosperovali k efektívnosti a úspechu organizácie.“	House et al. 1999

Zdroj: YUKL, G.: *Leadership in organizations. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2* (LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K., 2018, s. 10)

Definície vodcovstva sa líšia z dôvodu rôznych skúmaných javov, avšak spoločnými črtami by mohli byť nasledovné komponenty:

- vodcovstvo ako proces (vodcovstvo nie je lineárny jednosmerný jav, ale interaktívny proces, do ktorého je zahrnutý líder aj nasledovníci),
- vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie (pôsobenie lídra na nasledovníkov),
- vodcovstvo prebieha v skupinách (jednotlivec ovplyvňuje skupinu na dosiahnutie spoločných cieľov),
- vodcovstvo zahŕňa spoločné ciele (líder a nasledovníci pracujú spoločne za účelom dosiahnutia spoločného cieľa).

Na základe uvedených komponentov je možné zdefinovať vodcovstvo ako to uviedol Northouse ako „proces, pomocou ktorého jednotlivec ovplyvňuje skupinu ľudí na dosahovanie spoločných cieľov“ (Ljudvigová, 2018, s. 12).

Všade, kde ovplyvňujeme druhých ľudí, kde ovplyvňujeme pestrú škálu sociálnych a vecných procesov, má moc svoje miesto. Nositeľom mocenských vzťahov môže byť

sociálna skupina, ale zväčša je to jedinec - vodca. **Vodca** je človek, ktorý ma schopnosť ovplyvňovať ostatných, kontroluje aktivity skupiny, podstatne prispieva k jej súdržnosti a reprezentuje skupinu. H. Truman definuje vodcovstvo ako „*schopnosť presvedčiť iných, aby radi urobili to, čo nemajú radi*“ (Sopóci, 2014).

Líder (vodca) by mal byť schopný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nie len vecne funkčné, ale aj sociálne prijateľné nie len pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale aj pre širšie sociálne okolie. Moc nie je schopnosť alebo vlastnosť jedinca, ale ide o sociálny vzťah. To, ako je mocensky vzťah vytváraný a ako s ním vodca nakladá a k čomu ho využíva, vedie k rozdeleniu moci na: *moc personalizovanú a moc socializovanú*. V prípade moci personalizovanej je moc sama o sebe cieľom a je využívaná k prospechu jedinca, ktorý je v mocenskom vzťahu vo výhodnejšej pozícii. V prípade moci socializovanej je moc skôr prostriedkom k uskutočneniu zmien k prospechu širšieho ekonomického a sociálneho okolia (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

Paul Maloney charakterizuje dobrého vodcu nasledovne:

1. „Líder slúži ako koordinátor kolektívu.
2. Vodca vymedzuje cesty a ukazuje ako dosiahnuť cieľ.
3. Vodca vystupuje ako najvyšší reprezentant kolektívu v súlade s jeho cieľmi a politikou.
4. Vodca ako odborník je zdrojom informácií a zručností.
5. Vodca slúži ako hovorca v jednaní s inými kolektívami.
6. Vodca ako oprávnený udeľovať odmeny a tresty slúži ako záruka výnimočnosti a disciplinovanosti.
7. Vodca slúži ako sudca pri konfliktoch v kolektíve.
8. Vodca slúži ako vzor pracovnej aktivity.
9. Vodca je symbolom jednoty kolektívu.
10. Vodca slúži ako cieľ kritiky, keď sa veci nedaria“ (Sopóci, 2014, s. 57-58).

S definíciou vodcu úzko súvisí aj zadefinovanie vlastností, charakteristík a zručností, ktoré môžu byť typické pre lídra a potrebné pre dosiahnutie žiadaných cieľov.

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VODCOVSKÝCH VLASTNOSTÍ A ZRUČNOSTÍ**

Jedným z prvých systematických prístupov k skúmaniu vodcovstva bol prístup zameriavajúci sa na **vlastnosti a charakteristiky vodcov**, ktorý mal ozrejmiť, či na základe charakteristík človeka možno predpokladať efektívne zastávanie vodcovskej pozície. Pojem charakteristika zahŕňa rôznorodosť individuálnych vlastností zahŕňajúcich aspekty osobnosti, temperamentu, potrieb, motívov a hodnôt. Výskumy vodcovských vlastností sa zároveň zaoberali, či sú vodcovské vlastnosti vrodené, alebo ich je možné získať a rozvíjať počas života.

V priebehu niekoľkých desaťročí prebehlo niekoľko štúdií **vodcovských vlastností**, predmetom ktorých bola identifikácia vlastností, ktoré by mal úspešný vodca mať:

- Stogdill (1948): inteligencia, ostražitosť, porozumenie, iniciatíva, vytrvalosť, sebadôvera, spoločnosť, zodpovednosť;
- Mann (1959): inteligencia, mužnosť, autoritatívnosť, extrovertnosť, prispôsobenie, konzervativizmus;
- Stogdill (1974): úspešnosť, vytrvalosť, originálnosť, iniciatívnosť, sebadôvera, zodpovednosť, odolnosť, kooperatívnosť, ovplyvňovanie, spoločnosť;
- Gardner (1989): vytrvalosť, inteligencia, zodpovednosť, pochopenie, potreba úspechu, umenie motivovať, odvaha, dôveryhodnosť, rozhodnosť, sebadôvera, asertivita, flexibilita;
- Kirkpatrick, Locke (1991): energia, motivácia, bezúhonnosť, sebadôvera, kognitívna schopnosť, znalosť úlohy;
- Zaccaro, Kemp, Bader (2004): kognitívne schopnosti, extroverzia, svedomitosť, emocionálna stabilita, otvorenosť, schopnosť presvedčiť, motivácia, sociálna inteligencia, sebaopoznanie, emocionálna inteligencia, riešenie problémov;
- Adair (2005): nadšenie, sebadôvera, čestnosť, vytrvalosť, láskavosť, pokora;
- Yukl (2010): aktivita, odolnosť, sebadôvera, zodpovednosť, emocionálna zrelosť, osobná integrita, túžba po moci, orientácia na výsledok, nízke sociálne začlenenie;
- Northouse (2012): inteligencia, sebadôvera, rozhodnosť, bezúhonnosť, spoločnosť.

Pri skúmaní vyššie uvedených charakteristík môžeme jednoznačne uzavrieť, že efektívni vodcovia nedisponujú typickými spoločnými vlastnosťami a teda nie je možné uviesť jeden zoznam vodcovských vlastností (Ljudvigová, 2018, s. 42).

Základom efektívneho vedenia ľudí je komplex viacerých **zručností vodcu**, t. j. jeho vedomostí, schopností a spôsobilostí. Zručnosť je sila alebo kapacita jedinca vykonať niečo psychicky, fyzicky, právne a morálne. Zručnosťou je cieľovo-orientované správanie, ktoré je efektívne organizované a človek ho nadobúda počas života učením a skúsenosťou. Robert Katz definoval tri základné zručnosti nasledovne: *technické, personálne a koncepcné*.

*Technické zručnosti* predstavujú odbornú pripravenosť a úroveň znalostí v špecifickej oblasti, ide napríklad o schopnosť analyzovať, kompetenciami v danej oblasti, schopnosť využívať nástroje na riešenie problémov v danej oblasti a pod.

*Personálne (ľudské) zručnosti* predstavujú interpersonálne zručnosti, t. j. práca ľudí vo forme riadenia, motivovania a komunikácie s podriadenými a vytváranie dobrých vzťahov s kolegami a nadriadenými.

*Koncepcné zručnosti* predstavujú schopnosti práce s myšlienkami, víziami a tvorbu stratégií. Dôležitá je schopnosť komplexného myslenia, schopnosť vytvárať scenáre, stanoviť ciele a priority v rámci organizácie aj vlastného manažovania.

Okrem vyššie uvedených zručností lídri využívajú taktiež *projekčné* (nachádzanie inovatívnych riešení), *diagnostické* (identifikácia problémov a miest a aktivít s potenciálom na zlepšenie) a *analytické* (následné zhodnotenie a vytvorenie návrhu riešenia) zručnosti (Ljudvigová, 2018).

Pre teórie vodcovstva založené na zručnostiach je typické vysvetľovať vodcovstvo cez postavu vodcu a jeho zručnosti, ktoré sa časom získavajú a môžu aj rozvíjať. V tomto prípade je tiež dôležitá úloha skúseností a externých vplyvov. V prípade komplexného pochopenia vodcovstva však nie je možné oddeliť osobnosť, charakter a vlastnosti človeka od jeho vedomostí a zručností nadobudnutých počas života (Ljudvigová, 2018).

### 3 GENDEROVÉ ROLE A GENDEROVÉ STEREOTYPY

V predchádzajúcich kapitolách sme sa zaoberali vodcovstvom vo všeobecnosti bez ohľadu na to, či je vodcom muž alebo žena. V nasledujúcich kapitolách by sme sa chceli venovať potvrdeniu alebo vyvráteniu prípadných rozdielov z pohľadu vodcu ako muža alebo vodcu ako ženy.

Keď hovoríme o ženách vo vodcovských pozíciách môžeme sa stretnúť s pojmami ako gender alebo genderová problematika. Pojem *gender* znamená, že určenie rolí a chovanie vzťahujúce sa k ženám a mužom je v rôznych spoločnostiach odlišné. Gender predstavuje sociálny konštrukt, ktorý nie je zakotvený v ľuďoch samotných, ale v ich interakciách – hovorí sa potom o vytváraní genderu - „doing gender“. Muži aj ženy spravidla akceptujú genderové odlišnosti ako súčasť svojho seba prijatia, a následne si vyberajú aktivity, ktoré sú v súlade s ich pohlavím a rozvojom schopností odpovedajúcim ich genderovej roli. Ľudia sa stávajú genderovo typizovanými na základe toho, že si prisudzujú vlastnosti a role v súlade s normami pre ich pohlavie v danej kultúre. Vo veľa kultúrach sa tak ženy podriaďujú a podhodnocujú, čo sa prejavuje taktiež slabším ocenením so zrovnateľnou mužskou prácou, stratou dôvery vo svoje akademické schopnosti, prípadne sú náchylnejšie k poruchám vnímania svojho tela. Sebaprijatím sa vo vzťahu ku genderu zaoberala Sandra Bemová. Na základe seba posudzovania osobnostných rysov definovala jedincov ako feminínnych, maskulínnych a androgýnných. Maskulínni jedinci vykazujú pre nich typické chovanie a rysy – sú rozhodní, asertívni, nezávislí. Feminínni jedinci vykazujú chovanie a rysy typické pre ženy – sú súcitní, emocionálni a sociálne orientovaní. Androgýnni jedinci prejavujú vysokú situačnú flexibilitu – v určitých situáciách sú maskulínni a v iných sa prejavujú femininne. **Androgýnia** nepredstavuje iba nový štandard psychologického vývoja jedinca, ale taktiež zmenu na sociálnej úrovni. Posun na úrovni genderových stereotypov by mal viesť k redukcii ekonomických a statusových rozdielov. Podstatou tohto prístupu je akceptácia tých najlepších kvalít typických pre obe pohlavia, a tým vytvorenie skutočne efektívneho vodcovského modelu (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

#### 4 MUŽSKÝ A ŽENSKÝ POHĽAD NA VODCOVSTVO

Otázkou, či existuje zvlášť mužský a ženský vodcovský štýl sa zaoberajú mnohé výskumy. Muži rovnako ako aj ženy dokážu rovnako efektívne viesť a dokážu dosahovať výsledky na porovnateľnej úrovni, avšak ich postupy sa líšia. Niektoré výskumy a autori zastávajú názor, že rozdiel neexistuje, niektorí vnímajú rozdiel biologicky (ženy a muži ako odlišné biologické skupiny), prípadne psychologické a osobnostné predpoklady. Existencia typicky mužského a ženského štýlu leadershipu teda zatiaľ nie je potvrdená ani vyvrátená, resp. skutočnosť, či sú muži alebo ženy lepšími lídrami. Uvedené súvisí skôr so samotným odvetvím, v ktorom líder pôsobí. Vo výskumoch európskeho kontextu sa ukazuje, že vodcovia volia skôr maskulínni štýl leadershipu s nasledujúcimi charakteristikami: štruktúrovanosť, transakčný štýl, autokratický štýl, zameranie sa na podávanie inštrukcií, pragmatická orientácia na úlohy.

S ženským štýlom sa obvykle spájajú charakteristiky ako: uznanie a ohľaduplnosť, transformačný štýl, participácia, prejavy vyjadrujúce vzťahy, orientácia na ľudí. V rade výskumov sa ukázalo, že ženy mali vyššie skóre v orientácii na produkciu (zameranie sa na výkon, vysoké očakávania od seba aj od ostatných) a dosiahnutie výsledkov, a muži vykazovali vyššie skóre v oblasti strategického plánovania a organizačnej vízie. Niektoré štúdie zas uvádzajú, že neexistuje výraznejší rozdiel medzi ženami a mužmi lídrami (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

Na základe výskumu „The Heim Group“ boli identifikované nasledovné oblasti rozdielov medzi mužským a ženským vodcovstvom:

1. hierarchia vs. vzťahy – muži sa na vzťahy pozerajú cez hierarchiu rešpektujúc autoritu. Ženy sa viac orientujú na vzťahy a dosahovanie spoločných cieľov, pričom všetci majú možnosť vyjadriť názor bez ohľadu na postavenie;
2. ciele vs. procesy - muži sú zameraní na dosiahnutie cieľa a motivačný je pre nich cieľ, ktorý majú splniť. Ženy sa viac orientujú na proces, ktorým sa cieľ dosiahne a motivujúca je pre nich samotná cesta a spôsob, akým cieľ dosiahnu;
3. autorita vs. angažovanosť – pri hľadaní riešenia problému sú muži orientovaní viac dovnútra a hľadajú riešenie sami. Ženy pri hľadaní riešení využívajú externé zdroje a neobávajú sa straty autority, ale vytvárajú súdržnosť na pracovisku;
4. tímoví hráči vs. tímová hra – muži vnímajú tímovosť ako nasledovanie lídra. Ženy považujú za tímového hráča toho, kto podporuje tímového ducha všeobecne nie len plnením úloh od lídra, ale aj pomocou ostatným v tíme;
5. prisudzovanie úspechu – muži inklinujú v prípade úspechu k svojim zručnostiam, skúsenostiam a tvrdej práci. Ženy pripisujú úspech externým okolnostiam ako tímu, spolupracovníkom, ale aj šťastiu (Ljudvigová, 2018).

Výskumom v tejto oblasti sa zaoberalo viac autorov, avšak my spomenieme výskum D. Pauknerovej, cieľom ktorého bolo analyzovať rozdiely medzi mužmi a ženami vo vodcovských pozíciách na základe skúmania ich osobnosti prostredníctvom

psychodiagnostických metód a pozorovania ich prejavov v situáciách modelujúcich vodcovské rozhodovanie a jednanie. Výskumom bolo zistené, že v prejavoch lídrov žien a mužov sa v modelových situáciách nezistili žiadne signifikantné odlišnosti. Naopak výrazné rozdiely boli identifikované vo vzťahu k bežnej populácii, kedy skúmaná vzorka mužov a žien lídrov vykazovala znaky vyššej motivácie, bola ochotnejšia viac riskovať, mala vyššiu potrebu sa presadiť, bola odolnejšia vo vzťahu k stresu a mala vyššie sebavedomie.

Získané výsledky analyzovaných štúdií a výskumov jednoznačne potvrdili výraznejšie odlišnosti lídrov od bežnej populácie, kým medzi mužmi a ženami vodcami boli zistené skôr zhody. Podľa týchto záverov rozdiely existujú skôr v rovine postojov a prístupu k vedeniu ľudí ako vo vzťahu ku genderu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

## ZÁVER

V nadväznosti na vyššie uvedené sa dá konštatovať, že vodcovia majú vlastnosti, charakteristiky a zručnosti, ktoré ich predurčujú k tomu, aby mohli dosahovať vytýčené ciele. Tieto môžu byť ako vrodené, tak aj získané. Pre dobrého lídra je nevyhnutné ich neustále rozvíjať a zdokonaľovať. V otázke identifikácie typicky mužského alebo ženského vodcovstva prevláda zo strany autorov a výskumov názorová rozpoltenosť. Či už medzi jednotlivými štýlmi pozorovať rozdiely alebo nie, prípadne sú tieto rozdiely identifikované v závislosti od pozorovanej oblasti alebo odvetvia, treba podľa nášho názoru venovať pozornosť skôr osobnostným rysom. Na základe prevahy konkrétnych rysov môžeme zadefinovať jedincov ako feminínnych, maskulínnych alebo androgýnných. Práve androgýnni jedinci prejavujú vysokú situačnú flexibilitu – v určitých situáciách sú maskulínni a v iných sa prejavujú femínne. Vodcovské chovanie dnes s posunom k jemnejším praktikám nie je považované iba ako jednanie typicky maskulínne, ale taktiež androgýnnne, na ktoré by sa súčasní lídri mali zreteľnejšie orientovať.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. a kol. 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepte, výzkumy, aplikace*. Management Press – Albatros Media a. s. Praha. 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2018. *Vodcovstvo. Teória a prípadové štúdie*. Ekonóm. ISBN 978-80-225-4529-7.
- SOPÓCI, M. 2014. *Vodcovstvo*. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. 2014. 242 s. ISBN 978-80-8040-501-4.

**JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ**

doktorandka

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

michaela.simonova1@gmail.com



## VODCOVSTVO V NEBEZPEČNÝCH PODMIENKACH A ZVLÁDANIE ZÁŤAŽE

Michaela ŠIMONOVÁ

### LEADERSHIP IN DANGEROUS CONDITIONS AND STRESS MANAGEMENT

#### Abstract:

*Leadership has multiple styles that leaders can employ and apply to the situations and areas in which they operate. However, the leadership style of people may be different in the case when leadership takes place in dangerous situations. Professional military personnel may be exposed to stress due to the exercise of their profession, which they must process through appropriate practices. The role of commanders in such a case lies in the correct attitude towards their subordinates. With an appropriate approach and management of the load, the leader can contribute to achieving personal satisfaction and life fulfillment of himself and his subordinates.*

**Keywords:** *Leadership, leader, burn-out syndrom, stress management, well-being.*

#### ÚVOD

Vodcom a vodcovstvu sa venujú viacerí autori. Pri analýze jednotlivých štýlov vedenia ľudí, prípadne vlastností, charakteristík a zručností samotných vodcov nesmieme zabudnúť taktiež na analýzu prostredia a podmienok, v rámci ktorých vodcovia a ich podriadení pôsobia. Motiváciou autorky je poukázať na vodcovstvo v nebezpečných situáciách a prípadné odlišnosti oproti vedeniu ľudí v bežných podmienkach. Cieľom práce je taktiež zamerať sa na možnosti zvládania záťaže v nebezpečných situáciách a podmienkach, ktorým sú vodcovia aj ich podriadení vystavení a opísanie techník určených na zvládanie záťaže. Snahou je taktiež poukázať na stav, ktorý je pri zvládaní záťaže želaný a ktorý by sme chceli v rámci leadershipu dosiahnuť.

#### 1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zdefinovaním základných pojmov. Pojmy vodcovstvo (angl. leadership) a vedenie ľudí (angl. leading) a pojmy vodca a líder, môžeme považovať za synonymá.



Definície **vodcovstva** sa líšia s ohľadom na skúmané javy, avšak spoločnými črtami sú nasledovné:

- *vodcovstvo ako proces* (vodcovstvo nie je lineárny jednosmerný jav, ale interaktívny proces, do ktorého je zahrnutý líder aj nasledovníci),
- *vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie* (pôsobenie lídra na nasledovníkov),
- *vodcovstvo prebieha v skupinách* (jednotlivec ovplyvňuje skupinu na dosiahnutie spoločných cieľov),
- *vodcovstvo zahŕňa spoločné ciele* (líder a nasledovníci pracujú spoločne za účelom dosiahnutia spoločného cieľa).

Na základe uvedených komponentov je možné zadefinovať vodcovstvo tak, ako to uviedol Northouse ako „*proces, pomocou ktorého jednotlivec ovplyvňuje skupinu ľudí na dosahovanie spoločných cieľov*“ (Ljudvigová, 2018, s. 12).

**Vodca** je človek, ktorý ma schopnosť ovplyvňovať ostatných, kontroluje aktivity skupiny, podstatne prispieva k jej súdržnosti a reprezentuje skupinu (Sopóci, 2014). Líder (vodca) by mal byť schopný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nie len vecne funkčné, ale aj sociálne prijateľné nie len pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale aj pre širšie sociálne okolie. Moc nie je schopnosť alebo vlastnosť jedinca, ale ide o sociálny vzťah (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Teoretické východiská vodcovstva sú však aplikovateľné nie len v rámci civilného sektoru, ale aj v rámci vojenského prostredia.

V tomto prostredí sa však stretávame skôr s pojmami veliteľ, velenie a riadenie. **Velenie** je proces, pomocou ktorého veliteľ presadzuje svoju vôľu a vyjadruje svoje zámery podriadeným. **Riadenie** je proces, pomocou ktorého veliteľ za pomoci štábu organizuje, riadi a koordinuje činnosť vlastných a podriadených síl (Sopóci, 2014). Riadiace aktivity boli od minulosti zamerané na zabezpečenie potrieb pre existenciu ľudí v spoločenských, zvyšovanie schopností veliteľov pri vedení vojen, projektové a organizačné schopnosti pri stavbe opevnení, zabezpečenie kontroly ľudí pri ich práci a ďalšie (Belan, 2018). Velenie a riadenie je založené na prvkoch – autorita, rozhodovanie, vodcovstvo a plánovanie. **Veliteľ** je pritom kľúčovou osobnosťou na všetkých úrovniach. V ozbrojených silách sa pri popisovaní kvality vodcu využívajú charakteristiky ako vysoká odbornosť, taktická zdatnosť, zodpovedné využívanie právomoci a nesenie osobnej zodpovednosti, správne a včasné rozhodovanie, schopnosť vytvoriť priaznivé prostredie pre vysokú výkonnosť, schopnosť motivovať podriadených. (Sopóci, 2014).

## 2 VODCOVSTVO V NEBEZPEČNÝCH SITUÁCIÁCH

Vo väčšine prípadov vodca pôsobí v podmienkach bežných, nijak zvlášť nebezpečných. Avšak nebezpečná situácia podstatne mení podmienky plnenia úloh. Činnosť v nebezpečných situáciách, či už bojových alebo krízových, si vyžaduje zvýšené nároky na správanie sa vodcu, veliteľa alebo ďalších ľudí na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia.

Vedenie ľudí v nebezpečných situáciách si vyžaduje rozhodnosť a autoritatívnosť, ale aj ohľaduplnosť a pochopenie. Nebezpečné situácie sú obrovským náporom na fyzické aj psychické sily na všetkých stupňoch velenia a riadenia. Množstvo vznikajúcich pocitov a emócií je spojené s vysokou mierou dramatickosti vznikajúcej v nebezpečných podmienkach. Strach je normálnou reakciou na vnímanú hrozbu a je to základný mechanizmus prežitia v reakcii na konkrétny podnet. Takmer vždy sa vzťahuje k budúcim udalostiam (zhoršenie alebo pokračovanie neprijateľnej situácie), prípadne ide o okamžitú reakciu na aktuálne dianie. Medzi základné princípy, ako sa s týmto problémom vysporiadať patria:

- naučiť sa zaobchádzať s vlastným strachom, aby bolo možné zvládnuť aj strach druhých;
- zamerať sa na vonkajšie prostredie a nie na svoje emócie;
- nesnažiť sa riadiť svoje emócie;
- viesť ľudí bez používania vlastného ega;
- vo chvíľach extrémneho nešťastia zostať pokojný;
- počas krízy nezvalovať vinu na druhých;
- nedovoliť ovládnuť hnev a frustráciu;
- nestávať sa do porazeneckej pozície.

Jedným z dôležitých prvkov efektívneho vodcovstva v nebezpečných situáciách je zabezpečiť obnovu pocitu kontroly, predvídateľnosti uprostred beznádeje a strachu (Sopóci, 2014).

### **3 PREJAVY ZVÝŠENEJ ZÁŤAŽE A JEJ ZVLÁDANIE**

Zdrojom záťaže a zvýšených nárokov, s ktorými sa človek vyrovnáva, bývajú považované neprimerané úlohy, problémové situácie, prekážky, vnútorné a vonkajšie konflikty a stres. Problematika stresu je v súčasnosti najčastejšie zmieňovaný problém zamestnancov aj zamestnávateľov. Stres neovplyvňuje negatívne iba výkon, ale v prípade vodcov sa premieta aj do účinnosti vodcovstva (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). **Práve v nebezpečných situáciách môže dochádzať k zvýšenej miere stresu a nutnosti zvládania záťažových situácií.**

Stres musíme chápať v dvoch rovinách, a to ako eustres, ktorý vyjadruje situáciu, v ktorej nadštandardné podnety pôsobia ako výzva („dobrý stres“), a ako distres, ktorý predstavuje nadmerné množstvo stresu a jeho dlhodobé vystavenie sa môže negatívne prejavovať ako na psychickom tak na zdravotnom stave človeka. Zvládanie záťaže pozostáva z niekoľkých fáz, kedy ako prvá nastupuje tzv. poplachová reakcia, ktorá signalizuje zmenu a vedie k potrebe sa takouto zmenou zaoberať. Ide o prirodzenú reakciu a zasahuje spravidla fyzickú aj psychickú stránku organizmu človeka. Nasleduje analýza záťažovej situácie, v rámci ktorej prebieha identifikácia problému a možností jeho riešenia. Dôležitá je pritom primeraná motivácia k riešeniu situácie a následné vlastné riešenie záťažovej situácie a získanie vhodných návykov, ktoré zautomatizujú budúce riešenie problémov. Vlastné

riešenie záťažovej situácie sa odohráva pasívnym odolávaním alebo aktívnym jednaním. Konečnou fázou riešenia záťaže je jej zvládnutie alebo zlyhanie v záťaži (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). Uvedené fázy sú bežnými avšak úlohou vodcu je vedieť s nimi pracovať a správne na ne zareagovať a takto viesť aj svojich podriadených.

Typickým prejavom neúmerne zvýšenej záťaže je **workoholizmus**. Definovať ho môžeme ako závislosť na práci, ktorá vedie k zanedbávaniu ostatných stránok života a prejavuje sa negatívne najmä vo vzťahovej rovine. Sú osoby, ktoré k workoholizmu inklinujú častejšie, ako jedinci so sklonom k perfekcionizmu, vyššej závislosti na hodnotení druhými alebo zvýšenou potrebou pozornosti. Ako hranicu, kedy hovoríme o workoholizme, stanovujú niektorí autori moment, keď ľudia strácajú potešenie z práce, iní hovoria až o situácii, kedy sa objavia zdravotné problémy a konflikty v osobných vzťahoch. Workoholizmus sa prejavuje tým, že človek neustále myslí na prácu, pracuje nadčasy bez absolvovania dovolenky. Následne stráca dôležité vzťahy, rezignuje na spoločenský život a dochádza k telesnému vyčerpaniu a nárastu zdravotných problémov. Liečbe workoholizmu sa venuje kognitívno behaviorálna terapia, analyzujú sa životné postoje a životný štýl (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Profesionálni vojaci, ako osoby, ktoré si dajú záležať na stopercentnom splnení zadanej úlohy, sa môžu stretávať práve s obetovaním ostatných vecí na úkor práce. Z uvedeného dôvodu je potrebné nájsť správnu rovnováhu medzi vykonávanou prácou a ostatnými stránkami života.

Reakciou na záťaž je **syndróm vyhorenia** (angl. burn-out syndrom) a prejavuje sa vyčerpaním, pasivitou a sklamaním v dôsledku chronického pracovného stresu, prípadne ako stav emocionálneho vyčerpania v dôsledku nadmerných psychických nárokov (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). „*Syndróm vyhorenia je strata záujmu a osobného zaujatia, často spojeného so stratou čínorodosti a poslania*“ (Sopóci, s. 171, 2014). Prejavuje sa vo fyzickej, psychickej a sociálnej oblasti. V rámci fyzickej oblasti má syndróm vyhorenia vplyv na celkovú únavu organizmu, bolesti hlavy a svalov, či poruchy spánku a môže taktiež zvýšiť riziko vzniku závislostí. V psychickej oblasti sa prejavuje ako duševné vyčerpanie, vznikom pocitov smútku a depresie. V oblasti sociálnych vzťahov sa prejavuje ako nezáujem o hodnotenie zo strany druhých osôb a nechúť ku všetkému, čo súvisí s vykonávanou profesiou. Vývoj syndrómu vyhorenia prebieha v štyroch fázach. V prvej fáze je človek nadšený avšak postupne dochádza k návratu do reality. V druhej fáze nastupuje frustrácia. V tretej fáze nastupuje apatia a vo štvrtej fáze pocit vyčerpanosti. Je možné konštatovať, že syndróm vyhorenia sa vyskytuje viac u niektorých skupín ľudí, a to najmä u ľudí v pomáhajúcich profesiách, ľudí pôsobiacich v bezpečnostných zložkách teda aj profesionálnych vojakov, ľudí na manažérskych pozíciách, ľudí s predispozíciami k sebaobetovaniu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016). Úlohou vodcu, je všímať si varovné signály poukazujúce na prípadný výskyt syndrómu vyhorenia u svojich podriadených.

Syndróm vyhorenia sa môže vyskytnúť u profesionálnych vojakoch aj ich veliteľoch. Profesionálni vojaci sú vystavovaní nadmernej fyzickej, ale aj psychickej a emočnej záťaži. V prípade, ak profesionálni vojaci vyčerpajú svoje sily (telesné aj duševné) a pracujú bez regenerácie, ich výkonnosť klesá. Dokážeme rozlíšiť niekoľko hlavných dôvodov vzniku syndrómu vyhorenia vo vojenskom prostredí:

1. *pracovné podmienky* – ide najmä o spôsob organizácie činností v jednotke, sťažené fyzické prostredie, nebezpečnosť práce a ohrozenie života a zdravia pri nasadení a zodpovedná a náročná práca;
2. *sociálne faktory* – zlé vzťahy, nedostatok rešpektu a vzájomnej dôvery, porušovanie predpisov, chýbajúce uznanie a slabá sociálna podpora;
3. *osobnostné charakteristiky* – emocionálna labilita, nízke sebavedomie, pasívne správanie v záťaži, nereálne a negatívne očakávania (Sopóci, 2014).

Syndróm vyhorenia sa môže týkať akejkoľvek pozície v ozbrojených silách. Rozhodnutia vodcov denne ovplyvňujú životy podriadených. Preto je dôležité dbať na nadšenie a pocity pracovnej sily v okolí. Syndróm vyhorenia v ozbrojených silách je motivačný problém a môže sa objaviť v bežnej pracovnej situácii, ale aj pri práci v nebezpečných podmienkach (Sopóci, 2014).

Prevenca a eliminovanie workoholizmu a syndrómu vyhorenia spočíva v niekoľkých faktoroch:

- vyvážený život,
- plánovanie si svojho pracovného programu,
- čas na aktívny odpočinok a záľuby,
- kladenie si reálnych cieľov,
- vhodná relaxácia,
- stýkanie sa s rodinou a cítenie ich podpory,
- čas na priateľov aj na seba,
- využívanie inštitútu delegovania úloh,
- zameranie sa na osobný rozvoj (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

Správne vedenie a riadenie zo strany vodcu, dostane jednotlivcov aj celú organizáciu cez kolektívnu bolesť, smútok a hnev a dokáže ju priviesť k vyššej súdržnosti a solidarite (Sopóci, 2014).

Cielené riadenie zvládania záťaže (stresu) a aktívne vyrovnávanie sa so zvýšenou záťažou je označované aj ako **stress management**. Metódami stress managementu sú najmä prevencia v oblasti životosprávy (zdravá životospráva) a vhodného režimu, správny pomer pracovných a odpočinkových aktivít a vhodný „time management“ (Jarošová, Pauknerová, – Lorencová, a kol., 2016). Pre profesionálnych vojakov je z hľadiska výkonu ich povolania potrebná istá dávka fyzickej pripravenosti. Dostatok pohybu a fyzickej aktivity je však okrem toho taktiež výborným spôsobom na odbúrание napätia vznikajúceho v stresovej situácii.

Dôležité je taktiež nastoliť do života pravidelnosť a vytvorenie zdravých návykov. „*Time management*“ je najdôležitejším faktorom optimalizácie životného a pracovného režimu človeka a najmä vodcu. Jeho podstatou je stanoviť si ciele a priority a neustále prehodnocovanie prípadne presúvanie niektorých cieľov a s nimi spojených aktivít. Naplánovať si čas v rámci time managementu by malo byť základným nástrojom na zvládanie záťaže. Plánovanie času nám umožní rozložiť si úlohy a aktivity v priebehu určitého časového obdobia podľa naliehavosti. Plánovanie času v neposlednom rade dopomôže k zabezpečeniu pravidelnosti pracovného a životného režimu a oddychu a spánku potrebného na regeneráciu. Napriek vyššie uvedeným opatreniam môže človek pri dlhodobom strese žiť v stave trvalého napätia. Účinnými v tomto smere sa môže stať využívanie *relaxačných techník*, ktoré sú určené na uvoľnenie svalového a psychického napätia a vyvažujú prepojenosť organizmu po fyzickej a psychickej stránke. Medzi najčastejšie využívané relaxačné techniky zaraďujeme protistresové dychové cvičenia, progresívnu svalovú relaxáciu, autogénny tréning a jogu či meditáciu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

#### 4 WELL-BEING

Pre vodcu je dôležitá vyváženosť práce a ďalších oblastí života, tzv. **work-life balance**. Niektoré životné situácie však dostávajú tieto dve oblasti do konfliktu, napríklad skĺbenie rodinnej role s pracovnými požiadavkami. Zároveň treba poznamenať, že ide o dynamickú rovnováhu ovplyvňovanú pracovnými povinnosťami aj rodinnými pomermi. Stav, ktorý by mal vodca vo vzťahu ku kvalite svojho života, ale aj jeho podriadených, dosiahnuť, predstavuje well-being. Ide o dosahovanie osobnej spokojnosti a životného naplnenia. Well-being môže vychádzať z dvoch konceptov – eudaimonický koncept a hedonický koncept. Eudaimonia vychádza z Aristotelovho konceptu, ktorý chápe well-being ako stav zmysluplného prežitia a aktívneho života, kedy sme schopní sebareflexie a pracujeme na ďalšom rozvoji. Cieľom je realizácia vlastného potenciálu v priebehu života a ponorenie sa do aktivít. Hedonia je definovaná ako stav blaženosti, ktorý je charakterizovaný maximálnym potešením a minimalizáciou utrpenia. Vodcovia, ktorí majú pozitívnejšie sebaaprijatie a vyššiu mieru emocionálnej inteligencie vykazujú vyššiu mieru sebauvedomenia čo pozitívne vplýva na ich efektivitu ako vodcov. Autentickí vodcovia ovplyvňujú eudaimonický well-being u svojich podriadených osobnostnou integritou a vyššou mierou sebauvedomenia (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

#### ZÁVER

Vodcovia a velitelia väčšinou využívajú svoje vlastnosti a zručnosti v oblasti vodcovstva a vedenia ľudí v bežných podmienkach. Zvýšená pozornosť na štýl vedenia ľudí však nastáva v momente, keď je vodcovstvo a činnosť podriadených presunutá do prostredia s nebezpečnými situáciami. Profesionálni vojaci a ich velitelia vykonávajú svoju činnosť

v rôznych krízových situáciách a bez adekvátnej regenerácie a nesprávneho prístupu vodcov môže dôjsť k vplyvom na ich fyzické aj psychické zdravie. Pre zvládanie záťaže je preto dôležité vyrovnanie sa so vznikajúcim stresom pomocou stress managementu. Vodcovia musia vedieť pracovať so záťažou, identifikovať a korigovať svoje reakcie v stresových situáciách a rozvíjať svoje schopnosti potrebné na zvládanie stresu aj za pomoci upokojujúcich techník. Zároveň musia dbať na správnu motiváciu a pocity svojich podriadených a zvládať vhodné komunikačné postupy v stresových situáciách. Využívaním vhodných praktík je možné doceliť vyváženosť práce a ďalších oblastí života, a tým zefektívniť štýl vedenia vodcu, ako aj činnosť svojich podriadených.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELAN, Ľ. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
- JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. a kol. 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výzkumy, aplikácie*. Management Press – Albatros Media a. s. Praha. 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2018. *Vodcovstvo. Teória a prípadové štúdie*. Ekonóm. ISBN 978-80-225-4529-7.
- SOPÓCI, M. 2014. *Vodcovstvo*. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. 2014. 242 s. ISBN 978-80-8040-501-4.

### **JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ**

doktorandka

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

michaela.simonova1@gmail.com



## DEVELOPING 'MISSION ENGLISH' TEXTBOOK AND WORKBOOK FOR CADETS AT THE ARMED FORCES ACADEMY

Michaela ZÁTURECZKÁ

### Abstract:

*This academic paper discusses the proposed development of a new textbook and workbook designed for cadets at the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik. These future educational materials aim to address the unique needs of cadets by integrating their roles as students, soldiers, and individuals. These educational materials will reflect cadets' everyday lives and challenges, preparing them for their military careers through a familiar and engaging approach.*

*The development process will involve close cooperation with School units, incorporating photographs and tasks from military program exercises. The resources will align with STANAG 6001 standards, including customized tests, to ensure high proficiency in English for joint military operations with NATO partners. Their versatility will allow them to be used in other English language courses offered by the Language Institute of the Slovak Armed Forces.*

*This comprehensive approach aims to bridge the gap between general English proficiency and specific military communication requirements, fostering both academic and professional growth for future military leaders.*

**Keywords:** *English language, textbook, workbook, cadet, soldier, student, individual*

### INTRODUCTION

As the sole military training and educational institution in the Slovak Republic, the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik holds a unique position and responsibility. In an increasingly globalized world, communicating in English has become a vital skill for military personnel. Recognizing this, the Academy should prioritize English language proficiency for its cadets. English is the 'lingua franca' in international military operations, NATO drills, and cooperative efforts in global security. To equip our cadets with these essential skills, we propose the development of a new textbook and workbook. These resources will not only enhance their English language proficiency but also prepare them for the unique challenges they will face in their military careers.

Cadets' current educational resources are somewhat insufficient to suit their unique needs. The specific terminology, context, and situations cadets may face in their careers are not completely and adequately covered in current educational textbooks and workbooks.

Therefore, a new textbook and workbook that addresses the unique military aspect of language and the professional needs of future military officers are desperately needed. We suggest developing such resources to bridge the gap between general English proficiency and the specific requirements of military communication. Consequently, these new educational resources might help both teachers and cadets, whereas the teachers will have a developed and settled way of educating cadets in the long run.

## **1 CADET: A STUDENT, A SOLDIER, AN INDIVIDUAL**

English proficiency is not just an academic requirement. It is a practical necessity for cadets at the Armed Forces Academy. A strong command of English ensures seamless communication in multinational training exercises, enhancing operational performance. It empowers cadets to read and understand technical manuals, follow instructions accurately, and engage with allied forces. English proficiency also opens doors to reading and discussing international military literature, attending international defense conferences, and participating in strategic debates, thereby enriching their professional development.

There are various ways in which cadets at the Armed Forces Academy differ from ordinary ESL students. The intensity of the organization, such as a military academy, and the discipline of their learning environment reflect the military training environment. Due to their demanding schedules, cadets frequently have little time for language study. In addition, their future positions will need them to be fluent in military jargon, technical terms, command structures, international communication norms, and general English.

Cadets' desire to study English is also specifically linked to their career goals. Cadets are aware that their ability to communicate in English can immediately influence their effectiveness and ability to advance in their careers within the military, in contrast to civilian students whose English studies may be more academic or recreational in nature. A curriculum instantly applicable to their future roles must be practical, relevant, and have a strong professional focus.

At the Armed Forces Academy, cadets are simultaneously students and soldiers. This dual identity calls for a unique approach to teaching languages. To succeed as students and, more importantly, to become full-featured and valued military officers of the 21st century, they need a thorough educational framework that encourages critical thinking, academic rigor, and the capacity to interact with intricate theoretical ideas. Soldiers require practical language abilities to carry out commands, participate in tactical communications, and communicate successfully in multicultural settings during joint operations that are becoming more frequent.

English resources available at the Armed Forces Academy today do not sufficiently address this dichotomy. Most of them are outdated and not tailored to the needs of the Slovak Armed Forces and NATO. Traditional textbooks' frequent restricted concentration on either academic or military contexts leaves an incomplete picture of a comprehensive language



education appropriate for an individual who is both a student and a soldier. A new textbook and workbook must integrate academic and military English to provide cadets with the vocabulary, grammatical structures, and contextual understanding required for their academic endeavors and military tasks.

Every cadet offers the Armed Forces Academy a distinct combination of experiences, skills, and learning preferences. Effective language training requires an understanding of this distinctiveness and the ability to accommodate it. Differentiated instruction methodologies should be incorporated into the new educational materials to provide tailored learning paths that accommodate a range of skill levels and learning preferences.

According to Tennant, learners acquire structures or models to understand the world, but they should participate in frameworks that have meaning and relate their classroom experience with the reality of the outside world. Participation in a community is a necessary component of learning, and the situational model uses language to try and create identifiable patterns of reality. In aiming at integrating themselves into the community whose language they are studying, the learners are concerned with identification, with learning to talk, act, and improvise in ways that make sense in the community. (Tennant, 1997)

The role of a military English teacher or SME (subject matter expert) is nonetheless important. It includes the acknowledgment that a military English teacher's decision about what kind of approach to use is impacted by a number of important considerations, including the goals, the scope and depth of the material, the classroom's physical layout, and the cadets' capacity to learn using the selected strategy. The chosen approach must support cadets in meeting course objectives and be in line with the teacher's preferences. Palmer highlights that "the identity and integrity of the teacher is the foundation of good teaching." Stated differently, "We teach who we are." (Palmer, 2007)

The best learning environment is produced by the bond between a teacher and cadets. Therefore, the integration of a military SME and creating an environment for teaching military English will subsequently familiarize cadets with the specific military needs and help them learn in a more friendly, familiar, and approachable manner.

Interactive components, including self-assessment tools, adaptive learning modules, and a variety of exercises, should address individual needs and be available online at all times. Case studies and real-world scenarios pertinent to cadets' future roles should also be included to make learning more applicable and engaging. This method improves language learning and gives cadets a sense of motivation and ownership over their English language learning path, hand in hand with their military path.

## **2 OBJECTIVES OF PROPOSED TEXTBOOK AND WORKBOOK**

The main goal of creating a workbook and textbook for cadets at the Armed Forces Academy is to provide a thorough educational resource that caters to cadets' unique linguistic

and professional needs as future military personnel. With the help of proposed new academic resources, learners can close the gap between their general English ability and the specialized language abilities needed for technical communications, international cooperation, and military operations.

The following objectives outline the goals and focus areas of the proposed textbook and workbook:

**a. Develop general English skills**

- **Comprehensive language proficiency**

One of the main objectives of the textbook and workbook will be to enhance the cadets' general English language proficiency in all four modalities—speaking, listening, reading, and writing. This all-encompassing strategy guarantees that cadets can converse well in various settings, both inside and outside military contexts.

- **Speaking**

**Fluency and pronunciation:** Exercises designed to improve fluency and accuracy in spoken English, focusing on pronunciation and intonation.

**Conversation skills:** Cadets are encouraged to practice and develop their conversational skills through role-plays and dialogues that mimic real-life situations in the military field.

- **Listening**

**Comprehension:** Listening exercises that include various audio materials, such as conversations, lectures, and news reports, to develop listening comprehension skills.

**Note-taking:** Techniques for taking insightful notes during listening assignments are critical for comprehending instructions and briefings.

- **Reading**

**Comprehension strategies:** These include methods such as skimming, scanning, and detailed reading that help them become better readers.

**Diverse texts:** Reading various texts, including reports, stories, and articles, will help them develop a wide range of reading skills.

- **Writing**

**Writing techniques:** Guidance on various writing formats and styles, such as emails, reports, and essays.

**Grammar and syntax:** Proper grammar and syntax are emphasized to guarantee clarity and accuracy in written communication.

## **b. Introduce military-specific vocabulary**

- **Specialized terminology**

Cadets must be conversant in a wide variety of military-specific terminology to carry out their responsibilities. The textbook and workbook teach and reinforce this specialist language to guarantee that cadets can comprehend and correctly utilize it in their professional setting.

- **Technical phrases**

**Equipment and weaponry:** Terms pertaining to military vehicles, technology, weaponry, and equipment.

**Operations and commands:** These are terms used in planning and executing military operations, including military commands, ranks, command structures, and strategic terminology.

- **Communication protocols**

**Voice and radio commands:** Customary expressions and procedures utilized for voice and radio commands in military formations.

**Abbreviations and acronyms:** Familiarity with common military acronyms and abbreviations is essential for concise and effective communication.

## **c. Enhance comprehension of military documents**

- **Reading and interpreting military texts**

Comprehending and generating military documentation is essential for cadets as future military leaders. The goal of the textbook and workbook will be to help them become more proficient readers, interpreters, and writers of various military texts so they can manage the paperwork needed for their jobs.

- **Manuals and technical guides**

**Technical manuals:** Techniques for understanding difficult technical manuals and guidelines, such as using schematics and diagrams.

**Standard Operating Procedures (SOPs):** Instruction on reading and following SOPs is critical for maintaining operational consistency and safety.

- **Reports and correspondence**

**Military reports:** Training on writing and interpreting different types of military reports, such as after-action reports, intelligence summaries, and operational briefs. These will include templates of military reports in either the textbook or workbook, such as METHANE, METT-TC, OPORD, SALTA, 5 LINERS, CASEVAC, MEDEVAC, etc.

**Official correspondence:** Guidelines for drafting official military correspondence, including memos, orders, and requests.

#### **d. Build confidence in communication**

- **Formal and informal contexts**

Confident communication in official and casual contexts is a prerequisite for cadets. The exercises and activities in the textbook and workbook are intended to help students become more competent and confident in various communication situations.

- **Briefings and presentations (Formal)**

Gain experience giving presentations and briefings, focusing on structure, audience participation, and clarity.

- **Negotiations and diplomacy (Formal)**

Cadets learn tact and negotiation abilities through role-playing activities that mimic diplomatic encounters and negotiations.

- **Interpersonal skills (Informal)**

Interpersonal communication skills-enhancing activities include team-building exercises, casual conversations, and small talk.

- **Cultural sensitivity (Informal)**

Training on cultural differences and appropriate communication styles in international military contexts.

#### **e. Foster critical thinking and problem-solving abilities**

- **Analytical skills**

The textbook and workbook will include tasks that promote critical thinking and problem-solving, crucial for military decision-making and strategic planning.

- **Scenario-based learning using real case studies**

Analysis of case studies and actual military operations and situations within the military field develops analytical abilities and strategic thinking.

### **CONCLUSION**

The textbook and workbook will be organized into theme modules combining general English instruction with military-specific content focusing on the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik, Slovak Armed Forces, and NATO to accomplish these goals. Every unit will include grammar, vocabulary, reading, speaking, listening, and writing tasks. These elements will be planned to complement one another, offering a thorough and well-rounded educational experience.

Examples of possible titles of new textbooks and workbooks:

- **1 OPERATION FLUENT: Military English language Textbook** *"From boot camp to book camp."*
- **1 OPERATION FLUENT: Military English language Workbook** *"Cadet life: March, study, repeat."*
- **2 BATTLE READY: Military English language Textbook** *"Strategic planning: both on the field and in exams."*
- **2 BATTLE READY: Military English language Workbook** *"Field training for the brain."*

An important step forward in military education could be made with the creation and subsequent implementation and use of the new military English textbook and workbook at the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik. This educational tool might seamlessly integrate cadets' roles as individuals, soldiers, and students to meet their specific needs. A genuine and compelling representation of what it means to be a military officer should be given via the textbook and workbook, which mirror the cadets' everyday lives and experiences. This all-encompassing method guarantees that cadets are ready for a myriad of situations they may encounter during their military careers.

One of this teaching resource's main advantages could be its familiar and approachable style, which makes difficult military topics understandable and relatable. The inclusion of real-life photos and activities from the military program, which could be produced in close cooperation with School Units, would add adds a layer of authenticity and practical significance. This methodology might improve the educational process and fill the knowledge gap between theory and practice.

This textbook and workbook will comply with STANAG 6001 standards, guaranteeing that cadets' language competency should meet worldwide military criteria. Developing and including a personalized STANAG 6001 exam would indicate the dedication to excellent education and cadets' readiness for joint military operations with NATO partners.

Furthermore, this adaptability would go beyond its intended audience. Because of its design might be used in various English language classes, such as those provided by the Language Institute of Slovak Armed Forces for military personnel. This flexibility should demonstrate the workbook and textbook's wider relevance and contribution to the improvement of military education as a whole.

In conclusion, the new textbook and workbook for cadets at the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik will embody a comprehensive and practical approach to military education. This resource could make a significant contribution to the preparation of future military leaders by addressing the diverse duties of cadets and offering a realistic representation of military life. Its alignment with international standards and potential for wider application further solidify its value as an essential educational tool in the Slovak Armed Forces. It will stand as a testament to the commitment to military training and education excellence.

## **BIBLIOGRAPHY**

TENNANT, M. *Psychology and Adult Learning*, London, Routledge, 1997, p. 73.

PALMER, P. J. *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*, San Francisco, John Wiley & Sons, 2007, p.10.

### **LT Mgr. Michaela ZÁTURECZKÁ**

Armed Forces Academy of general M. R. Štefánik

Department of Social Sciences and Languages

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

michaela.zatureczka@aos.sk

+421 960 423 112



## REGRUTÁCIA A STABILIZÁCIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OS SR SO ZAMERANÍM NA ABSOLVENTOV DÔSTOJNÍCKEHO KURZU ABSOLVENTOV VYSOKÝCH ŠKÔL

Juraj PAGÁČIK

### RECRUITMENT AND STABILIZATION OF HUMAN RESOURCES IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC WITH A FOCUS ON GRADUATES OF THE OFFICER COURSE OF UNIVERSITY GRADUATES

#### Abstract:

*Recruitment to the armed forces requires a systematic approach from the Personnel Office of the Armed Forces of the Slovak Republic. The personnel office is primarily assisted by its recruitment centers, which carry out recruitment activities mainly at public social events. The main attraction, in the case of recruitment, is a lifelong profession, which includes social security, career growth, but also economic reward. Stabilization of personnel is subsequently carried out by the same means as creating suitable conditions and a working environment. However, these resources are influenced by several factors that need to be identified and subsequently minimized their impact on the performance and motivation of professional soldiers. In the paper we focused on the stabilization of personnel and the factors that influence it in the graduates of University Graduates Officers' Course organized by the Armed Forces Academy in Liptovský Mikuláš.*

**Keywords:** Recruitment, stabilization, motivation, demotivation, factors.

#### ÚVOD

Regrutácia a stabilizácia ľudských zdrojov pre a v Ozbrojených silách Slovenskej republiky (OS SR) prináša veľkú výzvu pre spoločnosť a tým aj pre štát. Práve OS SR sú najdôveryhodnejšou organizáciou podľa štatistík Štatistického úradu Slovenskej republiky (ŠÚ SR, 2023).

Kým Bezpečnostná stratégia SR a Obranná stratégia SR pojednáva o orientácii a predchádzaní rizík a hrozieb voči SR, práve Vojenská stratégia SR identifikuje základné požiadavky na pripravenosť OS SR a na rozvoj ich spôsobilostí, ktoré budú ďalej rozpracované v rámci tvorby vojnového modelu a zdrojovo udržateľného modelu OS SR (Vojenská stratégia SR, 2021).

Z Vojenskej stratégie SR vyplývajú jednotlivé úlohy orgánov velenia a riadenia OS SR pre komplexné kroky v oblasti rozvoja a modernizácie techniky reflektujúce najmodernejšie trendy v oblasti vyzbrojovania armád a ozbrojených síl NATO, či potencionálnych hrozieb. Schválením členstva SR (2004) do NATO bola SR zaviazaná plniť záväzky v oblasti vyzbrojovania až do úrovne 2% HDP, čo sa však za celú éru od jej vstupu, nepodarilo naplniť.

Súčasťou ďalších záruk bezpečnosti štátu, v našom prípade sa zameriame výlučne z pohľadu OS SR, je naplnenosť a vycvičenosť personálu OS SR. Naplnenosť tabuliek počtov OS SR osciluje okolo 70%, netýka sa deklarovaných a v pohotovosti zaradených jednotiek, ktoré dopĺňané na 100%. Výcvik jednotiek a tým aj zodpovedných funkcionárov, špecialistov a odborníkov sa realizuje priebežne prostredníctvom inštitúcií pod riadením MO a OS SR. Príprava, vzdelávanie a školenie jednotlivých funkcionárov, špecialistov a odborníkov je tiež vykonávané externými inštitúciami (napr: vzdelávacími inštitúciami NATO) alebo externými spoločnosťami, ktoré vykonávajú školenie v rámci dodávky obstarávanej techniky, zbraní, zbraňových systémov, tovarov a služieb. Každá z inštitúcií vzdelávania je zameraná niektorú kategóriu v rámci hierarchie profesionálnych vojakov OS SR (PrV). Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania v Martine je zameraná na prípravu PrV mužstva a poddôstojníkov. Akadémia ozbrojených síl (AOS) je zameraná na prípravu dôstojníkov, a to denným štúdiom kadetov alebo krátkodobými kurzami. V našom príspevku sa budeme výlučne venovať regrutovaným PrV a PrV už pracujúcimi v OS SR, zaradenými do Dôstojníckeho kurzu absolventov vysokých škôl (DKAVŠ).

### **Personálny úrad OS SR**

Personálny úrad Ozbrojených síl SR bol zriadený na základe „Nariadenia náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky na realizáciu organizačných zmien jednotlivých druhov vojsk, vojenských útvarov a zariadení Ozbrojených síl Slovenskej republiky v roku 2002“ č. p.: ŠbPDP-T-1064/42-2001. zo dňa 17. decembra 2001 (PU, 2001).

V prípade, že sa občan rozhodne stať príslušníkom OS SR musí splniť podmienky prijatia do štátnej služby, ktoré sa overujú prostredníctvom výberového konania. Výberové konania vyhlasuje riaditeľ PÚ OS SR v súlade s § 18 a § 19 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 281/2015“) vyhlásením na internetových stránkach [www.personal.mil.sk](http://www.personal.mil.sk) a [www.regrutacia.sk](http://www.regrutacia.sk).

Občan, ktorý má záujem o prijatie do štátnej služby musí splniť základné podmienky prijatia do štátnej služby uvedené v § 16 ods. 1 zákona č. 281/2015 a ďalšie podmienky, ktoré závisia od druhu štátnej služby, do ktorej bude občan prijatý. V zmysle § 16 ods. 1 zákona č. 281/2015 možno do štátnej služby prijať občana, ak:

- a) požiadal o prijatie do štátnej služby,
- b) ku dňu prijatia do štátnej služby dosiahol najmenej 18 rokov veku,
- c) má spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu,
- d) má štátne občianstvo Slovenskej republiky alebo štátne občianstvo Slovenskej republiky a štátne občianstvo štátu, ktorý je:



1. členským štátom Európskej únie, alebo,
  2. členom medzinárodnej organizácie zabezpečujúcej spoločnú obranu proti napadnutiu, ktorej členom je Slovenská republika,
- e) má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky,
  - f) je bezúhonný,
  - g) je spoľahlivý,
  - h) ovláda štátny jazyk,
  - i) dosiahol vzdelanie na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, do ktorej má byť po skončení prípravnej štátnej služby ustanovený; to neplatí, ak ide o profesionálneho vojaka, ktorý počas prípravnej štátnej služby absolvuje vysokoškolské štúdium, na ktoré bol prijatý,
  - j) ku dňu prijatia do štátnej služby nie je evidovaný ako občan, ktorý odoprel výkon mimoriadnej služby podľa osobitného predpisu,
  - k) je zdravotne spôsobilý, psychicky spôsobilý a fyzicky zdatný,
  - l) spĺňa predpoklady ustanovené osobitným predpisom, ak sú požadované na výkon funkcie, do ktorej bude ustanovený vo Vojenskom spravodajstve,
  - m) ku dňu prijatia do štátnej služby skončil činnosti, ktorých vykonávanie je obmedzené alebo zakázané podľa § 12 zákona č. 281/2015 a ku dňu prijatia do štátnej služby skončil, prerušil alebo pozastavil výkon činností, ktorých vykonávanie je zakázané podľa § 13 zákona č. 281/2015,
  - n) nie je voči nemu vedené trestné stíhanie,
  - o) súhlasí s výkonom štátnej služby podľa potrieb služobného úradu,
  - p) úspešne absolvoval výberové konanie. (Zákona č. 281/2015)

### **Regrutačná skupina personálneho úradu OS SR**

Regrutačné skupiny sú zložky Personálneho úradu GŠ OS SR dislokovaného v Liptovskom Mikuláši (ďalej len „PÚ OS SR“). Pôsobia v rámci samosprávneho kraja – vyššieho územného celku. Vykonávajú cieľnú regrutáciu občanov, prezentujú OS SR na verejnosti, prijímajú žiadosti občanov o prijatie do štátnej služby profesionálnych vojakov, do dobrovoľnej vojenskej prípravy a aktívnych záloh (Slanina, 2021).

Regrutačné skupiny tvoria takzvanú „vstupnú bránu“ do OS SR. Pre občanov sú prvým kontaktom s ozbrojenými silami. Poskytujú im potrebné informácie o možnostiach prijatia do OS SR, do dobrovoľnej vojenskej prípravy, o možnostiach zaradenia do aktívnych záloh a o priebehu výberových a prijímacích konaní (Slanina, 2021).

Hlavná internetová stránka Personálneho úradu OS SR ponúka v rámci regrutácie možnosť vstúpiť do OS SR ako profesionálny vojak, študent vojenskej akadémie, vojak v aktívnych zálohách a dobrovoľník vo vojenskej príprave. Každá z ponúkaných možností je špecifická. V našom príspevku sa budeme venovať profesionálnemu vojakovi, ktorý má možnosť výberu služby v pozemných silách, vzdušných silách, silách pre špeciálne operácie,

vojenskom zdravotníctve, brigáde spoločnej podpory, Čestnej stráži Prezidenta SR a Čestnej stráži OS SR a vojenskej hudbe.

Aktivity regrutačných skupín Personálneho úradu OS SR majú výrazný podiel na náboře personálu do OS SR. Ich aktivity sprevádzané účasťou na hromadných a spoločenských udalostiach sa pohybujú ročne na úrovni 300 aktivít. Za rok 2023 ich bolo realizovaných 329 podujatí s týmto zameraním. Najväčšie zastúpenie regrutácie je však zabezpečené prostredníctvom webovej stránky PRIDAJ SA K NÁM/budemvojak.sk.

Bez ohľadu na jednotlivé zložky OS SR je predpokladom kvalitného plnenia úloh správny systém velenia a riadenia. Podmienkou funkčnosti tohto systému je dôstojník, ktorý je buď absolventom Akadémie ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši alebo regrutovaný absolvent vysokej školy, ktorý absolvuje kurz Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl (DKAVŠ) na Akadémií ozbrojených síl.

### **Dôstojnícky kurz absolventov vysokých škôl**

Kurz je základným pilierom kariérneho vzdelávania dôstojníkov OS SR, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby. DKAVŠ je rozdelený na všeobecnú vojenskú prípravu a odbornú vojenskú prípravu. Všeobecná vojenská príprava (VVP) je vykonávaná spoločne všetkými účastníkmi kurzu. Po jej skončení je vykonávaná odborná vojenská príprava (OVP), ktorá je organizovaná diferencovane podľa vojenských odborností a ich špecializácií. Súčasťou odbornej vojenskej prípravy môžu byť aj odborné kurzy. Úspešným absolvovaním kurzu získajú profesionálni vojaci vstupné vojenské vzdelanie pre získanie požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán.

Forma štúdia je denná a jej rozsah sa líši od odbornosti, na ktorú bol absolvent regrutačným procesom predurčený. Zaradenie do DKAVŠ je podmienené: Profesionálni vojaci v prípravnej štátnej službe po absolvovaní základného vojenského výcviku, ktorí získali vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa a sú pripravovaní pre hodnostný zbor dôstojníkov vo funkcii kadet, a profesionálni vojaci, ktorí dosiahli vojenskú hodnosť v hodnostnom zbore mužstva alebo poddôstojníkov a majú byť vymenovaní do vojenskej hodnosti poručík.

Absolventi DKAVŠ sú už počas kurzu konfrontovaní s náročnosťou vedomostí a poznatkov potrebných pre výkon funkcie. Pomerne frekventovanou praxou sú preto žiadosti o zmenu zaradenia na iné funkcie, ktoré im viac vyhovujú alebo sú im odborne bližšie. Významným míľnikom je práve ukončenie kurzu a stret s realitou už na predurčenej funkcii a žiadosti na ich zmenu, či preradenie.

Predmetom nášho príspevku je sumarizácia motivačných faktorov pre vstup do OS SR, výber jednotlivých funkcií a zotrvanie na nich. Ďalej, motivačné faktory pre plnenie úloh po absolvovaní kurzu a v neposlednom rade aj personálna fluktuácia, či zámerné iniciované zmeny absolventov DKAVŠ v OS SR.

## Metodológia

Ako hlavná metóda pre spracovanie výsledkov bol použitý dotazník prostredníctvom aplikácie vyhľadávača Google. Dotazník bol rozoslaný prostredníctvom autorovej pošty účastníkom šiestnásteho až tridsiateho prvého Dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl. Počas šiestich rokov jednotlivých kurzov sa kurzu zúčastnilo celkom 909 regrutovaných príslušníkov a príslušníkov OS SR, ktorí požiadali o zaradenie do dôstojníckej hodnosti z radov profesionálnych vojakov.

Analýzou jednotlivých odpovedí dotazníka sa autor snažil čo najviac priblížiť spracovaniu relevantných výsledkov pre objektívne výsledky svojej práce. Predmetný Google dotazník autorovi ponúkol rôzne varianty spracovania a vyhodnotenia odpovedí, ktoré sú použité vo výsledkoch a diskusii predkladaného príspevku. V odpovediach kde dostali absolventi DKA VŠ priestor na vlastné vyjadrenie sa k otázkam, boli odpovede objektívne spracované a vyhodnotené do jedného celku. Hlavným zámerom autora bolo spracovanie prehľadu odpovedí pre ďalšie možnosti zvyšovania motivácie pre vstup do OS SR. Taktiež sa autor zameril na otázky a odpovede, ktoré negatívne ovplyvňujú motiváciu regrutovaných osôb alebo profesionálnych vojakov.

Ďalšie zo zásadných autorových otázok, boli otázky, ktoré skúmali dôvody zmeny funkcií alebo pozícií po nástupe do OS SR. Ďalej, či absolventovi DKA VŠ postačuje dĺžka odborného vzdelávania v rámci kurzu pre výkon funkcie, do ktorej bol absolvent zaradený. Pozornosť autor sa zameriava na možnosti zvýšenia kvality výkonu na funkcii a motivácie pre pokračovanie v službe OS SR. Súčasťou otázok boli aj demotivačné alebo odrádzajúce aspekty služby v OS SR, ktoré majú zásadný vplyv na výkon povolania, kde autor zisťoval možnosti náprav a zmien, ktoré by priniesli zlepšenie aktuálneho stavu.

## Výsledky výskumu

Prostredníctvom siete Outlook AOS bolo celkom oslovených 909 absolventov DKA VŠ. Autor rozoslal dotazník všetkým účastníkom podľa predloženého zoznamu 16. – 31. kurzu DKA VŠ od Centra vzdelávania AOS. Čas na vyplnenie dotazníka bol stanovený od 16.4.2024 do 10.5.2024. Podľa prehľadu odpovedí bol čas dostatočný, nakoľko 90 % odpovedajúcich respondentov odpovedalo v priebehu jedného dňa po obdržaní žiadosti o vyplnenie dotazníka. Ostatných 10% oslovených odpovedalo do troch dní. Na dotazník celkom reagovalo 203 respondentov a považujeme vzorku odpovedí z pohľadu relevantnosti za postačujúcu. Dôvody prečo bola návratnosť len na úrovni 22,33% autor pripisuje ukončenie služobného pomeru personálu, ich preradeniu na funkcie, kde nebolo možné prijať správu, u žien zmenou priezviska, a tým aj nedostupnosťou e-mailovej adresy, a najviac znepokojujúce, nezaujmom respondentov pre spoluprácu v oblasti prieskumu, vedy a výskumu. Odvolávajúc sa na posledný dôvod, nezáujem respondentov pre spoluprácu v oblasti vedy a výskumu, autor navrhuje požiadať veliteľa ozbrojených síl, teda Náčelníka generálneho štábu. Predmetom žiadosti je návrh rozšírenie zodpovednosti a funkčných

povinností PrV o: „ PrV je povinný spolupracovať s vedeckými a vzdelávacími inštitúciami za účelom skvalitňovania materiálno – technického vybavenia, modernizácie, výcviku, vedy a vzdelávania v prospech OS SR.“ .

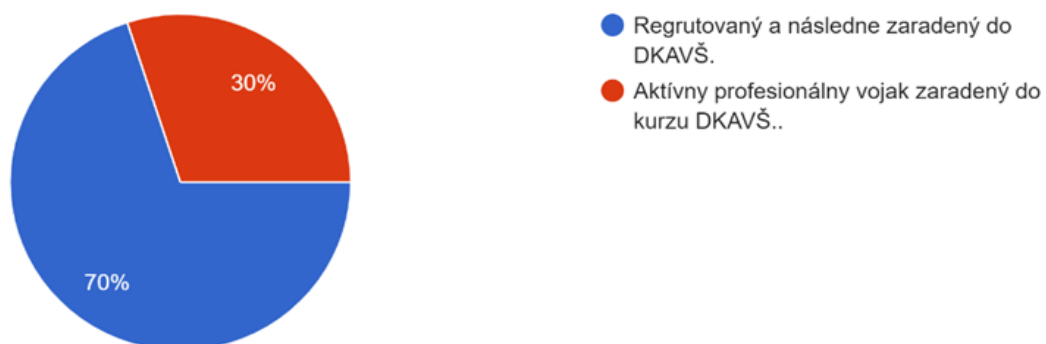
Fyzický vek absolventov DKAVŠ bol v rozpätí intervalu 25 – 49 rokov. Priemerný vek bol 33 rokov a najvyššie zastúpenie respondentov bolo v rozmedzí 29 – 35 fyzického veku.

Medzi oslovenými bolo 73,3 % mužov a 26,7% žien. Kvantitatívne údaje znázorňujú rastúce zastúpenie žien v OS SR. Podľa najnovšej ročenky PÚ OS SR je k 31.12.2023 22,6 % žien v hodnostnom zbore dôstojníkov, 9,8 % v hodnostnom zbore poddôstojníkov a 14,5 % v hodnostnom zbore mužstvo. Zastúpenie žien v generálskych hodnostiach zatiaľ absentuje (PÚ, 2023).

Najstaršie slúžiaci respondent pracuje v OS SR od roku 1998, t.z., že vysokoškolské vzdelanie nadobudol v priebehu svojho pôsobenia v OS SR ako motiváciu pre možnosť pokračovať v kariére ako dôstojník. Väčšina oslovených vstúpila do OS SR cez regrutačné skupiny PÚ.

Prieskumu sa zúčastnilo 70% regrutovaných, vysokoškolsky vzdelaných profesionálnych vojakov a 30 % aktívnych PrV zaradených do DKAVŠ.

Hlavným dôvodom vstupu do OS SR bolo pre opýtaných najmä sociálne zabezpečenie a finančné ohodnotenie. Ďalej sa oslovení zmieňovali o rodinnej tradícií, čiže ich predkovia a rodinní príslušníci sú, alebo boli príslušníkmi OS SR. S týmito odpoveďami bolo spojené aj osobné presvedčenie vykonávať službu v OS SR alebo v prospech Slovenskej republiky. Vysokú periodicitu vykazovali odpovede respondentov výhoda kariérneho rastu, zaujímavosť práce, stabilita a istota.



Graf 1 Prehľad regrutovaných a zaradených PrV do DKAVŠ.

Zdroj: Autor

Respondenti, na otázku ako dlho vykonávali funkciu, na ktorú boli ustanovení po ukončení DKAVŠ, odpovedali, že v priebehu 2 rokov boli premiestnení. Približne tretina z opýtaných bola prevelená alebo vykonávala inú funkciu už do 6 mesiacov od nástupu k útvaru, z toho až 80% na inú funkciu, na ktorú boli pripravovaní počas DKAVŠ. Vzhľadom na nedostatok personálu na nižších hodnostiach je takáto fluktuácia personálu častá. Nie je to však akceptovateľné z pohľadu profesionality. Personálna rotácia takéhoto typu je preto

nežiadúca a je dehonestáciou úsilia vzdelávacej inštitúcie ako celku. Súčasne tieto opatrenia možno interpretovať ako neetické a nemorálne aj voči regrutovaným PrV alebo PrV zaradeným do DKAVŠ. Druhá tretina opýtaných zmenila výkon svojej funkcie do dvoch rokov a len ostávajúca tretina doteraz vykonáva funkciu, na ktorú boli regrutovaní alebo ustanovení, doteraz.

Na predchádzajúcu otázku nadviazala otázka či súvisí terajšia vykonávaná funkcia s odbornosťou, ktorú študovali počas DKAVŠ. Až 70% respondentov v priebehu 5 rokov od ukončenia DKAVŠ vykonáva inú funkciu alebo zaradenie ako boli vzdelávaní počas DKAVŠ. Preto je na mieste pýtať sa na relevantnosť, objektívnosť a efektivitu absolvovania DKAVŠ. Je DKAVŠ len kurz pre vstup do dôstojníckeho zboru OS SR alebo má aj iný, odbornejší charakter prípravy kvalitných dôstojníkov v prospech OS SR? Už samotná dĺžka vzdelávania jednotlivých odborností v rozsahu 2 – 6 mesiacov je pre výkon odborných funkcií nepostačujúca a k tomu vysoká miera premiestnenia nevyškoleného personálu na rôzne funkcie poukazuje negatívne na stav OS SR. To potvrdzuje aj skutočnosť o zmenách v personálnom obsadení pridelených PrV poukazuje na ich nekompetentnosť v rozhodovaní. Autor preto odporúča, na preskúmanie pozadia jednotlivých zmien a za akým účelom sú realizované. Jednou z ďalších príčin je aj nízka rezistencia absolventa DKAVŠ zotrvať na odborne a výkonovo náročnejšej funkcii a rozhodne sa pre zaradenie s nižšími požiadavkami na výkon funkcie.

Potvrdenie predchádzajúcich tvrdení sme zaznamenali aj z odpovedí na otázku: „Aký ste mali dôvod/demotivačný faktor pre zmenu funkcie?“. Za negatívne označujeme odpovede charakterizované ako úmyselná zmena, ktorú nariadil veliteľ. Veliteľ týmto sledoval obsadenie, z jeho pohľadu, dôležitejšej pozície. Takéto zmeny boli zaznamenané až pri 70% respondentov, ktorí boli v priebehu dvoch rokov od ukončenia DKAVŠ premiestnení. Takýto súhlas s direktívnym preradením na inú funkciu, možno z psychologického hľadiska pokladať za určitú submisivitu podmienenú vojenskou subordináciou, ktorej nie každý príslušník OS SR dokáže dostatočne razantne čeliť. Pozitívnym aspektom je, že to okrem iných možných výkladov môže vypovedať o vysokej miery motivácie slúžiť v OS SR čo poukazuje na ich odhodlanosť a lojálnosť. V každom prípade by bolo vhodné preskúmať tieto, personálne nie správne, opatrenia kompetentnými funkcionármi. K pozitívnym záverom z dotazníka možno zaradiť informácie a poznatky o schopnosti niektorých respondentov pracovať a súhlasiť s prevelením na odborne inú alebo vyššiu pozíciu, ako sa to stalo u 30% opýtaných PrV bezprostredne po nástupe do OS SR.

Napriek zmenám, ktoré musia regrúti pri nástupe na funkcie čeliť, zostáva motivácia a lojálnosť v službe vlasti vysoká. Dokazujú to odpovede na otázku dotazníka: „Aký je Váš motivačný faktor pokračovať v služobnom pomere v OS SR?“. Motivačné faktory sa zhodujú s motivačným faktorom vstupu do OS SR, čo len potvrdzuje vlastenecké povedomie, ktoré je v spoločnosti stále citeľné. Neodmysliteľnou súčasťou motivácie je aj sociálne zabezpečenie a finančná dotácia, ktorá v porovnaní s civilným sektorom výrazne prevyšuje priemerný plat v SR. Výraznú mieru odpovedí tvoria aj stabilita a celoživotné povolanie, čo je pozitívny

faktor, dôvod mladých ľudí vstupovať do silových zložiek ako celku. Nezanedbateľným faktorom je kariérny rast, ktorý je v rámci systému velenia a riadenia v OS SR. Približne jedna štvrtina odpovedí vykazuje znaky frustrácie a demotivácie, ktorá sa vyznačuje karierizmom, či rodinkárstvom. Práve v týchto odpovediach nájdeme vyhlásenia, že práca v OS SR je len, alebo sa stala zdrojom pravidelného a stabilného príjmu. Súčasťou odpovedí je aj častá, nekonštruktívna a násilná zmena funkcií či miesta výkonu služby. Tieto výhrady autor vníma kriticky. Systém služby vlasti totiž akceptuje a povoľuje tieto personálne zmeny s cieľom zvýšenia obranyschopnosti SR.

V odpovediach na otázku: „Aký je Váš demotivačný faktor pre rozhodnutie nepokračovať v OS SR?“ patrili z hľadiska ich vyhodnotenia k najzložitejším, k najviac komplikovaným. Maximálne 5% respondentov odpovedalo, že nemá demotiváciu. V tomto kontexte je pozoruhodné rozpor nad kontrastom odpovedí na predchádzajúcu otázku a „superlatívami“ odpovedí na predmetnú otázku. Ako hlavný a počtom najviac zastúpený dôvod, približne 70% odpovedí, tvorí nefunkčnosť v oblastiach, v ktorých respondenti pracujú. Túto nefunkčnosť respondenti charakterizovali ako časté a nekonštruktívne prevelenie na inú, aj odborne, neprimeranú funkciu. Problém bol bližšie charakterizovaný ako nedostatok personálu, vykonávanie viac funkcií za jeden funkčný plat, odlúčenie od rodiny, nekompetentnosť nadriadených a dokonca bossing a mobbing. Je tento bossing a mobbing naozaj v dnešnej demokratickej spoločnosti možný alebo si ju respondenti len zamieňajú so špecifikami autokratického systému OS SR?

Ďalšími faktormi, ovplyvňujúcimi demotiváciu, sú zastaranosť vybavenia kancelárií, techniky, výzbroje, výstroje a súčasne výcvik. Negatívne je vnímaná aj logika zadávania a plnenia úloh, ktoré vidia respondenti ako stratu času či primitívnosť v spôsobe realizácie. Funkcionári, zastávajúci riadiace funkcie, nie sú schopní veliť a riadiť svojich podriadených nakoľko v predmetnej problematike nedosahujú potrebnú odbornú erudíciu alebo im chýbajú skúsenosti. Tu sa môžeme vrátiť k otázke, ktorá pojednáva o dĺžke zastávanej funkcie po ukončení DKAVŠ, kde až dve tretiny zmenili svoju pozíciu do dvoch rokov. V tomto kontexte jeden z odborníkov konštatuje: „Je absurdné a reálne nemožné aby v rámci trojmesačného odborného kurzu DKAVŠ absolvent pedagogickej fakulty s aprobáciou napr. vyučovanie geografie a anglického jazyka dokázal v prápore prevziať zodpovednosť za stravovanie tohto vojenského útvaru. Toto konštatovanie možno argumentačne podporiť nielen rozsahom vedomostí potrebných pre osvojenie si relevantných všeobecne platných noriem a interných predpisov v odbore proviantnej služby. Zvládnutie tejto a iných funkcií na úrovni odborne-riadiacich funkcionárov logistiky tiež predpokladá zvládnutie metodiky a pracovných postupov všetkých podriadených v záujme efektívnej riadiacej a kontrolnej činnosti náčelníka proviantnej resp. inej logistickej služby.“ (Morong, 2023)

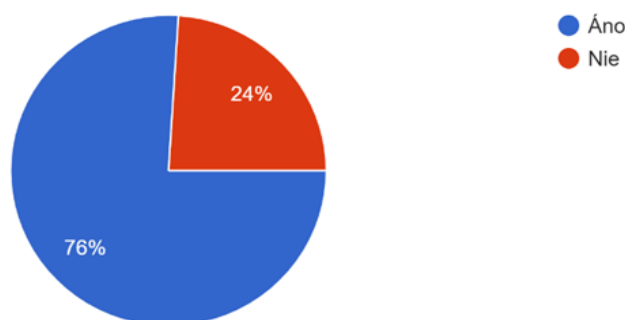
Vojenské povolanie ako celoživotné pracovné uplatnenie bolo skúmané prostredníctvom odpovedí na otázku: „Aký motivačný faktor by Vás presvedčil pre celoživotné zotrvanie v službe OS SR?“. Najvyššie zastúpenie odpovedí, viac ako 80%, boli benefity spojené so sociálnym zabezpečením. Bližšie boli tieto výhody konkretizované týmito

garanciami a možnosťami celoživotne slúžiť na jednom mieste, výsluhový dôchodok, pravidelný finančný príjem a ponúkané benefity. Medzi ďalšie časté odpovede, spojené so sociálnym zabezpečením, patrí pridelenie služobného bytu, v prípade, že by mali PrV byť premiestnení do inej posádky. Táto požiadavka je spájaná so záväzkami, ktoré PrV majú vo forme úverov na aktuálne bývanie a ich väzby naň. Ako ďalší faktor motivácie pre zotrvanie je zvýšenie finančného ohodnotenia, ktoré je spôsobené všeobecným nárastom cien a konkurenciou odmeňovaní na civilnom trhu práce. *„Pozícia rezortu ministerstva obrany je v tomto zmysle nevýhodná, pretože jeden z rozhodujúcich faktorov rozhodovania pri výbere povolania – mzdu, nemožno ponúkať diferencovane a pružne podľa vývoja záujmu o vojenské povolanie všeobecne a už vôbec nie podľa personálnej potreby v rámci vojenských odborností a špecializácií.“* (Morong, 2019)

Dôraz bol tiež kladený na benefit, ktorý bol respondentmi požadovaný, je zdravotné zabezpečenie. Pod týmto pojmom respondenti požadujú zlepšenie zdravotnej starostlivosti ako o seba tak o rodinných príslušníkov vo forme príspevkov alebo komplexného bezplatného zdravotného zabezpečenia. OS SR by mali opätovne vytvoriť podmienky na preventívne rehabilitácie na dennej, týždennej báze v útvarových alebo posádkových ošetrovniach ako tomu bolo v minulosti. Preventívne rehabilitácie v rezortných zariadeniach sú dostupné až po odslúžení 10 rokov, u síl pre špeciálne operácie po 5 rokoch služby, čo berú respondenti ako diskriminačné a raz ročne nepostačujúce. Po náročných výcvikoch alebo iných náročných plneniach úloh sa cítia fyzicky unavení, s potrebou fyzioterapie či regenerácie. Poskytovanie týchto služieb zdravotným personálom respondenti považujú za prevenciu v prospech zdravotného životného štýlu a udržiavaniu výkonu v prospech fyzicky náročnejších profesií v OS SR. Takúto starostlivosť je však určite nevyhnutné rozšíriť aj v prospech administratívnych pracovníkov, ktorí dlhodobým sedením a monotónnou prácou sprevádzajú zdravotné problémy pohybového aparátu a čím ďalej viac zvyšuje percento práceneschopnosti PrV a zamestnancov rezortu obrany.

Medzi požiadavky ďalej patrila aj možnosť kariérneho rastu, vzdelávania, kurzov. Respondenti sa dopytovali na možnosti a príležitosti absolvovania kurzov a ich ponúk, ktorých je nedostatok alebo nie sú od nich delegovaní. Pre ďalšie zvýšenie motivácie sa respondenti dopytujú na doplnenie personálu do OS SR. Týmto nedostatkom personálu sú nie len respondenti vystavovaní zvýšenému pracovnému zaťaženiu, nakoľko musia vykonávať prácu aj za neobsadené funkcie. Tento nedostatok vzniká vytváraním nových tabuľkových miest, útvarov, či reorganizáciami v OS SR. Nenaplnenosť tabuľkových miest spôsobuje nárast pracovného zaťaženia na jednotlivcov a následnú frustráciu personálu. Podobné odpovede sme zaznamenali už v predchádzajúcich otázkach a môžeme len skonštatovať, že vykonávanie napr. troch funkcií v proviantnej, PHM a muničnej je nie len odborne ale aj profesne nemožné so zásadnými negatívnymi dopadmi na kvalitné plnenie úloh v OS SR. V takomto prípade je kompetentnosť veliteľa alebo riadiaceho funkcionára otázna. Na mieste je objektívne preveriť vytváraný nátlak, či neprimerané pridelenie úloh podriadenému.

Analýzovaným faktorom motivácie je záujem o službu v OS SR stále vysoký, a to na úrovni 76% z opýtaných. Svedčí o tom aj nasledujúci graf.



Graf 2 Prehľad PrV deklaráujúcich rozhodnutie pokračovať v služobnom pomere v OS SR.

Zdroj: Autor

## DISKUSIA

Regrutácia PrV do OS SR si vyžaduje množstvo úloh spojených s propagáciou povolania, ktorého súčasťou sú aj benefity ponúkané MO a OS SR. Primárnym zdrojom informácií je webová stránka PÚ OS SR, aktivity Regrutačných skupín PÚ OS SR a prezentácia príslušníkov OS SR na verejnosti.

Hlavným motivačným faktorom je hrdosť, či osobné presvedčenie pre službu v OS SR. Autor vyjadruje vysoké uznanie najmä rodine, ktorá je hlavným prostriedkom pre vstúpenie a výchovu k národnému cíteniu a povedomiu. Súčasne už dlhodobo deklarujú OS SR a služba v nich sociálne a finančné istoty a zabezpečenie, ktoré vytvárajú morálne presvedčenie správnej voľby povolania. V článku sme sa zamerali na PrV, ktorí sa rozhodli pre službu v dôstojníckom zbore a boli regrutovaní alebo už slúžiaci PrV, ktorí požiadali o zaradenie do dôstojníckeho kurzu DKAVŠ. Je potrebné zdôrazniť, že sa jedná o PrV s druhým stupňom vysokoškolského vzdelania a teda je predpoklad korektnosti jednotlivých odpovedí.

Prieskumu sa zúčastnilo 203 PrV z 909 oslovených. Autor považuje množstvo za relevantné no nie uspokojujúce. Dôvody neposkytnutia odpovedí do ostatných oslovených nám nie sú známe aj keď sme sa ich snažili analyzovať vo vyhodnotení dotazníka. Autor však navrhuje zaslať žiadosť Náčelníkovi generálneho štábu, pre rozšírenie funkčných povinností PrV o povinnosť v nasledujúcom znení: „PrV je povinný spolupracovať s vedeckými a vzdelávacími inštitúciami za účelom skvalitňovania materiálne – technického vybavenia, modernizácie, výcviku, vedy a vzdelávania v prospech OS SR.“

Medzi respondentmi bola viac ako štvrtina žien, čo značí o náraste ich profesnej angažovanosti v OS SR. Podľa štatistiky PÚ bolo ku koncu roka 2023, celkom v dôstojníckom zbore OS SR, 22,6% žien. Hlavné motivačné faktory pre povolanie PrV OS SR sú sociálne a finančné zabezpečenie. Preto môžeme subjekt obrany hodnotiť pozitívne ako spoľahlivý



a sociálne funkčný. Z dotazníka a jeho vyhodnotenia možno dospieť okrem iného tiež k záverom vznikli požiadavky respondentov na zvýšenie finančného ohodnotenia z dôvodu konkurencie civilného sektora. Civilný sektor ponúka v niektorých kľúčových odvetviach a špecializáciách vyššie finančné ohodnotenie zamestnanca ako OS SR. V sociálnom zabezpečení vznesli respondenti požiadavky na zvýšenie a garanciu istôt s ohľadom na odchod do personálnej zálohy a benefity s tým spojené. Respondenti za významný motivačný nástroj tiež pokladajú možnosť slúžiť v mieste alebo v blízkosti miesta trvalého pobytu, či miesta s rodinným zázemím. Táto požiadavka bola spájaná aj s motiváciou vybrať si povolanie PrV ako celoživotné. Súčasne nedodržanie tejto požiadavky bolo jedným z demotivačných faktorov. PrV obávajú premiestnenia a straty dennodenného kontaktu s rodinou.

Zmeny pozícií a funkcií, ku ktorým dochádza už bezprostredne po nástupe, majú viac demotivačný ako motivačný charakter. Príčiny sú nejednoznačné a na tejto situácii má svoj podiel pravdepodobne. Je to nekompetentnosť nadriadených funkcionárov či veliteľov, alebo využívanie nedostatku personálu v OS SR a možnosti, príležitosti nižších dôstojníkov pre pohodlnejšie funkcie? Tento stav si zaslúži pozornosť riadiacich funkcionárov a nemal by zostať neriešeným problémom. Za fakt však môžeme považovať, že regrutovaní PrV do dôstojníckeho zboru nie sú dostatočne pripravení pre službu v OS SR. PrV zaradený do DKAVŠ má už len minimálne skúsenosti a všeobecný prehľad systému velenia a riadenia, odborných, taktických a všeobecných vedomostí. Tieto skúsenosti a všeobecný prehľad u regrutovaných PrV DKAVŠ absentujú a kurzom ich možno nadobudnúť len v limitovanom rozsahu. Práve tento fakt považuje autor za hlavný dôvod demotivácie a frustrácie, nakoľko nie sú títo regrutovaní PrV dostatočne dlho a systematicky pripravovaní na výkon odborných a riadiacich funkcií.

Na základe komplexného zhrnutia analýzy a syntézy ako aj komparácie odpovedí respondentov autor odporúča využívať DKAVŠ len na odborné, špecifické funkcie, ktoré nie je možné rezortom obrany iným spôsobom zabezpečiť. Je potrebné zdôrazniť, že kurz DKAVŠ bol inštitucionalizovaný za účelom s prípravou lekárov, veterinárov, právnikov, psychológov, kňazov, a tak by to malo aj ostať. Práve AOS prostredníctvom denného päť ročného štúdia by mala byť primárnou inštitúciou, ktorá vzdeláva a produkuje dôstojnícky zbor pre OS SR. Päť ročné štúdium, výcvik a dennodenný vojenský režim je garanciou systémového vzdelávania a výchovy k celoživotnému povolaniu v OS SR. Preto je nevyhnutné vykonať reakreditáciu, prehodnotiť obsah študijných programov pre jednotlivé vojenské odbornosti a špecializácie. Reakreditáciou AOS, ako aj vytvorenie vedeckých pracovísk, dokáže zabezpečiť potreby OS SR v oblasti výchovy, vzdelávania, vedy a výskumu.

## **ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV**

AOS, DKAVŠ. 2023. dostupné na: <https://weblm.aos.sk/dkavs>

Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky. 2021.

Obranná stratégia Slovenskej republiky. 2021.

MORONG S., 2019, Vplyv zdrojov na stav a rozvoj vojenskej logistiky, Habilitačná práca, Akadémia ozbrojených síl, Liptovský Mikuláš, 65 s.

MORONG S., 2023, Correlation between quality and quantity of human resources in military logistics. In Zborník z konferencie *Scientific Conference Logistics nad Public System 2023*. Veliko Tarnovo, Nacionalen vojenen universitet "Vasil Levski. ISSN 2737-8042.

SLANINA, Ľ. Regrutácia a systém doplňovania ozbrojených síl Slovenskej republiky. *Vojenská osveta* 1/2021. <https://www.ossr.sk/data/files/6132.pdf>

Stránka PU: <https://personal.mil.sk/7743/>

ŠbPDP-T-1064/42-2001. Nariadenia náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky na realizáciu organizačných zmien jednotlivých druhov vojsk, vojenských útvarov a zariadení Ozbrojených síl Slovenskej republiky v roku 2002.

Štatistická ročenka personálu OS SR 2021. 2022. Personálny úrad Ozbrojených síl Slovenskej republiky. ISBN: 978-80-89609-29-1

Štatistická ročenka personálu OS SR 2023. 2023. Personálny úrad Ozbrojených síl Slovenskej republiky. ISBN: 978-80-89609-32-1

Štatistická ročenka personálu OS SR 2023. 2024. Personálny úrad Ozbrojených síl Slovenskej republiky. ISBN: 978-80-89609-345

ŠÚ SR, dostupné z:

[https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/aboutus/marketing/survey.of.credibility/!ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0N\\_D3cDQw8zb2CTYIszl1MAg31C7IdFQGukixJ/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/aboutus/marketing/survey.of.credibility/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0N_D3cDQw8zb2CTYIszl1MAg31C7IdFQGukixJ/)

Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu v znení neskorších predpisov.

Vojenská stratégia Slovenskej republiky. 2021.

Zákon č. 281/2015 Z.z. Zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

**mjr. Ing. Mgr. Juraj PAGÁČIK**

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

Katedra logistického zabezpečenia

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš

[juraj.pagacik@aos.sk](mailto:juraj.pagacik@aos.sk)



## ZÁVERY Z MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE „Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch“

23. mája 2024

Mária MARTINSKÁ

Dôstojník v 21. storočí by mal mať široký spoločensko-vedný a odborný základ, ktorý mu umožní flexibilne sa prispôbiť novým a nepredvídateľným situáciám a preto je potrebné neustále inovovať kariérnu prípravu a vzdelávanie práve na základe zmien a výziev, ktoré prináša spoločnosť. Konferencia so svojimi účastníkmi otvorila nové otázky týkajúce sa inovácie a progresu v oblastiach nových trendov a podnietila účastníkov nielen k výmene nových informácií a vedeckých poznatkov, ale bola aj podnietením pre obnovu medzinárodnej spolupráce v rozvoji vzdelávania.

Osobný rozvoj každého príslušníka OS SR musí byť založený predovšetkým na osobnej iniciatíve a záujme jednotlivcov o odborný a kariérny rast. Súčasťou týchto záverov je výstup z diskusií s dôrazom na prípravu profesionálnych vojakov-veliteľov-manažérov na vodcov svojich podriadených. Vo vzťahu k týmto identifikovaným trendom je potrebné prispôbovať obsah aj podmienky vzdelávania v oblasti profesijnej prípravy – stimulovať a motivovať študentov – kadetov učiť sa, plánovať svoje vodcovské vzdelávanie, nadobúdať vedomosti, zdokonaľovať svoje zručnosti a schopnosti. Nové výzvy predstavuje digitalizácia vzdelávania vrátane využívania nových prostriedkov IKT, inováciu metód a výrazné prepájanie s praxou, čo v tomto dôsledku bude mať vplyv na modernizáciu a rozvoj celej organizačnej kultúry.

Cieľom konferencie bolo poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy vodcovstva v podmienkach Akadémie ozbrojených síl (AOS). Môžeme konštatovať, že medzinárodná vedecká konferencia priniesla značné množstvo informácií a kvalitných vystúpení zameraných na problematiku vodcovstva v akademických podmienkach, ako aj profesionálnych vojakov pôsobiacich doma a aj v zahraničí. Zúčastnilo sa jej viac ako 40 účastníkov, medzi ktorými boli významní odborníci zo Slovenska, Českej republiky, Poľska a Srbska. Konferencie sa zároveň zúčastnili zástupcovia MO SR z Bratislavy, Akadémie policajného zboru z Bratislavy a Katedry sociálnej práce Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave, ako aj z Katedry sociálnej práce Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku a zástupcu z Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany Brno a z Univerzity obrany v Belehrade. Poľské vysoké školy boli vo veľkom počte zastúpené účastníkmi z Wroclawskej a Krakowskej univerzity.



Akadémiu ozbrojených síl okrem kmeňových pracovníkov KtSVAJ zastupovali aj kolegovia z katedry logistického zabezpečenia, bezpečnosti a obrany, vojenskej taktiky a operačného umenia a z Personálneho úradu OS SR.

Konferenciu otvoril prorektor pre vojenské veci plk. gšt. Ing. **Štefan Acsai** a generálny riaditeľ sekcie personálnych a sociálnych činností MO SR JUDr. **Martin Rímeš**. Úvodné pozdravy zdôraznili význam spoločných stretnutí, ktorých cieľom je poskytnúť na akademickej pôde široký intrarezortný ale aj medzinárodný priestor v rámci škôl zameraných na bezpečnosť na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov v ozbrojených silách so zameraním na spoločenské vedy a jazykové vzdelávanie. Zároveň za významné pokladáme prediskutovať možnosti ako transformovať model vzdelávania tak, aby vytvoril príležitosti pre všetkých učiacich sa napredovať, naplňovať svoj potenciál, neustále zvyšovať dosiahnuté vzdelanie, a tým aj svoje šance na plnohodnotný život a profesijné uplatnenie.

#### **Výstupy zo sekcie zameranej na jazykové vzdelávanie**

Počas konferencie v odzneli tri príspevky v rámci jazykovej sekcie. Na úvod Mgr. **Eva Révayová**, PhD. predstavila projekt: Implementácia elearningových foriem výučby cudzích jazykov v prostredí rezortu obrany, v rámci ktorého sa vyučujúci cudzích jazykov venujú vedecko-výskumnej činnosti. Následne prezentovala svoj výskum o úlohe kolokácií vo vojenskom kontexte (The Role of Collocations in Foreign Languages). V druhom príspevku bol prezentovaný výskum o Vyučovaní cudzieho jazyka podporovaného výučbou v LMS moodle. (Foreign language teaching for cadets supported by teaching in LMS Moodle), v ktorom Mgr. **Katarína Hološová** ukázala výsledky prieskumu o potrebe digitálnych zdrojov pre kadetov. Dotazník vyplnili všetci kadeti druhého ročníka, ktorí budúci rok absolvujú skúšku STANAG 6001. Tretí príspevok predniesla poručička Mgr. **Michaela Záturczká** (Integrácia vojenského programu do výučby anglického jazyka), v rámci ktorého navrhla vytvorenie troch učebníc a troch pracovných zošitov pre kadetov AOS. Obsah by bol aplikovaný na špecifické postavenie kadetov a zameriaval by sa na potreby ich individuálnych osobností, ich postavenia ako študentov a vojakov. Jazykovej sekcie sa zúčastnili aj zahraniční hostia, dvaja učitelia a dvaja dôstojníci z Univerzity obrany v Belehrade. Prebehla diskusia o potrebe digitalizácie a dôležitosti autentických zdrojov pri učení sa cudzieho jazyka. Sami uviedli, že tieto zdroje uprednostňujú a využívajú. Zároveň bola zdôraznená potreba vytvárať pre účely výučby CJ vlastné materiály, nakoľko existujúca literatúra je nepostačujúca a nevhodná pre vojenské účely.



## Výstupy zo sekcie doktorandov

Sekciu doktorandov otvorila *PhDr. Soňa Šrobárová, PhD., MBA a pplk. Ing Peter Urban, MBA.* so svojím príspevkom s názvom Kríza a riešenie náročných životných situácií profesionálnych vojakoch v rámci krízovej intervencie. Následne vystúpil mjr. Ing. Mgr. Juraj Pagáčik s príspevkom Regrutácia a stabilizácia ľudských zdrojov v OS SR so zameraním na absolventov dôstojníckeho kurzu absolventov vysokých škôl. Ďalší príspevok s názvom Determinanty profesionality profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky predniesla *kpt. Mgr. Štefánia Maržiňanová. Mgr. Tomáš Planka, a PhDr. Melinda Čakarová* vystúpili s príspevkom Vojenská sociálna práca a úloha sociálneho pracovníka. Ako posledná vystúpila *Mgr. Marika Húleková* s prezentáciou s názvom Analysis of the development of the number of personnel in the armed forces academy in the years 2011 – 2023.

Čo sa týka diskusie – autorom jednotlivých príspevkov boli kladené otázky, ktoré napomohli lepšiemu porozumeniu daných tém. Diskusia sa niesla v priateľskej a tvorivej atmosfére, na čom sa zhodli všetci zúčastnení. V závere sa diskutujúci zhodli na tom, že takáto forma spolupráce a vzájomnej výmeny skúseností je prospešná a je preto potrebné v nej pokračovať. Rokovanie v sekcii ukončila *PhDr. Soňa Šrobárová, PhD., MBA,* ktorá poďakovala sa účastníkom za ich aktívny a tvorivý prístup a zaželala veľa úspechov v ich ďalšej vedeckej činnosti.

Výstupy z tretej sekcie kde participovali príslušníci Ministerstva obrany, ale aj zahraniční účastníci najmä z Poľska, sa týkali obsahu vzdelávania, diskusia zdôraznia potrebu posilnenia niektorých tém najmä vo vodcovstve, v manažmente, dôraz na odbornosť, prax a kritické myslenie, moderné trendy vo vojenstve so zameraním na vodcovské kompetencie. Výstupy aktérov konferencie potvrdili, že vývoj bezpečnostného prostredia výrazne ovplyvňuje požiadavky na profesionálnu prípravu profesionálnych vojakov, a preto je snahou v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka – vodcu, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma).

Okrem toho, že nový typ dôstojníka musí spĺňať všeobecné požiadavky na fyzickú zdatnosť a vycvičenosti v základných vojenských zručnostiach, musí rozumieť aj kontextu vývoja ľudskej spoločnosti z bezpečnostného, ekonomického, sociologického, politického, demografického, historického a kultúrneho hľadiska, orientovať sa v medzinárodných vzťahoch.



Vo vzťahu k týmto požiadavkám, je z pohľadu vzdelávania študentov – kadetov, dôstojníkov OS SR v kariérnych kurzoch potrebné skvalitniť prípravu a vypracovať súbor všeobecných a špeciálnych požiadaviek kompetencií každého dôstojníka – tzv. kompetenčné modely, postupne zavádzať do prípravy a vzdelávania moderné vyučovacie metódy, formy a postupy, ktoré reagujú na súčasné trendy, skvalitňovať materiálo-technickú základňu nevyhnutnú pre skvalitnenie prípravy a vzdelávania (hybridné vzdelávanie, e-learning), rozšíriť medzinárodnú spoluprácu v oblasti profesijnej prípravy a vzdelávania, zaradiť do obsahu kariérnych kurzov trendy a inovácie v oblasti vodcovstva pre plnenie úloh medzinárodnej spolupráce.

Výzvou pre budúcnosť, ktorá bude rešpektovať identifikované trendy a požiadavky na naplnenie požadovanej kvality a rozvoja systému kariérneho vzdelávania, prípravu vodcov v OS SR, je do funkčného poradného orgánu GŠ – MO SR a rektora AOS – pravidelne zaradiť do programu rokovaní, analýzu obsahu VADEMECA vodcu a inovácii vojenského programu v rámci vodcovských kompetencií kadetov orgánu, ktorý koordinuje rozvoj prípravy a vzdelávania študentov-kadetov a profesionálnych vojakov, inovácii vojenského programu v rámci vodcovských kompetencií kadetov. Návrh analytickej štúdie, určite upozorní na nevyhnutnú aktualizáciu obsahu vysokoškolského vzdelávania v podmienkach AOS s cieľom prepojiť teóriu s praxou, riešenie profesijného vzdelávania a prípravy v OS SR so zameraním na vodcovské kompetencie a osobnostný rozvoj každého príslušníka nie len v kariérnych kurzoch, ale už aj vo vysokoškolskom vzdelávaní s cieľom pripraviť kvalitného profesionála veliteľa, dôstojníka – vodcu.

*Záver a opatrenia k analýze prípravy kadetov na vodcovstvo v podmienkach AOS:*

- 1. V dlhodobom plánovaní zrealizovať výberové konania na Katedru spoločenských vied a jazykov s požiadavkou na vytvorenie a obsadenie miest aj pre PrV/civilov.*
- 2. Praktické skúsenosti učiteľov využiť v obsahovej skladbe predmetov a vo vojenskom programe so zameraním na rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov, porovnať štandardizačné normy inštitútov leadershipu v Poľsku, Čechách, Maďarsku so Slovenskými.*
- 3. Získaním poznatkov – osloviť SEPSČ MO SR, GŠ OS SR, Personálny úrad OS SR o vhodné osobnostné typy profesionálov s vodcovskými kompetenciami a skúsenosťami z misii-pôsobení v medzinárodnom prostredí.*
- 4. Realizovať náčuvy ERAZMUS, EMILIO na zistenie metód a foriem výučby k vodcovstvu, hodnotenie obsahu študijných materiálov k vodcovstvu a systém ďalšieho vzdelávania poslucháčov v kariérnych kurzoch.*
- 5. V rámci medzirezortnej spolupráce kontaktovať vzdelávacie inštitúcie s obdobným zameraním – inštitúty leadershipu vo vodcovskej príprave (policajti, hasiči, colníci...).*



6. Na základe výsledkov prijímacieho pohovoru umožniť kadetom už od prvého ročníka, prostredníctvom VADEMACA vodcu získať vodcovské spôsobilosti a následne mať možnosť ich ďalej rozvíjať v rámci vojenskej kariéry.
7. Skvalitniť motiváciu PrV, ktorí majú záujem, participovať na príprave vodcov v rámci AOS (ovládajú cudzie jazyky, majú zahraničné skúsenosti) na mimoriadne povýšenie na hodnosť, zefektívniť požiadavku na vojenských pedagógov – profesionálnych vojakov, interných doktorandov na konkrétne pracovné pozície, ale aj z hľadiska kariérneho rastu potenciálu PrV.

## ČLÁNOK NA INTERNETE

<https://weblm.aos.sk/clanok/1304-nove-trendy-profesijnej-pripravy-v-ozbrojenych-silach-a-bezpecnostnych-zboroch>

Katedra spoločenských vied a jazykov zorganizovala dňa 23. mája medzinárodnú konferenciu s názvom Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch. Zúčastnilo sa jej viac ako 40 účastníkov, medzi ktorými boli významní odborníci zo Slovenska, Českej republiky, Poľska a Srbska.

Konferencie sa zúčastnili zástupcovia MO SR, Akadémie policajného zboru z Bratislavy a Katedry sociálnej práce Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave, ako aj z Katedry sociálnej práce Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku a zástupcu z Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany Brno a z Univerzity obrany v Belehrade. Poľské univerzity boli vo vysokom počte zastúpené účastníkmi z univerzít z Wroclawi a Krakowa. Akadémiu ozbrojených síl okrem kmeňových pracovníkov KtSVAJ zastupovali aj kolegovia z katedry logistického zabezpečenia, bezpečnosti a obrany, vojenskej taktiky a operačného umenia a z Personálneho úradu OS SR.

Konferenciu otvoril prorektor pre vojenské veci *plk. gšt. Ing. Štefan Acsai* a generálny riaditeľ sekcie personálnych a sociálnych činností MO SR *JUDr. Martin Rímeš*. Jej cieľom bolo poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov v ozbrojených silách so zameraním na spoločenské vedy a jazykové vzdelávanie. Zároveň transformovať model vzdelávania tak, aby vytvoril príležitosť pre všetkých učiacich sa napredovať, napĺňať svoj potenciál, neustále zvyšovať dosiahnuté vzdelanie, a tým aj svoje šance na plnohodnotný život a profesijné uplatnenie.



Medzinárodná vedecká konferencia  
„Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách a bezpečnostných zboroch“  
23. mája 2024, Liptovský Mikuláš



„Konferencia so svojimi účastníkmi otvorila nové otázky týkajúce sa inovácie a progresu v oblastiach nových trendov a podnietila účastníkov nielen k výmene nových informácií a vedeckých poznatkov, ale bola aj podnietením pre obnovu medzinárodnej spolupráce v rozvoji vzdelávania“, uviedla na margo konferencie vedúca katedry spoločenských vied a jazykov PhDr. **Mária Martinská, PhD.**

Z rokovania medzinárodnej vedeckej konferencie bude vydaný zborník vedeckých prác, ktorého obsahom budú nielen aktívne vystúpenia, ale aj ďalšie príspevky a závery z konferencie.



Fotografie: Ing. Dana Spilá





Názov: **NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY V OZBROJENÝCH SILÁCH A BEZPEČNOSTNÝCH ZBOROCH**

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

Editor: Michaela RÁZUSOVÁ; Lubomír BELAN

Vydavateľ: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,  
Demänová 393, 031 06 Liptovský Mikuláš

Vydanie: Prvé vydanie – elektronický zborník uverejnený na internete s bezplatným prístupom: <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2024.9788080406486>

Počet strán: 248

Formát: (PDF súbor)

Obálka: Róbert KANDRIK

Rok vydania: 2024

Tento text je publikovaný pod licenciou CC-BY-NC-ND Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (Uvedte autora – Nepoužívajte komerčne – Žiadne odvodené diela).



ISBN **ISBN 978-80-8040-670-7 (online)**

DOI **<https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2024.9788080406486>**