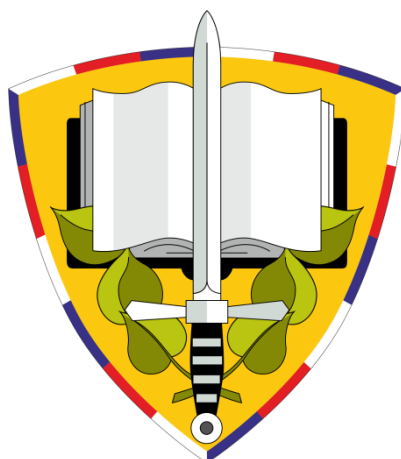


**UNIVERSITY OF DEFENCE / CZECH REPUBLIC
UNIVERZITA OBRANY / ČESKÁ REPUBLIKA**



**Konference ICMEP – Kolokvium o řízení
vzdělávacího procesu
"Leadership – teorie a praxe"**

**Colloquium on the Management of the
Educational Process
"Leadership – theory and practice"**

**Published by University of Defence in Brno
Brno 2018**

Conference Steering Committee / Programový výbor

brig. gen. Ing. Karel ŘEHKA
plk. gšt. doc. Ing. Ivo PIKNER, Ph.D.
plk. doc. Mgr. Ing. David ULLRICH, Ph.D., MBA.
plk. gšt. Ing. Jan ZEZULA, Ph.D.
plk. doc. Árpád POHL, Ph.D.
plk. doc. Bogdan GREENDA
mjr. doc. Damir PROJOVIČ, Ph.D.
Assoc. Prof. Wojciech HORYŃ, Ph.D.
prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz LECZYKIEWICZ, Ph.D.
prof. dr hab. Jan MACIEJEWSKI
doc. Ing. Jakub ODEHNAL, Ph.D.
doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, Ph.D.
doc. Mgr. Ing. Radomír SALIGER, Ph.D.
doc. PhDr. Jaroslav VETEŠKA, Ph.D.
PhDr. František BĚLOHLÁVEK, Ph.D.
pplk. Ing. Zdeněk MIKULKA, B.Th., Ph.D.
Mgr. Jiří HODNÝ, Ph.D.
PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D.

Organization Committee / Organizační výbor

plk. doc. Mgr. Ing. David ULLRICH, Ph.D., MBA.
doc. Mgr. Ing. Radomír SALIGER, Ph.D.
Mgr. Jaromír ĎURIŠ
pplk. Mgr. et Mgr. Jolana FEDORKOVÁ
Mgr. Jiří HODNÝ, Ph.D.
Ing. Lenka KONEČNÁ
Ing. Eva KOZÁKOVÁ
PhDr. Ľubomír KUBÍNYI, Ph.D.
Mgr. Pavla MACHÁČKOVÁ, Ph.D.
pplk. Ing. Zdeněk MIKULKA, B.Th., Ph.D.
PhDr. Radek MITÁČEK, Ph.D.
Ing. Lucie ŘÍHOVÁ
Mgr. Pavel SLÁDEK

Editor sborníku:

Mgr. Pavla MACHÁČKOVÁ, Ph.D.
Ing. Eva KOZÁKOVÁ

© Univerzita obrany

© Autoři příspěvků

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Copyright © 2018

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced without the prior permission of University of Defence in Brno University Press.

ISBN 978-80-7582-082-2 (e-kniha)

Dear Colloquium participants,

You are just about to start reading through the collection of abstracts presented within the 36th International Colloquium on Educational Process Control. Full-length papers are available on website of the conference.

The 36th Colloquium focuses on the issue of learning outcomes, i.e. competences concerning university- level education. Within the 36th Colloquium, the competences are to be viewed as an essential tool directing the overall teaching and learning process, as a key instrument of managing the relevance and quality of university degree programs, as a mechanism of structuring and balancing curricula of degree programs as well as teaching and learning methods. Furthermore, competences are to be viewed as a basis for designing, developing and implementing adequate testing methods and procedures. Last but not least, competences can be viewed as a connecting line when acknowledging certain parts of education and when managing and executing international mobility of university students.

The spectrum of participants in the 36th Colloquium, representing a number of distinguished domestic as well as foreign educational institutions, covering different branches of study, different roles within the educational system, including both military and civilian domain, promises to enable for a fruitful discussion, presentations of different points of view and formulation of valuable and useful conclusions applicable for further practice of the Colloquium participants.

The already traditional ambition of the Colloquium organizers to make this conference to become a bridge connecting various scientific disciplines, different educational institutions, employers, different nations, remains valid also in the year 2018. Bridging among individuals, scientific disciplines, sectors, institutions and nations shall remain the main benefit of the Colloquium.

As participants of the previous years of the Colloquium know, the opening plenary session of the Colloquium, containing three invited lectures, serves as a general introduction to the keynote topic of the Colloquium, expectedly evoking subsequent discussion, both formal and informal, both within the plenary session and individual panels. More informal and specific subject focused discussions in these panels then enable to cover more details and reflect particularities, connected with specific scientific disciplines, sectors and institutions.

The Faculty of Military Leadership of the University of Defence highly appreciates that the Colloquium has remained attractive and useful for its domestic as well as international participants for already 36 years. On the other hand, the participants make the Colloquium a valuable, attractive and useful event. Therefore, let me, as the Head of the department of Leadership, thank you for all your support and contribution to the success of the 36th International Colloquium on Educational Process Control.

plk. doc. Ing. Mgr. David Ullrich, Ph.D., MBA
Head of department of Leadership

OBSAH

POŽADAVKY A DOPADY V ARMÁDNÍ PRAXI Karel ŘEHKA.....	5
FINANČNÍ DOSTUPNOST BYDLENÍ V ČR Roman BRAUNER.....	12
NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI A PREVENCE JEHO VZNIKU Jaromír ĎURÍŠ	20
VÝZNAM EMPATIE VELITELE LEADERA PŘI VEDENÍ PODŘÍZENÝCH Pavla MACHÁČKOVÁ, Jiří HODNÝ	25
POŽADAVKY NA KOMPETENCE A JEJICH ROZVOJ Miroslav MAŠLEJ, Jiří RICHTER	30
KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ V CIVILNÍM A VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ Radek MITÁČEK, Bohumil PTÁČEK , Eva KOZÁKOVÁ	38
ERGONOMIE PRACOVNÍHO PROSTORU OSÁDEK BOJOVÝCH VOZIDEL Miroslav POLACH, Eva KOZÁKOVÁ	43
SPECIFIKA STUDIA VYSOKÉ ŠKOLY Z POHLEDU PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE Roman POSPÍŠIL	49
AKTUÁLNĚ PROBLÉMY DIDKATIKY VÝCHOVY K OBČIANSTVU Lubica PREDANOCYOVÁ	56
VEDENÍ A PORADENSTVÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ Toma Alexandru SABIN	66
DŮVODY A MOTIVACE SEBEVZDĚLÁVÁNÍ VELITELŮ ČET ŽENIJNÍHO VOJSKA ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY Martin SEDLÁČEK.....	70
NĚKOLIK POZNÁMEK K PRÁVNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITĚ OBRANY Radim VIČAR, Leopold SKORUŠA, Tomáš ZBOŘIL, Ondřej HORÁK	77
POUŽITÍ NEURONOVÝCH SÍTÍ PŘI PODPOŘE ROZHODOVACÍHO PROCESU Bedřich SMETANA.....	83
PRAKTIKUM Z MATEMATIKY Z POHLEDU VÝSLEDKU ZKOUŠKY Z MATEMATIKY Milan VÁGNER, Kamila HASILOVÁ	91

ÚVODNÍ SLOVO

POŽADAVKY A DOPADY V ARMÁDNÍ PRAXI

Karel ŘEHKA¹

ÚVOD

Rozvoj problematiky leadershipu je pro budoucnost naší armády zásadní. Takto široké téma by si zasloužilo celou knihu. V textu se tedy zaměřím pouze na ty postřehy, které pro dnešní armádu považuji za klíčové. Pokrýt vše mi jednak nedovoluje čas, ale také můj omezený rozhled a zkušenosti. Nabízím pouze osobní, mnohdy subjektivní, postřehy a myšlenky, založené více na vlastní zkušenosti a pozorování, než na objektivním vědeckém výzkumu.

Je důležité připomenout, že ze své současné pozice nejsem oprávněn ani schopen prezentovat oficiální stanoviska Armády České republiky. Následující myšlenky, místy možná i provokativní, jsou mé vlastní a zodpovědnost za ně nesu pouze já sám. Chci využít akademické svobody k otevřené diskusi s jediným cílem a tím je přispět k rozvoji našich jak současných tak především budoucích lídrů. Jedině otevřený a konstruktivně sebekritický přístup nás totiž může intelektuálně rozvíjet.

Nehodnotím také konkrétní systém či organizaci. K tomu nemám ani potřebné informace, ani dostatečnou expertizu. Snažím se zamýšlet nad rozvojem lídra obecně, bez vztahu ke konkrétní instituci. Vzhledem ke své předchozí kariéře v textu přirozeně inklinuji k příkladům z přípravy důstojníků. Tyto postřehy jsou však obecně relevantní i pro praporčický a poddůstojnický sbor.

Ve svém příspěvku nejdříve krátce obecně pojednám o předmětu leadership. Dále naznačím požadavky na naše vojenské lídry v kontextu role armády a vývoje operačního prostředí. Zamyslím se také nad přípravou lídrů, nad lídrem budoucnosti a zmíním některé faktory vnitřního prostředí. Závěrem shrnu to, co považuji za nejdůležitější.

1 CO JE LEADERSHIP?

Začnu tedy tím, co si představuji pod pojmem „*leadership*“. Doktrína Armády České republiky ho označuje termínem „*vedení*“ a popisuje ho jako jeden ze tří prvků velení společně s rozhodováním a řízením. Definuje ho jako „...*cílevědomý proces ovlivňování vojáků tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila stanovené cíle*“. „*Velení*“ naše doktrína definuje jako „...*pravomoc převedená na jednotlivce, aby ovlivňoval události a velel podřízeným při realizaci rozhodnutí*...“. O „*řízení*“ říká, že „...*se nerovná velení, ale je pouze jeho stránkou. Výkon řízení je sdílen mezi velitelem a jeho štábem*“. Vedení řadí do tzv. morální složky bojové síly [1]. Toto pojetí je do značné míry převzato z Alianční společné doktríny AJP-01 [2].

Americká doktrína „*leadership*“ definuje jako „...*proces ovlivňování lidí poskytováním smyslu, směru a motivace k dosažení poslání a zlepšování organizace*“. Armádní lídr je v ní definován jako „...*kdokoliv, kdo na základě přijaté role nebo přidělené odpovědnosti inspiruje a ovlivňuje lidi k dosahování cílů organizace*“ [3].

Doktrína leadershipu britské armády ho definuje jako „...*kombinace charakteru, znalosti a činů, která inspiruje ostatní k úspěchu*“. Povahu dobře vystihuje tento citát z britské doktríny pro pozemní operace: „*Pozemní síly plně závisí na síle leadershipu na všech úrovních, od velitele sil až po nejnižšího poddůstojníka. Leadership se však neomezuje pouze na velení nebo na určité hodnosti; každý, včetně vojínů, může prostřednictvím iniciativy, příkladu a odvahy motivovat lidi kolem sebe. V bitvě jsou to lídři, kdo prolomí paralýzu šoku uprostřed strachu, nejistoty, smrti a ničení. Jejich vize, intelekt, komunikace*

¹brig. gen. Ing. Karel ŘEHKA, zástupce velitele Mnohonárodní divize severovýchod v polském Elblagu

a neutuchající motivace dláždí cestu chaosem a zmatkem. Inspirují [vojenské] síly prostřednictvím směrlosti, odvahy, osobního příkladu, soucitu a pevného odhodlání zvítězit" [4].

V souladu s výše uvedeným vnímám vojenský leadership jako inspirování, motivování a vedení lidí k naplňování poslání ozbrojených sil a k jejich pozitivnímu rozvoji. Považuji ho za nejdůležitější nástroj k výkonu velení v boji i v míru. Věřím, že každý velitel musí být lídr, ale ne každý lídr musí být velitel. Každého vojáka bez ohledu na hodnost a pozici bychom měli rozvíjet jako potencionálního lídra. Stejně tak věřím, že i když každý lídr musí být i manažer, ne každý manažer musí být lídr. Jsem bytostně přesvědčen, že je leadership pro náš úspěch klíčový a že mu musíme nepřetržitě věnovat pozornost, vyhodnocovat, inovovat a rozvíjet ho.

Přestože si myslím, že máme v armádě spoustu kvalitních lídrů, problematika leadershipu podle mého názoru není dostatečně doktrinárně rozpracována. Ve své pozici pravděpodobně nemám dostatečný přehled o vývoji v této oblasti. Každopádně jsem ale v poslední době nezaznamenal žádnou větší diskusi nad novou doktrínou, manuálem či příručkou pro rozvoj našich lídrů. Stejně tak si myslím, že lze najít prostor ke zlepšení i ve vzdělávání a výcviku leadershipu, kde doktrína poskytuje nezbytný podklad.

2 POŽADAVKY NA LÍDRA

Pro přípravu vojenského lídra je třeba definovat požadavky. Ty budou vždy ovlivněny rolí naší armády a vývojem ve vnitřním i vnějším prostředí. Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, stanovuje tyto úkoly ozbrojených sil (§ 9): „*Základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení...úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků České republiky o společné obraně proti napadení...Další úkoly...*“ [5]. Povaha hrozeb a rizik se neustále vyvíjí a také formy agrese mohou být různé. Přesto je zřejmé, že hlavní rolí armády je připravovat se na boj a když je třeba, tak bojovat. Armádu lze v řadě úkolů nahradit. Krizové řízení a podporu IZS [6] ve vztahu k živelným pohromám, asistenci Policii ČR, ochranu objektů, přepravu vládních činitelů v míru i jiné úkoly lze řešit různými způsoby. Pro válku a boj je ale armáda nenahraditelná! Alternativa neexistuje. To by mělo být jádrem myšlení a přípravy každého vojáka a každého lídra. V přípravě bychom se měli zaměřovat na vojenský leadership a především na vedení v boji. V tomto duchu bychom měli začínat s přípravou každého lídra ve všech hodnostních sborech a oborech.

Je přirozené, že se v průběhu kariéry požadavky mění. Lídr na taktické úrovni neřeší stejné problémy jako lídr strategické úrovně. Je například rozdíl mezi přímou interakcí a ovlivňováním podřízených velitelem družstva či čety v terénu a vedením sekce na generálním štábu. Na vyšších stupních je často nutné na podřízené a spolupracovníky působit více nepřímě. Činnost lídra zde vyžaduje mnohem delší časový horizont plánování, vyšší míru řízení složitých systémů a také pokročilé manažerské techniky. I na strategickém stupni jsou však inspirativní lídři s vizí nenahraditelní. I tam je důležité mentální zaměření na naši primární roli a tou je bojeschopnost armády. Formování všech lídrů začíná v nejnižších hodnostech v poli. Pokud to zanedbáme tam, je těžké to později „dohonit“.

3 PŘÍPRAVA LÍDRA

Každý lídr by měl být manažer, ne každý manažer je však lídr. To je velmi důležité si uvědomit. Výuka teorie řízení a managementu je bezpochyby užitečná a potřebná. Zvláště ve vyšších stupních kariérního vzdělávání. Nemůže však nahradit přípravu lídra a zejména v počátečním formování vojáka a důstojníka by neměla hrát hlavní roli. Věnujeme vzdělávání ve vojenském leadershipu, včetně studia příkladů a zkušeností z bojové praxe, adekvátní pozornost? Neznám aktuální stav a vývoj a také nerozumím úskalím akreditace studijních oborů. Moje osobní zkušenost však naznačuje, že poměr úsilí mezi přípravou lídra a přípravou manažera byl v minulosti přesně opačný, než by podle mého názoru měl být. Každá teorie musí být následována praktickým výcvikem! U leadershipu to není jinak. Naopak, leadership je umění a dovednost, kterou nelze získat na učebně. Není to matematika ani jiná abstraktní věda. Budoucí důstojník do počátku své kariéry k výkonu nejnižších vedoucích funkcí potřebuje připravovat a formovat především jako vojenský a bojový lídr. Z manažerských technik pak ocení zejména jednoduché techniky time-managementu, aby pro sebe a svůj tým dokázal efektivně využít omezený čas, který má k dispozici. Chápu, že existují požadavky na univerzitní vzdělávání v akreditovaných akademických předmětech a ty se nutně musí lišit od praktické potřeby začínajícího lídra. Přesto tyto

základní potřeby přípravy lídra musí být splněny bez ohledu na to kdy, jakým způsobem a jakou institucí. S velkým zjednodušením bych to parafrázoval, že potřebujeme méně manažerů a více lídrů.

Během své kariéry jsem měl možnost vedle národní přípravy absolvovat i některé kvalitní a historicky osvědčené zahraniční programy leadershipu [7]. Mohu tedy srovnávat. Osobně jsem si z nich odnesl velmi omezené penzum teoretických znalostí podepřené bohatým praktickým výcvikem a každodenním prožitkem. Mnohdy mi trvalo celé roky, než mi došlo, co jsem si z toho do své kariéry „odnesl“ a jak mě to obohatilo. Vždy se však jednalo o minimální, jednoduchou a srozumitelnou teorii, po které okamžitě následoval extrémně náročný a každého jednotlivce testující praktický výcvik. Až tento praktický výcvik umožňuje předchozí teorii plně a ve správném kontextu pochopit. Bez něho by teoretické povídání bylo ztrátou času. Jsem přesvědčen, že právě tento přístup musíme v přípravě budoucích vojenských lídrů aplikovat i u nás a to od počátku. Upřímně řečeno jsem si za celou kariéru vystačil s několika teoretickými poučkami a principy, které se mi natrvalo vryly do paměti. Kdybyste se mě zeptali, co potřebujete jako vojenský lídr z teorie na začátku znát, asi bych vám vysvětlil, co je to leadership, jaký má vztah k velení a k řízení, v jakých oblastech musí lídr vést, co musí poskytovat těm, které vede, jaké jsou faktory vedení a základní funkce lídra. Potom bychom si to mohli ilustrovat na osobních i cizích historických zkušenostech, kladných i záporných, úspěších i selháních. Opravdu mě nenapadá, jakou další teorií bych vás měl zatěžovat. Dále je to o praktickém výcviku, osobním studiu, kontinuálním sebevzdělávání a pozorování reálných lídrů.

Ještě důležitější jsou však reálné příklady a prožitek. Nepřeceňujme roli učebny či cvičiště a nepodceňujme roli školní jednotky a ubikací. Právě naopak! Lídr je formován 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Musíme nalézt způsob, jak naše studenty a vojáky v přípravě udržet u jednotky. Musíme také zabezpečit, že to, co na jednotce vidí, podporuje a ukazuje, co jsme jim vysvětlovali na učebně a při výcviku. Toto je ještě důležitější než samotná výuka a výcvik. Nevěřím na základní výcvik vojáka se čtyřmi pracovními dny v týdnu a nevěřím na výchovu budoucího důstojníka ve stylu civilních vysokoškolských kolejí. Vojenský leadership je o mezilidské interakci. Je o životě v jednotce, budování týmu, starosti o spolubojovníka, o Esprit de Corps, čili duchu a morálce jednotky, o kontinuálním plnění sdílených cílů. Tomu se dá učit jen životem v organizované a motivované vojenské jednotce, ne na univerzitní koleji nebo posádkové ubytovně. Formování lídra není jen o výuce nebo o výcviku. Je také o hodnotách a o výchově. Ta probíhá kontinuálně a většinou mimo učebnu či cvičiště. To mimo jiné vyžaduje, aby budoucí lídry formovali instruktoři a velitelé školních a výcvikových jednotek vybíraní z těch nejlepších v praxi. Jsem si dobře vědom, že je extrémně těžké to zabezpečit. Je to však investice do toho nejcennějšího, co máme.

Abych doplnil předchozí úvahy, chci zdůraznit, že nijak nepodceňuji akademické vzdělání našich budoucích důstojníků. Právě naopak! Moje osobní velitelská zkušenost mě poučila, jak je kvalitní akademické vzdělání pro vojenského praktika důležité. Osobně u mladého důstojníka, který přichází k jednotce, očekávám schopnost analyticky a kriticky myslet, být schopen systémového přístupu při rozhodování a při řešení problémů a také kvalitní ústní i písemný projev, schopnost logické argumentace a všeobecný přehled. To je velmi důležitý základ pro celou další kariéru a tento základ nelze budovat u vojsk. Budujeme ho ve škole kvalitním středoškolským a univerzitním vzděláváním, kdy si student rozšiřuje obzory, učí se myslet, učí se učit a může si „osahat“ metody vědeckého práce. Proto si také myslím, že potřebujeme vysokoškolsky vzdělané důstojníky. Vojenská škola však vedle akademického vzdělání musí také formovat lídra!

4 BUDOUCÍ LÍDR

Systém přípravy vojenských lídrů se buduje dlouhodobě a nelze ho měnit ze dne na den. Budujeme ho pro budoucnost. Jaké lídry budeme potřebovat v budoucnosti? Násilí a válka jsou přirozenou součástí lidské společnosti. Válka je především souboj vůlí a člověk je tak rozhodujícím faktorem. Proto bude nejvyšší rolí vojenského lídra i nadále vedení lidí v boji. Obecná východiska se nemění a zůstanou tak platné i obecné principy, jako jsou platné již po staletí. To však neznamená, že se požadavky na budoucího vojenského lídra nebudou měnit. Mění se operační prostředí a mění se válka. Budou se tedy muset měnit i lídři.

S jistotou víme jen to, že budeme operovat v prostředí, které se rychle mění. Budeme častěji operovat ve velkých městech a v prostředí hustě osídleném lidmi, kteří jsou vysoce informačně propojeni. Tito lidé budou náš budoucí „klíčový terén“ [8]. Svůj vliv na válčení bude mít i vývoj technologií. Rozvoj

informačních technologií, komunikačních prostředků, schopnosti systémů ISR spolu s dosahem a přesností zbraňových systémů dávají bojišti novou dynamiku [9]. Mezi klíčové trendy vývoje bude pravděpodobně patřit i využití autonomních systémů a umělé inteligence. Význam kybernetického prostoru bude zřejmě dále růst.

Bezpečnostní strategie ČR hovoří mimo jiné o dynamických změnách bezpečnostního prostředí, snížené předvídatelnosti, prolínání vnitřních a vnějších hrozeb, komplexním přístupem, tradičním i hybridním ohrožením a ofenzivních kybernetických prostředcích [10]. Koncepte výstavby AČR naznačuje nutnost komplexních operací různé intenzity, v různých geografických prostředích a souběžně ve všech doménách bojové činnosti [11].

NATO se ve svých predikcích dívá do horizontu 2035 a dále [12]. Hlavní závěr uvádí: „Aby si síly NATO v budoucích operacích udrželi vojenskou výhodu a převahu, musí se nepřetržitě rozvíjet, přizpůsobovat a inovovat a musí být věrohodné, vzájemně propojené, informované, agilní a odolné“. Doporučují se tyto principy vedení operací v budoucím operačním prostředí: „A) Znej své protivníky lépe, než oni sami znají sebe. B) Chápej význam lidských aspektů. C) Ved' změnu na každé úrovni. D) Vždy udávej narativ, slad'uj to, co říkáme, s tím, co děláme. E) Pracuj napříč všemi doménami se všemi partnery. F) Bojuj tak, abys vyhrál – improvizuj, přizpůsobuj se, zdolávej“ [13].

Jak to vše ovlivní naše požadavky na lídra? Budeme pořád potřebovat lídra, který v prostředí strachu, nejistoty, smrti a zmaru (přes pověstnou Clausewitzovu mlhu a frikci) dovede lidi k vítězství v boji. Budeme si opět muset zvykat na operace s vysokou mírou rizika. Budeme nuceni operovat v menším pohodlí, než na jaké jsme si navykli za posledních více než dvacet let. Tradiční bojový lídr bude stále potřeba. Bude však muset být mnohem více lídrem změn. Klíčová bude přizpůsobivost, flexibilita a schopnost rychle a nepřetržitě se učit. Bude muset uvažovat a působit nejen ve fyzickém, ale i v informačním prostředí. Více než na znalosti konkrétní látky bychom se tedy v přípravě budoucího lídra měli zaměřit na jeho schopnost učení se, rozvoj kritického a analytického myšlení, přizpůsobivost a flexibilitu a v neposlední řadě psychickou i fyzickou odolnost. Stejně bude i nadále praktický výcvik v podmínkách simulujících realitu boje.

5 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Chci ještě zmínit čtyři jevy z vojenské praxe. Týkají se našeho vnitřního prostředí, které spoluvytváří lídra. Dle mého názoru jsou natolik důležité, že si zasluhují naši pozornost. Jedná se o nadměrnou složitost, kulturu averze k riziku, podporu učení a tzv. „*mission command*“.

Nadměrná složitost. Armáda a vojenské operace jsou a vždy budou velmi komplexní a složité systémy. Teorie kolapsů ve společenských systémech říká, že krizi provází a kolaps předchází nárůst složitosti systému. V okamžiku, kdy přesáhne únosnou mezi, dochází ke kolapsu systému. Kolaps lze definovat jako náhlou ztrátu komplexity/složitosti [14]. Tam se jistě nechceme dostat, ale chováme se opačně, než bychom měli. Naše doktríny, předpisy, legislativní normy, postupy a omezení se stávají stále složitějšími a často si je složitějšími děláme sami. Budoucí operační prostředí a válčení budou dostatečně složité samy o sobě. Proto bychom se měli snažit náš systém při každé příležitosti zjednodušovat. Staré rčení říká, že „*v jednoduchosti je síla*“, a v boji je to velká pravda. Operační rozkazy na taktickém stupni s desítkami či stovkami stran a desítkami příloh či záměry plnění operačního úkolu na desítkách slajdů tomu neodpovídají. Dnešní mladý velitel je zaplaven nánosem norem a omezení, které ani nelze všechny obsáhnout a nelze je ani uspořádaně dohledat v jednotné informační databázi. Už vůbec nemluvíme o nějaké „bibli“ (příručce či manuálu), pro velitele daného stupně, kde by si vše potřebné dokázal dohledat. Výsledkem je, že značná část energie, která by měla být věnována vedení lidí, tedy leadershipu, je přesměrována jinam.

Kultura averze k riziku. Vojenský lídr se bude s obrovskou zodpovědností za úkol a za životy svých spolubojovníků v boji vždy rozhodovat v prostředí nejistoty s nedostatkem informací a obrovským rizikem. Musí mít sebe-disciplínu a chovat se odpovědně. Přesto ale potřebujeme bojové lídry, kteří jsou tak trochu „ranaři“, nebojí se jít do rizika a umí využít příležitost, která se jim na bojišti naskytne. Jinak se prostě bojovat nedá a armádu pořád ještě potřebujeme k boji. Takové vlastnosti se nekultivují čtením doktríny, ale tvrdým a realistickým výcvikem a především každodenním životem a kulturou organizace. Jestliže budeme jako nejvyšší hodnotu od mladých lídrů vyžadovat absolutní poslušnost a korektní chování za všech okolností, přičemž každé významnější pochybení ukončí kariéru daného jedince,

vychováme si poslušné a korektní občany. My ale potřebujeme válečníky. Ne nadarmo byl v historii život v každém vojenském kolektivu specifický, někdy i divoký, a dobré vojáky nikdy nebylo lehké krotit. Stačí se podívat na rytířské turnaje, souboje, na pověstné „carské důstojníky“ apod. Příklady se dají najít v každé době. Faktory, jako jsou dopady negativního chování na veřejnosti, poškození materiálu, úrazy při výcviku a další, nelze podceňovat a jsou jistě důležité. Nikdy nebude jednoduché najít rovnováhu. Měli bychom se ale vždy snažit aplikovat zdravý rozum a nevytvářet organizační kulturu strachu a přílišné korektnosti. Ani jeden extrém není dobrý.

Podpora učení. Lídři se musí kontinuálně učit a rozvíjet po celou svou kariéru a na všech stupních. V budoucnu budou nároky ještě vyšší. Věřím, že nejvyšším posláním školy není studenta naučit látku, ale vzbudit v něm o vzdělání zájem, učit ho, jak se má učit, a vést ho k tomu, aby se učit chtěl a aby se učit nikdy nepřestal. Ideálně by se měl do učení zamilovat. Měli bychom usilovně přemýšlet a experimentovat, jak celoživotní vzdělávání lídrů podpořit. V některých zahraničních armádách velitelé na různých stupních pro své podřízené každoročně vydávají seznamy doporučených knih ke čtení. Existují také doživotní přístupy do studijních databází pro absolventy škol a kurzů, včetně možnosti půjčení elektronických knih a audioknih. Existují také kvalitní eLearningové programy nabízející různorodé kurzy ke studiu z domova. Existují státy a armádami podporované tematicky zaměřené weby, kde se publikují články, úvahy, zkušenosti a vedou se diskuse, někdy i velmi kritické. Existují interaktivní programy s prvky umělé inteligence k výuce jazyků na PC nebo mobilním telefonu. Mít odbornou knihovnu na jednotce by mělo být běžné, ne výjimkou. To jsou jen některé z příkladů. Další podpora učení je možná a je to něco, co bychom pro rozvoj našich lídrů měli udělat.

„Mission Command“. Poslední dobou se v západních armádách výraz „mission command“ stal téměř módou. „Mission command“ ve svém původním smyslu decentralizuje rozhodování, zvyšuje jeho rychlost, podporuje flexibilitu a iniciativu. Je to „filozofie velení založená na principech decentralizace odpovědnosti a využití iniciativy. Typicky jsou podřízení informováni, čeho musí dosáhnout (úkol), ale smějí použít vlastní úsudek, jak toho nejlépe dosáhnout v místních podmínkách“. Tento styl velení byl vyvinut z původně pruské doktríny tzv. „Auftragstaktik“. Nevyhnutelně akceptuje více nejistoty a rizika, což je negativní. Na druhou stranu delegováním rozhodování směrem dolů umožňuje vyšší operační tempo, lépe využívat vzniklé příležitosti, zvyšuje flexibilitu a podporuje iniciativu [15]. Všichni se sice shodujeme na tom, že tento styl velení podporujeme, a naše doktríny jsou na něm založené. K tomuto stylu velení je ale také potřeba lídr, který je schopen ho aplikovat. Lídra formuje jeho příprava i kultura organizace. Osobně se domnívám, že organizační kultura v rezortu MO a tím pádem i v naší armádě v posledních letech rozvoj takového lídra plně nepodporovala.

V naší organizaci v posledních letech docházelo k odebírání pravomocí velitelům na všech stupních a ve všech oblastech a přesouvání těchto pravomocí směrem nahoru či k formě určitého kolektivního rozhodování komisí, kolegií apod. Také nedošlo ke zřetelnému oddělení civilního řízení a vojenského leadershipu a dochází k prolínání těchto oblastí. Celkově docházelo k přemíře centralizace rozhodování. Podle studie publikované v časopise Parameters při US Army War College se jedná o rysy typické pro rezorty obrany a ozbrojené síly zemí střední a východní Evropy a jedná se o dědictví minulosti a vliv předchozího východního stylu velení [16]. Nevím, zda tomu tak je, ale osobně jsem tyto jevy v předchozích letech u nás pozoroval a zdálo se mi, že se spíše stupňují, než zmírňují. Problematika řízení rezortu MO je složitá a přesahuje moje znalosti i zkušenost. Věřím ale tomu, že od lídra, který vyrostl v organizační kultuře, kde může rozhodnout či dokonce delegovat jen naprosté minimum rozhodnutí a kde se od něj očekává především řízení provozního chodu organizace v předem stanovených parametrech, nelze očekávat úspěšnou aplikaci „mission command“. Jakého lídra si zformujeme, takový bude. Nemysleme si, že se odjezdem do operace změní. Tak to nefunguje. Měli bychom se snažit vytvářet prostředí, kde jsou manažerské odpovědnosti nesouvisející s vojenským velením jasně vymezeny a odděleny, kde velitelé jsou především lídři, kteří mohou v rámci co nejširších mantinelů uplatňovat svoji vizi, kde velitelé disponují co nejširšími pravomocemi pro velení své jednotce a kde velitelé mohou pravomoci provozního řízení dále delegovat. Tím nepopírám princip civilního řízení obrany či nezbytnou míru centralizace. Obojí by však mělo probíhat v adekvátních oblastech a v přiměřené míře.

6 ZÁVĚR

Leadership je vedení lidí. Spočívá v jejich ovlivňování, inspirování a motivování k plnění cílů organizace a k jejímu zlepšování. Dává lidem smysl toho, co dělají, dává jim směr a dává jim i motivaci. Vojenští

lídrů působí ve prospěch svých sil a jejich nejvyšším a nejdůležitějším cílem je, aby jejich síly obstály v boji. Leadership je nejdůležitější složkou velení, každý velitel musí být lídr. Ne každý lídr však musí být velitel. Každého vojáka musíme rozvíjet jako potenciálního lídra. Leadership je umění i dovednost. Lídry musíme rozvíjet teoreticky, ale především prakticky, výchovou, vzděláním, realistickým výcvikem a formováním během každodenního života ve vojenském kolektivu.

Budoucí vojenský lídr bude lídrem změn. Bude muset být přizpůsobivý, flexibilní, odolný a bude se muset neustále učit. Pořád ale bude muset být především bojovník. Musíme usilovat o kvalitně připravené lídry. Měli bychom jim k jejich rozvoji poskytnout dostatečný doktrinální základ a snažit se jim vytvořit jednoduché, přehledné a motivující prostředí. Mírový život musí lídra formovat k operačnímu poslání.

Úplně na závěr bych rád dodal jednu důležitou poznámku. V textu jsem uvedl subjektivní postřehy, které považuji pro rozvoj našich vojenských lídrů za důležité. Řada poznámek se týká oblastí, kde vidím příležitost pro to, abychom se zlepšili. Některá tvrzení v textu mohou vyznívat negativně. Odpovědně ale prohlašuji, že se v žádném případě nejedná pouze o české specifikum. Na základě vlastní zkušenosti vím, že před stejnými výzvami stojí i naši kolegové ze spojeneckých armád. Každý žijeme v trochu odlišném prostředí, ale výzvy, které jsem zmínil, se zdaleka netýkají jen naší armády. Jako každá jiná armáda máme oblasti i problémy, nad kterými se musíme zamyslet a zlepšovat se. Jako každá jiná armáda máme ale také oblasti, ve kterých můžeme jít ostatním příkladem. A v leadershipu to není jiné. Česká armáda má řadu velmi kvalitních lídrů. Pokud ale chceme budovat armádu připravenou na budoucnost, musíme na přípravě lídrů dále usilovně pracovat. Leadership musí patřit mezi hlavní oblasti našeho zájmu!

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADP 6-22. *Army Leadership*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2012. Dostupné také z: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>
- [2] AJP-01. *Allied Joint Doctrine*. Edition E Version 1. Brussels: NATO Standardization Office, 2017. Dostupné také z: <https://www.gov.uk/government/publications>
- [3] ARMY DOCTRINE PUBLICATION AC 71940. *Land Operations*. Warminster: Land Warfare Development Centre, British Ministry of Defence, 2017. Dostupné také z: <https://www.gov.uk/government/publications>
- [4] BÁRTA, Miroslav a Martin KOVÁŘ. *Kolaps a regenerace: cesty civilizací a kultur: minulost, současnost a budoucnost komplexních společností*. Praha: Academia, 2014. ISBN 978-80-200-2036-9.
- [5] *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015, 24 s. ISBN 978-80-7441-005-5. Dostupné také z: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/ceske-dokumenty-46088>
- [6] *Doktrína Armády České republiky*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - Vojenský historický ústav Praha pro Centrum doktrín VeV - VA Vyškov, 2013, 156 s. ISBN 978-80-7278-619-0.
- [7] *Framework for Future Alliance Operations: 2018 Report*. Norfolk: HQ Supreme Allied Commander Transformation, 2018. Dostupné také z: http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffao18.pdf
- [8] JORDAN, David, James KIRAS, David LONSDALE, Ian SPELLER, Christopher TUCK a C. WALTON. *Understanding modern warfare*. New York: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-70038-2.
- [9] KILCULLEN, David. *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla*. London: Hurst, 2013, 342 s. Paperback edition, 2015. ISBN 978-1-84904-511-7.
- [10] *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025: upravená verze ke zveřejnění*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2015. Dostupné také z: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/ceske-dokumenty-46088>

- [11] YOUNG, Thomas-Durell. Legacy concepts: a sociology of command in Central and Eastern Europe. *Parameters* [online]. Carlisle, PA: US Army War College, 2017, 47(1), 31-42 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/Parameters>
- [12] *Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR, ve znění pozdějších předpisů*. Praha: Parlament České republiky, 1999.
- [13] Rozpracováno v dokumentu Framework for Future Alliance Operations 2018 Report, který navazuje na širší hodnocení Strategic Foresight Analysis (SFA) 2017 Report.
- [14] *Framework for Future Alliance Operations*. Dostupné z: http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffao18.pdf, s. 7, 56.
- [15] BÁRTA, Miroslav a Martin KOVÁŘ. *Kolaps a regenerace: cesty civilizací a kultur: minulost, současnost a budoucnost komplexních společností*. Praha: Academia, 2011. ISBN 978-80-200-2036-9

FINANČNÍ DOSTUPNOST BYDLENÍ V ČR

FINANCIAL AVAILABILITY OF HOUSING IN THE CZECH REPUBLIC

Roman BRAUNER²

Abstrakt

Článek se zabývá finanční dostupností bydlení a vývojem průměrné mzdy v České republice, pro běžného obyvatele. Tato dostupnost je zkoumána v čase a to jak se tyto podmínky pro obyvatelstvo měnilo za posledních 10 let. Dále se taktéž zabývá výzkumem a srovnáním faktorů, které tyto podmínky dostupnosti bydlení ovlivňovali a jak se v daném čase měnili. Koupě nemovitosti je spojena jednak s možností konzervativního uchování kapitálu, ale především slouží pro vlastní potřebu bydlení. Alternativou koupě nemovitosti pro vlastní bydlení je pronájem movitosti, kterého jsou občané nuceni využívat v případě, že nebudou schopni si vlastní bydlení koupit.

Klíčová slova:

Cena nemovitosti, inflace, průměrná mzda, příjem domácností úroková sazba.

Abstract

The article deals with the availability of housing and development of the average wage in the Czech Republic for the ordinary citizen. This availability is being investigated over time and how these conditions have changed for the population over the past 10 years. The article also deals with the research and comparison of the factors influencing these conditions of housing affordability and how they have changed during that time. The purchase of real estate is connected with the possibility of conservative preservation of the capital, but primarily serves for own use of housing. An alternative to buying property for their own housing is the lease of the property, which citizens are forced to use when they are not able to buy their own housing.

Key words:

Average wage, household income, interest rate, inflation, price of real estate.

ÚVOD

Dostupnost bydlení v Česku stále výrazně zaostává za Evropskou unií, byť jsou hypoteční úvěry v ČR nejlacinější v historii a mezi levnější patří i ve srovnání s ostatními státy EU. ČR ale ztrácí v porovnání kupní síly. I levná hypotéka se tak ve srovnání s dalšími státy unie stává pro českého občana s průměrnými příjmy drahá. Finanční dostupnost vlastnického bydlení se postupně stala standardizovanou formou operacionalizace hodnocení bytové situace ve většině vyspělých tržních ekonomik. Vlastní bydlení se České republice stává stále hůře dostupné. Mohou za to rostoucí ceny rezidentních nemovitostí, omezení hypoték ze strany ČNB a velká poptávka po novém bydlení. Na trhu s nemovitostmi můžeme aktuálně pozorovat určitý obrat. Počty hypoték se začínají snižovat a růst cen nemovitostí lehce zpomaluje [1].

Na vině není klesající poptávka. Lidí, kteří by se chtěli nastěhovat do vlastního, je více než bytů na prodej. Tento převis je nejpatrnější v hlavním městě Praze. Byty jsou však pro stále větší množství lidí drahé. V Česku jsou dnes nejhůře dostupné byty v Evropě. Problém není v samotných cenách bytů. Ty jsou v řadě evropských měst výrazně vyšší. Za růstem cen nemovitostí však pokulhávají české mzdy. Příjmy českých zaměstnanců sice rychle rostou, dostupnost bydlení se ale dále zhoršuje. Ceny bytů totiž rostou ještě rychleji než mzdy a svůj podíl mají i rostoucí úrokové sazby u hypoték. Drahé jsou přitom v Česku byty v porovnání s příjmy, i když se podíváme do zahraničí. Například v sousedním Německu stačí na průměrný byt vydělávat průměrnou mzdu o více jak polovinu kratší dobu.

² **Ing. Roman Brauner**, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, Ústav ekonomiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, E-mail: brauner@fbm.vutbr.cz

Často citovaná definice finanční dostupnosti bydlení uvádí, že „dostupnost se vztahuje k zajištění určitého standardu bydlení (nebo různých standardů) za cenu či nájemné, které v očích nějaké třetí strany (zpravidla vlády) nepředstavují nerozumné zatížení pro příjem domácnosti“ [2].

Finanční dostupnost vlastnického i nájemního bydlení se nejčastěji měří na indikátoru podílu nákladů na bydlení, které musí domácnost vynaložit na získání a udržení svého (resp. přiměřeného) bydlení, a čistého příjmu domácnosti. U vlastnického bydlení se používá rovněž indikátor počtu let spoření pro pořízení pro danou velikost domácnosti přiměřeného vlastnického bydlení. Podíl nákladů na bydlení k čistému příjmu domácnosti je pak pro sektor nájemního bydlení dále sledován buď prostřednictvím indikátoru podílu výdajů na nájemné/bydlení na příjmu domácnosti („rent-to-income ratio“, „housing expenditures-to-income ratio“) nebo prostřednictvím indikátoru reziduálního příjmu („residual income“). Garnett (2000) rozlišuje tři základní přístupy k analýze finanční dostupnosti bydlení: indikátorový přístup, referenční přístup a reziduální přístup. Indikátorový přístup využívá indikátorů měřících míru zatížení výdaji na bydlení a při stanovení limitní hodnoty pak odhaduje dostupnost bydlení pro populaci obecně či pro jednotlivé sociální skupiny. „Na konci 19. století lidé často zmiňovali pravidlo: týdenní mzda se rovná měsíčnímu nájemnému. Tak vznikla rozšířená představa, že nájemné by nemělo převyšovat 25 % příjmu domácnosti“ [3].

Referenční přístup nestanoví přesně limitní hodnotu míry zatížení, ale odkazuje k situaci buď v jiném sektoru bydlení (např. nájemné by mělo být stanoveno na úrovni nájemného v soukromém nájemním bydlení) nebo k nutnosti zajistit bydlení té a té skupině obyvatel (např. nájemné by mělo být stanoveno tak, aby si jej mohli dovolit zaměstnanci s nízkou úrovní mezd).

Reziduální přístup vycházející z indikátoru reziduálního příjmu se pak snaží hodnotit výši příjmů domácnosti po odečtení výdajů na bydlení, jenže podobně jako v obou předešlých přístupech se opět vynoří normativní otázka: Je reziduální příjem zbylý po odečtení nákladů na bydlení dostatečný k pokrytí všech ostatních nezbytných životních potřeb? Normativní aspekt při čistě finančních a z určitého úhlu jistě zjednodušujících analýzách dostupnosti bydlení plyne zejména ze skutečnosti, že bydlení (zejména pak to vlastnické) představuje zboží dlouhodobé spotřeby a jako takové je vzhledem k pravidelným příjmům domácnosti a ve srovnání s ostatním zbožím velmi drahé.

Podle Hulchanskiho (1995) jsou ukazatele finanční dostupnosti bydlení užívány šesti rozdílnými způsoby: pro popis vývoje, statistickou analýzu, administraci podpory veřejných rozpočtů, definici bytové potřeby v dané zemi či lokalitě, predikci schopnosti hradit své závazky dotýkající se placení nájemného nebo splácení hypotečního úvěru a jako selekční kritérium. První tři užití jsou Hulchanskim klasifikovány jako „relativně validní“ (475), zbytek jsou naopak nevalidní a neoprávněná užití. Ukazatele smí být využito k popisu, srovnání, statistickou analýzu a nakonec i pro testování nástrojů bytové politiky (např. příspěvku na bydlení), nikoliv však pro subjektivní definici bytové potřeby v zemi či obci (pro účely příliš obecné „plánovací“ koncepce bytové výstavby) nebo pro účel predikce schopnosti hradit v budoucnu své závazky plynoucí z nájemného nebo hypotéky (nikdo nemůže predikovat budoucí podmínky). Všechny uvedené přístupy k měření finanční dostupnosti bydlení se rovněž musí vyrovnávat s metodologickými problémy jako:

- nízká míra zatížení výdaji na bydlení může být výsledkem velmi nízké kvality bydlení;
- referenční kategorie ani reziduální příjem jen velmi málo odráží skutečné životní podmínky těch, kteří se pohybují nad stanovenou limitní hodnotou;
- jelikož bydlení je velmi heterogenním zbožím, čistá analýza výdajů na bydlení nezahrnuje nejen kvalitu samotného bydlení, ale ani takové faktory jako ochranu nájemních práv, náklady plynoucí z dostupnosti nejrůznějších kulturních a zdravotních zařízení, náklady dojížděky do zaměstnání apod. [4].

Z těchto důvodů bývají ukazatele dostupnosti nejrůznějším způsobem upravovány, ale i přes své široce diskutované nedostatky však ukazatel míry zatížení výdaji na bydlení (jakkoliv upravovaný) zůstává stěžejním měřítkem finanční dostupnosti bydlení ve všech zemích Evropské unie.

1 METODOLOGIE A DATA

Pro analýzy jsou využity především sekundární data z databáze České národní banky a Českého statistického úřadu, které byly podrobeny zkoumání vzájemných závislostí a vazeb, a to zejména mezi průměrnými mzdami a vývojem cen na trhu s nemovitostmi v České republice. Tyto ukazatele jsou pak porovnány s ostatními státy Evropské unie. Z výsledků analýz se následně definuje současný stav

s predikcí dalšího vývoje. Data byla zpracována v programu MS Excel 2010. Zkoumaná data byla za období od roku 2008 do prvního kvartálu roku 2018.

1.1 Definice ukazatele „mzdy“

Jedná se o průměrné hrubé měsíční mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, o zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky. Zahrnuty jsou částky v daném období zúčtované, bez ohledu na to, zda byly ve skutečnosti zaměstnancům vyplaceny. Průměrná mzda je sledována u evidenčního počtu zaměstnanců.

Zdrojem dat jsou údaje ČSÚ. Data obsahují údaje za civilní sektor národního hospodářství ČR (tj. bez části resortu Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra). Dále zde nejsou obsažena data za některé další ekonomické subjekty statisticky nesledované, osoby vykonávající veřejné funkce (poslanci, senátoři, uvolnění členové zastupitelstev, soudci, aj.). Údaje vycházejí ze zjišťování průměrné měsíční mzdy v přepočtu na fyzické osoby u ekonomických subjektů

- s 20 a více zaměstnanci (nefinanční podniky a korporace, zaměstnanci u fyzických osob nezapsaných do obchodního rejstříku),
- bez ohledu na počet zaměstnanců (peněžní instituce a korporace, pojišťovací společnosti, vládní instituce a neziskové instituce sloužící domácnostem).

Data za jednotlivá čtvrtletí a celé roky byla zpracována metodou podnikovou. Do odvětví jsou data tříděna podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností. Průměrná mzda je uvedena v nominálním vyjádření v Kč, index nominální mzdy v procentech proti stejnému období minulého roku.

Způsob výpočtu pro průměrnou měsíční mzdu v absolutním vyjádření v Kč = podíl mzdových prostředků bez OON (v tis. Kč) a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců děleno třemi krát tisíc. Index nominální mzdy = podíl průměrné měsíční mzdy ve sledovaném období a průměrné měsíční mzdy ve stejném období minulého roku krát sto.

Průměrná mzda a index nominální a reálné mzdy jsou uvedeny a počítány u ekonomických subjektů:

- a) podnikatelské sféry
 - od r. 2008 s 20 a více zaměstnanci, vč. zaměstnanců u soukromých podnikatelů nezapsaných do obchodního rejstříku,
 - v odvětví peněžnictví bez ohledu na počet zaměstnanců;
- b) nepodnikatelské sféry, tj. za zaměstnance všech organizací plně nebo částečně financovaných ze státního či místního rozpočtu a institucí, které nehospodaří za účelem zisku [5].

1.2 Definice ukazatele „ceny nemovitostí“

Ceny nemovitostí jsou skutečně placené, resp. přiznané ceny, za něž se realizují transakce s byty, rodinnými domy, bytovými domy a stavebními pozemky, a to jak stávajícími, tak i nově postavenými. Data shromažďuje Český statistický úřad z daňových přiznání a z údajů realitních kanceláří, developerů, katastrálních a stavebních úřadů.

Ceny tzv. sledovaných druhů nemovitostí (byty, rodinné domy, bytové domy, stavební pozemky) jsou definovány jako průměrné kupní ceny za 1 m², které byly deklarovány v daňových přiznáních (extrémní hodnoty se vylučují). Zahrnuty jsou veškeré transakce realizované ve sledovaném období. Cenové indexy jsou kalkulovány na bázi Laspeyresova vzorce a vycházejí z národních definic ukazatelů.

Index cen bytů (HPI) je kompilován podle evropsky harmonizované metodiky (odsouhlasené mezi Eurostatem a ECB) na bázi tzv. gross acquisition approach a zahrnuje veškeré bytové transakce obyvatelstva realizované jak uvnitř sektoru (mezi obyvatelstvem), tak ve vztahu obyvatelstva a ostatních relevantních sektorů.

Index cen vlastnického bydlení (OOH Index) je kompilován podle evropsky harmonizované metodiky (odsouhlasené mezi Eurostatem a ECB) na bázi tzv. net acquisition approach a zahrnuje veškeré bytové transakce obyvatelstva realizované ve vztahu obyvatelstva a ostatních relevantních sektorů, jejichž cílem je pořízení vlastního bydlení. Data jsou kompilována ve čtvrtletní periodicitě. Ceny sledovaných druhů nemovitostí jsou členěny na:

1. Ceny bytů.
2. Ceny rodinných domů.
3. Ceny bytových domů.
4. Ceny stavebních pozemků.

Index cen bytů (HPI) se člení na:

1. Kupní ceny nových bytů.
2. Kupní ceny existujících bytů.

Index vlastnického bydlení (OOH Index) se člení na:

1. Výdaje spojené s pořízením vlastního bydlení.
2. Výdaje spojené s držbou vlastního bydlení [6].

Použitá metodika představuje kombinaci kvalitativní a kvantitativní analýzy. Kvalitativní složka provedeného výzkumu je zastoupena poznatky ekonomické teorie, které jsou následně porovnávány se současným způsobem řízení nejvýznamnějších světových ekonomik. A pokud se jedná o kvantitativní složku, vychází z ekonomických dat, převzaty z databáze Eurostatu.

2 ANALÝZA A VÝSLEDKY

Investici do nemovitostí provádí celé spektrum subjektů. V první řadě to mohou být koneční uživatelé (domácnosti), které si je zajišťují pro svoje vlastní potřeby a to bydlení. Nedílnou součástí trhu s nemovitostmi jsou i drobní a velcí investoři či podniky, kteří do nich ukládají svoje aktiva jak z pohledu uchování hodnoty, tak i pro současný příjem ve formě nájemného. Investice do nemovitostí by měli být jednou z dlouhodobých stabilních investic, nicméně i v tomto segmentu se lze potkat s velkými, někdy i nečekanými výkyvy z pohledu jejich okamžité hodnoty.

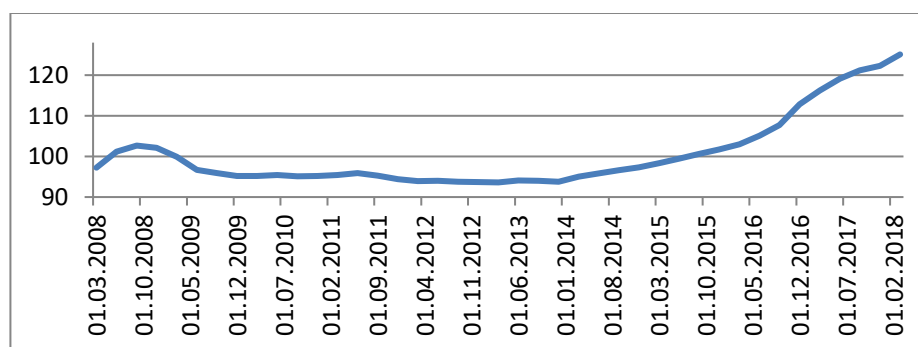
Pokud se bude zkoumat první skupina a to subjekty nakupující nemovitosti pro vlastní potřebu bydlení, je zapotřebí zkoumat jednak vývoj cen nemovitostí, ale také vývoj příjmů této skupiny což jsou mzdy.

2.1 ANALÝZA VÝVOJE CEN NEMOVITOSTÍ

Cena bytů v posledních dvou letech výrazně rostla nejen u novostaveb. Také hodnota starších bytů šla rychle nahoru. Nejvíce se to v poslední době projevovalo u panelových domů na pražských sídlištích. Rostly však i ceny rodinných domů

U novostaveb má velký vliv na růst cen struktura developerských projektů. Zatímco v minulosti developerské společnosti více stavěly na okraji Prahy, dnes se výstavba koncentruje především v širším centru metropole. Právě to se odráží na výsledných cenách.

Podle společných statistik společností Trigema, Central Group a Skanska Reality průměrná cena prodaných nových bytů v hlavním městě ke konci roku 2017 vzrostla meziročně o 19,6 procenta na 83 150 korun za čtvereční metr. [7] Vůbec poprvé tak byla překonána hranice 80 tisíc korun za metr čtvereční. Je to dáno do velké míry právě tím, že developeři prodávají byty v dražších projektech.



Graf 1 Cenový index nemovitostí 2015=100
Zdroj: ČNB

Dle grafu č. 1 je vidět, že nynější růst cen již o velké procento překonal růst cen nemovitostí před příchodem celosvětové krize v roce 2008.

Růst cen podporuje také vysoká poptávka po investičních bytech, které lidé kupují, aby je následně mohli pronajímat. Stále častěji přitom volí formu krátkodobého pronájmu formou služby Airbnb, od které si slibují vyšší výnos. To však podle odborníků přináší negativa na realitní trh. Na něm je aktuálně nedostatek nabídek menších bytů do 50 metrů čtverečních určených k dlouhodobému pronájmu. Vysoká poptávka pak opět zvedá ceny nájmu. To hraje do karet opět lidem, kteří chtějí byt pronajímat a tím pádem mohou dosáhnout vyššího výnosu. Situace, kdy je na trhu nedostatek bytů, se jen tak nespraví. Developerům se mimo jiné i kvůli zdlouhavým povolovacím procesům nedaří prosadit dostatek nových projektů. Poslední dva roky do velké míry těžili ze svých zásob z minulých let. Nyní už však často nemají z čeho brát a to se projevuje na prodejích.

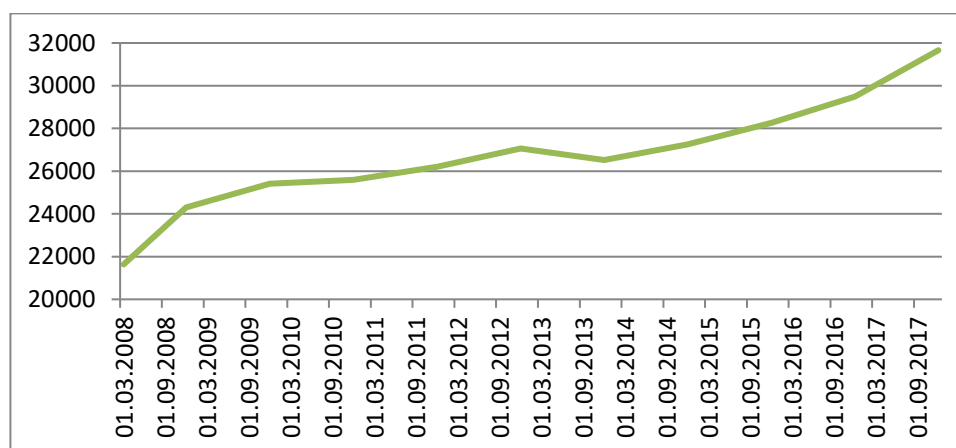
Ve třetím čtvrtletí 2017 v Praze prodali jen 1200 bytů. To je o 250 méně než za stejné období roku 2016. V roce 2018 se jim podle odhadů podaří prodat zhruba o 1000 bytů méně než v roce 2017, kdy na trhu našlo majitele 6650 nových bytů. Některé firmy, které dosud působily pouze na pražském rezidenčním trhu, míří do dalších měst.

2.2 ANALÝZA VÝVOJE MEZD

Vzhledem k tomu, že nákup nemovitosti pro vlastní bydlení do značné míry ovlivňuje příjem. Pro definici dostupnosti bydlení je zapotřebí analyzovat vývoj mezd v České republice, který pak můžeme porovnat s vývojem cen nemovitostí.

Z hlediska mezd začal rok 2018 dle očekávání silným růstem. Průměrná mzda, která dle ČSU představuje 30 265 Kč, vzrostla v 1. čtvrtletí 2018 nominálně ke stejnému období minulého roku o 8,6 %, což je nejvíce za toto roční období od roku 2008.

Reálné mzdy od počátku roku 2014 až do 3. čtvrtletí 2016 takřka kopírovaly vývoj nominálních mezd, protože inflace (index spotřebitelských cen) se pohybovala jen na cca půlprocentní úrovni, a docházelo tak k rychlému zvyšování reálné kupní síly mezd i za slabšího nominálního růstu. S příchodem roku 2017 růst cen překonal inflační cíl ČNB (2 %) a vývoj nominálních a reálných mezd se tak začal výrazněji odlišovat. V 1. čtvrtletí roku 2018 inflace mírně klesla na 1,9 % a mzdy se tedy meziročně reálně zvýšily výrazněji, o 6,6 %. Tento souzvuk nižší inflace a silného nominálního nárůstu tak přinesl nejvyšší index od 1. čtvrtletí 2003, kdy průměrná mzda stoupla reálně ještě o dvě desetiny procentního bodu více.[8]



Graf 2 Vývoj nominálních mezd

Zdroj: ČSU

Podobně jako vývoj počtu zaměstnanců byl v 1. čtvrtletí 2018 i mzdový růst diferencovaný v jednotlivých odvětvích. Nikde však nedošlo k poklesu úrovně, meziroční nominální nárůsty se pohybovaly od 3,5 % až po 13,1 %. Nárůst průměrných mezd je viditelný nejvíce v odvětvových sekcích, kde dominantně rozhodoval stát. To platí pro kulturní, zábavní a rekreační činnosti, kde se průměrná mzda zvýšila nejvíce (o 13,1 %) a dosáhla 26 497 Kč, ve vzdělávání (o 12,6 %) na 28 425 Kč, obdobně ve veřejné správě a obraně (o 12,5 %) na 33 857 Kč, a v neposlední řadě pro zdravotní a sociální péči (o 11,8 %) na 31

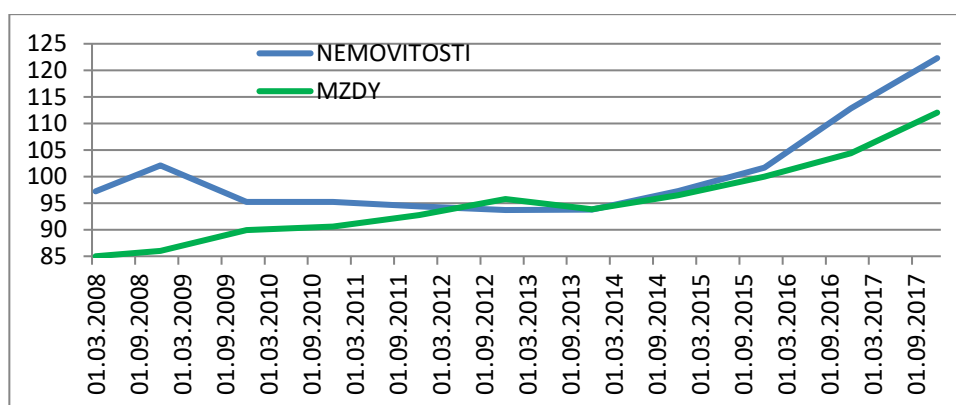
747 Kč. Tržní odvětví v tomto směru poněkud pokulhávala, v nich byl nejrychlejší mzdový růst u odvětví činnosti v oblasti nemovitostí (o 8,9 %) a v dopravě a skladování (o 8,6 %). V obchodě a opravách (velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel) vzrostla průměrná mzda již podprůměrně (o 8,4 %).

V průmyslových odvětvích byl mzdový růst 7,5 %, v zemědělství, lesnictví a rybnářství mírně méně (7,1 %). Vůbec nejnižší nárůst byl v peněžnictví a pojišťovnictví, kde však zaměstnanci s průměrnou mzdou 55 234 Kč zůstávají z hlediska mzdové úrovně na druhém místě. Vůbec nejlépe jsou placeni zaměstnanci v odvětví informačních a komunikačních činností s 56 822 Kč [8].

Mzdovému růstu v 1. čtvrtletí 2018 nesvědčil nižší počet odpracovaných hodin a naopak vyšší objem placené neodpracované doby. Podíl přesčasů byl srovnatelný s loňskem.

2.3 SROVNÁNÍ VÝVOJE CEN NEMOVITOSTÍ A VÝVOJE MEZD

Dle analýz je patrný vzestupný vývoj jak u cen nemovitostí, tak u průměrných mezd. Proto je zapotřebí tento vývoj obou indexů vzájemně porovnat a popsat jejich vztah. Pro lepší přehlednost se zkoumají jen jejich indexy a to jejich změna sledovaného období s tím stejným obdobím minulého roku. Tyto indexy byly následně převedeny na jejich procentuální změny a zobrazeny v jednom grafu.



Graf 3 Srovnání indexu nemovitostí s vývojem mzdy
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSU a ČNB

Grafu č. 3, znázorňuje srovnání vývoje průměrných mezd a cenových indexů nemovitostí, které jsou převedeny na jejich procentuální vyjádření. Z tohoto grafu tedy vyplývá, že na počátku roku 2008, kdy tyto procentní přírůstky byly takřka shodné, průměrné mzdy rostli mnohem více než ceny nemovitostí a to bylo v období před příchodem celosvětové krize, kdy ceny nemovitostí také zažívali značný vzestup. Dále od roku 2009 oba sledované indexy zaznamenávají významné poklesy, které jsou takřka totožné. U průměrných mezd tyto poklesy jsou o trochu významnější, nicméně vzhledem k významnému růstu roku 2008 si vytvořili dostatečnou rezervu, která zabezpečovala přibližně stále stejnou hladinu finanční dostupnosti nákupu nemovitostí.

Tento stejný trend se v roce 2013 začal měnit, kdy nemovitosti začali významněji růst. A koncem roku 2014 trh s nemovitostmi zaznamenal podobný scénář, jako tomu bylo koncem roku 2007, kdy se začali propadat většina fondů, ale s tím rozdílem, že oproti roku 2007 kdy úrokové sazby dosahovali takřka 6% p.a., nyní byly pod hodnotou 2,5% p.a. Proto nejen investoři, ale i domácnosti a podniky začali svoje aktiva přesouvat do nemovitostí. Tato extrémní poptávka takřka „vyprodala“ celý trh s nemovitostmi a začala tlačit prodejní ceny nemovitostí prudce vzhůru. Kdy tento trend i přes různé intervence centrální banky trvá dodnes.

Oproti tomu v roce 2013 přírůstek mezd zaznamenal lehký pokles a i přes následné zvyšování v roce 2014 tento zvyšující se trend nebyl tak významný, jako to mu bylo u nemovitostí.

Zlomový bod tohoto srovnání přichází začátkem roku 2016, kdy přírůstky průměrných mezd z minulých let, které byly stále vyšší, než byly přírůstky cen na trhu s nemovitostmi, dorovnají. A od roku 2016 ceny na trhu s nemovitostmi zaznamenávají mnohem rychlejší růst, než jsou průměrné mzdy. Koncem roku

2017 tento trend přetrvává, nicméně i přes velmi nízkou nezaměstnanost a tím pádem rychlejším tempem růstu průměrných mezd, tento rozdíl v přírůstcích činí takřka 15%, což je velmi významným ukazatelem snižujících se možností dosažení na stejné typy nemovitosti.

ZÁVĚR

Při současném sledování vývoje cen bytů, hypoték a příjmů domácností, se ukazuje další trend zhoršování situace. Koupit průměrný byt je pro Čechy nyní finančně náročnější i třeba než na začátku roku 2009, kdy se průměrná úroková sazba u hypoték podle Fincentrum Hypoindexu pohybovala těsně pod hranicí šesti procent. Nyní v únoru byla průměrná úroková sazba nově prodané hypotéky na 2,36 procentech. Za horší dostupnost bydlení mohou rostoucí ceny bytů. Zatímco loni v únoru byla průměrná nabídková cena bytů v Česku 2,39 milionu korun, letos to bylo o bezmála 400 tisíc korun, tedy zhruba o 16 procent, více. Spolu s růstem úrokových sazeb se jedná o velmi špatnou situaci na, která se negativně podepisuje na dosažitelnosti vlastnického bydlení v České republice. Výsledek je takový, že v loňském roce stačil průměrný český domácnosti na pořízení bytu o průměrné ceně 2,39 milionu korun necelý šestinásobek (5,85) čistého ročního příjmu, letos při ceně 2,78 milionu je to už více než 6,5 násobek.

Tempo, jakým tento ukazatel zhruba od poloviny roku 2016 narostl, je nevídané. A zdaleka v tom nehraje roli pouze růst cen v hlavním městě. Ba naopak. V Praze tempo růstu nabídkových cen bytů v posledních měsících zpomalilo a největší meziroční nárůsty byly v únoru vidět v Olomouckém a Plzeňském kraji a na Vysočině. Jediným krajem, kde v únoru v meziročním srovnání zaznamenal pokles cen bytů – a to tříprocentní – je Karlovarský kraj. Karlovarský kraj patří ještě spolu s Královéhradeckým a Zlínským krajem k jediným třem regionům, kde se dostupnost bydlení za poslední rok zlepšila. Čistý příjem domácností, který firma počítá na základě údajů Českého statistického úřadu, v těchto krajích převýšil vliv změn u cen bytů. Zároveň platí, že průměr za celou republiku výrazně zvedá situace v Praze, kde jsou byty suverénně nejhůře dostupné. Na průměrnou cenu pražského bytu je třeba více jak jedenáctinásobek průměrného čistého ročního příjmu pražské domácnosti. Zdaleka nejdostupnější je bydlení naopak v Ústeckém kraji, kde na pořízení průměrného bytu stačí jen více jak dvojnásobek průměrného čistého ročního příjmu.

Co se týče dosažitelnosti vlastního bydlení se zohledněním cen hypoték, je zapotřebí přepočítat, jak velkou část příjmu musí průměrná česká domácnost každý měsíc vynaložit na splátku hypotéky. I v tomto případě se situace postupně zhoršuje. Celorepublikový index v únoru vzrostl na 42 procent, před rokem to bylo 35,7 procenta. Znamená to, že průměrná česká domácnost dá na splátku průměrné hypotéky za průměrný byt 420 korun z každé tisícikoruny čistého příjmu. Kromě rostoucí ceny bytů zde hrají roli i rostoucí úrokové sazby. Průměrná nabídková úroková sazba stoupla meziročně z 2,05 na 2,57 procenta. I zde existují velké rozdíly mezi jednotlivými kraji. A opět platí, že bydlení přes hypotéku je nejhůře dostupné v Praze a nejdostupnější v Ústeckém kraji.

Také mezinárodní srovnání potvrzuje pro Čechy nepříjemný trend Česko v loňském žebříčku, kdy se vycházelo z dat roku 2016, poprvé v jeho historii vystoupala na nechtěné první místo, které znamená, že je zde bydlení z porovnávaných zemí nejhůře dostupné. Průměrný byt o velikosti 70 m² stojí v Česku 10,9 průměrných hrubých ročních platů, což je téměř o celý roční plat víc než druhé Britý. Ceny nových nemovitostí v České republice jsou nyní zejména kvůli klesající zásobě developerských projektů a volných bytů k prodeji výrazně vyšší než v sousedním Polsku nebo v Maďarsku. Zároveň máme v evropském porovnání stále relativně nízké mzdy. Nejdostupnější nové byty lze najít v Nizozemsku, kde k pořízení nového bytu stačí 4,4 ročních platů. Za Nizozemci následují Němci, Španělé a Belgičani, kteří na byt vydělávají okolo pěti let [9].

Výhled pro další měsíce přitom zůstává nepříznivý. Růst mají postupně úrokové sazby. Predikovat vývoj úrokových sazeb rok nebo dva dopředu lze velmi obtížně. Troufnu si však říci, že sazby v příštích letech výrazně nepoklesnou. Nemají kam. Jsou pořád tak nízké, že je více pravděpodobný jejich růst než pokles. V růstu mají pokračovat i ceny bytů. V příštích měsících, potažmo v letošním roce, nelze očekávat zatím reálnou změnu trendu, a nicméně se dá očekávat růst cen, i když bude pomalejší než v minulých letech. Ke korekci a otočení trendu by mohlo dojít v horizontu let. Kdy přesně to bude, nelze odhadnout.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] LUX, Martin. *Finanční dostupnost bydlení v ČR a zemích EU*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2002. Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky.
- [2] MACLENNAN, Duncan. (ed.) & Williams, RU *Affordable Housing in Britain and the United States*. 1990, Joseph Rowntree Foundation, York.
- [3] GARNETT, David, Housing finance. S. I.: Chartered institute of housing, 2001. SBN 10: 190320853X
- [4] HULCHANSKI, David, The Concept of Housing Affordability: Six Contemporary Uses of the Housing Expenditure-To-Income Ratio, 1995, Housing Studies 10: 471–492.
- [5] Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online] Copyright © 1996 [cit. 15. 07. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m
- [6] ARAD. Česká národní banka. [online]. Copyright © 2005 [cit. 16. 07. 2018]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/docs/ARADY/HTML/hledej.htm>
- [7] Dostupnost bydlení. Zprávy aktualně.cz [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/v-cesku-jsou-dnes-nejhure-dostupne-byty-v-evrope-na-trhu-ale/r~4786857cbe4211e789880025900fea04/>
- [8] HOLÝ, D. 2018, *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2018*. Kurzy.cz. [online] [cit. 16.07.2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [9] Dostupnost bydlení se zhoršuje. Na nový byt vyděláváme dvakrát déle než Němci - Měšec.cz. Měšec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. Copyright © 1998 [cit. 21.08.2018]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/dostupnost-bydleni-se-zhorsuje-na-novy-byt-vydelavame-dvakrat-dele-nez-nemci/>

NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI A PREVENCE JEHO VZNIKU

VIOLENCE IN THE WORKPLACE, AND THE PREVENTION OF ITS OCCURRENCE

Jaromír ĎURÍŠ³

Abstrakt

Příspěvek se zabývá vybranými aspekty výskytu násilí v pracovním prostředí. Zaměřuje se na možné zdroje a podmínky vzniku násilí na pracovišti. Otevírá rovněž diskusi nad možnostmi prevence vzniku násilí v práci.

Klíčová slova:

Násilí, pracoviště, pracovní prostředí, prevence, šikana, mobbing, organizační kultura.

Abstract

The paper deals with selected aspects of the occurrence of violence in the work environment. It focuses on the possible resources and conditions of violence in the workplace. It also opens up a discussion of the possibilities of prevention of violence at work.

Key words:

Violence, workplace, work environment, prevention, bullying, mobbing, organizational culture.

ÚVOD

Výskyt násilí na pracovišti, a to nejenom v podobě fyzické agrese, ale i neméně závažného psychického terorizování je vážným problémem, který bývá někdy v organizacích, tu vojenskou nevyjímaje, podceňován. Tento fenomén je bohužel s velkou pravděpodobností mnohem více rozšířen, než se nám líbí a než je řada organizací ochotna přiznat. Je to dáno z velké části jednak skrytostí působení jednotlivých iniciátorů psychického násilí, také obtížností detekování, identifikace nebo i samotného prokazování výskytu těchto negativních jevů. Některé medializované případy pak představují pouhou pomyslnou špičku ledovce, s níž má veřejnost šanci se detailněji seznámit.

Jednotlivé formy výskytu násilí v pracovním prostředí jsou označovány v odborné literatuře specifickými termíny, které se čím dále více dostávají do povědomí i laické veřejnosti. K nejznámějšímu pojmu v tomto kontextu můžeme zařadit označení mobbing, označující obvykle způsob psychického trýznění v pracovním životě, kdy dochází k nepřátelským a neetickým formám komunikace a útokům na osobní integritu napadeného. Jde o systematické, cílevědomé a především opakované útoky na určitou osobu, či osoby. Některé výzkumy naznačují, že výskyt či případný nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti.

1 PŘÍČINY VZNIKU NÁSILÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Příčiny vzniku a výskytu násilí na pracovištích mohou být různorodé. Nespočívají pouze v osobnosti mobbera⁴, ale mohou rovněž souviset se špatně nastavenou organizační (firemní) kulturou, která upřednostňuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, naopak je výrazně oslabena, či chybí etika, dále je příčinou špatná organizace práce a neméně závažným zdrojem vzniku násilí na pracovišti může být styl řízení. [1] Kromě osobností mobberů mohou nežádoucí atmosféru na pracovištích vyvolávat zejména sociálně nepřizpůsobiví jedinci (agresivní, psychopatictí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.).

Podle Carbo [2] při hledání předpokladů či podmínek vzniku násilí na pracovišti je potřebné hledání na třech úrovních – makro, mezo a mikro úrovni. Jinými slovy, existují zde sociální faktory (makro), organizační faktory (mezo) a individuální faktory (mikro). Na úrovni společenských faktorů můžeme

³ Mgr. Jaromír Ďuriš, katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno, telefon +420 973 442 650, jaromir.duris@unob.cz

vidět zejména akceptaci šikanujícího chování v práci spojeného s honbou za ziskem, který přináší. Přinejmenším však musí existovat společnost, která umožní takový systém rozvinout, i když zde není přímá podpora nebo tolerance k takovému systému. Padilla, Hogan a Kaiser [3] v této souvislosti mluví o podporujícím prostředí. Prostředí pozitivně podporující destruktivní lídry a následně toxický styl vedení podřízených jsou založeny na nestabilitě prostředí, pocitu ohrožení převládající v tomto prostředí, kultuře a společenských normách, které jsou běžné v daném prostředí, případně absenci dostatečných kontrolních mechanismů a celkovém rozdělení kompetencí a moci.

Na úrovni společenských faktorů se někdy v určitých organizacích či společnostech také můžeme setkat s tolerancí specificky šikanujícího chování kombinovaného s očekáváním individuálního „machismu“, jakéhosi chlapáctví, či mužnosti, které vede k očekávání, že cíl, nebo objekt šikany je vlastně posilován či trénován, aby se dokázal se šikanou vypořádat sám. Z organizačního pohledu se můžeme setkat s organizacemi, které povolují pracovní šikanu, nebo ji dokonce podporují nebo odměňují. Lídři v takovýchto organizacích nahlíží na šikanu, či násilné chování jako na možný způsob kontroly či ovládnutí podřízených. Na individuální úrovni pochopitelně musí být šikanující osoba, která je buďto ochotná vědomě zahrnout šikanující chování do svého způsobu jednání s podřízenými, nebo tak činí nevědomě a své hrubé jednání za šikanující nepovažuje.

Příčin mobbingu, respektive obecně vzniku násilí v pracovním prostředí je mnoho. Může to být pokus o likvidaci konkurence, nepohledného pracovníka (kolegu, nadřízeného či podřízeného), špatný styl vedení, nuda, snaha kompenzovat si vlastní pocit méněcennosti, hledání obětí, beránka za vlastní selhání či neúspěch. Leymann k základním příčinám mobbingu řadí:

- Nedostatečnou kvalifikaci pro vedení lidí, autoritářský styl vedení;
- Nízkou schopnost vypořádat se s konfliktem;
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů;
- Firemní kulturu s nízkou úrovní etiky;
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách;
- Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace);
- Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení);
- Podstatné rozdíly v míře tolerance, respektive nedostatek tolerance;
- Destruktivní zacházení s chybami či omyly;
- Strukturu osobnosti mobbovaného [4].

Huberová [5] uvádí několik faktorů způsobujících nezdravé ovzduší v podniku a tím podrážděnou a nebezpečnou náladu pracovníků:

- Stres z přetížení nebo špatné organizace práce.
- Jednotvárnost a nuda.
- Špatný styl řízení.
- Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti.
- Hněv na organizaci.
- Tlak shora.
- Touha po moci.
- Osobní důvody.
- Strach.

Pokud jde o osobnost mobbera, inklinace k násilí může být interpretována jako multifaktoriální jev, v němž se souběžně setkávají vrozené dispozice, získané zkušenosti a situační podněty. Podle Svobodové jsou agresori neboli mobbeři většinou nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mezi mobbery patří také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mohou to být kariéristé, snažící se prosadit na úkor druhých. Předpoklady stát se mobberem má i člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek, následně změní své vnímání a začne se cítit být vyvoleným [1].

Mobbery mohou být muži i ženy bez rozdílu, mají obvykle stejnou snahu svou oběť zničit a vyštvať ze zaměstnání, odlišují se pouze v používání strategií. Muži jednají přímo, jsou tvrdší, preferují přímou cestu k odstranění oběti, často oběti vyhrožují násilím, zdůrazňují slabé stránky, oběť fyzicky ohrožují. Ženy jednají spíše skrytě, jsou zákeřnější a volí spíše emoční vydírání, nedávají oběti možnost se vyjádřit, neustále jí skáčou do řeči. Šíří lži, pomluvy, vysmívají se vzhledu oběti. Nelze však říci, kdo je horším

mobberem, zda muž či žena, protože jejich společným cílem je oběť zneklidnit, snížit její sebeúctu a postupně ji zahnat do izolace [1] [5].

2 PREVENCE VZNIKU A VÝSKYTU NÁSILÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Pavel Beňo z občanského sdružení Práce @ Vztahy říká: "Jedinou účinnou metodou, jak se vypořádat s mobbingem, je prevence. Odchod z pracoviště, soudy a podobná opatření vlastně řešením v pravém smyslu slova nejsou. Je to jen vypořádání se s následky šikany." [6] Tento názor lze poměrně často najít i na internetových stránkách věnujících se tomuto fenoménu. Odborníci zdůrazňují, že základem prevence je zcela jistě všímavost lidí ke komunikaci a dění na pracovišti, všímavý pohled na každodenní interakce mezi zaměstnanci, schopnost naslouchat ostatním. Shodují se v tom, že 85 % varovných signálů je možné tímto způsobem odhalit. Mezi faktory, kterých si je v této souvislosti třeba všimnout patří například:

- dřívější násilné projevy zejména vůči bezbranným bytostem, jako jsou ženy, děti či zvířata
- přítomnost samotáře – člověka, který se cítí izolován od ostatních, nikdo mu nenaslouchá a obává se změn
- emocionální problémy, drogy, deprese a nízké sebevědomí
- antagonistické vztahy
- frustrace ze stále stejné činnosti
- určitý druh posedlosti, např. zbraně, sex, politika, náboženství apod.

Identifikování potenciálně nebezpečné osoby je ale jen jedna stránka věci, za níž následuje problém, jak se před ní chránit. Podle psychologů je důležité vědět, že mnohdy chce násilník ostatním vyprávět svůj životní příběh. Pokud vyjdeme z této premisy, nechme jej tedy, aby se projevil. Odborníci radí, že je třeba mu aktivně naslouchat a vyvarovat se přitom přímé konfrontace. Lepší je prý mu vyjádřit důvěru a ochotu pomoci, případně se obrátit na oddělení lidských zdrojů, ochranku nebo policii.

Resch a Schubinski s odkazem na Leymanna zdůrazňují čtyři faktory výrazně přispívající k mobbingu na pracovišti. [7] Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování lidí ve vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v odděleních. V návaznosti na tyto faktory navrhuje Resch a Schubinski několik opatření, která riziko mobbingu na pracovišti snižují:

- Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků a tím i riziko jeho vybíjení na dalších pracovištích. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižuje pravděpodobnost výskytu mobbingu.
- Chová-li se top management odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury.
- Ve firmách by měl mít každý pracovník právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím. A to i v případě, že je v naprosté opozici vůči názorům ostatních.
- Ve firmách by mělo být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za mobbing a jaké chování je akceptovatelné. Management by měl proti mobbingu aktivně a otevřeně vystupovat, svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti.
- Ve firmě by měly být stanoveny cíle jednotlivých aktivit, které by měly být sladěny s osobními cíli jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by pak měli být hodnoceni podle splnění těchto cílů. Předem by mělo být stanoveno, jakým způsobem budou zaměstnanci za splnění cílů odměněni. Výsledkem hodnocení by pak mělo být přiřazení k dané mzdové soustavě [8].

Pokud již k mobbingu došlo, je důležitá práce na sobě v oblasti komunikace. Ta může pomoci zejména ve fázi prvotního konfliktu. V případě, že k mobbingu dojde i přes snahu konflikt vyřešit, je nutné, aby se postižený snažil o rozhovor s aktérem mobbingu a zjistil důvod, proč tomu tak je. V tomto případě je nezbytné, aby se postižený snažil o racionální komunikaci, aby si připravil dobré argumenty, aby zaujal postoj, při němž je vidět, že se nebojí, že má pro svá tvrzení dobré důkazy a je schopen je doložit. Oběti mobbingu by měly mít možnost požádat o pomoc v rámci organizace, pro kterou pracují, například obrátit se na svého nadřízeného nebo ostatní nadřízené, závodní radu, odbory, personální oddělení nebo zdravotní středisko. Ti by pak měli neprodleně oběti poradit a podporovat ji, určit a dokumentovat skutkovou podstatu věci ve společných nebo oddělených pohovorech s pachatelem a obětí, obeznámit pachatele s pracovními právními souvislostmi a následky jeho počínání, navrhnout přijetí protipatření u příslušných orgánů, všechny stížnosti a upozornění prošetřit, doprovázet nebo zastupovat oběť

při dalších rozhovorech. Zároveň by firmy měly mít stanoveny i postihy, které může mít chování definované jako mobbing pro pachatele (např. peněžité trest, přeložení, výpověď). Firmy, ve kterých se s mobbingem již setkali či kde jeho výskyt hrozí, by měly vytvořit přesné směrnice a postupy pro tento případ. Zaměstnanci by měli být o mobbingu a jeho projevech poučeni, stejně jako o způsobu, jakým by měli v takovém případě postupovat.

Mobbing a jeho výskyt na pracovišti je významně ovlivňován firemní kulturou. Dobře nastavená firemní (organizační) kultura pozitivně ovlivňuje chování pracovníků, zaměstnanci se cítí příjemně, což má kladný vliv na jejich výkon. Opačný stav, špatné nastavení firemní kultury, neboli převládající negativní atmosféra na pracovišti vede k výraznému snížení výkonnosti a podpoře vzniku patologických vztahů. Z hlediska prevence výskytu násilí na pracovišti je jedním z úkolů firemní kultury působit pozitivně na mezilidské vztahy uvnitř firmy (organizace) a tím omezovat pravděpodobnost vzniku psychosociálního teroru v práci.

Pro vytvoření vhodného pracovního klimatu v organizaci je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Měla by jasně a srozumitelně dávat najevo všem kategoriím pracovníků, jaké jednání je po nich v organizaci vyžadováno, případně na druhou stranu, jaké chování již nebude tolerováno. Klíčovou roli zde pochopitelně hraje vedoucí pracovník. Nekvalifikovaný, či profesně nezpůsobilý pro vedení, nicméně ambiciózní člověk, který se dostane do vedoucí pozice, může napáchat mnoho škody (ať již z důvodů absentujících kompetencí pro vedení lidí, z důvodů přehlížení konfliktů, špatného řešení chyb a omylů, atd.). Významný je i uplatňovaný styl vedení, či lídrovské způsobilosti. Autoritářské až diktátorské rozhodování nebo naopak příliš liberální přístup mohou vznik, eventuálně rozvoj násilí na pracovišti usnadnit. Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, zatímco přílišná volnost anarchii a zmatek.

Důležité je také, aby zaměstnanci neměli pocit, že pro nadřízené (vedoucí) platí jiná pravidla, než pro ostatní. Vedoucí by měl být modelem (příkladem) pro své podřízené v pozitivním slova smyslu. Vzorce chování nadřízených se stávají přirozenými příklady, a ať již vědomě nebo nevědomě, jsou přebírány jejich podřízenými.

ZÁVĚR

Vznik a šíření různých forem násilí v pracovním prostředí představují závažný negativní společenský jev, kterému je potřeba věnovat soustavnou pozornost. Výsledky řady výzkumů a šetření, podobně jako některé konkrétní případy, kterým se dostalo i mediální pozornosti, poukazují na celkovou potřebu věnovat péči nejenom dalšímu studiu fenoménu šikany v práci, ale také propracovávat oblast prevence vzniku těchto jevů v pracovním prostředí. Podobně jako se setkáváme s výskytem jednotlivých forem pracovního násilí v různých organizacích, nelze ignorovat ani možnost výskytu šikany, či jednotlivých forem násilí na pracovišti i v podmínkách vojenských organizací.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.
- [2] CARBO, Jerry A. *Understanding, defining and eliminating workplace bullying: assuring dignity at work*. New York, NY: Routledge, 2017. Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4724-8244-0.
- [3] PADILLA, Art, Robert HOGAN a Robert B. KAISER, 2007. The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Vulnerable Followers, and Conducive Environments. In: *Leadership Quarterly* [online]. s. 176-194 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www4.ncsu.edu/unity/users/p/padilla/www/435-Leadership/Toxic%20Triangle%20AP%20August%2019.doc>
- [4] KRČMAŘOVÁ, Gabriela. Dorazil mobbing i do českých knihoven? *Ikaros* [online]. 2002, ročník 6, číslo 6 [cit. 2018-09-18]. urn:nbn:cz:ik-10923. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10923>
- [5] HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. 1995. ISBN 80-851-8662-4.

- [6] *Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence*. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/nepritelem-mobbingu-je-dusledna-prevence>
- [7] Resch Martin & Marion Schubinski, 1996. Mobbing – prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 295-307. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414860>
- [8] WAGNEROVÁ, Irena, 2007. Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí. In: *Pražské sociální studie. Psychologická řada PSY-021*. Dostupné z: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230_021%20-%20Wagnerova.pdf

VÝZNAM EMPATIE VELITELE LEADERA PŘI VEDENÍ PODŘÍZENÝCH

THE IMPORTANCE OF EMPATHY OF THE COMMANDER LEADER IN SUBORDINATE CENTERED LEADERSHIP

Pavla MACHÁČKOVÁ⁵, Jiří HODNÝ⁶

Abstrakt

Cílem tohoto článku je poukázat na význam empatie velitele při vedení podřízených a seznámit čtenáře s vybranou částí výsledků empirického výzkumu, která se k empatii vztahovala. Schopnost porozumět druhému, naslouchat mu, rozpoznat jeho pocity a potřeby patří mezi důležité dovednosti velitele leadera. Doposud však tato kompetence byla na okraji zájmu v oblasti uskutečněných výzkumů zaměřených na kompetence leadera.

Klíčová slova:

Velitel, empatie, leadership, kompetence, výzkum.

Abstract

The aim of this article is to point out the importance of empathy of the commander in subordinate centered leadership and to make readers acquainted with the selected part of the empirical research results that were related to empathy. Ability to understand and identify other people's emotions, needs, and active listening is one of the most important skills of the commander leader. However, so far, this competence has been on the edge of interest.

Key words:

Commander, empathy, leadership, competence, research.

ÚVOD

Schopnost porozumět druhému, naslouchat mu, rozpoznat jeho pocity a potřeby patří mezi důležité dovednosti velitele leadera. Doposud však tato kompetence byla na okraji zájmu v oblasti uskutečněných výzkumů zaměřených na kompetence leadera. Cílem tohoto článku je poukázat na význam empatie velitele při vedení podřízených a seznámit čtenáře s vybranou částí výsledků empirického výzkumu, která se k empatii vztahovala.

1 JAK POROZUMĚT EMPATII?

Pod empatií si lze představit schopnost podívat se na svět očima druhého člověka a vcítit se do jeho situace. Empatie se velmi často zaměňuje nebo dokonce ztotožňuje s pojmem sympatie, nicméně oba pojmy jsou odlišné. Zatímco u sympatie s daným člověkem soucítíme, vyjadřujeme lítost a snažíme se mírnit jeho utrpení, u empatie se snažíme jedince i pochopit. Empatičtí velitelé si dokáží ke svým podřízeným vytvořit důvěrný vztah, neboť jsou trpěliví, tolerantní, taktní a zajímají se upřímně o druhé. Empatie úzce souvisí s emoční inteligencí, kterou D. Goleman (2000, s. 305) definuje jako „schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivaci a zvládnání vlastních emocí i emocí cizích.“ [1] Emoční inteligence představuje spojení sociálních, ale i osobních kompetencí. Osobní kompetence se dotýkají nás samotných, jedná se o uvědomování si vlastních pocitů a kontrolu svého chování. Sociální kompetence vycházejí z interakce s ostatními lidmi a v rámci těchto interakcí je důležité budovat vzájemné vztahy. Na podzim roku 2017 byl na Univerzitě obrany realizován pilotní výzkum s cílem zjistit úroveň emoční inteligence budoucích velitelů na úrovni přímého leadershipu. K zjištění výsledků byl použit kvantitativní výzkum s využitím techniky standardizovaného dotazníku. Výsledky vybraných respondentů ukazují rozmanitost úrovně emoční inteligence a v diskuzi autorka navrhuje trénink emoční

⁵ **Mgr. Pavla Macháčková, Ph.D.**, Katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno, 662 10, tel.: +420 973 442 220, pavla.machackova@unob.cz

⁶ **Mgr. Jiří Hodný, Ph.D.**, Katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno, 662 10, tel.: + 973 442 514, jiri.hodny@unob.cz

inteligence jako jeden z možných způsobů, které u vojenských leaderů podpoří požadované sociální kompetence. [2] Empatie je klíčem k lepšímu pochopení druhých, respektování jejich odlišných názorů a vede ke zkvalitnění mezilidských vztahů. Využívá se rovněž v komunikaci a dobrou zprávou je, že se dá rozvíjet.

2 EMPATIE S TOXICKÝM LEADERSHIPEM

Velmi nízká úroveň empatie a emoční inteligence vede k toxickému chování na pracovišti. Mluvíme tak o toxickém leadershipu a toxických velitelích leaderech, kteří negativně působí na své podřízené. Mají problémy v oblasti komunikace, jsou egoističtí, přisvojují si úspěchy ostatních, manipulují s druhými lidmi, jsou věčně s něčím nespokojeni, nejsou schopni přiznat vlastní pochybení, obviňují druhé, jsou sarkastičtí, cyničtí, nedůvěřiví, vytvářejí atmosféru nedůvěry a strachu a uplatňují svoji mocenskou autoritu, dokáží být i agresivní. Takové chování vede k psychickým újmám na zdraví a zvýšené odchodovosti zaměstnanců.

Psychický nátlak a psychické násilí je typické pro vznik tzv. vztahové nekultury na pracovišti, kterou lze považovat za jeden z hlavních důvodů neochoty řady velitelů otvírat některé z témat tzv. vztahové patologie, kam řadíme mobbing, bossing, obtěžování, diskriminaci, pronásledování, apod. [3].

Toxičtí leadeři se zaměřují výhradně na to, co dělají jejich podřízení špatně, vyhledávají chyby a neposkytují zpětnou vazbu o tom, jak daný stav zlepšit. Libují si v byrokratických nařízeních a své podřízené vnímají jen jako nástroj k dosažení stanovených cílů. Neoceňují druhé, nemají pochopení pro osobní životy ostatních, zaměřují se jen na práci, která i jim samotným často přináší vysokou míru stresu a od workholismu je pak už jen krůček k syndromu vyhoření.

3 EMPATIE V EMPIRICKÉM VÝZKUMU

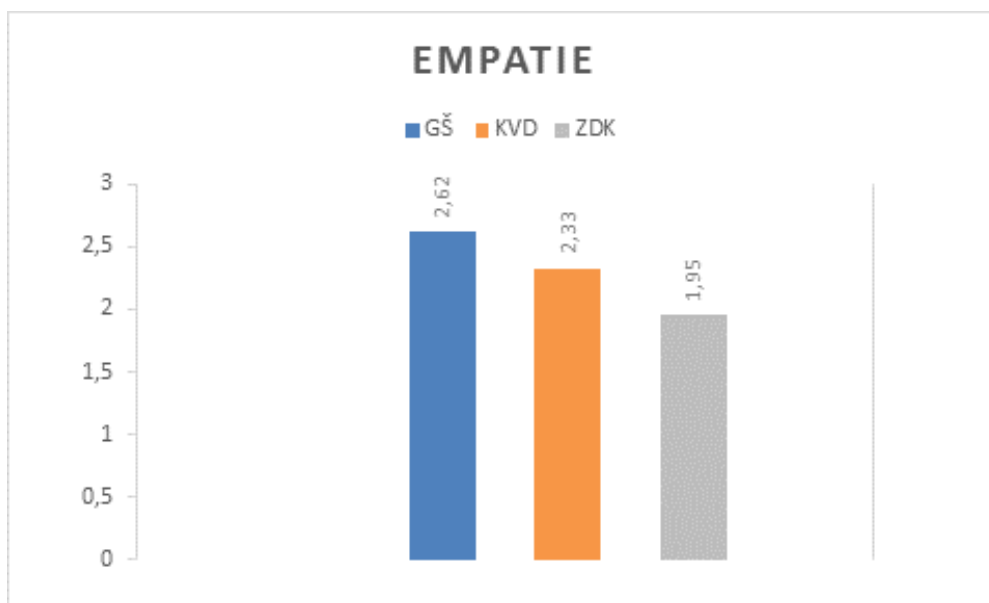
Efektivní leadership spočívá podle W. Pagonise (2001) především ve zkušenostech velitele a jeho empatii. Vojáci mají tendenci ochotně následovat a plnit rozkazy svého velitele, pokud jsou velitelem oceňováni a uznáváni. [4] R. J. House a P. M. Podsakoff (1994) zjistili, že je to právě citlivost a vnímavost velitele k potřebám svých podřízených, které velitele předurčují k tomu, že se z nich stanou uznávaní nebo naopak neoblíbení velitelé. [5] N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel a C. S. Daus (2002) tvrdí, že velitelé, kteří jsou empatictí, jsou považováni za efektivnější velitele v očích svých podřízených než ti, kteří empatictí nejsou [6].

V roce 2005 proběhlo v Austrálii rozsáhlé výzkumné šetření (K. Morley, 2006), v rámci kterého bylo osloveno 627 expertů v oblasti leadershipu. Tito experti dostali za úkol seřadit podle důležitosti 20 kompetencí leadera. Empatie se umístila na čtvrtém místě. [7] Důležitost empatie z pohledu expertů však ostře kontrastuje s výzkumem S. Holta a J. Marquese (2012). Ti zjistili, že empatie je překvapivě z pohledů studentů hodnocena jako nejméně důležitá. Při pátrání po příčinách bylo autory zjištěno, že empatie může být studenty považována za slabost, případně je zaměňována za lítost a soucit, je velmi proměnlivá a závislá na konkrétních situacích, ve společnosti jsou často preferovány jiné hodnoty než empatie, což může vést k jejímu přehlížení a podceňování, studentům chybějí vzorové osobnosti, které by byly prototypy empatických leaderů, případně u studentů může empatie chybět úplně. [8] Tyto příčiny by mohly být pravděpodobným vysvětlením i toho, proč v našich vojenských podmínkách stála až dosud empatie na okraji zájmu. Nenajdeme ji zmíněnou jak v Národní soustavě povolání České republiky, kde jsou pro vedoucí pracovníky vymezeny tzv. měkké kompetence, tak ani mezi deseti vymezenými hodnotícími kritérii ve Vyhláše o postupu při služebních hodnocení vojáků a jeho hlediscích z roku 2015. [9] [10] Nicméně výzkumy, které by vedly k bližšímu objasnění nízkého zájmu o empatii ve vojenském prostředí, chybí.

Autoři článku se rozhodli v roce 2016 realizovat výzkum, jehož cílem bylo identifikovat kompetence, které činí velitelům nejmenší a největší obtíže. Na základě operacionalizovaného modelu manažerských kompetencí velitele, byl autory vytvořen dotazník skládající se celkem z padesáti výroků. Ke každému výroku byla přiřazena pětibodová hodnotící škála české školní klasifikační stupnice. Respondenti hodnotili u svých podřízených deset vybraných kompetencí. Dotazník byl distribuován třem skupinám respondentů, účastníkům celoživotního vzdělávání na Univerzitě obrany – v kurzu generálního štábu (GS), kurzu vyšších důstojníků (KVD) a absolventům základního důstojnického kurzu (ZDK). Dotazované osoby pokrývaly veškeré úrovně řízení od strategické, přes operační až po taktickou úroveň. Celkem se

jednalo o 90 (3 x 30) respondentů. Sběr údajů probíhal v termínu od 12. prosince do 16. prosince 2016. Návratnost dotazníků byla 100 %. Vybráno a zkoumáno bylo následujících deset kompetencí: rozhodnost, odpovědnost, orientace na cíl, orientace na výkon, seberozvoj, analytické schopnosti, empatie, sebedůvěra, komunikace a kreativita. Autoři se v tomto článku omezí pouze na výsledky výzkumu, které se vztahovaly k empatii.

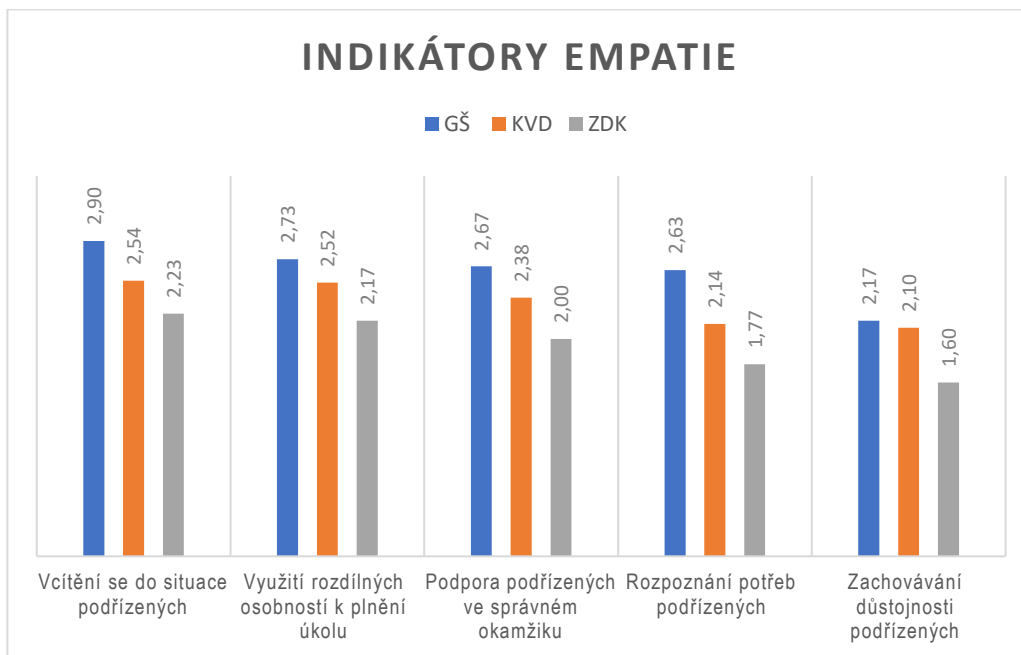
Z celkového počtu deseti testovaných kompetencí, které byly z pohledu respondentů vnímány jako nejproblematictější, se empatie umístila na šestém místě (mezi tři nejvíce problematické kompetence patřila komunikace, seberozvoj a schopnost analytického myšlení). Z obr. 1 je patrné, že empatie byla nejlépe hodnocena u respondentů základního důstojnického kurzu, nejhůře pak u respondentů kurzu generálního štábu. Z hlediska jednotlivých úrovní leadershipu byla nejvíce postrádána na strategické úrovni. Jako možné vysvětlení se nabízí skutečnost, že velitelé se na této úrovni se svými podřízenými nesečívají tak často tváří v tvář jako velitelé na úrovni taktické.



Obr. 1 Celkové hodnoty empatie
Zdroj: vlastní

V rámci jednotlivých indikátorů empatie lze na obr. 2 sledovat podobný trend z hlediska dosažených hodnot jako u obr. 1. Opět nejvyšší úroveň empatie byla patrná u respondentů základního důstojnického kurzu a nejhůře u respondentů kurzu generálního štábu. Největší problém, se kterým se respondenti generálního štábu u svých podřízených setkávají, je vciťování se do situace svých podřízených. Nejmenší problém měli se zachováním důstojnosti svých podřízených.

Empatie je základem pro budování vztahů v organizaci. Pokud chybí, pak mezi velitelem a jeho podřízenými vzniká nedůvěra, neochota plnit rozkazy a taktéž nezájem dále setrávat na pracovišti, které nebere ohledy na potřeby svých zaměstnanců. Jsou to právě velitelé, kteří by měli o své podřízené pečovat, naslouchat jim a podporovat je i v těžkých chvílích. Jedině tak se mohou stát respektovanými a uznávanými veliteli, kteří svým osobním přístupem, charakterem a činy inspirují druhé.



Obr. 2 Indikátory empatie
Zdroj: vlastní

ZÁVĚR

Ačkoliv empatie patří mezi klíčové kompetence, jimiž by měl velitel leader disponovat, výzkumné studie se dosud zaměřovaly spíše na vojenské lékaře, kaplany, psychology, u nichž je empatie vysoce žádaná a očekávaná. Vojenští velitelé se ve výzkumech v souvislosti s empatií vyskytovali zatím sporadicky. Příčiny tohoto stavu nejsou dosud známy a čekají na objasnění. Autoři se v článku zaměřili na empatii jako jednu z deseti důležitých kompetencí u velitelů na všech úrovních leadershipu. Výsledky výzkumu ukázaly, že největší problémy s empatií mají respondenti z kurzu generálního štábu, nejmenší problémy pak absolventi základního důstojnického kurzu. Výzkumné šetření přineslo zajímavá zjištění a otevřelo prostor pro dosud málo prozkoumanou oblast, které by se autoři chtěli do budoucna věnovat hlouběji.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6
- [2] KOZÁKOVÁ, Eva. Role emoční inteligence v oblasti přípravy velitelů AČR. *Bezpečnostní Management v regionech*, 2017. 1
- [3] ĎURIŠ, Jaromír. K vybraným příčinám výskytu násilí na pracovištích v prostředí vojenských organizací. In: *13. doktorandská konference. Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu*. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2018. s. 50-56. ISBN 978-80-7582-037-2.
- [4] PAGONIS, William. Leadership in a combat zone. *Harvard Business Review*, 2011. 79 (11).
- [5] HOUSE, R. J. & PODSAKOFF, P. M. Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior* (pp. 45-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- [6] ASHKANASY, N. M., HARTEL, C. E. J., DAUS, C.S. Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28, 2002.
- [7] MORLEY, K. In focus/leadership challenges: Australian survey provides insights. *Leadership in Action*. 25 (5), 2006.
- [8] HOLT, S., MARQUES, J. Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*, 105 (1), 2012.

- [9] Národní soustava povolání. [online]. [cit. 10-10-2016] Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>.
- [10] *Vyhláška o postupu při služebních hodnocení vojáků a jeho hlediscích*. Vyhláška č. 189/2015 Sb.

POŽADAVKY NA KOMPETENCE A JEJICH ROZVOJ

REQUIREMENTS FOR COMPETENCE AND THEIR DEVELOPMENT

Miroslav MAŠLEJ⁷, Jiří RICHTER⁸

Abstrakt

Článek se zabývá požadavky na kompetence velitelů Armády české republiky a jejich rozvoj v profesní praxi. Cílem je identifikovat rozdíly mezi kompetencemi velitelů získávanými při vzdělávání na Univerzitě obrany a kompetencemi požadovanými v praxi. V první části jsou obecně vymezeny ty kompetence, které mohou velitelé získat a studiem rozvíjet na Univerzitě obrany. V druhé části je kriticky analyzován současný stav rozvoje kompetencí budoucích velitelů v aktuálním studijním programu Řízení a použití ozbrojených sil. Třetí část článku je potom zaměřena na kompetence využívané při plánování, konkrétně při tvorbě strategických a koncepčních dokumentů rezortu obrany. Na základě výsledků výzkumu Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany České republiky je vymezeno pět klíčových oblastí kompetencí, které budoucí velitelé musí díky vzdělávání na Univerzitě obrany získat.

Klíčová slova:

Kompetence, potenciál, znalosti, dovednosti, sociální zralost.

Abstract

The article deals with the requirements for the competences of the Army commanders of the Czech Republic and their development in professional practice. The aim is to identify the differences between the competences of commanders acquired in education at the University of Defense and the competencies required in practice. In the first part, the competencies that may be acquired by the commanders during their studies at the University of Defense are generally defined. The second part critically analyzes the current state of development of competences of future commanders in the current study program Management and employment of the armed forces. The third part of the article then focuses on the competences used in planning, specifically in the elaboration of strategic and conceptual documents of the Defense Department. Based on the results of the research Strategic Analysis Methods applicable within the Defence Department of the Czech Republic, five key areas of competences that future commanders must acquire at the University of Defense are defined.

Key words:

Competence, potential, knowledge, skills, social maturity.

ÚVOD

Manažer-velitel je osoba, která v současné dynamické době plně neustálých změn nese nejvyšší tíhu odpovědnosti za plnění nastavených cílů své organizační jednotky. Procesy plánovací, řídicí a kontrolní se stávají dennodenní součástí jeho práce, za které nese odpovědnost. Aby manažer-velitel tuto svoji odpovědnost mohl převzít, musí být zaměřen do budoucnosti, ovládat manažerské techniky, dokázat rychle reagovat na neustále se měnící podmínky ve vnitřním i vnějším okolí, přijímat změny a správně se rozhodovat [1]. Manažer-velitel je osoba, od které očekáváme, že bude úspěšná při vedení lidí a bude dosahovat vynikajících výsledků ve všech oblastech, za které nese odpovědnost. To znamená, že bude vybavena patřičnými kompetencemi. Kompetence v obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera a způsob jeho chování při plnění svých profesních povinností.

⁷ Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D. Katedra managementu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany Brno, Kounicova 65, 976442454, miroslav.maslej@unob.cz

⁸ Ing. Jiří Richter, Ph.D. Katedra managementu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany Brno, Kounicova 65, 976442523, jiri.richter@unob.cz

1 VÝZNAM POJMU KOMPETENCE

Kompetentnost znamená způsobilost k vykonání určité činnosti a má dvě složky – vlastní výkon (lidskou práci) a potenciál pro činnost (lidské zdroje). Člověk je kompetentní, pokud vyhovuje požadavkům v obou složkách způsobilosti [2]. Jednoduše se to dá vysvětlit na těchto dvou příkladech:

1. Všichni máme schopnosti být studenty medicíny.
2. Jen někteří z nás mohou být kompetentními lékaři.

Tradiční pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků vychází z předpokladu, že kompetence jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky chování nebo myšlení, které mohou jasně a spolehlivě odlišit vynikajícího pracovníka od průměrného v dané pozici. Projevují jako specifické „pozorovatelné chování“, které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než průměrní pracovníci. Jsou důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena organizace. Zpravidla vycházejí z firemních hodnot [3].

Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel hodnocení posouvá směrem k výstupu, tzn., nikoli hodnotit obecné předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho jak je pracovník (manažer-velitel) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti. V obou případech můžeme hodnocení strukturovat do třech dimenzí:

1. odborné znalosti;
2. praktické dovednosti;
3. sociální zralost[3].

Odborné znalosti jsou získávané především vzděláním a sebevzděláním [3]. V Armádě české republiky (AČR) pro budoucí důstojníky, nižší i vyšší důstojníky jsou tyto odborné znalosti získávané především studiem na Univerzitě obrany (UO). Budoucí velitelé, odborní náčelníci, kteří se rozhodli stát vojáky z povolání, získávají penzum znalostí pro potřeby pozemních sil v akreditovaných magisterských studijních programech zaměřených do různých specializací na Fakultě vojenského leadershipu (FVL). Nižší důstojníci si rozšiřují odborné znalosti v kurzech pro vyšší důstojníky a vyšší důstojníci v kurzech generálního štábu, které jsou v gesci Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií (CBVSS). Zde si musíme uvědomit, že obrovská akcelerace změn v rámci světového bezpečnostního prostředí má obrovský vliv na neustále rozšiřování odborných znalostí, které byly získány studiem na UO. Proto je nezbytně nutné tyto znalosti neustále rozšiřovat a doplňovat ať už formou sebevzdělávání nebo absolvováním různých specializačních kurzů. Odborné znalosti nám dávají odpověď na otázku „Co vím?“

Praktické dovednosti se získávají praxí a tréninkem. V případě velitelů na všech úrovních managementu je důležité, aby zvládli správné řídicí praktiky. Musí umět správně plánovat, delegovat, rozhodovat, vést své podřízené, kontrolovat atd. To znamená správně uplatňovat manažerské funkce a role v praxi. Musí znát nepřehledné množství metod postupů a technik, které představují nástroje, které jim usnadní jejich řídicí práci. Tyto dovednosti se dají z části naučit, ale musí se neustále rozvíjet [3]. Z toho všeho vyplývá, že získané praktické dovednosti nám dávají odpověď na otázku „Co umím?“

Sociální zralost představuje jakousi školu života. Způsobilost manažera-velitele představuje řadu obtížně uchopitelných i napodobitelných rysů. Pozitivními vlastnostmi manažera-velitele v tomto směru jsou především bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost atd. Od manažerů na vyšších úrovních se dále očekává, že budou disponovat vlastnostmi jako sebedůvěra, přesvědčivost, sebejistota, asertivita, iniciativní a proaktivní jednání a budou charizmatičtí vůdci [3]. Dává odpověď na otázky „Jaký jsem člověk? Jaký jsem velitel?“

Proč jsou kompetence pro organizaci tak důležité? Dnes má velká organizace založená na využívání znalostí ústřední význam. Moderní společnost je společností velkých organizovaných institucí. V každé z nich včetně ozbrojených sil platí, že se těžiště přesunulo k pracovníkům využívajících při své práci odborných znalostí (schopností svého mozku) místo síly svých svalů nebo manuální zručnosti [4]. Důležitost kompetencí můžeme vysvětlit v těchto bodech:

1. Definují předpoklady úspěchu v organizaci.
2. Vycházejí ze základních hodnot v organizaci.
3. Dávají společný jazyk k hodnocení chování a způsobu práce.

4. Poskytují zaměstnancům strukturovaný přístup k dalšímu rozvoji těchto předpokladů.
5. Vytváří jakýsi „most“, kterým můžeme propojit práci samotnou a jednotlivé personální procesy s hodnotami a principy organizace.

3 POŽADAVKY NA KOMPETENCE ZAČÍNAJÍCÍCH VELITELŮ A JEJICH ROZVOJ

V této části článku zaměříme svojí pozornost na požadavky kompetencí a jejich rozvoj u studentů FVL. Vojenská praxe jednoznačně vyžaduje, aby po skončení studia na UO přicházeli k vojenským útvarům a zařízením připraveni velitele, jejichž kompetence odpovídají danému funkčnímu místu. V minulosti se často ozývala kritika, že absolventi nejsou dostatečně připraveni na vojenskou praxi.

Na základě spolupráce s Generálním štábem AČR (GŠ AČR) a UO byl v roce 2014 akreditován u FVL pod studijním programem Ekonomika a management studijní obor Příprava a řízení ozbrojených sil. Velkým přínosem toho studijního oboru je, že požadavky na kompetence, které vydefinoval GŠ AČR, byly plně zapracovány do jednotlivých předmětů ve všech dimenzích. V současné době máme v rámci tohoto studijního oboru pět ročníků. První absolventi tohoto studijního oboru nastoupí do praxe až v roce 2019. To znamená, že nebyla tady ještě možnost ověřit si v praxi kompetentnost našich absolventů po nástupu do praxe. Výhodou tohoto studijního oboru je, že studenti 1. – 3. ročníků mají možnost ověřit si formou zimního a letního soustředění ve vojenském výcvikovém prostoru svoje kompetence v praktickém výcviku v rámci předmětů Příprava v poli I a II, který je v gesci katedry taktiky a předmětu Aplikované vojenské technologie, který je v gesci Fakulty vojenských technologií. Ve 4. ročníku jsou v rámci svých modulů vysíláni na vojskové stáže, kde si mohou získané kompetence ověřit a dále rozvíjet. Velkou nevýhodou tohoto studijního programu vidíme v tom, že klade velký důraz na kompetence v oblasti ekonomie na úkor oborových a modulových předmětů a že dochází k rozdělení studentů do modulů až ve třetím ročníku. V roce 2017 byla zahájena práce u FVL na nové akreditaci v oblasti vzdělávání Bezpečnostní obory ve studijním programu Řízení a použití ozbrojených sil a v letošním roce byl úspěšně ukončen akreditační proces. Studijní program je koncipován jako studijní program se specializací. Pozitivní na tomto programu je, že výstupy z učení byly schváleny GŠ AČR, došlo k redukci ekonomických předmětů a hlavní důraz se klade na získání kompetencí v oblasti bezpečnosti a obrany státu, leadershipu, taktiky, vojenské historie a jazykové kompetentnosti studentů. K rozdělení studentů do studijních modulů dochází po skončení 1. ročníku. Stejně jako v předchozím studijním programu jsou zde bloky praktické přípravy soustředěné do zimního a letního období, odborné stáže u vojenského útvaru a zařízení, které odpovídají jejich zaměření. Zde si získané kompetence mohou studenti ověřit a dále rozvíjet. Absolvováním studijního programu absolvent získává kompetence potřebné k působení na pozicích klíčového personálu AČR, kariérního důstojníka-velitele způsobilého k vedení vojáků a schopného připravovat jednotku k boji a vést bojovou činnost.

Musíme si uvědomit, že UO (FVL) pracuje se studenty, kteří mají různé vlastnosti, postoje a schopnosti. Vlastnosti nemůžeme ovlivňovat, můžeme je pouze poznávat a využívat, zatímco postoje a schopnosti můžeme měnit a rozvíjet. Postoje a schopnosti mají velký vliv na získávání a rozvoji kompetencí. O postojích a schopnostech studentů na FVL je vhodné mít jednoduchý přehled, který nabízí obrázek č. 1. Tento obrázek rozděluje studenty na čtyři typy podle toho, zda chtějí a umí dělat to, co se od nich očekává. Každý z těchto typů vyžaduje jiný přístup, tak jak to znázorňuje obrázek č. 2 [2].

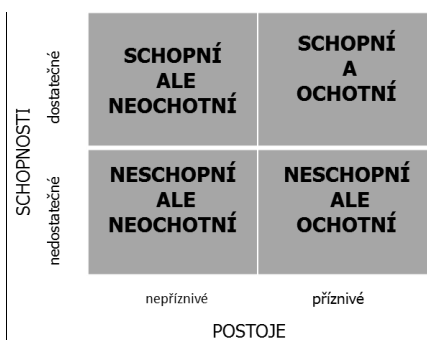
Schopní a ochotní (umí a chce) – v této kategorii bychom rádi viděli všechny studenty. Jedná se o studenty, kteří už v rámci svého studia svým přístupem k plnění studijních povinností a jiných úkolů, které přináší specifické prostředí vojenské vysoké školy, jsou schopní získávat a rozvíjet kompetence ve všech třech dimenzích. V oblasti odborných znalostí nemají problém se studiem, což se automaticky promítá i do druhé dimenze odborných dovedností. Dokážou teoretické znalosti, které získávají na přednáškách, cvičeních a seminářích lehce rozvíjet při praktickém výcviku v terénu a tím u nich dochází k rozvoji odborných dovedností. Zároveň se rozvíjejí ve třetí dimenzi. Začínají si uvědomovat, co od nich bude vyžadovat zvolená vojenská praxe-specializace. Uvědomují si, že budou v pozici velitele-lídra, který musí být vzorem pro své podřízené a tomu musí odpovídat i jeho chování. Je potřeba této skupině věnovat velkou péči jak ze strany akademických pracovníků, tak i jejich velitelů na školním pluku. Musíme je udržet v pravém horním kvadrantu, viz obr. č. 1, jinak ztratíme to nejlepší. Po nástupu do praxe je tato skupina studentů v obrovské výhodě oproti dalším třem skupinám. Jejich znalostí,

dovedností a sociální zralost jsou na takové úrovni, kdy jejich velitele nám v rámci zpětné vazby říkají „takové vojáky nám sem posílejte“. Většinou táto skupina má rychlý kariérní postup.

Schopní ale neochotní (umí, ale nechce) – toto je obrovský problém pro UO (FVL). Dovolíme si tvrdit vzhledem k našim zkušenostem z výchovně vzdělávacího procesu, že sem patří velká část studentů. Jedná se o studenty, kteří propagují heslo „ať děláš, co děláš, UO uděláš“. Toto myšlení představuje „cestu do pekla“. Jsou schopní proplout celým studiem na FVL s minimálním úsilím ve vztahu k plnění studijních povinností. Všechno dělají na poslední chvíli, přitom mají na víc. Dostáváme se do začarovaného kruhu. Tito studenti buď „proplují“, nebo studium ukončí, ale nejdou do civilního prostředí. Většinou nastupují k vojenským útvarům plnit úkoly v poddůstojnickém sboru. Studenti z levého horního kvadrantu vyžadují největší péči ze všech čtyř skupin. Všichni akademičtí pracovníci a jejich velitelé musí pracovat na změně jejich postoje a posunout je do pravého horního kvadrantu a tím změnit jejich schopností viz obr. č. 2. To znamená udělat vše proto (zkvalitnit výchovně vzdělávací proces, mluvit s nimi, pozitivně motivovat, být vzorem atd.), aby jejich kompetence měly vzrůstající tendenci ve všech třech dimenzích. Zkušenosti ukazují, že většina z těchto studentů po nástupu do praxe na první důstojnickou pozici pochopí, že něco zanedbali. Znovu začínají od začátku. Musí se znovu sebevzdělávat, získávat odborné dovednosti, ale už nesou odpovědnost za své jednotky. Jejich velitel chce plnění úkolů. Dostávají se do časového presu a to vše je na úkor třetí dimenze. Praxe je začíná měnit ve všech třech dimenzích. Následkem toho dochází u nich ke zpomalení kariérního postupu.

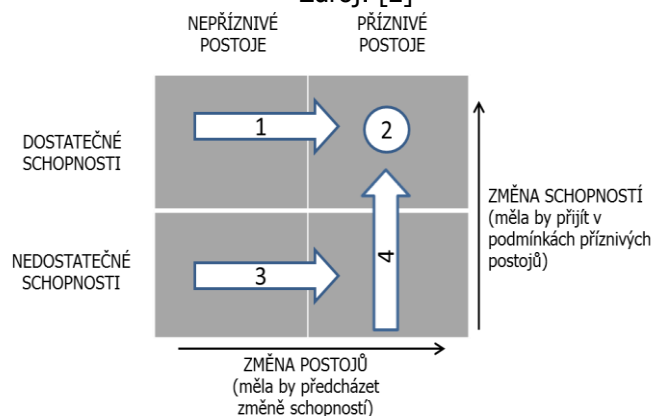
Neschopní, ale ochotní (chce, ale neumí) – toto je nejmenší problém. Jedná se o menší skupinu studentů, která má ale obrovskou snahu k posunu nahoru ve všech třech dimenzích. Potřebujeme je dostat do pravého horního kvadrantu, viz obr. č. 2. Tito studenti budou vyžadovat více času na konzultace, vysvětlování souvislosti a tím posílit jejich schopností ve všech třech dimenzích. Jedná se o pracovité studenty, kteří jsou charakterističtí obrovskou vůlí po úspěchu. Dokážou se v praxi úspěšně uplatnit.

Neschopní a neochotní (neumí a nechce) – u těchto studentů pokud nelze změnit jejich postoje, to znamená, posunout je do pravého dolního kvadrantu viz obr. č. 2 a potom do pravého horního kvadrantu je nejlepší se jich zbavit. Nemají zájem o změnu postojů a tím pádem ani o získání kompetencí a jejich rozvoj.



Obr. 1 Typologie studentů z pohledu kompetencí

Zdroj: [2]



Obr. 2 Rozvoj kompetencí u jednotlivých skupin

Zdroj: [2]

4 KOMPETENCE MANAŽERA-VELITELE VYUŽÍVANÉ PŘI STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ

Tato část článku je zaměřena na analýzu kompetencí manažerů-velitelů, kteří se podílí na strategickém plánování v rezortu obrany v podobě tvorby strategických a koncepčních dokumentů (SKD). Tato problematika je zkoumána v rámci výzkumu *Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR*, který je v letech 2016-2020 realizován na Fakultě vojenského leadershipu univerzity obrany. Hlavním předmětem výzkumu je využívání metod strategické analýzy při tvorbě dokumentů, podrobněji viz představení výzkumu a průběžné výsledky [5].

V rámci výzkumu bylo v letech 2017 a 2018 realizováno osmnáct polostrukturovaných rozhovorů se zpracovateli SKD, kteří se na nich podíleli jako hlavní zpracovatelé a/nebo přímí zpracovatelé v posledních deseti letech. Zhruba třetina respondentů patří mezi občanské zaměstnance, třetina mezi aktivní vojáky ve služebním poměru a třetina mezi vojáky ve výsluže. 67% respondentů v současné době působí na ministerstvu obrany, ostatní potom na Univerzitě obrany. Průměrná délka působení v rezortu obrany byla 30 let, jedná se tedy o zkušené manažery-velitele.

Pro kontext tohoto článku je důležité, že jak bylo rozhovory zjištěno, podílejí se na samotném zpracování dokumentů pracovníci více úrovní. Zatímco zodpovědnost za dokument je zpravidla na vyšším důstojníkovi, podle respondentů je samotná práce často realizovaná na nižších úrovních, doslova i „těmi posledními na útvaru, kteří koncepce nikdy nepsali“. Pro zpracování SKD je tedy potřebný průřez nejrůznějších kompetencí, které na Fakultě vojenského leadershipu mohou manažeri-velitelé získat jak již pětiletým magisterským studiem, tak zmíněnými kurzy pro vyšší důstojníky a kurzy generálního štábu. Komplexní charakter kompetencí také podporují informace od respondentů, kteří mezi vhodnými formami zvyšování kompetencí uváděli jak změny ve výuce pětiletých magisterských programů na Univerzitě obrany, tak aktuální i aktualizované kurzy vyšších důstojníků a dále specializované workshopy a školení zaměřená na konkrétní metody a určená pro konkrétní skupiny manažerů-velitelů.

Z rozhovorů vyplynulo pět stěžejních oblastí klíčových kompetencí potřebných pro zpracování dokumentů. Z hlediska metodiky vymezení kompetencí uvedených výše lze tyto kompetence do jednotlivých dimenzí rozdělit způsobem znázorněným v tabulce 1. Dimenze jsou seřazeny sestupným způsobem dle významnosti.

Tabulka 1: Kompetence klíčové při tvorbě SKD

Kompetence	Převládající dimenze
Kritické myšlení a zpracování informací	Praktické dovednosti, odborné znalosti
Týmová práce	Praktické dovednosti, sociální zralost, odborné znalosti
Projektové řízení	Odborné znalosti, praktické dovednosti
Využívání intuice	Praktické dovednosti, sociální zralost
Metody strategické analýzy	Odborné znalosti, praktické dovednosti

Zdroj: Vlastní práce autorů

4.1 KRITICKÉ MYŠLENÍ A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ

Z analýzy SKD a rozhovorů vyplynulo, že zejména v prvních fázích plánování hraje podstatnou roli práce s dostupnými informacemi. Dochází k analýze předchozích dokumentů a to jak českých tak i zahraničních. Podkladové informace pro zpracování SKD jsou získávány z mnoha různých zdrojů. Zmíněny byly dokumenty zahraničních armád, NATO, EU a zpravodajské služby, ale také veřejně dostupné informace odborných publikací, článků, internetu a podobně. Dostupných informací je dle respondentů dostatek, ale problémem bývá jejich kvalita a důvěryhodnost. Kompetentní zpracovatel dokumentu potom dokáže potřebné informace a data nejen vyhledat, ale také roztrždit dle jejich využitelnosti, relevance, aktuálnosti, důvěryhodnosti a dalších kritérií. Respondenti zároveň upozorňují, že manažerům-velitelům chybí schopnost komplexního přístupu a zpracování informací. V současné době zpracovatelé často neumí zpracovat informace spadající mimo jejich úzce vymezenou odbornost.

4.2 TÝMOVÁ PRÁCE

Většina respondentů v rozhovorech uvedla, že SKD jsou vždy vytvářeny v širší skupině lidí, nikdy pouze jednotlivci. Klíčové je potom už samotné řízení týmu, protože pracovní týmy bývají různě složené a zpravidla jsou interdisciplinární. Respondenti také uváděli, že často jsou to týmy přizvání externí členové, tj. lidé mimo samotný útvar pověřený zpracováním dokumentu. Výjimkou také nejsou přizvání odborníci na danou problematiku zcela mimo rezort obrany, kteří tedy neznají řešené prostředí. Různorodost týmů bývá podtržena složením z členů s různými znalostmi, zkušenostmi a časovými možnostmi. Výše uvedené klade na vedoucího i členy týmů značné nároky. Složitost týmové práce je dále umocněna faktem, že dle respondentů u některých dokumentů docházelo k častému měnění složení týmu a problematická součinnost menších skupin podílejících se na souvisejících dokumentech. Z toho potom vyplývala nejen potřeba umět zorganizovat práci vlastního týmu, ale svým způsobem i potřeba kompetencí v oblasti PR, tedy schopnost komunikovat a spolupracovat s dalšími specializovanými týmy. Jako poslední argument pro potřebu kvalitních kompetencí v oblasti týmové práce lze uvést doporučení některých respondentů, kteří doporučovali maximální spolupráci, případně přímým zapojením do zpracovatelského týmu, s potenciálními oponenty a kritiky zpracovávané problematiky. Tímto principem, tedy zapojením lidí s opačným názorem do týmu, je dle respondentů dosaženo snazšího průchodu dokumentu připomínkovým řízením, ovšem komplikuje to zpracování samotné.

4.3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že zpracování SKD téměř vždy splňuje rysy projektu a organizace zpracování dokumentů probíhá dle principů projektového řízení. Jednou z příčin je zpravidla jedinečný význam dokumentu, dále se jedná o týmový charakter práce a v neposlední řadě je zpracování dokumentu zpravidla značně časově náročné. Dle respondentů probíhalo zpracování dokumentu řádově měsíce, běžně jeden rok až rok a půl. K tomu je potřeba připočítat schvalovací a připomínkové řízení, které samotné může také trvat tři měsíce až rok. Souvisejícím problémem je fakt, že dle respondentů nebyli u některých dokumentů k dispozici specializovaní pracovníci a tvorba SKD tak probíhala paralelně s běžnými pracovními povinnostmi realizačního týmu, což zvyšovalo organizační náročnost. Projektový přístup k plánování respondenti nejen přiznávají, ale zároveň ho také vzhledem k okolnostem doporučují. Zároveň však vyplynulo, že projektový přístup byl často pouze zjednodušený – práce probíhala dle přiřazených úkolů a stanovených časových termínů, které ale často nebyly dodržovány. V rozhovorech rovněž zaznělo, že zpracované podrobné plány a časové diagramy byly připraveny nereálně a při samotném zpracování dokumentu potom nebyly použity. Celkově lze považovat znalosti principů projektového řízení a schopnost jejich adekvátní implementace do plánování za další z klíčových kompetencí.

4.4 VYUŽÍVÁNÍ INTUICE

Intuici v procesu plánování chápeme jako využívání zkušeností a citu pro řešení problémových situací. V rámci realizovaného výzkumu intuice představuje určitou opozici k exaktnímu přístupu vycházejícímu z pevně daných postupů a metod a jedná se spíše o využívání zkušeností nabytých dlouhodobým učením se a vychází z individuálního přístupu každého rozhodovatele [6]. Intuice je tedy kompetencí, která je vysoce individualizovaná a je možné pomoci ní řešit stejný problém různými způsoby v závislosti na osobnosti manažera-velitele.

Dle respondentů se v procesu plánování intuice využívá vždy. Dle některých se zejména v prvních fázích tvorby SKD využívá až z 80% (oproti exaktním metodám), celkově respondenti přisuzují intuici význam zhruba 50-60%. Zároveň upozorňují, že její využití silně závisí na typu zpracovávaného dokumentu a je podmíněno současnou kombinací s dostupným metodologickým aparátem. Zároveň se intuice v zásadní míře uplatňuje v úrovni „za dokumentem“, tedy v samotné organizační a řídicí práci, která není ze samotného výsledného dokumentu čitelná. Respondenti se ovšem neshodli, kdo ze zpracovatelského týmu intuici využívá, resp. měl by správně využívat. Dle některých je intuitivní přístup lepší zejména u nejvýše postavených manažerů-velitelů, kteří musí s nadhledem a dle zkušeností organizovat celou tvorbu dokumentu. Zároveň ale někteří uvedli, že intuici nejvíce využívají naopak nejnižší postavení „operativci“, kterým chybí znalosti exaktních metod, což je vede k nucenému využívání intuitivního přístupu. V každém případě je dle respondentů správné využívání intuice klíčové, protože její nekvalitní využívání zpravidla vede k zásadním nedostatkům výsledného SKD. Zaznělo proto několik názorů, že v rámci zvyšování kompetencí zpracovatelů SDK je potřeba nejen dodat kvalitní

metodologický aparát, ale rovněž naučit zpracovatele intuici vhodně používat, tj. na správných místech a správným způsobem.

4.5 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Pro zpracování SKD se krom intuice ve značné míře využívají také exaktní metody strategické analýzy. Problematickému využívání metod strategické analýzy z hlediska jejich kvantity i kvality je věnován celý související výzkum, zde v kontextu manažerských kompetencí hraje klíčovou roli fakt, že zpracovatelé dokumentů neovládají potřebné metody v dostatečné míře. Prakticky všichni respondenti v rozhovorech potvrdili dřívější zjištění poukazující na nízkou kvalitu strategické analýzy, která je způsobena velkou měrou lidským elementem.

Jednoduše lze říci, že zpracovatelé SKD nemají dostatečné znalosti potřebných metod strategické analýzy, lidé se znalostí metod v rezortu (resp. na řešených útvarech) chybí a znalosti plánování využívané v devadesátých letech postupně s generační obměnou personálu vymizely. Absence potřebného know-how se týká i klíčových a standardizovaných metod jako je SWOT analýza nebo metoda scénářů budoucnosti, které jsou kvůli absenci potřebných znalostí realizovány špatně, tj. s nerelevantními výstupy, nebo nejsou zpracovány vůbec. Respondenti zároveň poukázali na fakt, že problémem je i absentující schopnost velitelů-manažerů předat instrukce k metodice podřízeným. Výsledkem je potom situace, kdy zodpovědní autoři SKD neví, jaké metody využívat a nedokáží koncovým zpracovatelům sdělit, jakým metodickým způsobem je potřeba postupovat. Neznalost potřebných metod vede i k situaci, kdy velitelé-manažeři nejsou schopni oslovit vhodné experty mimo útvar a konzultovat metodiku dokumentů s odborníky či metodiky. Na potřebě zvýšit kompetence v oblasti metod strategické analýzy se shodli všichni oslovení respondenti.

ZÁVĚR

V první části článku byly vymezeny kompetence začínajících velitelů, jejich současná úroveň a způsoby jejich zvyšování v rámci vzdělávání realizovaného na Univerzitě obrany. Univerzita zajišťuje nejen základní pětileté magisterské vzdělání určené budoucím velitelům nižších úrovní, ale také specializované vzdělávání včetně kurzů vyšších důstojníků a generálního štábu, které zajišťuje rozvoj kompetencí až po vrcholové úrovni rezortu. Ve druhé kapitole byly uvedeny současné problémy spojené s kompetencemi studentů pětiletých studijních oborů a byly vysvětleny jejich důsledky pro navazující pracovní uplatnění manažerů-velitelů. Ve třetí kapitole potom byly představeny konkrétní klíčové kompetence zpracovatelů strategických a koncepčních dokumentů rezortu obrany, na kterých se podílí manažeři-velitelé několika stupňů. Byl vysvětlen význam těchto kompetencí a současné slabiny v jejich dostupnosti mezi relevantními pracovníky. Souhrnně z článku vyplývají konkrétní mezery mezi požadavky na kompetence a jejich dostupností a byly nastíněny možnosti řešení těchto problémových míst.

„Od vojáka, vyššího důstojníka naše společnost očekává nejen vlastenectví, odvahu, vysoký morální kredit, ale předpokládá se, že bude mít všeobecný rozhled, tvůrčí myšlení, schopnost rychle a správně se zorientovat v souvislostech dnešního světa,“ uvedl generálmajor Kocián při slavnostním vyřazení kurzu vyšších důstojníků a kurzu generálního štábu v roce 2018.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80247-3902-1.
- [2] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- [3] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-294-9.
- [5] RICHTER, Jiří; GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika. Research of Strategic Analysis Methods Application in the Department of Defence. In: *Proceedings of the 13th European Conference on*

Management, Leadership and Governance ECMLG 2017. NR READING, RG4 9AY, ENGLAND: ACAD CONFERENCES LTD, 2017, p. 602-604. ISSN 2048-9021. ISBN 978-1-911218-64-7.

- [6] GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika; RICHTER, Jiří. Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes. *Vojenské rozhledy*. (Czech Military Review.), 2016, vol. 25 (57), no. Mimořádné číslo, p. 62-82. ISSN 1210-3292.

KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ V CIVILNÍM A VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

COMPETENCE OF EXECUTIVES IN CIVIL AND MILITARY ENVIRONMENT

Radek MITÁČEK⁹, Bohumil PTÁČEK¹⁰, Eva KOZÁKOVÁ¹¹

Abstrakt

Příspěvek se zabývá kompetencemi řídicích pracovníků v civilním a vojenském prostředí, které tvoří soubor podmínek, které jsou specifické pro výkon práce v oblasti bezpečnosti. Výkon vedoucího pracovníka nebo velitele obsahuje prvky leadershipu a současně manažerských činností. K vytvoření potřebných dispozic je nutná směrovaná příprava. Cílem příspěvku je seznámit čtenáře s teoretickými východisky kompetencí rozvoje osobnosti a zvládnání zátěže a popsat současné výzkumy v dané oblasti.

Klíčová slova

Zátěž, profesionál, profese, kompetence.

Abstract

The paper deals with competencies of executives in civil and military environment, which form a set of conditions that are specific for the performance of work in security field. The performance of executives contains the combinations of elements of leadership and managerial activities. For creation of required dispositions is necessary to have direction training. The aim of the article is to acquaint the reader with theoretical background of competences in personality development and burden management and to describe current researches in this field.

Key words:

Burden, professional, profession, competence.

ÚVOD

V současné době je kompetenční přístup podrobně rozpracováván a realizován spíše u civilních než vojenských profesí. Každá práce klade určité požadavky na dispozice a schopnosti pracovníků. Pro vytvoření podmínek a kompetenčního vybavení je potřebné zmapovat strukturu osobnosti pracovníků. Každá práce tedy vyžaduje určité osobní kvality. Zatímco pro vojáka v terénu jsou vedle fyzické zdatnosti a odborných vědomostí důležité zejména schopnosti rychlé, ale i přesné analýzy situace, operativní rozhodování a řešení této situace, u velitele bude záležet hodně také na organizačních schopnostech (jak efektivně dokáže lidem rozdělit úkoly) a schopnosti kontrolovat a motivovat své pracovníky. Při přípravě, nasazení a použití vojenské síly jsou vojenští profesionálové konfrontováni s morálními dilematy.

1 KOMPETENCE ROZVOJ OSOBNOSTI

Mnohé organizace se snaží zachytit osobní kvality v systémech kompetencí. V moderním pojetí jsou kompetence považovány za komplexní schopnosti a další předpoklady podávat požadovaný výkon. Kompetence je schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Kompetence můžeme rozlišovat takto [1]:

- vloh, které tvoří potenciál (inteligence, postřeh),
- znalosti (trestní právo, kriminologie),
- dovednosti (naslouchání, řízení vozidla),

⁹ **PhDr., Radek Mitáček, PhD.**, katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany Kounicova 65, Brno, 602 00, (973) 442521, radek.mitacek@unob.cz

¹⁰ **Mgr. PhDr., Bohumil Ptáček**, katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany Kounicova 65, Brno, 602 00, (973) 442884, bohumil.ptacek@unob.cz

¹¹ **Ing. Eva Kozáková**, katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany Kounicova 65, Brno, 602 00, (973) 442810, eva.kozakova@unob.cz

- vlastnosti osobnosti (uzavřenost, spolehlivost, rozvážnost),
- postoje (postoj k občanovi, k práci, k organizaci).

Jednotný systém kompetencí může posloužit organizaci i pracovníkům v mnoha ohledech [2]:

- v komunikaci hodnot organizace (přenášení informací o spolupráci), protože dává jasné najevo, co je preferováno,
- v upevnění organizační kultury, protože určuje očekávaný způsob jednání pracovníků,
- umožní jasné vyjádření požadavků na pracovníky, protože stanovuje míru požadavků na jednotlivé pracovníky na jednotlivých pracovních místech,
- dojde k sjednocení nástrojů personální práce – vytvoření systému lidských zdrojů, protože dává společný základ subsystémům hodnocení pracovníků, výběru, vzdělávání, kariérového plánování, případně hodnocení práce a odměňování,
- umožní srovnatelnost pozic, organizačních jednotek, jednotlivých pracovníků.
- Kompetence jsou důležitou pomůckou plánování a hodnocení vzdělávání pracovníků v organizaci.

Z praktického hlediska budeme dělit kompetence do několika oblastí [2]:

- základní kompetence – mají charakter postojů, vlastností nebo dovedností (komunikace, orientace na občana, spolehlivost), týkají se obvykle všech pracovníků organizace,
- vedoucí kompetence (vedení a motivování, leadership), které se vztahují pouze k okruhu vedoucích pracovníků, kteří mají podřízené,
- průřezové kompetence – znalosti nebo dovednosti, které jsou vyžadovány od naprosté většiny pracovníků (trestní právo, práce s počítačem),
- speciální (oborové) kompetence – odborné znalosti nebo dovednosti, vyhraněné pro určitou funkci nebo pracovní místo (účetnictví, programování).
- Základní a průřezové kompetence stanovuje obvykle vedení organizace. Speciální kompetence určují vedoucí odborných jednotek.

Autorka Evangelu rozděluje kompetence na:

- osobnostní charakteristiky (adaptace na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilita myšlení atd.),
- sociální charakteristiky (empatie, opatrnost ve vztazích, komunikační schopnosti atd.),
- profesní charakteristiky (schopnost řídit tým, schopnost koordinovat, plánovitě jednat atd.) [3].

Jakým způsobem lze rozvíjet kompetence v případě různých problémů? Následující tabulka podává přehled problémů, které se mohou u pracovníků objevit a navrhuje způsob řešení [3]:

Tab. 1 Přehled problémů

Kompetence	Způsob řešení
Odborné kompetence	kurzy, samostudium z knih a časopisů
Jazykové dovednosti	kurzy, působení v zahraničí, styk se zahraničními spolupracovníky, např. mobility lektorů v zahraničí
Informační technologie	kurzy IT, studium
Nižší úroveň rozumových schopností	zařazení do jednoduché, rutinní práce
Sociální vlastnosti	koučování, motivování, kurzy asertivity, týmové práce, emoční inteligence
Organizace práce	koučování, kurz řízení času
Vedení lidí	kurz vedení lidí a motivování, koučování
Strategické řízení	koučování (důraz na priority a na delegování), kurz delegování

Emoční labilita	techniky relaxace, psychologické poradenství
Orientace na občana	kurzy komunikace, výcvik v řešení situací
Špatná týmová práce	koučování (společné úkoly), kurz týmové práce
Nepřesvědčivost, nekomunikativnost	kurzy komunikace a prezentace, koučování (zvyšování sebedůvěry)

Zdroj: [3], [4].

2 KOMPETENCE ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ

Jako jednu z nejdůležitějších kompetenčních dovedností je možno označit schopnost zvládat zátěžové situace. V současné uspěchané a hektické době každý z manažerů v civilním nebo bezpečnostním prostředí zažívá v nepravidelných časových cyklech zátěžové situace a případně krize. S těmito vlivy se musí vyrovnat. K překonání zátěžové situace použije člověk v obecné rovině vzory naučeného chování. Při získávání kompetencí k překonání zátěže pak významnou úlohu sehrává cvičení tzv. případových situací zaměřených na konkrétní prostředí. V případě vojenského prostředí např. zdokonalování schopností velitele při vedení a řízení jednotky v boji.

Na psychickou zátěž lidé reagují různým způsobem. Jejich prožívání je do značné míry závislé na předchozí osobní zkušenosti z uplatňování svého chování v situacích, které již někdy zažili, případně se na řešení obdobné situace podíleli. Pokud budou s výsledkem své reakce spokojeni, jejich přístup splnil účel. Je proto účelné i nutné přistupovat k hodnocení každé nečekané či neběžné situace s individuálním nadhledem. V některých situacích se nám momentální řešení může jevit jako netypické, neběžné, ale při podrobnějším rozboru podmínek události a časovém limitu dojdeme k poznání, že způsob byl v daných podmínkách jediný možný a tudíž v normálu.

Zátěž chápeme jako aktualizovanou specifickou interakci extrémních vnějších podmínek a vnitřních možností člověka (svoji úlohu zde mají zkušenosti, schopnosti, dovednosti, ale i zvláštnosti temperamentu a další osobnostní kvality, které svojí mírou ovlivňují reakci daného organismu). Faktory pracovního prostředí významným způsobem ovlivňují naše zdraví a pracovní výkonnost. V praxi jde o propojení materiálních podmínek s podmínkami sociálního charakteru, kdy lze hovořit o motivaci k činnosti, míře uspokojení z vlastní práce, prostředí pracovního kolektivu apod.

Práce v podmínkách vysoké vojenské školy je jedním z činitelů rozvoje psychiky osobnosti člověka, v našem případě učitele-akademického pracovníka i posluchače. Má všechna znaky skupinového života a jeho dynamiky. Součástí a nezbytnou podmínkou funkce celého aparátu je vzájemná komunikace, která umožňuje kontinuální přenos vědomostí, rozvoj znalostí a vytváření potřebných dovedností, které jsou podmínkou utváření klíčových kompetencí každého profesionála, a to jak na straně učitelů, tak studentů.

Součástí uvedeného procesu je řešení projevů, které jsou řazeny do kategorie zátěží. Podle Jana Průchy se fyzická nebo psychická zátěž vyskytuje v různém poměru a s různou intenzitou v každé profesi. Pracovníky je pak zvládána rozdílným způsobem, který odpovídá dispozici daného jedince [5].

Vzhledem k charakteru a intenzitě zátěže u učitelů je možné vyvozovat přesvědčení, že právě osobnostní dispozice je základním předpokladem pro zvládání a vykonávání profese tak, jak vyžaduje konkrétní druh vzdělávání na škole. V této souvislosti je nutno vzpomenout termín, kterým je označována odolnost osobnosti – hardiness. B. Vašina a M. Valošková definují hardiness jako „slitinu“ tří osobnostních vlastností:

- přesvědčení jedince, že je schopen ovlivňovat události ve svém životě a okolí,
- schopnost ztotožnit se se sebou samým, s vlastní existencí, s tím, co jedinec dělá, s institucemi, do nichž patří, a nacházet v tom smysluplnost,
- přesvědčení, že změny životní události nejsou jenom hrozbou, ale i výzvou pro další rozvoj [5].

Z výzkumů vyplynul závěr, že osoby s vysokou mírou odolnosti udávají významně méně zdravotních problémů, nežli osoby s mírou odolnosti nižší. Potvrzují to další výzkumy na dané téma závěrem, že vlastnosti dobrého vedoucího jsou především zakotveny v jeho vrozených predispozicích a následně

snášení zátěže je pro ně méně namáhavé [6]. Ne každý má však ve svých předcích zdroj, který genetickou řadou vytváří psychickou i fyzickou odolnost vůči náročnému povolání. Předpokladem k výkonu práce je vlastní motivace, která s využitím všech daných dispozic je vlastní vůlí orientována ve snahu být prostředníkem utváření nových poznatků, vědomostí a dovedností svěřených pracovníků [7]. Na míře úspěšnosti se podílí u každého jednotlivce kromě požadované odbornosti také styl života a dodržování alespoň základních pravidel psychohygieny.

V zahraničí se náročnými situacemi publikačně zabýval například polský psycholog T. Tomaszewki, který vytvořil koncepci náročné situace (sytuacji trudnej). Za to je považována situace, v níž existuje rozpor mezi potřebami nebo povinnostmi (úkoly) člověka a schopnosti tyto potřeby naplnit nebo povinnosti (úkoly) plnit [8]. Ministerstvo Národní obrany a Ministerstvo školství a podpory obrany Polska vypracovalo preventivní a výukový materiál pro výuku vojáků. Stres je zde definován jako *náročná situace* (sytuacja trudna), která vede k poruchám chování a jednání jedince v důsledku přetížení nervového systému. Dále autoři Pawar spolu s Rathodem uvedli výsledky průřezového výzkumu, který se skládal ze 413 respondentů *indického vojenského námořnictva*. Ač nebyl nikdo z respondentů vystaven válce, 26 % uvedlo, že trpí výrazným pracovním stresem. Vyšší stres byl zaznamenán u poddůstojníků. Vysoká úroveň pracovního stresu byla hlášena také v nižších hodnostech v Ozbrojených silách Spojeného království [9].

Autor Sharma realizoval studii u indických vojenských příslušníků na faktory ovlivňující pracovní stres. Zkoumaný soubor obsahoval 415 vojenských příslušníků. Na základě výsledků autor doporučuje využívání technik meditace ve vojenském prostředí [10]. Autor Bray a jeho kolektiv se zabývali důsledky stresu na pracovní výkonnost mužů a žen v americké armádě. Zkoumaný vzorek obsahoval 16 193 respondentů. Popisná analýza ukázala, že 22 až 40 procent vojenských mužů a žen zažilo ve své práci nebo v rodinných a osobních vztazích vysokou míru stresu. Celkově u mužů a žen se ukázalo, že téměř dvakrát větší více vykazují vyšší míru stresu ve svém vojenské profesi (39 %) než ve svém rodinném životě (22 %). Hledání nových způsobů, jak zlepšit fungování profesního vojenského poslání a schopnost vyrovnat se s každodenními stresory v armádním prostředí, jsou zásadní pro připravenost ozbrojených sil. To je obzvláště důležité v současném vojenském pracovním prostředí, kdy díky proměnlivému a rychlému technologickému pokroku nároky na velitele vzrostly [11].

Byly provedeny četné výzkumy týkající se dopadu válečného ohrožení, který je považován za hlavní stresový faktor u veteránů. Studie autorů Giurca a jeho kolektivu zkoumala vztahy mezi charakteristikami osobnosti („hardiness, soudržnost a úzkost), styl vyrovnání a indikátory duševního zdraví (úroveň vnímání stresu a úroveň úzkosti). Předmětem zájmu byli příslušníci ozbrojených sil, kteří se účastnili nasazení v Afganistánu. Výzkumný vzorek tvořilo 284 příslušníků. Respondenti byli testováni před tím, než se zúčastnili mezinárodních vojenských operací. Ve svých zjištěních se zaměřili, zda hraje roli vysoká úroveň soudržnosti a odolnosti se zvládnutím stresových faktorů. Současná zjištění ovlivňují vývoj inovativních a účinných psychologických intervencí určených pro armádu [12].

V současné době v americké armádě probíhá výcvik Master Resilience Training, Jedná se o desetidenní studijní program, který probíhá od roku 2009 a je zaměřen na posílení odolnosti u vojenských příslušníků mimo bojové nasazení, ale i při něm. Kurz se také zaměřuje na posttraumatickou stresovou poruchu a práci s ní. Americká studie z roku 2013 se zaměřila na efektivitu daného výcviku. Výzkumný vzorek tvořilo 611 vojáků a civilních zaměstnanců armády, kteří se účastnili výcviku. Výsledky ukazují, že z daného počtu respondentů výcvik dokončilo 72%, N=441. Respondenti (92% a více) naznačili, že trénink byl užitečný a zlepšil odolnost kompetencí, které zlepšily zvládnutí stresových okolností. Respondenti (97% a více) naznačili, že tyto kompetence byly následně použity na vojenské a civilní zaměstnání. Byla vyvinuta míra kompetencí odolnosti a ukázala se, že změna způsobená vlastními silami se většinou týkala zvýšené sebeuvědomění a síly charakteru, včetně zlepšeného optimismu, duševní agility a spojení s ostatními. Samohodnocená změna kompetencí v oblasti odolnosti byla spojena s menším počtem zdravotních symptomů, zejména u těch, kteří hlásili více stresových událostí. Závěry studie jsou dále diskutovány z hlediska účinnosti výcviku, obsahu výcviku a potřeby vypracovat vztah odolnosti vůči konkrétním stresovým faktorům. Tento druh školení otvírá nové možnosti rozvoje ve zvládnutí stresu a zátěže u vojenských profesionálů a civilních zaměstnanců AČR [13].

ZÁVĚR

V příspěvku jsou nastíněny základní oblasti a přístupy v oblasti kompetence rozvoj osobnosti a kompetence zvládnání zátěže. Dále jsou představeny současné výzkumy v dané oblasti. Na základě příspěvku je proces přípravy jednotlivce dlouhodobá a cílená práce na zdroji naší energie, práce s naší psychickou i fyzickou dispozicí těla. Dlouhodobé neřešené působení zátěže má na nás zákonitě negativní vliv. Mnoho lidí má snahu projevy únavy a stresových stavů potlačovat a z různých důvodů si prožívanou zátěž nepřipouští. Pokud podobné jednání není doprovázeno aktivitami, které projevy zátěže eliminují, tak se podobné jednání dříve či později projeví. Je velmi účelné vysvětlovat, v čem spočívá náročnost profese a dalších vlivů na lidský organismus. Důležitý je nejen způsob, jakým žijeme, ale zejména způsob, jakým dávujeme a regulujeme zátěž, která je neoddelitelným průvodcem našeho života. Cílená práce na sobě samém je základem dlouhodobě vyrovnaného fungování člověka a tím i dlouhodobě odváděného kvalitního výkonu. Snaha naší pedagogické činnosti na vytvoření účinného systému kompetencí umožní stanovit požadavky na kvalifikační úroveň budoucích absolventů. Připravit je na požadovaný stupeň kvalifikace a úroveň pro budoucí činnost. Za těmito účely jsou sestavovány profily pracovních míst. Ke zvážení je hledání nových cest přípravy rozvoje osobnostních kompetencí a kompetence zvládnání zátěže pro vedoucí pracovníky v civilním i vojenském prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: Computer Press, 2005. 80-251-0505-9.
- [3] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [5] PRŮCHA, Jan. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-621-7.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] DUGIE L, TUSTANOWSKA, G. B, KĘCKA, K., & JASIŃSKA, M.. Przegląd teorii stresu. Acta Scientifica Academiae Ostroviensis: Nauki medyczne, kultura fizyczna i zdrowi. (2012). Ostrowiec Św.: Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, (Section B), 47-70.
- [9] PAWAR, A., & RATHOD . Occupational stress in naval personnel. *Medical Journal Armed Forces India*. (2007). 63(2), 154-156. DOI: 10.1016/S0377-1237(07)80062-1
- [10] SHARMA, S.. Occupational stress in the armed forces: An Indian army perspective. *IIMB Management Review*. (2015) Získáno 1. srpna 2018 z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389615000634>.
- [11] BRAY, R. CAMLIN, C.S., FAIRBANK, J., DUNTEMAN, J., & WHEELLESS, S. The Effects of Stress on Job Functioning of Military Men and Women. (2001) *Armed Forces Soc.* 27(3): 397-417. doi: 10.1177/0095327X0102700304
- [12] GIURCA, IC. CATANA, A., SASSU, R., & BUCUTA, MD.. The coping, the hardiness, and the sense of coherence as maintaining factors for military personnel's mental health. testing psychometrics methodology in applied psychology, (2017) 24(3), 349-361 10.4473/TPM24.3.3
- [13] GRIFFITH, J., & WEST, C.. Master Resilience Training and Its Relationship to Individual Well-Being and Stress Buffering Among Army National Guard Soldiers. *Journal of behavioral health services & research*, (2013) 40(2), 140-155 doi: 10.1007/s11414-013-9320-8

ERGONOMIE PRACOVNÍHO PROSTORU OSÁDEK BOJOVÝCH VOZIDEL

ERGONOMY OF THE WORKING SPACE OF ARMY VEHICLES

Miroslav POLACH¹², Eva KOZÁKOVÁ¹³

Abstrakt

Cílem článku je, v souvislosti s ambicí náhrady bojového pěchoty BVP-2 u 7. mechanizované brigády (7. mb) Pozemních sil Armády České republiky (PozS AČR) moderním bojovým vozidlem, otevřít odbornou diskuzi na téma ergonomie pracovního prostoru osádek bojových vozidel. Každý pracovní prostor má stanovené své standardy a pracovní postupy, které vyžadují od jednotlivce fyzickou i psychickou zdatnost a umožnění změny pracovní činnosti většinou není možné. Příslušník osádky bojového vozidla je povinen vykonávat práci v určité pracovní poloze, která je daná pracovní činností, vybavením pracoviště a jeho parametry.

Klíčová slova

Bojové vozidlo pěchoty, ergonomické hodnocení pracoviště, pracovní prostor, profesiografie, osádka.

Abstract

The purpose of this paper is open to discussion about ergonomics of working space of infantry fighting vehicles crews in accordance to ambition for replacement IFV's type BMP-2 by modern fighting vehicle for 7th mechanised brigade of Land Forces of the Army of the Czech Republic. Every working space and position have determined standards and working procedures, which required psychical and psychical ability from crew members, due to variation of working space is mostly impossible. Crew member of IFV has to fulfil his tasks mainly in the strict position, which is defined by working procedures and by parameters of the working space.

Key words

Infantry fighting vehicle, ergonomics evaluation of working space, working space, profesiography, vehicle crew.

ÚVOD

Při zpracování odborného článku „*Dopravně-psychologické posouzení psychické zátěže osádek bojových vozidel Pandur II*“ bylo při sběru dat, mimo vlastní problematiku psychické zátěže, autorským týmem identifikována pravděpodobná přímá souvislost psychické zátěže s ergonomií pracovního prostoru bojového vozidla. Ergonomii lze chápat pro potřeby tohoto článku jako mezivědní obor, který komplexně posuzuje činnost člověka a jeho vazby se strojem a prostředím s cílem optimalizovat jeho psychickou a fyzickou zátěž a zajistit rozvoj jeho osobnosti a kvalitu pracovního výkonu [1]. Podle této definice lze usuzovat, že podle tohoto pohledu, lze považovat člověka jako součást technického systému jako nejslabší článek, proto dále pro potřeby tohoto článku uvažujeme jako člověka příslušníka osádky bojového vozidla (střelec-operátor, velitel osádky), pracovním prostředím prostor osádky bojového vozidla a technickým systémem zbraňový systém bojového vozidla společně s technickými prostředky velení a spojení.

Obdobně definici ergonomie popisuje Salvendy [2], jež na ergonomii nahlíží jako na vědní disciplínu, která se věnuje porozumění vzájemné interakce mezi člověkem a dalšími prvky systému. Současně také využívá poznatky, metody, data a principy na optimalizaci lidské činnosti. Za oficiální definici ergonomie je považována definice, která je schválená od roku 2000 Mezinárodní ergonomickou asociací (IEA), jež zní: „Ergonomie (nebo human factors) je vědeckou disciplínou, která se zaměřuje na pochopení interakcí mezi lidmi a ostatními částmi systému a taktéž je ergonomie považována za profesi, která využívá teorie,

¹² Ing, Miroslav Polach, Katedra taktiky, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 442 229, email: miroslav.polach@unob.cz

¹³ Ing, Eva Kozáková, Katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 442 229, email: eva.kozakova@unob.cz

principy, data a metody, zaměřené na navrhování optimalizace lidské pohody (zdraví). Oblast ergonomie má své místo i v rámci celého procesu přezbrojení, protože se ve výše uváděném případě přezbrojení se jedná o více než generační obměnu bojové techniky. Ergonomie společně s psychickou zátěží, zejména u starších příslušníků osádek může dle zkušeností zahraničních armád činit problémy s přechodem právě na moderní bojovou techniku s plně digitalizovaným pracovním prostředím [3].

1 ERGONOMICKÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍŠTĚ

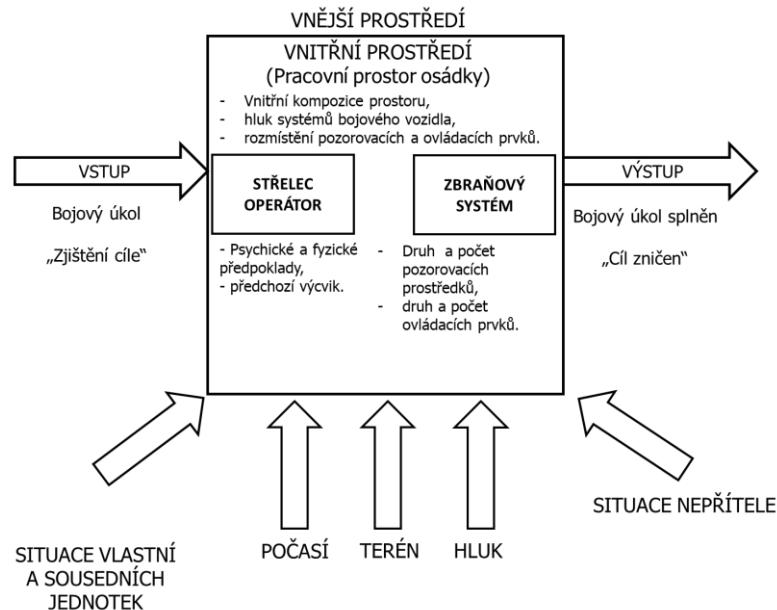
Prvotní problematikou, kdy byla ve vojenství zohledněna ergonomie, byla konstrukce ručních palných zbraní. Přesto i v historii konstrukce bojových vozidel lze najít příklady v historii. Historická zkušenost osádek tanků jednotek Rudé armády za druhé světové války poukazuje na rozdílné přístupy k ergonomii pracovního prostředí osádek tanků z pohledu různých tankových konstrukčních škol. V tehdejší Sovětské svazu se v rámci programu Zákona o půjčce a pronájmu (tzv. „*Lend and Lease Act*“) ve výzbroji objevily tanky britské a americké konstrukční školy, konkrétně tanky Mk III VALENTINE a M4A3 SHERMAN. Příslušníci tankových osádek ve svých vzpomínkách velmi kladně hodnotí prostředí pracovního prostředí osádky, včetně vzájemného logického uspořádání pozorovacích prostředků, ovládacích prvků lafetovaných zbraní a spojovacích prostředků. Rovněž byla osádkami oceňována i prostorová dispozice bojového prostoru osádky tanku, zejména příslušníky zařazené na pozici nabíječe [4].

V praxi během hodnocení pracovních systémů se aplikují rozdílná ergonomická kritéria, která obsahují důležité aspekty, které nesmí být vynechány při vytváření vhodného pracovního místa. Aplikace výsledků se využívá při tvorbě pracovního prostředí. Je nutné naleznout vhodný poměr mezi výkonovou schopností člověka a požadavky na něj kladenými. V pracovním prostoru se pracovník pohybuje a vykonává v něm určitou pracovní činnost. Díky fluktuaci pracovníků je náročné přiblížit pracovní prostor jednomu danému pracovníkovi. Je nutné, aby pracovní prostor byl v souladu s aktuálními předpisy a specifikací práce. V oblasti pracovních pohybů je nutné a důležité, aby převyšovala dynamická práce nad statickou. Mezi další kritéria patří hygienické podmínky, organizace pracovního prostředí a technické vybavení [5]. Fluktuace personálu je v současné dynamické době jedním z klíčových otázek u PozS AČR.

V současné době se na identifikaci stavu na vybraném pracovním místě využívá široké spektrum hodnotících metod. Pro využívání vybraných metod je nutné realizovat podrobnou přípravu jako například seznámení s pracovním místem, fungování technologií, používané přípravky, poloha pracovníka a další. V první periodě pozorovatel shromažďuje veškeré informace o daných oblastech. Po této etapě je nutné provést časovou studii. Mezi využívané ergonomické metody patří: metoda RULA, checklisty, dotazníky, metoda REBA a metoda NIOSH. V praxi se můžeme setkat s využitím počítačových softwarů jako například Tecnomatix Jack a Delmia V5 Human. Se zajímavou metodou přišel v roce 1975 W. Meister. „Meisterův dotazník slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku pracovníků“. Je vhodným doplňkem při kategorizování pracovních míst z pohledu senzorické a mentální zátěže. Na základě výsledků metody je možné rychle zjistit aktuální stav pracovního prostředí a jeho podmínek pro práci [6].

Vzhledem k řešené problematice v této práci budou sledovány hlavně dvě kritéria, a to pracovní poloha operátora a pracovní prostor. Podle odborné literatury [1] lze pracovního prostředí osádky bojového vozidla považovat za uzavřené hybridní pracovního prostředí, tj. situace, kdy příslušník osádky většinu činností vykonává v sedě, během výkonu funkce nemění zpravidla svoji pozici a jedná se o prostor uzavřený. Z hlediska ergonomického hodnocení pracovního prostředí je nezbytné hodnotit pracovního prostředí osádek bojových vozidel v následujících oblastech, kdy jsou požadavky z civilní technické praxe [1, 6] převedeny do situace pracovního prostředí osádky bojového vozidla. Pracovního prostředí musí být:

- přehledné - pozorovací a ovládací prvky musí být rozmístěny v logické posloupnosti a v příznivé zorné výšce a vzdálenosti;
- pohodlné - vhodné rozměry pracovního prostoru pro pracovní pohyby těla, zejména horních končetin, vhodná odpočinková poloha pro pracovní úkony ne zcela zatížené dolní končetiny;
- uspořádané - vzhledem k obsluze uspořádané pozorovací, ovládací a další obslužné prvky);
- hygienické - optimální osvětlení pracovního prostředí, posouzení záření z digitálních obrazovek, posouzení vlivu elektromagnetického spektra, eliminace hluku z vnějšího prostředí a systémů vozidla);
- bezpečné - eliminace rizika úrazu, zejména při nabíjení lafetovaných zbraní, odměru a náměru lafetovaných zbraní).



Obr. 1 Vnější a vnitřní pracovní prostředí osádek bojových vozidel

Zdroj: vlastní

V současné době nejmodernějším bojovým prostředkem u jednotek a útvarů PozS AČR je Kolové bojové vozidlo pěchoty (KBVP) PANDUR II. Pracovní prostor osádky bojového vozidla KBVP PANDUR II je, jak již bylo uváděno ve výše uvedeném článku, plně digitalizované a odlišuje se použitím bezosádkové zbraňové stanice. V současné době (2018) je podle informací z otevřených zdrojů připravován pro horizont roku 2025 projekt modernizace KBVP, resp. jeho technického zhodnocení. Z pohledu řešené problematiky pracovního prostředí osádky bojového vozidla se jedná o doplnění:

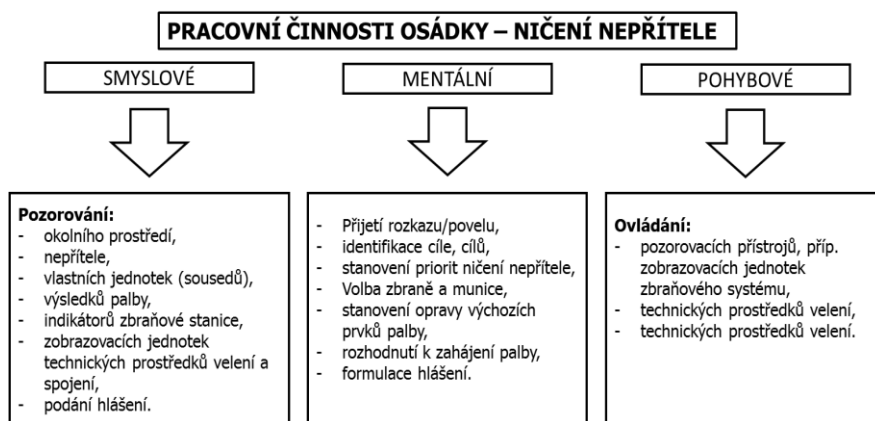
- systému vnitřní komunikace (intercom);
- VKV/UKV radiostanice (2 ks) pro hlasové a datové spojení (GPS, TACSAT a utajované spojení);
- komunikace se sesednutým výsadkem;
- vysílačkový usměrňovač (router);
- dva terminály integrace národního systému velení a řízení – BVIS (BMS) [7].

Z výše uvedených informací lze tedy jednoduše odvodit, že bude v pracovním prostoru osádky navýšen počet zejména technických prostředků pro velení a jejich zobrazovacích, signalizačních a ovládacích prvků. Proto je nezbytné posoudit, zda velmi přetechizované pracoviště osádky připomínající velín jaderné elektrárny, je vůbec zvládnutelné k obsluze příslušníky osádek zejména k přihlídnutí k:

- antropologickým vlastnostem příslušníka osádky (výška, váha, BMI atd.);
- smyslovým schopnostem;
- psychologickým vlastnostem.

2 PROFESIOGRAFIE – ANALÝZA PRACOVNÍ ČINNOSTI OSÁDKY

Profesiografie je chápán jako proces zkoumání pracovní činnosti a to do jejich jednotlivých postupných a souběžných úkolů a zapojení jednotlivých druhů pracovní činnosti (pohybové, mentální, smyslové) [1]. Profesiografii nelze je nutné chápat pouze jako analýzu pracovní činnosti, ne jako hodnocení pracovního výkonu. Na níže uvedeném schématu je popsán příklad rozpadu na jednotlivé druhy pracovní činnosti střelce operátora při ničení cíle.



Obr. 2 Pracovní činnosti osádky

Zdroj: vlastní

Pro potřeby tohoto článku se z hlediska analýzy pracovní činnosti zaměříme pouze na vlastnosti pohybové a stanovení hodnotících kritérií. Opětovnou aplikací poznatků z civilního technického prostředí můžeme stanovit následující hodnotící kritéria:

- zapojení jednotlivých částí pohybového aparátu, které jsou zapojeny do rozhodující pracovních úkonů příslušníka osádky (končetiny, ruka, svalové partie, atd.);
- energetická náročnost vykonávané činnosti;
- náročnost na termoregulaci organismu;
- náročnost zatížení jednotlivých svalových partií s ohledem na jejich statické a dynamické zatížení;
- náročnost motorické koordinace s ohledem na rychlost a opakovatelnost;
- náročnost na pracovní polohu a její provázanost s pracovním prostředím bojového vozidla;
- fyzická připravenost příslušníků osádek.

Ze zkušenosti osádek bojových vozidel na platformách KBVP PANDUR II a zejména BVP-2 zátěž pohybového ústrojí zpravidla krátkodobá, ale dosahuje vysoké intenzity a má impulzní charakter. Jedná se například o tato zatížení:

- zápěstí,
- kolenní a loketní kloub,
- zádové svaly a svaly obou končetin,
- páteř.

Tato fyzická zátěž se také mimo jiné projevuje i u podpůrných a doprovodných činností osádky související s nabíjením zbraňové stanice a odstraňováním závad (zvedání muničních beden s municí, manipulace s municí v pásech, zavádění spojených pásů do zásobníků zbraňové stanice atd.). Dále se jedná o zátěž v souvislosti s výcvikem v poskytování první pomoci v boji a vyprošťování zraněných příslušníků osádek. Je nutné si uvědomit, že zvýšená impulzivní fyzická zátěž je způsobena i malým a stísněným prostorem bojového vozidla a určitých konstrukčních celků zbraňové stanice. Podle zkušeností US Army je 80 procent všech úrazů svalů a kostních zlomenin příslušníků osádek bojových vozidel (v roce 2016) způsobeno nedostatečnou fyzickou připraveností [8]. Tyto úrazy způsobují snížení počtů operačně nasaditelných osádek a snižují bojovou sladěnost v těchto jednotkách.

Kritérium koordinace pracovní činnosti je nutné pro eliminaci zbytečných pohybů a tím snížení energetické náročnosti vykonávané činnosti a je neméně důležité řešit koordinaci součinnosti celé osádky, jednak ze stejných důvodů jako u jednotlivce a za druhé z řekněme taktické oblasti, kdy řešíme dokonalou sladěnost osádky a zastupitelnost. Z historického pohledu, lze opětovně nalézt příklad v historii. Perfekcionista přístup německé tankové konstrukční školy byl dokonalý natolik, že neanalyzoval pracovní činnost jednoho dílčího příslušníka osádky tanku, nýbrž řešil i vzájemnou koordinaci součinnosti všech příslušníků osádky tanku a jejich vzájemné nahraditelnosti. Proto ve spolupráci s kvalitním, zejména předválečným výcvikem, německé osádky dosahovaly výtečných bojových výsledků v boji. Zohlednění vzájemné sladěnosti osádky tanku při konstrukci tanku, tedy převyšovalo „technickou“ rychlost střelby tanku a to jak z pohledu vlastního vozidla, tak i v porovnání

s technicky srovnatelnými bojovými prostředky Rudé armády, např. T-34/76. Kvalitních bojových výsledků osádky tanků dosahovaly mimo jiné i tím, že z výše uvedených důvodů, byly schopny provést opravu a výstřel z kanonu na nezasažený tankový cíl [9].

Zavedením bojového vozidla do výzbroje ozbrojených sil a zahájením jeho sériové výroby není vhodné řešení problematiky ergonomie ukončit. Je nutné výsledky projekčního řešení evaluovat právě osádkami bojových vozidel při výcviku. Například opět dle zkušeností se zaváděním BVP PUMA konsorcia PSM do výzbroje Spolkových obranných sil Německa (BUNDESWEHR), byla pro ergonomie osádek součástí řešení modernizačního balíčku S1 (tj. upgrade na typ BVP PUMA S1). Zde ve spolupráci průmyslové základny (konsorcium PSM) a Tankového výcvikového střediska Munster (Ausbildungszentrum Panzertruppen) byl interiér základní bojové verze BVP PUMA vybavena množstvím senzorů a kamer za účelem detekce chování a jednotlivých úkonů příslušníků osádky a pěšího výsadku (roje). Výsledky těchto pozorování budou promítnuty pro zefektivnění:

- celkového pohodlí osádky vozidla a příslušníků pěšího výsadku (roje);
- rozmístění pozorovacích, kontrolních a ovládacích prvků ve vozidle;
- volby správného ergonomického řešení ovládacích prvků [10].

Pro podmínky AČR se jeví jako opodstatněné podle zkušeností koaličních partnerů se zaváděním nové bojové techniky problematiku ergonomie. Při vlastním tendru budou posuzována zejména takticko-technická data a ekonomické ukazatele akvizice a provozu po celou dobu životního cyklu bojového vozidla, přesto autoři článku důrazně doporučují problematiku ergonomie nepodceňovat. Po diskuzi a analýze zkušeností koaličních partnerů navrhuje postupovat následujícím způsobem:

1. definovat antropologické vlastnosti příslušníka osádky BVP (výška, váha, BMI,...),
2. definovat taktickou ústroj příslušníka (tj. definovat úroveň balistické ochrany jednotlivce ve vozidle, resp. typ taktické vesty a další výbavy jednotlivce, vce které bude muset vykonávat činnost ve vozidle a mimo vozidlo),
3. definovat minimalistickým způsobem zobrazovací, signalizační a ovládací prvky na pracovišti bojového vozidla dle dosavadních zvyklostí a současných zkušeností a trendů, včetně jejich rozmístění v pracovním prostoru.

Po představení prototypu, nebo před sériového vozidla, vytvořit minimálně dvě dvojice týmů zkušebních osádek dle následujících parametrů:

- skupina ve složení řidič, střelec-operátor, velitel osádky – s výhradní zkušeností minimálně 3 roky na vozidle BVP-2 s minimální sladěností v osádce po dobu půl roku intenzivní přípravy;
- skupina ve složení řidič, střelec-operátor, velitel osádky – s výhradní zkušeností minimálně 3 roky na vozidle KBVP PANDUR II s minimální sladěností v osádce po dobu půl roku intenzivní přípravy.

V uvedeném vozidle, které bude vybaveno vnitřním kamerovým systémem, hodnotit pracovní činnost a dělu práce v rámci osádky při předem definovaných činnostech a to zejména:

- nasednutí a sesednutí osádky;
- obsluha technických prostředků velení a spojení na místě a za pohybu;
- nabití plného palebného průměru munice u lafetovaných zbraní;
- základní údržba lafetovaných zbraní;
- náměr a odměř zbraňové stanice na místě, za krátké zastávky a za pohybu;
- střelba z lafetovaných zbraní z místa, z krátké zastávky a za pohybu;
- evakuace raněných příslušníků osádky z vozidla.

Získaná data z kamerového systému, antropická měření a řízené polostrukturované rozhovory s příslušníky testovaných osádek pomohou zjistit objektivní a subjektivní zdroje psychické a fyzické zátěže a následně:

- optimalizovat uspořádání prvků v pracovním prostoru osádky (těch, kde to bude technicky možné);
- zefektivnit pracovní činnosti osádky (vzájemnou součinnost v osádce);
- vytvořit prvotní metodiky obsluhy zařízení a součinnosti v osádce (např. nabíjení lafetovaných zbraní, metodika evakuace raněných atd).

ZÁVĚR

Cílem článku bylo mimo otevření odborné diskuze v oblasti ergonomie pracovišť osádek bojových vozidel také provést základní exkurz do problematiky a to představením základních teoretických poznatků z civilní technické praxe do problematiky pracovišť osádek bojových vozidel. Příspěvek naznačuje nutnost hlubšího zájmu o její porozumění a otevírají prostor pro další výzkum v této oblasti. Ve výše zmiňovaném tendru na přezbrojení 7.mb PozS AČR, budou soutěžit vozidla zavedená do výzbroje armád koaličních partnerů (PUMA, CV-90) a vozidla dosud nezavedená, vzniklá pouze jako komerční projekty průmyslu (LYNX, ASCOD). U vozidel zavedených do výzbroje armád koaličních partnerů, zejména v případě vozidla BVP PUMA, byla ergonomie pracoviště osádek bojových vozidel a pěšího výsadku řešena, protože se jednalo o společný vývoj průmyslového podniku a zadavatele zakázky. Problematika ergonomie pracovišť osádek bojových vozidel je významným tématem, které odráží jednak charakteristické rysy současného rychlého vývoje technologie a adaptace příslušníků na tento rozvoj, tak nové požadavky na systémy výběru a přípravy vojenských profesionálů. Zjištěné výsledky budou použity jako podklad pro disertační práci s názvem: Proces přípravy osádek bojových vozidel.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] MRNUŠTÍK, Jan a Miroslav KRÁL. *Ergonomie v technické praxi*. Brno: VA, 1994.
- [2] SALVENDY, Gavriel. *Handbook of human factors and ergonomics*. 4th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2012. ISBN 9780470528389.
- [3] АПУХТИН, Юрий. *Почему "Армата" не пошла в войска*. Военное обозрение [online]. Россия: ООО «ВО-медиа», 2018, 13 августа 2018 [cit. 2018-09-27]. Dostupné z: <https://topwar.ru/145482-pochemu-tank-armata-ne-poshel-v-vojska.html>
- [4] DRABKIN, Artem Vladimirovič a Oleg ŠEREMET. *T-34 v akci*. Praha: Baronet, 2007. Military (Baronet). ISBN 978-80-7384-050-1.
- [5] GILBERTOVÁ, Sylva and Oldřich MATOUŠEK. 2002. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada.
- [6] HANÁKOVÁ, Eva a Oldřich MATOUŠEK, 2006. *Hygiena práce*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1116-9.
- [7] MO ČR, Tisková zpráva, *Modernizační projekty AČR* [online]. Sekce vyzbrojování a akvizic MO, 2018, 19. června 2018 [cit. 2018-09-27]. Dostupné z: http://www.acr.army.cz/assets/technika-a-vyzbroj/modernizace/priloha-bez-nazvu_-01508.pdf
- [8] US Army Armor School. *Armor 2017 – 2018 Training and Leader Development Strategy*. Fort Benning, 2017.
- [9] GUDERIAN, Heinz. *Guderian: vzpomínky generála*. Brno: Jota, 2009. Literatura faktu a military. ISBN 978-80-7217-648-9.
- [10] ROVENSKÝ, Dušan. *Modernizovaná Puma S1 detailněji*. ATM. Praha: MAGNET PRESS, CZ, 2018, (9), 36-37. ISSN 1802-4823.

SPECIFIKA STUDIA VYSOKÉ ŠKOLY Z POHLEDU PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE

SPECIFICS OF COLLEGE STUDIES FROM THE POINT OF VIEW OF THE PSYCHOLOGICAL STRESS

Roman POSPÍŠIL¹⁴

Abstrakt

Jednou z možných výzev pro výzkum úspěšnosti studia na vysoké škole, je zaměření se na aspekty související se zvládáním nejrůznějších zátěžových situací, které toto studium přináší. Cílem tohoto příspěvku je objasnit specifika tohoto typu studia z pohledu psychologie zátěže. Teoretické poznatky jsou zde podloženy četnými výzkumnými zjištěními. Autor se zabývá především problémem prokrastinace, adaptací na vysokou školu, sebehodnocením, copingovými strategiemi, zkouškou jako specifickou zátěžovou situací a věnuje se rovněž vlivu úzkosti na neúspěšnost studia. Mimo to, na závěr příspěvku, poukazuje na možné příčiny psychických obtíží, které se studiem vysoké školy souvisí, zejména na nepřiměřenost učebního tempa a nadměrné množství předávaných informací.

Klíčová slova:

Psychická zátěž, studium, vysoká škola, výzkum.

Abstract

One of the possible challenges for research into successful in college is to focus on aspects related to dealing with the various stressful situations that this studying brings. The aim of this article is to clarify the specifics of this type of study from the point of view of the stress psychology. Theoretical knowledge is based on numerous research findings. The author deals mainly with the problem of procrastination, adaptation to college, self-assessment, coping strategies, the exam as a specific stressful situation, and also deals with the impact of anxiety on the failure of university studies. In addition, at the conclusion of contribution points to possible causes mental problems that are related to studying in college, especially the inadequacy pace of teaching and the excessive amount of information.

Key words:

Psychological stress, study, college, research.

ÚVOD

Problematice zátěže, stresu a zvládání zátěžových situací, pro které se i v českých poměrech stále častěji používá pojem coping, je věnována v psychologické literatuře velká pozornost. V současné době však neexistuje mnoho výzkumných prací, které by se cíleně zabývaly problematikou psychické zátěže v kontextu vysokoškolského prostředí. Jednou z mála výjimek je např. studie Cassidihho a Eachuse, která potvrdila psychickou odolnost jako důležitou kvalitu úspěšnosti studia na vysoké škole [1]. V českém školním prostředí určitou nadějí v tomto ohledu skýtá výzkum s názvem „Rozvoj sociálních kompetencí vojáka-leADERA“, prováděný v současnosti na Univerzitě obrany v Brně, na němž autor spolupracuje. Tento výzkum se zabývá kompetencí „zvládání zátěže“ rovněž ve školním kontextu, protože příprava budoucích vojenských leaderů odráží také specifika studia na vysoké škole jako takové.

V rámci vysokoškolského studia se objevují mnohá specifika, která představují pro mladého člověka řadu problémových a zátěžových situací. Na rozdíl od střední školy není výuka na většině vysokých škol povinná, vezmeme-li v úvahu nutnost účasti na přednáškách. Absence sebekontroly může svádět některé studenty k nezodpovědnosti. Není pro každého snadné pochopit, že i při tomto typu studia, je nutno se učit průběžně. Objem předávaných informací a nových poznatků, nelze zpravidla zvládnout až těsně před zkouškami. Situace zkoušky či období, které jí předchází, bývá dle našich i zahraničních výzkumů uváděna většinou jako nejčastější příčina psychické zátěže a stresu v rámci studia.

¹⁴ **PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D.** Katedra sociálních věd, Fakulta sociálních studií, Ostravská univerzita, Českosobratrská 16, Ostrava, 553463227, roman.pospisil@osu.cz

1 PROBLÉM PROKRASTINACE A ADAPTACE NA VYSOKOU ŠKOLU

Velkým problémem současnosti, nejen u vysokoškoláků, je „prokrastinace“. Steel ji charakterizuje jako dobrovolné odkládání činností, přestože toto odkládání přinese negativní důsledky. O prokrastinaci se uvažuje až ve chvíli, kdy je tendence odkládat plnění povinností a úkolů na pozdější dobu výrazná a chronická. Takové chování s sebou nese neúspěch a následně doprovází pocity úzkosti. Uvádí se, že přibližně až 75 % studentů si o sobě myslí, že zbytečně odkládají věci na poslední chvíli [2]. U téměř 50 % všech studentů jde o opakované problematické jednání [3].

U nás se problematikou prokrastinace zabývala např. Šustrová. Její průzkum na Vysokém učení technickém v Brně zjišťoval příčiny studijní neúspěšnosti a předčasného ukončení studia. Hlavním důvodem nezvládnutí zkoušky byla prokrastinace, kterou uvedlo 66 % respondentů [4].

Zátěžové situace souvisí i se změnami životního stylu vysokoškoláků. Řada z nich přichází do sídla vysoké školy z jiného města či vesnice a musí si zvyknout na jiný způsob života, řešit problémy s bydlením (volba koleje či privátu apod.). Kvalita bydlení často ovlivňuje podmínky k učení, které snižují možnosti na soukromí, způsob stravování apod. Vysokoškolský život (návštěvy, hlasitá hudba, pozdní návraty z kulturních akcí atd.) může snižovat potřebnou délku odpočinku či spánku a stává se zdrojem zátěže.

Každý přechod z jednoho prostředí do druhého vyžaduje určitou adaptaci, jejíž délka není u všech jedinců stejná. Adaptační proces na vysokoškolské studium je možné rozčlenit do čtyř základních fází:

a) Přípravná fáze adaptace

Časová lokalizace do fáze těsně před vstupem na vysokou školu bývá spojena s očekáváním a fantazijními konstrukcemi reality. Ty jsou provázeny na jedné straně obavami a pocity napětí a na straně druhé radostným očekáváním a nedočkavostí.

b) Fáze všeobecné orientace

Projevuje se zejména zvýšenou aktivací a mobilizací sil jedince. Převládá stav citového napětí a vzrušeného očekávání, přičemž se objevuje tendence ke sdružování. Objevuje se pocit bezradnosti a deziluze vyvolaný zjištěním rozporů mezi vlastními původními představami a prvními dojmy z nového prostředí.

c) Fáze uvědomělé orientace

V této fázi dochází k rámcovému vyrovnání se se základními požadavky nového systému a nového způsobu života. Provází ji uklidnění v citové rovině i v rovině mobilizace sil.

d) Fáze dočasné nebo úplné adaptace na nové podmínky

Fáze dosahování optimálních výsledků jak v oblasti studijní, tak i ve všech oblastech přizpůsobení. Adaptovaný student se vyznačuje čínorodostí, různorodými zájmy, zdravým sebevědomím a cílevědomostí [5].

Aspinwallová s Taylorovou prováděly rozsáhlý longitudinální výzkum, který zjišťoval vliv vybraných osobnostních charakteristik a základních copingových strategií při adaptaci na vysokou školu, subjektivní zdravotní stav, studijní motivaci a studijní výsledky. Mezi charakteristiky s předpokládaným vlivem při adaptaci na vysokou školu zařadily optimismus, locus of control, globální sebehodnocení (*self-esteem*), pozitivní a negativní naladění a snahu o kontrolu (*desire for control*) [6].

Důležitá role v procesu adaptace na vysokou školu je rovněž připisována faktorům jako sebehodnocení, sebevědomí, sebepojetí či vědomí vlastní účinnosti. Friedlander cituje autory Hickmana, Bartholomae a McKenryho (2000), kteří zdůrazňují významnou roli přiměřeně vysokého sebehodnocení v rámci nejrůznějších vývojových úkolů v období adolescence. Do těchto úkolů zahrnují také úspěšné zvládnutí adaptace na prostředí a požadavky vysokoškolského studia. Dále zmiňuje Rica (1999), jenž ve svém výzkumu dokazuje negativní vliv nízkého sebehodnocení na sociální adaptaci a ve shodě s ním to potvrzuje také Geist a Borecki (1998) [7]. Vztahem vědomí vlastní účinnosti a studijního výkonu se zabývala celá řada studií autorů, jako byli např. Bandura (1997) nebo Multon, Brown a Lent (1991), které potvrdily vysokou prediktivní hodnotu vědomí vlastní účinnosti ve vztahu ke studijní výkonnosti [8]. Smith tvrdí, že schopnosti, které se pojí s vysokým vědomím vlastní účinnosti (podnikavost, elán, vytrvalost) jsou rozhodující také pro úspěšnou adaptaci na vysokoškolské studium [9].

1 COPINGOVÉ STRATEGIE PŘI STUDIU VYSOKÉ ŠKOLY

Důležitou roli v životě vysokoškoláků hraje sociální opora. Její absence zejména v době, kdy prožívá student nějakou zátěž, může generovat škálu zdravotních problémů, které zpravidla souvisí s poklesem imunity. J. Křivohlavý např. uvádí výsledky z testování vlivu stresu v průběhu zkoušek na činnost B- lymfocytů u relativně sociálně izolovaných studentů (opuštěnost, osamocení), u nichž byla nalezena mnohem nižší imunita [10].

Podle výzkumu, který se zabýval používáním copingových strategií u českých vysokoškolských studentů, nejčastěji využívanými copingovými strategiemi byly řešení problému, kognitivní restrukturalizace a sociální opora, naopak nejméně využívanými byly strategie vyhýbání se problému a sociální izolace [11].

Autorky Coffmanová a Gilliganová se zabývaly vlivem sociální opory, stresu a vědomí vlastní účinnosti na životní spokojenost začínajících studentů, která může být dobrým ukazatelem úspěšné adaptace na prostředí vysoké školy a nový systém studia. Výsledky jejich výzkumu potvrdily úzký pozitivní vztah mezi vědomím vlastní účinnosti a životní spokojeností studentů. V rámci regresní analýzy se však lepšími prediktory životní spokojenosti studentů ukázaly být proměnné: subjektivní míra prožívaného stresu a sociální opora [12].

Jak uvádí Feenstra et al. (2001), DeGrauw a Norcross se v roce 1989 ve svém výzkumu zaměřili na zjištění závažnosti distresu prožívaného studenty a potvrdili pozitivní korelaci aktivních copingových strategií s úspěšnou adaptací na VŠ, současně negativní korelaci s vyhýbavými copingovými strategiemi (*avoidant coping*) [13].

Kosíková upozorňuje na pozitivní účinky eustresu, které vedou k větší produktivitě a k vrcholným výkonům a současně se vyjadřuje k negativním účinkům distresu, když jedinec jedná pod vlivem nepřiměřené zátěže (emočně negativní napětí, vzrušení, utlumenost až apatie, projevy zkratkovitého jednání, roztržitost), přičemž takovou situací je často nepřiměřená situace zkoušky. Dále uvádí, že mohou být narušeny poznávací procesy (vnímání, myšlení), paměť nebo pozornost a také se zvyšuje četnost chybných výkonů [14]. V této souvislosti např. Kohoutek při rozboru psychologického dopadu na zkoušení žáka upozorňuje na to, aby se co nejvíce eliminovala tréma a napětí žáka, neboť mnohdy zabraňuje objektivně zjistit úroveň vědomostí [15].

Copingové strategie studentů jsou v akademickém prostředí zásadní, protože ovlivňují přístupy ke studiu během přípravy na zkoušky [16], adaptaci na vysokou školu [6] a školní neúspěšnost [17]. Mnohé studie zdůraznily, že copingové strategie studentů se mění jako funkce stylu úzkosti [18], extroverze a neuroticismu [19], úrovně sebeúcty, optimismu a psychologické kontroly [6].

Podle transakčního přístupu [20] nebo z výzkumu Chenga a Cheunga [21], se ukazuje, že vnímaná kontrola je klíčovým faktorem posouzení stresující události, jež ovlivňuje výběr strategií zvládnutí zátěže u jednotlivce. Jedinci, kteří vnímají události ovlivnitelné, častěji používají na problém zaměřené zvládací strategie, zatímco jednotlivci, kteří vnímají události jako nekontrolovatelné, mohou používat strategie zaměřené na emoce a strategie orientované na uvolnění [22].

Efektivnost použití strategií zaměřených na problém v situacích, které jedinec hodnotí jako ovlivnitelné a na emoce, když je jedinec posuzuje jako nezměnitelné, vysvětlují také Zeidner a Saklofske, a to na příkladu zkoušky. U některých studentů může ohlášení zkoušky vyvolat snahu, která je orientovaná na zvládnutí předepsaného učiva, u jiných otálení s přípravou na zkoušku, další si stěžují na pedagoga, který zkoušku ohlásil nebo na předmět celkově. I když se některé metody nemusí jevit jako efektivní, finální efektivita vybrané copingové strategie je však do určité míry podmíněna osobnostními charakteristikami jedince. Z tohoto vyplývá, že i na první pohled neefektivní strategie, tak může být pro konkrétního jedince v konečném důsledku úspěšná. Student, který zvolí strategii zaměřenou na problém a přitom nemá dostatek schopností pro zvládnutí dané zkoušky, tak bude pravděpodobně v konečném důsledku méně efektivní, než student, jehož schopnosti nutné pro zvládnutí zkoušky jsou dostatečné, a který zvolí strategii zaměřenou na emoce za účelem zmírnit pocity úzkosti. V užití copingových strategií a jejich efektivitě, existují tedy inter - i intraindividuální rozdíly [23].

2 ZKOUŠKA JAKO ZÁTĚŽOVÁ SITUACE

Přetěžování organismu v období přípravy na zkoušku i samotná zkouška mohou představovat výraznou a někdy dokonce až extrémní zátěž.

Autorka Castagnola, ve výzkumu, který byl tvořený 120 studenty českých a slovenských vysokých škol ve věku 19 až 35 roků (z toho 42 mužů a 78 žen, průměrný věk studentů činil 22,9 roků), zjistila, že pro studenty jsou nejvíce zatěžujícím faktorem zkoušky, dále následovaly časová tíseň, nedostatek odpočinku, obsahová náročnost předmětů a neúspěchy osobní povahy [24].

Chamoutová na základě výsledků své studie na České zemědělské univerzitě uvádí, že vysokoškolští studenti jsou nejvíce vystaveni stresu ve zkuškovém období. Stres ve zkuškovém období má podle studentů hlavní dopad na zdraví, a to v oblasti kvality a délky spánku. Studenti nejvíce preferují sport jako způsob zvládnání a odragování stresu [25].

Cabanach s dalšími spolupracovníky ve své studii z roku 2010, podobně tvrdí, že nejhoršími stresory na vysoké škole jsou zkoušky a kromě nich uvádí ještě i veřejné projevy [26]. Z hlediska zátěže se tedy ukazuje, že je nutno se zaměřit především na situaci zkoušky a na období, které jí předchází. Je nutné si vždy uvědomit, že u zkoušek, kde lze předpokládat vyšší emoční vypětí, než při běžné výuce, budou osobnostní rysy a faktory sehrávat mnohem větší roli. Boyle to dokladuje na příkladu neurotiků, kdy korelace mezi akademickým prospěchem a psychometrickou inteligencí klesá od $r = 0,35$ v neutrálním prostředí k $r = 0,21$ za vypjatých podmínek [27].

Grác u studentů vysokých škol zjišťoval, v čem vidí příčinu horších známek u zkoušky. Respondenti na prvním místě uvedli náhodu, na druhém místě horší připravenost a na třetím nadměrnou trému. Pro ověření výsledku se pak ptal, co pokládají za příčinu dobré známky. Studenti uvedli „odpovídání bez trémy“ dokonce na druhém místě, a to hned za dobrou přípravou. Autor také uvádí, že jen 56,3 % studentů se připravuje na zkoušku zcela bez trémy či s trémou mírnou [28]. Podle Kondáše trémou při zkoušení trpí přibližně 10–20 % lidí a až 40 % při veřejném vystoupení. Tréma, která se již dá považovat za vážný problém, je odhadována u 9–12 % a až čtvrtina vysokoškolských studentů uvádí trému natolik výraznou, že ovlivňuje jejich duševní projev [29]. Štěpanovič se zmiňuje o tom, že trému před každou zkouškou prožívá až 42,1 % vysokoškoláků [30]. Z výsledků výzkumu Zábranské, která se rovněž zabývala trémou u vysokoškolských studentů, mj. vyplynulo, že tréma klesala s věkem [31].

Hlavním zdrojem předzkouškového stavu jsou obavy studentů z následků horší známky, strach z trestu i strach ze zahanbení. Vývoj těchto obav následně trémy vzniká už v dětství, kdy jsou nepříjemné pocity z neúspěchu či nesplnění úkolu ještě prohlubovány a následují nepřiměřené tresty vyvolávající anticipační úzkost z vlastního selhání, nebo dítě zklame vysoká očekávání rodičů, kteří to dávají najevo tak, že v dítěti vyvolávají nepřiměřené pocity viny. Vztah ke zkuškovým situacím se odvíjí v závislosti na systému odměn a trestů. Strach ze zkoušek je živěn tendencí dosáhnout úspěchu, respektive tendencí vyhnout se neúspěchu, které souvisí s předchozími zkušenostmi a úrovní aspirace. První zážitky selhání či neúspěchu vytvářejí s těmito situacemi negativní zkušenost, a pokud je později posilována, vzniká snaha těmto situacím se vyhýbat [29].

3 VLIV ÚZKOSTI A ÚZKOSTNOSTI STUDENTŮ NA NEÚSPĚŠNOST STUDIA

V pozadí neúspěchu studia na vysoké škole může stát úzkostnost, jakožto trvalejší osobnostní rys, pohotovost k úzkostnému prožívání, která je do značné míry ovlivněna geneticky a souvisí s kvalitou nervového systému. Úzkost oproti ní bývá situačně více podmíněna.

V kontextu studia na vysoké škole se často užívá pojmů zkušková úzkost (anxieta) nebo zkuškový strach. Výsledky výzkumů, jak zahraničních, tak našich, které s tímto fenoménem souvisí, dospívají k různým závěrům. Ergene např. identifikoval sice malé, ale statisticky signifikantní vztahy mezi zkuškovou úzkostí a průměrným prospěchem u vzorku 510 respondentů – studentů středních škol v Turecku [32].

Bártová v roce 2008 prováděla výzkum na náhodném vzorku 268 vysokoškoláků z 12 fakult českých vysokých škol, kde cílovou populaci tvořili studenti ve věku 18–27 let ($M = 21$ let). Studenty rozdělila na

„stabilní“ a „labilní“ podle dosaženého skóru úzkostnosti za použití dotazníku State -Trait Anxiety Inventory (STAI). Ačkoli labilní měli horší studijní prospěch ($M = 2,11$), než stabilní ($M = 2,05$), rozdíl nebyl statisticky významný. Hypotéza autorky vyjadřující předpoklad, že úzkostní studenti dosahují horšího školního výkonu, se tedy nepotvrdila [33].

Z hlediska mezipohlavních rozdílů v míře prožívané anxiety, v kontextu situace zkoušky ve škole, se závěry výzkumů rovněž liší. Zatímco např. ve výzkumné studii Poledňákové a Stránské [34] a později i Jačkové [35] nebyly nalezeny signifikantní rozdíly (i když dívky v míře úzkostnosti skórovaly výše), v dříve uvádném výzkumu Kondáše, statisticky významné naopak byly [29].

Podle Hrabala, Mana a Pavelkové může při zkouškovém strachu jít o kognitivní proces strachu nebo o afektivitu (vzrušení na bázi autonomního nervového systému). První složku ztotožňují např. s obavou o výsledek, přiměřeností chování, nebo jak žák obstojí ve srovnání s ostatními. Podle nich má na výkon větší vliv kognitivní složka, než afektivní (rozrušení). Toto tvrzení opírají o vliv intenzity pochybování studenta v souvislosti se zkouškou, kdy tato intenzita před zkouškou, v jejím průběhu a po jejím skončení je víceméně konstantní. Oproti tomu rozrušení dosahuje vrcholu při zkoušce a po ní prudce klesá [36].

ZÁVĚR

Důležité je, aby se prostředí vysoké školy nestalo zdrojem psychických potíží, které někdy mohou vést až ke vzniku neuróz. Příznaky mohou být tělesného charakteru (např. zvýšená únava, zhoršené dýchání, bolesti hlavy, atd.) nebo psychického charakteru (např. depresivně-úzkostné stavy, školní fóbie, pocity méněcennosti a izolace, zhoršená pozornost a soustředění, apod.). Příčiny mohou být různé: neočekávané či nezvyklé zkoušení, způsob zkoušení (časový tlak na rychlost odpovědí, nesrozumitelnost otázek, nevhodné zásahy během zkoušení, ironie a sarkasmus učitele, nespravedlnost v hodnocení učitele, neujasněnost klasifikačních měřítek, atd.), vliv vrstevnické skupiny (školního kolektivu) na získání prestiže, nezdravá soutěživost, poukazování na odlišný vzhled, způsob oblékání a další nepříznivé faktory.

V současné době stále více narůstá přetíženost studentů díky množství přicházejících informací, které musí být schopni rychle zpracovat do své paměti a být schopni odlišit, které jsou pro ně více či méně podstatné. Často si studenti stěžují na nepřiměřenost tempa předávané učební látky bez možnosti si nové poznatky hlouběji zafixovat. To vyvolává neadaptabilní vyhýbavé reakce, např. typu „únik do nemoci“, zvýšenou agresivitu nebo potřebu užívání nejrůznějších povzbuzujících či na druhé straně tlumících látek na lidský organismus.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CASSIDY, S. & EACHUS, P. Learning Style, Academic Belief Systems, Self-report Student Proficiency and Academic Achievement in Higher Education. *Educational Psychology*, 2000. 20(3), 307-322.
- [2] STEEL, P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 2017 133(1), 65-94. [online]. [cit. 24. 10. 2018]. Dostupné z: http://studiemetro.au.dk/fileadmin/www.studiemetro.au.dk/Procrastination_2.pdf.
- [3] ÖZER, B., DEMIR, A., & FERRARI, J. J. Chronic Procrastination among Turkish Adults: Exploring Decisional, Avoidant and Arousal Procrastination Styles. *The Journal of Social Psychology*, 2009, 149(3), 402-407.
- [4] ŠUSTROVÁ, M. Co způsobuje obtíže studentům při studiu na VŠ? Pilotní průzkum na VUT v Brně. In: *VŠ poradenství* [online]. 23. 6. 2009 [cit. 24. 10. 2018]. Dostupné z: <http://www.vsporadenstvi.cz/cs/node/83>.
- [5] HARGAŠOVÁ, M. Problémy adaptácie študentov na vysokú školu. Bratislava: Ústav in-formácií a prognóz školstva, mládeže a telovýchovy, 1992.

- [6] ASPINWALL, L. G. & TAYLOR, S. E.. Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, 63, 989-1003.
- [7] FRIEDLANDER, L. J., REID, G. J., SHUPAK, N., & CRIBBIE, R. Social Support, Self-Esteem, and Stress as Predictors of Adjustment to University Among First-Year Undergraduates. *Journal of College Development*, 2007 48(3), 259-274.
- [8] SPITZER, T. M. Predictors of college success: A comparison of traditional and nontraditional age students. *NASPA Journal*, 2000, 38(1), 82-98.
- [9] SMITH, G. J.. Effects of Self-Efficacy and Self-College Adjustment. Paper presented at the Western Psychological Association Annual Convention, British Columbia, Canada, 2007
- [10] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.
- [11] BLATNÝ, M. & OSECKÁ, L. Zdroje sebehodnocení a životní spokojenosti: osobnost a strategie zvládnutí. *Československá psychologie*, 1998 42, 385-394.
- [12] COFFMAN, D. L. & GILLIGAN, T. D. Social support, stress, and self-efficacy: effects on students satisfaction. *Journal of College Student Retention*, (2002/2003). 4(1), 53-66.
- [13] FEENSTRA, J. S., BANYARD, V. L., RINES, E. N., & HOPKINS, K. R. (2001). First-year students' adaptation to college: The role of family variables and individual coping. *Journal of College Student Development*, 42(2), 106-113.
- [14] KOSÍKOVÁ, V. (2011). *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- [15] KOHOUTEK, R. (2002). *Základy užité psychologie*. Brno: CERM.
- [16] MONETA, G. B., SPADA, M. M., & ROST, F. M.. Approaches to studying when preparing for final exams as a function of coping strategies. *Personality and Individual Differences*, 2007, 43, 191-202.
- [17] MANTZICOPOULOS, P. Coping with school failure: Characteristics of students employing successful and unsuccessful coping strategies. *Psychology in the Schools*, 1990, 27, 138-143.
- [18] RAFFETY, B. D., SMITH, R. E., & PTACEK, J. T. Facilitating and debilitating trait anxiety, situational anxiety, and coping with an anticipated stressor: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997 72, 892-906.
- [19] GALLAGHER, D. J. Personality, coping and objective outcomes: Extraversion, neuroticism, coping styles and academic performance. *Personality and Individual Differences*, 1996, 21(3), 421-429.
- [20] LAZARUS, R. S. & FOLKMAN, S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984..
- [21] CHENG, C. & CHEUNG, M. W. L. Cognitive processes underlying coping flexibility: Differentiation and integration. *Journal of Personality*, 2005, 73, 859-886.
- [22] ROUSSEAU, P., MILLER, S. M., & SHODA, Y. Discriminative facility in the face of threat: Relationship to psychological distress. *Psychology and Health*, 2000, 15, 21-33.
- [23] ZEIDNER, M. & SAKLOFSKE, D. Adaptive and Maladaptive Coping. In: Zeidner M., & Endler, N. (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications* 1996, (pp. 505-531). New York: John Wiley & Sons.
- [24] CASTAGNOLA, B. Neuroticizmus ako faktor ovplyvňujúci prežívanie záťaže u vysokoškolských študentov (Diplomová práca). Brno: Masarykova univerzita, 2010, Získáno 22. 12. 2015 z: http://is.muni.cz/th/75545/ff_m/DP_-_final.pdf.
- [25] CHAMOUTOVÁ, H. K problematice stresu prožívaného studenty během vysokoškolského vzdělávání. [online]. 2015 [cit. 24. 10. 2018]. Dostupné z http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139341/cham.pdf.
- [26] CABANACH, G. R., CERVANTES, R. F., DONIZ, L. G., RODRÍGUES, C. F. Estresores académicos percibidos por estudiantes universitarios de ciencias de la salud. *Fisioterapia*, 2010, 32 (4), 151-158.

- [27] BOYLE, G. J. Effects on academic learning of manipulating emotional states and motivational dynamics. *British Journal of Educational Psychology*, 1983, 53, 347-357. doi:10.1111/j.2044-8279.1983.tb02567.x.
- [28] GRÁC, Ján. Škola a psychológia spokojnosti mládeže. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1973. Základné pedagogické a psychologické diela.
- [29] KONDÁŠ, Ondrej. Tréma - strach zo skúšky. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1979. Pedagogické a psychologické diela.
- [30] ŠTEPANOVIČ, Rudolf. Preverovanie vedomostí na vysokej škole. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1973. Základné pedagogické a psychologické diela.
- [31] ZÁBRANSKÁ, N. Úzkost a strach u dětí a mládeže. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- [32] ERGENE, T. The Relationships among Test Anxiety, Study Habits, Achievement Motivation, and Academic Performance among Turkish High School Students. *Education and Science*, 2001 36(160), 320-330.
- [33] BÁRTOVÁ, J. Vztah mezi úzkostí a sebehodnocením u VŠ studentů. (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita 2008. Dostupné z http://is.muni.cz/th/109388/ff_m/Diplomova_prace.pdf.
- [34] POLEDŇOVÁ, I. & STRÁNSKÁ, Z. K problematice úzkosti u dětí školního věku. In. Sociální procesy a osobnost – Sborník příspěvků 2003 (s. 76-78). Tišnov: Psychologický ústav AV a sdružení SCAN Tišnov.
- [35] JAČKOVÁ, A. Sebepojetí úzkostných dětí a dětí se sklonem k anxiositě (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita. 2009. Dostupné z http://is.muni.cz/th/124027/ff_mdiploмова_prace_ke_zverejneni.pdf.
- [36] HRABAL, Vladimír, František MAN a Isabella PAVELKOVÁ. *Psychologické otázky motivace ve škole*. 2., upr. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989. Knižnice psychologické literatury. ISBN 80-04-23487-9.

AKTUÁLNE PROBLÉMY DIDKATIKY VÝCHOVY K OBČIANSTVU

ACTUAL PROBLEMS OF CITIZENSHIP EDUCATION DIDACTICS

Ľubica PREDANOCYOVÁ¹⁵

Abstrakt

Oblasť odborových didaktík je v súčasnosti predmetom vedeckého skúmania v slovenskom teoretickom prostredí. Didaktika odboru Výchova k občianstvu je zásadnou súčasťou prípravy budúcich učiteľov učebného predmetu občianska náuka, realizovaného na úrovni základných a stredných škôl. Problematická situácia súvisí s nejednotným názvom samotného odboru a učebného predmetu, s čím súvisí aj komplikovanosť ponímania didaktiky odboru a didaktiky vyučovacieho predmetu a ich kompatibilitu. Príspevok poskytne obraz o aktuálnej situácii v odbore Výchova k občianstvu z aspektu terminologického objasnenia, z aspektu obsahového aj didaktického a poukáže na špecifické kompetencie učiteľa občianskej náuky.

Klíčová slova:

Občianska náuka, odborová didaktika, výchova k občianstvu.

Abstract

Problems of didactics in various disciplines, which are being prepared by teachers, are currently the subject of scientific research in the Slovak theoretical environment. Didactics of civic education is an important part of preparation of future teachers of civic education at elementary and secondary schools. One of the problems we want to point out is the inconsistency of the name of the civic education department and the name of the subject of civic education. Inconsistency in titles results in the complexity of understanding the didactics of the subject and of the subject's didactics and their compatibility. The contribution will include a picture of the current situation in the area of citizenship education in terms of terminological clarification in terms of content and didactics and will point to specific competences of the teacher of civic education.

Key words:

Civic education, department of Didactics, education for citizenship.

ÚVOD

Skúmanie teritória odborových didaktík, s prihliadnutím na didaktiku odboru Výchova k občianstvu [1], nie je v slovenskom prostredí frekventované a ani samotný pojem odborová didaktika a jeho vymedzenie, nie je ustálené. Na problematiku odborovej didaktiky vo všeobecnosti nahliadame a jej pozíciu určujeme v zmysle priesečníka všeobecnej didaktiky a didaktiky vyučovacích predmetov, v ktorom sa stretávajú východiská filozofie výchovy, sociologické východiská s jednotlivými vednými odbormi, ktoré sú transformované do obsahu vyučovacích predmetov.

Odbor Výchova k občianstvu, v zmysle prípravy budúcich učiteľov, sa na slovenských vysokých školách realizuje v podobe študijného programu, začleneného do komplexu programov učiteľstva akademických predmetov. Katedra filozofie Filozofickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre pripravuje v uvedenom odbore budúcich učiteľov občianskej náuky na úrovni základnej a strednej školy. Je potrebné konštatovať nejednotnosť v terminologickom vyjadrení, vzťahujúcu sa k analyzovanej problematike. Z hľadiska odbornej výstavby Výchovy k občianstvu ide o ojedinelú situáciu, korešpondujúcu s výstavbou učebného predmetu občianska náuka. Uvedený učebný predmet je po obsahovej stránke vystavaný z obsahov viacerých odborov / vied, takže príprava budúcich učiteľov musí rešpektovať túto skutočnosť.

¹⁵ **doc. PaedDr. Ľubica Predanociová, PhD.**, Katedra filozofie, Filozofická fakulta, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Hodžova 1, 949 01 Nitra, Slovenská republika, 0948 507 202, lpredanocyo@ukf.sk.

1 ODBOROVÁ DIDAKTIKA

Didaktika prináleží k základným pedagogickým disciplínam, zameriava sa na oblasť procesov a princípov vzdelávania a vyučovania, z etymologického aspektu je termín gréckeho pôvodu, *didaskein*, ktorý je typický svojou mnohovýznamovosťou (vyučovať, byť vyučovaný, učiť, byť učení, poučovať, vysvetľovať, dokazovať). Didaktika je vedecká disciplína, skúmajúca vzdelávanie a učenie v dvoch rovinách.

Teoretická rovina didaktiky predstavuje vedecké skúmanie relatívne veľkého množstva teoretických prístupov, ktoré sa vyjadrujú ku komplexu didaktických termínov a s nimi súvisiacich problémov: vyučovanie, učenie, výchova, organizačné formy vyučovania, zásady vyučovania, učivo, základy obsahu učiva, žiak, kompetencie žiaka, štýly učenia žiaka, učiteľ, kompetencie učiteľa, príprava učiteľa, učiteľov štýl vyučovania, úlohy učiteľa, aktuálne problémy učiteľského povolania.

Chápanie didaktiky ako všeobecnej teórie vyučovania a učenia súvisí s abstrahovaním jednotlivých aspektov: vek vzdelávaného, odbor, v ktorom sa vzdeláva, inštitúcia, v ktorej sa vzdelávanie realizuje a pod. Všeobecná didaktika je jednou zo základných pedagogických disciplín, usilujúcou sa o systematizáciu a interpretáciu kľúčových didaktických javov a zákonitostí a vymedzenie všeobecne platných didaktických princípov. Druhá rovina je praktický aspekt didaktiky, ktorý je prepojený s bezprostrednou pedagogickou činnosťou, reflektujúcou a analyzujúcou samotný proces vyučovania a učenia, ktorá smeruje k skvalitňovaniu konkrétnej pedagogickej aktivity.

Viacero slovenských a českých odborníkov sa vyjadruje k ponímaniu didaktiky.

I. Turek predstavuje didaktiku ako pedagogickú disciplínu, ktorá „...odpovedá najmä na otázky: Prečo je potrebná výučba? Čo si majú žiaci, študenti osvojiť v škole, čo si majú odnieť do života? Ako majú učители vyučovať a ako sa majú žiaci, študenti učiť? a pod., t.j. vedecky zdôvodňuje určovanie cieľov vyučovacieho procesu, výber učiva, voľbu metód, organizačných foriem a materiálnych prostriedkov vyučovacieho procesu, a to na základe odhaľovania zákonitostí vyučovacieho procesu“ [2]. Turek identifikuje viacero typov didaktiky, všeobecná didaktika, zaoberajúca sa základnými problémami edukačného procesu, bez prihliadnutia na konkrétny vyučovací predmet. Predmetové didaktiky sa orientujú na teórie vyučovacieho procesu jednotlivých vyučovacích predmetov. Podľa Tureka medzi všeobecnou didaktikou a predmetovou didaktikou je potrebné teoreticky izolovať odborové didaktiky, skúmajúce vyučovací proces a jeho špecifiká v určitých skupinách príbuzných vyučovacích predmetov [2].

Kalhoust poukazuje na rôznorodosť chápania didaktiky: „...normatívna – ciele, hodnoty (normy), prostredníctvom ktorých má byť dosiahnuté vzdelávanie na základe ideálu alebo zhody väčšiny (normálne je v druhom zmysle to, čo je väčšinové); preskriptívna – metódy a postupy, prostredníctvom ktorých má učiteľ pracovať, zásady, ktoré má dodržiavať; deskriptívna – vlastnosti aktérov vyučovania, reálne dosahovaná efektívnosť (žiaduca aj nežiaduca), v praxi používané postupy (efektívne aj neefektívne)“ [3].

Skalková vymedzuje všeobecnú didaktiku ako „...teóriu vzdelávania a vyučovania. Zaoberá sa problematikou vzdelávacích obsahov, ktoré sa, ako výsledky spoločensko-historickej skúsenosti ľudstva, stávajú v procese vyučovania individuálnym majetkom žiakov. Súčasne sa zoberá procesom, ktorý charakterizuje činnosti učiteľa žiakov a v ktorom si žiaci tento obsah osvojujú, teda vyučovaním a učením“ [4].

Ďalšie vymedzenie didaktiky zohľadňuje intencionalitu plánovania a realizácie procesov vyučovania a učenia, bez špecifikácie prostredia. V porovnaní s uvedeným je možné chápať didaktiku aj ako všeobecnú teóriu procesov učenia a vyučovania v školskom prostredí. V tejto súvislosti je potrebnú uviesť, že nie je rešpektovaná žiadna jednotná koncepcia školskej didaktiky a jej predmetu [5].

Odborová didaktika sa zaoberá procesmi vyučovania a učenia, s prihliadaním na špecifickosť daného odboru. Termín *odbor* označuje odbornú oblasť, v rámci ktorej sú riešené špecifické úlohy a problémy. Odbor vyjadruje, resp. zaoberá sa výskumom istého výseku reality, formou usporiadania vedenia človeka o danej realite a spôsobom jej poznávania. Potom vzťah medzi didaktikou a odborom je výrazne dynamický, má rôzne podoby, ktoré sa musia systematizovať vzhľadom na vyvážené interpretovanie odboru a jeho vývoja pri prístupnení žiakom, študentom v procese učenia.

Didaktiky jednotlivých odborov majú *interdisciplinárny charakter*. Úlohou didaktík odborov je sprostredkovanie obsahu jednotlivých odborov *výberom a spracovaním* tých súčastí obsahu, ktoré bezprostredne zohľadňujú potreby vyučovania a učenia, teda prispievajú k rozvoju vedomostí, zručností, schopností, kompetencií, postojov žiakov. Transformačný proces súčastí obsahu odboru do didakticky relevantnej podoby je však možný len na základe systematického využitia poznatkov takých disciplín, ako sú pedagogika, všeobecná didaktika, pedagogická a vývinová psychológia.

Odborová didaktika je nezameniteľným a významným faktorom, prostredníctvom ktorého je možné definovať všeobecné pedagogické termíny a prístupy v kontexte konkrétneho odboru. Definovanie a ukotvenie jednotlivých aspektov didaktiky odborov sa deje prostredníctvom hľadania rôznych podôb *vzťahov*: vzťah k potrebám a reálnym možnostiam vyučovaných; vzťah k osobným a profesijným možnostiam a schopnostiam vzdelávajúcich; vzťah k obsahu odboru, ktorý má byť transformovaný do obsahu vzdelávania (učivo); vzťah k príbuzným odborom; vzťah k spoločenským požiadavkám na výchovu a vzdelávanie [6].

Špecifikácia odborovej didaktiky je možná aj prostredníctvom vymedzenia a rozlíšenia jej *funkcií*: didaktika popisujúca a objasňujúca sa zameriava na systematizáciu, teoreticko-empirický popis a vysvetľovanie podmienok vyučovania a učenia v rôznych obsahoch vzdelávania; didaktika zasahujúca, ktorej cieľom je ovplyvňovať samotnú vyučovaciu prax; didaktika normatívna vypracúva systém pravidiel, postupov a k nim prislúchajúcich kritérií posúdenia ich rešpektovania [7].

Didaktiku odboru chápeme aj ako komplex teoretických a praktických problémov, korešpondujúcich s pregraduálnou a postgraduálnou prípravou učiteľov, špecifikovanou skrze príslušný odbor štúdia na konkrétny vyučovací predmet. V uvedenom kontexte je teda v tesnom spojení so vzdelávaním učiteľov a zohľadňuje tak teoretický ako aj praktický rámec odboru.

Predmet odborovej didaktiky špecifikujeme v nadväznosti na konkrétny vyučovací predmet v školskom systéme a skúmame ho v prostredí medzi žiakom a jeho učením a učiteľom a jeho profesijnou aktivitou. Odborová didaktika sa koncentruje na skúmanie:

1. chápania konkrétneho vyučovacieho predmetu, jeho cieľov a adekvátneho obsahu príslušného odboru a transformačných možností do podoby učebného obsahu
2. žiaka a jeho učenia, ide o lokalizáciu a výber znalostí z konkrétneho odboru, na ktorý nadväzuje výber stratégií učenia a preferovanie učebných štýlov žiakov;
3. učiteľa a jeho profesijných kompetencií, oblasť poznatkov z odboru a spôsobov prezentovania obsahu príslušného odboru edukantom.

Priestor medzi tromi uvedenými základnými prvkami je „naplnený“ rôznymi podobami *didaktickej transformácie*, na skúmanie ktorej sa orientuje odborová didaktika. Najdôležitejším procesom je proces didaktickej transformácie obsahu odboru do podoby učiva – obsahu predmetu. Východiskom úspešnosti uvedeného procesu je poznanie odboru a následne poznanie didaktiky odboru a predmetu.

2 DIDAKTIKA UČITEĽSKÉHO ODBORU VÝCHOVA K OBČIANSTVU

Výchova k občianstvu je študijný program, patriaci k študijným odborom systému učiteľstva akademických predmetov, je preto potrebné poukázať na podstatu samotného študijného odboru. Študijný odbor učiteľstva akademických predmetov (ďalej UAP), patriaci do aktuálneho systému študijných odborov na Slovensku, sa tradične viaže na spoločenskú potrebu prípravy učiteľov teoretických všeobecnovzdelávacích predmetov na úrovni nižšieho a vyššieho sekundárneho vzdelávania. Jednotlivé študijné programy v uvedenom študijnom odbore sú realizované spravidla ako kombinácie dvoch akademických disciplín, ich názov sa spravidla odvodzuje od názvov prislúchajúcich vedných odborov (jednu z výnimiek predstavuje program Výchova k občianstvu, ktorého názov nekoreluje s názvom vedného odboru/odborov a názvom vyučovacieho predmetu v systéme vzdelávania).

Obsah vzdelávania v danom študijnom odbore súvisí s vymedzením odborného profilu absolventa, ktorý spočíva v kombinácii komplexu teoretických vedomostí a praktických schopností. Poukážme na vymedzenie odborného profilu absolventa, tak ako je špecifikované Akreditačnou komisiou, poradným orgánom vlády Slovenskej republiky, ktorá posudzuje a nezávisle hodnotí kvalitu vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti vysokých škôl a napomáha jej zvyšovaniu.

Akreditačná komisia na svoju činnosť zriaďuje pracovné komisie, jednou z nich je komisia pre oblasť výskumu pedagogických vied, v pôsobnosti ktorej je aj sledovanie kvality realizácie nosných tém jadra vedomosti v študijnom odbore UAP.

V rámci oblasti Pedagogických vied je vymedzený odborný profil absolventa na úrovni bakalárskeho a magisterského stupňa štúdia.

Vymedzenie odborného profilu 1. stupňa štúdia sú požadované nasledovné teoretické vedomosti absolventa: pozná a chápe koncept inštitucionálneho socializačného procesu v širších sociálno-vedných súvislostiach; ovláda psychologickú interpretáciu vývinu, výchovy a vzdelávania človeka; pozná princípy tvorby a projektovania pedagogického a didaktického prostredia v sekundárnom vzdelávaní; pozná organizačné charakteristiky školského systému, ako aj inštitucionálne pravidlá školy; ovláda základnú štruktúru a obsah disciplín svojej predmetovej špecializácie, najmä je však pripravený získať úplnú učiteľskú spôsobilosť na 2. stupni vysokoškolského štúdia.

Praktické schopnosti absolventa 1. stupňa: je schopný analyzovať a reflektovať (pojmovo uchopiť) všeobecno-pedagogické a všeobecno-didaktické vlastnosti výučby v školskej triede; vie sa dobre orientovať v školskej legislatíve a v školských predpisoch a dokumentoch; vie plánovať a organizovať činnosť skupín žiakov príslušných vekových kategórií (11 - 18 ročných); je schopný asistovať pri riešení odborných úloh v disciplínach svojej predmetovej špecializácie; vie využívať informačné a komunikačné technológie pre osobné profesijné potreby ako aj pre pedagogické účely.

K doplnujúce vedomosti a schopnosti absolventa 1. stupňa patrí návyk permanentného vzdelávania sa, schopnosť orientovať sa vo vedeckých textoch tak z oblasti pedagogiky, ako aj z relevantných disciplín predmetovej špecializácie, efektívna komunikácia na úrovni pracovného tímu, ako aj na úrovni žiackych skupín, ovládanie možností a konkrétnych spôsobov využitia modernej didaktickej technológie.

Pre absolventa magisterského stupňa štúdia UAP sú požadované teoretické vedomosti: ovláda súčasné teoretické modely kognitívnej socializácie a vzdelávania človeka; pozná základný obsah, metodológiu a epistemológiu disciplín svojej predmetovej špecializácie; pozná teoretické i praktické súvislosti odborovej didaktiky v príslušnej špecializácii, najmä s ohľadom na projektovanie výučby v školskej triede; pozná spôsoby využívania informačných a komunikačných technológií vo vzdelávaní.

Praktické schopnosti absolventa 2. stupňa: samostatne projektuje a realizuje výučbu príslušných predmetov na úrovni nižšieho i vyššieho sekundárneho vzdelávania; vie adaptovať vzdelávacie programy v príslušných disciplínach na konkrétne podmienky žiakov, školskej triedy a typu školy; je schopný účelne podporovať rozvoj informačnej gramotnosti žiakov; vie analyzovať a posudzovať alternatívne programy sekundárneho vzdelávania; vie efektívne komunikovať pedagogické a odborové poznatky so širším prostredím laickej i profesijnej komunity.

Doplňujúce vedomosti a schopnosti absolventa 2. stupňa sú tvorba metodických textov so širšou aplikovateľnosťou, e-learning, vedomosti o právnych, ekonomických a etických aspektoch práce vo svojej oblasti [8].

Pokiaľ ide o *uplatnenie absolventov* študijného odboru UAP, to sa diferencuje podľa dosiahnutého stupňa vzdelania – prvý stupeň vysokoškolského štúdia (Bc.), druhý stupeň vysokoškolského štúdia (Mgr.):

„1. stupeň:

- pomocného učiteľa, resp. asistenta učiteľa, pedagogického pracovníka pre mimoškolské záujmové činnosti detí, pracovníka štátnej správy pre príslušnú oblasť, školského administratívno-metodického pracovníka (podľa predmetovej špecializácie, napr. spravovanie školských knižníc, počítačových sietí, školského technologického a laboratórneho fondu a pod.);

2. stupeň:

- učiteľa príslušných predmetov na úrovni nižšieho a vyššieho sekundárneho vzdelávania;
- metodika pre výučbu konkrétnych predmetov a predmetových skupín;
- špecializovaného pracovníka štátnej správy pre oblasť výchovy a vzdelávania na základných a stredných školách“ [9].

3.1 CHÁPANIE VZDELÁVACIEHO ODBORU VÝCHOVA K OBČIANSTVU

Identifikácia vzdelávacieho odboru Výchova k občianstvu z aspektu cieľov, obsahu, pozície, vzhľadom na iné odbory vzdelávania a jeho didaktickú rovinu v zmysle didaktiky tohto odboru, nie je v slovenskom teoretickom prostredí frekventovane skúmaná a systematizovaná. Uvedené konštatovanie predstavuje dôvod nášho záujmu o hľadanie tejto identifikácie.

Výchova k občianstvu napĺňa viacero *cieľov*:

1. sociálny kontext: pripravuje žiakov na život v demokratickej spoločnosti; napomáha správnej orientácii človeka v sociálnej realite a podporuje flexibilitu jeho reagicie na zmeny v spoločnosti či pracovné možnosti; vedie jednotlivca k schopnosti vyrovnávať sa s každodennými problémami; v konečnom dôsledku je cieľom rozvíjanie schopností aktívneho začlenenia sa a participácie na spoločensko-občianskom živote.
2. interakčno-komunikačný kontext: podporuje rozvíjanie schopností spolupráce, tvorby konsenzu, hľadanie kompromisného riešenia problémov; výrazne sa podieľa na tvorbe názorov, postojov, argumentácie; vedia k rešpektovaniu názorov iných, interakcii bez konfliktov, riešeniu konfliktných situácií; podporuje kreativitu a kritické myslenie.
3. afektívna rovina vzdelávania: podporuje a rozvíja osobnostný rozvoj žiaka; kultivuje emotívnu stránku žiakovej osobnosti; podieľa sa na tvorbe hodnôt a postojov, s akcentom na občianske postoje a pozitívne hodnotové orientácie.

Výchova k občianstvu je nielen odbor orientovaný na vzdelávanie, ale súčasne disponuje výraznou *výchovnou potenciou*, a práve v kontexte výchovnom akcentuje termíny človek, občan, občianstvo. Významnou súčasťou odboru je oblasť interakcií jednotlivca k sebe samému, k iným ľuďom, ku skutočnosti, k svetu. Za dôležitú súčasť považujeme aj procesuálnu stránku socializácie jednotlivca a osvojenie si a rešpektovanie základných morálnych hodnôt a princípov [10].

Výsledkom záujmu a systematizácie cieľov a výchovného aspektu odboru, je možné identifikovať dve *základné dimenzie* Výchovy k občianstvu:

1. kognitívna dimenzia: je dimenziou, v rámci ktorej dochádza k rozvíjaniu poznávacích schopností žiaka. Ďalšou súčasťou je špecifikácia požadovaných základných vedomostí v oblasti vzťahov, práv a povinností, spoločenskom živote, ekonomickom živote, občianskom živote v demokratickej spoločnosti.
2. axiologická dimenzia: tvorí významnú časť očakávaných výstupov v rámci učebného predmetu občianska náuka. Realizácia axiologickej dimenzie je veľmi náročná, nakoľko nie je, v porovnaní s kognitívnou dimenziou, tak zreteľná, jasná, či konkretizovaná. Hodnotenie tejto dimenzie, z aspektu jednotlivých cieľov (ako je vyššie uvedené) a dosiahnutých výsledkov, je výrazne náročnejšie.

Ukotvenie resp. pozícia analyzovaného odboru v kontexte školskej praxe je prostredníctvom vyučovacieho predmetu občianska náuka na úrovni nižšieho aj vyššieho sekundárneho vzdelávania, ktorý je súčasťou vzdelávacej oblasti Človek a spoločnosť.

Vyjadrenie sa k termínu odboru Výchova k občianstvu znamená, že musíme vychádzať a rešpektovať prítomnosť viacerých samostatných vedných oblastí a ponímať Výchovu k občianstvu ako odbor, vybudovaný prostredníctvom syntézy obsahov vybraných vied. V kontexte s uvedeným je možno označiť vzdelávacie odbor Výchova k občianstvu ako *viacodborový, medziodborový či interdisciplinárny*. Interdisciplinarita odboru prináša viacero nejednotností, ktoré sa prejavujú aj v skúmaní didaktického aspektu a jeho špecifik, v zmysle didaktiky odboru Výchovy k občianstvu. Východiskom hľadania riešení je obsah odboru.

Obsahový aspekt vzdelávacieho odboru je konkretizovaný v rámci študijného programu Výchova k občianstvu, ktorý je na Katedre filozofie Filozofickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre koncipovaný na základe potrieb vyučovacieho predmetu občianska náuka na úrovni základného a stredného vzdelávania [11], [12] požiadaviek na pregraduálnu učiteľskú prípravu a napokon spĺňa požiadavky Akreditačnej komisie SR. Korelácia uvedených požiadaviek a samotného obsahu odboru je vysoká a rešpektuje interdisciplinárny charakter odboru, obsiahnutý vo vzdelávacom programe ako východiska komplexu kompetencií žiaka, rozvíjaných v občianskej náuke. Obsah je koncipovaný ako

vzájomné dopĺňanie a prienik teoretického základu a nácviku praktických pedagogických zručností a schopností študentov.

Bakalársky stupeň štúdia je zameraný na osvojenie si základných *odborných vedomostí* z dejín filozofie, systematickej filozofie a príbuzných vied o spoločnosti - politológia, ekonómia, sociológia, štát a právo, religionistika, etika, estetika. V rámci filozofickej prípravy adept učiteľstva absolvuje disciplíny: Antická a stredoveká filozofia, Novoveká a súčasná filozofia, Slovenská filozofia, Etika, Estetika, Logika, Filozofická antropológia, Metafyzika. Politologická príprava zahŕňa disciplíny: Základy politológie, Politický systém SR, Politické teórie. Sociologickú zložku reprezentuje predmet Základy sociológie. Ekonomickú zložku tvoria disciplíny: Základy ekonómie, Trhová ekonomika a marketing a Ekonomika SR a svetová ekonomika. Vedomosti zo psychológie študenti nadobúdajú v disciplínach: Základy psychológie a Ontogenetická psychológia.

Veľkú pozornosť venujeme aplikačnej rovine a nácviku pedagogických zručností, študentom je ponúkaná relatívne široká plejáda disciplín: Odborová didaktika (podrobnejšie analyzujeme nižšie), Základy prosociálnych zručností, Interpretácia odborného textu, Profesionálna etika učiteľa občianskej náuky, Projektové vyučovanie a prezentačné zručnosti, Religionistika, Spoločenská etiketa, Praktická estetika, Využitie informačno-komunikačných technológií v občianskej náuke, Seminár k bakalárskej práci, špeciálnu povahu má v kontexte praktickej prípravy Pedagogická prax.

V magisterskom stupni štúdia si študent si prehĺbuje a ďalej rozvíja vedomosti a praktické zručnosti. Nadobudnutý teoretický rozsah vedomostí si v 2. ročníku štúdia osvedčuje prostredníctvom súvislej pedagogickej praxe na základných a stredných školách, v samostatne vypracovanej a prezentovanej diplomovej práci a vykonaním štátnej skúšky.

Rozvoj teoretických vedomostí je prostredníctvom disciplín: Aktuálne sociologické problémy, Aktuálne politologické problémy, Teória štátu a práva, Vybrané problémy zo sociológie. Ďalej študenti absolvujú syntetizujúce disciplíny: Filozofia a veda, Filozofia a etika, Filozofia a jazyk, Filozofia a náboženstvo, Umenie a kultúra.

Aplikačno-praktický aspekt pregraduálnej prípravy budúceho učiteľa občianskej náuky podporujeme disciplínami: Aktuálne problémy edukácie v občianskej náuke, Interpersonálne zručnosti učiteľa občianskej náuky, Multikultúrna výchova, Mediálna výchova, Environmentálna výchova, Problémové úlohy z logiky pre stredné školy, Medzinárodné vzťahy. Príprava a tvorba diplomovej práce je sprevádzaná predmetom Seminár k diplomovej práci. Veľká pozornosť je venovaná realizácii Pedagogickej praxi (počas magisterského štúdia študenti absolvujú pedagogickú prax výstupovú v prvom ročníku na základnej a strednej škole a pedagogickú prax súvislú v rozsahu 60 hodín).

3.2 DIDAKTIKA ODBORU VÝCHOVA K OBČIANSTVU V PODMIENKACH UKF V NITRE

Didaktika Výchovy k občianstvu predstavuje ťažisko štúdia učiteľského zamerania a v kontexte so všeobecným prístupom k univerzitnému vzdelávaniu na Slovensku, založenom na relatívnej autonómii prístupov jednotlivých škôl, nie je možný jednotný prístup. Didaktika odboru Výchova k občianstvu, ako súčasť tohto študijného programu je, v rámci Katedry filozofie FF UKF v Nitre, chápaná a realizovaná ako ťažisková študijná disciplína štúdia učiteľstva akademických predmetov v intenciách pregraduálnej prípravy budúceho pedagogického pracovníka.

Odborová didaktika je študijná disciplína, ktorá je súčasťou študijného programu bakalárskeho stupňa štúdia a realizuje sa v 2. ročníku, v rozsahu dve hodiny prednášok a dve hodiny seminárnych stretnutí týždenne. Cieľom tohto predmetu je identifikovanie zásadných teoretických problémov didaktiky odboru ako ťažiskovej disciplíny prípravy budúceho učiteľa, študent porozumie základnej terminológii, nadobudne základné vedomosti o teoretických prístupoch, orientovaných na špecifickosť procesu didaktickej transformácie v učebnom predmete občianska náuka, posúdenie a komparácia rôznych metodických možností práce na vyučovacích hodinách, ako aj zachytenie dynamiky zmien v celkovom prístupe k predmetu občianska náuka.

Koncept študijnej disciplíny Odborová didaktika je založený na prieniku teoretických obsahových problémov a nácviku základných pedagogických kompetencií a *obsahový rámec* je tvorený témami:

- špecifiká odborovej didaktiky predmetu občianska náuka;

- analýza historického aspektu výchovy občana v našich dejinách;
- špecifiká predmetu občianska náuka, súčasný stav školskej prípravy občana;
- ciele výchovy a vzdelávania v kontexte predmetu občianska náuka;
- vyučovací proces, analýza základov vyučovacieho procesu;
- špecifiká vyučovacieho procesu občianskej náuky, didaktické zásady;
- vyučovacie metódy aplikované v predmete občianska náuka
- implementácia alternatívnych výchovno-vyučovacích postupov;
- diagnostika, hodnotenie a klasifikácia v občianskej náuke;
- organizačné formy vyučovania v občianskej náuke. Vyučovacia hodina – základná organizačná forma vyučovania;
- učebné pomôcky a ich uplatnenie v predmete občianska náuka, tvorba kompletnej prípravy na vyučovaciu hodinu;
- žiak – centrum záujmu občianskej prípravy;
- osobnosť učiteľa občianskej náuky.

Akcent je kladený na prezentáciu *individuálneho štúdia a nácvik základných pedagogických zručností*. V rámci Odborovej didaktiky študenti samostatne riešia problémy orientované na: charakteristiku prierezových tém a vzdelávacích oblastí; analýzu jednotlivých historických etáp výchovy občana v našich dejinách; analýzu vzdelávacích štandardov v občianskej náuke uvažujú a navrhujú riešenia skvalitnenia slovenského systému vzdelávania; prakticky uplatňujú metodiku dialógu vo vyučovaní; dokážu diferencovať ciele výchovy a vzdelávania v kontexte kompetenčného profilu učiteľa občianskej náuky; aktívne uplatňujú rámcový učebný plán, tematický výchovno-vzdelávací plán; nácvik a prezentácia príkladov na vybrané metódy; nácvik špecifických možností hodnotenia a klasifikovania v občianskej náuke; plánovanie modelu vyučovacej hodiny ako sledovaného indikátora kvality plánovania a projektovania procesu vyučovania. Ďalej sa dokážu orientovať vo výstavbe a využívaní učebníc občianskej náuky ako základnej pomôcky žiaka; sú vedení k tvorbe pracovných listov a efektívnemu uplatneniu didaktickej techniky vo vyučovaní občianskej náuky; poznajú požadované kompetencie žiaka v kontexte slovenského školstva [13].

Vzhľadom na časovú dotáciu študijnej disciplíny Odborová didaktika, sme pri jej koncipovaní vychádzali z nutnosti zakomponovať do nej aj problematiku didaktiky predmetu občianska náuka [1]. Plynulé nadväzovanie a prirodzené prenikanie problematiky didaktiky odboru a špecifickosti didaktiky vyučovacieho predmetu v situácii, kedy sa v našom prostredí nevenuje patričná pozornosť výskumu didaktiky odboru Výchovy k občianstvu, považujeme za aktuálnu nevyhnutnosť.

3.3 ŠPECIFICKÉ POŽIADAVKY NA UČITEĽA PRIPRAVUJÚCEHO SA V ODBORE VÝCHOVA K OBČIANSTVU

Didaktika odboru Výchova k občianstvu je jadrom v príprave budúcich učiteľov občianskej náuky. Učebný predmet občianska náuka je nutné chápať ako jeden z ťažiskových predmetov, pripravujúcich jedinca na praktické zaradenie sa do života spoločnosti. Relatívne široký diapazón problematiky, ktorá predstavuje súčasť obsahu predmetu, kladie vysoké nároky na prácu učiteľa. Učiteľ občianskej náuky musí byť kompetentný nielen pripravovať žiaka z aspektu obsahového, ale rovnakou mierou ho usmerňuje v jeho osobnostnom vývoji, budúcom pracovnom aj spoločenskom exponovaní sa [14].

Náročnosť naplnenia cieľov občianskej náuky považujeme za evidentnú, vyžaduje plejádu profesijných kompetencií učiteľa, vzťahujúcich sa na žiaka, edukačný proces a jeho individuálny profesijný rast [15], [16], [17]. Popri týchto kompetenciách považujeme za dôležité aj ďalšie špecifické spôsobilosti: osobnostné a charakterové požiadavky a požiadavky, súvisiace s voľbou metód, prostredníctvom ktorých je realizovaná účinná didaktická stratégia.

Osobnostné a charakterové požiadavky na učiteľa občianskej náuky

Presvedčenie. Učelia občianskej náuky pracujú / mali by pracovať na základe silného presvedčenia, ktoré ich vedie k pomoci študentom vzdelávať sa, k podpore ich osobnostného rastu aj v situácii, kedy sú konfrontovaní s negatívnym prístupom svojich študentov, či rastúcimi nárokmi na nich samotných [18].

Motivácia. Učiteľ sa v našich podmienkach často musí vyrovnávať s nezaujmom študentov, negatívnymi reakciami na učebnú látku, čo môže mať za následok stratu motivácie samotných pedagógov.

Láska k deťom. Pocit vzájomnosti medzi pedagógom a jeho žiakmi podporuje záujem žiakov o učenie a učenie sa. Kvalitný učiteľ sa snaží komunikovať aj vtedy, ak sa mu nedostáva rovnakej odozvy od študentov. Nezáujem o obsah učiva v občianskej náuke zo strany študentov a nízka časová dotácia vyučovacích hodín predmetu, komplikuje „zblíženia sa“ so študentov s predmetom.

Spolupráca s inými učiteľmi. Ide o schopnosť výmeny názorov, reflexií a sebareflexií s kolegami z domovskej školy a v prípade možností aj z iných škôl, smerujúcich aj k výmene skúseností a špecifických informácií o žiakoch, ktoré by kolegoví pedagógovi mohli pomôcť pri zefektívnení výučby v príslušnej triede. Občianska náuka je jedným z predmetov, v rámci ktorých pedagóg môže získať dôležité poznatky o žiakoch, triednych vzťahoch či rodinnom zázemí, ktoré môže využiť pri svojej ďalšej práci a profitovať z nich. Obdobne možno hodnotiť aj bohaté možnosti využívania medzipredmetových vzťahov, ako výsledku spolupráce kolektívu učiteľov.

Positívne medzil'udské vzťahy. Ich predpokladom je vysoko rozvinutá emocionálna inteligencia, poznanie a zvládanie vlastných emócií, schopnosti reflektovať svoje správanie a prežívanie. Učiteľ je schopný reflektovať potreby a očakávania svojich žiakov, podporuje a motivuje ich k štúdiu a sebarozvíjaniu (nielen metódami výučby a aktivitami) svojim podporujúcim prístupom.

Tvorivosť učiteľa spočíva v zmysluplnej aktivite, iniciatívnosti, kreatívnej príprave jednotlivých súčastí vyučovacieho procesu, Učiteľ by mal upúšťať od stereotypov a snažiť sa žiakom prinášať nové možnosti výučby, aktivity a námety, ktorými by ich zaujal (zaujať študentov je často tá najťažšia úloha).

Spontánnosť, jednoduchosť a prirodzenosť. Učiteľ pristupuje k svojim žiakom prirodzene, spontánne, jednoducho a najmä s nenúteným záujmom. Ďalšou špecifickou schopnosťou je flexibilita práce, učiteľ v prípade potreby musí spontánne meniť naplánovaný scenár hodiny, svoj metodický prístup, často sa počas hodín občianskej náuky stáva, že žiakov zaujme niektorá téma viac ako ostatné a pedagóg musí žiakom vytvoriť priestor na prejavenie svojich názorov, myšlienok, osobných skúseností [19].

Voľba metód a metodických stratégií

Naplnenie cieľov predmetu občianska náuka vyžaduje poukázať na zásadné prístupy, viažuce sa k voľbe metód a metodických stratégií. V tejto súvislosti poukážme na preferovanie:

- využívať účinnú motiváciu, predovšetkým príkladovanie, reflektujúce mnohostrannosť reálneho života ľudí, kultúr, národov, názorov,
- implementovať interaktívne a aktivizujúce metódy, prednostne riešenie problémových úloh, projektové vyučovanie, autentické učenie, metódy podporujúce kreativitu žiaka,
- práca s rôznymi zdrojmi informácií, práca s médiami,
- vytváranie pozitívnej pracovnej klímy, založenej na využívaní dialógu, diskusie, spolupráce,
- vytváranie vhodného priestoru pre otvorenú a kultivovanú prezentáciu a argumentáciu názorov žiakov, založenú na nadobudnutých vedomostiach,
- uprednostňovanie diferencovaného vyučovania, vychádzajúceho z reálnych potrieb a možností žiakov [20],
- preferovať prepájanie nadobudnutých vedomostí a skúseností žiakov s novými poznatkami a skúsenosťami,
- prepájať a realizovať vyučovanie v prostredí mimo triedy či mimo školy,
- vytvárať podmienky pre sebahodnotenie žiakov a prácu s chybou,
- venovať zvýšenú pozornosť objektívite hodnotenia výkonu žiakov (obsahový štandard, výkonový štandard).

Špecifickosť kompetencie učiteľa [21] občianskej náuky, zameranú na výber adekvátnych metód a metodických stratégií, vidíme nielen v samotnom výbere, ktorý by mal reflektovať požiadavku podporovať kreativitu a samostatnosť žiakov, ale predovšetkým v správnej praktickej implementácii, rešpektujúcej nielen osobitosti predmetu, a s tým súvisiaceho naplnenia jeho cieľov, ale predovšetkým rešpektujúcu požiadavky prípravy mladých ľudí na život v spoločnosti [22].

ZÁVER

Pedagogická práca kladie nesmierne vysoké nároky na najrôznejšie stránky osobnosti pedagóga. Kvalitná práca pedagóga v kontexte predmetu občianska náuka si vyžaduje kvalitnú pregraduálnu prípravu [23]. V príspevku sme poskytli pohľad na aktuálny stav a problémy, súvisiace s učiteľským odborom Výchova k občianstvu. Naším zámerom bolo poukázať na jeho zložitosť a potrebu teoretického diskurzu v analyzovanej problematike. Východiskom diskurzu sa môže stať aj prístup odborníkov z Katedry filozofie FF UKF v Nitre, ktorí pripravujú učiteľov občianskej náuky, stojacich v budúcnosti pred zložitou úlohou, vyplývajúcou z povahy, cieľov a obsahu tohto predmetu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] PREDANOCYOVÁ, Ľ. *Vybrané problémy z didaktiky občianskej náuky*. Nitra: UKF, 2013. 156 s. ISBN 978-80-558-0764-5.
- [2] TUREK, I. *Didaktika*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 620 s. ISBN 978-80-816-800-45.
- [3] KALHOUS, Z. a Otto OBST. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.
- [4] SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1821-7
- [5] PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-567-7.
- [6] HAVLÍNOVÁ, I. *Didaktické náměty pro učitele občanské výchovy a základů společenských věd*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2014. ISBN 978-80-7290-670-3.
- [7] JANÍK, T. *Didaktika obecná a oborová: pokus o vymezení a systematizaci pojmů*. [online]. 2018. Dostupné: https://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/279/didaktika_obecna_a_oborova_Janik.pdf.
- [8] Študijný odbor 1.1.1 *Učiteľstvo akademických predmetov*. [online], [cit. 2018-18-01]. Dostupné: <http://www.akredkom.sk/isac/public/odbory.php?expand=all%7C&isacses=f71be87d83a25d20b00ecafd35f1a619>.
- [9] JAKUBOVSKÁ, V. - JONÁŠKOVÁ, G. - PREDANOCYOVÁ Ľ. Indicators and tools detection for utilization of media in educational process. DOI 10.5593/SGEMSOCIAL2016/B11/S03.106. In: *SGEM 2016 : Proceedings from 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. Anthropology, Archeology, History & Philosophy*. Vol. 2 History, Philosophy. Albena, August 24-31. Albena: STEF92 Technology, 2016. - ISBN 978-619-7105-70-4, P. 837-844.
- [10] JAKUBOVSKÁ, V. – STRÁNOVSKÁ. E. Developing multicultural attitudes of trough educational games. In: *INTED 2017 : Proceedings from 11th annual International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, 6-8th of March, 2017. - Valencia: IATED Academy, 2017. - ISBN 978-84-617-8491-2, online, p. 1488-1493.
- [11] Štátny vzdelávací program: Občianska náuka (Vzdelávacia oblasť: Človek a spoločnosť). Príloha ISCED 2. Dostupné na internete: http://www.statpedu.sk/files/documents/svp/2stzs/iscsed2/vzdelavacie_oblasti/obcianska_nauka_iscsed2.pdf.
- [12] Štátny vzdelávací program: *Občianska náuka (Vzdelávacia oblasť: Človek a spoločnosť)*. Príloha ISCED 3A. Dostupné z: http://www.statpedu.sk/files/documents/svp/gymnazia/vzdelavacie_oblasti/obcianska_nauka_iscsed3a.pdf.
- [13] JONÁŠKOVÁ, G. – LOMNICKÝ, I. – Predanociová, Ľ. *Didaktiky spoločenskovedných predmetov občianska náuka a etická výchova*. Nitra: UKF, 2018. - 131 s. - ISBN 978-80-558-1288-5.
- [14] PREDANOCYOVÁ, Ľ. *Sociálne kompetencie žiakov*. Nitra: UKF, 2017. - 114 s. - ISBN 978-80-558-1230-4.
- [15] MAGOVÁ, L. a kol. 2016. *Hodnotenie kompetencií učiteľov v európskom a slovenskom kontexte*. Praha: Verbum, 2016. 302 s. ISBN 978-80-87800-28-7.

- [16] GADUŠOVÁ, Z. et al. Training for Competence Based Lesson Observation and Evaluation of Teaching. DOI 10.21125/inted.2018.0519. In: *INTED 2018 : Proceedings from 12th International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, 5th - 7th of March 2018 / Luis Gómez Chova, Augustín López Martínez, Ignacio Candel Torres. Valencia: IATED Academy, 2018. - ISBN 978-84-697-9480-7. - ISSN 2340-1079, pp. 2767-2776.
- [17] GADUŠOVÁ, Z., HOCKICKOVÁ, B., LOMNICKÝ, I., PREDANOCYOVÁ, Ľ., ŽILOVÁ, R.. Evaluation of Teachers' Competences In: *INTED 2016 Proceedings : Proceedings from 10th International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, Spain, March 7th-9th, 2016. Valencia: IATED Academy, 2016, ISBN978-84-608-5617-7, p. 6957-6965.
- [18] JONÁŠKOVÁ, G. Komunikácia - významný atribút výchovy k prosociálnosti. In: *Kompetencie učiteľov a ich overovanie (so zameraním na učiteľov občianskej náuky)*. Nitra: UKF, 2016. S. 45-59. ISBN 978-80-558-1047-8.
- [19] BOBOŇOVÁ, I. a kol.. *Aplikácia metodiky hodnotenia kompetencií učiteľa : prípadové štúdiel*. Praha: Verbum, 2017. - 184 s. - ISBN 978-80-87800-38-6.
- [20] BALÁŽOVÁ, L. FESZTEROVÁ M. Tvorba didaktických testov a ich využitie = Creating of didactic tests and their usage. In: *XXXIV. International Colloquium on the Management of Educational Process : current issues in science, education and creative thinking development Brno*, June 1, 2017. Brno: University of Defence, 2016. p. 1-9. ISBN 978-80-7231-460-7.
- [21] LOMNICKÝ, I. Teoretické východiská a súvislosti hodnotenia kompetencií učiteľa. Praha: VerBuM, 2017. ISBN 978-80-87800-40-9.
- [22] JAKUBOVSKÁ, V. - JONÁŠKOVÁ, G. - Predanociová Ľ.. Indicators and tools detection for utilization of media in educational process. DOI 10.5593/SGEMSOCIAL2016/B11/S03.106. In: *SGEM 2016 : Proceedings from 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. Anthropology, Archeology, History & Philosophy*. Vol. 2 History, Philosophy. Albena, Agust 24-31. Albena: STEF92 Technology, 2016. ISBN 978-619-7105-70-4, P. 837-844.
- [23] LOMNICKÝ, I. - PREDANOCYOVÁ, Ľ. - GADUŠOVÁ, Z. Teacher's Career Progression in the Context of Lifelong Learning. DOI 10.21125/inted.2017.0487. In: *INTED 2017 : Proceedings from 11th annual International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, 6-8th of March, 2017. Valencia: IATED Academy, 2017. ISBN 978-84-617-8491-2, online, p. 1483-1487.

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-14-0446.

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-15-0368.

VEDENÍ A PORADENSTVÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

LEADERSHIP AND COUNSELING IN THE MILITARY ENVIRONMENT

*Toma Alexandru SABIN*¹⁶

Abstract

Most specialists agree that "the essence of leadership lies in the ability to create a vision, motivation and an elk in a group of people ." ⁽¹⁾ But none of the three vectors can function independently, and the one who is truly a leader means that on the one hand he can create all the component parts, and on the other hand, they can gather them, using their vision, and be able to assemble them so that the result is higher than the "expected one", be a "no term of validity".

Keywords:

Counseling, leadership, military, people.

INTRODUCTION

People do history, not the other way round. In times when leaders do not appear, society is stagnating Progress only occurs when brave leaders and able take advantage of the opportunity to change things for the better (Harry S. Truman).

1 LEADERSHIP AND COUNSELING

Definitions vary management emphasis on skills head, personality traits, relationships influence cognitive orientation to emotional orientation, individual orientation to orientation group, focus on ego to focus on collective interests. The concept of leadership has always fascinated thinkers ever since the time of demult. Therefore, there is abundant literature on leadership styles and principles they contain, which requires managers of system design and implementation of all steps consistent training, refresher and specialization the Ofiteru, and NCOs. This implies the development of explicit training programs to form and develop their organizational competence. Ultimately, organizational competence of military leaders is a vital resource of military organization and one of the strategic directions of explanation of organizational competence is the ability to advise their subordinates.

But when we talk about areas such as political, social or military, do RINT to be or to obtain a true leader, one that meets all the parameters you talk skilled in the art is becoming stronger. Therefore, obtaining, "production" or forming a frame, with higher education, investing t responsibility to drive the social structures and processes with strict specialization, a priority of major significance. The military field can be considered as the area where the training of their command officers must assume that the conditions of items of doctrinal value, and the professional competence is based on the curricular optimization, according to the formative needs and the factors generating the sphere education to.

Army leadership, whether seen as an institution or organization, involves the existence of commanders (chiefs), human groups and military structures involved in the achievement of the legitimate purpose and objectives. Lately, more and more frequently, both in everyday language and in literature, when we speak of leadership in the military, the following terms are used: leadership and leadership. They are different, meaning and meaning, but complementary and interdependent .

Leadership is one of those qualities that stands out, but that you can not explain. There are many definitions of leadership; a synthesis of these would include four things. First, the notion of Leadership involves influencing people around leader - whether it is through guidance, motivation or making an important decision. Secondly, where there is a leader, there must be people who looked upon it as such

¹⁶ **Toma Alexandru Sabin**, Faculty of Social Science, University of Craiova, ROMANIA, +40758130288, cons.alexe@gmail.com

I recognized qualities especially relevant authorities. Then, moments in which a leader is showing at his true value are those moments of buy-in or crisis, in which one has to take control and make a decision. and last but not least, leaders are people who have a clear idea about what they want to achieve and why.

2 LEADERSHIP AND COUNSELING IN THE MILITARY ENVIRONMENT

In the army, people management (tactical and operational) are performed by commanders. The commander is the military who has been given the authority to lead, coordinate and control a military structure. In this capacity, he exercises his authority to plan, organize, manage and control the efforts of the subordinates and the use of the human, material, financial, information resources allocated to achieve the established military objectives. Through the prerogatives of his function, the commander has the legal power to ask the subordinates his, if necessary, to face risks and even to risk life to accomplish a mission. The others leaders of organizations or institutions in society do not have this power.

The modern army requires effective counseling. Due to the complexity of the equipment, the diversity of staff and organizational structure, leaders are confronted with real confrontation. To overcome these problems, a leader is endowed with talent, experience and desire to succeed . Leaders help subordinates solve their problems by guiding them towards viable solutions during effective counseling. Counseling is important and must be found in the training program to allocate sufficient time to resolve problems. its leaders prepare subordinates like any sports coach: by identifying weaknesses, setting goals, developing, implementing an action plan, and sustaining observation and motivation throughout the process. In order to be a good counselor, the leader must fully understand the weaknesses , the power and the professional goals of the subordinates.

In fact, leaders are orderly people who devote part of their lives organizing of their own activity and of the other members of the group, the organization. Each has its own idea of what it means to be an effective leader.

Similarly, members of an organization perceive differently what constitutes an effective leader. These assesses the competencies of the leader from the point of view of their perception of the characteristics specific to the person who wants to achieve the status of leader in the respective organization. So, it is important for a leader to know his own abilities , knowledge and values, and how others perceive them.

The leader is always under observation , even if he knows or not. subordinates chasing his every step, to see what kind of leaders will be. The leader set an example even if it succeeds or wrong. The example given during counseling is very important. subordinates his behavior will be copied, and his behavior is a powerful tool in teaching, training, and training.

Counseling does not mean the story of the history of what was done long ago but a powerful form of influencing subordinates. Counseling centers on the subordinates actively involved in meeting organizational goals. Leader is responsible for the development of subordinates, but no leader can ever be to everyone's liking.

The Leadership is the phenomenon of influencing the behavior of the subordinates, with the help of psycho- social instruments (motivation, involvement in achieving the objectives, generating satisfaction). Ordway Tead defines the leadership as "the art of influencing people to enable them to participate in achieving an objective that we come to consider desirable and develop attributes that show a sincere attitude of attitude. Leaders should not just say they are worried: they have to do things to show care for the military.

To be effective counselors, leaders must provide their own example. They must be ethical in all personal and professional actions. They must know each other duties, subordinates, requirements (duties) professional and military possibilities and limitations. They need to understand why a particular method of counseling is the most appropriate. He must also know his limits by sending the soldiers to specialized counseling agencies when needed. Above all, they (the counselors) must demonstrate the standards of personal conduct and the expected performance of their military.

The personal qualities most often quoted in the efficacy studies of leaders are: intelligence, competence, integrity, equity, benevolent attitude, spiritual opening, progressive thinking and courage. Many other features could be added to this list, but there are basically differences and similarities in such a list of qualities or another. There is no definitive list of qualities the essentials of a leader and the possession of a part or set of qualities, most often mentioned, are not a reason for effectiveness.

Professionalism is a desirable attribute to the entire staff of the Romanian Army, but it is indispensable to a military leader. Because a large number of qualities that should possess a good leader is gained a larger or less large extent, there are ways to prepare for assuming this role in the military institution. Taking full advantage of opportunities for professional development and personal improvement following a program, soldiers who assume leadership roles will be certain acquisition capacity and confidence required to drive. In fact, professionalism reflects a firm adherence to the social responsibilities of the profession, a great respect for military competence and abilities, and an identification with the values of the military ethos.

Counseling is a basic responsibility of any commander and an important part of the band's maintenance system. A military relationship recognizes and encourages good performance. Its main objective is to develop counseling, to improve self-image and to solve its problems. Military experience shows us that at all levels in the army we need commanders to do the work of counseling.

Counseling is valuable to a commander (leader) in several respects. It can solve (clarify) some misunderstandings. It can save time later because the military are being taught to solve their own problems. It also helps to grow professional motivation and development of teamwork. Counseling provides the commander the opportunity to discuss with subordinates and find out their concerns and problems they face in the unit. Finally counseling allows you to keep your best army servicemen.

Counseling is inherent in driving at any time and at any level. The responsibilities of the counselors come from observing the plan (the program), structuring counseling sessions so that they can react to situations - the problem that arises in practice. Each day, the commander of a subunit (a small group) faces different situations where subordinate guidance in time will help them solve their problems and improve capabilities. He does not need to talk for an hour; 2-3 minutes are enough to strengthen a well-done job. Sometimes commander (leader) initiative is a discussion of a military advice (on various subjects, previously noted by the leader), in other cases it open military discussion on a topic you interested. Problems that may arise may lead to financial or emotional problems, going to the job. Whatever the situation, a commander (leader) who takes care of his people makes time for counseling and to his praise people.

The effort of the commander (chief) in the evolution of the military must reach four objectives:

- Let him make the military recognize capabilities or shortcomings and to define any problem, this requires patience, sincere interest and clear thinking.
- Let him make the military determine possible ways of action based on facts and then select only one way: this requires skill, knowledge and self - control.
- Let him make the military act immediately; this depends on the degree of engagement of the soldier in fulfilling his decisions.
- Let him make the military assume the whole responsibility for their own decisions and actions, this is only possible when the first three objectives have been achieved bullets are terminated by a semicolon, the last bullet point is terminated with a dot.

CONCLUSION

It is an absolute requirement that the leader (the commander) regularly advise the military. The commander (the leader) who neglects the counseling of the subordinates is negligent in carrying out his tasks. If a command fails advises subordinates, they will not perform the requirements of the army. If a leader (leader) fails in counseling, he can be done responsibly. The soldiers expect to be told how they did and have the right to seek assistance and advice to their commanders. Generally a commander has to train and guide his subordinates direct.

REFERENCES

- [1] LANDSBERG MARX, *Leadership*, Publishing house Curtea Veche, București, 2005, p.16.
- [2] ARADAVOAICE GHEORGHE, *Stilul de conducere – Perspectiva psihosociala*. Military Publishing house, Bucharest, 1985.
- [3] FIEDLER EDNA, RENATE M. SCISNEY, *Stress, psychological hardiness, and basic training, Psychological Support for Military Personnel. Self Help, Buddy Aid, and Military Leader Guiding Principles for Psychological Support (vol. IV)*, NATO Defence Research Group, 1995.
- [4] DEN HARTOG, D. N. KOOPMAN, *Leadership in Organizations, vol. 2*, London, Sage Publications, 2001.

DŮVODY A MOTIVACE SEBEVZDĚLÁVÁNÍ VELITELŮ ČET ŽENIJNÍHO VOJSKA ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

THE REASONS AND MOTIVATION OF SELF-EDUCATION OF THE PLATOON COMMANDERS IN THE CZECH ARMY CORPS OF ENGINEERS

Martin SEDLÁČEK¹⁷

Abstrakt

Požadavky na kariérní, odbornou, jazykovou a fyzickou připravenost velitelů čet ženijního vojska AČR (dále ŽV AČR), včetně důvodů a motivace pro další vzdělávání se v současné době mění a pro představitele ŽV AČR je tak ztížena možnost predikce vývoje v této oblasti. Proto je tento text zaměřen na specifikaci možných důvodů a motivace sebevzdělávání. Znalosti získané studiem vědecké a odborné literatury byly vyhodnoceny metodami analýzy, syntézy a dedukce. Pro identifikaci možného opatření ke snížení nutnosti sebevzdělávání byla využita vědecká metoda indukce. Informace, které se zabývají důvody a motivací byly nashromážděny písemným dotazováním velitelů čet ŽV AČR. Článek poskytuje obecný náhled do problematiky kariérního vzdělávání zohledňující i odbornou, jazykovou a fyzickou připravenost velitelů čet ŽV AČR. Dále zprostředkovává náhled na důvody a motivaci, která vede velitele čet ŽV AČR k sebevzdělávání a může také posloužit jako vodítko k řešení kariérního rozvoje z hlediska individuálních potřeb velitelů čet a potřeb AČR.

Klíčová slova:

Motivace, sebevzdělávání, velitel čety, ženijní vojsko AČR.

Abstract

The requirements for the career, professional, language and physical readiness of the platoon commanders in the Czech Army Corps of Engineers (hereinafter ŽV ACR), including reasons and motivation for further education, are changing nowadays and the possibility of predicting development in this area is more difficult for representatives of ŽV AČR. Therefore, this text is focused on specifying possible reasons and motivation for self-education. Knowledge obtained by studying of scientific and professional literature was assessed by methods of analysis, synthesis and deduction. To identify possible measures to reduce the need for self-education, scientific method of induction has been used. Information dealing with reasons and motivation was gathered by written questioning of the platoon commanders in ŽV AČR. The article provides a general insight in career development issues which takes into account the professional, language and physical readiness of platoon commanders ŽV AČR. It also provides an insight into the reasons and motivation of the platoon commanders ŽV AČR to self-education and can also serve as a guide to solving career development in terms of individual needs of platoon commanders and needs of the Czech Armed Forces.

Keywords:

Motivation, self-education, platoon commander, Czech Army Corps of Engineers.

ÚVOD

„Žádný člověk nepřichází na svět hotový, v definitivně vykrytalizované podobě. Ve svém životě, ať je jakýkoliv, se pak neustále rozvíjí, nepřetržitě dotváří svou osobnost.“ V. G. Belinskij

Studenti jako základní prvek Univerzity obrany (dále UO) jsou jejím nosným pilířem a na druhé straně figurují velitelé čet AČR jako odpovídající orgán k úspěšnému řízení a velení jednotlivých čet. Mezi těmito dvěma subjekty (UO a jednotky AČR) je jistá souvislost, ze které se může chápat jako výsledek procesu

¹⁷ Ing. Martin Sedláček, Katedra ženijní podpory, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika, +420 603 262 715, martin.sedlacek@unob.cz

formování nových velitelů (důstojníků) funkce velitele čety (jsou nebo mohou být i příslušníci štábu, techničtí pracovníci, piloti atd., avšak ti nebyli předmětem studie). Tato souvislost je ovlivňována několika proměnnými z obou stran. „Příprava vojenských profesionálů je obvykle členěna na přípravu ke splnění kvalifikačních předpokladů, kvalifikačních požadavků a další přípravu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany. Požadavky na přípravu vojáků jsou taxativně stanoveny pro všechna systematizovaná místa, a to s ohledem na vojenskou odbornost a vojenskou hodnotu.“ [1] Předmětem analýzy byly pouze kvalifikační požadavky na velitele čet ŽV AČR.

UO zabezpečuje komplexní přípravu budoucích velitelů čet, kteří jsou v průběhu studia ovlivněni i praktickým výcvikem v mnoha směrech (stáže, praktický výcvik s katedrou, výcviky s jednotkami podle předurčení aj.), plní jazykové kurzy a rozvíjí svoji fyzickou připravenost, zatímco na druhé straně četa je částečně samostatný prvek, na které musí velitel čety vystupovat jako plánovací, rozhodovací a kontrolní orgán. Jeho primární náplní se stává velení a řízení čety. Aby velitel čety mohl plnit svou funkci dle předurčení, musí mu být poskytnuto vše zmíněné výše (a nejen to). Ve většině případů však danému studentovi s příchodem na funkci velitele čety po absolvování UO chybí některé kvalifikační požadavky stanovené popisem pracovní činnosti a musí je získat, aby jeho funkční náplň odpovídala té určené. Délkou těchto kurzů se dá určit, po jakou dobu bude minimálně figurovat mimo výcvik s četou, což je hlavním problémem, který byl v článku řešen. Účelem velitele čety je četou správně vést a řídit, avšak k tomu je nezbytné, aby absolvoval všechny kurzy, oprávnění související s jeho zařazením, a tak svému pracovnímu okolí rozuměl. V případě splnění všech kvalifikačních požadavků by se velitel čety již mohl věnovat výcviku četě a následnému kariéernímu rozvoji pro další funkci, kam by již nastoupil připraven.

Přínos článku je v kategorizaci důvodů a motivace k sebevzdělávání velitelů čet ŽV AČR a návrhu možného souladu individuálních potřeb velitelů čet a ŽV AČR, jakožto oblasti, která může posloužit hlavním představitelům ŽV AČR k pochopení oblasti sebevzdělávání na nejnižším důstojnickém stupni.

1 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ VELITELŮ ČET V ŽENIJNÍM VOJSKU ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

Studenti UO si mohou vybrat studijní modul na Fakultě vojenského leadershipu a věnovat se dále na Katedře ženijní podpory problematice ženijních prací. Podobnou volbu mají i na Fakultě vojenských technologií, kde působí Katedra ženijních technologií. Jedno mají společné – po úspěšném absolvování studia většina z nich nastoupí na funkci velitele čety u ženijních praporů AČR. Studenti ženijní specializace obou fakult mohou dosáhnout kromě úspěšně absolvovaného studia důstojnického kurzu a oprávnění k řízení trhacích prací velkého rozsahu (dále OŘTP-V). Mohou získat různou úroveň cizích jazyků (STANAG 6001), kurzy ze Speciální tělesné přípravy, nebo samostatně z vlastního rozhodnutí si mohou splnit různé kurzy a oprávnění (řidičské oprávnění skupiny ..., potápěčský kurz aj.).

Rozmanitost ženijních úkolů specifikuje i kvalifikační požadavky na jednotlivé velitele čet. Například velitel ženijní odminovací čety ženijní mechanizované roty má stanovený jiný popis pracovní činnosti než velitel ženijní stavební čety ženijní stavební roty. Velká část pozic velitelů čet ženijního praporu je na daném útvaru jedinečná, a proto i jejich popis pracovní činnosti je jedinečný. Musí rozumět technickým záležitostem a taktice například s pásovou, kolovou a speciální technikou, bojovým systémům atd. Z důvodu přesného porozumění dané technice nebo oblasti, jsou velitelé čet stejně jako obsluha této techniky a systémů, vysíláni na odborné kurzy. Většinu těchto kurzů studenti Univerzity obrany nemohou získat, neboť jim to ani nenabízí studijní program a především do ledna posledního ročníku studia nevědí, na jaké systematizované místo budou přiděleni. Je předpoklad, že následné závěrečné stáže absolvují na těch místech, na které nastoupí po studiu na UO, avšak ani na nich není dostatek času k získání veškerých odborných znalostí, natož splnění odborných kurzů. Po nástupu k útvaru zjistí, jaké kurzy musejí splnit na systematizované místo. Otázky v dotazníku se zaměřují i na tyto odborné kurzy jakožto část kvalifikačních požadavků a výsledky jsou zahrnuty v jednotlivých grafech níže. „Nadřazený pro dosažení výkonových a rozvojových cílů navrhuje vyslání vojáka ke studiu pro zvýšení úrovně dosaženého vzdělání, k prohloubení, rozšíření znalostí a dovedností v kurzech.“ [2] Mohou se přihlásit nebo být i přihlášení na další kurzy doplňující vzdělání (MS word – základní/pokročilý kurz, strojník MRP atd.), avšak prioritu mají ty, jež souvisí přímo s výkonem jejich práce.

V současné době probíhají přípravy na reorganizaci ženijního vojska, kdy by měl vzniknout 152. ženijní prapor, ale zároveň by se měly personálně omezit počty 151. a 153. ženijního praporu. S tím souvisí obsazení nových funkcí, možný přesun velitelů čet do jiného místa posádky, možné jiné kvalifikační požadavky. Důvody a motivace sebevzdělávání, které jsou spjaty s kariéřním rozvojem (potřebami ŽV AČR) zde hrají významnou roli a mohou mít význam při rozhodování vedoucích představitelů ženijního vojska k obsazení nových systematizovaných míst.

Jaké jsou důvody a motivace pro sebevzdělávání velitelů čet ženijního vojska AČR? K zodpovězení této základní otázky bylo použito písemné dotazování. Stanovení cílů, výběr učiva a metod, řízení svého učení se, hodnocení kvality svého učení, vlastní motivace a přijatá další rozhodnutí to je dle Pedagogického slovníku [3] sebevzdělávání. „Aby mohl jedinec růst vlivem působení vzdělávacích institucí, je třeba také jeho vlastní rozhodnutí, souhlasu a pozitivní odezvy.“ [4] Proto pokud chybí vlastní motivace a podnět k sebevzdělávání, pak upadá i výkonnost práce. „Motivy lze chápat jako osobní příčiny určitého chování – pohnutky, psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Potřeby mohou mít povahu biologickou, sociální, vnitřní (potřeba poznávání, seberealizace, kulturní potřeby), nebo vnější (hrozba trestu, možnost odměny). Přestože by motivace k osobnímu rozvoji každého vojáka měla být založena na všech aspektech, v systému personálního růstu důstojníků by měla být založena především na vnitřních a zároveň vnějších aspektech.“ [5] Podle [6] je proces sebevzdělávání tzv. formou sebeřízení, která se skládá ze sebepoznání, seberozvoje a sebehodnocení.

Vstupním předpokladem mohou být motivy finanční, kariéřní, osobní nebo rodinné, které jsou popsány níže:

1. finanční motivy - splněním podmínek kurzu získá velitel čtyři finanční odměny (cizí jazyk);
2. kariéřní motivy - splněním podmínek kurzu získá velitel čtyři odborné znalosti pro dané systematizované místo, prodlouží se mu záväzek;
3. osobní motivy - splněním podmínek kurzu získá velitel čtyři možnosti účastnit se i dalších nepovinných kurzů, studovat na zahraničních kurzech, účastnit se vojenských cvičení v zahraničí;
4. rodinné motivy - splněním podmínek kurzu získá velitel čtyři možnosti k setrvání na daném systematizovaném místě v blízkosti bydliště rodiny.

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo identifikovat základní důvody a motivaci sebevzdělávání velitelů čet ŽV AČR a navrhnout možnosti kariéřního rozvoje z hlediska individuálních potřeb a potřeb ŽV AČR. Výsledky jsou prezentovány dále v textu.

Bylo využito sběru dat pomocí polostrukturovaného dotazníku způsobem kvantitativního šetření.

Podle cíle výzkumu byly stanoveny výzkumné otázky:

1. Proč se velitelé čet ŽV AČR účastní sebevzdělávání?
2. Jaký motiv má největší váhu pro sebevzdělávání?
3. Jakou oblast sebevzdělávání velitelů čet lze využít i pro potřeby ŽV AČR?

Na základě výzkumných otázek byly formulovány následující předpoklady:

1. Finanční motivy nejsou hlavním důvodem sebevzdělávání velitelů čet ŽV AČR.
2. Osobní potřeby sebevzdělávání převažují nad těmi pracovními/slужеbními.
3. Všechny oblasti sebevzdělávání lze uplatnit i pro potřeby ŽV AČR.

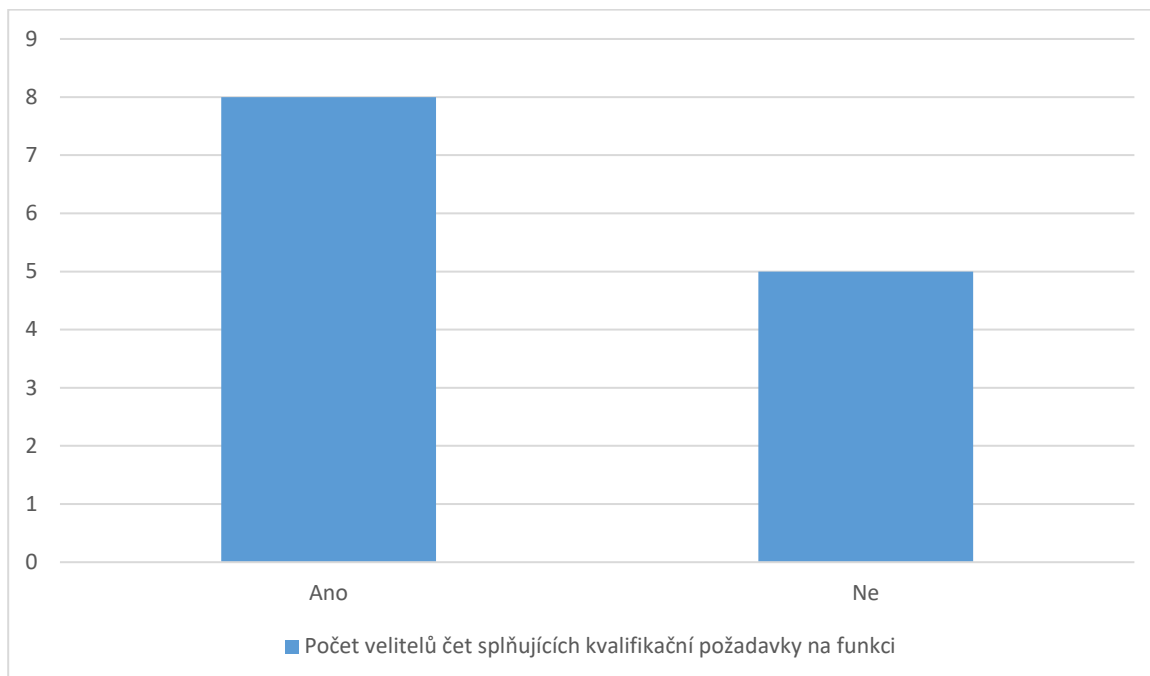
K ověření premis byla zvolena metoda dotazníku. Ten obsahoval celkem 16 otázek, přičemž byla použita kombinace uzavřených a otevřených otázek, které byly dále kategorizovány.

Základní soubor tvořili všichni velitelé čet zařazení u 15. ženijního pluku, avšak z důvodu personální nenaplněnosti je reálný počet nižší než tabulkově kalkulovaný. Byli osloveni pouze velitelé čet ženijní odbornosti, velitelé čet rot logistiky a velitelských rot byli z šetření vyjmuti záměrně z důvodu absence ženijní specializace. Výzkum byl realizován v říjnu 2018. Nelze určit návratnost, neboť není autorovi článku znám přesný počet velitelů čet, kteří nemohli na dotazník odpovědět (například z důvodu vojenského cvičení, odborného kurzu nebo domácího léčení). V konečném důsledku bylo použito 13 dotazníků k výzkumu, které byly vyplněny správně a odevzdané ve stanoveném souboru. Z důvodu

nízkého počtu zpětně zaslaných dotazníků není možné zobecňovat výsledky pro celou skupinu velitelů čet ŽV AČR, avšak i tak mohou poskytnout jistou formu náhledu na danou problematiku.

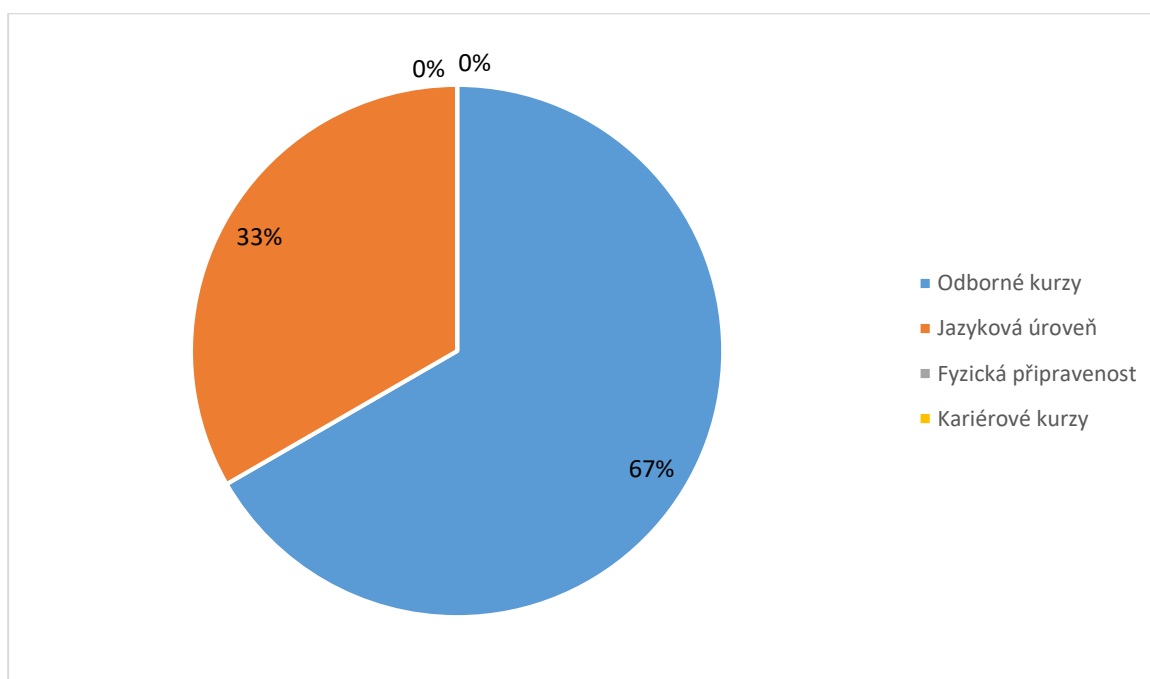
2.1 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Výsledky dotazníkového šetření jsou kategorizovány a uvedeny dále formou vybraných grafů.



Graf 1: Počet velitelů čet splňujících kvalifikační požadavky na funkci
Zdroj: vlastní

Z celkového počtu 13 velitelů čet, kteří odpověděli na dotazník, jich 8 kompletně splňuje kvalifikační požadavky a 5 nesplňuje. V dalším grafu jsou znázorněny důvody, proč nesplňují.

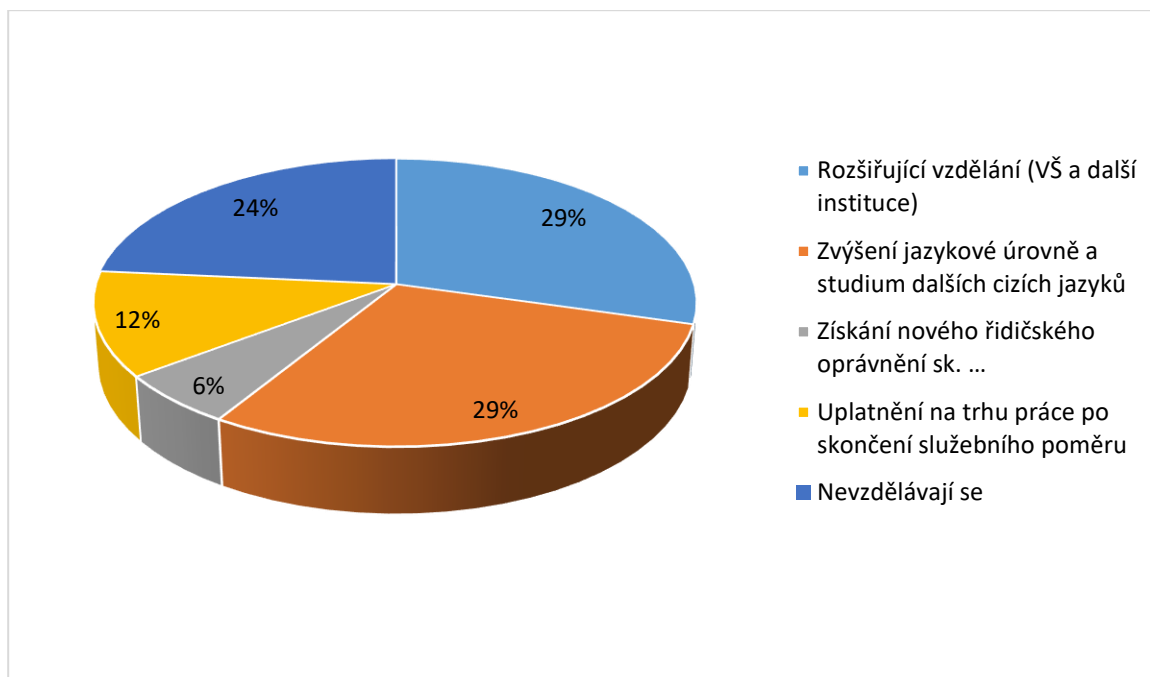


Graf 2: Kategorizace kvalifikačních požadavků, které velitelé čet nesplňují
Zdroj: vlastní

Z celkového počtu 5 velitelů čet, kteří nesplňují kvalifikační požadavky:

- 3 uvedli, že chybí odborné kurzy, především řídičské oprávnění,
- 1 uvedl, že nesplňuje jazykové požadavky,
- 1 uvedl, že chybí odborný kurz (řídičské oprávnění) i stanovená jazyková úroveň.

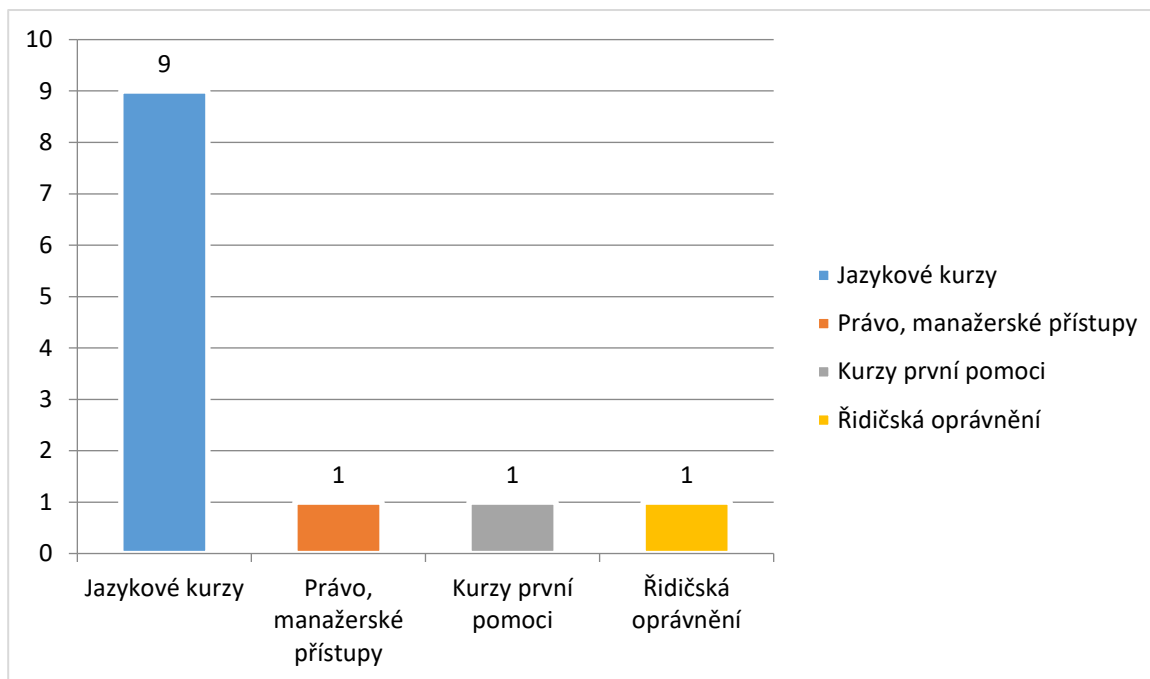
Podmínky fyzické připravenosti (profesní a výroční přezkoušení) všichni splňují, stejně jako kariérní kurzy. V dalším grafu jsou kategorizovány hlavní důvody a motivace, která vede velitele čet k sebevzdělávání.



Graf 3: Důvody a motivace k sebevzdělávání

Zdroj: vlastní

Z celkového počtu 13 velitelů čet, jich 9 odpovědělo, že se sebevzdělává (někteří i ve více oblastech). Uvedli zaměření svého vzdělávání, důvody a motivaci, která je k tomuto vede. 4 velitelé čet se žádným způsobem nevzdělávají. Další graf nabízí hlavní přínos výzkumu – jsou zobrazeny návrhy možného souladu individuálních potřeb a potřeb ŽV AČR.



Graf 4: Oblasti pro vzájemný soulad individuálních potřeb a potřeb ŽV AČR
Zdroj: vlastní

K nalezení vzájemného souladu mezi individuálními potřebami a potřebami ŽV AČR se adekvátně vyjádřilo 11 velitelů čet. Většina z nich (9) je přesvědčena, že další rozvoj by měl být zaměřen v oblasti jazykového vzdělávání, neboť v této oblasti jsou utvrzeni, že by vzájemný užitek našli oni sami a stejně tak by uplatnili i v rámci ŽV AČR. Při porovnání grafu č. 3 a č. 4 je patrné, že již nyní 5 velitelů čet se sebevzdělává v oblasti jazykových kurzů a pro 4 velitele čet je to do budoucna možná oblast k sebevzdělávání. Další odpovědi zahrnovaly vzdělávání v oblasti práva – trestněprávní odpovědnost související s činností ozbrojených sil, mezinárodní dohody a humanitární právo, dále vzdělávání v použití moderních manažerských přístupů a metod vedoucí práce (New Age Management), kurzy první pomoci a řidičská oprávnění.

Na všechny výzkumné otázky bylo zodpovězeno již závěry jednotlivých grafů. První a druhý předpoklad formulovaný na základě výzkumných otázek byl potvrzen. Třetí předpoklad na základě odpovědí z dotazníku je teoreticky naplněn, avšak by musel být dále samostatně řešen, a tak z důvodu komplexnosti problému není uzavřen.

Existuje však i mnoho organizací, které nezajišťují soustavné vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Zpravidla se jedná o důvody: [7]

- Znalosti a dovednosti pracovníků jsou dostačující,
- soustavné vzdělávání a rozvoj pracovníků je příliš nákladné,
- pracovníci jsou značně vytíženi a na vzdělávání a rozvoj by neměli čas.

Na základě zmíněných důvodů lze konstatovat, že AČR poskytuje komplexní přístup ke vzdělávání, ale i přesto existují situace, při kterých pro organizaci vzniká problém při větší změně pozic a požadavků na dané místo. O to více je kvitováno, když pracovník se sebevzdělává a může mu to pomoci se rychle adaptovat v novém prostředí nebo na nové pozici.

ZÁVĚR

Jak vyplynulo z odpovědí dotazníku, nejrozšířenější oblast, ve které by se velitelé čet rádi vzdělávali a zároveň by to podle nich odpovídalo i potřebám ŽV AČR, jsou jazykové kurzy. Předmětem další studie mohou být podrobná šetření dosažené úrovně jazykového vzdělání, použití v praxi, možnosti rozšiřování, ověření úrovně jazykové úrovně po x letech od splnění podmínek zkoušky atd. Realizují se metody

vzdělávání na pracovišti i mimo něj, ale existuje i kombinace obou, což je tzv. e-learning využívaný například v jazykových a počítačových kurzech uplatnitelný například u Centra jazykové přípravy.

Postup v kariéře vojáků je spojen se služebním zařazením na systematizovaná místa, která jsou vymezená vojenskou hodností, kvalifikačními požadavky, předpoklady, vojenskou odborností a popisem nejsložitějších služebních činností. Budou-li velitelé čet zvyšovat své vzdělávání v různých oblastech, mohou tím jenom získat. Vytváří si tím předpoklady pro zlepšování výkonu práce a současně zvyšují svoji připravenost na změny podmínek a požadavků nových funkcí [7], dle potřeb ŽV AČR. Jejich využitelnost na trhu práce jako kvalifikované pracovní síly se tím také stává snadnější, a tak lze snáze pro ně najít pracovní uplatnění v rámci reorganizace ŽV AČR.

AČR jako velká organizace uplatňuje strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, včetně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců [7], aby si udržela potřebné odborníky na funkci, ale také motivovala nové uchazeče o práci. Proces vzdělávání a získání kvalifikačních požadavků na dané systematizované místo je zdoluhavý proces, a tak mají zaměstnanci tendenci tento proces urychlit a mimopracovně se vzdělávat.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KUBÍNYI, Lubomír; VETEŠKA, Jaroslav. Motivace a bariéry v dalším profesním vzdělávání vojáků. In: *Vzdělávání dospělých 2016 - východiska a inspirace pro teorii a praxi = Adult Education 2016 - bases and inspiration for theory and practice : proceedings of the 6th International Adult Education Conference, 13-14th December 2016, Praha: Česká andragogická společnost, 2017, s. 283-291. ISBN 978-80-905460-6-6.*
- [2] KUBÍNYI, Lubomír; MITÁČEK, Radek. Profesionální a kariérní rozvoj vojenských profesionálů. In: *Vzdělávání dospělých 2016: východiska a inspirace pro teorii a praxi*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017, s. 273-282. ISBN 978-80-905460-6-6.
- [3] PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. ISBN 8071780294.
- [4] OCETKOVÁ, Irena. Problematika rozvoje osobnosti z pohledu vysokoškolských studentů. *Economics and Management*, 2016, č. Mimořádné číslo 2016, s. 64-71. ISSN 1802-3975.
- [5] NĚMEČEK, Vojtěch, Bruno BUCHERIE, David ČEP, et al. *Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky*. V Brně: Univerzita obrany, 2017. ISBN 978-80-7582-011-2.
- [6] KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.
- [7] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

NĚKOLIK POZNÁMEK K PRÁVNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITĚ OBRANY

SOME NOTES ON LEGAL EDUCATION AT THE UNIVERSITY OF DEFENCE

Radim VIČAR¹⁸, Leopold SKORUŠA¹⁹, Tomáš ZBOŘIL²⁰, Ondřej HORÁK²¹

Abstrakt

Následující příspěvek se zabývá systémem právního vzdělávání studentů – vojáků v rámci akreditované i neakreditované výuky na Univerzitě obrany. Věnuje se personálnímu zabezpečení právního vzdělávání, vyučovaným právním disciplínám a specifickým otázkám vzdělávacího procesu v oblasti práva na Univerzitě obrany a jeho významu pro praxi.

Klíčová slova:

Právní disciplíny, právní vzdělávání, student, Univerzita obrany, voják z povolání.

Abstract

The following article deals with the system of legal education of students – soldiers in accredited and non-accredited education at the University of Defence. It describes staffing of legal education, taught legal disciplines and the specifics of the educational process in the field of law at the University of Defence and its importance for practice.

Key words:

Legal disciplines, legal education, student, University of Defence, professional soldier.

ÚVOD

V systému vysokého školství v České republice (ČR) není neobvyklé, že se s právními disciplínami nesetkávají pouze studenti na právnických fakultách, ale též, byť v omezeném rozsahu, i studenti fakult ekonomických, technických či zaměřených na bezpečnost. Ne jinak tomu je v případě vojenských studentů studujících mimo jiné právně zaměřené předměty na Fakultě vojenského leadershipu (FVL) a Fakultě vojenských technologií (FVT) Univerzity obrany (UO). Jak už je z názvu příspěvku patrné, následující text se zabývá otázkami právního vzdělávání studentů vojenského studia na UO, zejména charakteristikou tohoto právního vzdělávání, kdy podává bližší přehled o právních disciplínách rozvíjených na UO a jejich personálním zabezpečení.

1 K PERSONÁLNÍMU ZAJIŠTĚNÍ PRÁVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITĚ OBRANY

Významnou roli při právním vzdělávání studentů vojenského i civilního studia na UO postupně sehrávaly Katedra sociálních věd a práva (2004 — 2009), Katedra řízení lidských zdrojů (2010 — 2014) a v současnosti Katedra ekonomie, odborná skupina Personálního managementu a práva. Katedra v současnosti garantuje kromě vybraných předmětů ekonomie a personalistiky, také výuku právních disciplín na UO pro FVL i FVT. Na výuce právních předmětů na UO se podílejí následující akademičtí pracovníci:

- Mgr. Ing. Leopold Skoruša, Ph.D. (vedoucí odborné skupiny),

¹⁸ **Mgr. Ing. Leopold Skoruša, Ph.D.**, Katedra ekonomie, FVL, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10, Brno, telefon: +420 973 442 571, E-mail: leopold.skorusa@unob.cz

¹⁹ **Mgr. Radim Vičar, Ph.D.**, Katedra ekonomie, FVL, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10, Brno, telefon: +420 973 442 460, E-mail: radim.vicar@unob.cz

²⁰ **Mgr. Tomáš Zbořil**, Katedra ekonomie, FVL, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10, Brno, telefon: +420 973 442 043, E-mail: tomas.zboril@unob.cz

²¹ **JUDr. Mgr. Ondřej Horák, Ph.D.** Katedra ekonomie, FVL, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10, Brno, telefon: +420 973 442 802, E-mail: ondrej.horak@unob.cz

- JUDr. Mgr. Ondřej Horák, Ph.D.,
- Mgr. Radim Vičar, Ph.D.,
- Mgr. Tomáš Zbořil.

Od doby vzniku UO v roce 2004 mezi vyučující právních disciplín také patřili:

- prof. JUDr. Dalibor Jílek, CSc.,
- doc. JUDr. Markéta Selucká, Ph.D.,
- doc. JUDr. PhDr. Ivo Svoboda, Ph.D.,
- JUDr. Jiří Fuchs, Ph.D.,
- JUDr. Andrea Pelikánová Schelle, Ph.D.,
- JUDr. Vlasta Vyleťalová.

2 K VÝUCE PRÁVNÍCH DISCIPLÍN NA UNIVERZITĚ OBRANY

Vojenští studenti magisterského studijního programu Ekonomika a management, studijního oboru Řízení a použití ozbrojených sil na FVL i studenti magisterského studijního programu Vojenské technologie a studijního oboru Vojenské technologie na FVT absolvují první část studia v programech bez rozlišení odborností. Ve 2. ročníku studia (4. semestru) je pro všechny z nich určen předmět Základy práva jako předmět teoretického základu, s rozsahem 36 vyučovacích hodin (24 hod. přednášky, 12 hod. cvičení) a s ukončením ústní zkouškou.

Úspěšným absolvováním předmětu Základy práva student-voják získá odborné znalosti týkající se zejména základních pojmů teorie práva, ústavněprávních a správněprávních základů organizace a činnosti státu, ochrany lidských práv, základních právních předpisů a právních institutů na úseku zajišťování bezpečnosti a obrany státu, právních a organizačních aspektů postavení vojáka a velitele včetně jejich práv a povinností vyplývajících z právního řádu ČR a vnitřních předpisů v působnosti Ministerstva obrany (MO), a to včetně odpovědnostních vztahů. Na cvičeních si student osvojí a dále rozvíjí dovednosti v oblasti interpretace právních předpisů (včetně těch významných pro výkon služby vojáka), aplikace právních předpisů (s důrazem na aplikaci právních předpisů a vnitřních předpisů v působnosti rezortu MO při řízení a výcviku svých podřízených) a obecné způsobilosti (např. samostatně řešit základní právní problémy).

Tomu je uzpůsoben tematický plán studia předmětu Základy práva:

- Pojem práva a úloha práva ve společnosti; Prameny práva a systém práva;
- Tvorba práva, právní normy, právní vztahy;
- Aplikace a interpretace práva; Právní odpovědnost, záruky zákonnosti v právním státě;
- Ústava jako základní právní předpis státu; Realizace dělby moci, ústavní pořádek ČR;
- Právní úprava ochrany lidských práv na mezinárodní, regionální a vnitrostátní úrovni;
- Veřejná správa České republiky, pojem, úkoly a členění; Správní řízení – správní řád;
- Ústavní základy zajišťování bezpečnosti ČR;
- Správněprávní základy zajišťování bezpečnosti ČR; Ochrana utajovaných informací;
- Vymezení branné povinnosti; Organizace a úkoly ozbrojených sil ČR;
- Právní úprava služebního poměru vojáka z povolání.

Ve 3. ročníku studia (6. semestru) opět všichni vojenští studenti na FVL a FVT absolvují předmět Mezinárodní humanitární právo. Jedná se o předmět teoretického základu s rozsahem 36 hodin, který je ukončen opět zkouškou. Znalost mezinárodního humanitárního práva (jako synonymum se používají také pojmy válečné právo či právo ozbrojeného konfliktu) je nutným předpokladem pro jeho dodržování, jeho neznalost může mít za následek i početné raněné či mrtvé, zničenou civilní infrastrukturu, nedostupnost zdravotní péče apod.[1]. Šíření mezinárodního humanitárního práva je jedním ze závazků vyplývajících pro ČR z mezinárodního práva a dodržování jeho norem je jednou ze základních povinností vojáka [2].

Úspěšným studiem předmětu Mezinárodní humanitární právo by vojenští studenti měli získat potřebné odborné znalosti (zejména o zásadách mezinárodního humanitárního práva, principech ochrany obětí ozbrojených konfliktů či o zakázaných metodách a prostředcích vedení boje), dovednosti (například aplikovat zásady mezinárodního práva humanitárního při plánování a vedení bojové činnosti a řízení

podřízených jednotek, a to včetně takzvaných pravidel nasazení – ROE) a obecné způsobilosti (například schopnost samostatně, odpovědně a v souladu s mezinárodním právem se rozhodovat jako voják).

Tematický plán studia předmětu Mezinárodní humanitární právo se koncentruje na tyto stěžejní otázky:

- Mezinárodní právo veřejné jako právní řád mezinárodního společenství;
- Mezinárodní právo humanitární jako součást mezinárodního práva veřejného;
- Pravidla pro vedení bojových operací;
- Ochrana obětí ozbrojených konfliktů;
- Postavení a úloha Mezinárodního výboru Červeného kříže, červený krystal;
- Právní úprava vedení vnitřních konfliktů, mezinárodní humanitární právo a mírové operace;
- Závazky ČR vyplývající z mezinárodních smluv a z členství v mezinárodních organizacích;
- Správa obrany státu a bezpečnostní správa – aktuální otázky, diseminace mezinárodního humanitárního práva.

Vojenští studenti jsou v průběhu studia zařazováni rozhodnutím děkana do jednotlivých studijních modulů. Pro studenty v modulu Řízení lidských zdrojů na FVL jsou určeny oborové předměty Pracovní právo a právo služebního poměru (4. a 5. ročník, rozsah 144 hodin, ukončený zkouškou) a Správní právo a odpovědnostní vztahy (5. ročník, rozsah 96 hodin, ukončený zkouškou). Právní vzdělávání v těchto dvou předmětech je určeno pro budoucí vojenské personalisty a tomu odpovídá i zaměření předmětů.

Výuka v předmětu Pracovní právo a právo služebního poměru směřuje k prohloubení znalostí studentů v oblasti právní úpravy zaměstnanosti v ČR, právních předpisů týkajících se personální práce s vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci a vnitřních předpisů upravujících personální řízení. Studenti by měli získat dovednost aplikovat právní a vnitřní předpisy v oblasti personální práce se zaměstnanci v pracovněprávním vztahu a vojáky ve služebním poměru, včetně otázek korupce, diskriminace a rovného zacházení. V návaznosti na to studenti získávají schopnost samostatně řešit elementární právní problémy v oblasti pracovního práva a práva služebního poměru.

Předmět Správní právo a právo služebního poměru se zaměřuje na právní aspekty organizace a fungování veřejné správy ČR, zásady ochrany osobních údajů, vydávání rozhodnutí ve správních řízeních, otázky rozhodování ve věcech služebního poměru, odpovědnostní vztahy nebo oblast náhrady škody. Studenti by měli získat, kromě potřebných znalostí pro kvalifikovaný výkon budoucího povolání personalisty, patřičné dovednosti v oblasti rozhodování ve věcech služebního poměru vojáka, interpretace příslušných právních norem služebního práva a jejich správné aplikace, a také schopnost orientace v odpovědnostních vztazích (škoda, újma, přestupky, trestné činy apod.).

Příležitost k právnímu vzdělávání na UO mají také studenti civilního studia, a to v předmětech Základy práva a mezinárodní humanitární právo (1. ročník studia na FVL, 2. semestr, ukončení zkouškou), Správní právo a právo bezpečnosti a obrany (2. ročník studia na FVL, 4. semestr, ukončení zkouškou) a Bezpečnostní právo (2. ročník studia na FVT, 4. semestr). Studenti vojenského i civilního studia ze zahraničí mají příležitost absolvovat v rámci jednosemestrového pobytu na UO předmět Elements of Law and International Humanitarian Law v anglickém jazyce.

Právní vzdělávání na UO se realizuje také v rámci neakreditované výuky ve vojenských kariérových kurzech (čtyři hodiny v kurzu Generálního štábu a šest hodin v kurzu pro vyšší důstojníky), kde je výuka práva zaměřena na specifické otázky mezinárodního práva veřejného a mezinárodního práva humanitárního. Dále na UO pravidelně probíhá odborný kurz Právní administrativa Armády ČR, což je dvoutýdenní kurz určený zejména pro právní poradce. Výuka je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Přednášky jsou zaměřeny na zajištění nezbytných teoretických znalostí u frekventantů (zejména teorie práva, soukromé právo, správní právo, služební poměr vojáka, deliktní odpovědnost, odpovědnost za škodu, finanční gramotnost, řízení lidských zdrojů). Semináře jsou věnovány rozpravě nad samostatně vyřešenými modelovými situacemi, se kterými se může účastník kurzu jako právní poradce setkat, resp. které bude na svém pracovišti pravděpodobně nucen řešit [3].

3 OBECNĚ K PRÁVNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem právního vzdělávání by mělo být zvýšení právního vědomí studentů. Prostředkem k dosažení tohoto cíle jsou vhodné metody výuky (vzdělávání), participativní, interpersonální metody, jež uvádějí studenty přímo do problematiky, nastiňují problémy, které studenti řeší samostatně či ve skupinách na cvičeních a nutí je přemýšlet o aktuálních právních problémech, a to nejen v oblasti bezpečnosti a obrany státu.

Podle Cotterrella [4] lze u právního vědomí vymezit dvě složky, a to mínění o právu a znalost práva. Mínění o právu obsahuje jak prvky hodnotící (emocionální i racionální hodnotící soudy a představy o právu, právních situacích), tak prvky postojové, které jsou do jisté míry výsledkem procesu hodnocení. Hodnoty a postoje se formují v čase; za předpokladu, že jedinec má určité znalosti, zkušenosti a představy o právu, lze je do jisté míry formovat ve výukovém procesu. Znalost práva je o poznávacích (kognitivních) prvcích, tj. o znalostech, co je v souladu s právní normou a co je naopak v rozporu. Znalost práva lze dále vrstvit na vědomí (povědomí) práva (*law awareness*), což vyjadřuje fakt, zda si je či není právní subjekt vědom toho, že určitý druh chování je právně upraven. Další vrstvou znalosti práva je právní informovanost (*law acquaintance*), tj. znalost práva ve vlastním slova smyslu, faktická obeznámenost s právem [5].

Tyto dvě úrovně znalosti práva mohou být na sobě vzájemně nezávislé [6]. Například voják si je dobře vědom, že určité chování je právem regulováno (např. právní odpovědnost vojáka za škodu), ale může mít velmi omezené znalosti o obsahu relevantního právního předpisu (např. že nese také odpovědnost za škodu způsobenou státem nesplněním povinnosti k odvrácení škody). V ideálním případě má pak voják podrobné představy o tom, jak se chovat v určité situaci (např. při použití vojenské zbraně), a navíc dobře zná i příslušné právní normy [7], včetně zásad a mezí použití vojenské zbraně a odpovědnosti za jejich porušení.

4 K POTŘEBĚ PRÁVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITĚ OBRANY

Potřeba právního vzdělávání vyplývá předně ze zákona. Vojáci – studenti na UO se připravují k výkonu služby studiem. Nejen jako čekatelé, ale i v budoucím služebním zařazení by měli důsledně a přesně plnit úkoly, které jim ukládají právní předpisy a rozkazy nadřízených, resp. by měli svědomitě a řádně konat službu. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje v ustanovení § 48 povinnost vojáků: „*dodržovat při výkonu služby právní předpisy, mezinárodní právo válečné a humanitární, mezinárodní smlouvy a rozkazy nadřízených*“. Zákon o vojácích z povolání dále adresuje vojákům povinnost zvyšovat své odborné znalosti a prohlubovat svoji kvalifikaci, což se nepochybně týká i znalostí o právních předpisech (zákonech, vyhláškách MO ČR apod.), stejně jako o vnitřních předpisech v působnosti MO ČR. U vojenských studentů k tomu přistupuje znalost vnitřních předpisů UO.

Druhý okruh důvodů je zcela praktický. Elementární znalosti z teorie práva, zejména v oblasti stěžejních pojmů práva, interpretace právního textu, právních zásad, realizace a aplikace práv, včetně právních institutů odpovědnosti, usnadňují člověku rozhodování při řešení životních situací. Pokud se k tomu přidají i základní znalosti z občanského, správního či trestního práva, pak mohou tyto znalosti a dovednosti pomoci nejen při styku s úřady, ale i při posuzování právního jednání, řešení právních situací, předcházení těmto situacím apod.

Poměrně dynamický vývoj právní úpravy, spojený s její roztržitostí a značným množstvím právních předpisů (na úrovni zákonů či prováděcích předpisů) klade na studenty zvýšené nároky při studiu právních disciplín, zejména těch veřejnoprávních. Vyučující při právním vzdělávání usilují o to, aby studenti získali především schopnost porozumět (interpretovat) a orientovat se v právní úpravě. K názornosti výuky přispívá i používání speciální PC učebny dislokované na budově Kounicova 44/200, jež je vybavena právními informačními systémy, zejména ASPI a CODEXIS, což přispívá k názornosti výuky a prohloubení znalosti právních předpisů prostřednictvím práce s těmito předpisy na seminářích a cvičeních.

K porozumění základních právních institutů a právní terminologie lze přispět prostřednictvím studia textů vydaných UO a dostupných v univerzitní knihovně, jedná se například o studijní texty *Elements of Law: Selected Chapters* [8] či *Právo služebního poměru – Vybrané kapitoly* [9]. Jedním z posledních autorských počinů členů odborné skupiny Personálního managementu a práva určený široké odborné i laické veřejnosti je podíl na zpracování komentáře k zákonu o vojácích z povolání [10]. Publikace přináší ucelený výklad právní úpravy služebního poměru vojáků z povolání, a to jak z pohledu zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, tak prováděcích právních předpisů vydaných k tomuto zákonu. Současně postihuje i souvislosti s jinými předpisy právního řádu ČR a příslušnou judikaturou. Po bezmála dvaceti letech od účinnosti zákona jde o jeho první ucelený výklad, který reaguje také na všechna důležitá tuzemská i evropská soudní rozhodnutí posledních let týkající se služebního poměru vojáků z povolání. Ve výkladu je zapracována novela zákona vydaná pod č. 263/2017 Sb., účinná od 1. října 2017.

ZÁVĚR

Příprava vojenských profesionálů a dalších odborníků působících ve sféře bezpečnosti a obrany státu je na UO rozvíjena také v oblasti zvyšování jejich právního vědomí a formování jejich právního myšlení. Důvod mimo jiné spočívá v požadavcích na úroveň vzdělání vojáků z povolání, ale také v tom, že se ČR zavázala šířit znalost práva již v době míru, a to zejména mezinárodního humanitárního práva [11]. Při právním vzdělávání studentů – vojáků na UO by měla být ze strany pedagogů věnována pozornost nejen zvyšování znalosti práva (právní informovanosti), ale měli by také vhodně výchovně působit při formování jejich mínění o právu (postojům a hodnocení práva). Cílem výuky a výchovy v oblasti práva je vybavit studenty potřebnými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a postoji. Na UO je právní vzdělávání uskutečňováno akademickými pracovníky Katedry ekonomie, odborné skupiny Personálního managementu a práva v rámci akreditované výuky zejména v předmětech Základy práva, Mezinárodní humanitární právo, Pracovní právo a právo služebního poměru, Správní právo a odpovědnostní vztahy, Správní právo a právo bezpečnosti a obrany, Bezpečnostní právo a *Elements of Law and International Humanitarian Law*, a dále v neakreditované formě studia. Prostředkem k dosažení cíle je mj. využívání vhodných metod výuky, dostupnost právních předpisů (právní informační systémy ASPI a CODEXIS) a právních publikací.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČČK - Základní prameny MHP. *Vydány Ženevské úmluvy a další prameny humanitárního práva* [online]. Copyright © Český červený kříž 1999 [cit. 18. 09. 2018]. Dostupné z: <https://www.cervenkykruz.eu/cz/667.aspx>.
- [2] Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.
- [3] ZBOŘIL, T., VIČAR, R. a SKORUŠA, L. Zvyšování klíčových kompetencí leadera na Univerzitě obrany v rámci kurzu Právní administrativy AČR. In: *XXXIV. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu*. Brno: Univerzita obrany, 2016. ISBN 978-80-7231-460-7.
- [4] COTTERRELL, R. *The Sociology of Law: An Introduction*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. 2005. ISBN 0406517703.
- [5] VEČEŘA, M. a M. URBANOVÁ. *Základy sociologie práva*. 1. vydání. Brno: Doplněk, 1996. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-1459-8.
- [6] VEČEŘA, M. a M. URBANOVÁ. *Právní vědomí v teoreticko-empirickém pohledu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7783-6.
- [7] Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- [8] SKORUŠA, L., R. VIČAR a J. DVOŘÁK. *Elements of Law and International Humanitarian Law: (Selected Chapters). Study material*. Brno: University of Defence, 2017. ISBN 978-80-7582-003-7.
- [9] ZBOŘIL, T., L. SKORUŠA, R. VIČAR, L. KUBÍNYI, O. HORÁK a M. POP. *Právo služebního poměru – vybrané kapitoly: Studijní text*. Brno: Univerzita obrany, 2017. ISBN 978-80-7582-024-2

- [10] SKORUŠA, L., DANĚK J. a kol. *Zákon o vojácích z povolání: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-929-9.
- [11] SKORUŠA, L., VIČAR, R., HORÁK, O., ZBOŘIL, T. *Základy práva a vybrané kapitoly mezinárodního humanitárního práva*. Brno: Univerzita obrany, 2015. ISBN 978-8

POUŽITÍ NEURONOVÝCH SÍTÍ PŘI PODPOŘE ROZHODOVACÍHO PROCESU

USING NEURAL NETWORKS TO SUPPORT THE DECISION MAKING PROCESS

Bedřich SMETANA²²

Abstract

Neural networks perform in various areas of process management and information gathering. They are a vast field of application and research, ranging from simple classification and analysis of texts, information gathering, through dedicated applications in various areas of the economy, estimation of development to space exploration applications or management of experimental devices in nuclear fusion research, as well as exploring brain and thought functions using of gained knowledge in the construction of neural network and in medicine. This article focuses on the classification of selected applications of neural network utilization in the management process and briefly brings some new insights into the interpretation of neural network function.

Keywords:

Neural networks, classification, analysis, risks, neural structures, artificial intelligence

INTRODUCTION

The beginning of the establishment of neural networks is considered to work Warren McCulloch and Walter Pitts of 1943, which created a very simple mathematical model of a neuron, which is the basic cell of the nervous system [1, 2, 3, 4].

The numerical values of the parameter in this model were predominantly bipolar, i.e. from the set $\{-1, 0, 1\}$. They showed that the simplest types of neural networks can in principle compute any arithmetic or logic function.

A neuron called also as artificial or formal neuron is the basic stone of the mathematical model of any neural network. Its design and functionalities are derived from observation of a biological neuron that is basic building block of biological neural networks (systems) which includes the brain, spinal cord and peripheral ganglia. In case of artificial neuron the information comes into the body of an artificial neuron via inputs that are weighted (i.e. each input can be individually multiplied with a weight). The body of an artificial neuron then sums the weighted inputs, bias and "processes" the sum with a transfer function. At the end an artificial neuron passes the processed information via outputs.

Neuron activity can be described mathematically: capturing signal and transmission in neurons, there is created potential P :

$$P = w_1 * x_1 + w_2 * x_2 \dots + w_n * x_n$$

If the potential is sufficiently large, the neuron transmits a signal y :

$$y = 1, \quad \text{if } P > w_0, \text{ otherwise } y = 0.$$

The condition that $P > w_0$ can be overridden by activating function $f(P)$. The entire activity of neurons can then enroll in one mathematical relationship where w_0 is a negative number that represents the threshold that shall overcome potential.

Formally, the transfer function can have a zero threshold and a neural boundary with the negative sign being understood as the weight, the so-called bias $w_0 = -\theta$ of another formal input $x_0 = 1$ with a constant unit value. The value of the internal potential y_{in} where $y_{in} = \sum_{i=1}^n w_i x_i$ after reaching

²² RNDr. Bedřich Smetana, Katedra kvantitativních metod, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10, Brno, telefon: (973) 443429, E-mail: bedrich.smetana@unob.cz

the value \mathbf{b} ($\mathbf{w}_0 = \mathbf{b}$ - bias) it invokes the output state \mathbf{y} of the neuron \mathbf{Y} , axon pulse. Increasing the output values $\mathbf{y} = \mathbf{y}_{in}$ when the potential value of \mathbf{b} is given by the activating (transfer) function \mathbf{f} . In general, a single-layer neural network is not capable of solving all tasks. Therefore the most commonly used type is a multilayer feedforward network with a backpropagation learning method. Because this method often ends with a local error minima, its modifications are used (example is Quantized Back-Propagation in Binarized Neural Networks) [5, 6]. Improvement of the error-backed algorithm consists in introducing "inertia" in weight changes where the weight change also depends on the size of the previous weight change. Another improvement is to change the length of step and another improvement can be in dynamic shift of the activation function. There are category of neural networks with so-called deep learning. Deep learning is a class of machine learning algorithms that:[7, 8].

- Use a cascade of multiple layers of nonlinear processing units for feature extraction and transformation. Each successive layer uses the output from the previous layer as input.
- Learn in supervised (e.g., classification) and/or unsupervised (e.g., pattern analysis) manners.
- Learn multiple levels of representations that correspond to different levels of abstraction; the levels form a hierarchy of concepts.

Artificial neural networks have been taken an enormous attention in last two decades. Much of the research has focused on various business disciplines, however, only a small number of surveys have been published in this area. For various purposes, associated with classification and regression, used to support decision making, neural networks with specific structure, learning algorithm or alternative neurons have been developed. For the purpose of presenting these results, detailed description of the structure and operation of these networks is limited with the emphasis on references. [5, 6, 7, 8]

1 NEURONS NEURAL NETWORKS TO SUPPORT BUSINESS MANAGEMENT AND LEADERSHIP

In recent two decades, artificial neural networks have been extensively used in many business applications. Most of the research has aimed at financial distress and bankruptcy problems, stock price forecasting, and decision support, with special attention to classification tasks.

Besides conventional multilayer feedforward network with gradient descent backpropagation, various hybrid networks have been developed in order to improve the performance of standard models.

The use of neural networks to support business decision-making is growing. This proves it Michal Tkáč and Robert Verner in an extensive research called Artificial Neural networks in business: Two decades of research focusing on professional articles in the field of neural networks in an enterprise. The research involved 412 professionals articles published in the years 1994-2015 that were obtained from the databases:

- EBSCOhost,
- Google Scholar,
- JSTOR,
- Science Direct,
- SpringerLink,
- Wiley Online Library databases. [9]

Therefore, resources that were outside of the mentioned database or were not included in the selection were in a language other than English (Tkáč and Verner, 2016).

1.1 GENERALLY PROBLEMS SOLVED USING NEURAL NETWORKS

The characteristics of problems in given areas which often consisted of classification, pattern recognition and time series prediction. There are some interesting business management areas that are not a direct part of decision support, but the results come here, including the possibility of using neural networks. These include, for example *auditing and accounting*, where various neural networks can decrease the costs of misclassification in auditor's judgment about financial viability of a client, while using

various neural networks, probability networks included. In use for tax purposes multilayer feedforward networks reached the upper 70% successful recognition rate of mistakes and miscalculations. An auditor assesses risks purely by applying his expertise and experiences to reach a judgment. There are very few points for improvement and prediction in in a classic approach. In many cases, multilayer feedforward neural networks with backpropagation learning algorithm and sigmoid transition function are trained and applied.

The attached figure shows the structure of the neural network used to test audit options.

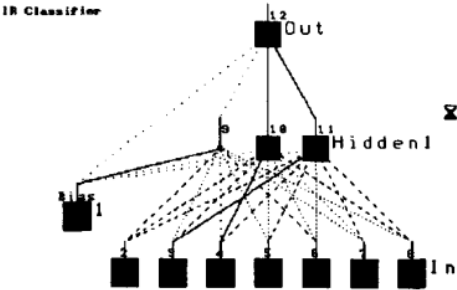


Fig. 1 Example of MLP in *auditing and accounting*
Source: [9]

Another example of use is the area of *credit scoring*. The credit financing has been rapidly increasing and neural networks emerged as a useful technique in quantitative assessment of the creditworthiness of subjects applying for loans. Overview of other areas is shown in the chart of publications:

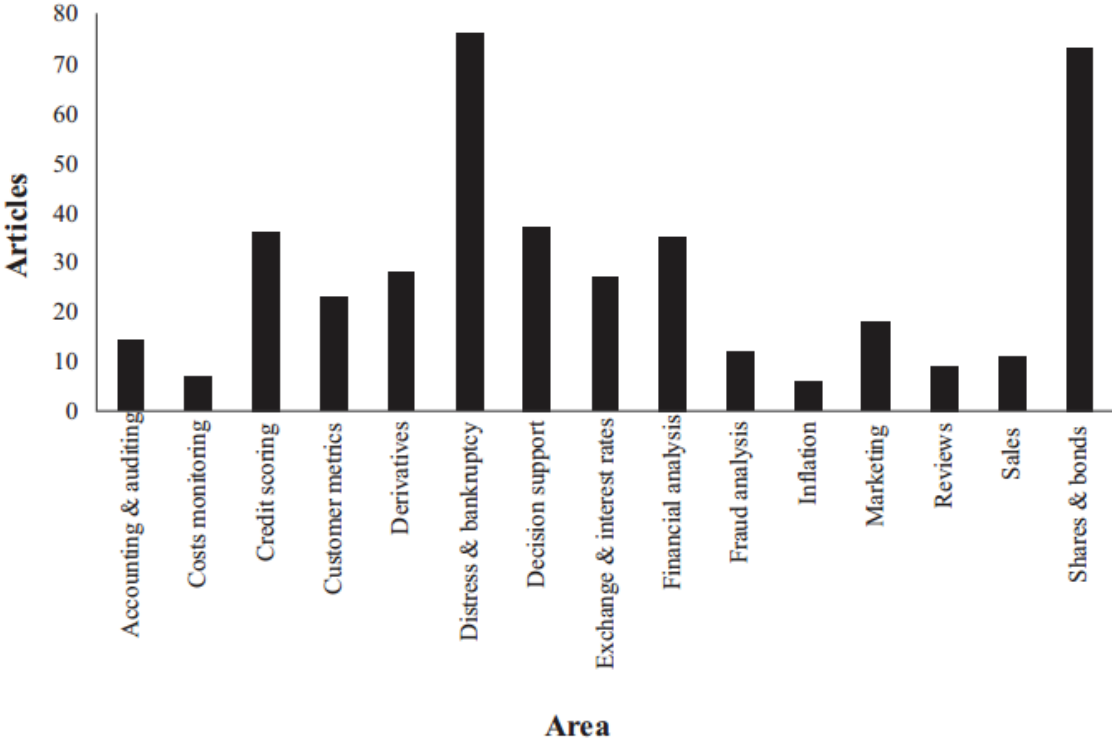


Fig. 2 Papers and areas of use neural networks in Business Management and Leadership
Source: [9]

1.2 DECISION MAKING PROBLEMS SOLVED USING NEURAL NETWORKS

The decision-making process is not an exact scientific discipline, it depends on the experience of the person - the leader who makes the decision. Among the techniques that can be used can be included SWOT analysis - strengths and weaknesses, opportunities and threats, as well as risk analysis. Outside these areas, neural networks can be used to create possible scenarios. It should be remembered that military decision-making has its own specificities, given the necessity to accept the possibility of fatal consequences of the decision and, on the other hand, the necessity of subordinating its decision to higher orders - respect the chain of command - and usually short time for the implementation of the decision. Last but not least, there is a question of decision-making in military operations, especially in terms of compliance of the Law of Armed Conflict (LOAC). There is a possibility for commanders to be held criminally responsible if they knew, or should have known, that subordinates were going to break the law (i.e. commit a war crime) but did nothing to prevent it; or if they fail to take any action against (punish or report) subordinates who have already committed a war crime.

In his doctoral dissertation described Peter Thunholm (2003) difference between satisficing decision making strategy in the military field and usually used strategy as a concentrating only on one solution and solving problems in range one selected solution. There are also described the Planning under Time pressure Model (PUT). The PUT-model was primarily intended for use at the tactical level (Division, Brigade and Battalion) in a battlefield environment characterized by uncertainty, time pressure, high complexity and dynamics. There are also other methods using various scenario. Many of them use general principles approach to decision making.[10]

The decision-making process is usually described as a step-by-step process that allows qualified problems to be addressed by considering evidence, exploring alternatives and choosing the way. This defined process also provides an opportunity, at the end, to examine whether the decision was right. The individual steps shown in the following graph:

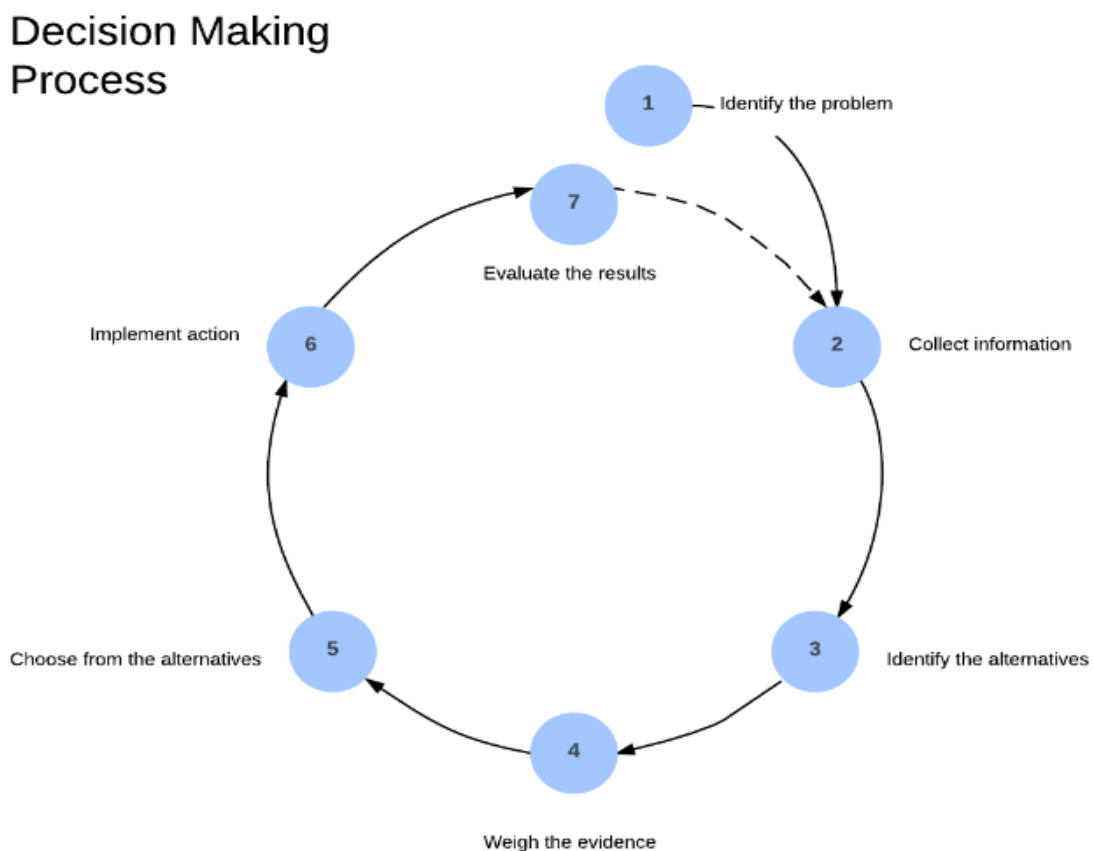


Fig. 3 Individual steps of decision-making process
Source: [11]

The decision-making process applies to all levels of the management pyramid, both in the civilian and military fields. A well-executed decision-making process is one of the leadership components. At the **lower and middle management levels**, expert-based applications or typical classifiers can be used to provide support to a set of issues that classical expert systems are unable to provide with a sufficient range of training sets. It has been proven that a neural network with a single hidden layer of nodes could approximate any function, given enough nodes (Hornik, Stinchcombe and White, 1989). However, networks that are too large have extra weights, each of which adds an extra dimension of search (the so-called curse of dimensionality). On the other hand, networks that are too small may have difficulty representing solutions beyond a certain level of complexity. One of methods to avoid this issue and to reduce the number of patterns that are necessary for the training of the neural network, we can use the combination of inputs as a new variable - the so-called features. With regard to the statistics of occurrence, the characters from the penetration of the two sets with respect to the new variable may be the source of the network error. Therefore, it is appropriate to use a new variable, but only a combination of these new variables will provide a better result [1]. We can compare this problem with the analogous problem of aircraft identification through contours in the military, when a quick decision is needed, the time of connection and rendering of information may be a reason to use aircraft shape-based identification in combination with a mobile application - a neural network in a local location.

Every business activity is affected by various essential decisions. To have a reliable decision support system in which models can deal with uncertainty is becoming an essential issue for companies in current fluctuating environment. Comparing to previous surveys of neural networks in business, we found a large increase in decision support applications. Neural networks can provide a number of advantages over traditional models, particularly in case of nonlinear and complex data [1, 2, 3]. Li et al. [20] proposed intelligent generator of future scenarios for future business planning which overcame limitations of conventional methods in terms of learning ability. Thieme et al. [18] successfully compared neural networks with ordinary least squares and discriminant analysis in new product development decisions, while (West et al. in Neural network ensemble strategies for financial decision applications, 2005) focused on financial decision applications. On the other hand, neural networks in decision support systems suffered from some imperfections of their own. They did not provide substantive insights regarding the impact of inputs, had many control parameters to set, or they might have lost their generalization ability in case of overtraining [1]. The quality of models therefore considerably depended on experience of the constructor of the neural network.

When creating a neural network application, it is also advisable to take into account the pricing aspect of simulation programs for neural network creation, the possibility of their updating and upgrading, as well as hardware requirements. Several illustrative examples of using software with orientation prices are provided in the enclosed table:

Tab. 1 Software and price for neural network - license per year.

Software	Price min/max	Network type
Alyuda NeuroIntelligence	\$497/\$4970	MLP
GMDH Shell	Free Academic Licensing Program/\$ 1999	Group method of data handling- polynomial neural network.
DTREG	\$1000/\$5095	more networks(MLP,CNN, RBF, GMDH...)
NeuroSolutions Infinity	\$995/\$9895	more networks(MLP..)
NeuralTool (for Excel)s	£435/£705	MLP, PN/GRN (probabilistic neural net)

Source: [13, 14, 15, 16]

There are also possibility of use tools of Deep Learning Toolbox™ (formerly Neural Network Toolbox™) in MATLAB, it provides a framework for designing and implementing deep neural networks with

algorithms, pretrained models, and applications. Purchase price goes from 35€ by Student license up to 2000€ of standard perpetual license per year.

At the **higher levels of management**, there is a question of **strategic planning**. The problem of using neural networks is the categorization of the parts of the problem. There is a hypothesis that such problems are difficult because they are fractured: the correct action varies discontinuously as the agent moves from state to state. In order to measure fracture, we try to measure how much the actions of optimal policies for the problem change from state to state. In this approach there is use of analogy with variation of a function. Then the variation of function goes according definition:

Definition. *The total variation of the function z in the parallelepiped B is the number*

$$V(z, B) = \sum_{m=1}^{N-1} \left\{ \sum_{r=1}^{N_m} V_m \left(z, B_r^{(m)} \right) \right\} + V_N(z, B),$$

Where $V(z, B)$ is variation (or Vitali variation) of the function z in the parallelepiped B , $V_N(z, B)$ is N -dimensional variation (or Vitali variation) of the function z in the parallelepiped B , $B_r^{(m)}$ is m -dimensional coordinate face. [19, 20, 21]

A neural network produced by a neuroevolution algorithm can be thought of as a function that maps states to actions. Because the variation calculation does not care what form the function takes– it only requires input and output pairs from the function – it is straightforward to calculate the variation of a neural network. Using this procedure, it is possible to evaluate the variation of any neural network produced by neuroevolution in Markovian tasks. This calculation provides a quantitative description of the amount of fracture that a learning algorithm is capable of modeling for a given problem. By measuring the variation of good policies, this metric can also be used to estimate the difficulty of a given problem.

Remark The investigation of differential equations using the algebraic and geometrical approach allows us use this approach, coupled with analogy in the system theory, to define algebraic structures and examine their properties on a set of time-varying neurons. This development is new way to view MLP and allows to investigate properties of groups and hypergroups of artificial neurons. [22, 23, 24]

CONCLUSION

When creating an article touching vast areas such as the decision making process and the neural network, many essential information remains unspent. In this case, for example, the entire area of dynamic planning, time management and teamwork. Neither the extensive area of neural networks that enter the decision process could be described in detail. For these details can be found in sources of references. In this contribution there is also incomplete overview of quantitative methods for decision making support, and additional information can be found in references too. There is another part of decision making that goes into process, it is leader personality and behavior. University of Defence research is focused on this aspect too [25]. A specially designed questionnaire is used here - Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), which was originally developed by Andrew W. Halpin from Ohio State University. Also the role of programming knowledge, which is important during dealing with neural network, is in research of University of Defence

Based on the number of articles published each year, it is seen that the popularity of neurons business networks are steadily rising. The reason can be the development of information technology in recent years and also the fact that it is becoming easier to use neural network and for users who do not have rich programming experience, thanks to a number of already-made solutions.

Neural networks, apart from the support of the classical decision-making process, are also very promising in the research of thermonuclear fusion [26] and artificial intelligence. However, their limitations must also be seen:

- A great performance of computer technology that uses neural networks.

- Reliability of Computing.

When using a neurological network, there is always a certain percentage of erroneous results corresponding to the minimum error function and a less complex view when solving new problems outside the training set of data. Nevertheless, the development of these networks is a major challenge not only in the military field of research.

Acknowledgement The paper has been prepared with the support of the Ministry of Defense of the Czech Republic, Partial Project for Institutional Development "PASVŘ", K-110 (Department of Tactics), University of Defence.

REFERENCES

- [1] BISHOP, C., M. *Neural Networks for Pattern Recognition*. Oxford University Press, (1995), pp. 482.
- [2] BEHNKE, S. *Hierarchical Neural Networks for Image Interpretation*, Lecture Notes in Computer Science, vol. 2766, Springer, Heidelberg (2003), pp. 245.
- [3] HAGAN, M., DEMUTH, H., BEALE, M. *Neural Network Design*, Boston, MA: PWS Publishing, 1996.
- [4] KRENKER, A., BETER, J., KOS, A. *Introduction to the artificial neural networks*. K. Suzuki (Ed.), Artificial neural networks Methodological advances and biomedical applications, In: Tech, Rijeka (2011), pp. 3-18.
- [5] HAYKIN, S. *Neural networks and learning machines*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2009.
- [6] HUAN, H., X. , HIEN, D., T., T., TUE, H. *Efficient Algorithm for Training Interpolation RBF Networks With Equally Spaced Nodes*. IEEE Transactions on Neural Networks [online]. 2011, 22(6), 982-988 [cit. 2016-11-01]. Available from: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5764838/>
- [7] SCHMIDHUBER, J. (2015). *Deep Learning in Neural Networks: An Overview*. Neural Networks. 61: 85–117.
- [8] Deng, L.; Yu, D. (2014). "Deep Learning: Methods and Applications" (PDF). Foundations and Trends in Signal Processing. 7 (3–4): 1–199
- [9] TKÁČ, M., VERNER, R. *Artificial neural networks in business: Two decades of research*. Applied Soft Computing [online]. 2016, 38, 788-804 [cit. 2018-09-26]. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1568494615006122>
- [10] THUNHOLM, P.: (2003) *Military planning and decision making under time-pressure: a scenario based experimental comparison between two models*. In: Thunholm P (ed) Military decision-making and planning: towards a new prescriptive model. Doctoral dissertation at Stockholm University. Akademitryck, Edsbruk
- [11] 7 Steps of the Decision-Making Process. In: www.lucidchart.com [online]. Salt Lake City: LucidChart, 2008 [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps>
- [12] BILLINGS, S. A., ZHENG, G. L. (1995). *Radial basis function network configuration using genetic algorithms*. Neural Networks, 8, 877–890.
- [13] NeuroSolutions Software Pricing. NeuroSolutions [online]. Boston: NeuroDimension, ©2018 [cit. 2018-09-26]. Available from: <http://www.neurosolutions.com/order/>
- [14] Pricing GMDH Data Science. GMDH Shell [online]. New York: GMDH, ©2018 [cit. 2018-09-26]. Available from: <https://www.gmdhshell.com/pricing-ds>
- [15] Purchase. Alyuda [online]. Cupertino: Alyuda Research, ©2018 [cit. 2018-09-26]. Available from: <http://www.alyuda.com/purchase.htm>
- [16] Purchase DTREG. DTREG [online]. Brentwood (Tennessee): Phillip H. Sherrod, ©2018 [cit. 2018-09-26]. Available from: <https://www.dtreg.com/purchase>

- [17] HORNIK, K. M., STINCHCOMBE, M., WHITE, H. (1989). Multilayer feedforward networks are universal approximators. *Neural Networks*, 359–366.
- [18] THIEME, R., J., SONG, M., CALANTONE, R., J. *Artificial neural network decision support systems for new product development project selection*, *J. Mark. Res.* 37 (2000) 499-507.
- [19] GOMEZ, F., MIIKKULAINEN, R. (1999). *Solving non-Markovian control tasks with neuroevolution*. In Proceedings of the 16th international joint conference on artificial intelligence.
- [20] Kohl, N., Miiikkulainen, R.: *Evolving neural networks for strategic decision-making problems*. *Neural networks: the official journal of the International Neural Network Society* 22 3 (2009): 326-37.
- [21] LI, X, ANG, C.L, Gay, R.: *An intelligent scenario generator for strategic business planning*, *Comput. Ind.* 34 (1997) 261—269.
- [22] BUCHHOLZ, S. *A theory of neural computation with Clifford-algebras*, Technical Report Number 0504, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Informatik und Praktische Mathematik (2005), pp.1-135.
- [23] CHVALINA, J., SMETANA, B. *Groups and Hypergroups of Artificial Neurons*. In Proceedings, 17th Conference on Applied Mathematics Aplimat 2018, Bratislava: Slovak University of Technology in Bratislava, Faculty of Mechanical Engineering, 2018, pp. 232-243.
- [24] CHVALINA, J., SMETANA, B. Solvability of certain groups of time varying artificial neurons. *Italian Journal Pure and Applied Mathematics*, 2018, Preprint, 16pp.
- [25] BEKESIENE, S., HOSKOVA-MAYEROVA, S. (2018). Decision Tree-Based Classification Model of Identification and Effective Leadership Indicators. *Journal Of Mathematical And Fundamental Sciences*, 50(2), 121-141
- [26] Accelerated Deep Learning Discovery in Fusion Energy Science. www.alcf.anl.gov [online]. Princeton: Argonne Leadership Computing Facility, 2018, 2018 [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <https://www.alcf.anl.gov/projects/accelerated-deep-learning-discovery-fusion-energy-science>

PRAKTIKUM Z MATEMATIKY Z POHLEDU VÝSLEDKU ZKOUŠKY Z MATEMATIKY

PRACTICAL MATHEMATICS FROM THE POINT OF VIEW OF MATHEMATICS EXAM RESULTS

Milan VÁGNER²³, Kamila HASILOVÁ²⁴

Abstrakt

V akademickém roce 2017/2018 se na katedře ekonometrie FVL UO paralelně s předmětem Matematika nově vyučoval předmět Praktikum z matematiky. Jeho zavedením jsme cílili na rozšíření matematických znalostí a dovedností studentů 1. ročníku vojenského prezenčního studia. Po ukončení zimního semestru akademického roku 2017/2018 jsme zjišťovali, jaký vliv mají výsledky praktika z matematiky na výsledky zkoušky z matematiky.

Klíčová slova:

Matematika, praktikum z matematiky, úspěšnost studentů, lineární regrese, neparametrický odhad (regresogram).

Abstract

In the academic year 2017/2018, newly introduced Practical Mathematics was taught alongside Mathematics at the Department of Econometrics FML UO. By introducing Practical Mathematics, we aimed to extend the mathematical knowledge and skills of the first-year students of military full-time study. After completing the winter semester of the academic year 2017/2018, we investigated the impact of Practical Mathematics on the results of the mathematics exam.

Key words:

Mathematics, Practical Mathematics, students' succes rate, linear regression, nonparametric estimate (regressogram).

ÚVOD

V rámci studijního oboru Řízení a použití ozbrojených sil na FVL UO se stal součástí výuky katedry ekonometrie²⁵ nový předmět Praktikum z matematiky. Jedním z důvodů jeho zavedení bylo rozšíření a upevnění vybraných středoškolských matematických dovedností, které by studentům vylepšily vstupní předpoklady ke zvládnutí vysokoškolského učiva. Dalším podstatným důvodem bylo, abychom v předmětu Matematika nemuseli dohánět nedostatky ze střední školy. V rámci výuky matematiky k tomu není ani dostatečný časový prostor. Není to problém ojedinělý, jak dokládají různé přípravné kurzy či podpůrná centra na jiných vysokých školách [1, 2, 3, 4]. Dokonce nejde o problém čistě vysokoškolský, jak dokládají slova ředitelky jisté střední školy [5]: „*Matematikářky v prvním ročníku dohánějí nedostatky ze základních škol, aby měly na čem stavět.*“ Je všeobecně známo, že matematika má širší nesporný přínos [6]: „*Matematika vychovává přemýšlivého člověka, napomáhá k osvojení abstraktního a analytického myšlení, logického úsudku, podporuje nápaditost a kreativitu.*“

²³ RNDr. Milan Vágner, Katedra kvantitativních metod, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, 66210 Brno, tel. 973 443 530, email: mila.vagner@unob.cz

²⁴ Mgr. Kamila Hasilová, Ph.D., Katedra kvantitativních metod, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Kounicova 65, 66210 Brno, tel. 973 443 334, email: kamila.hasilova@unob.cz

Analýzou a srovnáním úspěšnosti studentů v matematice vzhledem k výsledkům přijímacích testů se zabývala Hošková [7]. Směrem ke studovanému oboru se této problematice věnovali Zámková, Prokop a Stolín [8]. Hrubý [9] si všímal především vztahu studia s obecným algoritmičtým myšlením. Zatímco Bednář, Otřisal a Zahradníček [10] se orientovali na studium v navazujících kurzech. Nejde čistě jen o problematiku českou, vztahem matematiky a dalších předmětů se zabývali např. Kamal *et al.* [11], Hirza, Kusumah a Zulkardi [12]. Riley a Nuttall v knize [13] podali tuto problematiku uceleně pro všechny části Velké Británie.

Přestože školy nabízejí studentům k matematice doplňkové kurzy, ještě jsme se nesešli s porovnáním a testováním vzájemného vlivu doplňkového předmětu (resp. kurzu) a matematiky. To nás přivedlo na myšlenku zabývat se touto problematikou blíže. Centrem našeho zájmu je zjistit, v jaké míře ovlivňují výsledky praktika z matematiky výsledky zkoušky z matematiky.

1 VZTAH PŘEDMĚTŮ MATEMATIKA A PRAKTIKUM Z MATEMATIKY

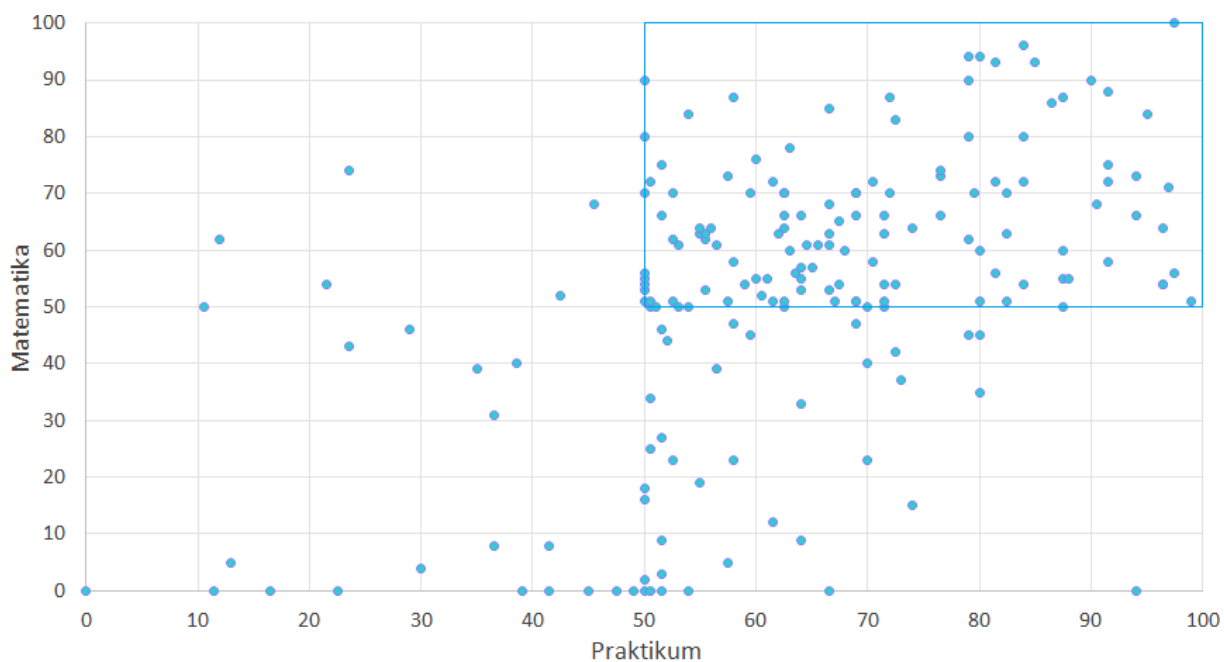
Předmět Matematika je jednosemestrálním předmětem, který obsahově pokrývá základy lineární algebry, diferenciálního a integrálního počtu funkce jedné proměnné. Je zakončen písemnou zkouškou s maximálním možným hodnocením 100 bodů, přičemž hranice úspěšného vykonání zkoušky je 50 bodů. Praktikum z matematiky je také jednosemestrálním předmětem, který obsahuje vybraná témata ze středoškolské matematiky, např. číselné obory, algebraické rovnice a nerovnice, analytickou geometrii, kuželosečky, posloupnosti a řady. Zakončen je zápočtem, k jehož udělení je potřeba ze dvou průběžných testů získat v součtu minimálně 50 bodů z maxima 100 bodů. Studenti měli při neúspěchu možnost test/zkoušku dvakrát opakovat (podle Studijního a zkušebního řádu Univerzity obrany).

Data pro vyšetření vzájemné závislosti obou předmětů byla získána ze všech termínů zkoušky z matematiky a ze všech testů z praktika z matematiky, přičemž se započítával nejlepší výsledek. Datový soubor obsahuje bodové hodnocení 187 studentů, kteří se zúčastnili alespoň jednoho termínu jak zkoušky z matematiky, tak testu z praktika, a to ve zkušebním období zimního semestru akademického roku 2017/2018.

Kromě standardních metod popisné statistiky, jsme použili lineární regresní model ve tvaru $y = a + bx$. Pro data ve tvaru uspořádaných dvojic $(x_1, y_1), \dots, (x_n, y_n)$, kde x značí body z praktika a y body z matematiky (n je počet studentů), hledáme přímku, která by minimalizovala součet druhých mocnin vzdáleností mezi pozorovanými a odhadnutými hodnotami proměnné y [14].

Regresní přímku jsme datům, respektive jejich vztahu předepsali pevný tvar přímky, který však nemusí tento vztah postihovat dokonale. Proto jsme pro analýzu závislosti použili také neparametrický odhad, a to konkrétně tzv. regresogram, který je založen na stejné myšlence jako histogram [15]. Pro výpočet regresogramu rozdělíme osu představující bodové ohodnocení praktika na intervaly a jako hodnotu odhadu v bodě x vezmeme průměr hodnot y , které leží ve stejném intervalu jako bod x .

Grafické a statistické vyhodnocení je prezentováno na následujících obrázcích a tabulkách. Na obrázku 1 jsou zobrazena získaná data. Na první pohled vidíme, že zde existuje vztah mezi bodovým hodnocením obou předmětů. Modrý obdélník zvýrazňuje oblast úspěšnosti, tedy studenty, kteří zvládli oba předměty. Pod tímto obdélníkem jsou studenti, kteří zvládli praktikum, ale už ne matematiku. Vidíme, že jich je více než studentů, kteří zvládli matematiku, ale nezvládli praktikum – oblast vlevo od modrého obdélníku. U této skupiny ale nejde o neznalost základů, ale spíše o vlastní rozhodnutí studium předčasně ukončit.



Obr. 1 Hodnocení studentů z matematiky a praktika (modrý obdélník ukazuje oblast úspěšnosti studentů v obou předmětech)
Zdroj: vlastní

S využitím popisné statistiky jsme spočítali základní charakteristiky datového souboru, které jsou shrnuty v tabulce 1.

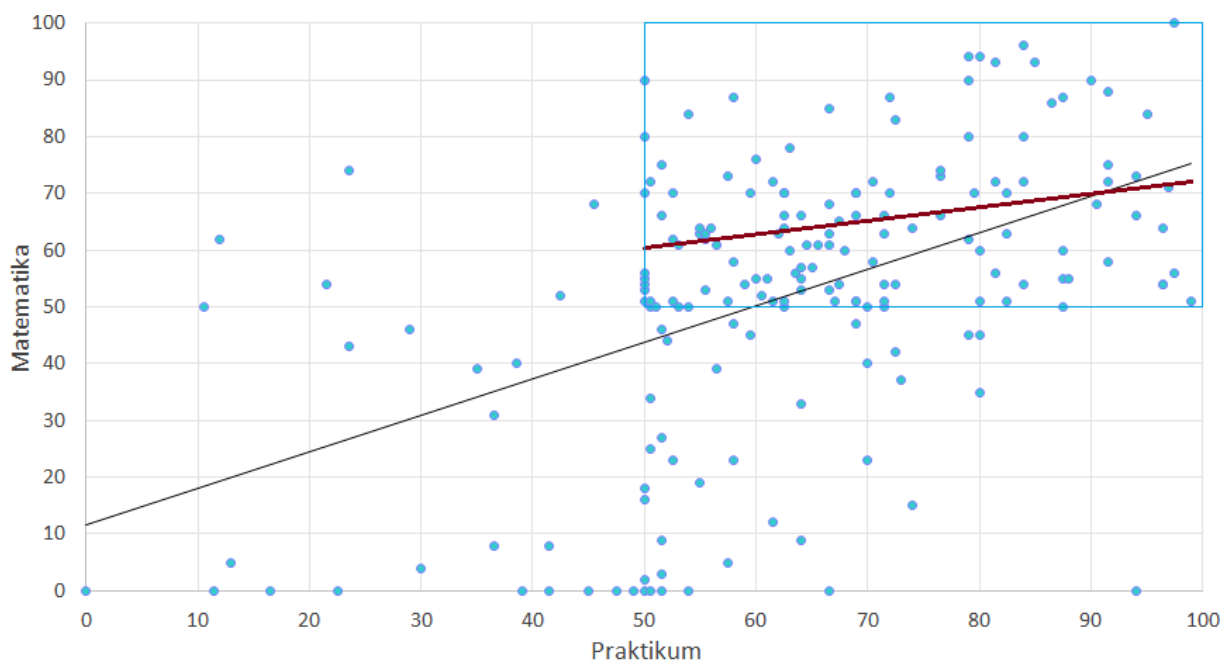
Tab. 1 Základní charakteristiky bodového hodnocení

Předmět	Praktikum	Matematika
Aritmetický průměr	63,05	52,06
Směrodatná odchylka	19,00	25,05
Korelační koeficient	0,49	
Medián	63	55
Mediánová absolutní odchylka	11,50	13,00
Koeficient pořadové korelace	0,47	

Zdroj: vlastní

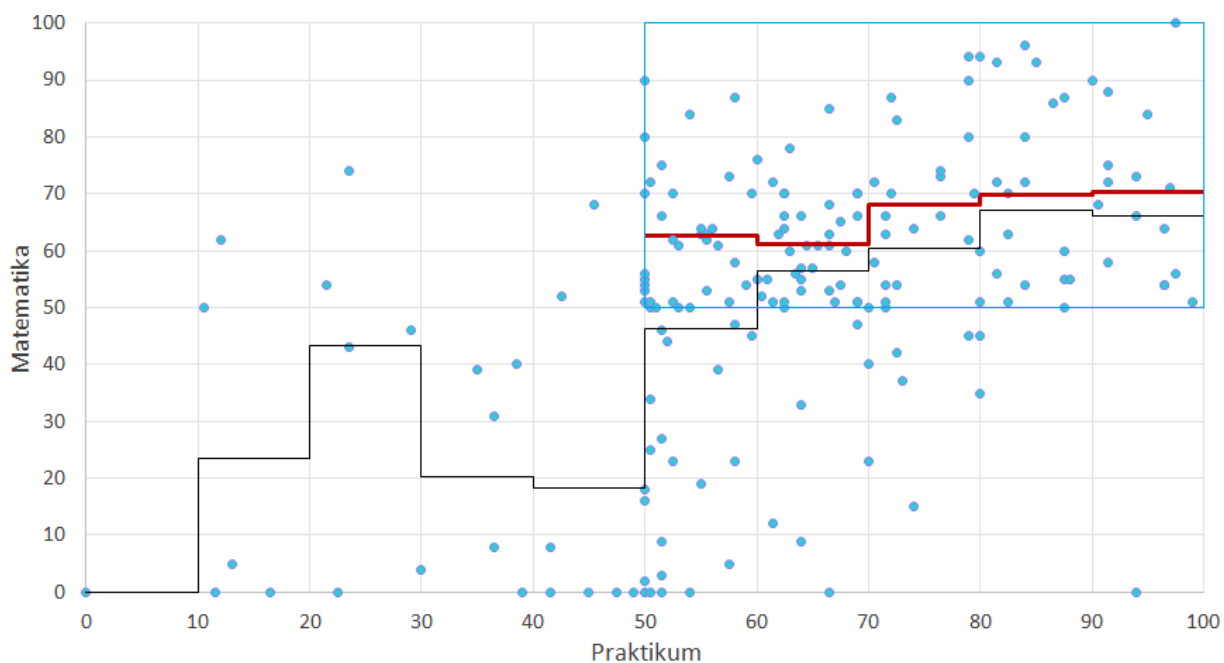
Jak z tabulky 1, tak i z grafu 1 je vidět, že praktikum má lepší výsledky než matematika. To dokumentují hodnoty mediánu i aritmetického průměru, které jsou v praktiku o téměř deset bodů větší. Směrodatná odchylka pro matematiku je docela velká, ale jak ukazuje mediánová absolutní odchylka, je zde vliv okrajových výsledků. V každém případě při srovnávání musíme být opatrní. Protože deset bodů z praktika znamenalo asi polovinu příkladu v testu, ale deset bodů z matematiky bylo udělováno za správně spočítaný jednodušší nebo náročnější příklad (zejména slovní úlohy) s dobře provedenou myšlenkou řešení, ale většími numerickými chybami. Tady je právě rozpoznatelný vliv „neznalostí“ některých středoškolských matematických témat. Tudíž očekáváme přímo úměrnou závislost mezi bodovým hodnocením z praktika a z matematiky, což v předběžné analýze potvrzují i korelační koeficienty.

Na obrázku 2 jsou zobrazena data spolu s regresními přímkami $y = 0,6433x + 11,507$ ($R^2 = 0,2379$) pro všechny studenty a $y = 0,238x + 48,603$ ($R^2 = 0,0702$) pro úspěšné studenty. V obou případech vidíme, že variabilita dat okolo regresních přímek je poměrně velká, jak ukazují koeficienty spolehlivosti (indexy determinace). Nicméně test významnosti sklonu regresní přímky potvrdil, že sklon přímky je v obou případech statisticky významný. Lze tedy konstatovat, že existuje lineární závislost mezi výsledky z matematiky a praktika.



Obr. 2 Závislost výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích praktika se zobrazenou regresní přímkou pro všechny studenty (tenká černá) a pro úspěšné studenty (silná červená)
Zdroj: vlastní

Na obrázku 3 jsou zobrazeny regresogramy pro všechny studenty a pro úspěšné studenty. Vidíme, že zejména závislost mezi bodovým ziskem z praktika a z matematiky není pro úspěšné studenty rostoucí funkcí, ale jsou zde odlišnosti pro jednotlivá bodová hodnocení. Regresogram využívá k výpočtu průměrnou hodnotu, která je citlivá na odlehlá pozorování, což je vidět u skupiny studentů s bodovým ziskem v rozmezí 20 až 30 bodů z praktika, která má téměř totožný odhadnutý bodový zisk z matematiky jako skupina v rozmezí 50 až 60 bodů z praktika.



Obr. 3 Závislost výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích praktika se zobrazeným regresogramem pro všechny studenty (tenká černá) a pro úspěšné studenty (silná červená)
Zdroj: vlastní

Při tvorbě regresogramu jsme zvolili šířku intervalů podle standardního klasifikačního dělení, tedy intervaly o šířce 10. Pokud se však na tento problém podíváme z pedagogického hlediska, dělení může

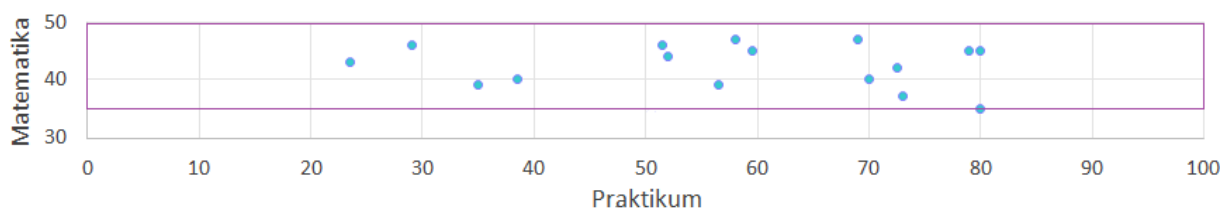
být jiné – např. takové, jaké ukazuje tabulka 2, v níž jsou uvedeny četnosti bodových zisků neúspěšných studentů z matematiky.

Tab. 2 Bodové zisky neúspěšných studentů u zkoušky z matematiky

body	0	1–19	20–34	34–49
počet	15	14	8	16

Zdroj: vlastní

Z tabulky lze například vyčíst, že 15 studentů nezískalo ani jeden bod. Z ostatních skupin neúspěšných studentů je nejpočetnější skupina studentů, kteří získali 34–49 bodů. Ve většině případů šlo o studenty, kteří některé příklady vynechali a v ostatních udělali základní početní chyby, které pak vedly ke špatnému výsledku. Graficky je tato skupina znázorněna na obrázku 4. A právě tito studenti jsou naší cílovou skupinou. Především tito studenti se mohou za pomoci nového předmětu Praktikum z matematiky posunout mezi úspěšné studenty a zvládnout zkoušku z matematiky.



Obr. 4 Výřez z datového souboru – studenti s bodovým hodnocením 34–49 bodů z matematiky
Zdroj: vlastní

5 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Výsledek je ovlivněn více faktory. Na základě vyhodnocení a rozboru zkoušky z matematiky u jednotlivých studentů za hlavní příčiny považujeme:

1. Nedostatky v matematických znalostech ze střední školy.
2. Předčasné ukončení studia.
3. Motivace studentů.

V této chvíli se nebudeme zabývat neúspěšností studentů z důvodu předčasného ukončení studia nebo jejich chybějící motivace. Budeme si všimnout problému týkajícího se neúspěchu studentů u zkoušky z důvodu jejich nedostačujících vědomostí ze střední školy. Bez zvládnutí základních matematických znalostí a dovedností probíraných na střední škole nelze úspěšně vyřešit matematické úlohy, které jsou náplní předmětu Matematika na FVL UO. Proto se nám jeví jako zásadní pokusit se odstranit nedostatky ve znalostech středoškolského učiva matematiky.

První z výše uvedených faktorů má obecnější povahu, neboť užití středoškolského matematického aparátu bývá součástí řešení matematických úloh na vysokých školách. Kde však pro zařazení nezvládnutých středoškolských partií vzít časový prostor? V samotné výuce matematiky ho nenajdeme. Bylo by to na úkor některých témat, která jsou náplní standardní výuky matematiky na vysokých školách. Právě pro tento účel se nabízí využít předmět Praktikum z matematiky. Jeho prostřednictvím zaměříme pozornost na problematiku učiva středoškolské matematiky, abychom omezili četnost výskytu chyb pramenících z nedostatečné znalosti středoškolského matematického aparátu. S jejich snížením souvisí nejen závislost výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích z předmětu Praktikum z matematiky, ale v neposlední řadě také zvýšení procentuální úspěšnosti studentů u zkoušky z matematiky.

6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Na základě získaných výsledků navrhujeme pro následující akademický rok 2018/2019 následující opatření:

Upravit obsah předmětu Praktikum z matematiky.

Jelikož velká část studentů se dopouštěla ve zkouškové písemné práci numerických chyb a nesprávných postupů při úpravách výrazů, zaměříme na tuto oblast zvýšenou pozornost. Minimalizováním chyb tohoto typu zvýšíme také úspěšnost řešení příkladů zařazených do základního kurzu předmětu Matematika a tudíž i úspěšnost studentů u následné zkoušky.

Výuku praktika ponechat v 1. semestru a výuku matematiky přesunout do 2. semestru.

Posunutím předmětu Matematika do 2. semestru při současném ponechání předmětu Praktikum z matematiky v 1. semestru vytvoříme pro studenty potřebný časový prostor pro prohloubení znalostí nezávládnutých středoškolských témat.

Opětné zjišťování závislosti výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích praktika z matematiky.

Na základě statistických dat ohledně zápočtových písemných prací z praktika a zkoušky z matematiky získaných po ukončení zimního semestru, resp. zkouškového období letního semestru 2018/2019 provést šetření a vyhodnotit závislost výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích praktika a rozhodnout, nakolik zkoumanou závislost ovlivnila navrhovaná a realizovaná opatření.

ZÁVĚR

Lze konstatovat, že šetření prokázalo lineární regresní závislost výsledků zkoušky z předmětu Matematika na výsledcích předmětu Praktikum z matematiky. Ovšem tato závislost není tak výrazná, jak bylo očekáváno. Vyloučíme-li již zmíněné důvody (motivace a předčasné ukončení studia), pak tato skutečnost vyplývá pravděpodobně z nesouladu obsahů obou předmětů. Do předmětu Praktikum z matematiky byla zařazena vybraná témata ze středoškolské matematiky, např. rovnice a jejich soustavy, elementární funkce, analytická geometrie, posloupnosti a řady. Zatímco standardními tématy předmětu Matematika jsou lineární algebra, funkce jedné proměnné, diferenciální a integrální počet funkcí jedné proměnné. Tudíž tematicky jsou oba předměty rozdílné.

Na základě rozboru závěrečných prací sledovaných předmětů jsme dospěli k důležitému poznatku. Přes jejich obsahovou odlišnost v základních tématech se v zápočtové i zkouškové písemné práci objevovaly stejné typy chyb. Nejčastěji se vyskytovaly numerické chyby a nesprávné postupy při úpravách výrazů. Rovněž nemalé problémy měli studenti s transformací slovní úlohy nematematické povahy do matematického zápisu. Výše získané poznatky úzce souvisí s nedostatečným zvládnutím středoškolského matematického aparátu.

To nás přivedlo na myšlenku pro nadcházející akademický rok 2018/2019 učinit jisté kroky. Navrhujeme výše uvedená opatření, která by vytvořila objektivnější podmínky pro vyšetření závislosti výsledků zkoušky z matematiky na výsledcích praktika z matematiky. A v neposlední řadě by „vylepšila“ vstupní předpoklady ke zvládnutí vysokoškolského učiva. Domníváme se, že je to jedna z cest, jak zvýšit procentuální úspěšnost studentů FVL UO u zkoušky z matematiky.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ, 2018. *KURZmat FEL 2018*. [cit. 2018-07-30] Dostupné z: http://math.feld.cvut.cz/0educ/kurz_prijimac.htm
- [2] VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2018 – *Math Support Centre*. [cit. 2018-07-30] Dostupné z: <http://msc.vsb.cz/index.php>
- [3] UNIVERZITA PARDUBICE, 2017. *Přípravné kurzy z matematiky*. [cit. 2018-07-30] Dostupné z: https://fes.upce.cz/fes/pro-uchazece/bakalarske-studium/dulezite_informace/priprav-matematika.html
- [4] VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, 2017. *Přípravné kurzy z matematiky k přijímacím zkouškám*. [cit. 2018-07-30] Dostupné z: <https://kmat.vse.cz/uchazeci/pripravne-kursy/>
- [5] MACH, Jiří, 2016. *Odborné školy těší odklad matematiky*. Novinky.cz [on-line] 23. listopadu 2016, 10:40. [cit. 2018-07-30] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/421460-odborne-skoly-tes-i-odklad-matematiky.html>

- [6] BĚLOHLAV, Zdeněk, 2011. Matematika – je libo „light nebo originál“? *Chemické listy* 105(11): 829.
- [7] HOŠKOVÁ, Šárka, 2010. Innovation of educational process of mathematics of military officers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2: 4961–4965.
- [8] ZÁMKOVÁ, Martina, Martin PROKOP a Radek STOLÍN, 2016. The Factors Influencing the Mathematics Exam Success Rate in the Study Programmes Taught at the College of Polytechnics Jihlava (2006-2015). *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science* 9(3): 52–59.
- [9] HRUBÝ, Miroslav, 2015. The Importance of Students' Algorithmic Thinking Skill Improvement. In: *IT Tools – Good Practice of Effective Use in Education. Monograph*. Katowice, Polsko: University of Silesia in Katowice, 2015, s. 383–390. ISBN 978-83-60071-82-3.
- [10] BEDNÁŘ, Kamil, Pavel OTŘÍŠAL a Radim ZAHRADNÍČEK, 2017. Vybrané trendy ve vzdělávání příslušníků Armády České republiky realizovaném chemickým vojskem, Část II - Nové přístupy v oblasti vzdělávání u specialistů chemického vojska. In: *Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „CBRN PROTECT 2017“*. Brno: Univerzita obrany, 2017, s. 176–181. ISBN 978-80-7231-413-3.
- [11] KAMAL, N., N. ARSAD, H. HUSAIN a Z. M. NOPIAH, 2015. The relationships between pre-university education and mathematics achievement with performance in engineering subject. *Journal of Engineering Science and Technology* 2015: 10–17.
- [12] HIRZA, Bonita, Yaya S. KUSUMAH a Darhim ZULKARDI, 2014. Improving Intuition Skills with Realistic Mathematics Education. *Indonesian Mathematical Society Journal on Mathematics Education* 5 (1), pp. 27–34.
- [13] RILEY, Kathryn a Desmond NUTTALL (ed.), 1993. *Measuring Quality: Education Indicators–United Kingdom and International Perspectives*. Bristol: Taylor and Francis. ISBN-0-7507-0261-3.
- [14] BUDÍKOVÁ, Marie, Štěpán MIKOLÁŠ a Pavel OSECKÝ, 2007. *Popisná statistika*, 4. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4246-9.
- [15] TUKEY, John W., 1961. Curves as parameters, and touch estimation. In: *Proceedings of the 4th Symposium on Mathematics, Statistics and Probability*. Berkley: University of California Press, 1961, s. 681–694.