



NÁRODNÁ AKADÉMIA OBRANY  
maršala Andreja Hadika v Liptovskom Mikuláši

---

VOJENSKÉ REFLEXIE  
**VOJENSKÉ REFLEXIE**

VOJENSKÉ ODBORNÉ PERIODIKUM

**Ročník I.**

**Číslo 1/2006**

© NÁRODNÁ AKADÉMIA OBRANY MARŠALA ANDREJA HADIKA  
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ, 2006

*Redakčná rada/Editorial board/ časopisu NAO*

*Predseda/Chairman:* brigádny generál Ing. Mikuláš REGULA, veliteľ NAO

*Výkonný redaktor /Editor-In-Chief:* plk. gšt. Ing. Štefan MEČÁR,

veliteľ CKR – zástupca veliteľa NAO

*Členovia/Members:* genmjr. v. v. Ing. Rudolf ŽÍDEK, zástupca veliteľa NAO

plk. gšt. Ing. Ján PŠIDA, veliteľ Kurzu národnej bezpečnosti

doc. Ing. Stanislav SZABO, PhD., Letecká fakulta TU Košice

doc. Ing. Radovan SOUŠEK, PhD., ČVÚT Praha

doc. Ing. Jiří ŠILHA, CSc., riaditeľ ISS, CKR NAO

plk. doc. Ing. Peter SPILÝ, veliteľ VVŠK, CKR NAO

plk. doc. Ing. Pavel NEČAS, PhD., NATO Defence College, Rome

PhDr. Alena HARAGOVÁ, NAO

*Adresa redakcie:*

Národná akadémia obrany maršala Andreja Hadika

Demänovská cesta č. 393

031 01 Liptovský Mikuláš

tel. 0960/422874, fax. 0960/422611

e-mail: knb@nao.sk

Poslaním odborného, elektronického časopisu NAO „VOJENSKÉ REFLEXIE“, je publikovanie teoretických prác študentov a absolventov NAO, príslušníkov, velenia a štábu NAO, ako aj spolupracovníkov a partnerov NAO doma a v zahraničí, príslušníkov OS SR a bezpečnostnej komunity, v širokej škále problematiky obrany a bezpečnosti, vzdelávania, výcviku, vojenskej teórie a praxe.

Názory a postoje prezentované v publikovaných príspevkoch nemusia byť v zhode so stanoviskom vydavateľa a redakčnej rady odborného časopisu, ale za ne zodpovedajú autori jednotlivých príspevkov a sú zverejnené za účelom podnietenia širšej odbornej diskusie k analyzovanej problematike.

## OBSAH

## CONTENTS

---

### SLOVO NA ÚVOD

brig. gen. Ing. Mikuláš REGULA

veliteľ NAO L. Mikuláš ..... 5

### K OBSAHU PRVÉHO ČÍSLA

plk. gšt. Ing. Ján PŠIDA

veliteľ Kurzu národnej bezpečnosti ..... 6

### NÁRODNÝ SYSTÉM VOJENSKÉHO VZDELÁVANIA A PROFESIONÁLNEHO ROZVOJA PERSONÁLU OS SR V 21. STOROČÍ

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., plk. Ing. Ivan HIRKA, plk. Ing. Jaroslav BALÁŽ

Kurz národnej bezpečnosti ..... 7

### POSLANIE LÍDROV V TRANSFORMAČNOM PROCESE OS SR

plk. Ing. Tibor ŠMIRJAK, pplk. Ing. Daniel ZMEKO, pplk. Ing. Marián DEMČÁK

Kurz národnej bezpečnosti ..... 14

### NEW STRATEGIC VISION FOR NATO AND EU FORCES?

Col. Ass. prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., NATO Defence College, Rome, Italy

Col. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., National security course, L. Mikuláš, Slovakia ..... 20

### KRITICKÉ MYSLENIE – ZÁKLADNÝ NÁSTROJ V ROZHODOVACOM PROCESE

pplk. Ing. Miroslav LORINC, pplk. Ing. Vladimír ŠIMKO, pplk. Ing. Jozef TAKÁCS

Kurz národnej bezpečnosti ..... 28

### MANAŽMENT ZMIEN V PROCESE BUDOVANIA A ROZVOJA SPÔSOBILOSTÍ OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., Kurz národnej bezpečnosti ..... 42

### ASYMMETRIC WARFARE – THE AFGHANS CASE (Lessons learned)

Lt. Col. Jozef TAKÁCS , National security course ..... 50

## SIMULATION TECHNOLOGIES IN EDUCATION OF FLIGHT PERSONNEL – NEW OPPORTUNITIES

Col. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., National security course, L. Mikuláš, Slovakia

Col. Dr. Marek GRZEGORZEWSKI, Wyzsza szkola oficerska sil powietrznych, Deblin, RP

Ass. prof. RNDr. František OLEJNÍK, PhD., Faculty of Aeronautics of TU, Košice ... 57

## FACTORS LEADING TO INCREASING US INVOLVEMENT IN VIETNAM BETWEEN 1945 AND 1965 (Lessons learned)

Lt. Col. Jozef TAKÁCS, National security course, L. Mikuláš ..... 64

## NÁVRH SYSTÉMU HODNOTENIA IMPLEMENTÁCIE DOKTRÍN V OS SR

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., plk. Ing. Miroslav KRAJČOVIČ

Kurz národnej bezpečnosti ..... 71

## STRATEGICKÉ MYSLENIE V REZORTE OBRANY

plk. Ing. Miroslav KRAJČOVIČ, plk. Ing. Stanislav ŠUBÍN

Kurz národnej bezpečnosti ..... 83

## MODEL RIADENIA KOMPLEXU PRÍPRAVY A VÝCVIKU PERSONÁLU VzS OS SR

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD., pplk. Ing. Jozef TAKÁCS, pplk. Ing. Vladimír ŠIMKO

Kurz národnej bezpečnosti ..... 90

## NÁVRH LETOVEJ PRÍPRAVY A VÝCVIKU PILOTOV PRE OS SR

plk. Ing. Miroslav KELEMEN PhD.

Kurz národnej bezpečnosti ..... 95



## SLOVO NA ÚVOD ...

Máme pred sebou prvé číslo periodika VOJENSKÉ REFLEXIE. Už názov evokuje, že jeho zameranie bude viacej odborné, náučné ako populárne.

Časopis VOJENSKÉ REFLEXIE si dal za cieľ poskytovať štúdie, analýzy aktuálnych vojenských a politických procesov, ktoré prebiehajú v našej postindustriálnej dobe charakterizovanej prevahou informačných technológií nad výrobou. Obzvlášť to platí o ozbrojených silách, kde úspech v podujatiach je závislý v hlavnej miere na dispozícii narábať s informáciami a aplikovať ich múdro, pohotovo a rázne do praktickej reality. Dnes nie je núdza o analytikov každého druhu, ktorí dokážu rozpitvať do najmenších detailov danú vec alebo jav, ale je málo vôle prekonať bezduchý eklekticizmus a epigónstvo. V tejto súvislosti spomeniem výrok generála G. Pattona, ktorým zhodnotil potiaže spojencov na jeseň 1944 po vylodení v Normandii: *„Človek nerobí najprv plány, ktorým sa v zapätí snaží prispôbiť okolnosti. Snaží sa prispôbiť svoje plány okolnostiam. Domnievam sa, že rozdiel medzi úspechom a neúspechom závisí na schopnosti či neschopnosti vrchného velenia takto činiť.“*

Úspech časopisu v duchu skúsenosti Pattona analogicky závisí aj od toho, ako redakčná rada a prispievatelia budú pružne reagovať – s dávkou odvahy experimentu, na meniace sa okolnosti rýchlych a neraz dramatických a tajuplných zmien v geopolitike, v obranných stratégiách i v samotných početných vojenských operáciách. Odvaha i tvorivosť sú vítané, ba žiaduce, aby sa poukazovalo na potrebu flexibility plánov, stratégií a celého spektra konceptov aj v našich ozbrojených silách.

Želám všetkým zúčastneným, aby tvár nového vojenského časopisu bola dynamicky odborná v snahe pružne reagovať na meniace sa okolnosti v bezpečnostnej oblasti.

brigádny generál Ing. Mikuláš REGULA

Veliteľ NAO



Odbornej verejnosti predkladáme prvé číslo periodika Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadika v Liptovskom Mikuláši, „*VOJENSKÉ REFLEXIE*“. Dlhodobým zámerom redakčnej rady je mapovať aktuálne témy a prinášať na ne reflexie z domáceho a zahraničného prostredia, čím aktívne napomáhať vytváraniu atmosféry všeobecnej informovanosti a podporovať budovanie novej profesionálnej kultúry stimulujúcej zásady celoživotného vzdelávania.

Primárnym poslaním periodika „*VOJENSKÉ REFLEXIE*“ je predovšetkým umožniť publikovanie príspevkov profesionálnych vojakov-študentov kariérnych kurzov organizovaných Centrom kariérneho rozvoja, Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadika. Zapojenie študentov do publikačnej činnosti predstavuje dôležitý prvok v procese ich vzdelávania, ktorý napomáha v rozvoji intelektuálneho potenciálu budúcich lídrov ozbrojených síl tým, že v nich buduje a stimuluje potrebu aktívne a verejne prezentovať názory, postrehy a poznatky získané v priebehu profesionálnej kariéry. Americký generál Colin Powell charakterizoval lídrov týmito slovami: „lídrom je vlastná schopnosť inšpirovať iných k dosiahnutiu toho, o čom manažéri tvrdia, že je neuskutočniteľné. „*VOJENSKÉ REFLEXIE*“ vytvárajú šancu a možnosť pre budúcich lídrov ozbrojených síl naplniť spomínanú myšlienku a zapojiť sa už teraz do „verejnej prezentácie a výmeny názorov“, čo v konečnom dôsledku môže napomôcť nielen v hľadaní optimálnych postupov a riešení, ale aj identifikácií tých, ktorí v sebe líderské vlastnosti majú a aktívne ich rozvíjajú. Prvé vydanie periodika „*VOJENSKÉ REFLEXIE*“ obsahuje súbor prác študentov Kurzu národnej bezpečnosti, ktorí vo svojich príspevkoch reagujú na témy zadané Náčelníkom Generálneho štábu OS SR.

plk. gšt. Ing. Ján PŠIDA

Veliteľ KNB

# NÁRODNÝ SYSTÉM VOJENSKÉHO VZDELÁVANIA A PROFESIONÁLNEHO ROZVOJA PERSONÁLU OS SR V 21. STOROČÍ

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

plk. Ing. Ivan HIRKA

plk. Ing. Jaroslav BALÁŽ

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Vzdelávanie a výcvik personálu v novom, hodnotovo orientovanom profesionálnom prostredí ozbrojených síl je hlavným prostriedkom prípravy vojenských lídrov a manažérov našej súčasnosti a budúcnosti, ako aj tímov, pre napĺňanie poslania a cieľov ozbrojených síl.

Kľúčové slová: komplexná profesionálna príprava, transformácia personálu, personálny manažment

*„Členstvo Slovenska v NATO vytvorilo priaznivé podmienky pre rozvoj profesionálnych ozbrojených síl, ktorých budovanie je nemysliteľné bez efektívne fungujúceho národného systému vojenského vzdelávania“*

Liptovský Mikuláš, 8.9.2005

genpor. Ing. Ľubomír BULÍK, CSc.

náčelník Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky

## 1. ÚVOD

Personál predstavuje najcennejší potenciál pre každý spoločenský subjekt, inštitúciu, alebo organizáciu. Z tohto dôvodu by mala byť zo strany vedúcich riadiacich pracovníkov venovaná maximálna pozornosť na jeho prípravu a rozvoj, s cieľom budovať a rozvíjať systém vzdelávania a výcviku, ako základnej platformy pre kvalitné a efektívne plnenie úloh organizácie. Štruktúra, zameranie, obsah, metódy a formy systému vzdelávania a výcviku sú determinované v závislosti od kvality vzdelávacích inštitúcií a výcvikových zariadení, a v neposlednej miere aj od zdrojov alokovaných na rozvoj tohto systému. Modernizácia prostriedkov a materiálo-technickej základne všetkých organizácií je vysoko nákladným projektom často s „obmedzeným technickým životom“, pritom investícia do „intelektuálneho

rozvoja“ personálu s nepomerne menšími finančnými prostriedkami prináša spravidla dlhotrvajúci účinok a profit pre každú organizáciu.

## **2. DEFINOVANIE CIEĽA SYSTÉMU VOJENSKÉHO VZDELÁVANIA**

### **A PROFESIONÁLNEHO ROZVOJA PERSONÁLU OS SR**

Národný systém vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu Ozbrojených síl Slovenskej republiky je budovaný v súlade so strategickým „Dlhodobým plánom štruktúry a rozvoja Ozbrojených síl Slovenskej republiky - Model 2010“ [1], schváleným Národnou radou Slovenskej republiky. V súčasnej dobe je uvedený systém tvorený dvomi podsystémami:

- podsystémom vzdelávania a výcviku, ktorý sa realizuje v Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika a Národnej akadémii maršala Andreja Hadíka v Liptovskom Mikuláši, v Poddôstojníckej akadémii a výcvikových školách v podriadenosti Síl výcviku a podpory OS SR), a
- podsystémom odbornej prípravy a bojového výcviku, ktorý sa realizuje v rámci Pozemných síl OS SR, Vzdušných síl OS SR a Síl výcviku a podpory OS SR.

Ozbrojené sily Slovenskej republiky týmto spôsobom naplňajú dikciu Bezpečnostnej stratégie Slovenskej republiky v tom, že „... SR bude vytvárať podmienky pre aktívnu účasť občanov na realizácii bezpečnostnej politiky SR aj prostredníctvom vzdelávania a informovania odbornej aj laickej verejnosti“ [2].

Úlohy ozbrojených síl, formulované v strategických dokumentoch v kontexte bezpečnostných záujmov Slovenskej republiky, vytvárajú rámec pre určenie *hlavného cieľa* národného systému vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu OS SR, riadeného MO SR a GŠ OS SR a to:

*„Zabezpečenie komplexnej profesionálnej prípravy personálu na základe budovania a rozvoja ich kompetencií pre plnenie úloh ozbrojených síl, ako garancie národnej bezpečnosti, v súlade s Ústavou a zákonmi Slovenskej republiky, ako aj medzinárodnými záväzkami štátu.“*

Kompetenciou profesionálneho vojaka pritom spravidla rozumieme jeho psychofyziologické a sociálno-psychologické kvality a výkonnosť, v súlade s odbornou spôsobilosťou pre výkon funkcie. Budovanie a rozvoj personálnych kompetencií profesionálnych vojakov významne podmieňuje budovanie a rozvoj požadovaných spôsobilostí samotných ozbrojených síl, ktoré musíme vnímať ako komplexný adaptívny systém. Uvedené skutočnosti predstavujú komplexný problém, riešenie ktorého si vyžaduje



systemový prístup a širšiu diskusiu akademickej obce s vedúcimi riadiacimi pracovníkmi rezortu obrany. Za odpoveď by stála analýza, aká je doposiaľ efektívnosť využitia skúseností personálu, ktorý študoval, alebo pracoval v zahraničných bezpečnostných a vojenských štruktúrach, skúseností z nasadenia príslušníkov ozbrojených síl v zahraničných misiách, vrátane využitia poznatkov z novodobých ozbrojených konfliktov vo svete, pre skvalitnenie systému vzdelávania a výcviku v procese budovania a rozvoja OS SR – Model 2010/2015 a pod.

### **3. SÚČASNÝ STAV A BUDÚCE VÝZVY PRE ROZVOJ NÁRODNÉHO SYSTÉMU VOJENSKÉHO VZDELÁVANIA A VÝCVIKU**

Východiskom pri hľadaní odpovede na tento problém by malo byť zodpovedanie nasledujúcej otázky: „Akými základnými spôsobilosťami by mal disponovať profesionálny vojak budúcich OS pred zaradením do ďalšej odbornej prípravy a bojového výcviku?„. Rezort obrany v súlade s úlohami a medzinárodnými záväzkami Slovenskej republiky potrebuje vojenského profesionála, ktorý spĺňa tieto požiadavky:

- je motivovaný, vzdelaný, teoreticky a prakticky pripravený pre výkon základnej funkcie v domácom i v medzinárodnom prostredí, so zručnosťami vo využívaní informačných a simulačných technológií prioritne u dôstojníkov, praporčíkov a poddôstojníkov;
- technicky zručný, psychicky odolný, fyzicky zdatný, „tímový hráč“ vo vojenskej jednotke, s kritickým myslením voči sebe aj okoliu;
- osobnosť so systémovým prístupom a hľadiskom k javom a procesom;
- spôsobilý komunikovať minimálne v jednom svetovom cudzom jazyku (prioritne v anglickom jazyku).

V tejto súvislosti sa vynárajú dve principiálne otázky: Je súčasný systém vojenského vzdelávania a výcviku personálu pre OS SR schopný zabezpečiť uvedené spôsobilosti? Existuje vízia vojenského vzdelávania a výcviku personálu, ktorá reaguje a zohľadňuje nielen súčasné potreby ale aj trendy?

V prípade prípravy mužstva a poddôstojníkov sa zdá byť odpoveď jednoduchšia. Štruktúra podsystému, jeho riadenie, obsah prípravy a výcviku, sú dostatočné pre naplnenie cieľa budovania základných kompetencií tejto kategórie profesionálnych vojakov. „Výsledok“ je spravidla ovplyvnený súčasným stavom materiálno-technickej a výcvikovej základne škôl a zariadení, výcvikovou dokumentáciou, ale najmä *kvalitou výberu* personálu, ktorý riadi a vykonáva výcvik, ako aj budúcich profesionálnych vojakov. Jednoznačnou

tendenciou je rast významu dôslednej činnosti Rekrutačných miest a Stredísk výberu personálu pre naše ozbrojené sily. Požadované odborné vzdelanie, osobnostné kvality a výkonnosť budúcich profesionálnych vojakov, musia zostať určujúcimi kritériami v procese ich výberu.

Podsystém prípravy mužstva a poddôstojníkov je v rámci Slovenskej republiky svojim spôsobom unikátny, ale plne kompatibilný s obdobnými systémami v partnerských krajinách NATO. Nová výcviková dokumentácia predstavuje veľmi dobrú východiskovú pozíciu, ale zároveň zostáva výzvou „byť živým dokumentom“, schopným absorbovať nové poznatky a relevantné informácie v oblasti prípravy a výcviku personálu. Otvorenou otázkou zostáva rezortná, celoštátna, prípadne medzinárodná certifikácia a kredibilita jednotlivých kurzov a školení, čo spravidla zvyšuje záujem o službu v ozbrojených silách a jej konkurencieschopnosť na trhu práce. Významným impulzom pre skvalitnenie systému vzdelávania na národnej úrovni by malo byť aj postupné preberanie medzinárodného kurzu nižších dôstojníkov JSOC (Junior Staff Officer Course) Slovenskou republikou, ktorý je v súčasnosti v Liptovskom Mikuláši riadený lektormi zo zahraničia.

Podsystém vzdelávania a výcviku, v rámci ktorého sa realizuje vysokoškolské vzdelávanie dôstojníkov, prekonal najradikálnejšiu zmenu. Prechod na nový model vzdelávania t.j. s vojensko-civilným obsahom na civilné študijné programy, v rámci univerzitného vzdelávania v Akadémii ozbrojených síl (AOS) generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši [3]. V roku 2006 bude úplne ukončené vzdelávanie študentov podľa „pôvodných“ vojensko-civilných programov.

Zmena uvedeného podsystému realizovaná v septembri 2004 však znamenala zabezpečenie vzdelávania študentov-kadetov vo vojenskej oblasti pre OS SR nadstavbovým spôsobom, mimo akreditovaných študijných programov. Táto zložitá úloha sa preniesla na Národnú akadémiu obrany maršala Andreja Hadíka v Liptovskom Mikuláši [3]. Národná akadémia obrany maršala Andreja Hadíka reprezentuje rezortnú inštitúciu neuniverzitného typu, prioritou ktorej je kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov (dôstojníkov, práporčíkov), s ambíciou ponúknuť Kurz národnej bezpečnosti aj zahraničným partnerom. Personál (manažment) NAO, v súlade s 3 – ročnou rotačnou politikou rezortu (vyčlenenia mimo OS) musí participovať okrem vojenského výcviku aj na „vysokoškolskej“ vojenskej príprave kadetov, čo vyvíja tlak na ľudský potenciál, komplexné zabezpečenie, riadenie a velenie. Otázkou je, či doba troch rokov v rámci systému vzdelávania a výcviku je dostatočná na maximálne využitie potenciálu vojenského personálu NAO, s požadovanou

kvalitou ich osobného poznania, ale aj schopnosťou transformácie najnovších poznatkov kadetom.

Príprava novej generácie profesionálnych vojakov si vyžaduje aj zásadnú zmenu vo „vojenskom myslení“ od linearistického prístupu k rozhodovaciemu a riadiacemu procesu, k holistickému prístupu, založenom na vnímaní systému ako celku, so synergiou jeho prvkov a nielen ako súčet prvkov. Jeho reflexiou je potom nové vnímanie potencionálneho protivníka, ako komplexného adaptívneho systému. Prioritou nie je deštrukcia jeho prvkov, ale dosiahnutie takého účinku, ktorý prinúti protivníka upustiť od plánovanej činnosti, alebo zastaviť napr. bojovú činnosť. Aj o tom sú poznatky o súčasných vojenských aj nevojenských operáciách s prístupom podľa účinkov, pôsobení ozbrojených síl v sieťovom prostredí, zachovaní si prevahy v rozhodovaní nad protivníkom, aplikáciách metodiky situačného riadenia procesov vo vojenstve a pod., ktoré sa musia primeranou formou transformovať do vzdelávania a výcviku personálu OS SR.

V súčasnosti sa vojenské vysokoškolské vzdelávanie profesionálnych vojakov realizuje v Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Vzhľadom k tomu, že celkový systém vysokoškolského vzdelávania Slovenskej republiky prechádza reformným procesom, ktorý reaguje na záväzky Slovenskej republiky prijať jednotný „európsky model“, vedenie AOS vyvíja enormné úsilie o splnenie týchto podmienok pre dosiahnutie akreditácie inžinierskeho aj doktorandského štúdia, aby sa Akadémii ozbrojených síl zachoval status školy univerzitného charakteru. Je nesporné, že potenciál interných a externých vedecko-pedagogických pracovníkov Akadémie ozbrojených síl vytvára predpoklady pre splnenie tohto cieľa. Za hlbšiu úvahu však stojí hľadanie odpovede na nasledujúcu otázku: Potrebuje rezort obrany vlastnú vojenskú vysokoškolskú inštitúciu založenú na civilných študijných programoch, alebo bude výhodnejšie financovať štúdium perspektívnych profesionálnych vojakov na civilných univerzitách podľa potrieb a zamerania, alebo prijímať vysokoškolsky vzdelaných záujemcov o službu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky?

V prípade kladnej odpovede bude potrebné plánovať nielen postupnú obnovu materiálno-technickej základne výchovno-vzdelávacieho procesu v AOS ale najmä zintenzívniť spoluprácu s ostatnými vzdelávacími inštitúciami doma aj v zahraničí, s cieľom skvalitnenia (inovácie) študijných programov, ktoré budú zohľadňovať vývojové trendy a potreby ozbrojených síl. Na programe dňa bude tiež otázka zosúladenia všetkých troch stupňov vysokoškolského vzdelania so systémom vojenského kariérneho vzdelávania, ako aj plánovaná potreba vzdelávania bakalárov, inžinierov a doktorandov pre OS SR.

Vysokoškolská príprava je pritom úzko spojená aj s rozvojom vedecko-výskumnej činnosti, pre ktorú by AOS potrebovala o.i. vytvoriť miesta pre nových interných doktorandov, finančnú podporu vedy a výskumu ako celku a pod. Keď rezort obrany nemá ambíciu kvalitatívne rozvíjať vojenské vysokoškolské vzdelávanie, mal by uplatniť pragmatický a ekonomicky výhodný prístup k uvedenej problematike a plánovať využitie „voľných“ zdrojov v inej forme rozvoja odborných kompetencií personálu ozbrojených síl.

V prípade zápornej odpovede na pôvodnú otázku, má rezort možnosť napríklad pripraviť proces transformácie AOS na civilnú univerzitu (fakultu), ako u Vojenskej leteckej akadémie v Košiciach, t.j. verejnú vysokú školu, ktorá môže získať štátny príspevok približne 85 000,- Sk./študenta v školskom roku; v spolupráci s novovzniknutou (ale aj existujúcimi) inštitúciami nakupovať túto službu, t.j. financovať a zabezpečiť kontinuálnu prípravu budúcich profesionálnych vojakov na zmluvnom základe so školou aj so študentom; vykonať a zabezpečiť vojenské vzdelanie a výcvik budúcich dôstojníkov v NAO, ako v súčasnosti. Neočakávame napríklad, že v dôsledku zrušenia VLA v Košiciach, nebude záujem o službu vo Vzdušných silách OS SR. Musíme len nájsť optimálny obsah, formu a dobu ich profesionálneho vzdelávania a výcviku pre túto základnú zložku OS SR a pod..

Bude ale zaujímavé a atraktívne pre budúcich dôstojníkov vstupovať do OS SR?. Keď rezort obrany bude ponúkať kvalitné vzdelávacie a výcvikové programy, ktoré zvyšujú „kredibilitu a spôsobilosť“ vojaka v národnom, prípadne v medzinárodnom rozsahu na trhu práce po ukončení aktívnej služby, ponúkne perspektívu v služobnom zaradení, bude naďalej skvalitňovať starostlivosť o personál, a efektívne sa využijú finančné nástroje na podporu výberu z absolventov civilných univerzít, potom by mala byť odpoveď kladná. Obdobným spôsobom sa už v súčasnosti uberá napríklad príprava a výcvik vojenských lekárov. Alternatívnym riešením pre rezort je ale aj otázka existencie jednej vojenskej vzdelávacej inštitúcie pre vysokoškolskú prípravu, kariérne a odborné vzdelávanie (?!).

Národný systém vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu by tak alternatívne mohla tvoriť: Národná akadémia maršala Andreja Hadíka v Liptovskom Mikuláši (resp. jedna vojenská vzdelávacia a výcviková inštitúcia pre dôstojníkov a práporčíkov), Poddôstojnícka akadémia a výcvikové školy v podriadenosti Síl výcviku a podpory OS SR, v nadväznosti na ďalšiu odbornú prípravu a výcvik v zložkách OS SR. Budovanie a rozvoj tohto systému by malo zostať vecou národnej hrdosti a transparentnosti kvality ľudského potenciálu, ktorý na Slovensku nesporne je. To ale nebráni permanentnému profesionálnemu hodnoteniu systému ako celku, z pohľadu kvality a efektívnosti.

Nestrácame zo zreteľa, že „na realizáciu svojich bezpečnostných záujmov je SR odhodlaná, v súlade s medzinárodným právom a svojimi medzinárodnými zmluvnými a politickými záväzkami použiť všetky nástroje bezpečnostnej politiky.“ [2]. Pre splnenie poslania a úloh OS SR v rámci bezpečnostného systému SR, ako tradičného nástroja bezpečnostnej politiky, je preto nevyhnutný vzdelaný a kvalitne vycvičený personál ozbrojených síl.

#### **4. ZÁVER**

Budúce výzvy a napĺňanie transformačných úloh vytvárajú rámec pre definovanie štruktúry, zamerania, obsahu, metód a foriem systému prípravy, výcviku a rozvoja kompetencií personálu, realizovaný národným systémom vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu OS SR. Je preto nutné uvedený systém perspektívne rozvíjať v dynamickej kooperácii s civilnými vzdelávacími inštitúciami a bezpečnostnou komunitou v Slovenskej republike a v zahraničí.

Úlohou „vyššieho velenia“ je vytvárať podmienky pre efektívny, obsahom moderný systém vojenského vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu v súlade s národnými záujmami, hodnotami a tradíciami, ktorý bude otvorený a adaptabilný najnovším svetovým informáciám a poznatkom, porovnateľný s najvyspelejšími štátmi NATO.

Euro-atlantické spojenectvo Slovenskej republiky vytvára neopakovateľné predpoklady pre rozvoj vzájomnej spolupráce v predmetnej problematike, ale aj prepojenia národného systému s medzinárodnými systémami našich spojencov v rámci NATO. Strategickým cieľom v oblasti vzdelávania a profesionálneho rozvoja personálu ozbrojených síl je dosiahnutie „intelektuálnej interoperability“ s členskými štátmi NATO.

#### **BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY**

[1] Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja Ozbrojených síl Slovenskej republiky: 2001.

Bratislava : MO SR, 2001.

[2] Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky: 2005. Bratislava : NR SR, 2005, s. 9, s. 8.

[3] Zákon č. 455/2004 Z.z. o zriadení Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, o zlúčení Vojenskej leteckej akadémie generála Milana Rastislava Štefánika v Košiciach s Technickou univerzitou v Košiciach, a o zriadení Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadíka a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Bratislava : NR SR, 2004.

# POSLANIE LÍDROV V TRANSFORMAČNOM PROCESE OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

plk. Ing. Tibor ŠMIRJAK

pplk. Ing. Daniel ZMEKO

pplk. Ing. Marián DEMČÁK

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Osobnosť lídra predstavuje ten, kto svojím vystupovaním a zánietením dokáže podriadených zapáliť pre vec, získať ich dôveru, rešpekt, uznanie a predstavovať vzor pre nasledovanie. Ľudia majú snahu nasledovať toho, kto je podľa ich názoru schopný uspokojovať „ich ciele“ a meniť veci k lepšiemu – čo je aj podporným cieľom transformácie našich ozbrojených síl.

Kľúčové slová: poddôstojník, dôstojník, líder.

## 1. ÚVOD

Jednou zo základných vlastností akejkoľvek organizácie, ktorá jestvuje v reálnom čase a ktorá nechce byť odsúdená k postupnému zániku či degenerácii musí byť jej schopnosť vyvíjať sa v súlade so zmenami a transformáciou spoločnosti, v ktorej pôsobí. Inými slovami je to schopnosť prispôbovať sa a meniť podľa konkrétnych podmienok v ktorých existuje, ale ktoré zároveň svojou existenciou i sama ovplyvňuje.

Takýmto prvkom súčasnej spoločnosti a epochy jej vývoja ozbrojené sily Slovenskej republiky jednoznačne sú. Nie je nutné zdôrazňovať, čo všetko sa v posledných rokoch zmenilo a na čo musia ozbrojené sily reagovať. Podstatnejšie je uvedomiť si, že v ozbrojených silách je prejavom vývoja zmena štruktúry a hlavne myslenia jednotlivca, ktoré by vo vzájomnej súčinnosti mali zabezpečiť schopnosť čo najefektívnejšie plniť úlohy kladené pred ne vývojom prostredia. Rovnako podstatná ako reorganizácia existujúcich štruktúr je i zmena celkového spôsobu myslenia, ktorá podmieňuje efektivitu celého procesu.

Dlhodobý výskum v inštitúciách rôzneho druhu poukázal na hlavné príčiny neúspešnosti v nich vykonávaných zmien. Najdôležitejšie z nich sa ukázali:

1. nedostatočná podpora a pochopenie zmien zo strany ich rozhodujúcich vykonávateľov,
2. zlý výber týchto vykonávateľov,

### 3. preceňovanie zaužívaných postupov a neochota ich opustiť.

Jednou zo základných podmienok úspechu prebiehajúcej reorganizácie ozbrojených síl Slovenskej republiky je pochopenie jej cieľov tými, ktorých sa dotýka najviac, t.j. profesionálnymi vojakmi. Cieľom prebiehajúcich zmien je dosiahnutie síce menej početnej no zato vysoko odborne pripravenej profesionálnej armády schopnej pôsobiť proti širokému spektru rizík v globálnom bezpečnostnom prostredí. Je pochopiteľné, že obzvlášť znižovanie počtov a transformácia hodnostného rebríčku prináša trecie plochy v sociálnej ale i morálnej a hodnotovej rovine. Ozbrojené sily v súčasnosti zápasia s pochopiteľnou mierou problémov súvisiacich s plnením úloh ich reorganizácie. Na druhej strane však poskytujú jedinečnú možnosť uplatniť vlastné vízie o budúcnosti fenoménu, pre ktorý sa v poslednej dobe udomácnil výraz „líder“.

## 2. DÔSTOJNÍK OZBROJENÝCH SÍL – AKO LÍDER

Uvedený pojem však nie je vždy chápaný správne. Často sa stretávame s názorom, že líder je iba príslušník top manažmentu, čiže riadiaci funkcionár na najvyšších stupňoch velenia. Nie je to pravda. Za lídra musíme považovať každého, kto riadi už i ten najmenší kolektív. Samozrejme, že podľa veľkosti vedeného kolektívu, stupňa na ktorom sa tento kolektív nachádza a zodpovednosti, ktorú za svoje rozhodnutia konkrétny vedúci funkcionár musí niesť sú i nároky na neho kladené rôzne. Základné princípy jeho práce by však mali byť rovnaké.

Veľmi výstižne formuloval rozdiel medzi poslaním a podielom zodpovednosti u jednotlivých hodnostných kategórií náčelník Generálneho štábu OS SR vo vystúpení pred Kurzom národnej bezpečnosti dňa 11. januára 2006 v Liptovskom Mikuláši. Z jeho vystúpenia je možno odcitovať nasledovnú myšlienku: “Poddôstojník je manažérom dneška a dôstojník je manažérom zajtrajška“.

Pokúsme sa porovnať aké by mali byť základné rozdiely v ich systéme práce a podmienkach za akých by mali naplňovať svoje poslanie (Obr. 1).

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že dôstojník musí byť však súčasne aj lídrom. Líder vytyčuje ciele, stanovuje priority, vyhlasuje a prísne dodržiava štandardy. Pritom môže a často krát i musí robiť aj kompromisy, ktoré však nesmú negovať dosiahnutie vytýčených cieľov.

<b>Poddôstojník</b>	<b>Dôstojník</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pohybuje sa v presne určených hraniciach</li> <li>- využíva pridelené zdroje</li> <li>- naplňa stanovené úlohy</li> <li>- riadi ako a kedy majú byť úlohy splnené</li> <li>- kladie na prvé miesto dôvody, podporené svojimi intuíciami a skúsenosťami</li> <li>- rozhodnutia prijíma na základe momentálnych podmienok</li> <li>- na rozhodnutia podklady očakáva</li> <li>- eviduje a porovnáva dosiahnuté výsledky v plnení úloh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovuje a rozširuje tieto hranice</li> <li>- zabezpečuje zdroje</li> <li>- určuje ciele budúcnosti</li> <li>- angažuje seba i ostatných k splneniu úloh</li> <li>- pracuje na základe intuície a citu pre globálne videnie problému podporené reálnymi dôvodmi</li> <li>- rozhodnutia prijíma na základe potrieb budúcnosti</li> <li>- zabezpečuje dostatok podkladov na prijatie správnych rozhodnutí podriadenými</li> <li>- hodnotí dosiahnuté výsledky v súlade s jeho víziou</li> </ul>

Obr. 1 Poslanie poddôstojníka a dôstojníka v OS

Líder by si mal byť vedomý, že neovláda celý vesmír a podľa toho by sa mal aj chovať. Ďalšia požiadavkou je, aby takáto vedúca osobnosť považovala svoju prácu za zodpovednosť a nie za nadradenosť a výsadu. Efektívny líder vie, že v konečnom dôsledku je zodpovedný on a nikto iný a želá si mať silných spolupracovníkov, povzbudzuje ich, pomáha im presadiť sa a je na nich hrdý.

Vlastnosti charakterizujúce lídra sú odborná úroveň, schopnosti, ktoré sú užitočné pre okruh ním riadených oblastí v organizácii a dotýkajú sa jeho podriadených.

Odborné vedomosti sa získavajú predovšetkým vzdelávaním tak, ako uviedol náčelník Generálneho štábu OS SR na Veliteľskom zhromaždení dňa 31. januára 2006 v Bratislave: „Súčasťou manažmentu vojenského personálu je aj systém profesionálneho rozvoja poddôstojníkov, práporčíkov a dôstojníkov, ktorý predstavuje nepretržitý a vzostupný proces vzdelávania a výcviku jednotlivca, získavania operačných skúseností, ako aj zodpovednosť jednotlivca za vlastný rozvoj.“ Dnešný líder nemôže zvládnuť všetky profesie, ktoré sa v organizácii komplexne uplatňujú, mal by však byť ich dobrým koordinátorom.



### 3. CHARAKTERISTIKA VLASTNOSTÍ LÍDRA

Zhrňme, ktoré vlastnosti musia charakterizovať úspešného lídra:

1. Musí dôverovať svojim podriadeným a delegovať im právomoc.
2. Musí poskytnúť predstavu budúceho rozvoja organizácie a inšpirovať svojich podriadených tak, aby sa s touto predstavou stotožnili.
3. V kritických okamihoch musí líder veliť autoritatívne.
4. Podstupovať riziko je nevyhnutné, riziko sa nesmie prehliadať, ale musí sa s ním počítať. Ten kto vsadí len na istotu, nemôže byť dobrým lídrom.
5. Lídri musia byť v oblasti svojej činnosti plne kompetentní a musia si svojim konaním vybudovať prirodzenú autoritu.
6. Efektívny líder sa musí usilovať o to, aby v okamihu rozhodovania boli názory rozporné a ten, ktorý sa obklopí pritakávačmi, obvykle nebude mať k dispozícii objektívne informácie o tom, čo sa skutočne deje.
7. Efektívny líder musí byť schopný vidieť a chápať globálne problémy, musí vedieť zložité situácie a problémy zjednodušiť tak, aby boli pochopiteľné a vykonateľné pre všetkých,
8. Úlohou lídra je udržať systém v pohybe tak, aby nedošlo k jeho stagnácii a prevládnutiu rutiny s cieľom podporovania tých pozitívnych síl, ktoré privedú systém do stavu čo najbližšieho jeho vízií.

Hlavnou vlastnosťou lídra však musí byť cit. Cit pre výber najvhodnejšej metódy pre konkrétnu situáciu a jej aplikácie do praxe. Napriek skutočnosti, že základnou formou práce v ozbrojených silách je inštitút velenia a rozkazu, nič by správnemu lídrovi nemalo brániť zachovávať takt, slušnosť a konať tak, aby formulovanie požiadavky bolo motivujúce a nie naopak. Súčasne je nutné vytvoriť podriadeným jednak časové ale i iné podmienky na splnenie ním zadanej úlohy. Veliteľ, ktorý musí realizáciu svojich pokynov presadzovať často iba z titulu svojej funkcie zrejme dobrým lídrom nie je. Je iba na ňom, aby to pochopil a snažil sa svoj prístup zmeniť. Ak to nepochopí, musí počítať s tým, že jeho kolektív z nevôľou vykoná len presne to, čo nariadil. Nie je v ľudských silách, aby jednotlivec domyslel každú činnosť do detailov. Ak si to niektorý veliteľ myslí, tragicky sa mýli. V tejto chvíli musí nastúpiť sila kolektívneho myslenia a iniciatíva vykonávateľov. S tou však takýto veliteľ počítať nemôže. Preto oveľa lepšie výsledky dosahuje ten líder, ktorý je prístupný nápadom podriadených a ponecháva im iniciatívu v oblasti ich zodpovednosti. Túto však

musí po určení cieľa schvaľovať a usmerňovať. „To je výzvou, ale aj povinnosťou pre dôstojnícky zbor, zohrávať úlohu lídrov v procese manažmentu zmien budúcnosti“<sup>1</sup>.

Nie je účelné, aby líder považoval svojich podriadených za „chodiace encyklopédie informácií“. Tento prístup ich občas, v snahe predísť kritike pri žiadosti o okamžité predloženie informácie či riešenia, núti poskytnúť informácie neúplné či dokonca nepodložené. V praxi sa osvedčilo, keď sa v takomto prípade (bez akéhokoľvek náznaku nevôle) poskytol čas na doloženie skutočne relevantných informácií.

Častým všeobecným nedostatkom nielen veliteľov je schopnosť „presne vedieť“, ako by mal svoju prácu vykonávať „ten druhý“. Úplne najlepšie to vieme o svojich nadriadených. Ak by sme takouto kritikou vyplytvanú energiu venovali svojej práci, určite by jej výsledky boli viditeľne lepšie. Pritom často naše posudzovanie vychádza z nedostatočného množstva informácií, z ktorých nami posudzované rozhodnutie vychádzalo.

Dobry líder si musí uvedomiť, na akom stupni riadenia sa nachádza ním zastávaná funkcia. Z toho vyplýva nutnosť určenia si hranice detailov, ktorými sa ešte zaoberať má a ktoré už má prenechať svojim podriadeným. Určite rieši iné detaily veliteľ roty a iné veliteľ brigády. Ak veliteľ prekračuje túto pomyselnú hranicu smerom dolu, často sa mieša do funkčnej náplne svojich podriadených a zároveň sám seba zahlučuje. Výsledkom je skutočnosť, že mu neostáva čas na riešenie zásadných problémov, ktoré prislúcha riešiť jeho funkcii.

Dôležitou vlastnosťou lídra je jeho vízia do budúcnosti. Toto opäť nie je doménou iba najvyšších funkcionárov. Predstavu o budúcnosti práce svojho kolektívu musí mať každý riadiaci pracovník. Rozdiel je iba v tom, že čím je funkcionár na vyššom poste, tým ďalej do budúcnosti by mal dovidieť a tým zásadnejších vecí by sa jeho predstavy mali týkať. Prostriedkom realizácie takýchto vízií je reorganizácia rôznej hĺbky a na rôznych stupňoch velenia. Veľakrát majú podriadení pocit, že jedna reorganizácia ešte nemala možnosť priniesť svoje plody a v zapätí ju vystrieda reorganizácia iná. Tieto jednoznačne pramenia z nízkej úrovne komunikácie často zavinenej i podceňovaním strednej úrovne velenia. Riadiaci pracovníci na nižších stupňoch velenia často nepoznajú dôvod zmien a následne nie sú schopní sa s nimi stotožniť a preniesť ich zámer na svojich podriadených. Vzniká kolotoč nepochopenia, odmietania a podozrievania.

V tomto nie jednoduchom období vyniká ako rozhodujúca kvalita lídrov i vlastnosť nie často zdôrazňovaná, avšak zvlášť v ozbrojených silách nevyhnutná, a tou je lojálnosť. Táto

---

<sup>1</sup> Kelemen, M.: Manažment zmien v procese budovania a rozvoja spôsobilostí OS SR. In: Vojenské reflexie. L. Mikuláš: NAO, 2006, č. 1/2006, str. 49. Reg. č. NAO-EČ-1/2006

podmieňuje schopnosť riadiacich pracovníkov prenášať a obhajovať rozhodnutia zo stupňa na stupeň a zabezpečiť tak úspešné naplnenie cieľov, ktoré boli vytýčené. V prvom rade to platí smerom k opatreniam, ktoré sa budú negatívnym spôsobom dotýkať zamestnancov. V takomto prípade nie je jednoduché vysvetľovať prečo niekto príde o zamestnanie, hodnosť, časť finančného príjmu, alebo sa bude musieť presťahovať. Obzvlášť to nie je jednoduché ak sami nie sú s dôvodmi stotožnení, prípadne a to je u nás až príliš častý prípad, ich nevie. Následne môže ich obhajoba pôsobiť ako demagógia a priniesť opačný efekt.

#### **4. ZÁVER**

Akákoľvek reorganizácia by nemala byť samoúčelná. Musí mať jasný cieľ, jasne stanovené prostriedky a postupy. Musí byť vykonávaná odborne pripravenými ľuďmi, pričom títo musia byť jednoznačne presvedčení o jej zmysle. Kvalifikovanosť jej vykonávateľov, a to platí pre všetky úrovne riadenia, nespočíva iba v dokonalom poznaní týchto cieľov, ale hlavne v schopnosti vedúcich pracovníkov na jednotlivých stupňoch velenia presvedčiť svojich podriadených o jej správnosti. Dá sa to dosiahnuť iba tým, že veliteľské posty budú zastávať ľudia znalí zásad líderstva, inými slovami že na všetkých stupňoch velenia budú lídri takej kvality, ktorá bude zodpovedať dôležitosti ich postavenia. Ak sa nám to podarí docieľiť, je možné vyjadriť presvedčenie, že prebiehajúca reorganizácia bude úspešne ukončená.

Z uvedeného môžeme vyvodiť jednoznačný záver, že úloha lídra v prebiehajúcej reorganizácii ozbrojených síl Slovenskej republiky je nezastupiteľná. Správny líder nechápe reorganizáciu ako cieľ, ale ako prostriedok na budovanie moderných a funkčných ozbrojených síl.

#### **BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY**

- [1] BULÍK, L.: Nové trendy vo výcviku Ozbrojených síl Slovenskej republiky. [Prednáška manažmentu NAO a KNB, 11.1.2006]. Liptovský Mikuláš : NGŠ OS SR, 2006, 8 s.
- [2] BULÍK, L.: Priority NGŠ OS SR na rok 2006. [Veliteľské zhromaždenie NGŠ OS SR, 31.1.2006]. Bratislava : NGŠ OS SR, 2006, 4 s.

## NEW STRATEGIC VISION FOR NATO AND EU FORCES?

Col. Ass. prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD.

NATO Defence College, Roma, Italy

Col. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

National security course, NDA, Liptovský Mikuláš

### ABSTRAKT

NATO a EÚ musia reagovať na širšie spektrum rizík a hrozieb, než tomu bolo v minulosti. Najefektívnejším spôsobom ako to riešiť a zvládnuť sa zdá byť Koncepcia Síľ reakcie NATO (NRF) a Bojových skupín (BG) EÚ. Odborný článok rieši určité odporúčania, čo urobiť, aby sa zabezpečilo, že obe iniciatívy sa budú rozvíjať v duchu dopĺňania a vzájomnej podpory.

Kľúčové slová: proces plánovania a financovania NATO/EÚ, vzájomné využívanie kapacít a spôsobilostí, transformácia síľ.

### 1. INTRODUCTION

Despite the widespread expectations of a decade ago, the world has not become a more rational, moral or even safer place. As a result, NATO and EU must now respond to a broader spectrum of risks and threats than it did before. The most effective way how to deal and cope with seems to be the NATO Response Force (NRF) and the EU Battle Groups (BG) Concept. Looking at the current debate regarding the NRF and the EU BG, the theory that the only orthodoxy in politics is the paradox, is once again clearly illustrated.

Soon after the Defense Ministers of the European Union decided to set up the so-called “Battle Groups” to improve the military actorness of the EU,<sup>1</sup> concerns were raised that these initiatives might undermine NATO’s NRF. Paradoxically, those who raised concerns and warnings have over the years called for the EU to develop more robust military capabilities. Besides this paradox, there is the pressing question on how both the NRF and the Battle Groups are related to each other. NATO and the EU should not, as they did in the past, develop both initiatives completely separated from one another dealing at a later stage with the question of compatibility.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> For the concept of actorness see: Christopher Hill, “The capability-expectations gap, or conceptualising Europe’s international role”, *Journal of Common Market Studies*, 31, 1999, pp. 305-328.

<sup>2</sup> Carlo Masala, “NATO Response Force and Battle Groups: Competition or Complementary?”, *Research Paper No.18*, NDC Rome, 2005, p.5.

Our analysis tries to give some recommendations of what has immediately to be done in order to ensure that both initiatives develop in the spirit of complementary and mutual support. Before this article turns to practical recommendations, a brief section on the status of both initiatives is useful in order to clarify the nature of both forces.

## 2. MILESTONES

The creation of NATO's Response Force was born in the immediate aftermath of the 9/11 attacks. "The role of the NRF is to provide an integrated and fully interoperable sea, land and air capability, under one command, wherever the North Atlantic Council requires, to prevent conflict or threat from escalating into a wider dispute."<sup>3</sup> The basic concept shows that the main purpose of the NRF is to enable the Alliance and its members to use a robust, high readiness, fully trained and certified force that is prepared to tackle the full spectrum of military missions. A second motive that lies behind the creation of the NRF and which is often overlooked by commentators is its function as a catalyst for the transformation of European forces. By committing themselves and their troops to the NRF, European governments have implicitly committed themselves to the transformation of their forces from garrison forces into modern combat forces in order to meet the requirements set by the above-cited NRF goals. In addition, the NRF is a tool to solve the free riding problem within the Alliance.<sup>4</sup> Since the decision regarding the creation of a response force has been taken at NATO's transformation Summit in Prague 2002, NATO's cutting-edge Response Force has reached a stage of initial operational capability and is now ready to take on the full range of missions where and when the Alliance decides to use it.<sup>5</sup>

The Battle Groups idea emerged during a Franco-British summit at Le Touquet (February 4<sup>th</sup>, 2003) and was primarily aimed at creating special European units able to intervene under a UN-Mandate in failed states, especially in Africa. In the initial concept, only national units were considered. During the informal ministerial meeting of EU Defense Ministers (April 2004) the concept was welcomed and approved by the European Council on 16 June 2004. What initially was planned as a contribution to UN missions (especially in Africa) developed a completely different meaning during the consultations for a European Constitutional Treaty. Battle Groups were understood to serve the purpose of a) defining capability-based criteria

---

<sup>3</sup> SHAPE Issues, *The NATO Response Force – NRF* (7.01.2005) at: [http://www.nato.int/shape/issues/shape\\_nrf/nrf\\_intro.htm](http://www.nato.int/shape/issues/shape_nrf/nrf_intro.htm)

<sup>4</sup> Gerald Marwell and Ruth Ames, "Economists Free Ride, Does Anyone Else?", *Journal of Public Economics* 15, 1981, pp. 282-304.

<sup>5</sup> Press conference on the NATO Response Force (NRF) by NATO Secretary General, Jaap de Hoop Scheffer and General James L. Jones, Supreme Allied Commander Europe (SACEUR), 13. Oct. 2004, <http://www.nato.int/docu/speech/2004/s041013b.htm>.

for an entry into “structured cooperation” within ESDP and by doing so to b) moving forward with ESDP.

The biggest difference between NRF and the Battle Groups is that the first is primarily a military tool, while the latter is presently a political tool serving inner EU purposes. A second difference is that the NRF was set up to operate at the higher end spectrum of military operations while the Battle Groups was designed to strengthen European crisis management capabilities “and to stabilize the situation until sufficient military forces – UN peacekeeping troops or armed forces from other organizations – were on hand to settle it.”<sup>6</sup> A third difference is the current geographical area of action of both rapid reaction forces. While the NRF has a global reach, the geographical focus of the Battle Groups has a regional one; to be used in the European neighborhood. Putting aside these differences between the NRF and the Battle Groups, the question has to be addressed on how to ensure that these two rapid reaction forces are complementary and not working in competition. Some findings and recommendations how to achieve this challenging objective are offered in following text.

### 3. CONTEXTUAL CHANGES

- *Formalized NATO-EU Cooperation*

The military operations in Bosnia, Kosovo, and so on are not strictly NATO or EU-led, but include members of both organizations and partner nations. The operations are therefore, at least to a partial degree, ad hoc coalitions of the willing. Such coalitions have obvious benefits, including flexibility, but they also have negatives, including needless duplication of effort. NATO and the EU have made good overall progress in dealing with these types of problems, including the formal sharing of capabilities and planning functions. More needs to be done, however. NATO should add a *European Security Committee* to its organizational structure. This formal link would permit NATO-EU members and their partners to discuss, decide, and act upon transatlantic security issues more effectively. (As a matter of fact, this innovation would merely institutionalize what is already being done informally.) Such an arrangement would thus permit closer NATO-EU cooperation, particularly in shaping and supporting each other’s strategic visions, while also preserving everyone’s freedom of action.

---

<sup>6</sup> Miroslav Kelemen - Pavel Necas, “Slovak Education and Training System Contribution to the NRF”, International Conference CATE 2005, Brno, 2005.

- *A European-Level Approach to Defense Force Structures*

If formal and expanded NATO-EU cooperation is a necessary starting point for a revised NATO *Strategic Concept*, so is *a common European-level approach to defense force structures*. Reforms in this area already include establishing professional, all-volunteer militaries; the increased out-sourcing of non-military activities; and the possible disbanding of military unions. These reforms, however, only represent half steps towards the ultimate question – Will there ever exist a Composite European Army? Some say “never,” given the national sovereignty issues involved, and some say “without a doubt.” The latter cite the incremental steps that have either occurred or are presently underway, including the European Air Group (which includes the United Kingdom, France, Germany, Italy, Spain, Belgium and others), a Czech-Slovak-Polish multinational brigade, which was fully operational and had a headquarters located in Slovakia, and a possible joint training school for Tiger helicopter pilots.<sup>7</sup> The next logical step after such functional clustering would be to replace several national armies with pan-European military capabilities, and finally to field a European Army as a key pillar of the North Atlantic Treaty.<sup>8</sup> Again, the political costs of this type of contextual change may seem exorbitant, but the financial and operational costs of not pursuing it may be even worse.

- *Adequately Funded Alliance Transformation*

The political will in Europe to increase post 9/11 defense spending simply is not there. „Most European countries continue to spend under 2% of their GDP on defense“<sup>9</sup>, which has led to major capabilities shortfalls over time. To begin rectifying this state of affairs, NATO members need to do three things. First, *they need to develop a well-defined and commonly understood end-state for Alliance transformation*. Without this particular vision, nations may be tempted to cut antiquated force structures without redirecting resources into needed transformational capabilities. Second, *they should understand the true costs of transformation*. The savings from cutting in-place forces will not be enough to pay for new (and needed) capabilities. These costs should therefore be identified and articulated up front, thus allowing national governments to plan for them in budgetary terms and to manage their political consequences more effectively. Finally, *transformation requires the willing acceptance of risk* on a number of fronts. These risks should be defined, articulated and

---

<sup>7</sup> Daniel Bastien and Klause Becher, “Transforming NATO Forces: Spending More Wisely,” *Transforming NATO Force from European Perspectives*, eds. C. Richard Nelson and Jason S. Purcell, (The Atlantic Council of the United States, 2003), p. 56.

<sup>8</sup> Robert Mroziewicz, “Enlargement and the Capabilities Gap,” *Transforming NATO Forces*, p. 89.

<sup>9</sup> Pavel Nečas – Stanislav Szabo.: Back to the future: geopolitical security or chaos? [Monograph]. Košice : FA TU, 2006, 111 p. ISBN 80-8073-433-X

accepted from the beginning, including the drawing down of large land armies that are no longer required for national territorial defense.

- *Modify NATO Decision-Making Processes*

Finally, NATO is to develop and to reflect a final contextual change – i.e., the Alliance needs to modify its decision-making processes so that they will help minimize the political impasses or outright paralysis brought about by increased member numbers. Basically, deliberately awkward decision-making that willingly sacrifices timeliness for comprehensiveness is not necessarily an advantage now. In a world of asymmetric intra-state conflicts, quick decisions and actions have become key political and military requirements, especially against terrorists and other fluid, rapid, and flexible sub-state actors. Therefore, a judicious balance needs to be found within NATO between the desire for efficient military action in response to common threats and the need to ensure that all allied members have a chance to exercise consensus. Needed variants to current NATO decision-making could include the following.

- The “Threatened Ally” Rule, whereby any member nation (or combination of nations) has the right to request the preparation of operational planning options – without prior NAC political guidance and direction – if it sees a threat to its territorial integrity, political independence, or security.
- The “SACEUR Discretion” Rule, whereby the NAC delegates broad discretionary authority to SACEUR to prepare and update, as necessary, contingency operational plans for a broad range of possible NATO military missions.
- The “Coalitions within NATO” Rule, which would require unanimous approval for a “Committee of Contributors,” chaired by the Secretary General, to carry out operations on behalf of the Alliance as a whole.
- The “Voting System” Rule, whereby the NAC might break an impasse by authorizing a weighted voting process similar to the EU’s Qualified Majority Vote System (which currently applies only to non-military decision-making).
- And the “Membership Suspension” Rule, whereby members who violate common Alliance values and principles could be suspended, either temporarily or permanently, from the Alliance.



#### 4. STRATEGY ADJUSTMENTS

- *Adopt Preemption as a Possible NATO Option*

There are four necessary components to winning the fight against terrorism and other asymmetric risks: „leadership, persistence, focus and lethality“. <sup>10</sup> However, these needed attributes for success require tools – as many tools as possible, including military preemption. The concept of preemption has obvious advantages – it helps define threats, thresholds, and boundaries; it provides strategic focus; it potentially changes strategic mindsets; and it can coordinate differing approaches under one galvanized will, among many other things. But to embrace preemption as a possible security option for NATO, member nations will have to ensure 1) it is legally and morally defensible, 2) it has clear objectives, 3) it has a high probability of success, and 4) it is proportional. Most importantly, though, preemption must be part of a larger, more comprehensive strategy that includes all the elements of national and international power. It must support political, financial, information, legal, and law enforcement activities. It should not be an option of first resort or of last resort, but should be used according to well-defined thresholds and criteria. Meeting all the conditions for preemptive action will therefore be difficult for the Alliance; the risk of acting against a direct and imminent threat should always outweigh the risk of doing nothing. However, in the case of terrorist groups willing to use WMD, preemption may be the only option available for Alliance members.

- *Refine the NATO Response Force Concept*

Preemption, prevention and active self-defense will require a wide range of military capabilities if they are to succeed, including a far-reaching NRF.

- The overarching goal of the NRF is to provide the common intelligence, targeting, planning, and command and control capabilities that currently distinguish U.S. military capabilities from European capabilities.
- The NRF should be used for shows of force, non-combatant evacuation operations, humanitarian relief/disaster relief functions, initial or even forced entry operations, stand-alone offensive or defensive joint operations, and perhaps “new” missions like theater missile defense, consequence management, and preemption.
- NATO members need to develop niche capabilities to contribute to the NRF. Acquiring these capabilities will be easier for those countries that are building their militaries from

---

<sup>10</sup> See Anthony H. Cordesman and Arleigh A. Burke, “Defending America, Redefining the Conceptual Borders of Homeland Defense”, *Center for Strategic and International Studies*, 19 September 2001.

the ground up than for those who are trying to adapt inherited Warsaw Pact force structures.

- If the NRF is to succeed, it will require international-level training support (especially for counter-terrorism operations), new multinational formations, „an Alliance-level planning system“<sup>11</sup>, and a new system of NATO-level financing.
  - *Adopt Combination Warfare as a Formal Strategy*

Finally, there is the question of a formal strategy for NATO itself. There are those who believe that any strategy would be an unneeded encumbrance; it would deprive Alliance leaders of the necessary “wobble room” they need to improvise their way through assorted crises. This unfortunately is “old think.” It refuses to account for an inconvenient fact – the NATO Alliance will increasingly confront faceless, modular, unpredictable and asymmetric foes. They are borderless and transnational. They prefer to employ hybrid, multi-dimensional means, including Industrial Age or late-Cold War military equipment, ballistic and cruise missiles, weapons of mass destruction (and disruption), limited stocks of precision weapons, growing anti-access capabilities, and an expanding capability to conduct global-level cyber warfare. To combat these troublesome new realities, NATO needs to embed a relevant and overarching security strategy – Combination Warfare.<sup>12</sup>

## 5. CONCLUSION

Tailored changes to NATO decision-making processes are necessary, especially if the Alliance hopes to quarantine or stamp out a range of security problems at their source. But what about the “tip of the spear” – i.e., what about NATO’s actual capacity to apply force? Should the Alliance simply look inward to develop the capabilities it needs, or should it look outwards and pool its resources with other security actors? Obviously, there are synergies to be had by co-operating with others, and a natural, mutually beneficial point of cooperation could be between the NATO Response Force and the European Union Battle Groups.

Yes, NATO and the EU are different organizations. And yet, although their histories, mentalities, and actual objectives may differ, they share a growing interest in global security and crisis management. They also share a belief that rapid reaction forces are indispensable security tools for the future. Given this shared belief, is cooperation feasible between these forces, even if only in certain areas? At present, it is impossible to imagine both forces

---

<sup>11</sup> P. Nečas – J. Nižňanský – Stanislav Szabo: NATO Response Force planning. In: Acta avionica [vedecký časopis]. Košice : Letecká fakulta Technickej univerzity Košice, 2005, č. 11, roč. VII, s. 23 – 26. ISSN 1335-9479

<sup>12</sup> Peter Faber, *et al*, “Combination Warfare: A New NATO Strategy for the Asymmetric Risks and Challenges of the 21<sup>st</sup> Century”, *Essays by Senior Courses 100 and 101*, eds. Dieter Ose and Peter Faber, NATO Defense College Essay Series No. 4, Rome, 2003, pp. 13-47.

operating simultaneously in the same theater and under the same chain of command – it is probably not technically feasible nor politically realistic. Nevertheless, there are three ways that synergy creating cooperation might occur;

- First: Operate simultaneously in the same theatre but in distinct regions with different tasks and capabilities (again, like in Afghanistan).
- Second: Operate in succession – i.e., have one force relieve the other at a set point in an operation and then become responsible for it.
- Third: Mutually borrow from each other's capabilities, regardless of who is responsible for a certain mission.

These first concrete and complementary steps will require a favorable context however. NATO and the EU will obviously have to coordinate the development of their Task Forces to ensure their availability and readiness. They will also have to harmonize and clarify their chains of command in preparation for eventual crises. Finally, they will have to coincide their transformation activities more closely together (this particularly applies to EU members who are not NATO nations). And yet, if they take the above steps and match them with comparable changes in non-Article 5 decision-making processes, NATO members will be better prepared to deal with tomorrow's asymmetric threats, including transnational global terrorism. They will also be able to project influence out-of-area, including Africa for example. In pursuing its interest there, however, the Alliance might want to consider adopting a three-tiered approach to spreading peace and stability in a challenging new security space.

NATO and the EU may want consider these suggestions as short-term necessities. They have to be complemented by common strategic planning, undertaken by the military bodies of both institutions, which includes threat and risk assessment, force packaging and operational scenarios. A case study on how NRF and Battle groups operate together might serve as a useful first step.

Despite the conceptual differences between the NRF and the Battle Groups it seems adequate that both organizations start right know working on complementary. Regular meetings between NATO's MC and the EUMS would serve the purpose to avoid any misunderstandings about the nature of both forces and to make them work effectively.

## BIBLIOGRAPHY

[1] SHAPE Issues, The NATO Response Force – NRF, at: [www.nato.int/shape/issues](http://www.nato.int/shape/issues)

[2] MASALA, C.: NATO Response Force and Battle groups: Competition or Complementary? Rome : NDC Research paper, No. 18, 2005.

# KRITICKÉ MYSLENIE – ZÁKLADNÝ NÁSTROJ V ROZHODOVACOM PROCESSE

pplk. Ing. Miroslav LORINC

pplk. Ing. Vladimír ŠIMKO

pplk. Ing. Jozef TAKÁCS

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Kritické myslenie predstavuje myšlienkový proces aktívnej tvorby koncepcie, aplikácie analýzy, syntézy a hodnotenia informácií generovaných a získaných pozorovaním, skúsenosťami, komunikáciou (výmenou), s uplatnením sebareflexie pri ich použití. Kritické myslenie nepreberá hotové poznatky, ale vytvára ich na základe skúseností a skôr osvojených znalostí, čo má veľký význam najmä pre vojenských lídrov.

Kľúčové slová: zámer, pýtanie sa, informácia, koncept.

## 1. ÚVOD

Prehlbujúca sa globalizácia bude na dlhé obdobie ovplyvňovať bezpečnostné prostredie, v ktorom okrem iných definuje svoje záujmy aj Slovenskej republiky. Toto prostredie je v strategických dokumentoch SR definované takými negatívnymi aspektmi ako sú nepredvídateľnosť, nejasnosť a nové bezpečnostné hrozby, s ktorými sa budú musieť v budúcnosti vyrovnáť aj ozbrojené sily Slovenskej republiky. Je niekoľko prístupov, ako zvládnuť tieto výzvy, ale ani jeden variant sa nepodarí naplniť bez kvalitne pripraveného riadiaceho personálu na všetkých úrovniach velenia a riadenia. Vzhľadom na túto skutočnosť bude príprava lídrov v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) pre zvládnutie týchto aspektov zohrávať rozhodujúcu úlohu. Nespornou známku kvality riadiaceho personálu je jeho schopnosť uplatňovať kritické myslenie v praxi. Pojem kritické myslenie, ktorý je vo veľkej miere uplatňovaný v osnovách prípravy vojenských lídrov v členských štátoch Severoatlantickej Aliancie je v súčasnosti v osnovách prípravy vojenských lídrov OS SR skoro neznámy pojem.

## **2. KRITICKÉ MYSLENIE**

Aby sme sa mohli zaoberať úlohou kritického myslenia v rozhodovacom procese lídra musíme sa bližšie zoznámiť s významom pojmu „kritické myslenie“ a vymedziť jeho význam. Pri pokusoch preložiť pojem „Critical Thinking“ z angličtiny sa stretneme s množstvom výrazov s viac či menej podobným významom, ako sú: tvorivé, kreatívne, konštruktívne, produktívne, inšpirujúce, uvažujúce... myslenie, ale ani jeden nevystihuje presne podstatu pôvodného anglického výrazu. V skutočnosti nie je pre aplikovanie kritického myslenia rozhodujúce hľadať odpovedajúci názov v slovenskom jazyku, ale správne pochopiť jeho obsahový význam. Pri hľadaní odpovedí na tieto otázky musíme ísť späť do minulosti, do čias Gréckych filozofov. Význam, respektíve pôvod slova pochádza z gréckeho „Kritos“, ktoré znamená náročný úsudok a „Kriterion“ vo význame štandard. Spomedzi filozofov, ktorí sa najviac snažili využívať tento fenomén v praxi bol slávny Sokrates, ktorý hľadal význam a pravdu pomocou sérií otázok. Mnoho rokov neskôr Clausewitz definoval kritické myslenie ako genialitu skladajúcu sa z harmonickej kombinácie elementov, z ktorých jeden je prevládajúci, ale ani jeden nie je v konflikte s ostatnými. Následne definoval kritické myslenie ako silu mysle, ktorá umožní zachovať si schopnosť reálne uvažovať vo výnimočne stresujúcich a silne emočných situáciách. V nadväznosti na tieto informácie môžeme vidieť kritické myslenie ako myšlienkový proces aktívnej tvorby koncepcie, aplikácie analýzy, syntézy a hodnotenia informácií generovaných a získaných pozorovaním, skúsenosťami, komunikáciou (výmenou) atď. s uplatnením sebareflexie, vnútornej disciplíny a schopnosti vnútornej korekcie (spätná väzba) pri ich použití. To znamená, že kritické myslenie nepreberá hotové poznatky ale vytvára ich na základe skúseností a skôr osvojených znalostí. V podstate teória kritického myslenia je o učení ako myslieť a ako skvalitňovať kvalitu myslenia.

## **3. ROZVOJ KRITICKÉHO MYSLENIA**

Vzhľadom na skutočnosť, že kritické myslenie zahŕňa veľa rôznych atribútov môže byť vnímané ako priamočiare myslenie v širokých súvislostiach. Dr. Richard Paul vypracoval model, ktorý môže byť prezentovaný dvoma skupinami týchto atribútov: prvá obsahuje elementy, úvahy (dedukcie) a druhá je zložená z intelektuálnych štandardov. Tento model znázorňuje ako dávajú kritickí myslitelia do súladu schopnosti myslieť so skutočným svetom a tým dospejú k odôvodnenému, rozumnému úsudku. Pochopenie podstaty a postupné

osvojovanie si kritického myslenia prostredníctvom modelu elementov a štandardov je jeden z najefektívnejších spôsobov, ktorý je jednoduchý na študovanie, cvičenie i vyučovanie.

#### 4. ELEMENTY KRITICKÉHO MYSLENIA

Tento model je zložený z ôsmich elementov usporiadaných do kruhového tvaru, ktorý zdôrazňuje nelineárne usporiadanie vzájomne sa dopĺňujúcich elementov. Predmetné elementy sú definované ako elementy úvahy, alebo dedukcie a sú to: zámer, otázka, informácia, koncept, záver, predpoklad, uhol pohľadu a dosah.

**Zámer** – kritickí myslitelia chcú ohodnotiť zámer svojho myslenia a činností. Jedná sa o nájdenie odpovede na otázku, či je ich zámer v súlade s cieľom, požiadavkami, hodnotami a potrebami. Kritický mysliteľ v každej situácii pozerá viac do hĺbky s cieľom eliminovať klamné zámery (správa v médiách, informačná kampaň vo vojne, atď). Kľúčom k porozumeniu zámeru je, aby si človek uvedomoval a bol schopný eliminovať sebaklam.

**Pýtanie sa** – je najdôležitejší element kritického myslenia. Použitie kritických otázok je možné vidieť v troch rovinách:

- potrebe neustále klásť kritické otázky,
- vzťahu medzi jednotlivými kritickými otázkami,
- potrebe klásť kritické otázky a odpovedať na ne v správnom čase.

V skutočnosti sa jedná o definovanie problému. Prefíkaní kritickí myslitelia vnútorne vo svojej mysli nepretržite prehodnocujú, či sa pokúšajú odpovedať na správne otázky, vyriešiť správny problém. Dr. Richard Paul definuje 3 druhy otázok; otázky faktov, otázky uprednostnenia, otázky úsudku.

Pre potreby strategických lídrov:

- otázka úsudku je najkomplikovanejšia, vyžaduje najlepšie kritické myslenie a spôsobilosti dedukovať,
- otázka faktu má len jednu správnu odpoveď,
- otázka uprednostnenia má viac odpovedí.

Použitie skúmavých otázok vedie k hlbšiemu porozumeniu komplexného národného bezpečnostného prostredia.

**Informácia** – Kritický mysliteľ musí byť schopný rozpoznať dôležité informácie a posúdiť ich celkovú kvalitu. Musí vidieť, ako tieto informácie pasujú k sebe a aké spojenie existuje medzi informáciami a celou organizáciou. V súčasnosti v dobe informačného veku nie je núdza o množstvo informácií. Vzhľadom na skutočnosť, že zhruba 70% informácií využívaných stratégmi prichádza z vonkajšieho prostredia stále väčší dôraz bude kladený na schopnosť posúdiť ich kvalitu.

Dr. Richard Paul vidí 3 spôsoby, ako kritický myseľ absorbuje informácie:

- inertné informácie – nepoužiteľné, zbytočné informácie,
- aktivovaná ignorancia – nebezpečné, používa nepravdivé informácie ako pravdivé,
- aktivované vedomosti – silné, pravdivé informácie, ktoré vedú k pochopeniu a rozumnému rozhodovaniu

Celkovo sú kritickí myslitelia skeptický k informáciám a v skutočnosti závisia na intelektuálnych štandardoch, ktoré im umožnia informácie vyhodnotiť a tak dospieť k vedomostiam. Nedostatok informácií môže viesť k strategickej nerozhodnosti. Odkladanie vykonania rozhodnutia strategickými lídrami s nádejou na získanie viac informácií môže viesť k strate príležitosti, ktorá sa pravdepodobne nebude opakovať. Z tohto dôvodu je pre lídrov rozhodujúce vykonať rozhodnutie potrebnom čase s informáciami, ktoré sú v danom okamžiku dostupné. Pri rozhodovaní na základe informácií v danom čase je veľmi dôležité uplatnenie zdravého úsudku a dedukcie.

**Koncept** – je najsilnejším elementom kritického myslenia. Kritický mysliteľ núti svoju myseľ myslieť rôznymi spôsobmi pre uskutočňovanie rovnakých vecí a nápadov. Výborní kritickí myslitelia sú silní koncepční myslitelia, ktorí dávajú najavo mentálnu schopnosť rýchlo a pohodlne meniť oblasť svojho myslenia s cieľom kriticky zhodnotiť a analyzovať situáciu. Nekritickí myslitelia ustrnú pri používaní rovnakého konceptu, alebo pri použití nesprávneho konceptu. Takto sa dostávajú do koncepčnej pasce.

**Záver** – je vedomý myšlienkový proces, ktorý dospeje k záveru na základe vysvetlení a predpokladov. Kľúčom k porozumeniu záveru je ohodnotiť zdôraznené predpoklady a použiť dobrý úsudok pre dospeniu k správne záveru. Kritickí myslitelia vyhodnotia a vysvetlia dostupné informácie a následne otestujú opodstatnenosť zdôraznených predpokladov. Kritickí myslitelia sa vyhýbajú vykonaniu okamžitých, rýchlych záverov.

**Predpoklad** – môže sa jednať o vedomé stanovisko, alebo názor, alebo pravdepodobnejšie sa jednať o podvedomý názor. Vedomé predpoklady používame vždy, keď nemáme dostatok informácií. Dobrí kritickí myslitelia sa pokúšajú podvedomé predpoklady a nápady priviesť do úrovne vedomého porozumenia, aby mohli byť tieto predpoklady podrobiť otázkam, analýzam, hodnoteniam, a mohli ich potvrdiť, odmietnuť, alebo aktualizovať.

**Uhol pohľadu** – schopnosť vidieť veci z iného uhlu pohľadu je rozhodujúca časť kritického myslenia, ktorá úzko súvisí s koncepčným myslením. Dobrý kritickí myslitelia sa dívajú na situácie z rôznych uhlov pohľadu a rôznych oblastí. Najskôr si ujasnia vlastný pohľad, potom uznajú ostatné uhly pohľadu, kontrasty a následne zámerne vstupujú do iných uhlov pohľadu. Nevidia ich ako hrozbu, ale ako ďalšiu oblasť, ktorá musí byť pochopená a možno aj adoptovaná. Posudzovanie rôznych uhlov pohľadu pomôže kritickému mysliteľovi, hlavne na strategickej úrovni porozumieť prostrediu a ozrejmiť nejasnosti.

**Dosah** – pred vykonaním samotného rozhodnutia očakávame čo nastane po aplikovaní rozhodnutia. V skutočnosti sa jedná o určitý druh analýzy do budúcnosti, v ktorej kritickí myslitelia vždy berú do úvahy iné názory, mienky a činnosti. Dr. Richard Paul hovorí, že kritickí myslitelia by mali uvažovať o dosahoch v troch rovinách:

- možné,
- pravdepodobné,
- nevyhnutné.

Keď uvažujú o dosahu, mali by uvažovať o všetkých možných rozumných možnostiach, ktoré môžu nastať medzi najhoršími a najlepšimi alternatívami. Následne majú kritickí myslitelia vyhodnotiť a vziať do úvahy najpravdepodobnejšie možnosti, definovať ich dosahy, ktoré sú k danej situácii nevyhnutné. Tieto skutočnosti ich nútia zamerať sa na konečnú fázu. V nadväznosti na tieto skutočnosti môžu potom kritickí myslitelia ľahko porovnať možné a pravdepodobné dôsledky činností, prostredníctvom ktorých budú daný problém riešiť.

Každý jeden prvok myslenia je vzájomne prepojený s ostatnými. V nadväznosti na túto skutočnosť interný vzťah elementov kritického myslenia sa zoraďuje do dynamického myšlienkového pochodu, ktorý má nelineárny charakter. Z toho vyplýva, že každá zmena jedného prvku môže vyvolať zmenu všetkých ostatných prvkov. Tento spôsob myslenia vyžaduje určitý stupeň mentálnej flexibility v podobe priamočiareho myslenia v širokých súvislostiach. Proces tohto myslenia sa nepretržitým vyhľadávaním nových informácií,



kontrolovaním osobnej predpojatosti, zachovaním koncepcnej flexibility a udržaním otvorenej mysle nepretržite aktualizuje

## 5. INTELEKTUÁLNE ŠTANDARDY KRITICKÉHO MYSLENIA

Druhá skupina atribútov kritického myslenia „intelektuálne štandardy“ pôsobí ako princípy na meranie kvality myslenia. Dr. Richard Paul identifikuje týchto deväť intelektuálnych štandardov: zrozumiteľnosť, správnosť, presnosť, dôležitosť, rozsah, hĺbka, logickosť, význam, férovosť. Kritickí myslitelia použijú tieto štandardy pre každý element myslenia na vytvorenie logicky odôvodneného modelu myslenia. Najlepší spôsob ako použiť tieto štandardy pre príslušné elementy je kladením otázok, ktoré s nimi priamo súvisia.

**Zrozumiteľnosť** je hlavným štandardom, ktorý robí schopnosť chápania možným. V širokých súvislostiach je možné uplatniť ostatné štandardy až vtedy, keď je príslušný element jasne pochopený.

**Správnosť** je najlepší spôsob na zistenie opodstatnenosti každého elementu. V skutočnosti sa jedná o polozenie otázky „je to správne“?

**Presnosť** umožní kritickým mysliteľom informácie vytriediť.

**Dôležitosť** umožní zamerať myslenie na oblasti, ktoré priamo súvisia s problematikou, alebo rozhodnutím. Schopnosť lídrov klásť otázky „ako je toto dôležité“ je obrovský krok vpred, ktorý výrazne zjednodušuje rozhodovací proces.

**Rozsah a hĺbka** sú dva najviac súvisiace a vzájomne sa doplňujúce štandardy. Schopnosť rozoznať harmóniu medzi nimi je v tomto prípade kľúčom k ich správne uplatneniu. V reálnej situácii je pre lídrov prospešné vidieť rozsah v uhle pohľadu, koncepte, očakávaní a implikáciách, ale zároveň potrebujú lídri vidieť aj hĺbku v informáciách, konceptoch, očakávaníach a otázkach. V tomto prípade vedú štandardy k položeniu otázky „mám dostatočne široký uhol pohľadu s dostatočnými detailmi o druhotných, následných účinkoch“?

**Logickosť** vyžaduje prehodnocovať a reflektovať na akékoľvek podmienené stanoviská a informácie. Dôležitosť tohto štandardu je zdôraznená možnosťami jeho uplatnenia v hľadaní odpovede na otázku nielen čo sa aplikuje na konkrétnu situáciu, ale tiež toho čo je najdôležitejšie.

**Dôležitosť** pomôže zoradiť informácie, uhly pohľadu, koncepty a možné dôsledky podľa priorit. Môže byť považovaná za prvý krok smerom k plánovaným operáciám založeným na účinkoch.

**Férovosť** je zo všetkých najviac kontroverzný štandard. Jeho hlavný význam spočíva v snahe zabrániť, alebo prinajmenšom eliminovať egocentrizmus. Otvorenými otázkami zostáva ako je možné určiť čo je férovosť, kto stanoví čo je férové a čo nie. K odpovedi na tieto otázky sa môžeme priblížiť konštatovaním, že kritické myslenie nesúvisí s politickou korektnosťou, morálkou a hodnotami. V praxi sa ale môžeme stretnúť so situáciami, keď zruční profesionáli využívajú kritické myslenie na zneužitie, alebo využitie druhých.

## 6. KRITICKÉ MYSLENIE V KONFRONTÁCII SO SKUTOČNOSŤOU

V praktickom využití kritického myslenia, keď v skratke môžeme povedať, že kritické myslenie je monitorovanie kvality myslenia, je potrebné vidieť kritické myslenia v dvoch rovinách – vonkajšej a vnútornej.

- a. Vnútoraná dimenzia – je v znamení monitorovania kvality nášho myslenia
- b. Vonkajšia dimenzia – je v znamení monitorovania kvality myslenia druhých

Pre potreby lídrov ide o to, ako dokázať využiť obe tieto roviny. Najvhodnejší spôsob využitia oboch týchto rovín je kladením správnych otázok v správnom čase na správnom mieste.

Pri usmerňovaní vnútornej dimenzie nášho kritického myslenia (vlastného myslenia) si položte niektoré z nasledných otázok:

- čo som povedal, že je účel môjho myslenia,
- aké mám otázky pre túto situáciu,
- čo myslím, ktorá bude otázka, alebo záver, potrebujúce moje rozhodnutie,
- aké mám informácie o pravde,
- ktoré sú informácie, ktorých mám príliš veľa, alebo príliš málo,
- aké koncepty práve teraz využívam
- k akým záverom som už dospel,
- ktoré predpoklady zvýrazňujú tieto závery,

- potrebujem vykonať nejaké predpoklady v tejto situácii,
- aký je môj uhol pohľadu,
- aké sú iné uhly pohľadu,
- aké dopady by som očakával ako výsledok môjho kritického myslenia,
- aký je požadovaný môj konečný stav (cieľ),
- je to férové a nezištné,
- skontroloval som moje úvahy proti niektorým intelektuálnym štandardom ?

Pri usmerňovaní vonkajšej dimenzie kritického myslenia (myslenia iných) hľadajte odpovede na niektoré z týchto otázok:

- aká je môj pravý zmysel v tejto situácii,
- čo si v skutočnosti o tom myslím,
- aké otázky by som sa mal pýtať,
- ktoré sú žiadané otázky, ktoré som nepoložil,
- ktoré otázky sú neprípustné klásť,
- ktoré informácie v skutočnosti potrebujem,
- aké sú informácie, ktoré by som rád vedel a chýbajú,
- ktoré iné koncepty by boli použiteľné pre túto situáciu,
- ktoré koncepty, čo by zmenili moje myslenie by som použil,
- k akým iným záverom by sme mohli dospieť pri použití týchto informácií,
- sú predpoklady iných k dispozícii,
- aké predpoklady by radikálne zmenili moje závery,
- či názor v zo scenára chýba,
- z akého uhlu pohľadu pristupujem k riešeniu tejto situácie,
- sú tu iné názory, alebo oblasti, ktoré by som mal akceptovať,
- aké sú možné dopady tohto robustného myslenia,
- ktoré dopady sú najpravdepodobnejšie,

- na základe tohto myslenia, ktoré sú nevyhnutné dopady,
- ako tieto dopady vyhovujú, alebo prekračujú moje konečné očakávanie,
- ako by som hodnotil myslenie iných v tomto pomyselnom vzťahu,
- použil som intelektuálne štandardy k týmto dedukciám?

Budúci kritickí myslitelia musia neustále zdokonaľovať svoje zručnosti tak v tejto oblasti tak, aby sa kritické myslenie stalo prirodzeným prvkom ich schopností ako vzorová forma myslenia. Na začiatku bude toto precvičovanie ťažké, hlavne čo sa týka zmeny myslenia, schopnosti zachovať si flexibilitu, byť prístupný na zmeny a tiež potlačenia vlastného ega. Po určitom čase bude kritické myslenie dominovať myšlienkovému procesu lídrov tak, že začnú rozoznávať nekritické myslenie druhých. Pri správnej a rozumnej aplikácii kritického myslenia sa predpokladá primerane používať formy efektívnej komunikácie a schopnosť riešiť problémy dodržaním vysokého štandardu a zásadovosti. Všetky tieto atribúty predurčujú kritické myslenie na uplatnenie v riadiacom procese lídrov bez ohľadu na sféru ich pôsobenia.

## **7. UPLATNENIE KRITICKÉHO MYSLENIA V PRAXI**

Uplatnenie kritického myslenia v praxi nie je možné bez kvalitnej prípravy v oblasti vzdelávania a výcviku vojenského personálu, ktorá musí byť včlenená do osnov výcvikovo vzdelávacieho procesu nie len na úrovni kariérnych kurzov, ale už na úrovni základného vysokoškolského vzdelania tak, aby mohli budúci lídri uplatňovať zásady kritického myslenia už od začiatku svojej vojenskej kariéry.

Z tohto pohľadu musí byť v prvom rade pripravený pedagogický zbor, ktorý musí uplatňovať zásady kritického myslenia v ich prístupoch k vyučovaniu a výcviku nielen pre naplnenie obsahu vyučovania predmetov definovaných v učebných osnovách, ale ako komplexnú prípravu profesionálneho vojaka v procese prípravy vojenského personálu v období od prvého dňa, kedy poslucháč otvoril bránu vojenskej vzdelávacej inštitúcie až po nástup k útvaru po ukončení výcvikovo vzdelávacieho procesu.

V nadväznosti na takéto zadefinovanie je potrebné chápať a uplatňovať kritické myslenie v podmienkach prípravy lídrov ako:

- nezávislé a samostatné myslenie, z čoho vyplýva, že každá osoba si vytvára svoje vlastné názory, presvedčenia, hodnoty a postoje,

- myslenie hľadajúce rozumné argumenty, premyslené zdôvodnenia, na základe ktorých je dôležité pre lídrov dokázať svoj názor racionálne obhájiť a zároveň pritom starostlivo zvažovať argumenty druhých,
- myslenie v kolektíve, kde jedinec svoje myšlienky overuje a zdokonaľuje tým, že sa o ne delí s ostatnými členmi kolektívu,
- iniciatívu pri chopení sa myšlienky, jej preskúmanie a konfrontovanie s názormi opačnými, ale i takými, ktoré sú dobre známe,
- prebúdzenie vnímavosti a zvedavosti lídrov k odhaľovaniu otázok, či problémov a následné predkladanie návrhov na ich riešenie.

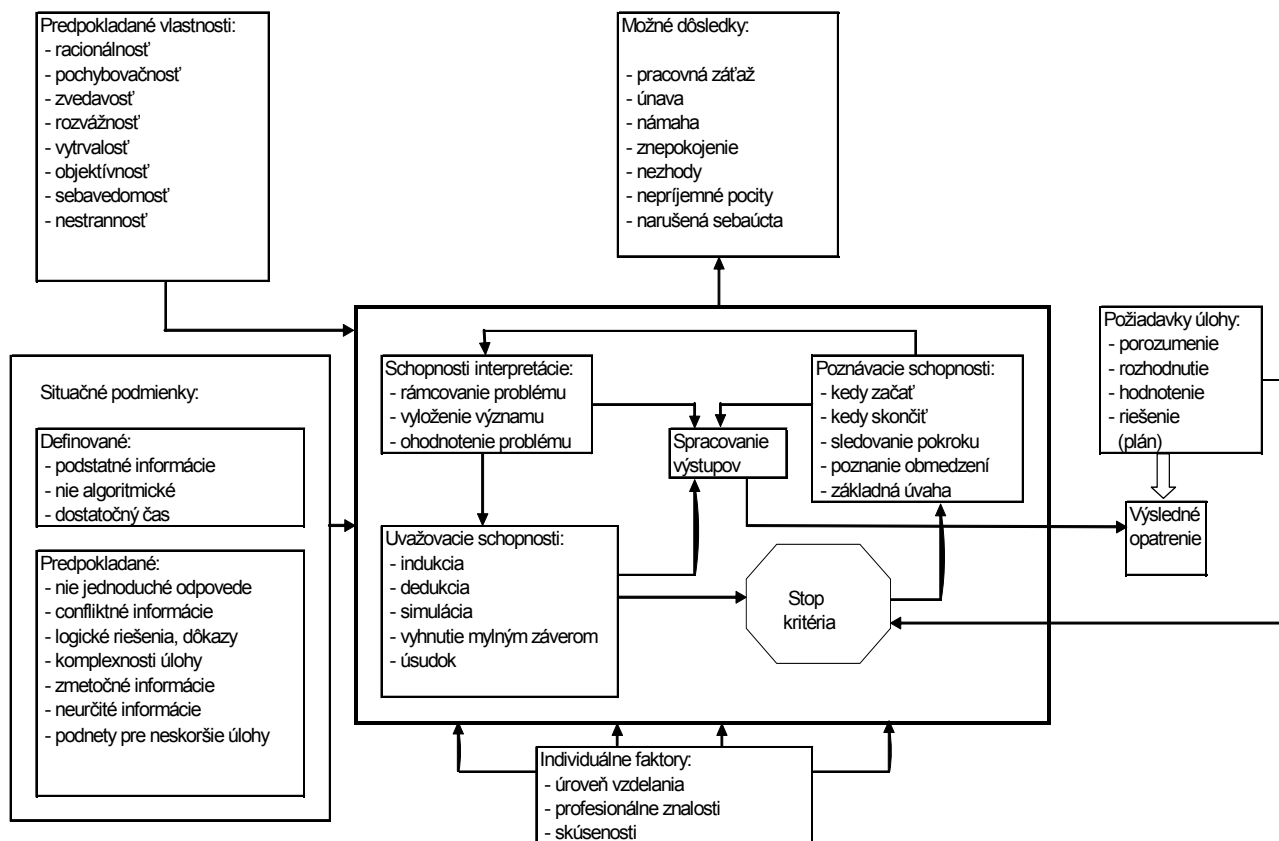
Vzhľadom na takto chápaný obsah kritického myslenia môžeme hovoriť o kritickom myslení ako o skúmaní procesov, trendov a tendencií za účelom nájsť lepšie, účinnejšie a efektívnejšie spôsoby ako postupovať ďalej.

Je to kritika v zmysle konštruktívneho postoja a pozície, ktoré je poháňané vnútornou inšpiráciou a kreatívnym duchom. Jeho výsledkom by mali byť novátorské prístupy pri navrhovaní a uplatňovaní nových riešení pri zachovaní všetkých pozitívnych aspektov predchádzajúcich riešení.

Pri takto rozvíjanom kritickom myslení bude na konci vzdelávacieho procesu nositeľom kritického myslenia riadiaci personál na všetkých úrovniach velenia a riadenia, pre ktorý bude charakteristické:

- formulovať jasné a presné otázky za účelom objasnenia problému,
- zhromažďovať a hodnotiť informácie podľa relevantnosti ich s využitím abstraktného myslenia efektívne interpretovať,
- posúdiť kredibilitu informačných a znalostných zdrojov,
- posúdiť kvalitu argumentácie a jej racionálnosť,
- prichádzať k premysleným záverom a riešeniam, správnosť ktorých bude preverovaná cez prizmu relevantnosti a platné normy,
- rozmýšľať „otvoreným spôsobom“ a používať alternatívne „myšlienkové pochody“ pre pochopenie a hodnotenie problému. V prípade potreby ich využívať pre tvorbu a formulácie východísk, implikácií a predvídať ich praktické dopady,
- efektívne komunikovať s ostatnými s cieľom hľadať a nájsť riešenia pre komplexné problémy,
- odpútať sa od osobných sympatií a antipatií ku zdrojom a nositeľom odlišných názorov a myšlienok.

## 8. MODEL (SCHÉMA) KRITICKÉHO MYSLENIA



Zjednodušený spôsob fungovania kritického myslenia si môžeme ukázať na uvedenej schéme. Model kritického myslenia, tak ako je prezentovaný na obrázku vyžaduje prítomnosť a naplnenie určitých podmienok, vstupov, individuálnych schopností a vlastností.

Situačné podmienky sú prirodzené faktory, ktoré vyvolávajú a napomáhajú uplatneniu modelu kritického myslenia v konkrétnych podmienkach. V tomto modeli kritického myslenia rozlišujeme dva druhy situačných podmienok, „definované a predpokladané“.

Do prvej skupiny zaradené „definované podmienky“, ktoré sú nevyhnutné pre vstup každej epizódy kritického myslenia obsahujú:

- podstatné informácie nutné k vyvolaniu epizódy kritického myslenia,
- spôsob získavania požadovaných informácií, ktorý nemôže byť realizovaný algoritmickými metódami, tzn., nie rutinným alebo procesným spôsobom,
- faktor dostatočného času, ktorý je nutný pri uplatnení kritického myslenia.

Do druhej skupiny situačných podmienok sú zaradené „predpokladané podmienky“, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť vyvolania epizódy kritického myslenia u konkrétneho subjektu.

Jedná sa o situácie, keď odpoveď na daný problém nie je jednoduchá alebo určité konfliktné informácie môžu viesť k vyvolaniu epizódy kritického myslenia.

V kontexte so situačnými podmienkami umožňujú „predpokladané vlastnosti“ lídrov viac alebo menej uplatniť koncept kritického myslenia v každej konkrétnej situácii. Tieto individuálne vlastnosti podobne ako situačné podmienky sú vstupnými predpokladmi pre použitie kritického myslenia v praxi. Okrem vlastností lídrov obsahuje predmetný model „individuálne faktory“, ktoré odrážajú subjektívne vlastnosti jednotlivca ako sú vzdelanie, profesionálny aspekt, alebo praktické skúsenosti. V nadväznosti na tieto skutočnosti budú mať jednotlivci tendenciu využívať rozdielne techniky kritického myslenia.

Ďalej ukazuje model štyri „úlohové požiadavky“, ktoré vymedzujú hlavný zmysel konkrétnej epizódy kritického myslenia. Tieto úlohové požiadavky v podstate formujú časť podnetov tak, aby reakcie smerovali k úspešnému završeniu konkrétnej epizódy kritického myslenia. Napriek nepochybným pozitívam v aplikácii konceptu kritického myslenia sa môžu u jednotlivcov prejaviť vo forme vedľajšieho produktu niektoré negatívne reakcie ako únava, zvýšená pracovná záťaž a atď.

Vnútoraná časť modelu obsahuje sústavu schopností, ktoré sú nevyhnutné k organizácii procesov v etape vstupu lídra do procesu kritického myslenia. Ako to vyplýva zo schémy jedná sa o interpretáciu daného problému, úvahy o aspektoch získaných informácii a využití niektorých poznávacích schopností spájajúcich proces kritického myslenia s inou epizódou kritického myslenia, aspektmi daného prostredia, alebo požiadavkami danej úlohy.

Z modelu nakoniec vyplýva že porovnanie jednotlivých výstupov a kritérií bude viesť k iniciácii porozumení, hodnotení, rozhodnutí a vykonaniu riešení.

Ako zhrnutie týchto vlastností a schopností, môžeme vyvodiť čiastočný záver, že kritické myslenie sa skladá z dvoch základných atribútov. Prvým je zber, analýza a hodnotenie informácií z rôznych zdrojov, ktorých kvalita a dôveryhodnosť je rozmanitá a vyžaduje komplexný prístup. Druhou zložkou je samotný rozhodovací proces s presnými, relevantnými a včasnými výstupmi, ktoré sú následne formou komunikácie prenesené k všetkým užívateľom. Je dôležité vo všetkých fázach kritického myslenia si zachovať tzv. otvorenú architektúru, ktorá je schopná absorbovať a spracovať zmeny a nové skutočnosti .

Nastupujúca generácia profesionálov OS SR je každodenne konfrontovaná s tvoriacim sa novým profesionálnym prostredím. Dôstojníci čelia výzve dosiahnutia potrebných kvalít manažéra budúcnosti. Pre obe tieto kategórie je dôležitá schopnosť kritického myslenia v kontexte súčasných a budúcich zmien. Budovanie OS pre 21. storočie sa nezaobíde bez plnej angažovanosti, zainteresovanosti celého personálu. Správne pripravení ľudia sú

prvoradým predpokladom úspechu reformy a ďalšieho rozvoja OS SR. NGŠ OS SR vidí v oblasti personálneho manažmentu cestu k formovaniu vojenského profesionála a dôstojníka/manažéra prostredníctvom implementácie týchto kritických prvkov :

- redukcia vysokých hodností
- zmena úlohy dôstojníkov na všeobecne vzdelaných vodcov
- vytvorenie nového druhu práporčíkov – technických špecialistov
- vytvorenie poddôstojníckeho zboru, ktorý má nahradiť dôstojníkov s technickým vzdelaním
- centralizovať manažment personálu pod NGŠ
- zaistiť civilné riadenie rezortu obrany.

Všetky tieto prvky majú svoj hlboký ľudský rozmer s nutnou aplikáciou foriem, metód a prístupov, ktoré nám ponúka koncepcia kritického myslenia. Vodcovstvo v novom profesionálnom prostredí je zverené do rúk dôstojníkov na všetkých úrovniach. Má mnoho navzájom previazaných stránok ako je rešpekt, skúsenosti, sila citu, ľudská zručnosť, disciplína, vízia a umenie ovplyvňovať iných. Ako zdôraznil NGŠ OS SR vo svojich prioritách, na prvé miesta sa musí dostať vojenský personál a zvyšovanie spôsobilostí OS. Tieto priority sú úzko spojené so zmenami v systéme riadenia velenia, vzdelávania, výcviku, v modernizácii a v komplexnom logistickom zabezpečení. „Stredobodom pozornosti musí byť preto najmä vzdelávanie a výcvik kvalitného dôstojníckeho zboru, ako zdroja lídrov pre vedenie manažérov požadovaných zmien budúcich ozbrojených síl“<sup>1</sup>.

## 9. ZÁVER

Spôsoby a metódy ako zabezpečiť rozvoj kritického myslenia v činnosti lídrov môžu byť rôzne. Racionálne sa javí poučiť sa z programov západných vzdelávacích inštitúcií, kde majú z problematikou učenia kritického myslenia už bohaté skúsenosti. Podľa dostupných zdrojov existuje niekoľko metód v príprave z problematiky kritického myslenia. Ide o metódy samostatného predmetu kritického myslenia, alebo metódu využívania zásad kritického myslenia pri štúdiu konkrétneho odborného predmetu alebo kombináciu uvedených metód. Ktorú zo známych metód rozvoja kritického myslenia použiť nie je v našich podmienkach ani veľmi dôležité, skôr je dôležité začať čo najskôr, keďže uvedená problematika v našich vojenských vzdelávacích programoch prakticky absentuje.

---

<sup>1</sup> Kelemen, M.: Manažment zmien v procese budovania a rozvoja spôsobilostí OS SR. In: Vojenské reflexie. L. Mikuláš: NAO, 2006, č. 1/2006, str. 45. Reg. č. NAO-EČ-1/2006



Kritické myslenie sa musí stať základnou vlastnosťou každého vojenského lídra od taktickej po strategickú úroveň. Osvojenie si zásad a rozvoj kritického myslenia sa musí preto stať základom v ich príprave aj v podmienkach OS SR. Len tieto spôsobilosti umožnia našim profesionálnym vojakom obstať v rozhodovacích procesoch pri plánovaní budúcich operácií v medzinárodných štáboch ako rovnocenný partner s ostatnými vojakmi členských štátov Severoatlantickej Aliancie. Vojenský personál, ktorý bude vedome a aktívne disponovať týmito schopnosťami a využívať vo svojej každodennej činnosti sa potom stane lídrami v rozhodovacom procese. Týmto spôsobom budú OS SR schopné čeliť aspektom nepredvídateľnosti, neurčitosti, nejasnosti a výzvam, ktoré sú určované bezpečnostnými výzvami a hrozbami 21 storočia. V tomto prípade sa kritické myslenie od začiatku stane mimoriadne dôležitý inštrument v rozhodovacom procese a zakrátko neodmysliteľný a základný nástroj v rozhodovacom procese vojenského lídra a veliteľa.

#### BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- [1] BULÍK, L.: Nové trendy vo výcviku Ozbrojených síl Slovenskej republiky. [Prednáška manažmentu NAO a KNB, 11.1.2006]. Liptovský Mikuláš : NGŠ OS SR, 2006, 8 s.
- [2] BULÍK, L.: Priority NGŠ OS SR na rok 2006. [Veliteľské zhromaždenie NGŠ OS SR, 31.1.2006]. Bratislava : NGŠ OS SR, 2006, 4 s.

# MANAŽMENT ZMIEN V PROCESE BUDOVANIA A ROZVOJA SPÔSOBILOSTÍ OS SR

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Základnou strategickou spôsobilosťou ozbrojených síl musí byť schopnosť rýchleho a efektívneho uskutočňovania zmien, ktoré smerujú ku kvalitatívne vyššej úrovni ich operačnej pripravenosti a použiteľnosti. Dôstojnícky zbor má byť lídrom v manažmente zmien budúcich ozbrojených síl.

Kľúčové slová: zmena, riadenie zmeny, proces zmeny.

## 1. ÚVOD

Liberalizovaná trhová ekonomika a demokratická spoločnosť podmieňujú vývoj voľnej súťaže, v ktorej profituje subjekt, ktorého konkurenčná schopnosť prevyšuje ostatných. Tieto nezadržateľné evolučné procesy nie sú len výsadou komerčnej sféry, ale dotýkajú sa aj činnosti nekomerčných, štátnych subjektov – ozbrojených síl nevynímajúc. Minimálne z uvedeného dôvodu je potrebné monitorovať, analyzovať, vyhodnocovať a aplikovať pozitívne skúsenosti a prax z trvale udržateľného rastu konkurencieschopnosti civilných firiem vo vojenskom prostredí, ktorú odborníci „vnímajú ako superpozíciu nasledovných faktorov“ [1]:

- produkt a portfólio ponuky,
- správanie sa firmy voči zákazníkovi,
- rešpektovanie časového rozmeru podnikania,
- súhrnné pôsobenie organizácie vo vzťahu k zákazníkovi,
- kapitálová sila a finančná spôsobilosť,
- schopnosť zapájať sa do sietí.

V súlade s firemnou praxou je optimálne, s uskutočňovaním zmien v organizácii nečakať na zmeny vonkajšieho, alebo vnútorného prostredia, ale malo by im predchádzať, alebo ich sprevádzať. Je to nesmierne zložité najmä v tak centralisticko – hierarchickej organizácii, akou sú ozbrojené sily.

S kým ale súťažia ozbrojené sily? Aké sú aplikácie uvedených faktorov konkurencieschopnosti vo vojenskom prostredí? Ktoré sú jej rozhodujúce prvky? Aké sú impulzy pre zmeny v ozbrojených silách? Aká je úloha dôstojníkov, ako lídrov a strategického manažmentu v procese riadenia zmeny? Existuje veľa ďalších otázok, ktoré prináša život a ktorými sa musíme zaoberať v záujme rozvoja našich ozbrojených síl...

## **2. DÔSTOJNÍK – LÍDER A MANAŽÉR ZMIEN BUDÚCICH OZBROJENÝCH SÍL**

Prvotný, spravidla povrchný pohľad na situáciu ozbrojených síl v spoločnosti by mohol identifikovať ich *bezkonkurenčné postavenie*. Aké sú ale možné „odtiene“ tejto neohrozenej pozície?

Môžeme identifikovať minimálne dve nasledovné dimenzie:

- a) národnú dimenziu: vo vzťahu k ostatným ozbrojeným a záchranným zborom a bezpečnostným silám štátu, a
- b) medzinárodnú dimenziu: v rámci členských štátov NATO / EÚ.

Vnímame tieto skutočnosti ako konkurenciu, alebo partnerstvo? Odpoveď je spravidla uprostred a misky váh sa naklonia na jednu, alebo druhú stranu „objektívnej reality vzťahov“ v závislosti od vplyvu podmienok a charakteru úlohy organizácie v konkrétnom prostredí.

Národný rozmer „konkurencieschopnosti“ ozbrojených síl je najcitlivejšie vnímaný a hodnotený spravidla vo vzťahu k ich schopnosti (respektíve neschopnosti) zaistiť bezpečnosť občana – jeho život a majetok, v krízových situáciách veľkého rozsahu. Je preto prirodzenou požiadavkou disponovať kapacitami a spôsobilosťami využiteľnými najmä v rámci Integrovaného záchranného systému Slovenskej republiky.

Národný rozmer „partnerstva“ OS s ostatnými relevantnými zložkami štátnej a verejnej moci nachádza svoj odraz v „akcieschopnosti a efektívnosti“ bezpečnostného systému štátu, v rámci systému obrany, ako jeho integrálnej súčasť, pri obrane štátnych záujmov.

Vyváženosť kombinácie konkurencie a partnerstva, je v praxi zohľadnená o.i. aj v Zákone o štátnom rozpočte, podľa definovaných a presadzovaných priorít štátu.

Medzinárodný rozmer „konkurencieschopnosti“ ozbrojených síl súvisí s prestížou a prezentáciou aktívnej zahraničnej politiky štátu, projekciou národných vojenských spôsobilostí a profesionality OS v globálnom bezpečnostnom prostredí. Sekundárnym efektom je príležitosť „ekonomického zhodnotenia“ príspevku Slovenska vo vojenských operáciách vojnového aj nevojnového charakteru vo svete, ktoré je ale trvale našou slabinou. Terciárnym prínosom medzinárodnej konkurencieschopnosti OS je rast profesionálnych kompetencií personálu a vyššia úroveň operačného použitia a nasadenia síl.

Medzinárodný rozmer „partnerstva“ ozbrojených síl s armádami členských štátov NATO/EÚ predstavuje vzájomné využívanie a dopĺňanie vojenských kapacít a spôsobilostí, založené na princípoch solidarity, vzájomnej výhodnosti, spoločne zdieľaných záujmov, hodnôt a cieľov.

Aké sú *vojenské aplikácie faktorov konkurencieschopnosti* v prostredí ozbrojených síl? Prioritne by to mohli byť:

- vojenské spôsobilosti a šírka spektra nasaditeľnosti a použitia v operáciách vojnového aj nevojnového charakteru (t.j. od obrany štátnej suverenity a územnej celistvosti štátu, po plnenie medzinárodných záväzkov štátu),
- dôveryhodnosť, spoľahlivosť a transparentnosť OS voči spojencom / partnerom (v rámci Aliancie, resp. „ad hoc“ koalícií),
- rýchlosť reakcie na požiadavky spojencov / partnerov,
- komplexné pôsobenie a angažovanosť OS vo vzťahu k občanom SR,
- dostatočné zdroje pre plnenie poslania a úloh OS (stanovených v Ústave SR, Obrannej stratégii SR, relevantných zákonoch SR, v dokumentoch NATO / EÚ a pod.),
- schopnosť pôsobiť v aliančnom prostredí (NATO / EÚ, „ad hoc“ koalície).

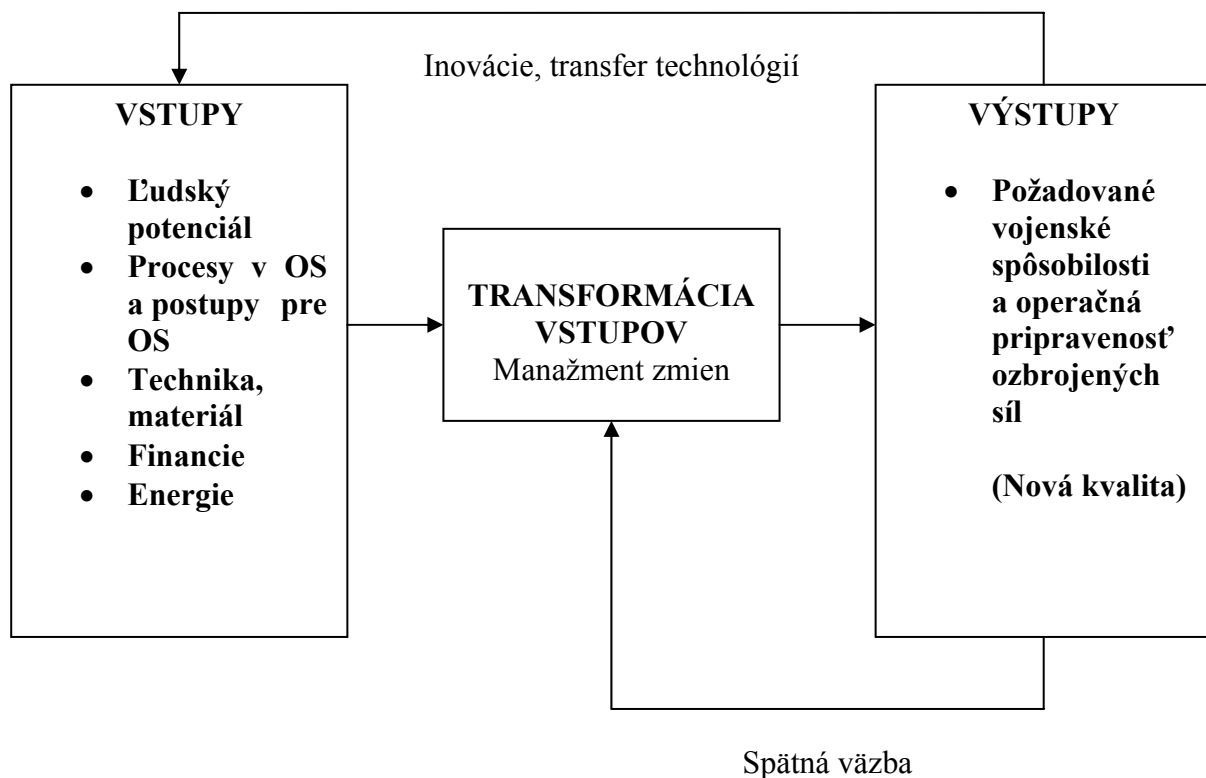
Za rozhodujúce prvky konkurencieschopnosti ozbrojených síl musíme považovať *kvalifikovaný vojenský a civilný personál*, ako aj *podmienky*, v ktorých je možné využiť ich maximálny potenciál v prospech organizácie. Odborníci ďalej zdôrazňujú „schopnosť využívať informácie, poznatky a rýchlosť, akým ich vieme získavať a zavádzať do praxe“ [1]. Musíme preto pozorne vnímať realitu, že „nositeľmi kľúčových spôsobilostí podniku sú jeho zamestnanci, sú zachytené v technických a manažérskych systémoch a sú dotvárané podnikovou kultúrou“ [2]. Uvedené poznanie by malo byť trvale platným motívom aj v procese budovania a rozvoja našich ozbrojených síl.

Poznatky z praxe potvrdzujú požiadavku, že spôsobilosti personálu musia zabezpečiť jeho flexibilitu v prípade zmien v prostredí organizácie. Táto skutočnosť je výzvou pre národný systém vojenského vzdelávania a výcviku personálu OS pri rozvoji požadovaných spôsobilostí jednotlivcov a jednotiek nie pre súčasné, ale pre budúce ozbrojené sily. Proces inovácie výchovno-vzdelávacieho procesu, systému výcviku a transfer moderných technológií do vojenského prostredia je preto permanentným, komplexným problémom v príprave personálu a plnení poslania OS.

Nadobudnuté personálne spôsobilosti, talent a zručnosti by mali zabezpečiť „prevahu“ aj pri konkurenčnom výbere personálu, v rámci služobnej kariéry profesionálneho vojaka, alebo pracovného postupu zamestnanca ozbrojených síl. Realizácia hesla personálneho

manažmentu „správny človek na správnom mieste“ je predpokladom pre úspešnú implementáciu zmien v ozbrojených silách. *Stredobodom pozornosti musí byť preto najmä vzdelávanie a výcvik kvalitného dôstojníckeho zboru, ako zdroja lídrov pre vedenie manažérov požadovaných zmien budúcich ozbrojených sil.*

Pod *zmenou* odborná verejnosť chápe „takú zmenu systému, ktorá podstatným spôsobom zmení jej vstup, respektíve účinnosť transformácie vstupov na výstup a úžitkovú hodnotu tohto výstupu pre nadväzujúci systém“ [1]. Popísanú skutočnosť môžeme schematicky konkretizovať nasledovným spôsobom:



Obr. 1 Schéma zmeny systému

Vzhľadom k charakteru impulzov ku zmenám v organizácii môžeme vo vojenskom prostredí identifikovať nasledovné skupiny impulzov:

- a) *krízová situácia* (v OS, v štáte, v rámci Aliancie, v globálnom bezpečnostnom prostredí)
  - zmeny sú realizované podľa krízových plánov, respektíve tzv. obrannej stratégie na riešenie a stabilizáciu situácie;
- b) *stav konkurencieschopnosti ozbrojených síl*

- zmeny sú realizované na základe permanentnej analýzy a hodnotenia postavenia a spôsobilostí ozbrojených síl voči porovnateľným spojencom / partnerom, podľa tzv. stratégie ich nasledovania;

c) *vízia lídra v ozbrojených silách*

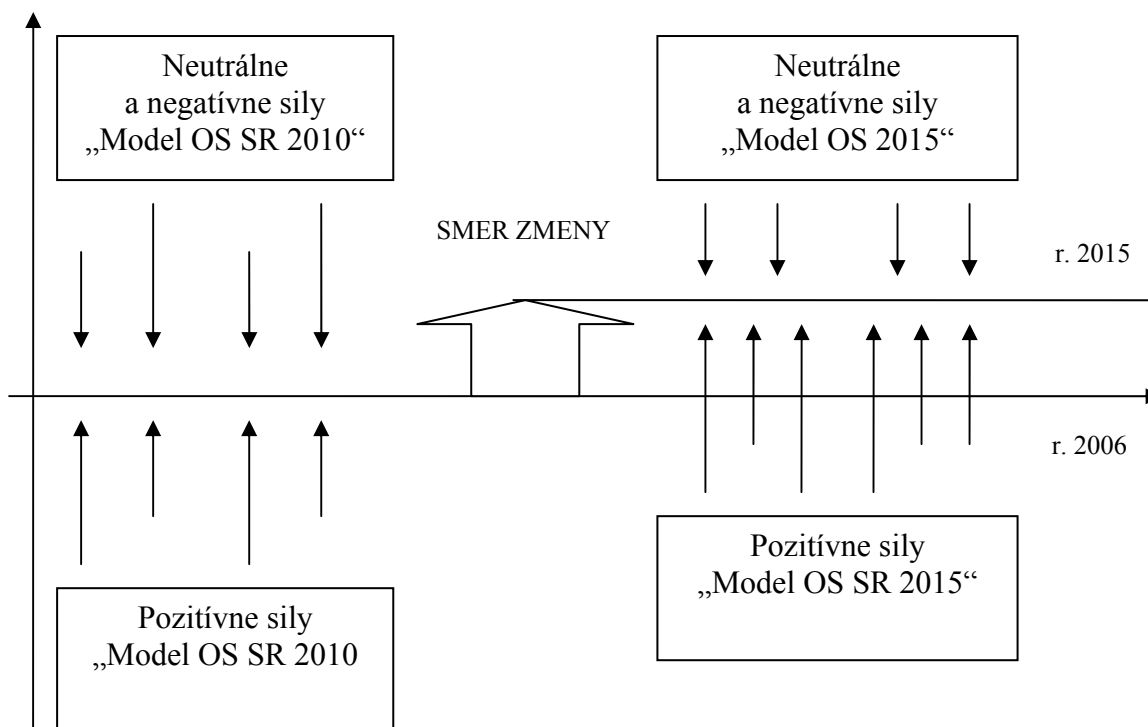
- zmeny sa realizujú na základe subjektívnej predstavy lídra, podľa tzv. ofenzívnej stratégie, ktorá sa premieta do krátkodobého, strednodobého a dlhodobého plánovania rozvoja ozbrojených síl (napr. Priority NGŠ OS SR vo výcvikovom roku 2006; Vízia NGŠ OS SR o rozvoji ozbrojených síl; Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2015 a pod.).

„Riadenie zmien sú procesy, nástroje a techniky na riadenie ľudskej stránky zmeny s cieľom dosiahnuť požadovaný výsledok zmeny za súčasného efektívneho pôsobenia v rámci sociálnej infraštruktúry na pracovisku“ [3]. Riadenie zmien v nových podmienkach preto neobsahuje iba riadenie konkrétnej zmeny, ale zároveň aj riadenie zmien chovania jednotlivcov a chovania organizácie, ako celku. Transformácia „firemnej kultúry“ vo vojenských podmienkach predstavuje tvorbu nového, hodnotovo orientovaného profesionálneho prostredia, v ktorom podľa náčelníka GŠ OS SR stoja v popredí lídri, ktorí:

- „predstavujú odraz sily a charakteru tých najlepších profesionálnych vojakov,
- u ktorých motivácia k službe štátu je založená na profesionálnej hrdosti, lojalite k politickým predstaviteľom štátu a k ozbrojeným silám (teda akási rovnováha medzi rytierstvom a žoldnierstvom“ [4].

*Strategický manažment musí uskutočňovať zmeny v snahe odstraňovať aktivity a procesy, ktoré neprinášajú požadovaný účinok, ako aj nahradzovať (resp. redukovať) neefektívnych nositeľov nákladov, so zreteľom na poslanie a úlohy ozbrojených síl.* Významným impulzom môže byť vykonávanie pravidelného „Komplexného hodnotenia obrany Slovenskej republiky“ (pripravené Sekciou obrannej politiky, medzinárodných vzťahov a legislatívy MO SR, v súčinnosti s ostatnými organizačnými zložkami rezortu MO a GŠ) a hodnotenie „Cieľov síl“.

Pre vykonanie zmien je vždy potrebné získať ľudí, ktorí vytvoria pozitívnu silu, vedúcu k zmene súčasného stavu, pôsobením proti stojacim (neutrálnym a negatívnym) silám v OS. *Strategickou úlohou dôstojníka, ako lídra manažmentu zmien budúcnosti je preto vedenie, riadenie a podpora pozitívnych síl, ktoré smerujú k novému kvalitatívnemu stavu ozbrojených síl, v súlade so schválenou stratégiou ich budovania a rozvoja.*



Obr. 2 Schéma aplikácie pôsobenia síl podľa analýzy silového poľa Kurta Lewina, v podmienkach Ozbrojených síl SR - variant

### 3. SMER ZMIEN BUDÚCICH OZBROJENÝCH SÍL

K čomu prioritne majú smerovať zmeny v ozbrojených silách? Jednoznačne ku kvalitatívne novým vojenským spôsobilostiam. Problematika budovania a rozvoja vojenských spôsobilostí Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktoré zabezpečia splnenie ich poslania pri obrane bezpečnostných záujmov štátu, je predmetom tvorivej implementácie v ozbrojených silách, v kontexte ich demokratického riadenia a kontroly.

Východiskom pre formuláciu požadovaných spôsobilostí budúcich ozbrojených síl sú požiadavky na obranu Slovenskej republiky, definované v Obrannej stratégii Slovenskej republiky, schválenej Národnou radou SR 23. septembra 2005, s dôrazom na:

- spoluprácu so spojencami pri obrane štátnej suverenity, územnej celistvosti, nedotknuteľnosti hraníc a ochrane bezpečnosti občanov a štátu pred vonkajšími hrozbami, predovšetkým pred hrozbou útokov medzinárodného terorizmu a použitia zbraní hromadného ničenia,
- plnohodnotné plnenie záväzkov člena NATO,
- plnenie záväzkov člena EÚ v rámci Európskej bezpečnostnej a obrannej politiky,

- angažovanosť, v súlade s bezpečnostnými záujmami Slovenskej republiky pri predchádzaní krízovým situáciám a urovnaní konfliktov v nestabilných oblastiach sveta.

Budúce spôsobilosti Ozbrojených síl SR musia zaručiť:

- schopnosť brániť Slovenskú republiku a súčasne prispievať ku kolektívnej obrane NATO a vojenským spôsobilostiam EÚ,
- pripravenosť podieľať sa na aktivitách medzinárodného spoločenstva zameraných na boj s medzinárodným terorizmom, na prevenciu konfliktov a riešenie krízových situácií v nestabilných regiónoch sveta,
- nasaditeľnosť a udržateľnosť Ozbrojených síl Slovenskej republiky v širokej škále operácií vedených NATO a ďalšími medzinárodnými organizáciami alebo koalíciami.

Ozbrojené sily Slovenskej republiky budú na plnenie stanovených strategických úloh, ďalších úloh vyplývajúcich z prijatých medzinárodných záväzkov a asistenčných úloh na podporu orgánov verejnej moci, disponovať požadovanými spôsobilosťami.

V súlade s Obrannou stratégiou Slovenskej republiky, spôsobilosti, ktoré si musia ozbrojené sily osvojiť sú:

- „nasaditeľnosť do širokého spektra operácií vedených v rôznorodých geografických a klimatických podmienkach,
- rýchlosť rozmiestnenia a mobilita,
- využívanie informačných sietí pre efektívne rozhodovanie a maximalizáciu účinkov bojovej činnosti,
- efektívne spravodajstvo, zisťovanie, vyhodnocovanie a pridelovanie cieľov,
- ničivosť a presnosť úderov,
- bezpečnosť a odolnosť, vrátane účinnej ženínej podpory, protivzdušnej obrany, radiačnej, chemickej a biologickej ochrany síl,
- udržateľnosť v operáciách v závislosti od ich intenzity, rozsahu a tempa,
- primerané prispievanie do informačných operácií,
- pripravenosť využívať možnosti mnohonárodnej logistiky,
- civilno-vojenská spolupráca „ [5].

Bojové spôsobilosti, spôsobilosti bojovej podpory a bojového zabezpečenia sú zavádzané do štruktúr ozbrojených síl SR podľa štandardov NATO, implementáciou operačných



štandardov, vývojom nových doktrín, aktualizovanou sústavou vojenských predpisov, bojových poriadkov (poľných manuálov) a výcvikovej dokumentácie.

#### 4. ZÁVER

Spôsob myslenia a chovania ľudí v hodnotovo orientovanom profesionálnom prostredí ozbrojených síl je zameraný na dlhodobý výsledok, ktorý má byť dosiahnutý, viac ako na samotnú prácu, ktorú je nutné preto urobiť. Umožní nám pozerat' na ozbrojené sily očami spoluprotcov a zároveň poskytovateľov vojenských spôsobilostí v procese plnenia poslania a úloh našich ozbrojených síl.

Praktické skúsenosti potvrdzujú skutočnosť, že riadenie zmien v akejkoľvek organizácii nemôže byť „one-man show“, ale predstavuje vytrvalú prácu manažérskych tímov vedených prirodzenými lídrami. To je výzvou, ale aj povinnosťou pre dôstojnícky zbor, zohrávať úlohu lídrov v procese manažmentu zmien budúcnosti. Je nesporné, že len menšia časť z dôstojníkov sú *skutoční lídri, ktorí riadia procesy, nie obsah zmien, získali si ľudí a prinútili ich silou osobného príkladu implementovať svoju víziu, realizovať zmeny a ísť po trajektórii k vytýčenému, spoločnému strategickému cieľu*. Pritom kľúčovou povinnosťou lídrov v procese akýchkoľvek činností musí byť permanentná starostlivosť o podriadených profesionálnych vojakov a zamestnancov.

Nestrácame preto z pamäti odkazy skúsených vodcov, veliteľov, múdrych ľudí, ktorí o.i. dospeli k poznaniu, vyjadrené napríklad generálom Collinom Powellom, že „deň, keď Vám vojaci prestanú prinášať svoje problémy, je dňom, keď ste ich prestali viesť. Oni buď stratili dôveru, že im môžete pomôcť, alebo to znamená, že sa o nich nestaráte. V každom prípade je to zlyhanie líderstva“.

#### BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- [1] BOROVSÝ, J.: Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava : EUROUNION, 2005, s. 9, s.14, s.31. ISBN 80-88984-66-1
- [2] [http://www.strategies2innovate.com/portal/cc\\_about.html](http://www.strategies2innovate.com/portal/cc_about.html)
- [3] BURNES, B.: Managing change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics. Essex: Pearson Education Limited, 2000, s. 145.
- [4] BULÍK, L.: Cesta k profesionalite ozbrojených síl „Nové profesionálne prostredie pre novú generáciu vojenských profesionálov“. Liptovský Mikuláš : NGŠ OS SR, 2006, s. 3.
- [5] Obranná stratégia Slovenskej republiky: 2005. Bratislava : NR SR, 2005, s. 8.

## ASYMMETRIC WARFARE – THE AFGHANS CASE (LESSONS LEARNED)

Lt.Col. Jozef TAKÁCS  
National security course, NDA, Liptovský Mikuláš

### ABSTRAKT

Článok prezentuje politicko-vojenské prístupy využité pre elimináciu vzdušnej prevahy Sovietskeho zväzu počas invázie v Afganistane, asymetrickej vojne vo svojej podstate a rozsahu, s nepredvídateľnými prekvapeniami, na „hranici chaosu“.

Kľúčové slová: vzdušná prevaha, asymetrická vojna, partizánsky spôsob boja.

### 1. INTRODUCTION

Military conflicts, throughout mankind's history, can be characterized by the basic assumption of superior and inferior relationships across the whole spectrum of war-waging capabilities of two or more opposing sides. When during the last days of 1979 the Soviet Union decided to occupy Afghanistan in the name of an 'international help' to the ideologically friendly regime at the brink of collapse, the picture of two enemies was rather clear. On the one hand mighty, well-equipped and determined forces from one of the superpower states and on the other hand widely dispersed, poorly trained and equipped, but nonetheless determined inferior opponent – the *mujahideen*. Soviet political and military planners expected to solve the 'Afghan problem' within a few months and leave the country with a firm regime able to survive with little outside assistance. However, this venture took more than nine years with an outcome that surprised not only Soviet but also most Western analysts.

Before the Soviet invasion, the Afghan communist establishment had been at the very beginning of its short existence. The less than two year period of the regime started with a military coup in April 1978. With no real support from a society based upon a tribal system, the new and strange ideology of communism could be adopted only by massive use of force, false promises and widespread corruption. The Soviet Army had enormous experience in pacifying populations, nations and governments that were under Moscow's control but inclined towards 'wrong directions'. The whole history of the Soviet Union offers numerous examples of it: in the 1920s the incorporation of regions and nationalities in Ukraine, Central Asia, the Transcaucasus and the Far East; the crushing of the Hungarian revolution of 1956

and the invasion of Czechoslovakia in 1968 just to mention well known cases. This period was also a long learning process of how to wage war against guerilla or partisan forces from the viewpoint of a numerically and technologically superior power. Soviet armed forces were many times in a history painfully confronted with an inferior enemy using asymmetric methods and tactics with great efficacy. Unfortunately, the lessons had to be relearned in Afghanistan again. Misunderstanding of the real situation, underestimation of the enemy, arrogance at the highest political and military decision making levels and the surprising ignorance of previous experiences inevitably led to a humiliating Soviet withdrawal from Afghanistan. Moreover, it expedited the collapse of the 'Evil Empire', as Ronald Reagan labelled the Soviet Union in 1983.

The aim of this paper is to examine and analyse aspects and factors, which played a crucial role in political and military approaches employed by the *mujahideen* to counter the effects of the Soviet air supremacy throughout the Afghan War. Nine years of this war can be also characterised by a reinvention of the importance of air power in a small scale, limited and non-linear conflict where opposing forces are asymmetric in their nature. In addition, it produced new tactics, techniques and procedures on both sides to cope with rapid changes regarding internal and external inputs and influences. New, emerging threats were in a dynamic environment of the air campaign confronted by high tempo evolution of counter-threats and actions.

In 1979 'the bear went over the mountain'.<sup>13</sup> Less than nine years later he was back, exhausted, humiliated and in a world which has changed. Learning from tragic and painful events, remembering previous lessons has never been an easy task for the *bear*. As we could see later, the 'Afghan experience' had a little influence on ways and means Soviet and then Russian military entity was trying to cope with conflicts.

## **2. SOVIET AIR POWER IN AFGHANISTAN**

Initial hesitancy to send a large-scale air component to Afghanistan was changed quickly because land operations without adequate air support turned out to be ineffective. The force of few squadrons of fighters, fighter-bombers and helicopters at the beginning of 1980 was built up to the strength oscillating around the number of 500 helicopters and 250 fixed-wing aircraft.<sup>14</sup> It was an enormous force bearing in mind that the opposing *mujahideen* lacked any

---

<sup>13</sup> Lester W. Grau, *The Bear Went Over the Mountain: Soviet Combat Tactics in Afghanistan*, 1998

<sup>14</sup> McMichael, S. *Stumbling Bear*, p.80, 1991

air assets at all.<sup>15</sup> However, this huge force trained and prepared for large scale conflict in the European theatre, involving massive strategic operations with enormous firepower projection could not match the simple, 'environment friendly' and very effective, constantly evolving tactics of the *mujahideen*. Decentralization of helicopter operations which had begun in the Soviet armed forces in the 1970s and integration of helicopter units into combined arms operations at lower organizational levels were further developed in Afghanistan. On contrary fixed-wing operations remained rigidly centralised at Army HQ levels.<sup>16</sup> Unit commanders were constantly struggling to put across the message for desperately needed changes in operational command to increase responsiveness, co-ordination and integration. Given this structure, helicopter forces in mixed attack/transport formations proved the most dynamic and effective feature of tactical operations against unpredictable, small and mobile *mujahideen* forces. Knowledge and experience gained from the tactical employment of combat helicopters were the most valuable military benefits achieved by Soviet forces in Afghanistan. The actual application of these *benefits* by the Soviets in follow up conflicts is a different story.

It is quite clear that the vast majority of pilots and units sent to Afghanistan were unprepared for the missions and tasks they had to face. The training scheme optimised for large-scale, massive combat operations was inappropriate against the *mujahideen* tactics. In addition to that, neither the combat nor the support equipment used by Soviet forces was suitable for the Afghan theatre of conflict. All these serious shortcomings had substantial impact on the performance, effectiveness and efficacy of the Soviet air power in Afghanistan. Even huge losses experienced by Soviet units were neglected by high-level military planners hindered by incompetent and impotent political guidance. There were no adjustments of the military doctrine and its operational outcome in order to at least partially match the opponent's asymmetric warfare.

### **3. COUNTERING THE EFFECTS OF SOVIET AIR SUPERIORITY**

As mentioned above, the Soviets built up huge air power in terms of numbers consisting of various types of fixed-wing aircraft and helicopters, with a capability to project overwhelming firepower. Despite this superiority, modern high performance fighter aircraft were not able to play any significant tactical role in fighting small, moving *mujahideen* groups. Aircraft, their armament and combat support, pilots and their training all were

---

<sup>15</sup> From time to time Soviet pilots were confronted with the Pakistani Air Force during their incursions into Pakistan's air space.

<sup>16</sup> McMichael, S. *Stumbling Bear*, p.81, 1991

intended to use in a different operational environment. Vast areas of mountains and deserts simply 'swallowed' thousands of tons of munitions released from flying platforms without any desired effect. What went well was the successful destroying of villages, farms and irrigation system forcing millions of people to flee mainly to refugee camps in Pakistan. But this indiscriminate bombing did not stop the Afghan people supporting the *mujahideen* guerillas. Moreover, deeply harmed the Soviet cause in Afghanistan.

In the first phase of the conflict, during 1980-86, the *mujahideen* developed effective tactics to impose substantial losses on enemy air power on the ground. They used standoff rocket attacks against airbases, aircraft on the ground and vital airbase installations. The majority of Soviet air bases were located within a few kilometers of mountains and terrain ideally suited for indirect rocket attacks. The *mujahideen* usually spent several days setting up hidden firing positions, moving their assets only during the night and utilizing the fact that Soviet aircraft and helicopters lacked any capability to fly precise night attack missions. At the appropriate time, the *mujahideen* launched the rockets, quickly packed up and moved off to avoid retaliatory air strikes.<sup>17</sup>

This period of air campaign can also be characterized by growing numbers of anti-aircraft weapons in the *mujahideen's* possession. These consisted of various types of guns, cannons and older, Soviet designed man-portable missiles from a wide range of different sources – China, Pakistan, USA, Western Europe and Afghan government forces' stockpiles. Despite of the problems in training *mujahideen* guerillas, especially in the handling of SAMs, they managed to destroy a large number of aircraft. By the summer of 1986 (prior to the introduction of Blowpipe and Stinger SAMs) the Soviets had lost several hundred flying platforms (combat and non-combat losses).<sup>18</sup>

While in the first part of the air campaign Soviet air power was able to make some adjustments in terms of suitable tactics, retain some of the initiative, dictating operational tempo and massively support ground units, after the arrival of US-made Stinger missiles (1986) the situation has rapidly changed. Aircraft losses increased to a level which was unsustainable, even for a superpower like the Soviet Union. From 1986 up to the withdrawal of Soviet forces from Afghanistan (February 1989), losses were approximately 400 aircraft and helicopters annually.<sup>19</sup> The Stinger turned out to be the most effective and efficient weapon against the superior Soviet air power in Afghanistan. It was relatively easy to operate with no need for extensive training of the operators. Its fire-and-forget design was perfectly

---

<sup>17</sup> McMichael, S. *Stumbling Bear*, 1991, p.34

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 91

<sup>19</sup> *Ibid*, p.91

suitable to support the tactics used by the *mujahideen*. It had a greater range than the SA-7 or Blowpipe, and could attack an aircraft from any direction. The combination of an infrared and ultra-violet guidance system enabled the missile to defeat counter-measures like flares. Soviet pilots quickly lost the remaining tactical initiative, they became much more defensively minded and were no able to work out the *modus operandi* which would allow them to keep pace with this kind of threat. Missions and sorties were drastically decreased and remained at this low level despite the still huge numbers of aircraft deployed into the Afghan theatre.

These measures to counter Soviet air superiority are relatively easy to depict, either by numbers lost or by defining tactical and operational approaches from both of the opposing sides. What is much more difficult, and that is true for most of recent military conflicts, is to identify the impact of political interactions and decisions during the war-waging phase, pre- and post-conflict period.

The Soviet Union went into Afghanistan without the basic requirement of a clearly formulated end-state. Soviet plans and assumptions were derived from concepts of operation designed for the European theatre of interest. Underestimating the complexity and danger of backing and supporting a 'failed state'<sup>20</sup> turned out to be the main factor leading to the bitter withdrawal. The *mujahideen*, realizing the importance of international political recognition of their struggle against the Soviet aggressor expressed also in massive military aid, were trying to create at least an impression of unity and cohesion among the seven main factions based in Pakistan. The *mujahideen* exploited the indiscriminate use of Soviet air power 'producing' millions of refugees as an effective, indirect political tool to put pressure on the Soviet Union through the international community. Both sides were operating with an incompatible set of rules of engagement, disregarding the international law of armed conflict and the implications of Geneva Conventions. This had a disproportionate impact on a state formation, like the Soviet Union, when compared with *mujahideen* groups shaped by completely different values.

While the Vietnam War was lost in 'living rooms' of American citizens, the Afghan War became an unbearable burden for an emerging, yet narrow entity of Soviet reformists around the Communist Party leader Gorbachev towards the end of 1980s. An exhausted economy, weakened international position, lack of political and military cohesion at top levels combined with the lack of military strategic end-state and poor leadership, undermined the will to continue in this 'adventure'. Moreover, there was a growing pressure from nations inside the Soviet block, which could not be ignored.

---

<sup>20</sup> Similar failure of the USA with the South Vietnamese regime.

Taking into account the philosophy the Soviet system was based on, the only way to be engaged in any armed conflict could happen only through a 'just' war. Afghanistan was in every aspect far from this concept. The *mujahideen* had no significant political tools to directly influence the rules of engagement of the enemy's air power. However, they fully exploited every opportunity to cause as many losses and as much damage as they could to an air power supposed to fight and win but hindered by a raft of shortcomings from the grand strategic to the tactical level, imposed by an inconsistent and collapsing system.

#### 4. CONCLUSIONS

Soviet air force formations, units and elements sent to Afghanistan were unprepared for the type of conflict they were forced to fight in. Numerical and technological superiority did not help to win a non-linear, asymmetric war, dynamic in its nature and waged with an inferior, yet unpredictable adversary with random behaviour almost at the edge of chaos. Despite the quick learning process, sadly only at the lowest unit levels aimed to match at least some of the *mujahideen* tactics, doctrinal dogma minimized the possibility transforming these knowledges into victories. On the other hand, the small and manoeuvrable *mujahideen* groups exploited this rigidity to avoid the overwhelming and mainly retaliatory firepower of a superior air power.<sup>21</sup> They also maximized the advantages offered by their local knowledge of terrain, climatic conditions and the weather. They were determined fighters, well able to get the most out of the obsolete weaponry in their hands used predominantly in the first phase of the conflict. Moreover, it took them only a short time to undergo an effective training in exploiting the that time most modern man-portable anti-aircraft missile, the US-made Stinger. This weapon helped in a great deal to counter the effects of the enemy's air superiority during the second phase of the Afghan war. Aircraft losses reached a level too high even for the Soviet military machine.

The political side of this conflict revealed the enormous range of problems the declining superpower was facing, both on the domestic and international scene. The long arms race of the Cold War with the USA combined with miserable economic performance meant that even this relatively small scale conflict turned out to be beyond salvage under favourable conditions for the Soviet Union and the Afghan regime. This regime was also unable to win the hearts and minds of people living in Afghan territory. It undermined Soviet efforts to establish and leave behind a friendly regime able to survive with tailored outside help and

---

<sup>21</sup> 'Hit and run' tactics.

assistance. The lack of cohesion inside a corrupt system badly demaged the warfighting efforts of the Soviet forces in Afghanistan.

The mujahideen guerrilla groups were also far from an institutionalised and integrated fighting entity united under the same military and political platform. In numerous cases they were fighting against other rebel groups in the same way as against Soviet and Afghan governmental forces. Although the *mujahideens* were no table to create any political impact on Moscow, their case became a political agenda for Western powers. This has materialized in the form of substantial military aid for the Afghan rebels together with the growing international isolation of the Soviet Union. The combination of well-chosen military tactics and measures on the *mujahideen* side, failures produced by an inappropriate employment of a superior air power on the other side, enabled an inferior force successfully counter the effects of Soviet air supremacy throughout the Afghan campaign.

#### BIBLIOGRAPHY

- [1] Urban, M. *War in Afghanistan* (2<sup>nd</sup> edition, MacMillan, London, 1990).
- [2] McMichael, S. *Stumbling Bear – Soviet Military Performance in Afghanistan* (Brassey's, London, 1991).
- [3] Yousaf, M. and Adkin, M. *The Bear Trap* (Leo Cooper, London, 1992).
- [4] Cordesman, A. and Wagner, A. *Lessons of Modern Warfare – The Afghan and Falklands Conflict* (Vol. III, Mansell Publishing, London 1990).
- [5] Grau, L. W. *The Bear Went Over the Mountain: Soviet Combat Tactics in Afghanistan* (Frank Cass Publisher, London, 1998).
- [6] McManaway, W. *Stinger in Afghanistan*, Air Defence Artillery, January 1990.



# **SIMULATION TECHNOLOGIES IN EDUCATION OF FLIGHT PERSONNEL – NEW OPPORTUNITIES**

Col. Ing. Miroslav Kelemen, PhD., National security course, NDA, L. Mikuláš  
Col. Dr. Marek Grzegorzewski, Wyzsza szkola oficerska sil powietrznych, Deblin  
Ass. prof. RNDr. František Olejník, PhD., Faculty of Aeronautics of TU Košice

## **ABSTRAKT**

Letecké vzdelávacie inštitúcie upriamujú svoju pozornosť na uplatňovanie progresívnych simulačných technológií v príprave a aviatckej edukácii nového leteckého personálu, ktoré je predpokladom ich komplexnej prípravy, na národnej aj medzinárodnej úrovni.

Kľúčové slová: aviatcká edukácia, simulácia, simulačné technológie.

## **1. INTRODUCTION**

Aviation faculty of Technician university in Košice, following the rich history of the Air Force Academy general Milan Rastislav Štefánik, has realized some projects and it has initiated new progressive educational technologies and programs as: CBT rooms (Computer based training), Simulation workplace of air traffic control of combat aircrafts and virtual reality flight simulator AFS L-39.

Real conditions for research and development of tools applying simulation technology were not created until after revolutionary 1989. A part of civilian private firms could also join in the development of this technology in co-operation with our partners in the North Atlantic Alliance member countries.

Modeling and simulation technologies, generally multimedia, support and provide:

- digital process information,
- interactive choice information,
- total integration of datas,
- picture a videosignal on PC's monitors, etc.

Educational programmes based on multimedia technologies also offer a lot of advantages for an efficient aviation education and training of our flight personnel:

- “a direct interactive hit to process of education and training,
- visualisation of process of education and training,
- simulation of actions, procedures and their results” [1].

## 2. COMPUTER BASE TRAINING

For multimedial computer based education and training and also self-study of student, especially “distance learning – progressive educational technology” [2], there is local net using modern educating systems for pilot’s preparation and training of commandres and their staff officers. At the Department of flight preparation and the Simulation technologies centre, there is an opportunity to improve knowledge in military and civil aviation field. This education and training are mainly oriented on technical, technological and operational subjects focused on operation and maintenance of aircrafts, flight principles and aircraft performance, navigation, military and civil aviation regulations, combat using of Air Force, flight safety system,operational technologies, as well as air traffic management. The educational and training materials covering the whole range of JAR (Joint Aviation Requirements) and military requirements of the Air Force of the Armed Forces of the Slovak Republic are being prepared by our departments or we will use some commercial products.

For example, future CBT packages for pilots’s and ATC air traffic controlers:

### *Aircraft and principles of flight*

- principles of flight,
- aircraft engines,
- aircraft instruments,
- aircraft types and categories,
- factors affecting aircraft performances, etc.

### *Radio and navigation aids*

- the purpose and use of navigation,
- radio theory – voice communication,
- directing finding – NDB,
- DME/VOR/ILS,
- Global navigation satellite system, (GPS, etc.),
- Inertial navigation system,
- Flight management system, etc.

### *Flight safety*

- various theoretical approaches, classify errors and risks,
- measures of investigation and prevention,
- protection and purposes a proactive and systematic approach to safety and security,
- incident and accident reports,
- case studies, etc.

### 3. COMMAND POST EXERCISE

Since September 2004, Simulation technologies centre Košice – used for Command Post Exercise CPX – is managed (under command and control) by Headquarter of training of the Armed Forces of the Slovak Republic in Martin.

Military and civil personnel of Simulation technologies centre can use “state-of-the-art tools of modelling simulation to their benefits, and it has a lot of experts’ skills in handling modern hardware and software” [3].

The main goals of the Simulation technologies centre of HQ of training in Martin are:

- train air force officers of staffs of wings and air bases and their commanders;
- train army officers of staffs of battalions and brigades and their commanders in a close co-operation and support with air bases (wings, squadrons);
- train (internal, external) students of National defence academy in Liptovský Mikuláš, as future officers, non-commission officers, or employers of Air Force of the Slovak Republic;
- train (internal, external) students of Aviation faculty of Technician univerzity Košice;
- work out a basic research and monitoring in this field.

The general goal is especially determined within a framework of the military decision-making process – MDMP (for example Field Manual FM 101-5, 1997).

The military decision-making process is generally a single, established analytical approach to problem solving, that helps the commander and his staff identify and analyse a battlefield situation and reach logical and successful decisions.

The course of action analysis - advantage of using *War Gaming* within the complete military decision –making process:

- it helps analyse and compare a lot of friendly and enemy COAs (Course of action) in an attempt to identify the best possible friendly COA.

The course of action analysis - disadvantage of using *War Gaming* within the complete military decision-making process:

- it is time-consuming process.

The main research goals of the Simulation technologies centre of HQ of training in Martin are aimed:

- at large-scale use of state-of-the-art computers technologies in the Slovak Army, especially in the Air force of the Slovak Republic,

- to carry out a basic research of doctrines of the Armed Forces of the Slovak Republic,
- to support a basic research of our strategy documents,
- to prepare case studies and research reports in the relevant fields.

Command Post Exercise – CPX training may be conducted:

at *Air Wing / Battalion level*, for

- Wing / Battalion commanders,
- Wing / Battalion staff,
- Squadron / Company commanders,  
Detachment / Platoon leaders,  
Support admin and C2 personnel,

at *Squadron / Company level*, for

- Squadron / Company commanders,
- Detachment / Platoon commanders,
- Support admin and C2 personnel.

Simulation technologies centre is able to conduct the team training by using command and control (C2) system simulations, that is becoming digital message system. Constructive simulations can connect and stimulate C2 systems to allow realistic team training.

CPX, driven by a simulation as an CAXs – computer aided exercises, trains commanders and staff personnel in the fields:

- Intelligence, “Electronic warfare” [4],
- Maneuver,
- Fire support,
- Mobility, countermobility, survivability,
- Air defence,
- Combat service support.

Constructive simulations can also be used to stimulate Wing / Battalion and Air Base / Brigade C4I Systems for staff exercise and training.

However, the Simulation technologies centre in Košice is also prepared to learn and train the personnel of the Integrated rescue system of the Slovak Republic, civil personnel of crisis staffs, crisis managers, crisis management planners, rescue team’s leaders ... This facilities could be used for simulation of:

- air search and rescue operations,

- ground search and rescue operations,
- airport security measures and operations,
- fire brigade operations,
- disasters (air / sea / train / cars disaster; earthquake, flood, hurricane (not caused by human beings)..., that unfortunately causes great damage, suffering or loss of lives,
- pipe line accident's operation (for example an application of "the software programme Pipe4CS Pipe for Crisis situations" [5],
- immigration operations,
- police operations,
- operations for "evacuations of persons by using road transport while keeping to all the binding conditions" [6],
- other than the military operations.

#### **4. FLIGHT SIMULATORS**

At present, there are the one simulator (L-410) in operation of the Aviation faculty of Technician university in Košice, and the one simulator is operated by the Slovak Air Force.

The first one, AFS L- 410, is based on an analogue simulation. Generally, the introduction of computers for calculating an aircraft response to aerodynamic forces brought about the introduction of analogue simulation for more complex aircraft.

This simulator is usually used for cockpit drill, basic instrument flight training and procedures of future transport pilot, their emergency procedure training and simple Crew Resource Management (CRM) training. The next using of AFS L-410 simulator will require a complete overhaul.

Development continued and provided the more advanced digital systems. Today's flight simulator have become an integral part of the flight training and preparation, all over the world.

The second simulator, AFS L-39 Albatros, is based on virtual reality simulation technology. Flight simulator AFS L-39 is the newest addition to the aviation education and training in Košice. The product of Virtual reality media Trenčín, provides for full instrument training within the restricted range of combat missions of L-39 aircraft crews' training.

The Armed Forces of The Slovak republic operate the simulator of fighter aircraft MiG-29 Fulcrum for the full instrument training and mentioned AFS L-39 at Sliač Air Force Base. Unfortunately, it has a gap in synthetic training of present and future helicopter pilots.

## **5. INTERNATIONAL COOPERATION**

In past, The Air Force Academy in Košice had a very intensive international cooperation with a lot of education and training institutions in Europe and the USA. Generally, our traditional partners are Poland and the Czech Republic.

First of all, the Wyzsza szkola oficerska sil powietrznych Deblin (WSOSP) in Deblin can offer for a multinational preparation and training in Poland:

- their simulation centers, and theoretical preparation of military and civil personnel,
- flight simulator PZL TS-11,
- flight simulator PZL-130 Orlik,
- flight simulator KTS-9 (MiG-29),
- flight simulator Mi-8 KTW.

The Aviation Training Centre of Rzeszów University of technology, that fulfils all requirements posed by JAR's to the FTO – Flight Training Organization could offer cooperation in:

- integrated flight training up to the CPL/IR /ME level,
- Privat pilot licence, Commercial pilot licence, Instrument rating, Multi-engine modular flight training,
- familiarisation and difference training,
- flight instructor training,
- flight review for General Aviation pilots.

The Defence university in Brno has have well-trained and experienced personnel of the simulation centre with the direct connections in Košice. Our perspective partners, in the Czech Republic, also are VUT Brno, Univerzita Pardubice, ČVUT Praha.

There are a wide range of international cooperation focused on the safety, quality and efficiency of the global flight preparation and training. In the centre of this system is human factor, that usually causes circa “70-80% of air accidents, and professional quality of the flight and technician personnel.

## **6. CONCLUSION**

The aviation education and training based on the progressive technologies will be necessary in the future specialised preparation and training of the personnel of civil and military aviation.

The high quality of software, hardware and training systems ensure that our commanders and his staff, our pilots and crew members are and will be better prepared for their missions within the system of integrated flight preparation and training.

#### BIBLIOGRAPHY

- [1] KLECUN, R.: Letecký výcvik a bezpečnosť letov. In: In: Zvyšovanie bezpečnosti pri leteckom výcviku. Zborník z medzinárodného odborného seminára. Žilina: EDIS, Žilinská univerzita, KLD, 2002, s. 58. ISBN 80-7100-970-9
- [2] ADAMČÍK, F.: Progresívne formy vzdelávania a ich využitie vo Vojenskej leteckej akadémii gen. M. R. Š. v Košiciach. In: Seminár „Rozvoj simulačných technológií v Armáde Slovenskej republiky“. VLA GMRŠ, Košice 2001, 7 s.
- [3] NEČAS, P. et al.: Využitie konštruktívnej simulácie vo výcviku príslušníkov ASR. In: Acta avionica. Košice: VLA GMRŠ, č. 5,2002, s. 36. ISSN1335-9479
- [4] SZABO, S.: Príprava personálu vojenského letectva na plnenie úloh elektronického boja. In: Acta avionica. Košice, VLA GMRŠ, č. 8/S, 2003, s. 108. ISSN 1335-9479
- [5] KAŠPAR, Z. – SOUŠEK, R.: Počítačová podpora výstavby polního potrubí v krizových situacích. In: Krizové stavy a doprava. Sborník z 4. odborně vědecké konference. Pardubice: Ediční středisko Univerzity Pardubice, Institut Jana Pernera o.p.s., 2004, s.64. ISBN 80-86530-20-5
- [6] KOLONIČNÝ, A. – SOUŠEK, R.: Počítačová podpora evakuace osob. In: Krizové stavy a doprava. Sborník z 4. odborně vědecké konference. Pardubice: Ediční středisko Univerzity Pardubice, Institut Jana Pernera o.p.s., 2004, s.73. ISBN 80-86530-20-5

**FACTORS LEADING TO INCREASING US INVOLVEMENT IN VIETNAM  
BETWEEN 1945 AND 1965  
(LESSONS LEARNED)**

Lt. Col. Jozef TAKÁCS

National security course, NDA, Liptovský Mikuláš

**ABSTRAKT**

Odborný článok približuje skúsenosti a vojensko-politické aspekty prehlbujúcej sa angažovanosti USA vo Vietname v období 1945-1965.

Kľúčové slová: vietnamský syndróm, flexibilná reakcia, politika z pozície sily.

**1. INTRODUCTION**

When on 9 August 1974 Gerald R. Ford was sworn in as the 38<sup>th</sup> US President, he became the sixth American President coping with the 'Vietnam problem'. The next nine months witnessed a complete American withdrawal from South Vietnam. The Vietnam War was over, but its impact on American political and military decision-makers remained significant and visible for many years onwards. This Southeast Asian *adventure*, which took almost thirty years with an extremely varying nature of political and military involvement, left behind the so called '*Vietnam syndrome*'. It has deeply changed the American society's attitude and approach towards any kind of armed conflict with possible or actual American involvement. Many can argue that this *syndrome* has been completely cured after highly successful military actions in the Gulf War, on the Balkans, and in other parts of the world with minimum American casualties. That is actually not the case. Every American post-Vietnam military deployment or just 'pure' political presence in numerous hot spots has been more or less influenced by lessons learned in Vietnam. The enormously low level of tolerance to accept even very little number of 'body bags' coming home from distant and strange places is just one of the arguments. Less visible, but more important ones lie in the values of the American way of life, in socio-psychological and cultural experiences and in a different perception of vital, national interests throughout the world. It does not mean that they are immune, neutral or they do not care. Nor does it mean that the US will never get involved. On the contrary. But certainly under a completely different set of rules. They can well remember how a painless and gradual escalation of a conflict somewhere in Asia led to the bitter end



with the loss of lives of 58.000 young Americans<sup>22</sup>, to national humiliation and deep, long-lasting, post-war trauma.

## **2. FRENCH-AMERICAN POSITION CHANGING PERIOD**

The Second World War completely changed the previous world order. The most visible result was the ideologically antagonistic bipolar division into the West and East. Following the *removal* of Japan from Southeast Asia (known as Indochina), France wanted to step back into the same river and restore all her pre-war colonies in Southeast Asia (in Vietnam, Laos and Cambodia). She did not want to recognize the completely changed circumstances and a rapidly emerging, new situation. Japan's defeat of three European colonial powers was a defining moment for further political development in this area. During 1946 the Chinese under Chiang Kai-shek and the British withdrew from Vietnam, the former leaving the area north of the 17<sup>th</sup> parallel and the latter south of it. That time Ho Chi Minh, a charismatic Vietnamese communist but also nationalist leader of his Viet Minh movement, was already controlling a huge area in the north and operating with large guerilla forces. After failed attempts of Ho to negotiate full independence and unity for Vietnam in France in 1946, the French high commissioner for Indochina proclaimed a French controlled government for South Vietnam. In December 1946 Viet Minh launched their first large-scale attack against the French forces in Hanoi, which marked the beginning of an almost eight-year struggle known as the First Indochina War. It ended with the battle of Dien Bien Phu (May 1954) and with France's complete expulsion from Vietnam.

The main factors determining the French defeat were in many ways similar to those the Americans started to face to some ten years later in the Second Indochina War. However, there are also numerous differences between the First and Second Indochina War. France failed to give up her Indo-Chinese colonies after 1945 (e.g. like Britain did in India and elsewhere except of Palestine). Instead of this, she was trying to fight an old-style colonial war against an underestimated enemy, which was capable to wage an open, almost linear war as well as effective guerilla operations<sup>23</sup>. France tried to separate communists from other nationalists using the Annamite emperor Bao Dai as a means. The Americans in South Vietnam surprisingly repeated this failed attempt or experiment during the next decade with President Diem, as the anti-communist leader. The French government, under constant pressure from the deeply divided domestic political scene, during the first phase of the

---

<sup>22</sup> It is worth to mention here that at the same time, according to independent sources, the Vietnamese suffered almost 3 mil. fatalities.

<sup>23</sup> Calvocoressi, P: The Indo-Chinese Peninsula, p.517

conflict was reluctant to admit that the situation in Indo-China was in any sense international. This slowed down the process of accepting American economic and military aid, although it was clear that without it France was on a fairly quick pattern to a bitter end. This fact was amplified by a growing help from the communist China and Soviet Union to the North Vietnamese. In the latter phase, rather than to seek for help and assistance solely from the USA, France was trying to label the war as a fight against communism, thus invoking the aid of anti-communist friends based on broader consensus<sup>24</sup>.

At the end of 1949 Chiang Kai-shek's Nationalist Army was defeated by Mao Zedong's communist forces in the Chinese civil war. This event even more enforced American anti-communist feeling regarding Southeast Asia. Shortly after this event, the Soviet Union and the People's Republic of China recognized Ho Chi Minh's Democratic Republic of Vietnam. On the other hand, as a response, the USA and Britain recognized Bao Dai's French controlled South Vietnamese government. Moreover, at the same time the era of harsh 'McCarthyism' starts, steering US State Department policy towards even harder anti-communism. Some years later, President Johnson drew a strong parallel between the loss of China and the rise of Senator McCarthy. As a consequence of this was the policy of 'containment' of communist expansion in the region and elsewhere (e.g. Bay of Pigs, Laos, the Cuban missile crisis, the Dominican Republic etc.) and the strategy of 'flexible response' to cope with communist expansion throughout the world. The first large scale *practical* adaptation of this strategy was the Korean War (1950-53). President Truman characterized the North Korean invasion of the South as a „Moscow-backed attack by monolithic world communism“<sup>25</sup>. The argument of the threat of 'monolithic communism' was used many times to justify US interventions in different parts of the world during the fifties and sixties. Despite the fact of a rigid ideological nature and practice derived from the theory of communism, states and nations under its influence were never really united and neither created a monolithic entity. Nationalism, historical, cultural and religious differences were more or less constantly playing their decisive role even in the seemingly *united* communist world. The Soviet-Chinese split at the beginning of the 1960s is a good example of this.

In 1950 the United States' military involvement begins with the first small scale military aid to the French and creating the Military Assistance Advisory Group (MAAG) in Saigon. During the next four years the USA gradually increased their spending up to almost 3 bil.

---

<sup>24</sup> Ibid, p.516

<sup>25</sup> Website: Historyplace/Vietnam War 1945-60

USD on the French war and provided 80% of all war supplies used by the French<sup>26</sup>. This massive aid showed American concerns about Southeast Asia, about the inability of France to cope with the problem of communist movement in the region, which was mixed with strong nationalist feeling. President Eisenhower used the 'Domino Theory'<sup>27</sup> as a justification of deepening American political, financial and military involvement in Vietnam.

Many politicians saw the outcome of the Korean War as a possible model for resolving the ongoing conflict in Vietnam. Unfortunately Vietnam turned out to be a rather different 'story'. United States after the end of a French presence in Southeast Asia were seeking for an alternative anti-communist and anti-Chinese coalition. The result of this effort was the Southeast Asia Treaty Association – SEATO, signed in September 1954 by the Philippines, Thailand, Pakistan, the United States, Australia, New Zealand, Britain and France. SEATO never became a cohesive, working organization it was originally created to be. Its basic purpose was to ensure the independence of South Vietnam, but this independence was solely based on American determination to stay there or pull out. After France's humiliating defeat at Dien Bien Phu, the Geneva accords divided Vietnam into parts. These Accords contained a plan for free elections within the following two years in order to reunify the country. The USA fearing a likely victory of Ho Chi Minh were against the unifying elections together with Diem's South Vietnamese government. As a response in 1959 Ho declared a People's War to unite all of Vietnam under his leadership. That marked the beginning of the Second Indochina War or simply as Americans used to call it: The Vietnam War.

### **3. DEEPENING US INVOLVEMENT**

The new Kennedy administration continued with the previous policy, expanding means of further commitments to the corrupted, family-run and repressive Diem's regime. As Kennedy stated in 1961: „...we will continue to prevent a communist takeover of Vietnam which is in accordance with a policy our government has followed since 1954.“ During Eisenhower's and Kennedy's presidency the emphasis was put on financial, materiel and technical help to the South Vietnamese Army and also on utilizing military advisors rather than to be directly involved in military intervention with American combat units. White House advisors, Maxwell Taylor and Walt Rostow in 1961 strongly recommended to Kennedy that a sort of „immediate small-scale involvement (in the form of 8,000 combat troops) could make future massive long-term involvement unnecessary.“ Kennedy was very sceptical about the wisdom

---

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> A communist victory in Vietnam would result in neighbouring countries falling under communist influence one after another like a *falling row of dominoes*.

of sending American combat units to fight in Vietnam: „...nothing would be worse than an unsuccessful intervention in this area“. Dean Rusk, another key figure from the State Department also warned:“...if the South Vietnamese themselves are not willing to make a serious national effort, it is difficult to see how a handful of American troops can have a decisive influence.“ However, Kennedy’s attitude against sending troops to Vietnam was not a complete rejection of the evolving strategy of *flexible response*, and within it of the method of ‘calibration’. He preferred a more gradual approach, involving an increase of American economic and military aid to Saigon amplified by a group of military advisors. He did not exclude the option of wider military involvement if that should become necessary in a later phase<sup>28</sup>. This policy characterized the Kennedy’s administrations approach towards the problem of Vietnam and the whole region. The primary effort was put on the ‘transformation’ of South Vietnam into a self-reliant anti-communist stronghold, which would not require direct American commitment. The main goal was, according to another White House advisor Roger Hilsman, „an integrated and systematic military-political-economy strategic counter insurgency concept for South Vietnamese military and security forces oriented toward counter-guerilla and unconventional warfare tactics, cohesive formulation and execution of government policy and the identification of the populace with the government’s struggle against Viet Cong“.

Within a short time it became clear that neither the US Government nor the South Vietnamese were able to achieve these goals in a desired complex and integrated form.

However, the shift in the leadership at the White House after Kennedy’s assassination in 1963 meant significant changes in the political course maintained previously, despite to the fact that President Johnson retained the bulk of Kennedy’s national security, political and military advisors. As the Viet Cong was successfully spreading in the southern part of Vietnam with increasing military power, capabilities and political influence mainly among poor rural peasants, Johnson’s administration came to a conclusion to approve what Kennedy had rejected – a combat role for the Armed Forces of United States in Vietnam. The early plans were still about *calibration*, about carefully, almost surgically adapted military pressure against North Vietnam, as Johnson said: „ progressively mounting in scope and intensity for the purpose of convincing the leaders of North Vietnam that it is their interest to cease to aid the Viet Cong and to respect the independence and security of South Vietnam“. Some doors were left open for future negotiations, for influencing world opinion, to avoid Chinese intervention and retain domestic public support, support of close allies and the prestige of the

---

<sup>28</sup> Gaddis, JL: The Use of Force, p.352

USA. Surprisingly the same team of advisors, which had ruled out direct American military involvement in 1961, some three years later recommended to President Johnson sending 'couple of brigades' as a 'good medicine' to cure an emerging problem of Vietnam. They thought that it could be also a strong enough signal to Hanoi emphasizing the possibility of future substantial escalation with serious consequences. The two incidents in the Gulf of Tonkin in August 1964<sup>29</sup> 'provoked' a surprisingly well prepared retaliatory air attacks from carriers against North Vietnamese targets. These actions were followed by quick resolution of the Congress which allowed President Johnson „to take all necessary steps, including the use of armed force“ in order to prevent further attacks against US forces in the region. This resolution fully opened the doors for waging an undeclared war in Vietnam. However the pattern of escalation went very quickly beyond the originally proposed 'two brigades' - the initial deployment of 3,500 Marines was increased to 23,000 troops by the end of 1964, the number rose to 184,000 by the end of 1965. In 1966 these numbers reached 385,000 and by the end of 1967 almost half a million of American soldiers were fighting far from their homes<sup>30</sup>.

#### 4. CONCLUSIONS

Decision makers and strategic leaders from the Kennedy's and Johnson's administrations throughout the evolution of the Vietnam conflict many times emphasized that their steps and decisions were aligned with the overall political direction since the creation of the *Iron Curtain*<sup>31</sup>. However it was neither streamlined nor cohesive as it might look for the first time. Their points of view were constantly changing in an extremely wide spectrum. The successful communist expansion in Asia after WWII certainly played a crucial role in how American policy was trying to adequately address this challenge creating and adopting various strategies. The French failure was quickly forgotten by American leaders. It did not appear as a reminder how to not *solve* the problem of Vietnam where the communist ideology was deeply embedded with strong nationalist feelings, enforced by growing anti-Americanism. The strategies of *containment* and *flexible response* did not answer the question of political, economic and military commitments towards weak, corrupted and frequently changing South Vietnamese regimes. As the former Defence Secretary McNamara said 20 years after the end of the Vietnam War: „...don't overestimate what outside military forces can accomplish –

---

<sup>29</sup> According to official American version of the incidents, North Vietnamese patrol boats attacked two US destroyers.

<sup>30</sup> Website: Historyplace/Vietnam War 1965-68

<sup>31</sup> Gaddis, JL“ The Use of Force, p.344

they can't reconstruct a 'failed' state<sup>32</sup>. As the massive materiel aid to France during her struggle in Vietnam (1945-54) was not enough to overcome Ho Chi Minh's Viet Minh movement, the much more widely constructed assistance programme to South Vietnamese governments later on equally turned out to be inadequate. Kennedy prioritised to keep US commitments on political and economic level with carefully tailored, limited military aid in a form of equipment and advisors. On the other hand Johnson and his administration surprisingly started to rely diversly on the unlimited use of force to oppose communism in order to preserve America's credibility in the world. This policy, driven by the strategies of *containment* and *flexible response* lead to the defeat of the USA in Vietnam. Lack of clear entry and exit strategy, improper articulation of American interests in the region also contributed to the negative outcome of this policy. These inconsistencies lead to a simplified understanding of the nature of the Vietnam problem. The military build-up during 1950s and in the first half of 1960s was a result of improper application of political and economic instruments. It is worth to mention here that this period of American involvement in the region was to a certain degree influenced by the fear of Chinese communist intervention and massive Soviet military aid to Ho.

Many years of American involvement in Vietnam ended with a painful withdrawal. This long and bloody war did not save South Vietnam, did not deter future aggression. The credibility of the USA as a superpower was undermined. It left behind more than a decade of recriminations at home. But it seems, that right lessons were learned.

## BIBLIOGRAPHY

- [1] Calvocoressi, P. '*The Indo-China Peninsula*' World Politics Since 1945, 7<sup>th</sup> Edition, p. 513-532.
- [2] Gaddis, JL. '*The Use of Force*' Oxford, 1980.
- [3] Gaddis, JL. '*Strategies of Containment: A Critical Appraisal of Post-War American National Security Policy*' Oxford OUP, 1982.
- [4] Alter, J. '*The Sins of Vietnam*' Newsweek, April 17, 1995.
- [5] Website: '[www.Historyplace.com/unitedstates/Vietnam/1945-96.html](http://www.Historyplace.com/unitedstates/Vietnam/1945-96.html)'

---

<sup>32</sup> Newsweek 12/75, p. 102

# NÁVRH SYSTÉMU HODNOTENIA IMPLEMENTÁCIE DOKTRÍN V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

plk. Ing. Miroslav KRAJČOVIČ

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Zámerom riadiacich pracovníkov je zjednotiť plány implementácie vojenských doktrín jednotlivých zložiek síl na základe kritérií, ktoré by umožnili priebežne sledovať a vyhodnocovať implementáciu spracovaných vojenských doktrín v podmienkach ozbrojených síl.

Kľúčové slová: systém hodnotenia, implementácia, evaluácia.

## 1. ÚVOD

„Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky“ [1] a „Obranná stratégia Slovenskej republiky“ [2], schválené Národnou radou SR v septembri 2005, definujú politicko-vojenské ambície a úlohy pre naše ozbrojené sily. Obrana bezpečnostných záujmov štátu a naplnenie poslania ozbrojených síl vyžadujú permanentný proces budovania a rozvoja vojenských spôsobilostí, predovšetkým u síl, ktoré sa zúčastňujú vojenských operácií vojnového aj nevojnového charakteru, spravidla v multinárodnom a multikulturálnom prostredí.

Vojenské doktríny a štandardy vytvárajú doktrinálne prostredie výstavby, výcviku a použitia ozbrojených síl s požadovanými spôsobilosťami a úrovňou operačnej pripravenosti.

*Implementácia vojenských doktrín* je proces vyžadujúci od jeho účastníkov pochopenie cieľov ktoré sa nimi snažíme dosiahnuť.

„Cieľom implementácie je dosiahnuť stav, v ktorom sú všetky dokumenty v sústave vojenských doktrín OS SR navzájom previazané a poskytujú jednoznačné východiská pre tvorbu normatívov nižšej úrovne. Je to stav, keď všetky dokumenty sledujú jednotnú líniu, vychádzajú z rovnakých princípov a navzájom si neprotirečia, ale naopak, navzájom sa podporujú a tvoria tak pevnú hierarchickú štruktúru“ [3].

Parciálnym cieľom implementácie vojenských doktrín je stanovenie merateľných ukazovateľov, umožňujúcich objektívne posúdiť, či vytvorenie konkrétneho dokumentu má efekt na celú sústavu vojenských doktrín, výstavbu, výcvik a použitie ozbrojených síl.

Implementácia doktrín (vo vertikálnej a horizontálnej rovine) je svojou povahou logický myšlienkový poznávací proces s vysokou mierou abstrakcie zameranej na podstatné stránky fungovania a pôsobenia ozbrojených síl. V tomto myslení zohráva nezastupiteľnú rolu štruktúra vojenského poznania a praxe (strategická, operačná, taktická), pričom vojenské umenie aplikované v NATO veľký význam prikladá samostatnosti a iniciatíve veliteľov a štábov pri plnení spoločného cieľa vojenskej operácie. Doktrína plní v tomto smere významnú integrujúcu funkciu, čo znamená, že logickými a administratívnymi postupmi možno získať poznatky o tom, v akom rozsahu sú implementované strategické rozvahy a zásady použitia ozbrojených síl. Sú to poznatky o výsledkoch myslenia a rozvažovania nad použitím ozbrojených síl na jednotlivých úrovniach, teda o určitých predpokladoch budúcej praxe. Týmto postupom možno preskúmať funkčnosť a smerovania procesu implementácie a jeho riadenia, ale len v obmedzenej miere vysloviť záver ku kvalite týchto doktrín a nadväzujúcich dokumentov.

Hlavná pozornosť záujmu a akéhokoľvek skúmania a hodnotenia implementácie doktrín musí byť prednostne zameraná na výsledky a efektívnosť použitia (nasadenia) ozbrojených síl v operáciách. V prípade, že takáto možnosť je obmedzená, k dispozícii sú poznatky získane v priebehu operácií spojeneckých síl, alebo informácie a analýzy ďalších reálnych vojen, alebo vojenských operácií a ich komparácia s vlastnou skúsenosťou.

Dôležitú súčasť skúmania tvoria aj poznatky a skúsenosti získané v priebehu vojenského výcviku a nácvikov vykonávaných na jednotlivých úrovniach velenia. Spoločne všetky tieto informácie a poznatky tvoria základňu pre nastolenie otázky, či sú ozbrojené sily pripravené na efektívne použitie v operáciách. Týmto spôsobom sa zabezpečuje pre objektívne hodnotenie kvality doktrín a funkčnosti procesu jej implementácie požadovaná spätná väzba (poznatky o dôsledkoch pretvárania a zmenách) v ozbrojených silách.

## **2. VŠEOBECNÉ VÝCHODISKÁ**

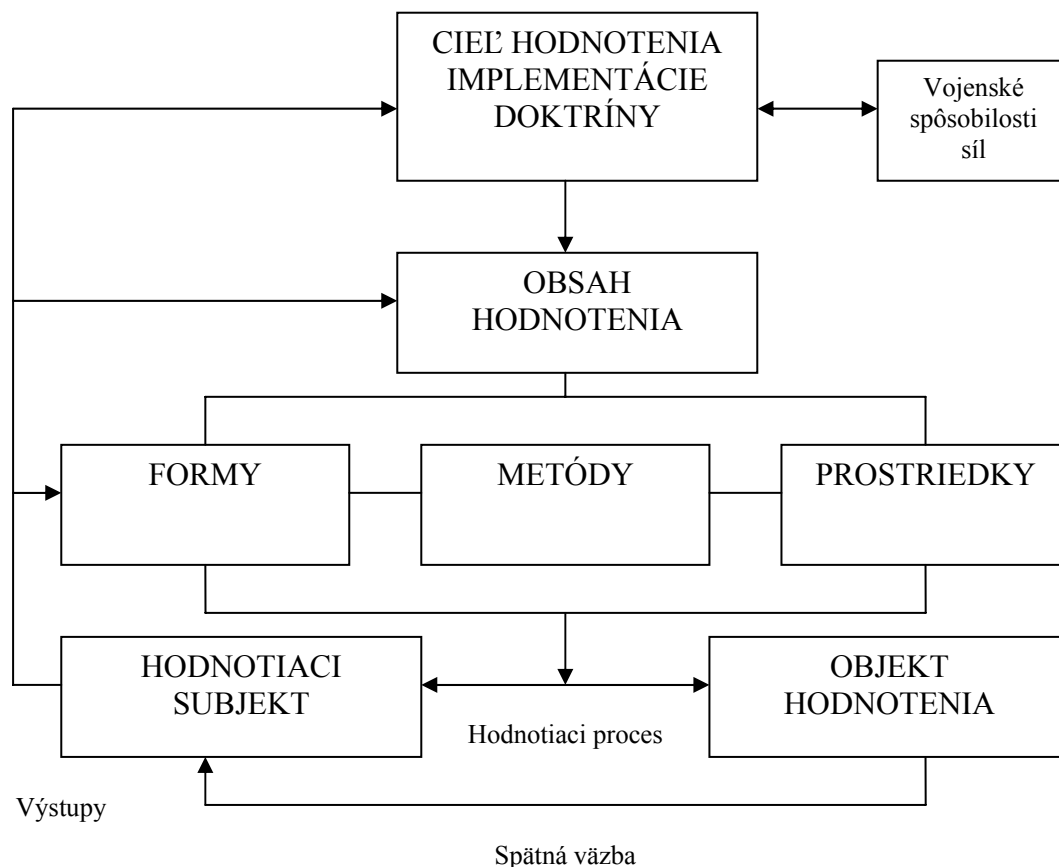
### **2.1 Systémový prístup k procesu hodnotenia implementácie doktrín**

Primárnym východiskom procesu je zachovanie vojensko-strategickej úrovne subjektu hodnotenia implementácie doktrín vo vojenskej teórii a praxi Ozbrojených síl Slovenskej republiky. Náčelník Generálneho štábu OS SR vykonáva hodnotenie v uvedenej oblasti prioritne prostredníctvom Štábu požiadaviek a dlhodobého plánovania GŠ OS SR a Štábu operácií a výcviku GŠ OS SR, v súčinnosti s určenými súčasťami a zložkami OS SR.

Proces hodnotenia rešpektuje princíp komplexnosti a vzájomných väzieb jednotlivých prvkov systému hodnotenia implementácie doktrín pre konkretizáciu cieľa a obsahu



hodnotenia, identifikáciu primeraných foriem, metód a prostriedkov v hodnotiacom procese. Interaktívny vzťah medzi hodnotiacim subjektom a určeným objektom hodnotenia implementácie doktrín umožňuje okrem overenia úrovne pochopenia, aplikácie a využitia doktrín, aj získanie ich spätného hodnotenia z ozbrojených síl. Praktické výstupy z hodnotiaceho procesu umožňujú GŠ OS SR analyzovať stav a celkovú úroveň implementácie a reálnosti konkrétnej doktríny v OS SR, navrhovať riešenia a opatrenia pre efektívnu výstavbu, výcvik a použitie ozbrojených síl s požadovanými spôsobilosťami (Obr. 1).



Obr. 1 Bloková schéma systému hodnotenia implementácie doktríny

Sekundárnym východiskom je využitie systému hodnotenia implementácie doktrín spracovateľmi plánov implementácie, v rámci internej implementačnej evaluácie v štábe, alebo zložke ozbrojených síl (NAO).

Náčelníci štábov Generálneho štábu OS SR, velitelia síl a veliteľ NAO vykonávajú implementáciu vojenských doktrín vo vzťahu k doktrínam, ktoré sú ich zložkami vytvárané a taktiež k doktrínam spracovaným ostatnými zložkami ozbrojených síl SR. To znamená, že implementácia, ako systémové opatrenie, sa dotýka celého systému vojenských doktrín.

Implementačné plány predstavujú dokument, na základe ktorého je možné sledovať vertikálnu i horizontálnu previazanosť jednotlivých dokumentov v rámci sústavy vojenských doktrín a taktiež poskytuje informácie o spôsoboch akým sa jednotlivé dokumenty overovali v priebehu cvičení a nácvikov na taktickej a operačnej úrovni.

„V procese implementácie vojenských doktrín Ozbroyených síl SR náčelníci štábov, velitelia síl a veliteľ NAO vychádzajú z nasledovných princípov:

- nepovažovať doktrínu za dogmu, pristupovať k jej implementácii do normatívo- nižšieho stupňa s tvorivosťou,
- po obdržaní schváleného dokumentu vykonať jeho analýzu so zameraním na možnosti jeho využitia resp. začlenenia jeho obsahu, jeho myšlienok či východísk do vytváraných dokumentov, alebo do dokumentov ktoré majú súvis s doktrínou,
- na základe analýzy doktríny vypracovať plán implementácie, t.j. spôsob začlenenia doktríny, resp. zapracovania jej obsahu do stávajúcich štruktúr,
- vykonať opatrenia pre oboznámenie sa podriadených so schváleným dokumentom, vykonať školenie, prezentáciu, k zabezpečeniu pochopenia obsahu a cieľov doktríny,
- pri používaní doktríny ako východiska pri tvorbe iných normatívnych aktov, predpisov a pomôcok nekopírovať jej obsah. Používať odkazy na konkrétne články v doktríne v ktorých sa rozoberajú konkrétne princípy a myšlienky,
- aktívne hľadať spôsoby uplatnenia doktrín v priebehu cvičení, nácvikov a v priebehu týchto zamestnaní tvorivo aplikovať princípy obsiahnuté v doktrínach,
- pri vytváraní predpisov, poľných manuálov, metodík a normatívo- nižšej úrovne vychádzať zo sústavy vojenských doktrín Ozbroyených síl SR“ [3].

## **2.2 Špecifikácia procesu hodnotenia implementácie**

Pre účely špecifikácie hodnotiaceho procesu náčelník Generálneho štábu Ozbroyených síl Slovenskej republiky (náčelník štábu, veliteľ) určí:

- a) cieľ a obsah vojensko-strategickej úrovne hodnotenia implementácie konkrétnej vojenskej doktríny (internej implementačnej evaluácie);
- b) zodpovedný hodnotiaci subjekt;
- c) objekt hodnotenia implementácie doktríny;
- d) vyčlenené (využiteľné prostriedky) pre hodnotiaci proces;
- e) rozsah súčinnosti pre hodnotiaci proces;
- f) dobu hodnotiaceho procesu;

g) termín predloženia „Informačnej správy o hodnotení implementácie ...“.

Určený hodnotiaci subjekt zvolí vhodné formy a metódy pre splnenie úlohy, v rámci systému hodnotenia implementácie doktrín v OS SR.

### 3. SYSTÉM HODNOTENIA IMPLEMENTÁCIE DOKTRÍN

Odborná prax rozlišuje tri typy evaluačných prístupov, podľa toho, v akej fáze realizácie plánu / programu / doktríny daný prístup použijeme:

- „plánovacia evaluácia,
- formatívna evaluácia, a
- sumatívna evaluácia“ [4].

Formatívna evaluácia je zameraná na hodnotenie prebiehajúcich aktivít plánu / programu / alebo doktríny. Začína spravidla spolu so začiatkom ich realizácie a pokračuje po celý čas ich realizácie. Jej zámerom je v priebehu realizácie poskytovať informácie, ktoré slúžia na zvyšovanie jeho kvality. Pozostáva z dvoch typov: evaluácie implementácie a evaluácie posunu (zmeny).

*Implementačná evaluácia* hodnotí zrealizované kroky, či je plán / program / alebo doktrína realizovaná tak, ako je naplánovaná. Výstupom implementačnej evaluácie je kvalitné porovnanie plánu programu / doktríny s už realizovanými aktivitami vrátane odporúčaní, čo robiť s tými oblasťami implementácie, ktoré sa odkláňajú a mohli by ovplyvniť úspešnú realizáciu.

Predmetom predloženého návrhu je aplikácia implementačnej evaluácie vo vojenskom prostredí.

#### 3.1 Cieľ a obsah hodnotenia implementácie

Všeobecným *cieľom* hodnotenia implementácie doktrín je:

- zistiť stav a úroveň pochopenia doktrín, ich aplikáciu, overenie správnosti vo vojenskej teórii a praxi a uskutočnených aktivít (krokov), v súlade s plánom / programom realizácie.

Všeobecným *obsahom* hodnotenia implementácie doktrín je:

- proces teoretického a praktického overovania implementácie doktrín na individuálnej a skupinovej úrovni v rámci súčastí, alebo zložiek ozbrojených síl.

### 3.2 Formy, metódy a prostriedky hodnotenia implementácie

System hodnotenia implementácie doktrín v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky kladie dôraz na:

- pochopenie doktrín,
- ich overenie v praxi,
- ich dodržiavanie a
- ďalšie využitie a rozvoj, v prospech ozbrojených síl.

Hodnotiaci proces je navrhnutý pre tri **formy** hodnotenia implementácie:

A. Hodnotenie individuálnej úrovne – určených profesionálnych vojakov v rámci podsystemu velenia a riadenia, alebo zabezpečenia;

B. Hodnotenie skupinovej úrovne – štáby GŠ OS SR, veliteľstvá, jednotky a útvary zložiek OS SR;

C. Kombinované hodnotenie úrovne implementácie – individuálnej aj skupinovej úrovne.

Uvedené formy hodnotenia implementácie sa uplatňujú v nasledovných štyroch základných oblastiach:

1. oblasť – pochopenie doktríny;
2. oblasť – overenie funkčnosti doktríny;
3. oblasť – implementácia pre vojenský výcvik/vojenské cvičenie/nasadenie síl;
4. oblasť – ďalšie využitie a rozvoj doktríny.

V súlade s menovanými oblasťami je možné využiť nasledovné **metódy** hodnotenia implementácie doktrín:

pre 1. oblasť – pochopenie doktríny

a) *individuálny rozhovor*;

praktický výstup: záznam výsledku do „Hodnotiaceho listu implementácie“, ako prílohy „Informačnej správy“;

b) *skupinová diskusia/seminár*;

praktický výstup: záznam výsledku do „Hodnotiaceho listu implementácie“, ako prílohy „Informačnej správy“;

c) *didaktické testovanie*;

praktický výstup: individuálny test, alebo skupinové testy (so záznamom výsledku do „Hodnotiaceho listu implementácie“, ako prílohy „Informačnej správy“);

d) *kombinácia metód (b,c)*;

praktický výstup: testy a záznam výsledku do „Hodnotiaceho listu implementácie“, prílohy „Informačnej správy“.

Kritériom hodnotenia implementácie doktrín je: *kritérium úspešnosti*.

Nástroje na meranie kvantitatívnych výstupov sú: testy.

Techniky na meranie kvalitatívnej zmeny sú: analýza testov, aktívne počúvanie,  
zúčastnené pozorovanie.

Hodnotenie výsledkov (pre každú metódu 1a – 1d):

- „A“ – implementácia na akceptovateľnej úrovni bez pripomienok; (90 – 100% správnych individuálnych odpovedí, alebo 90% hodnotení „A“ v skupine);
- „B“ – čiastočná implementácia s pripomienkami; (70 – 89% správnych individuálnych odpovedí, alebo hodnotení „B“ v skupine);  
nedostatky / pripomienky:
- „C“ – nedostatočná implementácia/neakceptovateľná úroveň implementácie (do 69% správnych individuálnych odpovedí, alebo hodnotení „C“ v skupine);  
nedostatky / pripomienky:

#### pre 2. oblasť – overenie funkčnosti doktríny

a) metóda „spätnej väzby“;

praktický výstup: subjektívne hodnotenie doktrín (overenie ich funkčnosti v praxi) od určených profesionálnych vojakov v rámci svojej zodpovednosti a skúseností.

Nástrojom na meranie kvantitatívnych výstupov je: hodnotiaci formulár.

Nástrojom na meranie kvalitatívnej zmeny je: anonymná písomná spätná väzba.

Uvedená oblasť sa numericky nehodnotí. Získané poznatky a podnety sú analyzované a využité pri návrhoch riešení a opatrení. Spôsob využitia výsledkov sa oznamuje objektu hodnotenia implementácie.

#### pre 3. oblasť – implementácia pre vojenský výcvik/vojenské cvičenie/nasadenie síl

a) fyzická kontrola

- ✓ „3a“; dodržiavania zásad použitia ozbrojených síl SR;
- ✓ „3b“; dodržiavania zásad použitia zložiek OS SR;
- ✓ „3c“; súladu doktríny s doktrínami rovnakej úrovne (v rámci zložky, alebo medzi zložkami);
- ✓ „3d“; implementácie doktríny do doktríny nižšej úrovne (v rámci zložky, alebo medzi zložkami);

praktický výstup: záznam do „Hodnotiaceho listu implementácie“

v uvedených štyroch podoblastiach „3a“, až „3d“.

Kritériom hodnotenia implementácie doktríny je: *miera implementácie v praxi*.

Nástroje na meranie kvantitatívnych výstupov sú: programová dokumentácia, záznamy z

aktivít (výcviku, cvičenia, nasadenia).

Techniky na meranie kvalitatívnej zmeny sú: analýza dokumentácie a aktivít,  
nezúčastnené pozorovanie.

Hodnotenie výsledkov v jednotlivých podoblastiach „3a“ až „3d“:

- „A“ - implementácia na akceptovateľnej úrovni bez pripomienok;
- „B“ – čiastočná implementácia s pripomienkami;  
nedostatky / pripomienky:
- „C“ – nedostatočná implementácia / neakceptovateľná úroveň implementácie;  
nedostatky / pripomienky:

#### pre 4. oblasť – ďalšie využitie a rozvoj doktríny

a) fyzická kontrola

- ✓ „4a“; dokumentácie (predpisov, manuálov, metodík, smerníc, ako normatívov nižšej úrovne) spracovaných na základe špecifikovanej doktríny;
- ✓ „4b“; využitie doktríny v procese výstavby, výcviku, alebo použitia (nasadenia) ozbrojených síl;

praktický výstup: záznam do „Hodnotiaceho listu implementácie“;

Kritériom hodnotenia implementácie doktríny je: *dosiahnutie počítateľných výstupov.*

Nástroje na meranie kvantitatívnych výstupov: programová dokumentácia, záznamy z  
aktivít (výcviku, cvičenia, nasadenia).

Technika na meranie kvalitatívnej zmeny: analýza dokumentácie a aktivít, nezúčastnené  
pozorovanie.

Hodnotenie výsledkov v podoblasti „4a“:

- predpis – áno „A“; nie „C“; pripravený koncept „B“; alebo
- manuál – áno „A“; nie „C“; pripravený koncept „B“; alebo
- metodika – áno „A“; nie „C“; pripravený koncept „B“; alebo
- smernica- áno „A“; nie „C“; pripravený koncept „B“; alebo
- iné využitie (rozkaz, nariadenie, plán, koncepcia) – áno „A“; nie „C“; pripravený koncept „B“; alebo
- ďalej nevyužitie „C“;  
nedostatky / pripomienky:

Hodnotenie výsledkov v podoblasti „4b“:

- výstavba OS – áno „A“; čiastočne „B“; nie „C“; alebo
- výcvik OS – áno „A“; čiastočne „B“; nie „C“; alebo
- nasadenie (použitie) síl – áno „A“; čiastočne „B“; nie „C“; alebo

- ďalej nevyužitú „C“;
- nedostatky / pripomienky:

V hodnotení podoblastí sa uvedie a hodnotí len najvyšší normatív (1 dokument) t.j. 1x „A“ pre „4a“ a len 1 využitie v praxi t.j. 1x „A“ pre „4b“, alebo 1x „B“ pre „4a“ a 1x „B“ pre „4b“, alebo 1x „C“ pre „4a“ a 1x „C“ pre „4b“. Ostatné formy využitia sa uvedú v komentári.

V súlade s uvedenými formami a metódami je možné prioritne využiť v procese hodnotenia implementácie doktrín nasledovné **prostriedky**:

- dokumentáciu z pod systému velenia a riadenia, alebo zabezpečenia;
- výcvikovú dokumentáciu súčastí a zložiek ozbrojených síl SR;
- učebno-výcvikovú základňu Ozbrojených síl SR;
- výpočtovú techniku;
- vojenské doktríny;
- ďalšie relevantné prostriedky pre splnenie úlohy.

### 3.3 Hodnotiaci subjekt a objekt hodnotenia implementácie

Proces hodnotenia úrovne implementácie doktrín v ozbrojených silách je vykonávaný určeným hodnotiacim subjektom v podmienkach konkrétneho objektu hodnotenia implementácie.

**Hodnotiacim subjektom** je:

- nadriadený profesionálny vojak, alebo profesionálni vojaci určení k plneniu úloh v rámci hodnotiaceho procesu implementácie doktrín.

Hodnotiaci subjekt realizuje implementačnú evaluáciu spravidla v nasledovných fázach:

- „formulácia evaluačných otázok:
  - Aký je cieľ evaluácie?
  - Kto sú kľúčoví aktéri a pre koho sú určené závery evaluácie?
  - Čo budeme evaluovať, aký typ informácií potrebujeme a na čo ich využijeme?
  - Z akých zdrojov získame informácie?
  - Akým spôsobom budeme informácie získavať?
  - Dokedy je potrebné informácie získať?
  - Aké máme zdroje pre zber informácií?
- priradenie vhodných foriem, metód a techník zberu údajov k jednotlivým otázkam,
- zber údajov,

- tvorba databázy, analýza a interpretácia dát, a
- poskytnutie informácií o výsledkoch evaluácie zainteresovaným subjektom“ [4].

**Objektom hodnotenia implementácie** je:

- určený profesionálny vojak/profesionálni vojaci z pod systému velenia a riadenia, alebo zabezpečenia;
- jednotka, alebo útvar/jednotky, alebo útvary zložiek ozbrojených síl;
- jednotka/jednotky určené pre nasadenie mimo územia štátu;
- jednotka/jednotky nasadené mimo územia štátu.

#### 4. ZÁVER

Informácie a údaje získané v procese teoretického a praktického overovania implementácie doktrín v rámci konkrétnej súčasti, alebo zložky ozbrojených síl, sú zaznamenávané v elektronickej forme v „Hodnotiacom liste implementácie“ (Microsoft Excel). Získané poznatky sú predmetom analýzy v „Informačnej správe o implementácii vojenskej doktríny ... v podmienkach ... (súčasti, alebo zložky OS)“, s prílohou hodnotiaceho listu.

Hodnotenie výsledkov v jednotlivých oblastiach implementácie (1.,3.,4.) vyjadruje bodovú hodnotu, ktorá umožňuje aj počítačové spracovanie čiastkových a celkových výsledkov:

- hodnotenie „A“ 5 bodov;
- hodnotenie „B“ 3 body;
- hodnotenie „C“ 1 bod.

V prvej oblasti implementácie sa hodnotia 2 metódy, v tretej oblasti sa hodnotia 4 podoblasti, a v štvrtej oblasti sa hodnotia 2 podoblasti. Celkom je vykonaných 8 hodnotení (A, alebo B, alebo C).

Hodnotenie úrovne implementácie doktríny (pre *kombinovanú formu hodnotenia úrovne implementácie a kombinovanú metódu overovania* v 1. oblasti hodnotenia, ako štandardného postupu) je matematicky stanovené na základe nasledovných maximálnych výsledkov:

- 40 – 36 bodov „Implementácia na akceptovateľnej úrovni“;
- 35 – 17 bodov „Čiastočná implementácia s pozitívnym trendom“;
- 16 – 13 bodov „Čiastočná implementácia s negatívnym trendom“;
- 12 – 8 bodov „Neakceptovateľná úroveň implementácie“.

Pri využití iných foriem hodnotenia sa v 1. oblasti využijú a hodnotia 2 ľubovoľné metódy z metód „a) – c)“.



Záverečné hodnotenie úrovne implementácie doktríny rešpektuje zvolenú formu a metódy overovania, získané matematické výsledky hodnotení, ako aj závažnosť zistených nedostatkov (problémov implementácie).

*Informačná správa* predstavuje materiál analytického charakteru (metódou SWOT), ktorý identifikuje:

1. Silné stránky implementácie vojenskej doktríny;
2. Slabé stránky implementácie vojenskej doktríny;
3. Možnosti riešenia (nedostatkov, ďalšieho postupu);
4. Ohrozenia – riziká implementácie vojenskej doktríny.

V záverečnom hodnotení „Informačnej správy ...“ hodnotiaci subjekt:

- a) Určí úroveň implementácie vojenskej doktríny (s pravdepodobnosťou hraničiacou s istotou), ako:
  - I. Implementácia na akceptovateľnej úrovni;
  - II. Čiastočná implementácia s pozitívnym trendom;
  - III. Čiastočná implementácia s negatívnym trendom;
  - IV. Neakceptovateľná úroveň implementácie.
- b) Určí úroveň rizika implementácie vojenskej doktríny v praxi, ako:
  - I. Vysoká úroveň rizika;
  - II. Stredná úroveň rizika;
  - III. Nízka (minimálna) úroveň rizika.
- c) Predloží návrh opatrení pre veliteľa/náčelníka hodnotenej súčasti, alebo zložky ozbrojených síl;
- d) Predloží návrh opatrení pre náčelníka Generálneho štábu OS SR.

Hodnotenie implementácie doktrín v Ozbrojených silách SR nenahrádza metodiky hodnotenia výcviku jednotiek a útvarov jednotlivých zložiek OS SR, alebo informácie z hlásení operačnej pripravenosti jednotiek. V súlade s nimi vytvára podmienky pre komplexnejšie posudzovanie stavu a úrovne výstavby, výcviku a použitia našich ozbrojených síl, prioritne v kontexte medzinárodného nasadenia síl a ich zabezpečenia. Z uvedeného dôvodu, môže byť proces hodnotenia implementácie doktrín v OS SR:

- a) realizovaný ako samostatný systém, v rámci „Plánu implementácie doktrín“, alebo
- b) ako doplnujúca súčasť (ďalšia hodnotená oblasť), v rámci „Hlásenia operačnej pripravenosti“.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- [1] Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky: 2005. Bratislava : NR SR, 2005, 15 s.
- [2] Obranná stratégia Slovenskej republiky: 2005. Bratislava : NR SR, 2005, 11 s.
- [3] BARTKO, F.: Implementácia vojenských doktrín. [Doplnená správa J-5 GŠ OS SR].  
Bratislava : GŠ, 2005, s. 1, s. 3-4.
- [4] VAKULOVÁ, L.: Evaluácia. Bratislava : NDS, 2005, vyd. 1., s.13, s. 42. ISBN  
80-969349-1-0

# STRATEGICKÉ MYSLENIE V REZORTE OBRANY

plk. Ing. Miroslav Krajčovič

plk. Ing. Stanislav Šubín

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, L. Mikuláš

## ABSTRAKT

Strategické myslenie je špecifickou formou myslenia, ktoré pomáha vytvárať dlhodobú predstavu v kontexte základných rysov budúcnosti. Je to proces, v ktorom kľúčovou záležitosťou je hľadanie cesty na realizáciu stanovených cieľov za využitia špecifických spôsobov a prostriedkov.

Kľúčové slová: myslenie, stratégia, proces.

## 1. ÚVOD

Myslenie je všeobecný, predchádzajúcimi vedomosťami sprostredkovaný psychický proces, ktorý odhaľuje vzťahy a súvislosti a vedie k poznaniu všeobecných a podstatných vlastností predmetov a javov. Pojem „stratégia“ (z gréckeho slova strategos /generál/ - stratos /vojsko/ + agein /viest/) sa zrodil vo vojenskom prostredí a od začiatku 20. storočia nachádza uplatnenie i v civilnej sfére spoločnosti. Hovoriť o strategickom myslení nie je možné bez bližšieho priblíženia si pojmu stratégia, napr. s využitím záverov jedného z najvýznamnejších a do súčasnosti uznávaných vojenských teoretikov - Carla von CLAUSEWITZa. Pri jednom z popisov pojmu stratégia uvádza, že stratégia je použitie boja na účely vojny. Stratégia je umenie a veda o využití politických, ekonomických a vojenských síl národa s cieľom dosiahnuť maximálnu podporu prijatej politiky. Musí teda celej činnosti stanoviť nejaký cieľ, ktorý je v súlade s účelom tejto aktivity, to znamená že zostavuje vojnový plán. S týmto cieľom je spojený celý rad činností, ktoré k nemu majú viesť. Na to, aby bol správne stanovený cieľ, ktorý má byť v dlhšom časovom období dosiahnutý, je nevyhnutné premyslieť celý proces, uvedomiť si možné problémy a spôsoby, ako ich prekonať. Proces hľadania, identifikovania cesty na dosiahnutie hlavného cieľa, je strategické myslenie, ktorého produktom je v konečnom dôsledku stratégia.

Strategické myslenie je teda špecifickou formou myslenia, ktoré pomáha vytvárať dlhodobú predstavu v kontexte základných rysov budúcnosti. Avšak strategické myslenie nie

je vždy úzko spojené iba s vojenskými aktivitami. Je to proces, v ktorom kľúčovou záležitosťou je hľadanie cesty na realizáciu stanovených cieľov za využitia špecifických spôsobov a prostriedkov. To vyžaduje skúmanie a sústredenie sa na záležitosti, ktoré tvoria jadro problému.

Strategické myslenie je proces, v ktorom významné záležitosti a rozhodnutia sú zvažované špecifickým spôsobom. Predstavuje schopnosť nájsť cestu na dosiahnutie vytýčeného cieľa stratégie. Strategické myslenie je aplikovateľné a nutné v širokom spoločenskom dianí, od prípravy stratégie pre štát, rôzne spoločnosti, pri obchodovaní, až po osobné rozhodnutia alebo pri snahe pochopiť situáciu (porozumieť situácii).

## **2. STRATEGICKÉ MYSLENIE**

Význam zvládnuť a vybudovať (a ďalej rozvíjať) schopnosti strategického myslenia a schopnosti jeho využívania v informačnom veku stále narastá. Strategické myslenie je proces, v rámci ktorého sa využívajú nástroje, ako je kritické myslenie či vízia. Je teda jedným z nástrojov „know-how“ na dosiahnutie vytýčeného cieľa tým, že spolu s ďalšími nástrojmi, ako použitie vojenskej sily, využitie ekonomického potenciálu, alebo určitých technologických výhod a iné, umožňuje strategickým lídrom získať strategickú prevahu rozhodovania. Budovanie a rozvoj spôsobov strategického myslenia vyžaduje najmä osvojiť si a využívať kritické myslenie, veľkú dávku kreativity, schopnosť nachádzať súvislosti a vzťahy medzi aktivitami, vytvárať predstavy o možnostiach akcie a schopnosť vytvárať koncepčný rámec.

Kvalita strategického myslenia je výzvou v každej organizácii a je možné konštatovať, že dosiahnutie vysokej úrovne jeho zvládnutia je problémom všade vo svete, rezort ministerstva obrany SR z toho nevynímajúc.

Slovenská republika sa v súčasnosti nachádza v novom globálnom bezpečnostnom prostredí. Úroveň ohrozenia SR zodpovedá ohrozeniu väčšiny členských štátov NATO. Strategická koncepcia NATO popisuje prostredie budúcich konfliktov, budúce sily, koncepty a schopnosti, ktoré bude Aliancia pravdepodobne potrebovať na plánovanie a vedenie úspešných operácií v najbližších 15-tich rokoch, poskytuje koncepčný rámec pre proces obranného plánovania a poskytuje východiská pre prácu s novými koncepciami a schopnosťami.

Transformačné zmeny, ktorými v súčasnosti prechádzajú ozbrojené sily členských štátov NATO a teda aj naše ozbrojené sily, môžeme označiť za strategické. Základným

východiskom zmien je dokument „Strategická vízia: Vojenská výzva“ (MC324/1 z 23. augusta 2004), ktorú spracovali velitelia strategických veliteľstiev NATO. Vo vízii sa tiež uvádza: „Komplexné a neurčité výzvy v strategickom prostredí budú vyžadovať nové spôsoby myslenia, plánovania a konania.“ Vízia definuje požiadavky na zabezpečenie prevahy rozhodovania, spojených účinkov a rozmiestniteľnosti a udržateľnosti v priestore konfliktu – čo predstavuje strategické úlohy. Položme si otázku: Môžeme túto výzvu správne pochopiť a následne v nadchádzajúcich 15-tich rokoch v podmienkach našich ozbrojených síl aj úspešne realizovať? S budúcimi vojenskými výzvami sa nemôžeme úspešne vyrovnáť, ak si tento východiskový dokument neosvojíme a nezačneme premýšľať ako naplniť nové národné strategické dokumenty – Bezpečnostnú stratégiu SR a Obrannú stratégiu SR, ktoré boli schválené v Národnej rade SR v septembri 2005. Transformáciu treba predovšetkým vnímať ako kvalitatívnu zmenu uvažovania všetkých vojakov a zamestnancov (najmä riadiacich pracovníkov) v rovine uvažovania člena NATO a EÚ. My sa už na NATO nepozerala „zvonku“, NATO - TO SME MY! Potreba nového myslenia vyplýva aj z vyjadrenia nového veliteľa strategického veliteľstva NATO – ACT v Norfolku admirála Giambastianiho : „...Transformácia je proces, ale aj nastavenie mysle.“

Pre malé ozbrojené sily, akými OS SR sú, bolo vzhľadom na transatlantické spojenectvo, ktorého sme členmi, zásadné zadefinovať naše priority v tejto oblasti. V marci 2004 bola Slovenská republika v rámci ďalšieho kola rozširovania prijatá za člena Severoatlantickej aliancie. Príprava na vstup do NATO urýchlila spoločenskú transformáciu, položila základy pre našu zahraničnú politiku a vytvorila predpoklady pre náš hodnotný príspevok ku kolektívnej obrane a vytváraniu bezpečnostného prostredia.

Slovenská republika posilnila členstvom v NATO a EÚ nielen svoje medzinárodné postavenie, ale zároveň prevzala na seba príslušné povinnosti a zodpovednosť za napĺňanie poslania a úloh týchto globálne pôsobiacich medzinárodných organizácií pri udržiavaní mieru, bezpečnosti a stability vo svete.

Všeobecne je možné povedať, že vojaci sa v priebehu svojej vojenskej kariéry zaoberajú prevažne riešením problémov na operačnej a taktickej úrovni. Ak sa spravidla ku koncu svojej kariéry dostanú slúžiť na strategickú úroveň riadenia, musia v priebehu veľmi krátkej doby pochopiť základné ciele bezpečnostnej a obrannej politiky štátu, zámery vlády SR na ich napĺňanie a dlhodobosť ich vplyvu na zabezpečenie obrany štátu. Je jasné, že vplyv rozhodnutí vlády SR na ozbrojené sily je nesmierny. Definovanie bezpečnostných záujmov SR a spôsobov ich zabezpečenia prináša potrebu budovania konkrétnych spôsobilostí, ktoré

si ozbrojené sily budú musieť osvojiť. S tým je veľmi úzko spätá požiadavka na zabezpečenie hlavných druhov výzbroje, ktorými budú ozbrojené sily disponovať najbližších 30 až 40 rokoch. Je jasné, že pri rozhodovaní o budúcej výzbroji sa musí uvažovať strategicky a v širších súvislostiach a obranné plánovanie musí vychádzať zo zámerov a strategických cieľov uvedených stratégií.

### 3. STRATEGICKÁ PREMENA OS

Strategická premena ozbrojených síl sa dotýka samozrejme aj najvyššieho velenia, strategického vodcovstva, zahrňujúceho kľúčových reprezentantov a ich podporné štáby všetkých prvkov bezpečnostného systému SR. Vypracovaním dokumentu *Dlhodobý plán rozvoja ministerstva obrany s výhľadom do roku 2015 (schválený na 157. rokovaní vlády SR dňa 14. 12. 2005)* definovalo MO SR a Generálny štáb OS SR strategickú víziu pre ozbrojené sily. Tento dokument (aj jeho predchodca Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja OS SR – Model 2010) je významným príspevkom najmä strategických lídrov ku zdokonaleniu inštitucionálneho pohľadu na strategické myslenie. Potreba definovať ciele, spôsoby a prostriedky v tak sofistikovanej oblasti ako je obrana, je životne dôležitou otázkou. V demokracii, kde vláda dennodenne uplatňuje svoje rozhodovanie spravidla v intenciách jedného volebného obdobia môže obranné plánovanie predstavovať veľkú výzvu. No napriek tomu, potreba vidieť ďaleko dopredu, za horizont volieb evidentne vyvoláva potrebu robiť takéto rozhodnutia. Podľa posledných poznatkov teórií manažmentu je každá komplexná organizácia, a tou ozbrojené sily nesporne sú, viac ako len suma jednotlivých malých častí. To naznačuje, že jednotlivé prvky tejto organizácie sú spojené za dosiahnutím určitého cieľa, určitej vízie, ktorá ďaleko presahuje rámec tejto organizácie. Avšak v takejto veľkej organizácii sú jednotlivé komponenty veľmi úzko špecializované a riešenie problémových väzieb medzi nimi núti strategických lídrov triešťať svoje sily na riešenie týchto problémov na nižších úrovniach. Je dôležité, že rozhodnutia ktoré súvisia s obranou musia byť vykonávané v kontexte vízie na 10 až 15 rokov. Tí, čo sa s týmto nestotožnia, nemôžu pochopiť význam získania požadovaných vojenských kapacít a ich spôsobilostí. V tejto súvislosti je nutné podotknúť, že nielen samotná technika, výzbroj, ale práve vzdelaní, zruční ľudia ktorí vedia používať jednotlivé typy techniky a zbraní, sú schopní dosiahnuť požadované spôsobilosti. O tom, že kvalita personálu je rozhodujúcim prvkom pre dosahovanie požadovaných spôsobilostí, svedčí aj vízia náčelníka Generálneho štábu OS SR generálporučíka Ing. Ľubomíra Bulíka, CSc., ktorú predstavil na veliteľskom zhromaždení vo februári 2005 – „*Vysoko motivovaný personál je našou hlavnou prioritou a stáva sa tak podstatou celej*

*transformácie. Od začiatku až do konca ide o transformáciu ľudí, lebo ľudia sú to najvzácnejšie čo v ozbrojených silách máme.*

*Na dosiahnutie vyššej úrovne profesionalizmu je nevyhnutné vytvoriť novú kultúru hodnotovo orientovaného profesionálneho prostredia, v ktorom profesionálni vojaci predstavujú najvyššie štandardy bezúhonnosti, morálky, fyzických schopností a oddanosti záväzku služby v prospech vlasti. Výsledkom takto vytvoreného prostredia sa potom stanú vysoko motivované profesionálne sily, v popredí ktorých stoja lídri, ktorí predstavujú odraz sily a charakteru tých najlepších profesionálnych vojakov, u ktorých motivácia k službe štátu je založená na profesionálnej hrdosti, lojalite k politickým predstaviteľom štátu a k ozbrojeným silám<sup>33</sup>*

Toto všetko však vyžaduje čas. To je aj rozhodujúci dôvod na adoptovanie dlhodobého strategického pohľadu na strategické spôsobilosti. Ak nie sme schopní v súčasnosti vytvárať požadované spôsobilosti, potom je možné, že na týchto problémoch môže stroskotať budúcnosť našich ozbrojených síl aj ambícií SR stať sa skutočne plnohodnotným prispievateľom do síl NATO.

Dosiahnutie relevantného a hlavne reálneho dlhodobého obranného plánovania, ktoré rešpektuje všetky záujmy vyžaduje brať do úvahy veľké množstvo vstupujúcich faktorov. Výsledky dlhodobého obranného plánovania vznikajú z detailných analýz silných a slabých stránok, možností a hrozieb. Dlhodobé obranné plánovanie môžeme definovať ako strategické plánovanie, ktoré nesmie byť vykonávané v izolácii. Vyžaduje plnú integráciu všetkých dostupných síl a prostriedkov. Vojenský lídri potrebujú porozumieť, ako spájať a koordinovať všetky dostupné komponenty. Toto platí ako pre taktickú, operačnú i strategickú úroveň. Strategické myslenie musí vyvažovať potreby ozbrojených síl s možnosťami štátu. Výzbroj, organizácia, doktríny aj výcvik budúcich síl musia teda vyžadovať komplexný prístup. Jednou z najväčších výziev pre integrovaný a komplexný prístup je veľká rýchlosť spoločenských aj technologických zmien. Dlhodobé strategické plánovanie vyžaduje tieto zmeny brať do úvahy. Štúdiom týchto zmien, technologických aj sociálnych je nevyhnutné, ak nechceme zostať a vyhnúť sa v budúcnosti nepríjemným prekvapeniam. Ako poznamenáva K.R. Pennie v článku „Strategické myslenie v obrane“<sup>34</sup>, vo vojenských organizáciách je vždy tendencia smerujúca ku konzervativizmu, pohľadom späť do minulosti častejšia, ako pohľad dopredu, do budúcnosti. Pre strategických lídrov, pred ktorými stojí úloha vybudovať nové moderné ozbrojené sily je nevyhnutné hľadiť dopredu, musia sa

<sup>33</sup> NGŠ Lubomír BULÍK, vystúpenie na Veliteľskom zhromaždení príslušníkov GŠ OS SR v roku 2005

<sup>34</sup> Lieutenant-General K.R. Pennie Strategic thinking in defence, Canadian military journal 2001

stotožniť s výzvami, osvojiť si nové štandardy myslenia a byť pripravení riešiť všetky neočakávané zmeny, hľadať alternatívy a nové možnosti. Je potrebné stotožniť sa s myšlienkou, že akýkoľvek plán taktický, operačný alebo strategický je a zostane iba plánom. Strategické myslenie musí vnieť do celého systému prvky flexibility a adaptability. Pritom rešpektujeme, že len menšia časť z dôstojníkov sú „skutoční lídri, ktorí riadia procesy, nie obsah zmien, získali si ľudí a prinútili ich silou osobného príkladu implementovať svoju víziu, realizovať zmeny a ísť po trajektórii k vytýčenému, spoločnému strategickému cieľu“<sup>35</sup>

Na tomto mieste považujeme za potrebné opäť sa vrátiť k vízii náčelníka GŠ OS SR, kde definuje požiadavky na ozbrojené sily, ktoré budú schopné splniť úlohy a záväzky stanovené v týchto dokumentoch. *„To si vyžaduje rozvíjať ozbrojené sily vysoko profesionálne, teda sily vysokej kvality a vysokej pripravenosti rovnako schopné nasadenia pod národným velením, ako i pod velením NATO alebo Európskej únie. Ich hlavnými atribútmi sa musia stať: agilnosť, všestrannosť, nasaditeľnosť, zdokonalené schopnosti prežitia a ničenia, udržateľnosť, mobilita a interoperabilita.*

*Agilnosť znamená schopnosť rýchlej premeny od plánovaných úloh na skutočné bojové nasadenie. Všestrannosť je schopnosť prispôbiť taktickú organizačnú štruktúru v krátkom čase na nové poslanie. Nasaditeľnosť znamená rýchle premiestnenie určených jednotiek do priestoru operácie. Zlepšenie schopnosti prežitia a ničenia možno využitím pokrokových technológií, precíznej palby, manévru a líderstva. Udržateľnosť znamená zlepšiť technickú spoľahlivosť, znížiť logistické požiadavky a vytvárať efektívne logistické dopĺňovanie. Interoperabilita znamená, že sily sú vyzbrojené, vycvičené a vedené tak, aby boli schopné efektívne pôsobiť v rámci spoločných medzinárodných operácií za účasti všetkých druhov vojsk.“<sup>36</sup>*

#### 4. ZÁVER

Čo uviesť na záver k podstate a charakteristikám strategického myslenia? Zastávame názor, že podstatou strategického myslenia je jasná vízia budúcnosti – v prípade ozbrojených síl jasná predstava o budúcich kapacitách a ich spôsobilostiach (cieľ), o spôsoboch ich dosiahnutia (ako?) a o prostriedkoch ich dosiahnutia (nástroje). Strategickým lídrom, človekom mysliacim strategicky, sa jedinec nestáva zo dňa na deň. Je to dlhá a ťažká cesta, vyžadujúca obrovské osobné nasadenie a schopnosť neprestávať sa učiť po celý život. Na to, aby sa najvyššie postavení profesionálni vojaci ozbrojených síl dokázali úspešne vyrovať

<sup>35</sup> Kelemen, M.: Manažment zmien v procese budovania a rozvoja spôsobilostí OS SR. In: Vojenské reflexie. L. Mikuláš: NAO, 2006, č. 1/2006, str. 49. Reg. č. NAO-EČ-1/2006

<sup>36</sup> NGŠ Lubomír BULÍK, vystúpenie na Veliteľskom zhromaždení príslušníkov GŠ OS SR v roku 2005



s výzvami bližšieho aj vzdialenejšieho budúceho strategického prostredia, musia jednoznačne myslieť ako stratégovia. Teda dosiahnuť schopnosť prejsť v myslení z roviny silovo-rozvojových dokumentov (napr. dlhodobý plán, koncepcia spôsobilostí atď.) do roviny politicko-strategickej (najmä nová bezpečnostná a obranná stratégia SR). V praxi to znamená rozpracovať v systéme obranného plánovania a následne programového rozpočtovania tie méty, ktoré chceme dosiahnuť tak, aby sme ich naplnili s čo najvyššou efektívnosťou v rovine vecnej aj finančnej. Strategický líder musí byť však schopný čo najefektívnejšie využiť dostupné kapacity ozbrojených síl pri riešení súčasných úloh a umne balansovať medzi potrebami dneška a budúcnosti. Ozbrojeným silám nikto nedá prestávku na pokojnú a ničím nerušenú transformáciu. Stanovené úlohy musíme naďalej splniť so ct'ou, či už v zahraničných misiách, alebo na domácej pôde. O to väčšou výzvou sa stáva potreba strategického myslenia. Poznať realitu a správne odhadnúť možnosti ľudské, materiálne a finančné je kľúčovým prvkom pre zmeny v budúcnosti. Vojenský, ale aj civilní lídri v rezorte obrany musia byť schopní vytvoriť súlad medzi požadovanými spôsobilosťami

Ešte jeden veľmi závažný prvok, na ktorý sa nesmie zabúdať, si vyžaduje strategického myslenie. Aj keď existujú základné strategické dokumenty štátu v oblasti bezpečnosti a obrany, strategickí lídri musia byť pripravení reagovať na iné než vojensko-odborné požiadavky, ktoré môžu výrazným spôsobom zasahovať do strategických rozhodnutí a ovplyvňovať ich. Vojenský strategickí lídri musia byť schopní obhájiť tie potreby ozbrojených síl, ktoré zabezpečenia ich požadovanú kvalitatívnu zmenu aj v prostredí, kde by sa rôzne partikulárne záujmy snažili účelovo presadzovať na úkor očakávaného rozvoja ozbrojených síl. Do významných pozícií v rezorte obrany postupne prichádza nová generácia strategických lídrov. Požiadavkou doby je, že títo lídri si bezpodmienečne musia osvojiť základné rysy strategického myslenia a pretaviť ho do konkrétnych aktivít, stotožniť sa s poslaním ozbrojených síl, adoptovať si základné myšlienky a princípy reformy celého rezortu ministerstva obrany a byť ich aktívnym presadzovateľom a spolurealizátorom.

#### BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- [1] BULÍK, L.: Vystúpenie NGŠ OS SR na veliteľskom zhromaždení. Bratislava : NGŠ OS SR, 2005, 8 s.
- [2] PENNIE, K.R.: Strategic thinking in defence. Canadian military journal, 2001.
- [3] BULÍK, L.: Priority NGŠ OS SR na rok 2006. [Veliteľské zhromaždenie NGŠ OS SR, 31.1.2006]. Bratislava : NGŠ OS SR, 2006, 4 s.

# **MODEL RIADENIA KOMPLEXU PRÍPRAVY A VÝCVIKU PERSONÁLU VzS OS SR**

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

pplk. Ing. Jozef TAKÁCS

pplk. Ing. Vladimír ŠIMKO

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## **ABSTRAKT**

Štrukturálne zmeny ozbrojených síl spôsobili zásadné zmeny vo filozofii a prístupe k celkovému systému riadenia výcviku, ktorý umožní veliteľom dosiahnuť a udržať taký stupeň operačnej pripravenosti a vycvičenosti podriadených jednotiek, v ktorej si zachovajú schopnosť plniť stanovené úlohy a určenia v rámci komplexu prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR, riadeného veliteľom VzS OS SR.

Kľúčové slová: zložitý systém, kooperatívne riadenie, evolučné riadenie, situačné riadenie

## **1. ÚVOD**

Nový spôsob riadenia výcviku je založený na hospodárnom využívaní všetkých dostupných zdrojov výcviku letectva, protivzdušnej obrany a podporných jednotiek, ktorý je prioritným zamestnaním zväzkov a útvarov Vzdušných síl Ozbrojených síl Slovenskej republiky (VzS OS SR) v dobe mieru, realizovaný veliteľom VzS OS SR v rámci integrovaného systému riadenia výcviku.

Bojovo orientovaný výcvik závislý od poslania a špecifických požiadaviek na leteckú, raketovú, alebo podpornú jednotku, umožní postupne udržať podriadené jednotky na vysokej úrovni pripravenosti.

## **2. MODEL DRUHOV RIADENIA KOMPLEXU PRÍPRAVY A VÝCVIKU PERSONÁLU VZDUŠNÝCH SÍL OZBROJENÝCH SÍL SR**

Veliteľ VzS OS SR pre realizáciu systému riadenia výcviku vyčleňuje v procese plánovania, koordinácie, vykonávania a vyhodnocovania výcviku konkrétne výcvikové zdroje a vydáva rozkazy na výcvik podriadeným veliteľom zväzkov a útvarov VzS OS SR.

Nariadenie veliteľa VzS OS SR pre výcvik (Výcviková smernica veliteľa VzS na príslušné roky), ako najdôležitejší dokument v rámci systému riadenia výcviku ozbrojených síl,

vytyčuje ciele a výcvikové priority, uvádza štandardy a zdrojové obmedzenia vševojskového a leteckého výcviku podriadených zväzkov a útvarov, na základe predloženej vízie smerovania výcviku. Vydané výcvikové nariadenie je aktualizované spravidla každých 6 mesiacov, z dôvodov optimalizácie a novelizácie požadovaného výcviku. Predpokladáme využitie tohto úkonu na špecifikáciu výsledkov výcviku jednotiek a odstránenie prípadných nepresností, ktoré sú objektívne sprievodným javom procesu systému riadenia výcviku ozbrojených síl.

Vševojsková príprava leteckého personálu, technického personálu a špecialistov leteckých, raketových a podporných jednotiek VzS OS SR rešpektuje programy bojovej príprav zväzkov a útvarov Vzdušných síl SPA-3-1 (Vševojsk).

Kvalitná teoretická príprava predurčuje úspech praktického výcviku. „Letecká prax potvrdzuje, že existuje tesné prepojenie medzi úrovňou vedomostí pilota a najmä bezpečným vykonaním letu“ [1], čo nepochybne platí aj pre ďalšie odbornosti.

**Určenie miesta Integrovannej letovej prípravy a výcviku pilotov** Vzdušných síl Ozbrojených síl Slovenskej republiky vyplýva zo zámerov použitia jednotlivých zložiek ozbrojených síl. Integrovaná letová príprava a výcvik pilotov je neoddeliteľnou súčasťou celkového systému riadenia výcviku ozbrojených síl, ktorá prispieva k dosiahnutiu požadovanej operačnej pripravenosti zväzkov a útvarov VzS OS SR, realizáciou leteckého výcviku v súlade s cieľmi výcviku, podľa definovaných a odvodených bojových úloh leteckých jednotiek.

Integrovaná letová príprava a výcvik pilotov, „chápaná ako aviatická edukácia špecializovaného personálu“ [2] je *súčasťou komplexu* prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR, riadeného veliteľom VzS OS SR rôznou kombináciou druhov riadenia.

Jeden z **modelov druhov riadenia komplexu** môže predstavovať (Obr. č. 1):

- ❖ Komplex prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR riadený – *evolučným riadením* (manažment zmien);
- ❖ Podkomplexy ( $P_1 - P_3$ ):
  - $P_1$  – Prípravy a výcviku príslušníkov letectva VzS OS SR,
  - $P_2$  – Prípravy a výcviku príslušníkov protivzdušnej obrany VzS OS SR,
  - $P_3$  – Prípravy a výcviku príslušníkov podporných a zabezpečujúcich jednotiek / útvarov VzS OS SR,riadené – *kooperatívnym riadením*;
- ❖ Elementy (prvky komplexu  $E_1 - E_n$ ):
  - $E_1$  – Integrovaná letová príprava a výcvik pilotov,

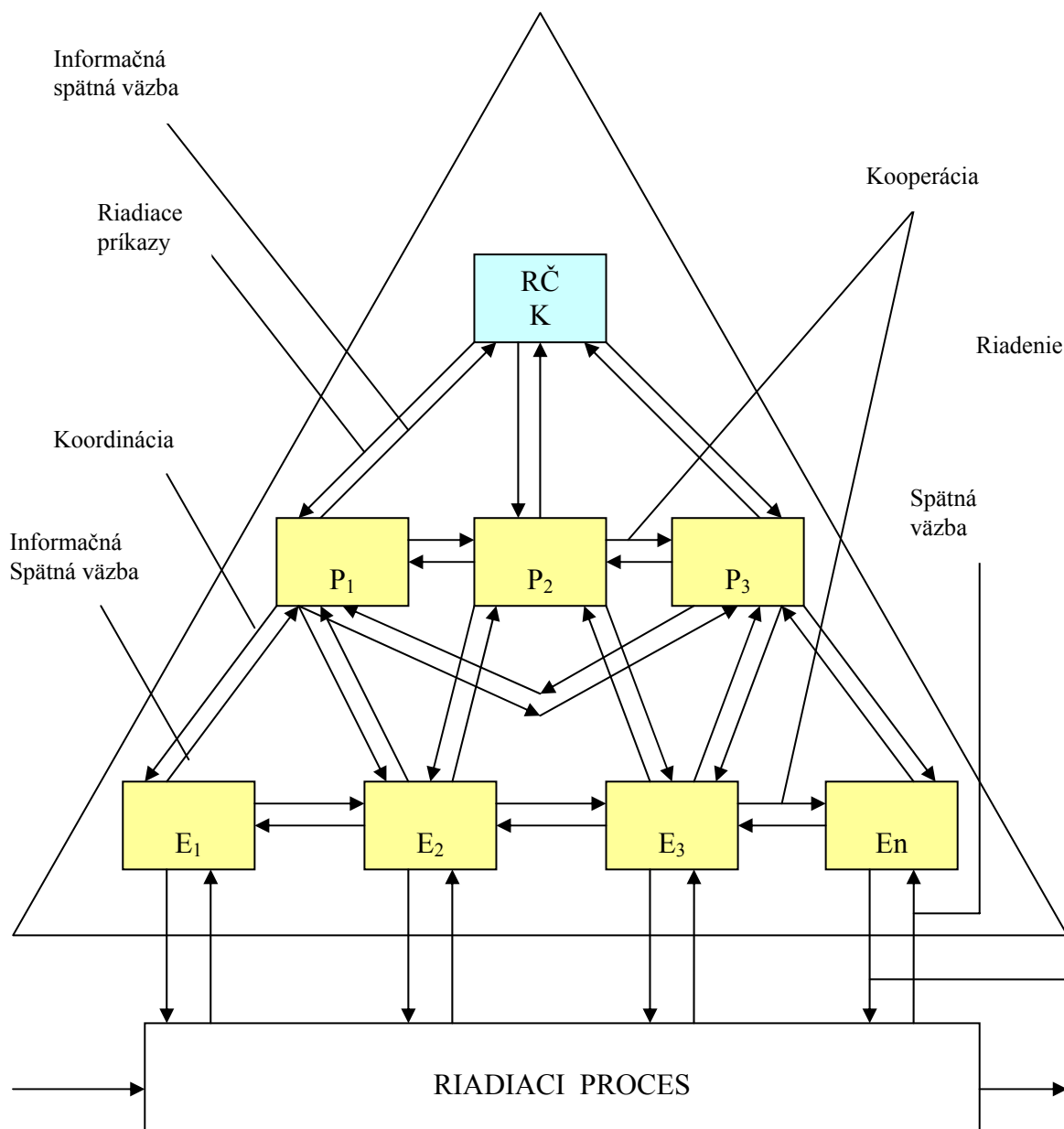
- E<sub>2</sub> – Príprava a výcvik pozemného technického personálu letectva,
- E<sub>3</sub> – Príprava a výcvik špecialistov letectva,
- E<sub>4</sub> – Špecializovaná príprava a výcvik príslušníkov PVO a podporných a zabezpečujúcich útvarov a zväzkov VzS OS SR, podľa vojenských odborností,
- E<sub>n</sub> – Príprava a výcvik príslušníkov VzS OS SR s ostatnými zložkami Integrovaného záchranného systému a pod.,

Riadené – *situačným riadením* (na základe integrovaného využitia niekoľkých rozhodovacích postupov).

Pri *evolučnom riadení* (manažmente zmien) sa obvykle zasahuje do samotnej štruktúry komplexu a jeho parametrov, pričom sa hľadá taká štruktúra, ktorá je z hľadiska požadovanej funkcie a procesov komplexu najvýhodnejšia (resp. optimálna). Rešpektuje sa vplyv vonkajšieho prostredia na komplex, ako aj dostupnosť ľudských, materiálnych a výcvikových zdrojov pre realizáciu funkcie komplexu, v súlade s cieľovo-orientovanou činnosťou (funkciou) všetkých elementov. Evolučné riadenie vytvára predpoklady pre nestacionárny charakter komplexu prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR, tvorbou flexibilného, cieľovo-orientovaného, bezpečného, kvalitného a efektívneho komplexu. Veliteľ VzS OS SR svoje riadiace príkazy určuje (generuje) v rámci plánovacej činnosti v prípravnom období výcvikového roka, formou hlavných plánovacích dokumentov k príprave a výcviku personálu. Operatívne riadenie komplexu vykonáva formou priamych rozkazov a odborných nariadení v priebehu štyroch výcvikových období kalendárneho roka. Pre účely realizácie funkcie komplexu veliteľ VzS OS SR vykonáva koordináciu s podriadenými veliteľmi útvarov a zväzkov, s veliteľom Pozemných síl OS SR, veliteľom Síl výcviku a podpory OS SR, a jeho priamym nadriadeným, náčelníkom Generálneho štábu OS SR.

*Kooperatívne riadenie* rešpektuje globálny cieľ funkcie riadenia komplexu, ako aj parciálne ciele a funkcie podkomplexov, stanovené veliteľom VzS OS SR. Podkomplexy majú svoju autonómiu v rozhodovaní a v činnosti, ale zároveň využívajú spoluprácu s ostatnými podkomplexmi.

Podkomplexy využívajú informácie o stave komplexu, vonkajšieho prostredia a činnosti kooperujúcich podkomplexov, ktorých analýza tvorí podklad pre vlastné rozhodovacie procesy a riadiace príkazy, v rámci decentralizovaného riadenia na dosiahnutie spoločného cieľa komplexu.



- RČ K – riadiaci člen Komplexu prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR  
P<sub>1</sub> – podkomplex prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR  
P<sub>2</sub> – podkomplex prípravy a výcviku príslušníkov protivzdušnej obrany VzS OS SR  
P<sub>3</sub> – podkomplex prípravy a výcviku príslušníkov podporných a zabezpečujúcich jednotiek / útvarov VzS OS SR  
E – element komplexu (E<sub>1</sub> – E<sub>n</sub>)

Obr. č. 1 Model štruktúry a riadenia Komplexu prípravy a výcviku príslušníkov VzS OS SR

Kooperatívne riadenie podkomplexu P<sub>1</sub> – Prípravy a výcviku príslušníkov letectva VzS OS SR, je v rámci plánovacej činnosti a operatívneho riadenia realizované spravidla príslušníkmi Odboru riadenia operácií a výcviku veliteľstva VzS OS SR.

Prístup k riadeniu elementov (ktoré v podstate tiež tvoria samostatný zložitý systém), s využitím „metodiky situačného riadenia“ [3] je založený predovšetkým na situačnom rozpoznávaní a odhade aktuálneho stavu elementu, s následnou klasifikáciou situácie do vzorových tried situácií podľa stanovených hodnotiacich kritérií, ktorým sú vopred predurčené stratégie riadenia (priradené príslušné režimy riadenia), pre obnovu stavu elementu (systému) do normálnych podmienok, v súlade s ich cieľom a funkciou.

Stratégiu riadenia pritom predstavuje súbor alternatív, ktorý je výsledkom rozhodovacích procesov. Od zvolenej stratégie, vplyvu vonkajších podmienok na systém (prvok systému), činnosti rozhodovateľa (tímu rozhodovateľov) a vplyvu neurčitého faktoru (nepredvídateľných okolností) v danom prostredí, závisí samotný výsledok procesu riadenia.

Určovanie cieľa procesu a voľba súboru hodnotiacich kritérií na posudzovanie systému je a zostane podľa odborníkov výhradnou oblasťou ľudskej činnosti.

*Situačné riadenie* je chápané ako riadenie v reálnom čase, v rámci ktorého sa z identifikovanej aktuálnej situácie systému dostaneme do požadovaného stavu po vyriešení odchýlky od plánov (havarijnej, alebo kritickej situácie a pod.), na základe informačných príkazov pre vykonanie opravných úkonov (akčného zásahu) k obnove stavu systému (podsystemu), alebo jeho prvku v sieťovom prostredí.

### **3. ZÁVER**

Integrovaná letová príprava a výcvik pilotov je prioritnou súčasťou komplexnej prípravy v rámci VzS OS SR, ktorá rieši špecifické problémy leteckej teórie a praxe, na základe progresívnej metódy riadenia zložitého systému, ktorým nesporne je.

### **BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY**

[1] BÁLINT, J.: Vedomosti lietajúceho personálu a bezpečnosť letovej prevádzky. In:

Znižovanie nehodovosti v civilnom letectve: Zborník z medzinárodného semináru.

Žilina: Žilinská univerzita, FPEDAS, KLD, 2004, s. 18 – 24. ISBN 80-8070-246-2

[2] KLECUN, R.: Nové trendy vo vzdelávaní leteckých odborníkov. [VŠ učebné texty].

Košice: VLA GMRŠ, KAZS, 2003, 115 s.

[3] MADARÁSZ, L.: Metodika situačného riadenia a jej aplikácie. Košice: Elfa, 2003, 212 s.

ISBN 80-88786-66-5

# NÁVRH LETOVEJ PRÍPRAVY A VÝCVIKU PILOTOV PRE OZBROJENÉ SILY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

plk. Ing. Miroslav KELEMEN, PhD.

Kurz národnej bezpečnosti, NAO, Liptovský Mikuláš

## ABSTRAKT

Odborný článok prezentuje variant letovej prípravy pilotov pre Vzdušné sily Ozbrojených síl Slovenskej republiky, pred ich zaradením na základné funkcie, do základného, pokračovacieho a bojového leteckého výcviku.

Kľúčové slová: vzdelávanie, letový výcvik, základné kompetencie personálu.

## 1. ÚVOD

Východiskom pre uvedený variant letovej prípravy a výcviku pilotov pre OS SR je súčasný systém vysokoškolskej prípravy v Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika a vojenského výcviku, zabezpečovaného v Národnej akadémii obrany maršala Andreja Hadíka v Liptovskom Mikuláši.

AOS, ako vysokoškolská vzdelávacia inštitúcia univerzitného typu zabezpečuje štúdium v rámci troch akreditovaných, civilných, 4-ročných bakalárskych študijných programoch: manažment, dopravné stroje a zariadenia, a elektrotechnika. Príprava pilotov je realizovaná pre absolventov vojenskej vysokej školy formou Vstupného odborného kurzu pre pilotov, v trvaní ďalších 18 mesiacov. Celková doba prípravy pilota predstavuje 5,5 roka pred zaradením k VzS OS SR.

Obsah civilných študijných programov zabezpečí všeobecnú prípravu budúcich dôstojníkov OS SR vo vymedzených profesionálnych oblastiach.

Návrh variantu letovej prípravy a výcviku pilotov pre OS SR rešpektuje nasledovné vstupné podmienky, špecifikované Štábom personálneho manažmentu GŠ OS SR:

- prípravu pilotov realizovať v rámci vojenskej vzdelávacej inštitúcie, zodpovednej za vysokoškolskú prípravu budúcich dôstojníkov OS SR;
- nevytvárať nový študijný program v AOS;
- prípravu pilotov vykonať v rámci vojenského výcviku kadetov, formou teoretického výcviku a praktického letového výcviku;

- obsah prípravy pilotov musí spĺňať vstupné „požiadavky VzS OS SR na letecký personál“ [1] a požiadavky podľa „Spoločných európskych leteckých predpisov“ [2] pre certifikáciu letových osádok (JAR-FCL);
- návrh nového spôsobu prípravy pilotov po dobu bakalárskeho štúdia kadetov nahradí postgraduálny Vstupný odborný kurz pre pilotov v trvaní 18 mesiacov;
- variant výcviku vytvára priestor pre čerpanie dovolenky (prázdnin) pre kadetov v súlade so zákonom č. 346/2005 o štátnej službe profesionálnych vojakov.

## **2. IMPLEMENTÁCIA LETOVEJ PRÍPRAVY A VÝCVIKU PILOTOV V RÁMCI SÚČASNÉHO SYSTÉMU PRÍPRAVY DÔSTOJNÍKOV**

Pre splnenie požiadaviek na vstupnú vojenskú odbornú prípravu, výcvik a budovanie základných kompetencií personálu VzS OS SR je potrebné vykonať nasledovné modifikácie obsahu systému vzdelávania a výcviku kadetov po dobu prípravy v AOS a NAO:

- teoretickú výučbu kadetov vykonať v rámci štvorročného bakalárskeho štúdia študijného programu AOS „elektrotechnika“ (cca 2850 hodín), na základe redukovaného študijného programu, alebo schválených „Individuálnych študijných plánov“ pilotov, ktoré umožnia v období od konca 2. semestra do konca 7. semestra štúdia (Príloha č.1):
  - vykonávať sústredený praktický letový výcvik kadetov v mesiacoch jún – august nasledovne:
    - jún – spoločný výcvik pre všetkých kadetov-pilotov,
    - júl – 50 % kadetov vykoná výcvik a 50 % kadetov absolvuje 4 týždne školských prázdnin,
    - august – 50 % kadetov absolvuje 4 týždne školských prázdnin a 50 % kadetov vykoná výcvik,
    - zvyšné dni dovolenky (do 41 dní) čerpať spolu s vianočnými, novoročnými a veľkonočnými sviatkami;
  - vykonávať priebežný letový výcvik počas štúdia (medzi semestrami):
    - v trvaní 1 týždňa v každom mesiaci;
- teoretickú výučbu kadetov počas bakalárskeho štúdia v AOS je nutné redukovať na základe odporúčaní garantov akreditovaných študijných programov, alebo spresniť v individuálnom študijnom programe pilotov;
- vojenský výcvik kadetov zabezpečiť v NAO nasledovne:



- u kadetov-pilotov vykonať Základný vojenský výcvik v trvaní 3 týždňov, v 2. – 3. týždni mesiaca september (Sily výcviku a podpory OS SR);
  - vykonať pozemnú prípravu a 3 zoskoky kadetov-pilotov, v rámci padákovvej prípravy v trvaní 1 týždňa v mesiaci september, do začatia 1. semestra školského roka (Vzdušné sily OS SR);
  - v priebehu štúdia vykonávať poradovú prípravu a streleckú prípravu pilotov;
  - v 8. semestri vykonať sústredenú vševojskovú prípravu pilotov;
  - zabezpečiť vševojskový vojenský výcvik pilotov počas štúdia v rozsahu **250** hodín;
  - prijať organizačné opatrenia a umožniť vykonávanie teoretického výcviku a praktického letového výcviku pilotov počas štúdia;
- teoretický výcvik (letovú prípravu) a praktický letový výcvik kadetov zabezpečiť oprávnenou civilnou organizáciou pre teoretickú prípravu leteckého personálu a civilným leteckým prevádzkovateľom letúnov a vrtuľníkov, na základe verejnej súťaže pre poskytovanie uvedenej služby komplexne, alebo oddelene pre dve skupiny: pilotov letúnov a pilotov vrtuľníkov;
  - teoretický výcvik pilotov organizovať v jednotlivých semestroch (Príloha č.1), v odpoľudňajších hodinách v rozsahu 1,5 hodiny (t.j. ako 7. – 8. vyučovaciu hodinu), alebo v ucelených moduloch; celkový rozsah teoretického výcviku predstavuje **550** hodín;
  - po úspešnom ukončení teoretického výcviku podľa požiadaviek na „obchodného pilota s kvalifikáciou pre lietanie podľa prístrojov“ (CPL/IR), bude absolvent-kadet držiteľom certifikátu o absolvovaní modulového teoretického výcviku, ktorý sa bude archivovať vo Vojenskom leteckom registri, na veliteľstve VzS OS SR;
  - teoretický výcvik podľa JAR-FCL doplniť v rámci 4-mesačného Vstupného odborného dôstojníckeho kurzu po absolvovaní AOS o vojenskú leteckú teóriu v minimálnom rozsahu:
    - Doktrína OS SR, VD VzS OS SR, TD druhov letectva, štandardy STANAG, NATINADS, prevádzkové predpisy a manuály;
    - z vybraných vojenských leteckých predpisov a bezpečnosti leteckej prevádzky;

- z materiálnej časti (v oblasti motor, drak, elektrické a špeciálne systémy, rádiotechnické vybavenie, výzbroj) vojenských letúnov a vrtuľníkov:
  - prúdového letúna L-39 Albatros, alebo
  - dopravného letúna L-410 Turbolet, alebo
  - vrtuľníka Mi-2,
 pred zaradením pilotov do vojenského systému integrovanej letovej prípravy a výcviku (základného, pokračovacieho a bojového výcviku);
- praktický letový výcvik kadetov na letúnoch a vrtuľníkoch civilného leteckého prevádzkovateľa počas štúdia musí rešpektovať požiadavku na minimálny nálet **150** letových hodín, pred zaradením budúcich pilotov do vojenského systému integrovanej letovej prípravy a výcviku;
- k praktickému výcviku je vykonávaná aj pozemná (predletová, medziletová a poletová) príprava v rozsahu minimálne **150** hodín;
- modulový teoretický výcvik a praktický letový výcvik kadetov bude spravidla vykonaný a ukončený v období do 36 mesiacov od začatia výcviku (2. – 7. semester).

Hodinový fond súčasného systému 1. stupňa vysokoškolského vzdelávania predstavuje cca **2850** hodín, vojenský výcvikový program predstavuje **1280** hodín.

Modifikovaný systém vzdelávania a výcviku podľa predloženého variantu by predstavoval zachovanie hodinového fondu bakalárskeho štúdia **2850** hodín bez zmeny, a súčasne celkom **1100** hodín výcviku pilotov. Následný Vstupný odborný kurz pre pilotov v trvaní 18 mesiacov sa redukuje na **4** mesiace.

Absolventi bakalárskeho štúdia AOS/NAO sú pripravení pre vykonanie Vstupného odborného dôstojníckeho kurzu pred zaradením do VzS OS SR, v predpokladanom trvaní štandardne 4 mesiacov ako pre iné odbornosti, a pre zaradenie do Základného letového výcviku vo vzdušných silách.

Silné stránky predloženého variantu letovej prípravy a výcviku pilotov pre OS SR:

- vysokoškolské vzdelávanie a vojenský výcvik je v maximálnej miere centralizovaný v AOS a NAO v Liptovskom Mikuláši;
- teoretický výcvik a praktický letový výcvik budúcich pilotov je vykonávaný civilným subjektom oprávneným k uvedenej činnosti Leteckým úradom Slovenskej republiky v Bratislave podľa medzinárodných leteckých predpisov JAR-FCL platných v SR a požiadaviek VzS OS SR na vstupné kompetencie pilotov ozbrojených síl;

- teoretický výcvik a praktický letový výcvik je vykonávaný civilným subjektom (subjektmi) mimo vojenských štruktúr, v rámci vstupného letového výcviku pre jednotlivé druhy letectva a výberového letového výcviku po jednotlivých druhoch letectva;
- pre praktický letový výcvik je využívaná nízkonákladová civilná letecká technika a letoví inštruktori; určení vojenský inštruktori vykonávajú kontrolné lety techniky pilotovania a navigačného vedenia lietadla, pred zaradením kadetov-pilotov do vojenského výcviku;
- civilný letecký prevádzkovateľ plní úlohy „leteckej školy“ pre VzS OS SR, pred zaradením pilotov do vojenského systému integrovanej letovej prípravy a výcviku pilotov OS SR;
- predložený variant vytvára podmienky pre naplnenie vstupných požiadaviek VzS OS SR na vojenský letecký personál - pilotov a súčasne spĺňa požiadavky podľa európskych štandardov pre certifikáciu letových osádok;
- návrh rieši špecifické otázky profesionálnej prípravy málopočetnej skupiny špecialistov pre OS SR (cca 7 pilotov ročne), s požadovanou najvyššou úrovňou kvality, efektívnosti a bezpečnosti ich výcviku, využitia ľudských, materiálnych, technických a finančných zdrojov;
- uvedený návrh umožňuje zabezpečiť vstupnú profesionálnu prípravu a skrátiť obdobie prípravy budúceho pilota o 14 mesiacov.

Slabé stránky predloženého variantu letovej prípravy a výcviku pilotov pre OS SR:

- realizácia špecializovaného teoretického výcviku nad rámec bakalárskeho štúdia vytvára napätie v hodinovom fonde a plánovaní výučby po dobu štúdia;
- praktický letový výcvik bude vykonávaný a zabezpečovaný spravidla mimo stálej posádky kadetov Liptovský Mikuláš;
- pre splnenie úloh letového výcviku je nutné plánovať hodinový fond vševojskovej prípravy kadetov v redukovanom rozsahu oproti kadetom „nepilotného zamerania“;
- odborné letecké vzdelávanie a výcvik spolu s vysokoškolským vzdelávaním zvyšuje záťaž na kadetov v oblasti plnenia študijných povinností a letového výcviku, s dôrazom na otázky psychohygieny a regenerácie fyzických síl kadetov-pilotov;
- predložený návrh zvyšuje nároky na plánovanie a koordináciu študijného voľna, ako aj školských prázdnin kadetov-pilotov so študijnými povinnosťami a leteckou činnosťou;
- neúspech v letovej príprave a výcviku kadeta-pilota si vyžiada nové personálne riešenie.

AOS GMRS L. Mikuláš	BAKALÁRSKY ŠTUDIJNÝ PROGRAM „ELEKTROTECHNIKA“							
VZDELÁVANIE	1. ročník		2. ročník		3. ročník		4. ročník	
cca 2850 hod.	1. semester	2. semester	3. semester	4. semester	5. semester	6. semester	7. semester	8. semester
<b>Vojenský výcvik NAO LM</b> min. 250 hod.	1. týž. PP	2.-3. týž. ZVV	Poradová a strelecká príprava - priebežne					SÚSTRED. VŠEVOJSK. VÝCVIK
<b>Teoretický výcvik</b> (letová príprava) <b>Zmluvný dodávateľ</b> 550 hod. JAR-FCL (obchodný pilot CPL/IR);			JAR I. časť	JAR II. časť		JAR III. časť		
<b>Praktický letový výcvik - LV</b> (sústredený, priebežný LV) <b>Zmluvný dodávateľ</b> 150 hod. Pozemná príprava; 1500 hod. Letový výcvik			Sústr. LV 30 <sup>00</sup> I. časť  jún – aug.	Priebežný LV 20 <sup>00</sup> I. časť  sept. – máj.	Sústr. LV 30 <sup>00</sup> II. časť  jún – aug.	Priebežný LV 20 <sup>00</sup> II. časť  sept. – máj	Súst. r. LV 30 <sup>00</sup> III. časť  jún – aug.	Priebežný LV 20 <sup>00</sup> III. časť  sept. – jan.

### 3. ZÁVER

Ozbrojené sily v súlade s úlohami a medzinárodnými záväzkami Slovenskej republiky potrebujú vojenského profesionála, ktorý je motivovaný, všeobecne a odborne vzdelaný, teoreticky a prakticky pripravený pre výkon funkcie, psychicky odolný, fyzicky zdatný, „tímový hráč“ vo vojenskej jednotke. Príspevok predkladá odbornej verejnosti variant systémovej odbornej prípravy a výcviku vojenských pilotov, ktorý rešpektuje požiadavky Štábu personálneho manažmentu GŠ OS SR a vzdušných síl na vstupné kompetencie leteckého personálu, pred zaradením na základné funkcie. Forma prípravy môže byť modifikovaná v súlade s požiadavkami AOS a akreditovanými študijnými programami.

Náčelník Generálneho štábu OS SR, generálporučík Ing. Ľubomír Bulík, CSc., nariadil spracovať „program letovej prípravy a výcviku pilotov – kadetov v rámci vojenského programu NAO počas vysokoškolského štúdia na AOS a program Vstupného odborného dôstojníckeho kurzu pre pilotov“ [3], ktoré zohľadňujú autorom predložený návrh [4].

### BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- [1] BARÁNEK, J.: Letová príprava a výcvik pilotov pre potreby Vzdušných síl OS SR. [Spisový materiál pre J-1 GŠ OS SR, 9.12.2005]. Zvolen : VzS OS SR, 2005.
- [2] JAR-FCL:2001: *Joint Aviation Requirements-Flight Crew Licensing*
- [3] BULÍK, Ľ.: Letová príprava a výcvik pilotov – kadetov v rámci vojenského programu NAO počas vysokoškolského štúdia na AOS a Vstupného odborného dôstojníckeho kurzu (VODK) pre pilotov. [Úlohový list, č.p. ŠbPeM-50-11-395/2005-0ddVaP, 19.decembra 2005]. Bratislava : GŠ OS SR, 2005, 9 s.
- [4] KELEMEN, M.: Konceptia riadenia rozvoja kompetencií pilotov OS SR – Model 2015. [Pripravovaná záverečná práca KNB 2006].
- [5] KELEMEN, M. – SZABO, S.: Výberový letový výcvik pilotov vrtuľníkov. In: Letectví + kosmonautika. Praha : Aeromedica a.s., 2005, 81. ročník, č. 8, s. 76 – 77. ISSN 0024-1156
- [6] KELEMEN, M. – SZABO, S.: Príprava pilotov vzdušných síl OS SR. In: Letectví + kosmonautika. Praha : Aeromedica a.s., 2005, 81. ročník, č. 10, s. 36 – 39. ISSN 0024-1156

## VOJENSKÉ REFLEXIE

### VOJENSKÉ ODBORNÉ PERIODIKUM

#### Informácie pre autorov:

1. Príspevky musia byť spracované písmom „Times New Roman“, veľkosťou písma „12“, s riadkovaním „1,5“ v MS WORD.
2. Nadpis príspevku, nadpis abstraktu a nadpisy kapitol zvýraznite „tučným písmom „B“ bold.
3. Pod názvom príspevku uveďte meno, priezvisko a pracovisko autora.
4. Následne uveďte stručný abstrakt príspevku a kľúčové slová.
5. V záujme prehľadnosti čleňte príspevky do kapitol.
6. Odkazy uvádzajte pod čiarou na konci strany, resp. bibliografické odkazy (použité pramene) na konci príspevku pod hlavičkou „ BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY“, alebo „LITERATÚRA“.
7. Príspevky (korešpondenciu) posielajte na e-mailovú adresu redakcie: [knb@nao.sk](mailto:knb@nao.sk)

## **VOJENSKÉ REFLEXIE**

Vojenské odborné periodikum NAO v Liptovskom Mikuláši

Vydavateľ: Národná akadémia obrany maršala Andreja Hádika v Liptovskom Mikuláši

Demänovská cesta č. 393

031 01 Liptovský Mikuláš

Počet strán: 102

Náklad: elektronický časopis uverejnený na internete: [www.nao.sk](http://www.nao.sk)

Vydané: apríl 2006, I. ročník, číslo 1/2006

Jazyková korektúra: PhDr. Haragová

**ISSN 1336-9202**

„Nové profesionálne prostredie, pre novú generáciu vojenských profesionálov...“

NGŠ OS SR, genpor. Ing. Ľubomír BULÍK, CSc.



Stretnutie náčelníka Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky,  
generálporučíka Ing. Ľubomíra BULÍKA, CSc.,  
so študentmi prvého Kurzu národnej bezpečnosti – ročníka 2006,  
Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadíka Liptovský Mikuláš

GŠ OS SR, Bratislava 13. januára 2006



ISSN 1336-9202