

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Medzinárodná vedecká konferencia

**MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V OZBROJENÝCH SILÁCH, BEZPEČNOSTNÝCH
A ZÁCHRANNÝCH ZBOROCH**

ZBORNÍK

VEDECKÝCH A ODBORNÝCH PRÁC

15. - 16. mája 2019
Liptovský Mikuláš



Zborník

príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH, BEZPEČNOSTNÝCH A ZÁCHRANNÝCH ZBOROCH

Conference proceedings

of the International Scientific Conference

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES, SECURITY AND RESCUE CORPS

15. - 16. mája 2019
LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR A ODBORNÍ GARANTI KONFERENCIE:

ODBORNÍ GARANTI:

brig. gen. doc. Ing. Boris **ĎURKECH**, CSc. Generálny riaditeľ, Sekcia ľudských zdrojov, MO SR Bratislava, SR
doc. Ing. Jozef **PUTTERA**, CSc. Rektor, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR

VEDECKÝ VÝBOR:

doc. Ing. Peter **SPILÝ**, PhD., Prorektor pre vzdelávanie, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
plk. Ing. Ivan **SALAŠI** Riaditeľ Personálneho úradu GŠ OS SR, L. Mikuláš, SR
PhDr. Karol **ČUKAN**, CSc. Sekcia ľudských zdrojov, MO SR Bratislava, SR
Mgr. Ľuboš **BERKY** Sekcie ľudských zdrojov, MO SR Bratislava, SR
doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD. Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
doc. Ing. Lubomír **BELAN**, PhD. Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
doc. Ing. Jaroslav **VARECHA**, PhD. Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
prof. dr. hab. Jan **MACIEJEWSKI** Uniwersytet Wrocławski wrocławiu, Polska
prof. zw. dr hab.inż. Dariusz **KOZERAWSKI** Jagiellonian University in Kraków, Poland
prof.zw. dr hab.inż. Andrzej **KOZERA** Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska
plk. doc. Ing. Mgr. David **ULLRICH**, Ph.D., MBA Univerzita obrany Brno, ČR
PhDr. Ivana **NEKVAPILOVÁ**, Ph.D. Univerzita obrany Brno, ČR
plk. prof. Klára **SIPOS KECZKEMÉTHY**, CSc. National University of Public Service, Budapest, Hungary
doc. Karol **MURDZA**, PhD. Akadémia policajného zboru v Bratislave, SR
PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD. Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR
Ing. Soňa **JIRÁSKOVÁ**, PhD. Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR

Editori:

doc. Ing. Lubomír **BELAN**, PhD.
doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.
PhDr. Miroslav **KMOŠENA**, PhD.
PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD.
Mgr. Lenka **NAGYOVÁ**
Mgr. Eva **REVAJOVÁ**

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

Recenzenti (Reviewers):

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.
doc. Ing. Jaroslav **VARECHA**, PhD.
doc. Ing. Pavel **BUČKA**, PhD.
doc. Ing. Lubomír **BELAN**, PhD.
doc. Ing. Miroslav **ŠKOLNÍK**, PhD.
PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD.
PhDr. Miroslav **KMOŠENA**, PhD.

© Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2019

Príspevky v zborníku neprešli jazykovou úpravou.

Za obsahovú stránku, odbornú a jazykovú úroveň zodpovedajú v plnom rozsahu autori príspevkov.

ISBN 978-80-8040-579-3

OBSAH

ÚVODNÉ SLOVO	5
PROGRAM KONFERENCIE	7
POZVANÉ REFERÁTY, OTVORENIE KONFERENCIE	10
<i>Dr. Aneta BARANOWSKA, PhD.</i> CZY ARMIA JEST ORGANIZACJĄ O MĘSKIEJ DOMINACJI? - ROZWAŻANIA W KONTEKŚCIE WOJSKOWEJ SŁUŻBY KOBIET	12
<i>doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.</i> ŠPECIFIKÁ MANAŽMENTU VO VOJENSTVE	21
<i>Mgr. Euboš BERKY</i> MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OS SR	30
<i>doc. Ing. Pavel BUČKA, CSc.; plk. gšt. v.z. Ing. Ján MAREK, MBA</i> <i>plk. Ing. Rudolf PÁSTOR; Mgr. Juraj ŠIMKO, PhD.</i> PROFESIJNÉ VYUŽITIE VOJAKOV OS SR V OPERÁCIÁCH MKM	38
<i>doc. Ing. Pavel BUČKA, CSc.; plk. Ing. Rudolf PÁSTOR</i> FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EFEKTIVITU VÝCVIKU PrV OS SR	48
<i>prof. zw. dr hab. Henryk ĆWIEK</i> DYPLOMACJA W SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA III RZECZPOSPOLITEJ	57
<i>Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ; PhDr. Karol ČUKAN, CSc.</i> STAROSTLIVOSŤ O PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV A ICH RODINY V KONTEXTE MANAŽMENTU VOJENSKÉHO PERSONÁLU	64
<i>Ing. Viera FRIANOVÁ, PhD.</i> VOJENSKÁ ODBORNOSŤ FINANČNO-EKONOMICKÁ SLUŽBA	76
<i>dr Miłosz GAC; mgr Klaudia SKELNIK</i> ZNACZENIE EDUKACJI DLA BEZPIECZEŃSTWA W WYCHOWANIU	88
<i>plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.</i> MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV – STRATEGICKÁ OBLASŤ CELKOVÉHO MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE	105
<i>plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.</i> MOTIVÁCIA – JEDEN ZO ZÁKLADNÝCH NÁSTROJOV MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE	115
<i>Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD.</i> MOŽNOSTI VYUŽITIA MODELU ZET PRI HODNOTENÍ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI OZBROJENÝCH SÍL	123
<i>prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc.</i> MOŽNOSTI VYUŽITIA SIMULÁCIE PRE PRÍPRAVU PRÍSLUŠNÍKOV OS SR DO OPERÁCIÍ MEDZINÁRODNÉHO KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU	131
<i>PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.</i> PROFESIONÁLNY VÝVIN Z BIODROMÁLNEHO HEADISKA	142

<i>Prof. Dariusz KOZERAWSKI, PhD.</i> ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PERSONELEM AKADEMICKIEJ UCZELNI WOJSKOWEJ NA PRZYKŁADZIE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ W WARSZAWIE	152
<i>Zdzisław LUDZIEJEWSKI, PhD, ing.</i> SOCIAL PROCESSES AND THEIR INFLUENCE ON THE ARMY STRUCTURE	164
<i>plk. gšt. v.z. Ing. Ján MAREK, MBA</i> LEADERSHIP A EFEKTÍVNA MOTIVÁCIA A KOMUNIKÁCIA	172
<i>JUDr. Tomáš MARTAUS</i> PRÁVNE VZDELÁVANIE KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GEN. M. R. ŠTEFÁNKA	180
<i>PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.</i> MANAŽMENT DIVERZITY A RODOVEJ ROVNOSTI V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY	187
<i>mjr. JUDr. Juraj MEZEI, PhD.</i> ŠTÁTNA SLUŽBA AKO PRÁVNY VZŤAH	206
<i>Mgr. Lenka NAGYOVÁ</i> VÝZNAM VÝUČBY ANGLICKÉHO JAZYKA PRE KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA M. R. ŠTEFÁNKA	216
<i>Mgr. Barbora OLEJÁROVÁ, PhD.; Mgr. Dominik ŠTEPANOVIČ</i> RÉGRUTÁCIA CUDZÍCH ŠTÁTNYCH PRÍSLUŠNÍKOV DO OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY: KONTEXT, SÚVISLOSTI A MOŽNOSTI	223
<i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</i> QUO WADIS MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV	235
<i>Mgr. Eva RÉVAYOVÁ</i> JAZYKOVÉ VZDELÁVANIE NA AKADEMII OZBROJENÝCH SÍL GEN. M. R. ŠTEFÁNKA	243
<i>kpt. Mgr. Viktor SABO</i> VOJENSKÝ DUCHOVNÝ, MOTIVÁTOR V OS SR	249
<i>Mgr. Ing. Janka SCIGELOVÁ</i> VZDELÁVANIE V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SRKY	254
<i>dr. Malwina SIEWIER</i> SLUŽBY SPECJALNE A BEZPIECZEŃSTWO PAŃSTWA	262
<i>doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D.</i> CHARAKTERISTIKA KLIMATU PRACOVNÍ SKUPINY A MOŽNOSTI JEJÍHO UTVÁŘENÍ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MANAGEMENTEM ŠTÁTNÍ SPRÁVY	269
<i>doc. Ing. Miroslav ŠKOLNÍK, PhD.</i> MANAŽMENT PRÍPRAVY ODBORNOSTÍ LOGISTIKY (L-10) V ŠTUDIJNOM PROGRAME BEZPEČNOSŤ A OBRANA ŠTÁTU NA AOS GMRŠ	275
<i>plk. Ing. Ivan SÁLAŠI</i> MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SR	283
ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE	290



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



Príhovor

doc. PhDr. Márie PETRUFOVEJ, PhD. – *vedúca katedry spoločenských vied a jazykov*

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

dovoľte mi, aby som krátkym príhovorom otvorila medzinárodnú vedeckú konferenciu „*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch*“, ktorá práve dnes začína, a síce sa nekoná na pôde AOS, ale v tomto penzióne ZIVKA, v krásnom prostredí Liptova, jedným z najkrajších kútov Slovenska. Dovoľte mi, aby som srdečne medzi nami privítala vzácných hostí:

- *Za vedenie Akadémie ozbrojených síl, rektora našej „Alma mater“ – doc. Ing. Jozefa PUTTERU, CSc.*
- *doc. Ing. Petra SPILÉHO, PhD., prorektora pre vzdelávanie AOS v Liptovskom Mikuláši.*
- *V zastúpení generálneho riaditeľa Sekcie ľudských zdrojov MO SR – brig. gen. doc. Ing. Borisa ĎURKECHA, CSc. vítam medzi nami Mgr. Ľuboša BERKYHO zo sekcie LZ MO SR v Bratislave.*
- *V zastúpení náčelníka Štábu pre podporu operácií GŠ OS SR plukovníka Ing. Ferdinanda MURÍŇA, PhD. vítam medzi nami pplk. Ing. Jarmilu GASIOROVÚ náčelníčku oddelenia rozvoja personálu GŠ SR.*

Zo zahraničia srdečne vítame:

- *Delegáciu Wroclavskej univerzity v Poľsku vedenú prof. dr hab. Jánom MACIEJEWSKÝM a doktorandov Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego.*
- *Zástupcu Jagiellonian University in Kraków v Poľsku prof. Dariusza KOZERAWSKÉHO, PhD.*
- *Delegáciu z Pedagogickej univerzity v Krakowe prof. zw. dr hab. Andrzeja KOZERU.*
- *Zástupcov Wyzszej Szkoły Bankowej v Gdańsku v Poľsku.*
- *Zástupcov Instytutu Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, z Uniwersyte Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie, prof. Zw. Dr. Hab. Henryk CWIEK, dr. Malvína SIEWIER.*
- *Za Univerzitu obrany v Brne z Fakulty vojenského leadershipu v Českej republike vítam PhDr. Ivanu NEKVAPILOVÚ, Ph.D.*
- *Insp. Andrzeja ŁUCZYSZYNA Zastępcą Komendanta Wojewódzkiego Policji we Wrocławiu ds. Logistyki*

z domácich účastníkov srdečne vítam zástupcov OS SR:

- *Zástupcov sekcie ľudských zdrojov MO SR – PhDr. Karola ČUKANA CSc., a Mgr. Veroniku MIKULÁŠOVÚ.*
- *Zástupcov MO SR – Analytický útvar, Mgr. Barboru OLEJÁROVÚ, PhD., Mgr. Dominika ŠTEPANOVIČA.*
- *Riaditeľa Personálneho úradu MO SR – plk. Ing. Ivana SÁLAŠIHO.*
- *Za ústredie EPS v OS SR a OZ SR plk. ThDr. Mariana BODOLLÓ.*
- *profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu obrany SR.*

z civilnej a policajnej komunity srdečne vítam zástupcov akademickej obce:

- *Zástupcov z APZ v Bratislave JUDr. Juraja MEZEIA, PhD.*



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



- z Katedry bezpečnosti a obrany AOS vedúceho katedry **prof. Ing. Vojtecha JURČÁKA, PhD.**,
- z Katedry Logistického zabezpečenie AOS vedúceho katedry **doc. Ing. Lubomíra BELANA, PhD.** a jeho kolegov a kolegyne.
- v zastúpení riaditeľa Centra vzdelávania náčelníka oddelenia národných kurzov **pplk. Ing. Milana ŠVRLU.**
- z duchovnej služby AOS **Mgr. Viktora SABA** – vojenského duchovného a motivátora v OS SR.
- a samozrejme bývalého vedúceho KtSVaJ **doc. Jozefa MATISA, PhD.**
- vítam ďalších hostí z rôznych kútov Slovenska a príslušníkov AOS v Liptovskom Mikuláši.

Vážené dámy, vážení páni,

Som veľmi rada, že po tradícii usporadúvania predchádzajúcich vedeckých konferencií na KTSVaJ od roku 2002 (ktorých bolo celkom 17) sa nám podarilo vďaka ústretovosti vedenia AOS zorganizovať tohtoročnú konferenciu s názvom „**Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch**“.

Zameranie tohtoročnej konferencie je opäť vysoko aktuálne pre nás všetkých, profesionálnych vojakov, či zamestnancov, vysokoškolských učiteľov, či zamestnancov štátneho, samosprávneho alebo súkromného sektora.

Manažment ľudských zdrojov, ľudský potenciál, vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov, rozvoj a stabilizácia ľudských zdrojov, kvalita života a starostlivosť o ľudské zdroje, motivácia v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ekonomika, logistika, krízový manažment na národnej či medzinárodnej úrovni, to všetko sú témy, ktoré hýbu svetom zvlášť teraz v čase keď Európou pribúdajú tisíce migrantov. Neustále sa ľudia stretávajú s rôznymi zmenami, s novými potenciálnymi hrozbami, ohrozeniami, či rizikami. Čím bude starostlivosť o ľudské zdroje v silových rezortoch kvalitnejšia a efektívnejšia – tým menej bude problémov s kvalitou života každého z nás.

O tom, aký je o uvedenú problematiku záujem, svedčí aj skutočnosť, že na konferenciu je prihlásených vyše 30 príspevkov a bolo skutočne veľmi ťažké organizačnému výboru vybrať do programu tie najzaujímavejšie. Samotná organizácia konferencie bude tradičná, prvý deň konferencie budú vystúpenia v pléne, ktoré mali byť pilotnými pre rokovanie nasledujúceho dňa. Zajtra bude rokovanie pokračovať v tematických oblastiach, a popoludní sa konferencia obedom ukončí a účastníci konferencie budú zoznámení so závermi a opatreniami. Zvyšok času na Liptove môžu účastníci venovať spoznávaníu prírodných a kultúrnych skvostov, ktoré sme vám prostredníctvom Informačného centra v Liptovskom Mikuláši v podobe propagačných materiálov snažili priblížiť tento región.

Veríme, že každý z účastníkov si z tejto konferencie odnesie niečo nové, inšpiratívne a pozitívne, čo bude môcť využiť v svojej ďalšej praxi.

Želám Vám v mene organizačného výboru aj v mojom mene množstvo nových užitočných poznatkov z konferencie a želám Vám príjemný pobyt na Liptove.



PROGRAM KONFERENCIE

(Conference Programme)

15. 5. 2019

ROKOVANIE V PLÉNE - PLENARY SESSION

moderuje: *doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.*

10.00 – 10.30 hod	OTVORENIE KONFERENCIE – ÚVODNÉ SLOVO REKTORA OPENING OF THE CONFERENCE, THE RECTOR SPEECH <i>doc. Ing. Jozef PUTTERA, CSc.</i> – rektor Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš <i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</i> – vedúca katedry SVaJ, Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. <i>doc. Ing. Peter SPILÝ,</i> prorektor pre vzdelávanie, Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. Odobozdávanie medailí rektora AOS Vystúpenie garantov a spoluorganizátorov Prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI
10.30 – 10.50 hod	Hlavný referát: Konceptia personálneho manažmentu MO SR a pripravovaná novela zákona č. 281/2015 Z.z. o štátnej službe prof. vojakov Mgr. Euboš BERKY, MO SR, SELUZ Bratislava
10.50 – 11.10 hod	Manažment ľudských zdrojov v OS SR plk. Ing. Ivan SALAŠI, riaditeľ Personálneho úradu Liptovský Mikuláš
11.10 – 11.30 hod	Quo vadis manažment ľudských zdrojov <i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</i> KtSVaJ AOS v Liptovskom Mikuláši
11.30 – 11.50 hod	Miesto a úloha etiky ve vzdelávaní a rozvoji lidských zdrojů v ozbrojených silách ČR PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D
11.50 – 12.10 hod	Zarządzanie strategiczne personelem akademickiej uczelni wojskowej na przykładzie akademii obrony narodowej w Warszawie Prof. Dariusz KOZERAWSKI, PhD.
12.10 – 12.30 hod	FOTOGRAFOVANIE – OFFICIAL PHOTO
12.30 – 13.30 hod	OBED – LUNCH
Sekcia č.1	Moderuje doc. Petrufová, prof. Maciejewski
13.30 – 13.45 hod	Systemy wojskowe w kontekcie sociologii Prof. dr. hab. Jan MACIEJEWSKI
13.45 – 14.00 hod	Starostlivosť o profesionálnych vojakov a ich rodiny v kontexte manažmentu vojenského personálu Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ, PhDr. Karol ČUKAN, CSc.
14.00 – 14.15 hod	Dyplomacja w systemie bezpieczeństwa III Rzeczypospolitej prof. zw. dr hab. Henryk ĆWIEK
14.15 – 14.30 hod	Regrutácia cudzích štátnych príslušníkov do ozbrojených síl slovenskej republiky: kontext, súvislosti a možnosti Mgr. Barbora OLEJÁROVÁ, PhD., Mgr. Dominik ŠTEPANOVÍČ
14.30 – 14.45 hod	Pracownik socjalny zasobem samorządowych działań bezpieczeństwa socjalnego dr. hab. Józef MLÝNSKI



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



14.45 – 15.00 hod	<i>Štátna služba ako právny vzťah</i> mjr. JUDr. Juraj MEZEI, PhD.
15.00 – 15.20 hod	PRESTÁVKA – COFFEE BREAK
15.20 – 15.35 hod	<i>Bezpieczenstwo w politykach publicznych społeczności lokalnych</i> dr hab. prof. Janusz ROPSKI
15.35 – 15.50 hod	<i>Manažment ľudských zdrojov v OS SR</i> Mgr. Euboš BERKY
15.50 – 16.05 hod	<i>Manažment prípravy odborností logistiky (L-10) v študijnom programe bezpečnosť a obrana štátu na AOS GMRŠ</i> doc. Ing. Miroslav ŠKOLNÍK, PhD.
16.05 – 16.20 hod	<i>HR w grupach dyspozycyjnych socjologiczne aspekty</i> Marcin GACEK, Ph.D
16.20 – 16.30 hod	<i>Vojenský duchovný-motivátor v OS SR</i> Mgr. Viktor SABO
16.30 – 16.45 hod	<i>Znaczenie edukacji dla bezpieczeństwa w wychowaniu</i> dr. Miłosz GAC, mgr. Klaudia SKELNIK
16.45 – 17.00 hod	<i>Služby specjalne a bezpieczeństwo państwa</i> dr Malwina SIEWIER
17.05 – 17.15 hod	<i>Pedagogyczny aspekt zarządzania</i> Prof. zw dr hab Andrzej KOZERA
17.15 – 17.30 hod	<i>Význam výučby anglického jazyka pre kadetov Akadémie ozbrojených sil generála M. R. Štefánika</i> Mgr. Lenka NAGYOVÁ
17.30 – 18.30 hod	VEČERA – DINNER
19.00 – 22.00 hod	RAUT – RECEPTION



PROGRAM KONFERENCIE

(Conference Programme)

16. 5. 2019

SPOLOČNÉ ROKOVANIE - PRESENTATIONS AND DISCUSSION IN SELECTED TOPICS

Sekcia č.2	<i>moderuje: PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.; PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.</i>
09.00 – 09.20 hod	<i>Možnosti využitia simulácie pre prípravu príslušníkov OS SR do operácií medzinárodného krízového manažmentu</i> prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc.
09.20 – 09.40 hod	<i>Možnosti využitia modelu ZET pri hodnotení spoločenskej zodpovednosti OS</i> Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD.
09.40 – 10.00 hod	<i>Manažment diverzity a rodovej rovnosti v OS SR</i> PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.
10.00 – 10.20 hod	<i>Profesijné využitie vojakov OS SR v operáciách MKM</i> doc. Ing. Pavel BUČKA, CSc., Ing. Ján MAREK, Ing. Rudolf PÁSTOR, Mgr. Juraj ŠIMKO
10.20 – 10.40 hod	PRESTÁVKA - COFFEE BREAK
10.40 – 11.00 hod	<i>Profesionálny vývin z biodromálneho hľadiska</i> PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.
11.10 – 11.30 hod	<i>Charakteristika klimatu pracovnej skupiny a možnosti jej utvárení pri řízení lidských zdrojů managementem státní správy</i> doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D.
11.30 – 11.50 hod	<i>Social processes and their influence on the army structure</i> Zdzisław LUDZIEJEWSKI, PhD ing.
11.50 – 12.10 hod	<i>Špecifika manažmentu vo vojenstve</i> doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.
12.10 – 12.20 hod	<i>Kariéra w straży grancyznej w polsce</i> Mgr. Karina BLAZEJCZAK
12.20 – 12.30 hod	<i>Spraność fizyczna w służbie wieziennej</i> Mgr. Włodzimierz GLUCH
12.30 – 12.45 hod	Príprava a prednesenie záverov z rokovania a ukončenie pracovnej časti konferencie – konferenčná miestnosť <i>Results from the discussion, conference conclusion – conference room</i>
12.45 – 14.00 hod	OBED – LUNCH



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



Pozvané referáty (The invited presentations):

- 1. Mgr. Ľuboš BERKY, MO SR, SELUZ Bratislava**
Koncepcia personálneho manažmentu MO SR a pripravovaná novela zákona č. 281/2015 Z.z. o štátnej službe prof. vojakov
- 2. plk. Ing. Ivan SALAŠI, riaditeľ Personálneho úradu Liptovský Mikuláš**
Manažment ľudských zdrojov v OS SR
- 3. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D**
Miesto a úloha etiky ve vzdelávaní a rozvoji lidských zdrojů v ozbrojených silách ČR



OTVORENIE MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE „MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH, BEZPEČNOSTNÝCH A ZÁCHRANNÝCH ZBOROCH“

Mária PETRUFOVÁ

Medzinárodná vedecká konferencia, ktorú dnes slávnostne otvárame sa uskutočňuje pod názvom „*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch*“.

Jej obsah je zameraný na problémy, ktoré súvisia so zabezpečením kvalitnejšieho manažovania výkonu profesionálnej služby príslušníkov bezpečnostného a krízového manažmentu a tiež odborného personálu s dôrazom na nové trendy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov príslušníkov ozbrojených síl, bezpečnostných a záchranných zdrojov, ako aj na skvalitnenie výberu, ďalšiu profesionálnu prípravu a stabilizáciu vojenského personálu.

Cieľom medzinárodnej vedeckej konferencie je poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch manažmentu ľudských zdrojov so zameraním na profesionálne ozbrojené sily a políciu, bezpečnostné a záchranné zbory v súčasnom bezpečnostnom priestore.

Rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie je zamerané na:

- *Analýzu manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách, polícii, bezpečnostných a záchranných zboroch v európskom bezpečnostnom priestore so zameraním sa na možné prístupy k ich riešeniu.*
- *Sprostredkovanie výsledkov empirických výskumov zameraných na problematiku ľudských zdrojov a prezentáciu výsledkov riešenia aktuálnych problémov v ozbrojených silách, polícii, bezpečnostných a záchranných zboroch.*
- *Nové trendy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách, polícii, bezpečnostných a záchranných zboroch. Je možné konštatovať, vzhľadom na to, že rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie má náročné obsahové ciele, dá sa očakávať tvorivá diskusia a výmena skúseností, ktorá účastníkov medzinárodnej vedeckej konferencie obohatí nielen o nové poznatky, ale zároveň rozšíri ich skúsenosti z danej problematiky.*

Stanovený cieľ medzinárodnej vedeckej konferencie sa bude naplňovať pod vedením vedeckého výboru konferencie a efektívnym rokovaním podľa stanoveného programu. Týmto teda môžeme považovať rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie za otvorené.



CZY ARMIA JEST ORGANIZACJĄ O MĘSKIEJ DOMINACJI? - ROZWAŻANIA W KONTEKŚCIE WOJSKOWEJ SŁUŻBY KOBIEC

IN THE ARMY ORGANIZATION OF MALE DOMINATION? - CONSIDERATIONS IN
THE CONTEXT OF WOMEN'S MILITARY SERVICE

Aneta BARANOWSKA

Streszczenie

Wystąpienie kobiet żołnierzy w rolach przełożonych, dowódców, koleżanek stwarza potrzebę badań nad kwestią stopnia przygotowania Wojska Polskiego do zaakceptowania kobiet w tych rolach. Autorka odwołuje się do praktyk stosowanych przez inne armie NATO (a także analiz socjologicznych przez nie prowadzonych) w celu zestawienia je z polskimi, dotyczącymi zwłaszcza stereotypów postrzegania kobiet oraz kulturowej tożsamości płciowej. Prezentuje także ewolucje zaangażowania kobiet w wojskowe role zawodowe od czasów najdawniejszych do współczesności wiążąc zmiany w armii z procesami modernizacyjnymi w społeczeństwie oraz wskazuje na potrzebę badań nad podmiotowością kobiet w wojsku.

Summary

Female soldiers have played many roles such as: supervisor, commander, colleague. It creates a need to do the research about the level of preparation in the Polish Army to acceptance women in specified roles. The study appeals to the practices use in NATO (also to the sociological analysis led by NATO) in aim of comparison to the polish practices; especially in terms of women stereotypes perception and cultural gender identity. Moreover, the evolution of women involvement in military professions from the earliest times to the present day in regard to the changes in army and modernisation process in the society has been presented in the research. Apart from that, the author indicates a necessity of study women's subjectivity in the army.

Słowem wstępu

Przyjęło się uważać, że wojna i wojsko mają charakter płciowy i jest to płć męska. Służba kobiet w wojsku od lat wzbudza spore kontrowersje i emocje. W sensie instytucjonalnym i prawnym wojsko stoi dziś otworem przed obiema płciami. Zwiększa się odsetek kobiet w poszczególnych formacjach, a przełożeni niektórych z nich deklarują dalszą intensyfikację tego procesu. Kobiety sięgają po kolejne specjalności i miejsca w hierarchii wojskowej, których wcześniej nie mogły zajmować. Można by rzec, iż panie szturmują kolejne bastiony męskości. Jednak ich wejście do organizacji dotychczas monokulturowej nie jest proste. Opinie kolegów żołnierzy na temat przydatności kobiet w wojsku są niejednoznaczne i często obciążone stereotypami. Wojskowi nie są w pełni gotowi do zaakceptowania kobiet w rolach współpracowników, kolegów a nawet zwierzchników. Istnieją również inne bariery o charakterze kulturowym. Trudny do społecznego zaaprobowania jest fakt, że kobieta, która daje życie, uczestnicząc w działaniach bojowych na pierwszej linii frontu, miałby je odbierać.



Tekst ten stanowi wstęp do tego, na czym można oprzeć badania, nad różnicami pomiędzy żołnierzami w odniesieniu do płci. Pokazuje, iż kobiety już w starożytności walczyły ramię w ramię z mężczyznami lub aktywnie ich wspierały. Ponadto próbuje odpowiedzieć na szereg ważnych pytań: z jakimi problemami spotykają się kobiety żołnierze w organizacji wojskowej? Czy zmiany w wojsku są ściśle związane ze sposobem definiowania roli kobiet w danym społeczeństwie? Czy perspektywa gender powinna być wprowadzana i realizowana w armii?

Kobieta jako matka, żona, opiekunka ale także żołnierz konspiracyjny i frontowy – rys historyczny

Analizy historyczne oraz międzykulturowe wykazują, że kobiety w praktyce często angażowały się w bezpośrednią walkę i działania o charakterze wojskowym. Panie walczyły już w czwartym wieku przed naszą erą w wojskach ateńskich i spartańskich. Później uczestniczyły w wyprawach Aleksandra Macedońskiego. W czasach nowożytnych w Anglii, w latach 1560-1650 zaczęto tworzyć pierwsze szpitale, obsługiwane przez żołnierki. Podczas pierwszej wojny światowej w Anglii powoływano kobiety do sił powietrznych, sformowano także kobiecy korpus pomocniczy oraz legion transportu samochodowego, w sumie 100 tysięcy osób. Także w Rosji, w Niemczech i we Francji wiele kobiet zaczęło obsługiwać szpitale wojskowe i pociągi sanitarne. Udział kobiet w drugiej wojnie światowej był już fenomenem. Wiele armii powoływało je do wszystkich rodzajów wojsk: w brytyjskiej służyło ich 225 tysięcy, w amerykańskiej 450-500 tysięcy, w niemieckiej – 500 tysięcy, w Armii Radzieckiej około miliona¹. Opanowały one wszystkie specjalności wojskowe, również te najbardziej „męskie”. Powstał nawet problem językowy: słowa „czołgista”, „piechur”, „fizylier” w rodzaju żeńskim do tej pory nie istniały, ponieważ kobiety jeszcze nigdy nie robiły takich rzeczy.

Udział Polek w drugiej wojnie światowej to temat mało znany zarówno szerszym gremiom społecznym, jak i środowiskom naukowym. Wiele osób słyszało o dzielnych sanitariuszkach i łączniczkach ale mało kto potrafi wymienić chociażby kilka nazwisk kobiet, które miały stopnie oficerskie. Niewiele jest też osób, które słyszały o Ochotniczej Legii Kobiet, przysposobieniu Wojskowym Kobiet czy też o tym, że w Komendzie Głównej Armii Krajowej był Oddział Wojskowej Służby Kobiet a w Armii gen. Władysława Andersa Pomocnicza Służba Kobiet. Mało kto wie, mimo dziesięcioleci komunistycznej propagandy, że w Armii gen. Zygmunta Berlinga kobiety dowodziły oddziałami męskimi. A tak właśnie było!

Liczby są imponujące. Szacuje się, iż w latach 1939-1945 w konspiracji działało 65 tys. Polek (w tym 50 tys. w SWP-ZWZ-AK), 6 tys. kobiet służyło w Polskich Siłach Zbrojnych na Zachodzie, a 8 tysięcy pań było żołnierzami w Wojsku Polskim na Wschodzie. Kobiety służyły w łączności, kolportażu, w służbie wartowniczej i transportowej, w wywiadzie i propagandzie².

W „Słowniku uczestniczek walki o niepodległość Polski 1939-1945” znajdują się portrety wielu dzielnych Polek. Tych, które tworzyły pierwsze struktury organizacyjne o charakterze wojskowym i przygotowywały młode dziewczęta do walki, jak wiele instruktorek Przysposobienia Wojskowego Kobiet, na czele z komendantką Marią Wittek - pierwszą Polką w historii Wojska Polskiego, która została mianowana na stopień generała. Tych, które walczyły o żołnierskie prawa kobiet, jak gen. Elżbieta Zawacka - emisariuszka KG AK do

¹ Swietłana ALEKSJEWICZ, *Wojna nie ma w sobie nic z kobiety*, Wołowiec: Wydawnictwo Czarne, 2015, s. 5-6, ISBN: 978-83-7536-225-1.

² *Polka 1939-1945*, broszura wydana z okazji organizacji wystawy „Polka 1939-1945, czyli kilka słów o wojennej służbie Polek w 99. urodziny gen. Elżbiety Zawadzkiej”, Toruń: Fundacja Archiwum i Muzeum Pomorskie Armii Krajowej oraz Wojskowej Służby Polek, 2016.



Naczelnego Wodza w Londynie (1943), jedyna kobieta wśród 316 cichociemnych, druga Polka mianowana do stopnia generała brygady i tych które walczyły i ginęły na froncie, jak Emila Gierczak. Szkicując udział Polek w II wojnie światowej, nie sposób nie wspomnieć o trzech niesamowitych kobietach, wspinających pilotkach – oficerach służących w brytyjskiej Air Transport Auxilary, transportujących samoloty z wytwórni do jednostek bojowych: por Annie Leskiej-Dab, por. Stefani Wojtulanis-Karpińskiej i ppor. Jadwidze Piłsudskiej – Jaraczewskiej (córcie Marszałka). Ogółem dostarczyły one do baz 1430 samolotów³.

Wzrost zaangażowania kobiet w wojskowe role zawodowe po 1945 roku, czyli czy praktyka i rozwój nowych technologii mogą zmienić porządek płciowy w armii?

W latach 40. XX wieku Florian Znaniecki przekonywał, że niektóre role społeczne są zarezerwowane dla mężczyzn, inne dla kobiet⁴. Dziś te ostatnie odnajdują się w zawodach, które kiedyś zarezerwowane były wyłącznie dla mężczyzn. a tradycyjny podział ról powoli się zaciera. Jeśli chodzi o wojsku i inne służby mundurowe, to jak podkreślają Danuta Waniek i Kamila Zimoń obecność kobiet w służbach mundurowych jest wielką zmianą cywilizacyjną. Kobiety pokonują dziś bariery, które kilkadziesiąt lat temu nie mieściły się jeszcze w granicach naszej społecznej wyobraźni. Siłą napędową rozwoju wojskowych ról kobiet na przestrzeni dziejów było zapotrzebowanie wojska na personel ale również wartości kulturowe wspierające równość płci, które w dużej mierze przyczyniły się do zamiany sytuacji kobiet w armii i prawdopodobnie w przyszłości będą odgrywać jeszcze większą rolę⁵.

Bez wątpienia rosnące zaangażowanie kobiet w coraz większy wachlarz wojskowych ról zawodowych podważa ortodoksyjne założenia o możliwościach i rolach płci. Po zakończeniu drugiej wojny światowej w wielu armiach świata zwiększono zakres stanowisk, jakie mogą obejmować kobiety w wojsku.

Przypadek armii amerykańskiej pokazuje, iż we współczesnym wojsku nie ma miejsca na dyskryminację ze względu na płeć. W czasach rozwoju nowych technologii i sposobów walki, ważniejszą rolę zaczyna odgrywać profesjonalizm i intelekt żołnierza niż siła mięśni i wytrzymałość. W 2015 roku uzasadniając dopuszczenie kobiet do służby na polu walki sekretarz obrony USA Ash Carter przyznał, iż trzeba czerpać z jak największego zasobu talentów. Należy zauważyć, że decyzja na temat otwarcia stanowisk bojowych dla kobiet zapadła nie tyle pod wpływem teoretycznych analiz, symulacji wojennej rzeczywistości z udziałem awatarów - kobiet, ale kilkunastu lat doświadczeń, obserwacji żołnierzy – kobiet w warunkach bojowych⁶. Po wprowadzeniu nowych przepisów, kobiety w armii amerykańskiej mogą służyć na wszystkich stanowiskach – bez wyjątków, o ile spełnią stosowne wymagania. Oznacza to, że mogą m.in. prowadzić czołgi czy dowodzić pododdziałami piechoty w zadaniach bojowych. Zostały one również dopuszczone do wszystkich stanowisk w siłach specjalnych, w tym Navy SEAL, US Army Rangers czy w jednostkach Zielonych Beretów. Mogą również służyć w pododdziałach piechoty Korpusu Piechoty Morskiej Stanów Zjednoczonych.

W polskich siłach zbrojnych problem służby kobiet jest zagadnieniem stosunkowo nowym. Możliwość pełnienia zawodnej służby wojskowej Polki uzyskały w 1988 roku.

³ *Kobiety w wojnie 1939-1945*, Rzeczpospolita z dn. 31.07.2006 r., s. 6.

⁴ Florian ZNANIECKI, *Společné role učonych*, Warszawa: Państwowe wydawnictwo Naukowe, 1984, s. 29, ISBN: 83-01-04851-4.

⁵ Mady W. SEGAL, *Women's Military Roles Cross-Nationally: Past, Present, and Future*, „Gender and Society” Vol. 9, No. 6, 1995, s. 757.

⁶ Beata CZUBA, „Nowe kobiety” kontrowersje wokół pełnego dostępu kobiet do stanowisk w wojsku, w: *Společné a wojna. Paradoks wojny w nowym ładu międzynarodowym*, Wrocław 2013, s. 191 – 193.



Początkowo panie w trybie "szczególnym" rekrutowane były głównie do korpusu medycznego, jedynie na stanowiska oficerskie. W 1991 roku w armii służyło 60 kobiet. Od 1994 roku rozpoczął się nabór personelu żeńskiego do korpusu chorążych (trwał on 10 lat). W 1999 roku kobiety uzyskały możliwość podjęcia nauki w szkołach wojskowych – akademiach, wyższych szkołach oficerskich i podoficerskich. Egzamin ze sprawności fizycznej jest odpowiednio zróżnicowany ze względu na płeć, natomiast z wiedzy jest identyczny tak dla kobiet jak i mężczyzn. Limit miejsc w szkołach wojskowych uzależniony jest od potrzeb Sił Zbrojnych i jest ogłaszany corocznie w formie rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie limitów miejsc na kierunki studiów dla kandydatów na żołnierzy zawodowych w poszczególnych uczelniach wojskowych oraz w decyzji Ministra Obrony Narodowej w sprawie naboru na szkolenie wojskowe kandydatów na oficerów (tzw. studium oficerskie). W powyższych dokumentach limity nie są rozdzielane ze względu na płeć. Absolwentki szkół średnich mogą ubiegać się o przyjęcie do uczelni wojskowych na studia stacjonarne, natomiast absolwentki cywilnych uczelni – o przyjęcie do studium oficerskiego realizowanego w zależności od potrzeb we Wrocławiu Dęblinie i Łodzi. Należy podkreślić, iż po 1999 r. kiedy to przyjęto do szkół oficerskich pierwsze 32 kobiety, ich liczba w bojowych pododdziałach za każdym rokiem wzrasta. Według stanu na dzień 30.06.2017 r. zawodową służbę wojskową w Siłach Zbrojnych RP we wszystkich korpusach osobowych pełni 5 246 żołnierzy-kobiet. Personel żeński stanowi 5,28 % żołnierzy pełniących służbę⁷. Formalnie wszystkie stanowiska służbowe są dla kobiet otwarte. W praktyce jednak żołnierki rzadko są dowódcami oddziałów bojowych, kobiety nie pełnią również funkcji dowódców w jednostkach wojskowych na poziomie wyższym niż dowódca kompanii. Dane wskazują na istnienie w armii „szklanego sufitu” jako niewidzialnej bariery oddzielającej kobiety od najwyższych szczebli kariery i uniemożliwiającej im awans. Owa bariera wyrasta m. in. ze stereotypów i mentalności dominującej w armii, które sprawiają, iż kwestionowane są kompetencje, umiejętności i zdolności przywódcze kobiet.

Kobiety nie nadają się do armii czy może armia nie jest gotowa do zaakceptowania kobiet w nowych rolach?

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy problemów, jakie mają kobiety w organizacji wojskowej: 1) Trudności w adaptacji do nowego, trudnego środowiska, w którym warunki życia są dalekie od funkcjonowania w nowoczesnym społeczeństwie (życie w bazach wojskowych, podczas misji/ćwiczeń, brak intymności, kłopoty z utrzymaniem higieny osobistej – te obawy są emblematycznie określane jako "higiena kobieca" i "prywatność cielesna"); 2) Problemy z utrzymaniem i zapewnieniem pełnej gotowości bojowej na polu walki, a także gotowości fizycznej i psychicznej do wykonywania działań w trudnych i nieprzyjaznych zadaniach w środowisku określanym jako: „wrogie i trudne”⁸.

Pojawienie się kobiet w armii okazało się dla organizacji wojskowej przede wszystkim wyzwaniem o charakterze techniczno-organizacyjnym i kulturowym. Ujawniło zawile kwestie natury prawnej (w jakich sprawach muszą być specyficzne regulacje prawne), kadrowej (jaki jest potencjał kadrowy, zainteresowanie kobiet wojskiem, jak pozyskiwać i jak przygotowywać, wypracowanie modelu kariery wojskowej), czy związane z postawami kobiet względem stawianych im obowiązków. W raporcie Wojskowego Biura Badań Społecznych

⁷ <http://bip.mon.gov.pl/przydatne-informacje/artypul/sluzba-zawodowa/wojskowa-suzba-kobiet-10325478/>
[Dostęp: 20.07.2018]

⁸ Marina NUCIARI, *Women in the Military. Sociological Arguments for Integration*, In Caforio, Giuseppe, Nuciari, Marina (eds) *Handbook of the Sociology of the Military*, Boston: Springer, s. 509. ISBN: 978-0-387-32456-2.



(dalej: WBBS) czytamy: w grupie powodów uzasadniających sprzeciw wobec wojskowej służby kobiet dominuje stwierdzenie określające wojsko, jako instytucję do niej nieprzygotowaną zarówno pod względem organizacyjnym jak i kulturowym⁹.

Kobiety osłabiają morale armii tak brzmi najczęściej używany argument przez przeciwników służby kobiet w wojsku¹⁰. Inne przyczyny, dla których respondenci są przeciwni wojskowej służbie kobiet, to: mniejsza dyspozycyjność kobiet (możliwość zajścia w ciążę); brak możliwości zachowania intymności/prywatności dla obu płci podczas służby/zajęć; wrażliwość żołnierzy płci męskiej na śmierć, rany, czy tortury jakich mogą doznać żołnierki; zakłócenie spójności i efektywności jednostek bojowych (mężczyźni z kobietami u boku nie walczą mniej efektywnie); kobiety nie sprawdzają się w służbie wojskowej (są gorszymi żołnierzami); moralne przekonania (czy kobieta która daje życie powinna je odbierać?).

Organizacja wojskowa otwierając swoje drzwi dla kobiet musi zmierzyć się z wieloma problemami różnej prominencji. Jednym z nich jest percepcja kobiet w środowisku zdominowanych przez mężczyzn¹¹. Badacze z WBBS poprosili żołnierzy aby wskazali, które z cech psychofizycznych i umiejętności (ich szczegółowy wykaz przedstawia tabela nr 1) – składających się na wzór osobowy żołnierza zawodowego cechują kobiety-żołnierzy. Przedstawione w zamieszczonej poniżej tabeli wyniki pozwalają wnioskować, że ogół badanych zwraca szczególną uwagę na umiejętności społeczne żołnerek, takie jak współpraca kultura osobista, empatia; cechy ogólnoludzkie: inteligencja, zdyscyplinowanie, odpowiedzialność, honor oraz obywatelskie – patriotyzm. Listę cech, którymi w opinii swych kolegów, charakteryzują się żołnierze-kobiety zamykają: odwaga, ofiarność i gotowość do poświęceń. Znamiennym jest, że cechy w środowisku wojskowym uznawane za „typowo męskie” i pożądane, takie jak: silna psychika, zdolność dowodzenia, kierowania, dyspozycyjność, sprawność fizyczna), uzyskały więcej negatywnych niż pozytywnych wskazań. Szczegółowe dane przedstawia tabela nr 1.

Tabela nr 1: POSTRZEGANIE KOBIET ŻOŁNIERZY PRZEZ MĘŻCZYZN ŻOŁNIERZY

Kategorie odpowiedzi	Opinie mężczyzn-żołnierzy		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Reprezentują wysoki poziom kultury osobistej	78,5	7,3	14,2
Są gotowe do współpracy	77,4	9,9	12,7
Są inteligentne	76,7	7,4	16
Są zdyscyplinowane	74,3	12,2	13,5
Mają poczucie humoru, godności osobistej	72,6	10,8	16,7

⁹Magdalena BARAN-WOJTACHNIO, Percepcja służby wojskowej kobiet. Raport z badań, Warszawa WBBS, s. 8.

¹⁰ Beata CZUBA, „Nowe kobiety”..., s. 194.

¹¹ Szerzej: Maria MARTINSKÁ, Karol ČUKAN, Paweł CZIRÁK, *Rodová rovnosť v ozbrojených silách*, Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2017, s. 95-98, ISBN 978-80-8040-556-4.



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



Są odpowiedzialne	72,6	12	15,4
Są patriotami	64,6	10,1	25,4
Potrafią wczuć się w sytuację innych	61,6	17,3	21,1
Są wymagające	61,3	14,8	24
Przejawiają wolę działania	60,9	20,5	18,6
Są profesjonalne	53,9	23,3	22,8
Są stanowcze, zdecydowane	53,7	25,4	20,9
Są wyrozumiałe	52,4	22,6	25
Cechują się nowatorskim, otwartym umysłem	47	23,7	29,3
Są odważne	44,4	23	32,6
Są ofiarne, gotowe do poświęceń	42,7	27,8	29,4
Są silne psychicznie i odporne na stres	36,8	40,6	22,6
Posiadają zdolność kierowania, dowodzenia	36,1	37	26,9
Są dyspozycyjne	34,7	41	24,4
Są samokrytyczne	34,2	35,9	29,9
Są sprawne fizycznie i odporne na trudy służby	33	47,8	19,2

Źródło: Badania WBBS 2008

Wśród wielu czynników, które warunkują percepcję kobiet w wojsku bez znaczenia nie pozostaje liczbowa przewaga mężczyzn w stosunku do kobiet w określaniu postaw i zachowań obu płci. Można pokusić się o postawienie hipotezy, iż w wojsku mamy do czynienia ze swoitym tokenizmem¹². Według Kanter, tokenizm uwarunkowany jest względnie małą liczbą kobiet pracujących w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. W tej sytuacji postrzegane są jako grupa symboliczna i doświadczają negatywnej sytuacji składającej się z czterech elementów: a) presji na wydajność (muszą wykazać, że są w stanie wykonać to, o co proszą), b) izolacji społecznej (mają trudności z akceptacją jako członkowie nieformalnych grup głównie tworzonych przez mężczyzn), c) rolę uwięzienia (postrzegane są jako kobiety, a nie za koleżki czy pracownicy), oraz d) zaostrzenie granic (podkreślanie cech różniących tokeny od grupy dominującej w celu wykluczenia tych pierwszych z grupy), tak jak ma to miejsce w

¹² Termin ten został stworzony przez socjolog Rosabeth Moss Kanter, która obserwowała i przeprowadzała wywiady z pracownikami w dużym przedsiębiorstwie. Na określenie relatywnie małej liczby kobiet zajmujących kluczowe pozycje użyła określenia „token”, co w języku angielskim oznacza „kurtuazyjny, symboliczny”. Tokeni są często traktowani jako symbole lub reprezentanci marginalnych grup społecznych, do których przynależą.



korporacjach w przypadku kobiet na stanowiskach kierowniczych, które nie są akceptowane jako "koledzy" przez menedżerów płci męskiej. W przyszłości warto zbadać, jak to wygląda w organizacji wojskowej.

Czy naprawę chcemy aby kobiety uczestniczyły na równi z mężczyznami we wszystkich aspektach wojska, włączając w to działania militarne na polu walki?

Obraz sytuacji kobiet w wojsku jest skomplikowany i niejednoznaczny a zachodzące na przestrzeni lat zmiany wielokrotnie okazują się zmianami połowicznymi i niedokończonymi. Pozwalają one odnotować szereg sprzeczności. Na poziomie makrostrukturalnym dochodzi do swoistego zderzenia zjawisk globalizacyjnych i procesów demokratyzacyjnych, które wzmacniają szanse kobiet w dziedzinach uważanych powszechnie za męskie, z barierami w sferze obyczajowej i zaakceptowaną przez ogół społeczeństwa tradycyjną definicją płci socjokulturowej. W ten sposób naciski makrostrukturalne wpływają pośrednio na sytuację kobiet w instytucjach militarnych. Na poziomie organizacji odnotowujemy następujące antagonizmy: z jednej strony resorty mundurowe przygotowują ramy prawne, logistyczne i społeczne do obecności w nich personelu żeńskiego z drugiej działania te przynoszą znikome efekty, spowodowane tworzeniem sztucznych barier i ograniczeń a po części niekompetencją biurokratyczną administracji. Namacalną tego oznaką jest zaledwie kilku procentowy udział personelu żeńskiego w siłach zbrojnych. Uwarunkowania makro i mezostrukturalne znajdują odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania zespołów pracowniczych złożonych z mężczyzn i kobiet, a także w jednostkowych biografiach żołnierek. Kumulacja i złożoności problemu najbardziej widoczna jest na poziomie mikrostrukturalnym. Pod cienką powłoką formalnego wizerunku organizacji trwa walka o status, miejsce, rolę, władzę i szacunek. Daje o sobie znać kulturowo ukształtowana tożsamość płci, rodziny i roli kobiety. Jest ona często sprzeczna z wizerunkiem żołnierza. A przecież dopiero przezwyciężenie tych sprzeczności daje szansę na integrację obu płci, niezbędną do realizacji zadań organizacyjnych.

Pytanie, które pojawiło się w tytule niniejszego podrozdziału, stanowi istotę feministycznych dylematów, dotyczących kwestii ról, które są przez kobiety i mężczyzn podejmowane w wojsku. Michal L. Rustad pisał: "Czy przyjęcie przez kobiety ról wojennych oznacza uzyskanie dla nich większych możliwości życiowych, czy oznacza jedynie, że kobiety będą miały takie same prawa jak mężczyźni, aby wypełniać męczące, niebezpieczne i przykre zadania?"¹³. Zwolennicy jednego podejścia twierdzą, że jeśli kobiety pragną uzyskać pełną równość z mężczyznami, to muszą one zaakceptować fakt, że taki status zawiera różnorodne zobowiązania i przywileje, w tym również i te, które dotyczą obrony kraju. Twierdzi się nawet niekiedy, że jest to - w wypadku kobiet - ostateczna forma potwierdzenia, że zasługują na równość. Oponenti przeciwstawiają się jednak temu podejściu, twierdząc że celem feminizmu nie jest przekształcanie kobiet w mężczyzn, lecz przede wszystkim ustanowienie nowego systemu wartości, którego istotą jest społeczne docenienie zachowań opiekuńczych, a nie agresywnych, i to zarówno w wypadku kobiet jak i mężczyzn. Badaczka amerykańska Cynthia Enloe twierdzi, iż wzrost kobiet w wojsku nie powinien być postrzegany jako zwycięstwo feminizmu. Kobiety w armii poddane są presji aby „dostosowały się”, aby stały się jednymi z „chłopaków”, co w relacji zwrotnej uprawomocnia maskulinizację a nie ją kwestionuje¹⁴. Do podobnych wniosków dochodzi Anna Dębska, która pisze, że mamy tu do czynienia ze szczególną formą dyskryminacji - dyskryminacji cech uznawanych za

¹³ Michael L. Rustad, *Women in khaki. The American enlisted woman*, Praeger, New York, 1982, s. 5, ISBN: 0030601495.

¹⁴ patrz. Cynthia Enloe, *Maneuvers: The international politics of militarizing women's lives*, Berkeley, CA: University of California Press, 2000, ISBN-13: 978-0520220713.



typowo kobiece. Kobiety, które znalazły się w dziedzinach uznawanych powszechnie za męskie, nie wnoszą do tych dziedzin cech uznawanych za kobiece i nie mają wpływu na przekształcanie ich z perspektywy kobiecej. Mamy raczej do czynienia z sytuacją odwrotną. To kobiety w wojsku są zmuszone przyjąć obowiązujące w nim normy i dostosować się do relacji ukształtowanych przez mężczyzn. Wymóg ten staje się często warunkiem utrzymania się czy wręcz przetrwania w męskim świecie. Zdaniem autorki, jest to przejaw dyskryminacji, ponieważ kobiety nie mają szans zachować w pełni swojej kobiecości, są zmuszone ją stłumić¹⁵. Nie ma podstaw aby zakładać, że w debacie tej dojdzie do porozumienia, trzeba jednak pamiętać przynajmniej o dwóch kwestiach. Po pierwsze są kobiety które chcą funkcjonować w wojsku na równych zasadach z mężczyznami; po drugie istnieją także mężczyźni którzy pragną uzyskać, będąc w dziejach przywilejem kobiet, zwolnienie z wojska. Feminizm dąży do upodmiotowienia jednostek tak aby przyjęły one kontrole nad swoim życiem. Konsekwencją podejścia feministycznego do omawianego dylematu powinno być więc podjęcie próby zmuszenia rządu, aby dał zarówno kobietom, jak i mężczyznom prawo wyboru, czy chcą, czy nie chcą służyć w wojsku, ja również w kwestii tego jakie role chcą tam pełnić. W nowoczesnych społeczeństwach, w których ludzie mają świadomość, iż wyobrażenia na temat ról płciowych są wytworem kultury, zabranianie kobietom dostępu do jakichkolwiek funkcji czy ról społecznych jest trudne do przyjęcia.

Podsumowanie

Czynniki wpływające na udział kobiet w wojsku (stopień reprezentacji i charakter działań) – za M. W Segal - można pogrupować trzy zestawy zmiennych, z których każdy definiuje określony wymiar: wymiar militarny, wymiar struktury społecznej i wymiar kulturowy. Zmienne wojskowe są rozpatrywane w szerokim znaczeniu i obejmują: sytuację w zakresie bezpieczeństwa narodowego, rodzaj i poziom technologii wojskowej, walkę o zachowanie proporcji płci w armii, strukturę sił zbrojnych i politykę naboru do wojska.. Zmienne struktury społecznej obejmują model demograficzny kraju, cechy siły roboczej (udział kobiet w rynku pracy i segregację zawodową płci), stan gospodarki cywilnej (ekspansja lub depresja), strukturę rodziny (średni wiek małżeństwa i macierzyństwo, dzielenie się obowiązkami ról). Zmienne kulturowe, takie jak społeczna konstrukcja pojęcia płci i rodziny, wartości społeczne podkreślające powyższe definicje, publiczna debata na temat płci i równości płci, wartości dotyczące askryptywnej definicji ról społecznych i kwestii równości.

Systemy społeczne ewoluują `obecnie na tyle, iż postawienie pytania: Czy kobiety powinny mieć dostęp do wszystkich stanowisk w wojsku? – okazuje się być chybione. Być może należy zadać pytanie: Czy mężczyźni są gotowi przystosować się do tej zmiany, do akceptacji obok siebie „nowych kobiet”? Mowa o tych kobietach, które aspirują do udziału w akcjach bojowych i muszą zaakceptować panujące standardy: kompetencji, sprawności fizycznej, relacji w grupie. Czasami z trudem są w stanie spełnić te wymagania, nie mniej jednak decydują się na wykonywanie tego zawodu. Odbywa się to kosztem ich „kobiecości”. Tak jak ich koledzy doznają ran na polu walki, a nawet powznoszą śmierć, ulegają wypadkom, chorują na PTSD. Nie chcą być szczególnie chronione czy traktowane ulgowo. Dlaczego zatem mężczyźni nie chcą „nowych kobiet”? Wyjaśnieniem może być fakt, że zmiany które zachodzą w społeczeństwie, również te dotyczące redefinicji płci kulturowej, spotykają się z większą otwartością kobiet niż mężczyzn. Ci ostatni skupieni w kurczących się „bastionach męskości”,

¹⁵ Anna DEBSKA, *Kobieta w mundurze czyli nowa jakość w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Adma Marszałek, Toruń 2004, s. 36-37, ISBN 8373229647.



takich jak armia, nie są zbyt otwarci na przyjęcie nietypowych, niszowych modeli kobiecości. Jednak zmiany społeczne obejmujące również wojsko są nieuniknione.

Bibliografia:

1. ALEKSIJEWICZ Swietłana, *Wojna nie ma w sobie nic z kobiety*, Wołowiec: Wydawnictwo Czarne, 2015, ISBN: 978-83-7536-225-1.
2. BARAN-WOJTACHNIO, Percepcja służby wojskowej kobiet. Raport z badań, Warszawa WBBS.
3. CZUBA Beata, „*Nowe kobiety*” kontrowersje wokół pełnego dostępu kobiet do stanowisk w wojsku, w: *Społeczeństwo a wojna. Paradoks wojny w nowym łądzie międzynarodowym*, Wrocław 2013.
4. DEBSKA Anna, *Kobieta w mundurze czyli nowa jakość w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Adma Marszałek, Toruń 2004, ISBN 8373229647.
5. ENLOE Cynthia, *Maneuvers: The international politics of militarizing women's lives*, Berkeley, CA: University of California Press, 2000, ISBN-13: 978-0520220713.
6. <http://bip.mon.gov.pl/przydatne-informacje/arttykul/sluzba-zawodowa/wojskowa-suzba-kobiet-10325478/> [Dostęp: 20.07.2018]
7. *Kobiety w wojnie 1939-1945*, Rzeczpospolita z dn. 31.07.2006 r.
8. MARTINSKÁ Maria, Karol ČUKAN, Paweł CZIRÁK, *Rodová rovnosť v ozbrojených silách*, Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2017, ISBN 978-80-8040-556-4.
9. NUCIARI Marina, *Women in the Military. Sociological Arguments for Integration*, In Caforio, Giuseppe, Nuciari, Marina (eds) *Handbook of the Sociology of the Military*, Boston: Springer, ISBN: 978-0-387-32456-2.
10. *Polka 1939-1945*, Broszura wydana z okazji organizacji wystawy „Polka 1939-1945, czyli kilka słów o wojennej służbie Polek w 99. urodziny gen. Elżbiety Zawadzkiej”, Toruń: Fundacja Archiwum i Muzeum Pomorskie Armii Krajowej oraz Wojskowej Służby Polek, 2016.
11. Rustad Michael L., *Women in khaki. The American enlisted woman*, Praeger, New York, 1982, ISBN: 0030601495.
12. SEGAL Mady W., *Women's Military Roles Cross-Nationally: Past, Present, and Future*, „Gender and Society” Vol. 9, No. 6, 1995.
13. ZNANIECKI Florian, *Społeczne role uczonych*, Warszawa: Państwowe wydawnictwo Naukowe, 1984, s. 29, ISBN: 83-01-04851-4.

Dr Aneta BARANOWSKA, PhD.

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
Katedra Socjologii
ul. M. K. Ogińskiego 16
85-092 Bydgoszcz, Polska
e-mail: baranowska_aneta@wp.pl



ŠPECIFIKÁ MANAŽMENTU VO VOJENSTVE

SPECIFICITIES OF MANAGEMENT IN THE MILITARY

Lubomír BELAN

Abstrakt:

Článok sa zaoberá charakteristikou stavu poznania manažmentu vo vojenských podmienkach. V prvej kapitole autor definuje špecifiká vojenského prostredia, veliteľa, ktorý je v podstate občan v uniforme – špecifický manažér. Druhá časť príspevku je venovaná súvislostiam s problematikou manažérskych úrovní vo vojenskom prostredí. V závere príspevku poukazuje na potrebu ďalšieho skúmania problematiky manažmentu vo vojenstve a vyslovuje odporúčania, ktoré by mohli prispieť k riešeniu niektorých identifikovaných problémov.

Kľúčové slová: manažment, vojenské prostredie, veliteľ, manažér, manažérske úrovne.

Abstract:

The paper is concerned with the characteristics of the status of knowledge of management under the military conditions. In the first chapter the author defines the specificities of the military environment and a commander who is, in fact, a citizen in uniform - a specific manager. The second part focuses on the relation to the issue of managerial levels in the military environment. At the end of the paper the author stresses the need of further examination of management in the military and makes recommendations that could contribute to the solution of some of the problems identified.

Keywords: management, military environment, commander, manager, managerial levels.

ÚVOD

Vojenské prostredie, v ktorom sa uskutočňuje dennodenná práca veliteľov (manažérov) je dané množstvom rozličných špecifik, ktoré súvisia najmä s poslaním ozbrojených síl, ako aj s plnením jednotlivých úloh vzhľadom na dost' špecifickú organizačnú štruktúru OS SR. V Ozbrojených silách SR pôsobia profesionálni vojaci v rôznych odbornostiach a špecializáciách.

Slovo **manažment** je viacvýznamový pojem, okrem teórie a umenia riadiť, predstavuje súbor činností na riadenie organizácie, ale zvyčajne sa používa najmä vo význame „skupina riadiacich pracovníkov, ktorá sa zaoberá touto činnosťou“. Zvyčajne sa používa v personálnom význame, napr. vrcholový manažment, manažment organizácie, bezpečnostný manažment, ale niekedy aj vo význame „systém a metódy riadenia činnosti“. Takáto viacvýznamová situácia nie je z hľadiska jednoznačnosti komunikácie výhodná, preto podľa Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra je na odlišenie od viacvýznamového slova manažment vhodné vo význame „**systém a metódy riadenia činnosti**“ **používať slovo manažerstvo**, napr. manažerstvo rizika, integrovaný manažérsky systém, systém manažerstva kvality, systém manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, systém manažerstva informačnej bezpečnosti, environmentálny manažérsky systém, systém manažerstva kontinuity činností, produktové manažerstvo a pod. (1).

Niektorí odborníci v teórii, ale aj v praxi, používajú doteraz **pojem riadenie**. Riadiť, znamená mať pod svojim vedením, ovládať, spravovať, regulovať, usmerňovať. Riadenie sa



stalo jednou z najdôležitejších ľudských činností už v histórii a pokračuje aj v súčasnosti. Riadiace aktivity v praktickej činnosti boli zamerané na zabezpečenie potrieb pre existenciu ľudí v jednotlivých spoločnostiach, zvyšovanie schopností a zručností vojskoviev a veliteľov pri vedení vojen a vojenských výprav, projektové a organizačné schopnosti pri stavbe opevnení, hradov, chrámov, pyramíd, zabezpečenie kontroly ľudí pri ich práci a podobne.

Teória riadenia vo vojenských podmienkach nebola vždy budovaná systematicky. Zachovali sa iba pokusy v rukopisoch jednotlivcov, obsahujúce odporúčania, **ako robiť vojenské stratégie** (*Sun Tzu*), ako organizovať život na kráľovskom dvore (*Niccolo Machiavelli*), ako riadiť spoločnosť (*Thomas Moore, Ján Amos Komenský* a iní), alebo ako viesť účtovníctvo a evidenciu a pod. Z uvedeného vyplýva, že predstavy o konkrétnom chápaní pojmov alebo termínov manažmentu sú často odlišné, dokonca i protichodné. Rozmanitosť výkladu samotného názvu, ale i základných pojmov sa často interpretuje ako „džungľa manažmentu“ (2).

V 21. storočí neustále narastá zložitosť a význam riadenia natoľko, že iba tradície a zvyky v riadiacej praxi už nestačia v súčasnosti zabezpečiť potrebné správanie jednotlivcov a skupín v organizáciách.

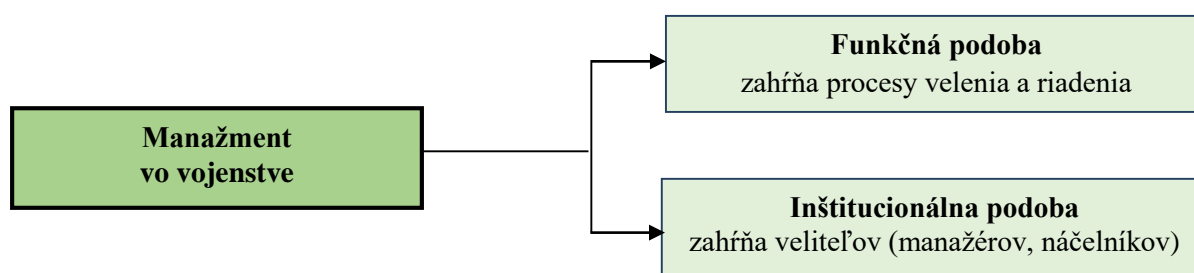
1. ŠPECIFIKÁ MANAŽMENTU VO VOJENSTVE

Pojem manažment vo vojenstve sa začína v súčasnosti používať čoraz častejšie. V tejto súvislosti je potrebné spresniť, že v minulosti, ale i dnes sa používa ako synonymum aj pojem **riadenie**.

Manažment vo vojenstve sa týka optimálnej správy zverených zdrojov a predstavuje jednu stránku velenia, aj keď v žiadnom prípade nenahradzuje vodcovstvo. Rozhodujúcim predpokladom dobrého manažmentu sú potom predvídavosť, plánovitosť, schopnosť určiť správne priority a dôsledná integrácia štábných zložiek v rámci veliteľstva (3). Manažment vo vojenstve vychádza z teórie a vedy všeobecného manažmentu. Môžeme ho označiť za vednú disciplínu, ktorá využíva metodológiu, teóriu a systém utriedenia poznatkov všeobecného manažmentu a aplikuje to do vojenských činností a vojenskej praxi.

Manažment vo vojenstve je možné charakterizovať, ako špecifickú činnosť príslušných vojenských a civilných orgánov – ako proces, ako vedeckú disciplínu a ako umenie so všetkými atribútmi všeobecne definovaného manažmentu, zohľadňujúceho špecifické vojenské podmienky v riadení.

Manažment vo vojenstve môžeme charakterizovať z hľadiska funkčnej podoby, ktorá obsahuje všetky procesy riadenia, uskutočňované v jeho prostredí a inštitucionálnej podoby, ktorá zahŕňa všetky zainteresované strany v organizácii (obr. 1).



Obr. 1 Manažment vo vojenstve
Zdroj: Vlastné spracovanie



Na vymedzenie manažmentu vo vojenstve bol zvolený operačný (procesný) prístup. Tento prístup vo vojenstve preberá a absorbuje poznatky z iných oblastí, ako je teória systémov, teória rozhodovania, teória motivácie a vedenia ľudí, individuálneho a skupinového správania, sociálnych systémov, spolupráce a komunikácie a pritom taktiež aplikuje matematické analýzy a koncepcie.

Poznatky z teórie všeobecného manažmentu je možné aplikovať i do podmienok manažmentu vo vojenstve. To nám umožňuje odlíšiť manažérske poznatky od špeciálnych poznatkov alebo odborných schopností v nemanadžérskych oblastiach, medzi ktoré vo vojenskom prostredí radíme plnenie funkčných povinností, poznatkov z oblasti taktiky a postupov vedenia vojenských operácií, schopnosti plniť zásady vedenia vojenských operácií a ďalšie. Súčasne tento prístup umožňuje integrovať do manažmentu vo vojenstve užitočné a relevantné poznatky z iných teórií, škôl a z iných prístupov a trendov.

V demokratickom zriadení majú ozbrojené sily mnohopočetné väzby na spoločenské, ale aj ekonomické štruktúry pod kontrolou štátnej administratívy. Vo vojenských štátnych zariadeniach rozhodovanie veliteľa chápeme ako proces, do ktorého vstupujú popri vojenských aj ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú riadenie. V tomto procese je potrebné, aby veliteľ mal predpoklady a poznatky na plnenie svojej funkcie z oblasti manažmentu, príslušnej odbornosti, poznania techniky, kreativity a rozhodovania sa v krízových situáciách (4).

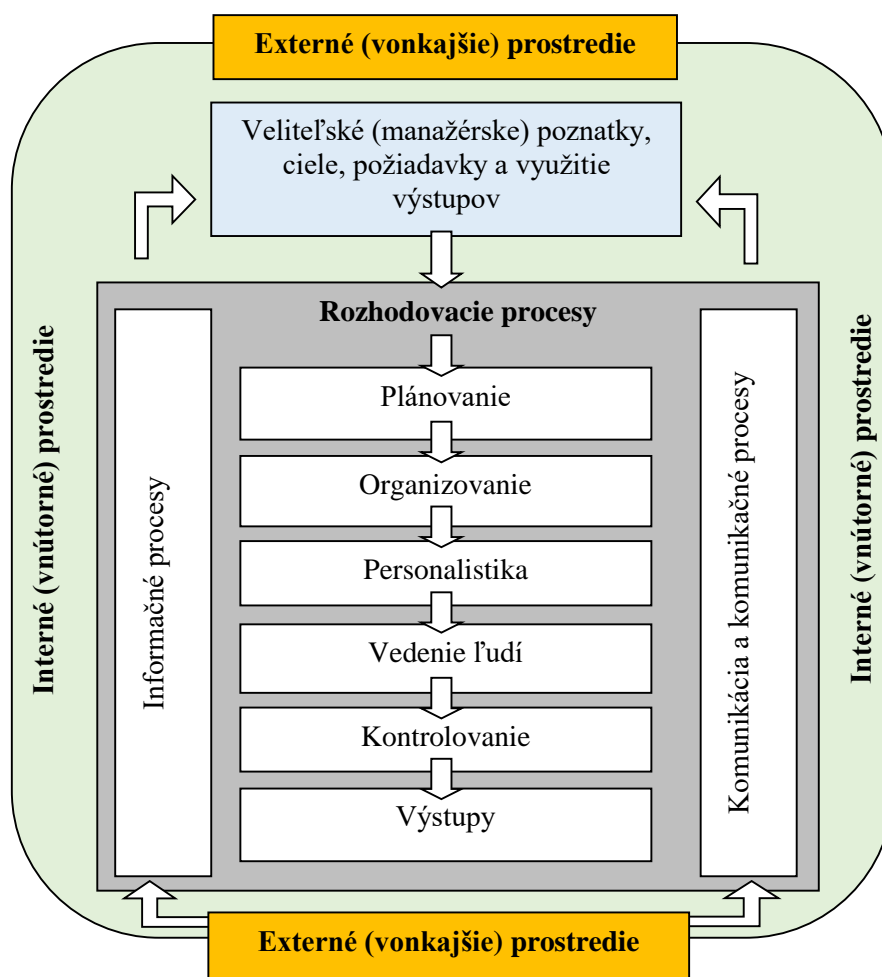
Veliteľ je v podstate občan v uniforme – špecifický manažér, ktorý pracuje v účelovej organizačnej štruktúre v štátnej správe. Na základe charakteristík fungovania vojenskej organizácie, môžeme špecifikovať alebo vyvodiť záver, že vedľa podnikového, finančného a iných druhov manažmentu, má svoje opodstatnenie i manažment vo vojenstve. Manažment vo vojenskom prostredí (na rozdiel od civilného manažmentu) je rozdelený na strategickú, operačnú a taktickú úroveň riadenia. Preto je orientovaný predovšetkým na:

- **formulovanie strategických koncepcií rozvoja ozbrojených síl** v súlade s vojenskou doktrínou (MO SR, GŠ OS SR), vytváranie personálnej stratégie v riadení ľudských zdrojov,
- **tvorbu organizačných štruktúr** (berie do úvahy kritéria bojovej efektívnosti a ekonomických možností),
- **system plánovania v ozbrojených silách** – berie do úvahy personálne, materiálne, finančné a informačné zdroje,
- **vedenie operácií** v celom spektre pôsobenia OS SR,
- **prijímanie rozhodnutí** s ohľadom na bezpečnostné, ekonomické, ekologické, etické a iné aspekty,
- **prípravu a výcvik všetkých zložiek OS SR** (výcvik, cvičenie, vzdelávanie, kurzy),
- **mobilizačnú prípravu** a pod.

1.2 Prostredie vojenskej organizácie

Každá organizácia uskutočňuje svoje úlohy, poslanie, či ciele v určitom prostredí, z ktorého získava zdroje, a ktorému odovzdáva výsledky svojej činnosti. **Organizácia z manažérskeho hľadiska je zložitý otvorený, dynamický systém.**

Systém každej organizácie ovplyvňujú podsystemy – vonkajšie prostredie, vnútorné prostredie, rozhodovacie procesy, informačné procesy, komunikačné procesy a výsledné výstupy z organizácie vyplývajúce zo systémového prístupu k manažmentu vo vojenstve (obr. 2).

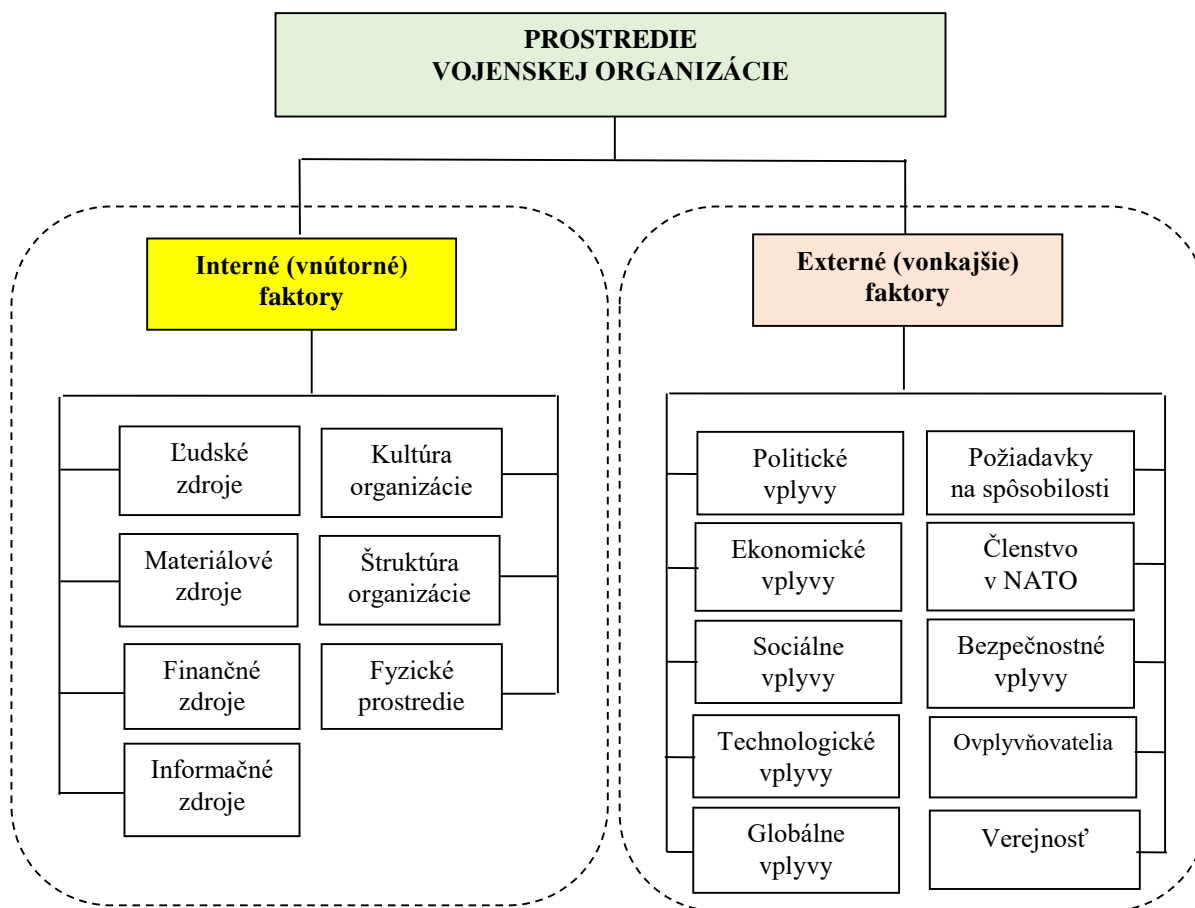


Obr. 2 Systémový prístup k manažmentu vo vojenstve
 Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredie vojenskej organizácie – je pomerne široký pojem, z hľadiska potrieb riadenia sa člení:

1. **Na externé** (vonkajšie) prostredie:
 - špecifické prostredie (*zákazníci, dodávatelia...*),
 - všeobecné prostredie (*vplyvy*).
2. **Na interné** (vnútorné) prostredie – pôsobenie každodenných komponentov (faktorov):
 - zdroje organizácie (*ľudské, materiálové, finančné, informačné*),
 - štruktúra organizácie,
 - kultúra organizácie,
 - fyzické prostredie organizácie (*budovy, priestory a pod.*).

Prostredie vojenskej organizácie môžeme charakterizovať ako systém, ktorý je tvorený sústavou prvkov, ktoré vo vzájomnej interakcii umožňujú plniť ciele a úlohy v mierovom živote s hlavnou úlohou prípravy na vedenie vojenských operácií v domacom krízovom manažmente a medzinárodnom krízovom manažmente (obr. 3).



Obr. 3 Prostredie vojenskej organizácie
 Zdroj: Vlastné spracovanie

Externé (vonkajšie) prostredie, ktoré ovplyvňuje manažment vo vojenstve je tvorené faktormi, ktoré majú pôvod mimo ozbrojené sily, tzn. v makroprostredí a v odborovom prostredí. V oblasti vojenstva sú obsahom makroprostredia faktory pôsobiace priamo na ozbrojené sily ako celok a nepriamo na dosahovanie požadovaných operačných schopností síl a prostriedkov ozbrojených síl. V externom prostredí rozlišujeme spoločenské prostredie, makroprostredie, ktoré je súčasťou nasledovných vplyvov:

- **politické a legislatívne vplyvy** – stabilita vlády, zahraničná orientácia a politika, ochrana životného prostredia, právne a etické normy, zákony a predpisy, bezpečnosti zamestnancov, ochrany ovzdušia, bezpečnosti proti požiarom, podmienok prijímania a prepúšťania a pod.),
- **vedecko-technické (technologické) vplyvy** – oblasť vývoja nových materiálov, technológií, výrobkov i iných vedeckých poznatkov, ktorá prináša nové príležitosti, ale aj ohrozenie (nové poznatky a techniky môžu viesť k zmene súčasných produkčných a ďalších činností vojenskej organizácie),



- **ekonomické vplyvy** – pôsobia prostredníctvom trendov ekonomického rastu, vývoja úrokových miezd, výmenných kurzov, v makroprostredí sú rozhodujúce (charakterizujú sa veličinami, ako sú miera inflácie, hrubý domáci produkt, miera nezamestnanosti, menový kurz, veľkosť štátneho rozpočtu, rozpočet MO SR),
- **sociálne, demografické a kultúrne vplyvy** – prostredníctvom populačného vývoja, štruktúry obyvateľstva, vývoja nezamestnanosti, kúpyschopnosti alebo životnej úrovne a životného štýlu, postoje a hodnoty profesionálnych vojakov a zamestnancov,
- **globálne a internacionálne vplyvy (medzinárodné)** – zahraničné príležitosti, účasť v misiách, závislosť na zahraničných zdrojoch a iné,
- **okrem uvedenej klasifikácie vo vojenstve je potrebné rešpektovať aj bezpečnostné vplyvy.**

Hodnotenie, v ktorom sa Slovenská republika nachádza, je jej členstvo v NATO a EÚ. Z toho vyplýva, že ozbrojené sily sú budované a pripravujú sa na zabezpečenie obranyschopnosti Slovenskej republiky s využitím výhod kolektívnej obrany NATO a EÚ a na plnenie asistenčných úloh na podporu orgánov verejnej moci Slovenskej republiky. V záujme splnenia týchto úloh je hlavná pozornosť zameraná na získavanie, udržiavanie spôsobilostí a formovanie ozbrojených síl spĺňajúcich štandardy NATO, ktoré sa následne poskytujú do spoločného balíka síl NATO (ciele síl NATO) a EÚ – hlavné ciele EÚ (3).

Nevyhnutné je brať do úvahy meniace sa podmienky, v ktorých prichádza k použitiu ozbrojených síl. Tieto zmeny spôsobujú, že stále existuje možnosť vzniku konfliktu na neočakávanom mieste či za neočakávaných okolností. V súčasnosti proces globalizácie neustále nabera na sile a pravdepodobne bude v nezmenenej miere i pokračovať. Ešte viac sa zrejme prejaví intenzita a dopad vonkajších vplyvov globalizácie na všetky kultúry. Globalizácia ovplyvňuje nielen politické vplyvy ale aj sociálne, ekonomické a technické.

Markantným príkladom v súčasnosti je migrácia ľudí do Európy z politicky nestabilných prostredí alebo z oblastí, kde sa vedie intenzívne vojna. Tento príklad zásadne ovplyvňuje vojenské prostredie a to, s akou intenzitou, mierou bezpečnosti a rizika jeho dopadov, sa naďalej tento problém bude vyvíjať. V súvislosti s plnením náročných úloh, velitelia (manažéri) spracovávajú **požiadavky** na zefektívnenie (modernizáciu) všetkých zdrojov v organizácii (vzdelávanie, výzbroj, výstroj, logistické zabezpečenie a pod.). Požiadavky vo vojenstve chápeme ako potreby (podmienky) pre zabezpečenie funkčnosti vo všetkých jeho sférach v mierovom, ale aj vo vojnovom živote (národnom a medzinárodnom krízovom manažmente a pod.).

Podľa (4) základné faktory **interného (vnútorného) prostredia organizácie** môžeme špecifikovať podľa rôznych systémov:

- Vo vojenskom prostredí sa javí ako možný prístup využiť **princíp hodnotového reťazca**. Jeho základom je definícia a rozlišovanie činností (procesov), ktorými sa vojenská organizácia líši od ostatných typov organizácií a cieľov činnosti vojenskej organizácie.
- Vojenská organizácia sa líši od ostatných civilných organizácií svojim poslaním, cieľmi a činnosťami, organizačnou štruktúrou, odbornosťami, ktoré sú priority orientované na zabezpečenie obrany a zvrchovanosti SR.

Interné (vnútorné) prostredie manažmentu vo vojenstve tvoria:

- a) **Zdroje organizácie** (od rozsahu, štruktúry, využitia a ich účinnosti závisí súčasný stav, ale sú aj potenciálmi budúceho vývoja organizácie):
 - *pracovné*, charakterizované počtom a štruktúrou (vekovou, profesijnou, kvalifikačnou a pod.) zamestnancov a ich produktivitou, napr. vedúci zamestnanci (velitelia a



náčelníci) a príslušníci organizačného celku – útvaru, zväzku, veliteľstva a pod. (ich kvalita),

- *materiálové*, závislé od dostupnosti zdrojov, skladovacích priestorov, efektívnosti využitia a dosahovanej účinnosti,
- *finančné*, a to z pohľadu štruktúry získania i štruktúry ich použitia,
- *informačné*, z hľadiska množstva a štruktúry disponibilných údajov, spôsobu spracovania, spoľahlivosti a hodnovernosti, rýchlosti ich prenosu, dostupnosti a účinnosti.

b) **Štruktúra organizácie:**

- predstavuje vnútorné členenie na organizačné jednotky nižších hierarchických úrovní,
- v závislosti od veku, veľkosti a použitej organizačnej štruktúry existujú organizácie s viac alebo menej stupňovou štruktúrou organizácie, s menším alebo väčším počtom medzistupňov v riadení medzi vrcholovým manažérom a zamestnancom na pracovisku.

c) **Kultúra organizácie:**

- je dôležitým faktorom vnútorného prostredia,
- kultúra organizácie predstavuje systém spoločných hodnôt, názorov a presvedčení členov organizácie, ktorý určuje, ako sa správajú a ako organizácia funguje. Je to súhrn predstáv, prístupov a hodnôt, ktoré sú v organizácii všeobecne uznávané a podľa ktorých sa správajú bežní zamestnanci i velitelia (manažéri). Vychádza nielen z jej minulosti, tradícií, zvykov, hodnôt, ale i z jej poslania a vyhladok do budúcnosti. V súčasnosti ju tvorí komplex všetkých prvkov v organizácii (činnosti, ľudia, vzťahy, sociálne zabezpečenie, morálka, správanie, materiál, technika, výzbroj a pod.). Súčasťou kultúry vojenskej organizácie je aj vojenská symbolika zodpovedajúca pravidlám a kritériám heraldiky (tvorba, popisovanie a kreslenie znakov štítov a symbolov), (rozlišovacie znaky generálneho štábu, útvarov, zväzkov, úradov, škôl a zariadení) a odznakov, faleristiky (tvorba vojenských vyznamenaní – radov a dekorácií - medailí, krížov a odznakov) a vexilológie (výtvarné spracovanie vojenských bojových zástav).

d) **Fyzické prostredie** je špecifické prostredie, v ktorom sa nachádzajú budovy, priestory – cvičiská, sklady, cesty, špeciálne centrá a pod.

1.3 Manažérske úrovne vo vojenskom prostredí

Riadiaci a riadený systém spolu tvoria organickú jednotu, každý z nich má svoje funkcie a jeden voči druhému plní špecifické úlohy. Každá úroveň riadenia riadi svoju nižšiu úroveň, ale súčasne je riadená vyššou úrovňou riadenia. Každý objekt predstavujúci systém sa skladá z dvoch navzájom spojených podsystémov, ktoré v určitých reláciách považujeme za systémy, ktorými sú – **subjekt riadenia a objekt riadenia**.

Vo vojenskom prostredí v oblasti ľudských zdrojov personálneho manažmentu, za subjekt riadenia sú považovaní velitelia rôznych stupňov a za objekt riadenia jednotlivé stupne, ktoré sú v ich podriadenosti (obr. 4).



Obr. 4 Manažérske úrovne vo vojenskom prostredí
 Zdroj: Vlastné spracovanie

Vrcholová úroveň manažmentu – strategická úroveň, na vrchole alebo v blízkosti vrcholu pyramídy organizácie, určuje smery rozvoja organizácie tak, aby nenarušila jej vzťahy so sociálnym prostredím. Pozície a roly vrcholových veliteľov (manažérov) sú často zložité, rizikové a premenlivé. Vyžaduje sa, aby mali poznatky o manažérskych rolách a zručnostiach ako aj o spôsobilostiach a kompetenciách. Top manažéri sú zastúpení najvyššími predstaviteľmi rezortu obrany (riaditelia jednotlivých sekcií a úradov, náčelník generálneho štábu OS SR, zástupca náčelníka štábu GŠ OS SR, velitelia pozemných a vzdušných síl OS SR a pod.). Medzi ich základné úlohy patria:

- špecifikujú štatutárne dokumenty organizácie (bezpečnostná stratégia, obranná stratégia, vojenská stratégia, koncepcie, dlhodobé plány a ďalšie dokumenty),
- zodpovedajú za rozhodovanie v rámci organizácie, formulovanie cieľov, stratégie a plánov,
- riešia strategické a koncepčné záležitosti,
- sú sprostredkovateľmi medzi organizáciou a vonkajším prostredím,
- riadia veliteľov (manažérov) na strednej úrovni riadenia,
- okrem iného musia chápať externé faktory, ovplyvňujúce vojenskú organizáciu, pretože ich rozhodnutia majú všeobecne dlhodobý charakter, musia sa vytvárať na základe analýz príkazov, koncepcií a charakteru spolupôsobiacich procesov a sú bezprostredne zodpovední za strategické rozhodovanie.

Stredná úroveň manažmentu – operačná úroveň, slúži na riadenie a koordinovanie činnosti na operačnej úrovni. Velitelia (manažéri) na strednej úrovni dostávajú široké, celkové stratégie od vrcholových veliteľov (manažérov) a premieňajú ich na špecifické ciele a programy, ktoré velitelia (manažéri) prvého stupňa uvádzajú do praxe. Zvyčajne zastávajú funkcie, ako napríklad vedúci oddelení, vedúci skupín, vedúci projektov, velitelia brigád a práporov. Velitelia (manažéri) na strednej úrovni:

- majú špecifické poznatky (veliteľské, manažérske, odborné a pod.),
- sú zodpovední za vykonanie rozhodnutí vypracovaných na najvyššej úrovni manažmentu,
- spravidla riadia prácu veliteľov (manažérov) prvej línie,
- zodpovedajú za zavádzanie plánov stanovených vrcholovým manažmentom,
- a zodpovedajú za hlavné činnosti podriadených organizačných útvarov.



Základná úroveň riadenia, manažment prvej línie, vo vojenských podmienkach sa označuje ako **taktická úroveň**. Je tvorená veliteľmi s úzkym rozsahom zodpovednosti. Ich úlohou je plánovanie, rozhodovanie a riadenie v krátkodobom horizonte, zhruba na úrovni týždňov, až jedného roka. Táto úroveň riadenia sa označuje aj ako operatívne riadenie. Sú to predovšetkým veliteľia družstiev, čiat a rôt, vedúci oddelení, vedúci skupín, ktorí majú priamy kontakt s výkonným personálom organizácie.

ZÁVER

Dnes už nikto nepochybuje o tom, že súčasný vývoj procesov a javov vo vojenskej organizácii, by mal charakterizovať nové aktuálne smerovanie a trendy, napríklad akými sú predovšetkým humanizácia a demokratizácia vojenského povolania, rozvoj profesionálneho vojaka ako „občana v uniforme“.

K základným predpokladom úspešného manažérskeho správania v 21. storočí je (aj pre profesionálnych vojakov) uvedomiť si podstatu manažmentu vo vojenstve, ale aj manažérskych spôsobilostí a kompetencií, ktoré treba neustále konfrontovať so súčasným postavením veliteľov (manažérov), ako aj s aktuálnymi výzvami moderného manažmentu. V nasledujúcom období bude potrebné venovať pozornosť ďalším inovovaným druhom manažmentu, ktoré sa využívajú vo vojenstve. Ako príklad uvádzame finančný manažment, ekonomiku obranných zdrojov, manažment logistiky, projektový manažment, manažment zmien, manažment kvality, manažérstvo rizík a pod.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľ. 2015. *Bezpečnostný manažment. Manažérstvo bezpečnosti*. Žilina Žilinská univerzita. Fakulta bezpečnostného inžinierstva. ISBN-978-80-554-1163-7.
2. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
3. *Doktrína OS SR*, 2005. Doktrína OS SR (B), 2005, s. 33.
4. BELAN, Ľ. - PETRUFOVÁ, M. - VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Vojenská učebnica. 1. vyd. Akadémia ozbrojených síl. Liptovský Mikuláš. 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
5. BELAN, Ľ., a kol. 2012. *Manažment*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2012. s. 87. ISBN 978-80-8040-434-5.
6. BELAN, Ľ., BELAN, L. 2003. *Manažment a jeho chápanie z hľadiska rozhodovacieho a informačného procesu*. Liptovský Mikuláš : VA. 2003. ISBN 80-8040-223-X.
7. BELAN, Ľ., BELAN, L. 2003. *Manažérske funkcie*. Liptovský Mikuláš : VA. 2003. ISBN 80-8040-224-8.
8. PETRUFOVÁ, M., BELAN, Ľ. 2015. *Manažment poznatkov v podmienkach OS SR*. Vedecká monografia. Liptovský Mikuláš : AOS. ISBN 978-80-8040-511-3.

doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia,

Akadémia ozbrojených síl GMRŠ

Demänová 393

031 06 Liptovský Mikuláš

E-mail. lubomir.belan@aos.sk



MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OS SR

MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Ľuboš BERKY

Abstrakt:

Krátke zamyslenie sa nad súčasnou situáciou v oblasti ľudských zdrojov OS SR a najbližších cieľov a úloh, ktoré rezort obrany v tejto oblasti čaká. Zhodnotenie správnosti stanovených cieľov v prijatej stratégii rozvoja vojenských ľudských zdrojov a prognóza vývoja a ďalšieho zamerania práce s vojenským personálom v OS SR do roku 2030.

Kľúčové slová: *manažment, ľudské zdroje, vojenský personál.*

Abstract:

A brief reflection on the current situation in the area of human resources of the Armed Forces of the Slovak Republic (AFSR) and the closest goals and tasks that defence sector needs to accomplish. Correctness of the objectives determined in the adopted strategy of military human resources development and the prognosis of development and further focus of in the area of AFSR personnel until 2030 are portrayed in this paper.

Keywords: *management, human resource, military personnel.*

ÚVOD

Ľudské zdroje predstavujú kľúčový prvok rozvoja a fungovania každej organizácie. Všeobecne sú považované za najdôležitejšie zo všetkých zdrojov, nakoľko predstavujú strategický kapitál pre každú jednu organizáciu, sú tvorcami pridanej hodnoty a konkurenčnej výhody. Navyše, sú kapitalizovateľné, to znamená, že ich hodnotu je možné zvyšovať neustálym vzdelávaním, cvičením a preškolením v záujme plnenia úloh stanovených organizácii alebo plnenia vnútorných úloh v rámci organizácie. Čím kvalitnejšie, kvalifikovanejšie a motivovanejšie ľudské zdroje má organizácia k dispozícii, tým vyššia je pravdepodobnosť úspešného splnenia stanovených úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov (Ivančík, 2018, s. 9)

Z toho dôvodu má každá moderná organizácia záujem vytvárať pre svoje ľudské zdroje také podmienky, ktoré zabezpečia jednak plnenie stanovených cieľov a úloh, a jednak kvalitu a stabilitu jej personálu. K zaisteniu toho organizácie vytvárajú a prijímajú rôzne personálne stratégie. Určenie správnej a fungujúcej personálnej stratégie na pomerne dlhé obdobie (aspoň 10 rokov) je životným záujmom aj takej organizácie akou je rezort ministerstva obrany. Ten musí pri príprave personálnej stratégie akceptovať nielen požiadavky Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) na vojenský personál, ale zároveň aj predvídať vývoj v spoločnosti a najmä na globalizujúcom sa civilnom trhu práce. Rovnako tak je v tomto prípade, z hľadiska zaistenia obrany a bezpečnosti našej krajiny, nutné predvídať zmeny a vývoj v bezpečnostnom prostredí. To je totiž v súčasnosti, ako uvádzajú Ivančík a Novák (2011, s.



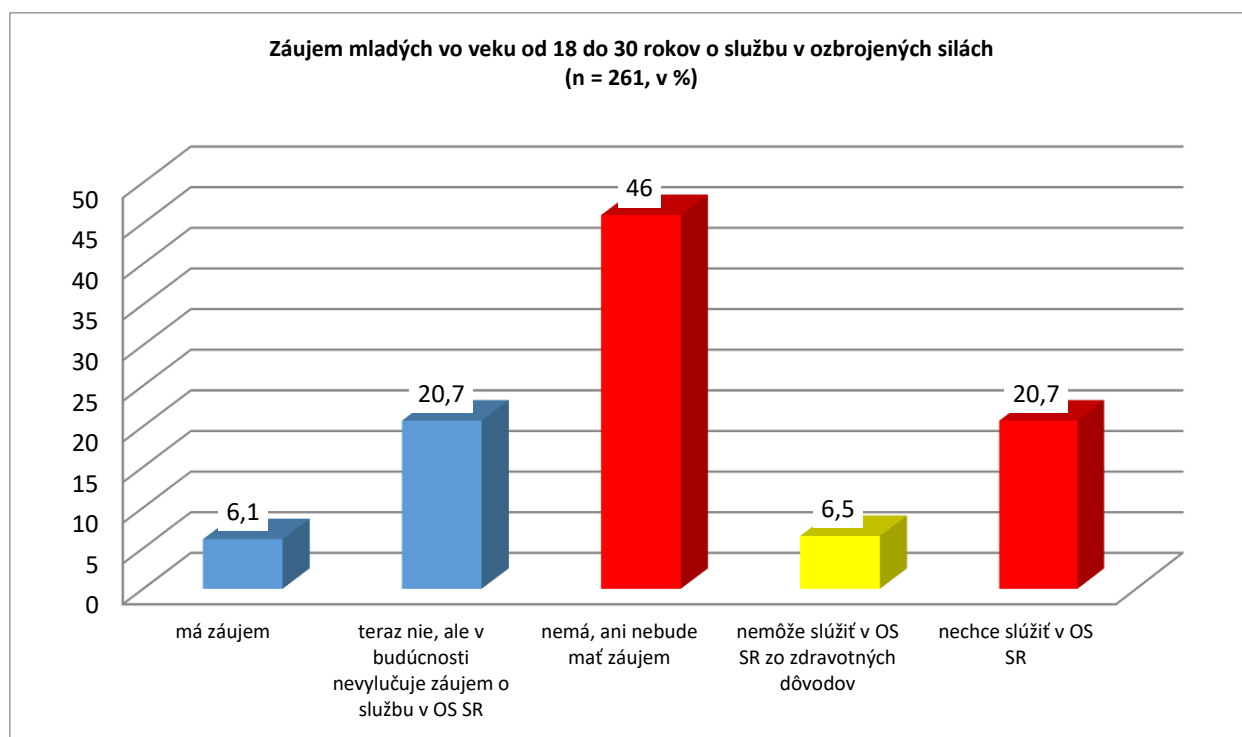
205) vysoko dynamické, premenlivé a výrazne ovplyvňované prehlbujúcou sa globalizáciou a z nej vychádzajúcimi geopolitickými a geoeconomickými zmenami.

S týmto zámerom vznikla v roku 2017 a postupne sa dopracovávala do súčasnej podoby Koncepcia manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „koncepcia“). Bola spracovaná na základe § 25 ods. 3 až 5 zákona č. 319/2002 Z. z. o obrane Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov a predstavuje dokument, ktorý rozpracováva bezpečnostnú, obrannú a vojenskú stratégiu, Bielu knihu o obrane Slovenskej republiky a predovšetkým Dlhodobý plán rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2030 v oblasti ľudských zdrojov vojenského personálu.

Cieľom koncepcie je vytvoriť predpoklady legislatívneho charakteru a z nich vychádzajúce nelegislatívne konkrétne opatrenia, ktoré majú prispieť:

- k zastaveniu poklesu záujmu mladých ľudí o štátnu službu profesionálneho vojaka,
- k zvýšeniu atraktivity, spoločenskej prestíže a konkurencieschopnosti vojenského povolania na trhu práce,
- k zvýšeniu záujmu občanov o aktívnu účasť na príprave k obrane štátu.

Graf 1: Terénny zber údajov k výskumu uskutočnila v októbri a novembri 2018 nezávislá výskumná agentúra ASA s.r.o.



*Zdroj MO SR



Súčasná situácia

Analytický pohľad na súčasný stav vojenského personálu obsahuje dve roviny – kvantitatívnu a kvalitatívnu. Analýza stavu vojenského personálu tým vytvára obraz o stávajúcich potrebách zabezpečenia rozvoja vojenského personálu.

Kvantitatívna rovina zahŕňa predovšetkým hodnotenie percentuálnej naplnenosti OS SR profesionálnymi vojakmi a približuje riziká plynúce z personálnych nedostatkov v jednotlivých hodnostných zboroch.

Kvalitatívna rovina hodnotenia stavu vojenského personálu vychádza zo súčasného stavu celej hodnostnej štruktúry profesionálnych vojakov OS SR vo vzťahu k tvorbe a plánovaniu konkrétnych funkcií a ich špecializácií pre profesionálnych vojakov so zameraním na proces systemizácie.

Pre úspešné plnenie úloh OS SR bude potrebné naplnenie jednotiek personálom na požadovanú úroveň. Cieľovým stavom v tejto oblasti je dosiahnutie personálnej naplnenosti na 100 % tabuľkových počtov. V tejto súvislosti je parciálnym cieľom dosiahnuť do roku 2022 tabuľkovú naplnenosť na úrovni 90 % a do roku 2030 dosiahnuť naplnenosť na úrovni 100 % tabuľkových počtov. **Z celkového počtu personálu ozbrojených síl bude cca 80 % profesionálnych vojakov a 20 % zamestnancov.** Zámerom je postupne dosiahnuť optimálny pomer počtov personálu medzi jednotlivými hodnostnými zbormi, v ktorom bude 25 % dôstojníkov, 35 % poddôstojníkov a 40 % z celkových počtov profesionálnych vojakov bude tvoriť mužstvo.¹ (K 1. 1. 2019 disponovali OS SR z počtov plánovaných v roku 2030 zatiaľ iba 16% dôstojníkov, 24% poddôstojníkov a 29,5 % mužstva.)

Tabuľka 1 Predpokladaná postupnosť zvyšovania počtov vojenského personálu podľa DP 2030.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vývoj požadovanej naplnenosti OS SR PrV	12342	13281	13799	14561	15361	15761	16161	16411	16661	16911	17161	17411	17600
Nárast o	33	939	518	762	800	400	400	250	250	250	250	250	189

*K 31.decembru 2018 mali OS SR 12342 profesionálnych vojakov.

**Zdroj MO SR

Predchádzajúca tabuľka dokumentuje vážnosť situácie v doplňovaní vojenským personálom, keď napríklad v roku 2019 počíta strategický dokument s nárastom vojenského personálu o 939 vojakov, k čomu je však potrebné pripočítať aj množstvo vojakov, ktorí budú v roku 2019 prepustení zo služobného pomeru. (Ročne ide zhruba o 450 – 550 profesionálnych vojakov.)

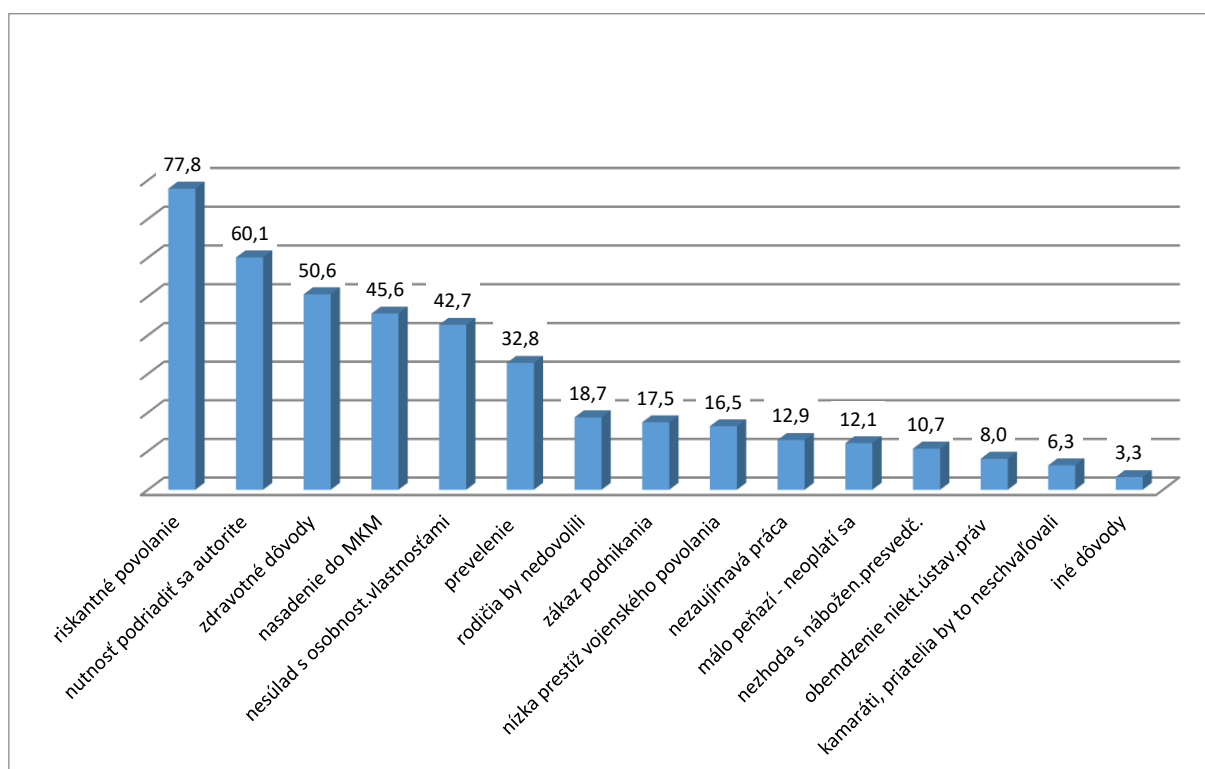
Koncepcia, ako najpodstatnejší problém konkurencieschopnosti vojenského povolania na trhu práce, rieši oblasť odmeňovania, s čím je samozrejme možné súhlasiť. Práve táto oblasť je aj najrozpracovanejšou časťou Koncepcie a prichádza s iným spôsobom odmeňovania, v ktorom najdôležitejšou zmenou je závislosť časti platu aj na zastávanej funkcii. Ide však skôr

¹ Dlhodobý plán 2030



o pokus zlepšiť schopnosť udržať si vojenský personál čo najdlhšie, respektíve podľa potrieb OS SR. Pre regrutačný proces má podstatný význam také zvýšenie úrovne odmeňovania začínajúcich profesionálnych vojakov, aby konkurovalo civilným zamestnávateľom. Odmeňovanie však nie je ani zďaleka jediným problémom, ktorý potrebuje rezort obrany riešiť, aby bol pre mladých ľudí do budúcnosti atraktívnym zamestnávateľom. Problémy v súčasnom personálnom manažmente sú však spojené aj s ďalšími oblasťami, ktoré sa však objektom záujmu najnovšej Koncepcie nestali. Na tak malom priestore, akým je vystúpenie na odbornej konferencii nie je možné podrobnejšie sa venovať všetkým opomenutým stránkam riadenia personálnej práce. Ide však o také významné oblasti akými sú chyby v kariérnom systéme, ktorý je riadený trojkoľajným spôsobom – veliteľmi, garantmi vojenských odborností a Personálnym úradom, ale vytratila sa z neho skutočná zodpovednosť za kariéru konkrétneho profesionálneho vojaka. Nerieši zastaranosť systému sociálneho zabezpečenia, ktoré je nastavené najmä pre profesionálnych vojakov v stájej službe. Zaostáva zdravotné zabezpečenie a najmä preventívna zdravotná starostlivosť o profesionálnych vojakov, čo má za následok nielen zníženie konkurencieschopnosti na trhu práce, ale aj predčasné fyzické opotrebovanie profesionálnych vojakov a v konečnom dôsledku stratu ich bojaschopnosti. Vážne nedostatky sú aj v budovaní špecifickej organizačnej kultúry podporujúcej vznik kongruentných vzťahov v jednotkách a útvaroch OS SR. Velitelia na všetkých úrovniach by mali vládnuť schopnosťou cielene formovať vojenské kolektívy, ktoré sú zárukou zodpovedajúceho morálneho stavu OS SR.

Graf 2: Dôvody, pre ktoré sa, podľa názoru respondentov, mladí ľudia nechcú stať profesionálnymi vojakmi (n=1485, v%)



*Zdroj MO SR

Graf 2 svojimi výsledkami nastavuje zrkadlo nedostatočnej pozornosti rezortu obrany smerom k regrutačnej činnosti s mládežou, ktorú chce rezort obrany získať, ale ukazuje aj to,



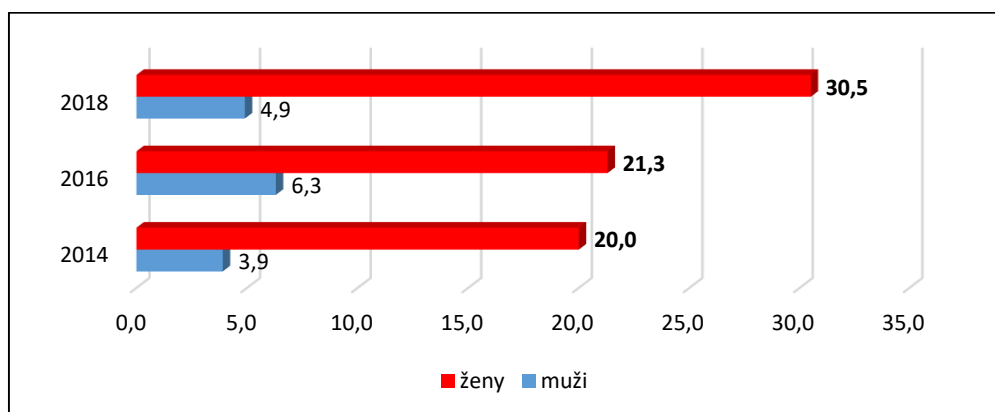
čo je potrebné zlepšiť v práci s vojenským personálom vo vnútri OS SR respektíve rezortu obrany. Riskantnosť vojenskej profesie (77,8%), tvrdý režim a nutnosť podriať sa (bezvýhradne plniť rozkazy (60,1%), zdravotné dôvody (50,6%) a nasadenie do zahraničných vojenských operácií a misií (45,6%) ako dôvody negatívne ovplyvňujúce mladých ľudí k ich prípadnému vstupu do OS SR, sú tak povediac atribútmi vojenskej služby. Prekonať nechť mladých ľudí k vojenskému povolaniu, ktorá je podmienená samotnou podstatou vojenskej služby je úlohou regrutačných pracovníkov. Podmienky ich práce sú však nepostačujúce a nevyhovujúce očakávaniam a ich požiadavky na zlepšenie situácie sú prehliadané. Marketingovú stratégiu rezortu je potrebné zamerať na dôkladné objasnenie miery riskantnosti, či nutnosti podriať sa. Vysvetľovať postupnosť záťaže a rastu vycvičenosti v priebehu služobného pomeru, ktoré spolu s množstvom opatrení obmedzujúcich riziká vojenského povolania ústia do vysokej pripravenosti vojakov zvládnuť všetky riziká vrátane tých, ktoré sprevádzajú nasadenie do zahraničných operácií.

Ďalšími pre rezort dôležitými dôvodmi, ktoré odrádzajú mladých ľudí od vykonávania vojenskej profesie, sú prevelenie (až 33% respondentov), nízka prestíž a nezaujímavá práca. Tieto dôvody možno považovať za problémy v rámci tvorby vnútorného prostredia a alarmujúca na nich je skutočnosť, že prenikli už aj do našej záujmovej skupiny mladých ľudí. Už na prvý pohľad je najzaujímavejší názor 33% respondentov na možné prevelenie, ktoré korešponduje s vysokým počtom profesionálnych vojakov vykonávajúcich štátnu službu v odlúčení od svojich rodín. Podľa dostupných údajov dochádza za rodinou z dôvodu zmeny miesta výkonu štátnej služby približne 30 - 35% profesionálnych vojakov. Zvýšiť zaujímavosť práce a prestíž vojenského povolania, ako aj eliminácia pocitu nespokojnosti profesionálnych vojakov s tým, že vykonávajú štátnu službu mimo svojho bydliska, sú námety, ako pozitívne ovplyvniť prostredie vo vnútri rezortu a zároveň tým pozitívne ovplyvniť aj záujem stredoškolákov o vstup do OS SR.

Ďalším potenciálnym problémom v OS SR je ich postupná feminizácia, čo nie je samozrejme potrebné ako samotný fakt vnímať negatívne. Na takýto jav sa však treba pripraviť vnútorne v rámci organizačnej kultúry vojenskej organizácie. Ako príklad toho, že OS SR na zvyšovanie počtu žien v uniforme nie sú dostatočne pripravené, možno využiť časť výsledkov ďalšieho výskumu v rámci OS SR, ktorý uskutočnila SELUZ v spolupráci s anketárskou sieťou OS SR v roku 2018. Z výsledkov tohto výskumu vyplýva, že profesionálne vojačky sa čoraz častejšie stretávajú s nedostatkom rešpektu, čo môže do budúcnosti výrazným spôsobom ovplyvniť plnenie úloh OS SR. Najmä ak bude počet žien v OS SR narastať



Graf 3: Porovnanie skúsenosti profesionálnych vojakov s neželaným sexuálnym obťažovaním (rok 2014, 2016 a 2018, v %)



*Zdroj MO SR

Najmarkantnejší nárast počtu profesionálnych vojačiek v OS SR je v hodnostnej kategórii dôstojníkov, ako to ukazuje aj nasledujúca tabuľka 2.

Tabuľka 2

K 31. 12. 2018	Hodnostný zbor			
	dôstojníci	poddôstojníci	mužstvo	spolu
Počty	2852	4299	5191	12342
Z toho ženy	493	463	458	1414
Percentuálny podiel	17,3%	10,8%	8,8%	11,5%

*Zdroj Personálny úrad OS SR

V najnižších dôstojníckych hodnostiach tvoria ženy u poručíkov 27%, u nadporučíkov 30% a u kapitánov 14%. V hodnosti vojak 2. stupňa je 14% žien a v hodnosti rotný 16% žien. Narastajúcu popularitu vojenského povolania medzi ženami dokumentuje aj súčasná situácia na AOS kde z celkového počtu kadetov tvorí v súčasnosti 24% žien.

V súčasnej dobe sú vo vzťahu k profesionálnym vojačkám badateľné obe formy ich diskriminácie. V menšej miere ide o diskrimináciu negatívnu, ktorá je badateľná predovšetkým v myslení ich kolegov aj veliteľov, ktoré možno definovať myšlienkou – ženy nie sú schopné zastávať rovnaké funkcie ako muži. Táto negatívna diskriminácia vyúsťuje v mnohých prípadoch do pozitívnej diskriminácie, keď sú ženy poverované na útvarech ľahšími prácami, nezúčastňujú sa tak často cvičení v poľných podmienkach a sú skôr povýšené do nižších poddôstojníckych alebo dôstojníckych hodností ako muži, aby mohli zastávať funkcie s väčším podielom duševnej ako fyzickej práce. Pozitívna diskriminácia je ešte umocňovaná nižšími nárokmi na fyzickú pripravenosť žien, aj keď zastávajú rovnako náročnú pozíciu.

Prognóza vývoja

Ani uvedenie novej Koncepcie manažmentu vojenského personálu pravdepodobne nevyrieši otázku dostatočného počtu záujemcov o službu v OS SR. Zvýšenie plátov profesionálnych vojakov môže krátkodobo zvýšiť záujem o vstup do OS SR, tento potenciál sa



však rýchlo vyčerpá ak nebude podporený komplexnejším riešením podmienok výkonu vojenského povolania.

Významnú úlohu vo vzťahu k zvýšeniu regrutačného potenciálu OS SR a následnej schopnosti udržať si kľúčový vojenský personál podľa potrieb OS SR je riadenie kariéry profesionálneho vojaka – t. j. schopnosť v čo najkratšom čase zistiť silné a slabé stránky každého vojaka, a pracovať s ním tak, aby z neho OS SR mali čo najväčší úžitok čo najdlhšiu dobu. Dôraz by mal byť kladený na rozvoj talentovaných odborníkov a ich správne nasmerovanie vo vojenskej kariére. Na to je však potrebné zmeniť súčasné nejednoznačné rozdelenie personálnej zodpovednosti, ktoré vedie k nezodpovednosti.

Za jednu z najdôležitejších podmienok zlepšenia situácie možno považovať otázku veľkého počtu profesionálnych vojakov v hodnostiach vojak 2. stupňa a slobodník, ktorým sa mení miesto výkonu štátnej služby aj napriek skutočnosti, že ich pôvodné funkcie na útvaroch, z ktorých odchádzajú zostávajú neobsadené. Efektívnym riešením by bola garancia, že profesionálni vojaci v hodnosti mužstva budú premiestňovaní z posádky, do ktorej boli zregrutovaní, iba s ich výslovným súhlasom.

Poskytovanie cielenej zdravotnej starostlivosti pre profesionálnych vojakov je ďalšou podmienkou pre zvýšenie atraktívnosti vojenského povolania. Súčasná zdravotná starostlivosť je vo vzťahu k ponuke civilných firiem na trhu práce pre svojich zamestnancov nekoncepčná a nereflektuje na zdravotnú záťaž, ktorej sú profesionálni vojaci vystavení.

Ďalší rozvoj OS SR je spojený s postupným zvyšovaním počtu žien - profesionálnych vojačiek. Na túto skutočnosť je potrebné vnútorné prostredie rezortu obrany pripraviť a to od myslenia veliteľov aj príslušníkov jednotiek, cez skutočné zrovnoprávnenie podmienok výkonu vojenskej služby bez pozitívnej aj negatívnej diskriminácie, až po sociálne podmienky, ktoré zohľadnia existenciu rodín profesionálnych vojakov, či už žien alebo mužov a poskytnú im pomoc v starostlivosti o tieto rodiny.

Sociálne opatrenia vo vzťahu k profesionálnym vojakom vykonávajúcim štátnu službu 3 až 10 rokov riešiť prostredníctvom opatrení rezortu obrany (po novelizácii zákona č. 328/2002 Z. z. z roku 2013 nemajú títo vojaci nárok na odchodné platy ani výsluhový príspevok.

Rozvoj ľudských zdrojov do roku 2030 musí tvoriť súbor do seba zapadajúcich opatrení, ktoré navzájom vytvoria mozaiku marketingových, personálno-administratívnych, vzdelávacích a sociálnych aktivít a činností rezortu obrany, ktorými dokážeme nielen získať mladých ľudí na vstup do OS SR, ale dokážeme ich aj udržať tak dlho, ako si to bude vyžadovať personálny zámer s každým z nich.

ZÁVER

Rezort obrany dnes skutočne čelí najväznejšej kríze týkajúcej sa manažmentu vojenského personálu OS SR. Koncepcia manažmentu vojenského personálu, ktorá je v súčasnej dobe predložená do legislatívneho procesu, rieši najväznejšie finančné, materiálne a legislatívne podmienky, ktoré by mali zodpovedať aktuálnemu vývoju v globálnom i regionálnom bezpečnostnom prostredí, sociálno-ekonomickému a demografickému vývoju



v spoločnosti a tiež podmienkam na trhu práce a v národnom hospodárstve. Koncepcia poukázala na bezodkladnosť a nutnosť potreby investovať zvýšené finančné zdroje do vojenského personálu, do jeho prípravy, vzdelávania a rozvoja.

Z rôznych dôvodov však nepoukázala na všetky dôležité otázky budúcnosti rozvoja OS SR, ani na podmienenosť prijatia komplexného riešenia prestavby Systému manažmentu vojenského personálu touto „novou“ Koncepciou, ak chceme byť úspešný v budovaní Modelu OS SR 2030. V tomto príspevku bolo poukázané iba na niektoré z oblastí, ktoré zostali zatiaľ neriešené.

Dôvodom prečo je však potrebné hovoriť otvorene o budúcnosti na pôde tejto konferencie je skutočnosť, že AOS má nezastupiteľné miesto a v mnohých oblastiach, ktoré rieši Koncepcia, alebo zostali zatiaľ neriešené je úlohou AOS pripraviť na to súčasnú aj budúce generácie kadetov. Práve oni by mali byť nositeľom novej organizačnej kultúry OS SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. IVANČÍK, R. 2018. Aktuálny vývoj v oblasti doplňovania (regrutácie) a stabilizácie vojenského personálu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. In *Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie (16.-17. mája v Liptovskom Mikuláši)*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2018. s. 9-21. ISBN 978-80-8040-562-5.
2. IVANČÍK, R. – NOVÁK, L. 2011. Globalizácia a jej vplyv na obranu a bezpečnosť štátu v zmenenom bezpečnostnom prostredí. In *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí 2011 : Zborník príspevkov zo 16. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Žilina : EDIS vydavateľstvo Žilinskej univerzity. 2011. s. 203-210. ISBN 978-80-554-0366-3.

Mgr. Ľuboš BERKY
Sekcia ľudských zdrojov MO SR
Hlavný štátny radca
Lubos.BERKY@mod.gov.sk



PROFESIJNÉ VYUŽITIE VOJAKOV OS SR V OPERÁCIÁCH MKM

PROFESSIONAL USE OF SOLDIERS OF AF OF THE SR IN CM OPERATIONS

Pavel BUČKA, Ján MAREK, Rudolf PÁSTOR, Juraj ŠIMKO

Abstrakt:

OS SR pôsobia už viac ako štvrtstoročie za hranicami svojej vlasti, kde v operáciách OSN, NATO, EÚ, OBSE alebo ako účastníci spoločných koalícií dôstojne reprezentujú SR. V článku sme sa venovali problematike profesijného využitia príslušníkov OS SR vo vybraných operáciách MKM. Pre získanie relevantných podkladov sme vybrali tri operácie a to ISAF, RS a UNFICYP na ktorých sa príslušníci OS SR podieľali alebo podieľajú. Pre získanie potrebných podkladov bolo potrebné prejsť a vyhodnotiť 1949 údajov.

Kľúčové slová: MKM, operácia, OS SR, ISAF, RS, UNFICYP.

Abstract:

AF of the SR has been operating for more than a quarter of a century beyond its homeland, where in the operations of the UN, NATO, EU, OSCE, or as participants in joint coalitions, they represent the Slovak Republic with dignity. In the article we dealt with the issue of professional use of soldiers of AF of the SR in selected operations of crisis management (CM). We have selected three operations for obtaining relevant materials, namely ISAF, RS and UNFICYP, in which AF of the SR members participate or participated. In order to obtain the necessary data, it was necessary to go through and evaluate 1949 data.

Keywords: CM, operation, AF of the SR, ISAF, RS, UNFICYP.

ÚVOD

V súlade so zadaním štúdie realizovateľnosti „Analýza faktorov ovplyvňujúcich efektivitu výcviku PrV OS SR v jeho jednotlivých fázach a profesijné využitie vojakov OS SR v bojových a nebojových operáciách“ boli vykonané príslušníkmi riešiteľského kolektívu analýzy profesijného využitia vojakov OS SR vo vybraných operáciách. OS SR sa od roku 1993 podieľali na množstve operácií MKM (medzinárodného krízového manažmentu). Operácie mali bojový i nebojový charakter. Veľmi dobrým príkladom nebojového charakteru operácie, kde dlhodobo pôsobia OS SR je operácia UNFICYP (United Nations Peacekeeping Force in Cyprus) a veľmi dobrým príkladom bojového charakteru operácie bola operácia ISAF (International Security Assistance Force), ktorá sa v roku 2015 zmenila na operáciu RS (Resolute Support). Riešiteľský kolektív sa rozhodol spracovať požadované informácie z nasledujúcich troch operácií [1]:

1. Operácia NATO ISAF bola začatá dňom 20. 12. 2001 na základe rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN č.1386 a skončila 31.12.2014. V operácii sa počas jej pôsobenia vystriedalo celkom 3592 príslušníkov OS SR, z toho 17 žien. Pre



- vyhodnotenie profesijného využitia príslušníkov OS SR v tejto operácii sme vybrali posledné dva roky trvania operácie a to 2013-2014.
2. Operácia NATO RS bola začatá dňom 1.1.2015 a trvá doposiaľ. Prví príslušníci OS SR boli vyslaní do tejto operácie 5. 12. 2014. Pre vyhodnotenie profesijného využitia príslušníkov OS SR v tejto operácii sme vybrali roky 2015-2017 [4].
 3. Operáciu OSN - UNFICYP na Cypre bola začatá dňom 4.3.1964 a na základe rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN č. 186 trvá doposiaľ. Ku dňu 31.12.2018 sa v mierovej operácii UNFICYP na Cypre vystriedalo celkom 3347 príslušníkov OS SR, z toho 158 žien. Pre vyhodnotenie profesijného využitia príslušníkov OS SR v tejto operácii sme vybrali roky 2015-2017 [2,5].

1. PROFESIJNÉ VYUŽITIE VOJAKOV OS SR V OPERÁCIACH MKM

Pre vyhodnotenie požadovaných výstupov bolo potrebné, za uvedené roky, spracovať údaje o účasti 1846 príslušníkov OS SR vo vybraných operáciách. Z tohto počtu 3 príslušníci OS SR operácie nedokončili z dôvodu ich úmrtia (ISAF). Zo 1843 ($1846-3=1843$) skúmaných položiek o účasti príslušníkov OS SR vo vybraných operáciách bolo 14 príslušníkov OS SR na skúmaných operáciách dvakrát čo dáva 1829 ($1843-14=1829$) príslušníkov OS SR, ktorí sa zúčastnili na operácii.

Nakoľko nie všetky poskytnuté údaje boli kompletne tak, aby sa z nich dali vyvodit' relevantné výsledky, nie je v prezentovanom počte zahrnutých 117 položiek ktoré boli nepreukazné. Z toho vyplýva, že celkom bolo potrebné prejsť a vyhodnotiť 1949 ($1846-14+117=1949$) položiek. Nakoľko bolo nevyhnutné každú položku – zastávanú funkciu v operácii pričleniť k položke pred a po operácii, bol nutné spracovať zo získaných podkladov $1949 \times 3 = 5847$ položiek. V konečnom výstupe je vyhodnotených 1843 operácií. Z tohto počtu je 1016 ISAF (obdobie 2013-2014), 236 RS (obdobie 2016-2017), 591 UNFICYP (obdobie 2015-2017) [1].

Pri spracovávaní údajov poskytnutých Personálnym úradom OS SR bolo v prvom rade nevyhnutné pri každom mene profesionálneho vojaka (PrV) nájsť údaj s dátumom kedy sa PrV zúčastnil operácie. V prípade, že PrV mal viacero operácií, boli vyselektované údaje, ktoré boli súčasťou vzorky - konkrétne roky. Následne bolo potrebné vyhľadať údaje v čase/dátume pred operáciou a po operácii. Nasledovalo porovnávanie funkcií konkrétneho PrV pred operáciou, v operácii a po operácii. K týmto údajom boli pri ručnom spracovávaní pridelené grafické kódy, zodpovedajúce vývoju funkcií v poradí: 1. pred operáciou, 2. v operácii, 3. po operácii.

Pri spracovávaní údajov sa podarilo identifikovať 13 vývojových kódov, ktorých výpovedná hodnota bola relevantná. Ak akýkoľvek údaj chýbal, alebo bol nejasný bol označený za nepreukazný. Po priradení kódov, zodpovedajúcich vývoju funkcie pre jednotlivých PrV v konkrétnej operácii, boli v každej operácii jednotlivé kódy spočítané. Pre komplikovanosť a veľké množstvo údajov nebolo v krátkom čase možné vypracovať algoritmus spracovania údajov pomocou PC. Jediným pracovným algoritmom bol ten, ktorý je spomenutý vyššie. Výsledné údaje boli spracované do tabuliek a grafov [1].



Tabuľka 1 Personálne zaradenie príslušníkov OS SR pred operáciou, operácii a po operácii [1].

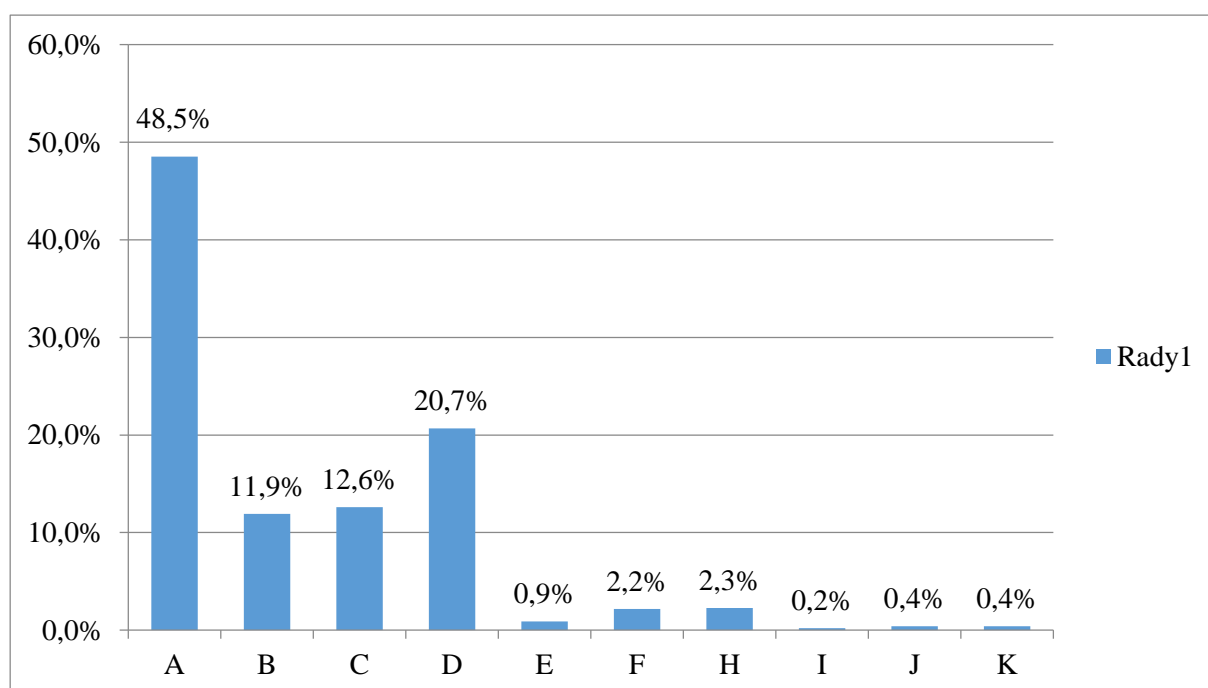
P.č.	Položka	kód	ISAF	RS	UNFICYP
1	A	---	493	212	172
2	B	-Λ-	121	7	81
3	C	-∇-	128	10	71
4	D	-o-	210	0	171
5	E	-ΛΛ	9	2	7
6	F	--Λ	22	4	15
7	G	-∇Λ	0	0	2
8	H	123	23	1	39
9	I	-oo	2	0	2
10	J	--∇	4	0	4
11	K	--o	4	0	2
12	L	-∇∇	0	0	2
13	M	-oΛ	0	0	23

Legenda			
1.	A	---	funkcia pred operáciou, v operácii a po operácii rovnaká
2.	B	-Λ-	funkcia pred a po operácii rovnaká v operácii príbuzná vyššia
3.	C	-∇-	funkcia pred a po operácii rovnaká, v operácii príbuzná nižšia
4.	D	-o-	funkcia pred a po operácii rovnaká, v operácii odlišná
5.	E	-ΛΛ	funkcia v operácii príbuzná vyššia a po operácii v tejto vyššej zotrval
6.	F	--Λ	funkcia pred operáciou a v operácii rovnaká, po operácii príbuzná vyššia
7.	G	-∇Λ	funkcia v operácii príbuzná nižšia ako pred, po operácii príbuzná vyššia ako pred operáciou
8.	H	123	každá funkcia iná, vzájomne nepríbuzná
9.	I	-oo	funkcia v operácii odlišná ako pred operáciou a po operácii v odlišnej funkcii zotrval
10.	J	--∇	funkcia pred operáciou a v operácii rovnaká, po operácii príbuzná nižšia
11.	K	--o	funkcia pred operáciou a v operácii rovnaká, po operácii odlišná - nepríbuzná
12.	L	-∇∇	funkcia v operácii a po operácii príbuzná nižšia, než pred operáciou
13.	M	-oΛ	funkcia v operácii nepríbuzná, odlišná ako pred operáciou, po operácii vyššia, príbuzná funkcii pred operáciou



Tabuľka 2 Profesionálne zaradenie príslušníkov OS SR v operácii ISAF [1].

Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer	Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer
A	493	48,5%	H	23	2,3%
B	121	11,9%	I	2	0,2%
C	128	12,6%	J	4	0,4%
D	210	20,7%	K	4	0,4%
E	9	0,9%	L	0	0,0%
F	22	2,2%	M	0	0,0%
G	0	0,0%	Celkom	1016	100,0%



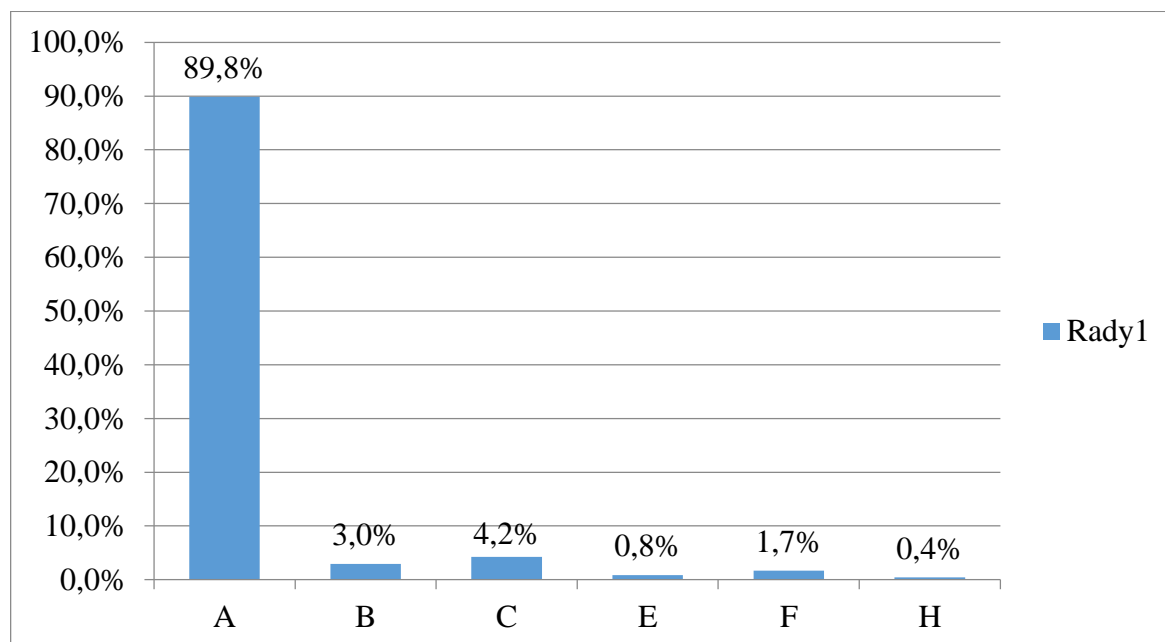
Graf 1 Profesionálne zaradenie príslušníkov OS SR v operácii ISAF

Najvyšší počet, konkrétne 493 (48,5%) príslušníkov OS SR v tejto operácii plnilo svoje úlohy v rovnakej funkcii, ktorú vykonávali pred a tiež po operácii. V druhom poradí bolo 210 PrV (20,7%), ktorí boli pred a po operácii na rovnakej funkcii, avšak v operácii samotnej bola ich funkcia odlišná. V poradí tretí najvyšší počet 128 (12,6%) predstavujú PrV na funkcii v operácii príbuznej nižšej než bola ich funkcia pred a po operácii. Štvrtou najpočetnejšou skupinou 121 PrV (11,9%), ktorí pred a po operácii zastávali rovnakú funkciu a operácii samotnej bola ich funkcia príbuzná vyššia.

Najpriaznivejším modelom je však ten, v ktorom PrV po absolvovaní operácie zastával vyššiu príbuznú funkciu (v tomto prípade položka F), alebo v operácii a po jej absolvovaní zastával PrV funkciu vyššiu príbuznú s funkciou pred nástupom (položka E). Za pozitívnu sa berie zotrvanie na rovnakej funkcii pred operáciou, v jej priebehu, aj po jej skončení (položka A). V tomto prípade súčet položiek A, E, F je 51,6%, čiže pre viac ako polovicu PrV bola účasť na operácii prospešná.

Tabuľka 3 Profesionálne zaradenie príslušníkov OS SR v operácii RS [1].

Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer	Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer
A	212	89,8%	H	1	0,4%
B	7	3,0%	I	0	0,0%
C	10	4,2%	J	0	0,0%
D	0	0,0%	K	0	0,0%
E	2	0,8%	L	0	0,0%
F	4	1,7%	M	0	0,0%
G	0	0,0%	Celkom	236	100,0%

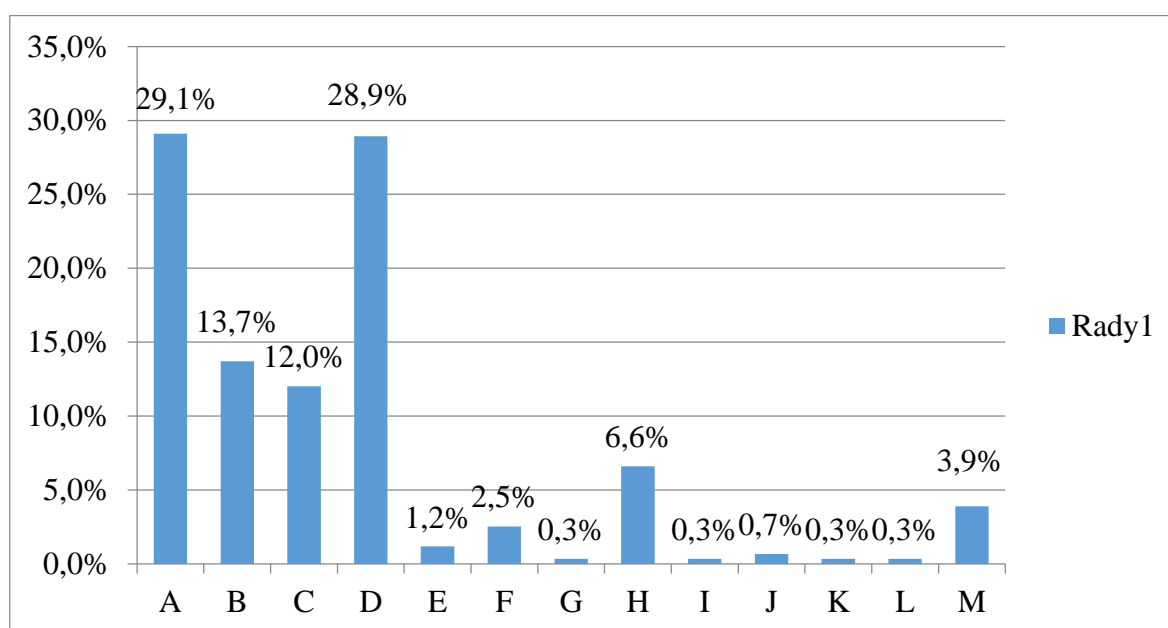


Graf 2 Profesionálne zaradenie príslušníkov OS SR v operácii RS

Vzhľadom na špecifickú povahu operácie je pochopiteľné, že 89,8% (teda 212) PrV malo pred operáciou, v operácii, ale aj po nej, rovnakú funkciu. V operácii príbuznú vyššiu mali 3% (7) PrV, a príbuznú nižšiu 4,2% (čo je presne 10) PrV. V operácii a po operácii vyššiu funkciu malo 0,8% (dvaja) PrV a po operácii vyššiu než pred operáciou a v operácii 1,7% (štyria) PrV. Súčtom položiek A, E, F, ktoré považujeme za najpozitívnejšie, dostávame 92,3%. Iba jeden PrV (čo robí 0,4%) prešiel rozdielnymi funkciami. Ostatné kombinácie sa v prípade tejto operácie nevyskytli.

Tabuľka 4 Profesijné zaradenie príslušníkov OS SR v operácii UNFICYP [1,2].

Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer	Položka	Počet PrV	Percentuálny pomer
A	172	29,1%	H	39	6,6%
B	81	13,7%	I	2	0,3%
C	71	12,0%	J	4	0,7%
D	171	28,9%	K	2	0,3%
E	7	1,2%	L	2	0,3%
F	15	2,5%	M	23	3,9%
G	2	0,3%	Celkom	591	100,0%

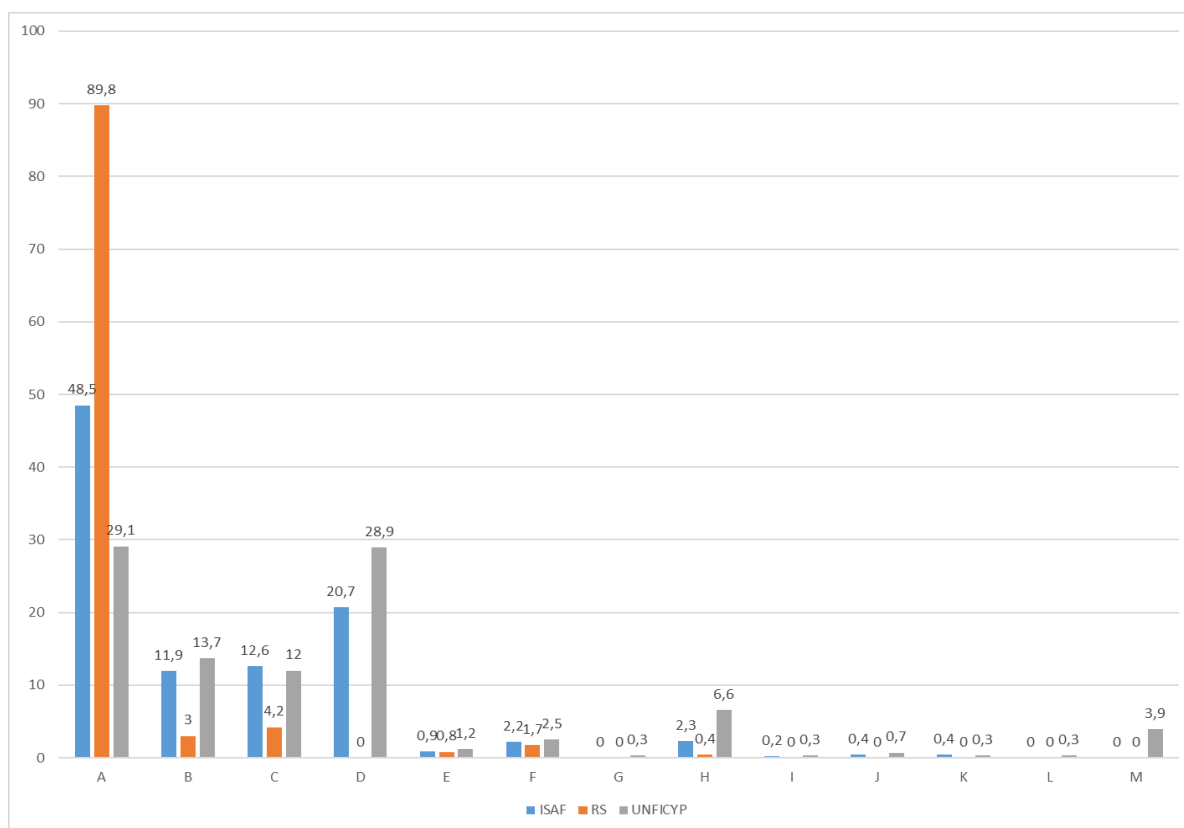


Graf 3 Profesijné zaradenie príslušníkov OS SR v operácii UNFYCIP

Najvyšší počet 127 PrV (29,1%) v operácii UNFICYP predstavovali PrV, ktorých funkcia sa nemenila. Druhý najvyšší údaj je o skupine 171 PrV (28,9%), teda tých ktorých funkcia v operácii bola odlišná než pred operáciou a po nej. Treťou v poradí je skupina 81 PrV (13,7%) v operácii s príbuznou vyššou funkciou než pred a po ukončení a štvrtá skupina 71 PrV (12%) s funkciou príbuznou nižšou než pred a po operácii. Necelých 10% (položky H a M) vykonávali pred operáciou, v operácii a po jej ukončení úplne iné funkcie. Ostatné vývojové diagramy funkcií nedosahujú ani 1%. Po operácii boli v príbuzných vyšších funkciách sedmi PrV (1,2%) respektíve pätnásť PrV (2,5%). Teda v súčte A, E, F priaznivých modelov vývoja funkcií, sa dostávame k hodnote 32,8%.

Tabuľka 5 Percentuálne porovnanie zaradenia príslušníkov OS SR vo vybraných operáciách [1].

P.č.	Položka	ISAF	RS	UNFICYP
1	A	48,5	89,8	29,1
2	B	11,9	3,0	13,7
3	C	12,6	4,2	12,0
4	D	20,7	0,0	28,9
5	E	0,9	0,8	1,2
6	F	2,2	1,7	2,5
7	G	0,0	0,0	0,3
8	H	2,3	0,4	6,6
9	I	0,2	0,0	0,3
10	J	0,4	0,0	0,7
11	K	0,4	0,0	0,3
12	L	0,0	0,0	0,3
13	M	0,0	0,0	3,9



Graf 4 Percentuálne porovnanie zaradenia príslušníkov OS SR vo vybraných operáciách



Z grafu je zrejmé, že najčastejšie sa vo všetkých operáciách vyskytovali funkcie ktoré zostávali na rovnakej úrovni. Pred akoukoľvek komparáciou výsledkov a závermi je si nutné uvedomiť, že vyššie uvedený výskum zahŕňa tri zásadne rozdielne operácie MKM (ISAF, RS a UNFICYP), pričom tieto operácie majú napriek uvedeným zásadným rozdielom aj niektoré spoločné črty. V prvom rade, sú to okrem iných, predovšetkým skutočnosti súvisiace so spoločnými menovateľmi. Operácia ISAF má spolu s operáciou RS rovnakú dobu nasadenia personálu do operácie (6 mesiacov) ale u oboch operácií je zásadný rozdiel v počtoch nasadených príslušníkov OS SR (ISAF do 300 a viac a u RS cca do 40, ale nie v rovnakom čase), pričom obe sú zaradené medzi operácie s vysokou - extrémnou mierou rizika, čo majú spoločné (vrátane finančného ohodnotenia personálu). Zároveň je nutné vziať do úvahy, že PS OS SR boli okrem operácie ISAF zodpovedné aj za prípravu a nasadenie do operácie ALTHEA a to v rovnakom čase.

Do operácie UNFICYP sú príslušníci OS SR nasadzovaní na dobu 12 mesiacov (v počtoch do 180) a táto operácia je hodnotená ako operácia s nízkym rizikom (čomu zodpovedá nižšie finančné ohodnotenie personálu).

Bez akéhokoľvek marginalizovania ukazovateľov E až M ku ktorým došla táto štúdia prácnym vyhodnocovaním stoviek údajov pre účely vykonania relevantných záverov tohto výskumu sú dominantné údaje pre operáciu ISAF - 4 ukazovatele (A-D), pre RS – 3 ukazovatele (A – C) a pre operáciu UNFICYP – 5 ukazovateľov (A-D a H) z ktorých môžeme vyvodit' nasledujúce závery:

1.1. OPERÁCIA ISAF

Operácia ISAF má najvyšší podiel personálu nasadeného do tejto operácie, pričom najsignifikatnejší počet 493 (48,5 %) PrV predstavuje personál ktorý zastával pred operáciou, v operácii a po operácii rovnakú funkciu. 210 (20,7 %) PrV vykonávalo pred operáciou a po operácii rovnaké funkcie ako pred nasadením, ale v operácii pôsobili na odlišných funkciách. 128 (12,6 %) PrV zastávalo pred a po vyslaní rovnaké funkcie, ale v operácii zastávalo príbuznú, no nižšiu funkciu. 11,9 % čo predstavuje 121 PrV zastávalo pred a po návrate z operácie ISAF rovnakú funkciu pričom v tejto operácii vykonávali príbuznú, ale vyššiu funkciu. Signifikantnou črtou tejto operácie je podobne ako v RS ovplyvnenie legislatívnym rámcom, ktorý nedovoľuje obsadenie miest počas nasadenia personálu, to znamená že dominuje návrat personálu na pôvodné pozície pred vyslaním do operácie ISAF. Pomerne výraznejšia roztrieštenosť v percentuálnom zastúpení môže byť spôsobená nižšou hodnotnou skladbou nasadeného personálu, na druhej strane v prípade nasadzovania napr. strážnych jednotiek do úrovne rota výrazne dominovala snaha o vyslanie organických celkov. Podobne ako do RS bolo za prípravu a nasadenie príspevkov zodpovedné veliteľstvo PS OS SR [1].

1.2. OPERÁCIA RS

Operácia RS z hľadiska účasti personálu, ktorý bol nasadený do tejto operácie na rovnocenné funkcie ako zastával pred nasadením v OS SR a na obdobné funkcie sa aj po návrate vracal, tvorí mimoriadne vysoký podiel 212 (89,8 %) PrV OS SR. 10 PrV (4,2 %) sa po nasadení v operácii RS vrátili na rovnakú funkciu, pričom v operácii RS zastávali príbuznú no nižšiu funkciu než bola funkcia z ktorej boli nasadzovaní do operácie. 7 PrV (3 %) odchádzalo do operácie RS a po návrate sa vracalo na rovnaké funkcie, pričom v samotnej operácii zastávali príbuznú vyššiu funkciu. Hodnotový ukazovateľ D v tejto operácii vykazuje nulovú hodnotu a nebol hodnotený. Uvedená skutočnosť je ovplyvnená dvomi faktormi a to



legislatívnym rámcom ktorý nedovoľuje obsadenie týchto miest počas nasadenia personálu a skutočnosťou, že operácia RS je operáciou výcvikového charakteru. Môžeme predpokladať, že do tejto operácie bol nasadzovaný skúsený a stabilizovaný personál cenený na zastávaných funkciách aj v rámci OS SR na ktoré sa po návrate vracal. Na základe legislatívneho rámca, ktorý nedovoľuje obsadenie pozícií počas nasadenia personálu, nemožno objektívne posúdiť takú závažnú otázku, akou je motivačný faktor súvisiaci so služobným postupom personálu po návrate z operácie s vysokou – extrémnou mierou rizika, čo je škoda [1].

1.3. OPERÁCIA UNFICYP

Operácia UNFICYP predstavuje z hľadiska štyroch sledovaných ukazovateľov (A až D) najrôznorodjší súbor, no pri hodnotení UNFICYP-u nám táto škála nebude postačovať. Len 172 PrV (29,1 %) tejto operácie zastávalo pred operáciou, v operácii a po operácii rovnaké funkcie. 171 PrV (28,9 %) zastávalo v operácii odlišné funkcie než pred vyslaním a po vyslaní. 81 PrV (13,7 %) zastávalo príbuzné, no vyššie funkcie ako v OS SR pred vyslaním a po návrate. 71 PrV (12 %) zastávalo pred vyslaním a po návrate rovnaké funkcie, no v operácii zastávali aj keď príbuznú, ale nižšiu pozíciu než v OS SR. Pomerne významným údajom je 39 PrV (6,6 %), ktorí zastávali iné a vzájomne nepríbuzné funkcie pred vyslaním, počas vyslania a po návrate do SR (ukazovateľ H). Pri posúdení tejto operácie je evidentná skutočnosť, že VzS OS SR ktoré zodpovedajú za prípravu a nasadenie príspevku OS SR do operácie UNFICYP sa už v sledovanom období potykali s nedostatkom personálu a po prevzatí Sektoru 4 (242) je to ešte výraznejšie. Vzhľadom na „fluktuáciu personálu“ je evidentné, že snaha udržať si operáciu UNFICYP vo svojej zodpovednosti má neželaný dopad na samotný personál. Ďalšou a častou črtou obsadzovania personálu do tejto operácie je skutočnosť, že nie sú výnimočné prípady ktoré boli vyslané do tejto operácie viackrát [1].

ZÁVER

OS SR pôsobia už viac ako štvrtstoročie za hranicami svojej vlasti, kde v operáciách OSN, NATO, EÚ, OBSE alebo ako účastníci spoločných koalícií dôstojne reprezentujú SR [3]. Každý vojak, ktorého OS SR vyslali do operácie MKM, prešiel najprv zdravotnými prehliadkami, potrebným očkovaním, komplexným výcvikom a bol podrobený previerke úrovne pripravenosti na nasadenie.

Pre plnenie úloh jeho jednotky bolo potrebné vytvoriť adekvátne materiálne a technické vybavenie, vytvoriť organizačnú štruktúru jednotky predurčenú na nasadenie a vytvoriť predpoklady aj pre bezproblémový návrat domov z operácie. Avšak v podmienkach dlhodobo limitovaných zdrojov, v podmienkach v súčasne platných postupov je to zložitý proces. Hovoríme o zložitom systéme, ktorý je neohraničený a dynamický.

Je potrebné sa vážne zamyslieť nad tým, či SR, rezort obrany, ale aj samotné OS SR vytvárajú adekvátne a optimálne systémové prostredie pre napĺňanie tohto poslania vojsk v ich etape prípravy na nasadenie, nasadenia a návratu. Toto je dôvod pre hľadanie optimálneho, moderného a nového dynamického systému pre prípravu príspevkov OS SR do operácií MKM.

V štúdiu realizovateľnosti členovia riešiteľského kolektívu vykonali analýzu faktorov ovplyvňujúcich efektívnosť výcviku profesionálnych vojakov OS SR v jeho jednotlivých fázach a zhodnotili profesijné využitie vojakov OS SR vo vybraných operáciách MKM. V tesnej spolupráci s príslušníkmi OS SR (GŠ, VeVzS OS SR, VePS OS SR, VJVM, Personálnemu



úradu OS SR) sme vykonali analýzu hlavných faktorov, ktoré majú vplyv na efektivitu výcviku profesionálnych vojakov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Analýza faktorov ovplyvňujúcich efektivitu výcviku PrV OS SR v jeho jednotlivých fázach a profesijné využitie vojakov OS SR v bojových a nebojových operáciách. Záverečná výskumná správa projektu výskumu a vývoja AOS- ŠR4-2018. Štúdia realizovateľnosti. Zodpovedný riešiteľ Pavel Bučka ; Ján Marek... et al.]. - Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2019.
2. BUČKA, P., MAREK, J., PÁSTOR, R.: Situácia v sektore 4 SLOVCON UNFICYP v roku 2018. Bezpečnostné fórum 2019, 6. – 7. 2. 2019, UMB Banská Bystrica, 2019.
3. IVANČÍK, R., JURČÁK, V.: Peace Operations of International Crisis Management. Ostrowiec Świętokrzyski : Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., 2013. 180 s. ISBN 978-83-936652-6-6.
4. ZAŤKO, Z.- GAŠPAR, V.: Príručka vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky v mierovej misii UNFICYP. 12. upravené vyd. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2019. 162 s.
5. ZAŤKO, Z.- IGLAI, E. : Príručka vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky v operácii RESOLUTE SUPPORT. 5. upravené vyd. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2019. 108 s.

doc. Ing. Pavel BUČKA, CSc.

profesor Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, pavel.bucka@aos.sk

plk. gšt. v.z. Ing. Ján MAREK, MBA

Externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, jan.marek@aos.sk

plk. Ing. Rudolf PÁSTOR

Externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, rudolf.pastor@mil.sk

Mgr. Juraj ŠIMKO, PhD.

Odborný asistent Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, juraj.simko@aos.sk



FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EFEKTIVITU VÝCVIKU PrV OS SR

FACTORS AFFECTING TRAINING EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL
SOLDIERS OF AF OF THE SR

Pavel BUČKA, Rudolf PÁSTOR

Abstrakt:

V novodobých dejinách samostatnej SR majú operácie MKM dnes už svoje neodmysliteľné miesto. Pôsobenie slovenských vojakov v operáciách MKM sa postupne stalo súčasťou národnej hrdosti našej krajiny, ale aj profesionálnej cti vojaka. Každý vojak, ktorého OS SR vyslali do operácie MKM, prešiel najprv zdravotnými prehliadkami, potrebným očkovaním, komplexným výcvikom a bol podrobený previerke úrovne pripravenosti na nasadenie. Pre plnenie úloh jeho jednotky bolo potrebné vytvoriť adekvátne materiálne a technické vybavenie, vytvoriť organizačnú štruktúru jednotky predurčenú na nasadenie a vytvoriť predpoklady aj pre bezproblémový návrat domov z operácie. Pri analýze podmienok ovplyvňujúcich efektivitu výcviku profesionálnych vojakov OS SR sme sa v článku zamerali na personál a výcvik. Prípravu sme aplikovali na operáciu UNFICYP z dôvodu najväčšieho zastúpenia príslušníkov OS SR v tejto operácii.

Kľúčové slová: *Výcvik, personál, UNFICYP, operácie MKM, OS SR.*

Abstract:

In the modern history of the independent SR, CM operations now have their inseparable place. The action of Slovak soldiers in CM operations has gradually become part of the national pride of our country, but also of the professional honour of the soldier. Every soldier sent by the AF of the SR to CM operation first went through medical examinations, necessary vaccination, comprehensive training and was subjected to a check of the level of readiness for deployment. In order to fulfil the tasks of his unit, it was necessary to create adequate material and technical equipment, to create an organizational structure of the unit destined for deployment and to create conditions for a smooth return home from the operation. In analysing the conditions affecting the effectiveness of the training of professional soldiers of AF of the SR, we focused on personnel and training in the article. We applied the preparation for the operation UNFICYP due to the greatest representation of the members of the AF of the SR in this operation.

Keywords: *Training, personnel, UNFICYP, CM operations, AF of the SR.*

ÚVOD

Faktor vo všeobecnosti môžeme charakterizovať ako hybnú silu prebiehajúceho procesu alebo podmienku ovplyvňujúcu proces, spolupôsobiacu, spoluurčujúcu okolnosť, dôvod alebo skutočnosť.

Medzi základné nevyhnutné podmienky, ktoré ovplyvňujú efektivitu výcviku v podmienkach OS SR je možné zaradiť tieto oblasti: personál, samotný výcvik (obsah, formy a metódy, časová dotácia a pod.), materiálno-technické zabezpečenie (ďalej len MTZ) a učebno-výcviková základňa (ďalej len UVZ).



Personál je v súčasnosti najdôležitejším a určujúcim faktorom, ktorý využívaním ľudského kapitálu a účinnou motiváciou, dokáže poskytnúť požadovaný produkt pre úspešné plnenie úloh medzinárodného krízového manažmentu (MKM). Výcvik môžeme charakterizovať ako základnú podmienku, ktorá ovplyvňuje požadovaný proces formami a metódami pre splnenie úloh. MTZ a UVZ môžeme charakterizovať ako nevyhnutný prostriedok pre splnenie požadovaných úloh. Žiadny z faktorov sám o sebe nemôže zabezpečiť kvalitný personál do operácii MKM. Pri analýze podmienok ovplyvňujúcich efektívnosť výcviku PrV (profesionálnych vojakov) OS SR sme vykonali prvotnú analýzu uvedeného výskumného problému a po následných konzultáciách s odborníkmi z OS SR sme stanovili nasledujúce faktory [1]:

1. Personál (pripravovaný na vyslanie do operácií MKM).
2. Výcvik (teoretická príprava a praktický výcvik).
3. Personál zabezpečujúci prípravu do operácií MKM.
4. E-learning kurzy.
5. Zdrojové zabezpečenie.

Z dôvodu rozsahu príspevku do 10 strán sme vybrali prvé dva faktory a to personál a výcvik. V rámci analýzy faktorov ktoré ovplyvňujú efektívnosť výcviku PrV OS SR sme sa zamerali na operáciu UNFICYP z dôvodu najväčšieho zastúpenia príslušníkov OS SR v tejto operácii.

1. ZODPOVEDNOSŤ ZA PRÍPRAVU DO OPERÁCIÍ MKM

Po schválení vyslania vojenských jednotiek v BR OSN na riešenie krízy v postihnutej oblasti sú prostredníctvom organizácií (OSN, EÚ, NATO, OBSE alebo koalícia) oslovené jednotlivé krajiny, medzi nimi i SR na vyslanie svojich vojenských príspevkov. OS SR na základe svojich operačných možností a vojenských spôsobilostí navrhuje možné vojenské príspevky, ktoré sú na základe návrhu vlády SR prerokované v Národnej rade SR (NR SR). Po schválení v NR SR na základe uznesenia NR SR je spracovaný OPERAČNÝ PLÁN (OPLAN) NGŠ OS SR použitia OS SR pre danú operáciu. Tento komplexný dokument zahŕňa plánované činnosti vo všetkých fázach vojenskej operácie.

Fázy vojenskej operácie alebo životný cyklus operácie rozdeľujeme na:

- 1) Príprava (Preparation).
- 2) Nasadenie (Deployment).
- 3) Udržanie (Sustainment).
- 4) Stiahnutie (Redeployment).
- 5) Obnova bojaskopnosti (Recovery Operational Readiness).

Náčelník GŠ OS SR určí vo svojich základných plánovacích dokumentoch (napr. OPLAN, SUPPLAN, Smernice o príprave OS SR vo výcvikom roku...) veliteľa (spravidla veliteľa síl) zodpovedného za zabezpečenie výberu, obsadenie, prípravu a personálne zabezpečenie danej vojenskej operácie v I fáze - (Príprava). Nasadzované jednotky sú do operácie pripravované postupne podľa organizačných nariadení a operačných rozkazov (OPORD) veliteľov zodpovedných za prípravu jednotlivých príspevkov. Prípravu príslušníkov OS SR do vojenských operácií musíme chápať ako prijatie komplexných opatrení na zabezpečenie pripravenosti vojakov v rôznych oblastiach.

Príprava príslušníkov OS SR do operácií MKM je vykonávaná v týchto samostatných oblastiach [1]:



- 1) výstavba príspevku a výber personálu,
- 2) výcvik personálu,
- 3) logistické a výstrojné zabezpečenie,
- 4) finančné zabezpečenie,
- 5) zdravotnícke zabezpečenie,
- 6) personálnu bezpečnosť,
- 7) hodnotenie stavu pripravenosti,
- 8) záverečná príprava na vyslanie do operácie MKM.

Prípravu príslušníkov OS SR do operácií MKM môžeme rozdeliť do 3 fáz:

I. fáza – personálne obsadenie

II. fáza – výcvik

III. fáza – príprava na vyslanie

Po adekvátnom personálnom obsadení príspevku s dostatočnou personálnou zálohou je vykonávaný výcvik. Dĺžka, obsah a zameranie výcviku jednotiek závisí predovšetkým od charakteru operácie, typu a poslania jednotky. Počas záverečného cvičenia jednotky je vykonané hodnotenie stavu pripravenosti jednotky alebo jednotlivcov pred nasadením na plnenie úloh mimo územia SR určenou komisiou s cieľom zhodnotenia úrovne spôsobilosti jednotky alebo jednotlivcov na plnenie úloh v operácií. Na konci fázy prípravy po splnení všetkých oblastí prípravy je príspevok prepodriadený v rámci Transfer of Authority (TOA) príspevku/jednotky pred vyslaním do podriadenosti veliteľa SCKM GŠ OS SR, kde veliteľ nasadzovanej jednotky hlási plnú operačnú pripravenosť na nasadenie (Full Operational Capability for Deployment).

2. VÝBER PERSONÁLU

V podmienkach OS SR sú personálne zámery jednotiek čo možno v najväčšej miere tvorené na báze predurčených jednotiek do stupňa četa a rota v súlade s princípom dobrovoľnosti. Žiadateľ si podá služobným postupom žiadosť o vyslanie do vojenskej operácie určenému veliteľovi, ktorej súčasťou je aj dotazník. Tento slúži na zistenie kvalifikačných predpokladov žiadateľa. Neobsadené pozície sú na základe potreby doplňované profesionálnymi vojakmi z iných útvarov, síl a zložiek OS SR. V ojedinelých prípadoch môže byť vyslanie PrV do operácie MKM vykonané formou rozkazu určeného veliteľa.

Výber personálu je jedným z najdôležitejších prvkov pred akýmkoľvek ďalším výcvikom zameraným na dosiahnutie operačnej pripravenosti pred nasadením do operácií MKM. Personál musí byť profesionálne pripravený pre špecifické nasadenie a musí byť schopný pôsobiť v rôznorodom a komplikovanom prostredí tak, aby splnil všetky príslušné úlohy. Operácie MKM si vyžadujú PrV, ktorí vykazujú fyzickú a mentálnu zdatnosť. Kritériom o uchádzanie sa o vyslanie do operácie MKM je splnenie odborných, kvalifikačných, bezpečnostných, jazykových požiadaviek, zdravotného stavu a fyzickej pripravenosti.

Naplnenosť funkcií v personálnom zámere sa spracúva spravidla na 150 % početného stavu jednotky, tak aby boli zachované princípy kvality, dostatočnej personálnej zálohy a konkurencieschopnosti. Zámer schvaľuje určený veliteľ. Po schválení personálneho zámeru určený veliteľ (zodpovedný za prípravu PrV do konkrétnej operácie) písomne oboznámi jednotlivých vysielajúcich veliteľov o zaradení ich profesionálnych vojakov do zámeru, termíne a mieste konania výcviku, o nevyhnutnom materiálnom zabezpečení PrV a predložení



potrebnej dokumentácie (napr. dotazník, osvedčenie o jazykovej spôsobilosti, platný cestovný pas, medzinárodný očkovač preukaz, osvedčenie Národného bezpečnostného úradu o vydaní bezpečnostnej previerky a NATO a EÚ certifikátov o bezpečnostnej previerke, strojnícke preukazy a iné oprávnenia potrebné pre špecifické funkcie, zoznam kontaktných osôb, osvedčenie o absolvovaní ADL,...). Tieto materiály je nutné doložiť počas vstupnej administratívy v deň začatia výcviku. PrV, ktorý bol zaradený do zámeru, alebo bol zo zámeru vyradený, je o tom upovedomený vysielajúcim veliteľom formou personálneho pohovoru.

Profesionálneho vojaka nie je možné určiť do zámeru a do funkcie v operácii ak:

- 1) Je proti PrV vedené trestné stíhanie, alebo priestupkové konanie,
- 2) Bol repatriovaný z dôvodu neplnenia úloh a nedosiahol po dobu minimálne 2 rokov mimoriadne dobrých výsledkov v služobnom hodnotení,
- 3) Bolo mu uložené disciplinárne opatrenie a nebolo mu do doby určenia zahladené,
- 4) Došlo u PrV k zmene zdravotnej klasifikácie, nedovoľujúcej vykonávať službu mimo územia SR,
- 5) Stanovisko vojenského spravodajstva (VS) a vojenskej polície (VP) označuje PrV ako nevhodného na vyslanie do operácie.

Zámer je spracovávaný spravidla na dve rotácie jednotky pred plánovaným vyslaním s pravidelnou aktualizáciou po každej rotácii. Po skončení výcviku a hodnotenia stavu pripravenosti jednotky alebo jednotlivcov pred nasadením určený veliteľ ustanoví komisiu k výberu profesionálnych vojakov na funkcie v operácii pre aktuálnu rotáciu doplnkom Administratívneho rozkazu k príprave jednotky do vojenskej operácie MKM alebo písomným rozkazom veliteľa. Komisia je zložená z predsedu komisie, sekretára a členov komisie za jednotlivé oblasti (personálna oblasť, výcvik a odborná spôsobilosť, personálna bezpečnosť, zdravotnícke zabezpečenie). Počet členov komisie sa určuje na každý výber samostatne s prihliadnutím na zloženie, zameranie a veľkosť predurčenej jednotky. Komisia v spolupráci s vybraným veliteľom jednotky a s prihliadnutím na stanovisko VS a VP vyhodnotí, či profesionálni vojaci splnili všetky požiadavky po jednotlivých oblastiach a navrhne zaradenie alebo nezaradenie PrV na funkcie podľa tabuliek počtov operácie. Samotný postup komisie pri výbere je vykonávaný v zmysle Rokovacieho poriadku. Komisia predloží zápis o vykonaní záverečných pohovorov na schválenie určenému veliteľovi. Určený veliteľ následne zašle oboznámenie o zaradení alebo nezaradení PrV riaditeľovi Personálneho úradu (PÚ) a veliteľom PrV.

Ustanovenie do funkcie na vyslanie do operácie sa realizuje na základe rozhodnutia (personálneho rozkazu) vydaného riaditeľom PÚ, v prípade príslušníkov VP riaditeľom VP a príslušníkov VS riaditeľom VS. Ustanovenie do funkcie PrV s dosiahnutou vojenskou hodnosťou plukovník a vojenského duchovného mimo príslušníkov VP a VS sa realizuje na základe rozhodnutia (personálneho rozkazu) vydaného NGŠ OS SR. Na realizáciu personálnych opatrení pri ustanovení do funkcie a súčasne vyslaní na výkon služby v operácii vysielajúci veliteľ spracuje návrh na personálne opatrenie – vyslanie na plnenie úloh mimo územia SR a ustanovenie do funkcie. Personálny rozkaz sa spracúva na základe schváleného návrhu na personálne opatrenie a na základe zoznamu zaradených PrV do operácie. Po schválení personálnych rozkazov o vyslaní PrV mimo územia SR a ustanovení do funkcií PÚ zabezpečí ich doručenie PrV najneskôr v deň nasadenia do operácie.



2.1 FAKTORY, KTORÉ MAJÚ VPLYV NA VÝBER PrV OS SR VYSIELANÝCH DO OPERÁCIE UNFICYP

Výber a príprava PrV OS SR do operácie UNFICYP je v súlade s operačným plánom NGŠ OS SR vykonávaný v zodpovednosti veliteľa vzdušných síl (VzS) OS SR [6]. Za personálne zabezpečenie pripravovanej rotácie je zodpovedný veliteľ VzS OS SR. Predbežný personálny zámer veliteľa je spravidla schvaľovaný k termínu G -180 (kde G je obvykle deň záverečného slávnostného nástupu jednotky pred nasadením).

V dôsledku zrealizovaných zmien, ktoré sa týkajú úplného organizačného prevzatia Sektoru 4 výlučne len príslušníkmi Slovenského kontingentu, od rotačného termínu 09/2018, v operácii UNFICYP pôsobí 242 PrV (nárast o 99 PrV). Personál je oproti minulosti (okrem vybraných funkcií napr. MOLO Continuity a funkcie na veliteľstve UNFICYP) rotovaný už len raz ročne (od 09/2019), vždy k termínu september príslušného kalendárneho roka. Z uvedeného vyplýva, že celý proces prípravy, od výberu personálu, cez výcvik kľúčového personálu, odborný výcvik, záverečný sústredený výcvik až po udržiavací výcvik je realizovaný v jedinej rotácii ročne. Navyše, personálna naplnenosť pripravovanej rotácie, v súlade so smernicou SCKM č. 102/2016, musí okrem iného predstavovať 150 % početného stavu vysielanej jednotky, čo znamená približne až 350 PrV na jednu rotáciu. K ďalším faktorom, ktoré výrazne limitujú možnosť zaradenia personálu do personálneho zámeru veliteľa na nasadenie do operácie patrí predovšetkým napr.:

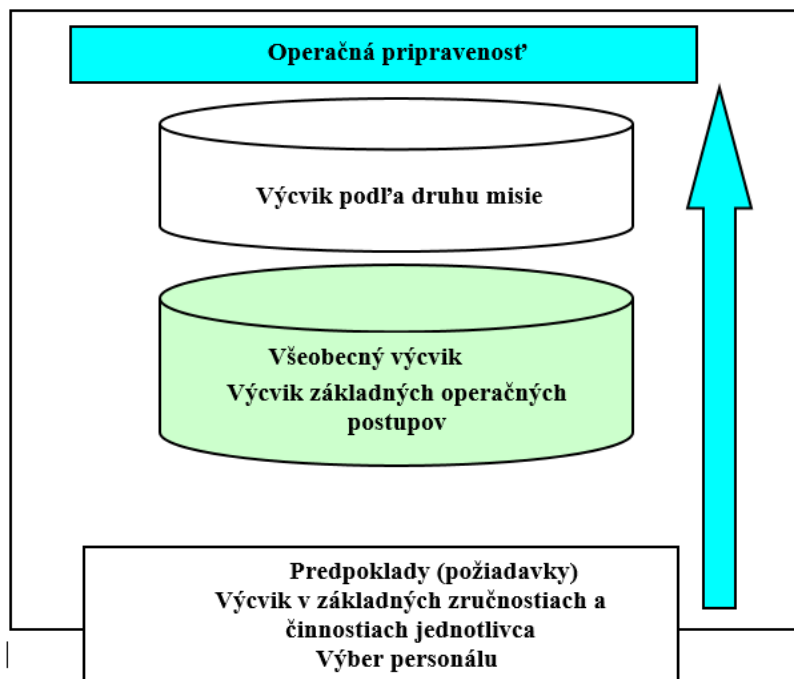
- znalosť cudzieho jazyka na požadovanej úrovni,
- zdravotná spôsobilosť,
- platnosť bezpečnostných previerok v súlade s nariadením MO SR, ktoré musia byť platné počas celej doby vyslania,
- platnosť konkrétnych oprávnení, resp. osvedčení na danú funkciu (špecifické funkcie obsadzované napr. profesionálnymi vojakmi ženijnej odbornosti - vodár, stolár, elektrikár a pod.), prípadne dosiahnutie minimálnej doby praxe (napr. prax na používanie svetelných a zvukových výstražných zariadení u vybraného zdravotníckeho personálu a pod.),
- dodržanie vojenských hodností u špecifických funkcií (napr. veliteľ kontingentu),
- splnené doby štátnej služby u PrV (napr. minimálna doba v štátnej službe, maximálna doba v štátnej službe po ukončení vyslania a pod.),
- úspešné absolvovanie preskúšania PrV z pohybovej výkonnosti za daný rok a iné.

V dôsledku implementovaných opatrení a iných faktorov (napr. nízky záujem personálu o vyslanie na plnenie úloh v operáciách MKM, zamietanie žiadostí záujemcov o vyslanie do operácie nadriadenými z dôvodu nízkej naplnenosti personálu na jednotkách OS SR a iné) došlo k prehĺbeniu problému týkajúceho sa nedostatku personálu potrebného na personálne zabezpečenie jednotlivých rotácií. Jedným z príkladov uvedeného problému je uskutočnený výber personálu do predmetnej operácie na obsadenie termínov rotácií v roku 2019 (hlavná rotácia 09/2019) a rotácie v roku 2020 (len vybrané funkcie), kde sa na 242 pozícií prihlásilo len 153 PrV, pričom 10 z nich mali navyše od nadriadeného nesúhlasné stanovisko na vyslanie.

Z uvedeného vyplýva, že proces výberu personálu, vzhľadom na nedostatok personálu vo výberovom konaní, nespĺňa svoju úlohu, tzn. vybrať najkvalitnejších kandidátov, čo v konečnom dôsledku negatívne vplyva na kvalitu a efektivitu i ďalších fáz prípravy PrV do operácie.

3. VÝCVIK PrV OS SR DO OPERÁCIÍ MKM

Výcvik PrV OS SR do operácií je zameraný na splnenie aktuálnych požiadaviek ACO Forces Standards NATO pre príslušné deklarované príspevky OS SR. Personál je pripravovaný v súlade so STANAG 6023 – ATrainP-1(B) Výcvik a vzdelávanie do operácií na podporu mieru (TEPSO manuál) [4,5].



Obrázok 1 Koncept TEPSO

Podľa ATrainP1(B) sú okrem individuálnych predpokladov vojaka vyžadované nasledujúce minimálne vojenské zručnosti:

- 1) Schopnosť vykonávať dočasné stráženie, pohyb a presun pod paľbou a schopnosť vykonávať a riadiť paľbu z ručných zbraní.
- 2) Zaobchádzanie so zbraňami.
Každý vojak musí byť schopný za všetkých okolností bezpečne a účinne používať svoju osobnú zbraň, a to aj v podmienkach použitia chemických, biologických zbraní a prostriedkov.
- 3) Individuálna ochrana proti RCHBO situácii.
Každý vojak musí byť schopný vykonávať opatrenia individuálnej RCHBO za použitia „národných“ prostriedkov. Kľúčový personál musí byť schopný vyhodnotiť RCHBO hrozby a následne prijať príslušné opatrenia k ich eliminácii.
- 4) Prvá pomoc.
Zručnosti vo svojpomoci a vzájomnej prvej pomoci sú nevyhnutné pre každého jednotlivca. Mali by obsahovať schopnosť asistovať pri poskytovaní prvej pomoci, evakuovať zranený personál do bezpečného priestoru a podať hlásenie o incidente.
- 5) Orientácia a navigácia.
Každý jednotlivec musí byť schopný čítať a vysvetliť mapu a kompas tak, aby bol schopný stanoviť vlastnú pozíciu, určiť koordináty (všetkými spôsobmi a prostriedkami), identifikovať a odoslať črty (charakter) objektov a terénu.



Okrem týchto schopností musí kľúčový personál ovládať tieto zručnosti:

- 1) Jazyk.
Kľúčový personál musí byť schopný hovoriť, rozumieť, písať a čítať v anglickom jazyku v súlade s NATO STANAG 6001. Vhodné je poznať aj ostatné jazyky vzťahujúce sa na špecifické oblasti operácie.
- 2) Hovorové postupy.
Kľúčový personál musí byť schopný používať informačné technológie a používať štandardizované hovorové postupy v anglickom jazyku podľa štandardov NATO.
- 3) Komunikačné a informačné systémy.
Každý jednotlivec musí byť schopný používať komunikačné prostriedky, ako telefóny/mobilné telefóny a rádiové prostriedky. Kľúčový personál a špecialisti musia byť schopní používať počítače s príslušným softvérom.

Podmienky, ktoré ovplyvňujú prípravu PrV OS SR do operácie UNFICYP [1,2]

- prípravu PrV do operácie, najmä etapy odborný výcvik a záverečný sústredený výcvik, zabezpečuje predovšetkým plrb Nitra (v súčinnosti so skupinou UNFICYP VVzS, cestou metodickéj pomoci príslušníkov VJVM Martin a s využitím PrV s osobnými skúsenosťami z priestoru nasadenia), ktorá však nepredstavuje výcvikovú základňu, ale vojenský útvar, ktorého hlavné poslanie nie je príprava príslušníkov OS SR do operácie UNFICYP a tým na túto úlohu nie je vhodne zdrojovo (organizačne, personálne, priestorovo, technicky a materiálne) zabezpečený,
- nedostupnosť a neaktuálnosť dostupnej literatúry, napr. brožúr „UNFICYP príručka vojaka OS SR v mierovej misii“, tým, že neustále dochádza ku zmenám (momentálne napr. počty, organizačné zmeny v Sektore 4 a s tým súvisiaci i rozsah plnených úloh) brožúry, ktoré sú spracovávané vo formáte A6 sú často neaktuálne (v súčasnosti boli vydané aktualizované brožúry avšak v prípade zmeny konceptu po schválení mandátu UNFICYP bude nutné tieto brožúry opätovne aktualizovať), iná literatúra, okrem monografie Cyprus – dimenzie konfliktu, vydanéj na AOS, v OS SR prakticky neexistuje,
- nedostatočná dĺžka odborného výcviku, čoho príkladom je príprava rotácie 09/2018, ktorá vrátane záverečného cvičenia trvala 13 dní, z toho:
 - 5 dní od 04. 06. do 08. 06. 2018 – spoločný výcvik v dk Kuchyňa,
 - od 11. 06. do 15. 06. 2018 – prerušenie výcviku,
 - 5 dní od 18. 06. do 22. 06. 2018 – odborný výcvik v plrb Nitra (operačné prvky), resp. v tk Sliač (podporné prvky),
 - 1 deň, 25. 06. 2018 – odborný výcvik (príprava na TC) všetkých cvičiacich na posádkovom cvičisku (PC) Kolíňanský vrch,
 - 2 dni od 26. 06. do 27. 06. 2018 – záverečné taktické cvičenie.

Uvedená dĺžka výcviku, podľa vyjadrení personálu zabezpečujúceho uvedený výcvik, je dostačujúca len pre kľúčový personál, resp. PrV, ktorí v operácii UNFICYP už v minulosti pôsobili. Skrátenie výcviku o jeden týždeň spôsobilo navýšenie denného počtu vyučovacích hodín na cca. 11 výcvikových vyučovacích hodín denne, čo v konečnom dôsledku výrazne znížilo schopnosť pripravovaných PrV absorbovať značné množstvo nových dôležitých informácií (najmä u PrV, ktorí sú pripravovaní na vyslanie prvý-krát),



- nedostačujúca jazyková spôsobilosť pripravovaných PrV a to najmä mužstva a poddôstojníkov (podľa vyjadrení personálu zabezpečujúceho uvedený výcvik až 80%), tento stav môže viesť k predĺženiu, resp. k zníženiu kvality riešenia vzniknutých incidentov v priestore nasadenia.

ZÁVER

V spolupráci s príslušníkmi OS SR sme vykonali analýzu hlavných faktorov, ktoré majú vplyv na efektivitu výcviku profesionálnych vojakov. Pri diskusiách s príslušníkmi OS SR, ktorí majú bohaté skúsenosti z pôsobenia v operáciách MKM, sa vyskytol i názor, že z hľadiska kvalitatívnej roviny sa javila efektívnejšia príprava do operácií MKM v dobe, keď ju vykonávala Výcviková základná mierových síl Nitra. Velitelia operačných veliteľstiev neboli zaťažovaní procesom prípravy a mali viac času sa venovať posliam, ktoré vyplývajú z ich úloh. Výcviková základňa mierových síl v Nitre mala v dobe svojej existencie vytvorené optimálne podmienky pre zabezpečovanie úloh prípravy príslušníkov OS SR do operácií MKM v komplexnosti.

Pokiaľ sa dívame na problém kvalitatívne by stálo v budúcnosti za zváženie, opätovne prehodnotiť možnosť zriadenia útvaru podobného typu, ktorý by disponoval nielen skúseným personálom ale aj zodpovedajúcou technikou.

V súčasnosti je technika pre výcvik personálu do operácií MKM napríklad vo VJVM vyčleňovaná z ostatných útvarov a zariadení OS SR, nakoľko táto jednotka nedisponuje vlastnou technikou. Táto skutočnosť a závislosť na iných útvaroch a zariadeniach OS SR pri súčasnom stave techniky výrazne limituje akékoľvek plánovanie výcviku a vlastnú tvorbu scenárov pre záverečné cvičenia v rámci prípravy personálu do operácií MKM. Na to je však potrebné vykonať komplexnú analýzu z kvantitatívnych a kvalitatívnych oblastí. Tento argument je podložený dlhodobým nepriamym pozorovaním príslušníkov OS SR zodpovedných za prípravu do operácií MKM, ktorí pôsobia v rámci celých OS SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Analýza faktorov ovplyvňujúcich efektivitu výcviku PrV OS SR v jeho jednotlivých fázach a profesijné využitie vojakov OS SR v bojových a nebojových operáciách. Záverečná výskumná správa projektu výskumu a vývoja AOS- ŠR4-2018. Štúdia realizovateľnosti. Zodpovedný riešiteľ Pavel Bučka ; Ján Marek... et al.]. - Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2019.
2. BUČKA, P., MAREK, J., PÁSTOR, R.: Situácia v sektore 4 SLOVCON UNFICYP v roku 2018. Bezpečnostné fórum 2019, 6. – 7. 2. 2019, UMB Banská Bystrica, 2019.
3. ZAŤKO, Z.- GAŠPAR, V.: Príručka vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky v mierovej misii UNFICYP. 12. upravené vyd. Liptovský Mikuláš: Personálny úrad OS SR, 2019. 162 s.
4. Manuál TEPSO „ATrainP-1(B)“ Training and Education for Peace Support Operations (ST 6023).
5. NATO Standard ATrainP-1 Training and Education for Peace Support Operations, Edition C Version 1, North Atlantic Treaty Organization, November 2016, 170 s.



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



6. Operačný rozkaz veliteľa vzdušných síl OS SR na prípravu príspevku OS SR do operácie UNFICYP. 2018.

doc. Ing. Pavel BUČKA, CSc.

profesor Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, pavel.bucka@aos.sk

plk. Ing. Rudolf PÁSTOR

externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany, Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6, rudolf.pastor@mil.sk



DYPLMACJA W SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA III RZECZPOSPOLITEJ

DIPLOMACY IN THE SAFETY SYSTEM IN THE THIRD POLISH REPUBLIC

Henryk **ĆWIEK**

Abstrakt:

Pod koniec lat 80-tych poprzedniego stulecia rozpoczął się w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej proces transformacji ustrojowej. Ówczesna sytuacja międzynarodowa dała możliwość zbudowania nowych struktur bezpieczeństwa narodowego. Premierem polskiego rządu został Tadeusz Mazowiecki. Ministerstwem Spraw Zagranicznych kierował przez ponad cztery lata Krzysztof Skubiszewski, odnosząc pewne sukcesy. Stworzono nową jakość polskiej polityki bezpieczeństwa. III RP uregulowała stosunki z najbliższymi sąsiadami, choć nie ze wszystkimi są one przyjazne. Obecnie jednak żaden z nich nie kwestionuje jej granic. Od 1999 r. Polska jest członkiem NATO. Sojusz Północnoatlantycki od samego początku zajmował istotne miejsce polskiej polityce bezpieczeństwa. W 2004 r. Polska wstąpiła do Unii Europejskiej, co otworzyło przed nią nowe możliwości.

Słowa kluczowe: *dyplomacja, bezpieczeństwo, transformacja ustrojowa Polski, polityka zagraniczna, polityka bezpieczeństwa.*

Abstract:

At the end of the 1980s, the process of systemic transformation began in Poland and other Central and Eastern European countries. That international situation gave the opportunity to build new national security structures. Tadeusz Mazowiecki became Prime Minister of the Polish government. The Ministry of Foreign Affairs was managed by Krzysztof Skubiszewski for over four years, and he had a lot of success. A new quality of the Polish security policy was created. The Third Polish Republic has regulated relations with its nearest neighbors, although they are not friendly with everyone. Today, none of the neighbors question Poland's borders. Since 1999, Poland is a NATO member. From the very beginning, the NATO occupied an important place in Polish security policy. In 2004, Poland joined the European Union, which opened new possibilities for it.

Keywords: *diplomacy, security, political transformation of Poland, foreign policy, security policy.*

Problem bezpieczeństwa ma dla Polski szczególne znaczenie. W historii Rzeczypospolitej trzech ostatnich stuleci łatwo dostrzec zaniedbania w sferze obronności oraz wynikające z tego konsekwencje¹. Analizując problematykę bezpieczeństwa Polski warto podkreślić, że istotne znaczenie w tym zakresie ma umiejętnie prowadzona polityka zagraniczna. O bezpieczeństwie państwa w dużym stopniu decydują sojusze, koalicje lub inne systemy powiązań, co nie zawsze było właściwie rozumiane przez przedstawicieli klasy politycznej.

Po zakończeniu II wojny światowej i rozpoczęciu procesu integracji Europy, przestała dominować siła militarna. Elity polityczne w krajach zachodu poszukiwały nowych rozwiązań

¹ R. Kuźniar, *Droga do wolności. Polityka zagraniczna III Rzeczypospolitej*, Warszawa 2008, s. 85-86.



problemów bezpieczeństwa. W Europie Środkowo-Wschodniej preferowano współpracę w ramach organizacji międzynarodowych². Narastająca wrogość pomiędzy blokami zachodnim i wschodnim po II wojnie światowej oraz obawy krajów Europy Zachodniej przed Związkiem Radzieckim, doprowadziły do intensyfikacji działań w ramach projektu zjednoczonej Europy. Ważnym zadaniem było stworzenie systemu bezpieczeństwa na Starym Kontynencie³. Polityka Polski wobec organizacji międzynarodowych, zarówno w przeszłości, jak i obecnie, stanowi ważny element dyplomacji⁴.

W 1989 r. w Polsce rozpoczął się proces demokratycznych przemian. Od 6 lutego do 5 kwietnia odbywały się obrady Okrągłego Stołu, z udziałem przedstawicieli obozu rządzącego i reprezentantów Solidarności⁵. Po dwóch miesiącach trudnych negocjacji zawarto kompromis. Władza zdecydowała się dopuścić opozycję do współudziału w rządzeniu. Porozumienie zawarte przy Okrągłym Stole przyczyniło się do przeprowadzenia zmian systemowych⁶. Zwycięstwo w czerwcowych wyborach 1989 r. przedstawiciele demokratycznej opozycji, skupionej w Solidarności, zapoczątkowało przemiany ustrojowe. Utworzono pierwszy po zakończeniu II wojny światowej rząd, którego premier Tadeusz Mazowiecki przerwał hegemonię wpływów komunistycznych. Koalicyjny rząd rozpoczął działalność 12 września 1989 r.⁷ Był to początek nowego okresu w historii Polski oraz Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej. Pojawiły się też nowe wyzwania, towarzyszące procesowi transformacji⁸. Dynamika procesów zachodzących wówczas na arenie międzynarodowej powodowała, że ich zasięg i następstwa były trudne do przewidzenia. Sytuacja w Polsce była złożona. Prowadzenie polityki bezpieczeństwa determinowało kilka czynników. Do ważniejszych należy zaliczyć istnienie bloku wschodniego, stacjonowanie na obszarze Polski Armii Czerwonej oraz nastawienie państw Europy Zachodniej do naszego kraju⁹.

Ministrem spraw zagranicznych był wówczas Krzysztof Skubiszewski. Przez cztery lata prowadził on politykę zagraniczną, nie mając w zasadzie w tym zakresie większego doświadczenia. Borykał się z wieloma problemami¹⁰. Wykonywanie planów utrudniały niedostatek finansów i brak kompetentnych kadr do realizacji działań. Mimo trudności minister K. Skubiszewski prowadził politykę zagraniczną suwerennej Polski, odnosząc pewne sukcesy. Nie brakowało jednak krytyków jego działań, którzy uważali, że minister nie zawsze rozumiał istotę nowych wyzwań, przed którymi stawała Europa. K. Skubiszewski od początku lat 90. XX w. zajął się układaniem na nowo stosunków z sąsiadami. Władze III RP w tym czasie poszukiwały rozstrzygnięć, w których ramach było możliwe stworzenie fundamentów dla nowej jakości bezpieczeństwa narodowego. Elity polityczne miały świadomość, że pojawiła się niepowtarzalna szansa rozwiązania kwestii bezpieczeństwa państwa, które uwolniłoby Polskę od roli zakładnika obcej ekspansji¹¹. Podkreślano, że ważnym elementem racji stanu jest bezpieczeństwo zewnętrzne, które determinuje rozwój państwa i jego pozycję na arenie międzynarodowej.

² R. Zenderowski, B. Koziński, *Uwarunkowania polityki zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2015, s. 134.

³ D. Stokwiszewski, *Ewolucja polityki zagranicznej i obronnej Rzeczypospolitej Polskiej w ramach euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa w latach 1999-2013*, Warszawa 2014, s. 338-352.

⁴ Szerzej vide: R. Willa, *Polityka zagraniczna Polski wobec państw zachodnioeuropejskich i regionalnych organizacji międzynarodowych*, [w:] *Polska polityka zagraniczna 1989-2014*, red. J. Knopek, R. Willa, Warszawa 2016, passim; A. J. Madera, *Polska polityka zagraniczna. Europa Środkowo-Wschodnia 1989-2003*, Kraków 2003, s. 16-17.

⁵ R. Zięba, *Główne kierunki polityki zagranicznej Polski po zimnej wojnie*, Warszawa 2010, s. 14-15.

⁶ R. Kuźniar, *Powojenne dwudziestolecie 1989-2010. Stosunki międzynarodowe na przełomie XX i XXI wieku*, Warszawa 2011, s. 52.

⁷ R. Zięba, op. cit., s. 15.

⁸ A.D. Rotfeld, *Dylematy polskiej polityki bezpieczeństwa 1944-1990*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe czasu przemian. Zagrożenia – koncepcje - instytucje*, red. R. Kuźniar, Z. Lachowski, Warszawa 2003, s. 645-646.

⁹ R. Kuźniar, *Droga do wolności...*, op. cit., s. 86-87.

¹⁰ R. Grodzki, *Polska polityka zagraniczna w XX i XXI wieku: Główne kierunki – fakty – ludzie - wydarzenia*, Zakrzewo 2009, s. 151-153.

¹¹ *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*, red. R. Kuźniar, Warszawa 2001, s. 71.



Polityka zagraniczna rządu Tadeusza Mazowieckiego w początkowym okresie transformacji ustrojowej była prowadzona niezwykle ostrożnie, zwłaszcza ze Związkiem Radzieckim. Minister Skubiszewski starał się przekonać władze Kremla, że nie będzie dążył do wyprowadzenia Polski z Układu Warszawskiego i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Pierwszym zagranicznym gościem premiera T. Mazowieckiego był Władimir Kriuczokow, szef KGB. Deklaracja złożona przez ministra K. Skubiszewskiego w październiku 1989 r., w czasie spotkania Komitetu Ministrów Spraw Zagranicznych Układu Warszawskiego, miała uspokoić Rosjan. Eksponował on potrzebę demokratyzacji Układu i nadania mu bardziej politycznego niż militarnego charakteru. Deklaracje strony polskiej były oceniane przez Moskwę jako wiarygodne¹².

Związek Radziecki nie przywiązywał szczególnego znaczenia do więzi z Polską. Dla władz Kremla priorytetem było powstrzymanie rozpadu ZSRR, a także stosunki ze Stanami Zjednoczonymi¹³. W lipcu 1990 r. obradował XXVIII Zjazd Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego. Sytuacja w tym kraju była niestabilna. Już w lutym tego roku KPZR formalnie wyrzekła się monopolu na władzę. W następnym miesiącu wycofano z Konstytucji artykuły 6 i 7 dotyczące kierowniczej roli partii komunistycznej. Zjazd Deputowanych Ludowych utworzył urząd prezydenta i powierzył to stanowisko Michaiłowi Gorbaczowowi. Reformy wprowadzone przez M. Gorbaczowa nie doprowadziły do wzmocnienia państwa, przeciwnie – stopniowo doprowadzały do jego rozpadu. W marcu 1990 r. Rady Najwyższe: Litwy i Estonii ogłosiły deklaracje niepodległości. Dwa miesiące później deklarację niepodległości przyjęła również Rada Najwyższa Łotwy. Nie było to jednak równoznaczne z wystąpieniem tych państw z ZSRR, świadczyły jedynie o narastaniu tendencji do secesji. Już od końca lat 80. XX w. nasilały się konflikty na Zakaukaziu. Sekretarza generalnego coraz częściej obwiniano o osłabianie roli partii w państwie i akceptowanie stopniowego rozpadu mocarstwa. Latem 1990 r. dwie największe republiki – Rosja i Ukraina – ogłosiły deklaracje suwerenności. M. Gorbaczow starał się ratować ZSRR, podejmując rozmowy z przedstawicielami dziesięciu republik, dotyczące utworzenia federacji. Pucz dokonany w nocy z 18 na 19 sierpnia 1991 r. przez najbliższych współpracowników M. Gorbaczowa miał powstrzymać proces dezintegracji ZSRR, ale faktycznie przyspieszył jego rozpad¹⁴.

W grudniu 1991 r. Michaił Gorbaczow oficjalnie ustąpił ze stanowiska prezydenta ZSRR. Imperium przestało istnieć¹⁵. Rozpad Związku Radzieckiego umożliwił wiele zmian politycznych na kontynencie europejskim. Wywarły one istotny wpływ na przeobrażenia polskiej polityki bezpieczeństwa¹⁶. Na gruzach dawnego imperium powstały nowe państwa, co skłoniło Polskę oraz Sojusz Północnoatlantycki do określenia ich roli w systemie bezpieczeństwa europejskiego. Politycy i wojskowi Sojuszowi uważali, że najważniejszą organizacją, która może zapewnić stabilizację w rejonie jest Północnoatlantycka Rada Współpracy. Jednak nie zapewniała ona krajom środkowoeuropejskim bezpieczeństwa, a jedynie organizowała możliwość konsultacji w zakresie bezpieczeństwa, kontroli zbrojeń oraz restrukturyzacji przemysłu obronnego. Strona polska starała się określić rolę nowych sąsiadów w strategii bezpieczeństwa. Ministerstwo Spraw Zagranicznych dążyło do nawiązania z nimi partnerskich kontaktów politycznych, gospodarczych i wojskowych. Stosunki Polski z Federacją Rosyjską zostały nawiązane jeszcze przed rozpadem Związku Radzieckiego¹⁷. Jednak w stosunkach między krajami dominowały napięcia, które okazały się trudne do pokonania¹⁸.

Stacjonowanie Armii Czerwonej w Polsce nie sprzyjało tworzeniu nowych podstaw dwustronnych relacji. Porozumienie o wycofaniu wojsk parafowano w październiku 1991 r. Proces ten zakończono we wrześniu 1993 r. W początkowym okresie transformacji ustrojowej stosunki Polski z Federacją Rosyjską nie były dobre. Nastąpiło załamanie współpracy gospodarczej po przejściu na

¹² A. Dudek, *Historia polityczna Polski 1989–2015*, Kraków 2016, s. 60-67.

¹³ *Polska polityka bezpieczeństwa...* op. cit., s. 71–72.

¹⁴ W. Bonusiak, *Trzecia Rzeczpospolita (1989–2007)*, Rzeszów 2008, s. 13–15.

¹⁵ *Ibidem*, s. 15.

¹⁶ P. Mickiewicz, *Polska droga do NATO. Implikacje polityczne i wojskowe*, Toruń 2005, s. 91-92.

¹⁷ R. Zięba, op. cit., s. 165.

¹⁸ K. Pełczyńska- Nałęcz, *Stosunki polityczne między Polską a Rosją po 1990r.* [w:] *Białe plamy- czarne plamy. Sprawy trudne w polsko-rosyjskich stosunkach 1918-2008*, red. A. D. Rotfeld, A. W. Torkunow, Warszawa 2010, s. 670-686.



rozliczenie dolarowe. Zauważalny był brak uznania współzależności interesów obu państw. Wspieranie przez Polskę dążeń niepodległościowych w krajach poradzieckich było interpretowane przez Rosję jako ingerencja w sprawy ich bliskich sąsiadów, a także ograniczanie jej wpływów. Ponadto Rosja nie akceptowała wstąpienia Polski do struktur NATO.

Dla strony polskiej istotne było również nawiązanie dobrych stosunków z Niemcami. Premier Tadeusz Mazowiecki jeszcze przed skompletowaniem rządu powołał specjalnego pełnomocnika do spraw kontaktów z Urzędem Kanclerskim Republiki Federalnej Niemiec, którym został Mieczysław Pszon, znawca problematyki niemieckiej i orędownik zbliżenia polsko-niemieckiego¹⁹. Dla T. Mazowieckiego pojednanie z Niemcami było jednym z priorytetów jego polityki. Minister spraw zagranicznych Krzysztof Skubiszewski starał się by pojednanie i współpracę oprzeć na dobrych podstawach traktatowych²⁰. Duże znaczenie dla zbliżenia polsko-niemieckiego miała wizyta kanclerza RFN Helmuta Kohla w naszym kraju. W dniu 9 listopada 1989 roku kanclerz Niemiec i premier T. Mazowiecki wzięli udział w ekumenicznej mszy w Krzyżowej na Dolnym Śląsku, podczas której doszło do symbolicznego pojednania. Z Berlina docierały wieści, że władze Niemieckiej Republiki Demokratycznej zgodziły się na przekraczanie granicy przez swoich obywateli. Rozpoczęło się tzw. obalanie muru berlińskiego. Kanclerz H. Kohl przerwał wizytę w Polsce, by uczestniczyć w historycznym wydarzeniu. Po dwóch dniach wrócił do Warszawy, by kontynuować rozmowy, już w nieco innym klimacie²¹.

Istotnym problemem było zjednoczenie obu państw niemieckich. Rząd T. Mazowieckiego jako pierwszy wśród państw Układu Warszawskiego uznał prawo Niemców do zjednoczenia, z zastrzeżeniem, że nie będą zagrożeniem dla innych państw Europy. Strona polska nie spodziewała się szybkiego procesu zjednoczenia. Tymczasem już pod koniec listopada 1989 r. został sformułowany przez kanclerza H. Kohla 10-punktowy plan przewyższenia podziału Niemiec i Europy. Uwzględniono w nim stworzenie struktur konfederacyjnych przez RFN i NRD i w efekcie powstanie jednego państwa niemieckiego. W planie nie uwzględniono kwestii granic na Odrze i Nysie Łużyckiej, co wywołało krytykę ze strony rządu polskiego²². Politycy europejscy zastanawiali się nad przyszłością Niemiec. Wielka Brytania i Francja choć poparły proces zjednoczeniowy to jednak nie kryły pewnego niepokoju. W Moskwie popierano zmiany zachodzące w Niemczech. Stany Zjednoczone także udzieliły Niemcom stosownego poparcia. Problem utworzenia jednego państwa niemieckiego pojawił się w lutym 1990 r. Powstała wtedy tzw. grupa 2+4 na szczelbu ministrów spraw zagranicznych, w skład której weszli przedstawiciele dwóch państw niemieckich oraz czterech mocarstw decydujących o losach Niemiec. K. Skubiszewski uczestniczył w trzeciej sesji konferencji 2+4 odbywającej się w lipcu 1990 r. w Paryżu. Natomiast traktat o ostatecznej regulacji w odniesieniu do Niemiec został podpisany 12 września 1990 r. w Moskwie przez uczestników konferencji 2+4²³.

Wzajemne relacje polsko-niemieckie, tak długo nacechowane nieufnością, poprawiały się znacznie i miały inną wartość. W listopadzie 1990 r. ministrowie spraw zagranicznych Polski i RFN podpisali *Traktat o potwierdzeniu istniejącej granicy polsko-niemieckiej*. Polska była zainteresowana rozwojem dwustronnej współpracy w różnych dziedzinach wzajemnych stosunków. Minister Skubiszewski podkreślał istotę polsko-niemieckiej wspólnoty interesów. W dniu 17 czerwca 1991 r. został podpisany w Bonn *Traktat między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy*. Uważany jest przez wielu za „konstytucję” stosunków między Polską a zjednoczonymi Niemcami. Niewątpliwie stanowi podstawę dialogu polsko-niemieckiego. W dokumencie określono zakres współpracy obu krajów²⁴.

W polityce zagranicznej III RP stosunki z NATO miały szczególne znaczenie. Perspektywy rozszerzenia środowiska bezpieczeństwa stworzyły nową sytuację w Europie Środkowej

¹⁹ J.A. Majcherek, *Pierwsza dekada III Rzeczypospolitej*, Warszawa 1999, s. 204.

²⁰ R. Kuźniar, *Droga do wolności...*, op. cit., s. 54.

²¹ R. Zięba, op. cit., s. 39-42.

²² Ibidem, s. 42-45.

²³ J.A. Majcherek, op. cit., s. 205-206.

²⁴ K. Wóycicki, W. Czachur, *Wyzwania polskiej polityki wobec Niemiec*, „Sprawy Międzynarodowe” 2009, nr 1, s. 27-28.



i Wschodniej²⁵. Oznaczały, że państwa w tym regionie przyjmą wszystkie kryteria obowiązujące we wspólnocie transatlantyckiej: pluralizm polityczny, reguły demokratycznego państwa, poszanowanie praw człowieka i praw mniejszości narodowych, respektowanie swobód politycznych i wolności mediów. Procesowi rozszerzania Sojuszu Północnoatlantyckiego i Unii Europejskiej towarzyszyło rozwiązywanie sytuacji spornych między państwami. Utworzono Grupę Wyszehradzką i inne regionalne struktury, które odegrały istotną rolę. Sprzyjały stabilizacji oraz rozwiązywaniu sporów i animozji tkwiących korzeniami w trudnej historii tych państw, ale także zapobiegały nawrotom sytuacji kryzysowych między różnymi państwami Europy Środkowej i Wschodniej.

Członkostwo w NATO stawiało przed Polską określone zadania w zakresie rozwoju i modernizacji sił zbrojnych, a także prowadzonej polityki zagranicznej²⁶. Wspólnie z NATO uzgodniono cele sił zbrojnych dla Polski, dostosowano infrastrukturę do wymogów współpracy oraz włączono nasz kraj w system obrony Sojuszu. Podjęto także działania wdrażające standardy w zakresie ochrony informacji niejawnych, które miały zapewnić funkcjonalność systemu obronnego z siłami NATO. Wstąpienie Polski do NATO w marcu 1999 r. wpłynęło na poziom jej bezpieczeństwa²⁷. Sojusz zabezpiecza państwo polskie przed tzw. tradycyjnymi zagrożeniami. Należy jednak pamiętać, że NATO nie może być rozbijającym mitem, jakim stała się dla Francji w okresie międzywojennym Linia Maginota - najpotężniejszy w dziejach system fortyfikacji stworzony wzdłuż całej granicy Francji z Niemcami²⁸. System ten zrodził fałszywe poczucie bezpieczeństwa. Francuzi zaniedbali przygotowania do działań zbrojnych, nie wyciągnęli właściwych wniosków z okresu I wojny światowej. Niemcy okrążyli i pokonali Linie Maginota. Pogrom Francji, ówczesnej potęgi wojskowej, jest wymownym ostrzeżeniem i skłania do refleksji.

Polska wchodząc do Unii Europejskiej w maju 2004 r. uzyskała dodatkowe gwarancje swego bezpieczeństwa. Na ten aspekt zwracali uwagę politycy III RP w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. Natomiast po wejściu do UE sytuacja uległa zmianie²⁹. Strona polska starała się opóźniać dojrzewanie Unii do tej istotnej roli, zapewne, aby nie ograniczać znaczenia NATO i pozycji USA. Politycy polscy mając na względzie interes narodowy powinni pamiętać o kryzysie NATO wywołanym przez Stany Zjednoczone na tle wojny w Iraku i jej następstwach³⁰. Unia Europejska ciągle poszukuje swojego miejsca i roli na międzynarodowej scenie politycznej³¹. Dotyczy to zarówno zapobiegania wszelkiego rodzaju zagrożeniom, jak też formy stosunków z uznanymi potęgami świata. Unia Europejska podlega nieustannym przekształceniom na poziomie funkcjonalnym, na który mają wpływ państwa członkowskie³². NATO i Unia Europejska mogą się wzajemnie uzupełniać³³. NATO jest sojuszem polityczno-strategicznym, posiadającym struktury wojskowe. Natomiast UE jest wspólnotą międzynarodową obejmującą całokształt życia państw i narodów. Należy zaznaczyć, że polityka bezpieczeństwa i obrony Unii Europejskiej obejmuje więcej płaszczyzn niż polityczno-militarna działalność NATO.

Oprócz sojuszy i wspólnot bezpieczeństwa bardzo ważne są stosunki dwustronne, zwłaszcza z sąsiadami. Chociaż nie ze wszystkimi udało się ułożyć przyjazne relacje, to jednak ostatecznie załatwiono sprawę granic. Obecnie żaden z sąsiadów ich nie kwestionuje. Jest to niewątpliwie sytuacja

²⁵ Szerzej vide: M. Kleinowski, *Polska polityka zagraniczna względem NATO*, [w:] *Polska polityka zagraniczna 1989-2014*, red. J. Knopek, R. Willa, Warszawa 2016, s. 104-126. A.D. Rotfeld, *Polska w niepewnym świecie*, Warszawa 2006, s.25-32.

²⁶ R. Kuźniar, *Droga do wolności...*, op. cit., s. 218-219.

²⁷ F. Gągor, *Dziesięć lat w NATO*, „Kwartalnik Bellona”, 2009, nr 1, s.7-25.

²⁸ J. Nowak-Jeziorański, *Kryteria bezpieczeństwa* [w:] *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*, red. S. Dębski, B. Górka-Winter, Warszawa 2003, s.154-156.

²⁹ R. Kuźniar, *Bezpieczeństwo – po pierwsze nie szkodzić*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, 2006, nr 5, s.11-12.

³⁰ R. Zięba, *Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwo Unii Europejskiej*, Warszawa 2007, s.116-120.

³¹ S. Parzymies, *Unia Europejska jako uczestnik stosunków międzynarodowych* [w:] *Dyplomacja czy siła? Unia Europejska w stosunkach międzynarodowych*, red. S. Parzymies, Warszawa 2009, s.15.

³² I. Słomczyńska, *Europejska polityka bezpieczeństwa i obrony. Uwarunkowania – Struktury – Funkcjonowanie*, Lublin 2007, s. 89.

³³ P. Łastawski, *Polska racja stanu po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, Warszawa 2009, s. 88-89.



bez precedensu w historii Polski. Nie jest zagrożona jej niepodległość. Państwo polskie jest suwerenne we współczesnym rozumieniu tego określenia. Występujące zagrożenia są wynikiem globalnych przemian i procesów, które silnie oddziałują na bezpieczeństwo III RP. Szczególne obawy budzą zagrożenia asymetryczne, w tym międzynarodowy terroryzm i jego pochodne.

BIBLIOGRAFIA

LIST OF BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

1. BANASIK M., *Ewolucja ekspedycyjności NATO w latach 1989-2001*, „Kwartalnik Bellona”, 2009, nr 1.
2. BONUSIAK W., *Trzecia Rzeczpospolita (1989-2007)*, Rzeszów 2008.
3. DUDEK A., *Historia polityczna Polski 1989–2015*, Kraków 2016.
4. GAĞOR F., *Dziesięć lat w NATO*, „Kwartalnik Bellona”, 2009, nr 1.
5. GRODZKI R., *Polska polityka zagraniczna w XX i XXI wieku. Główne kierunki – Fakty – Ludzie – Wydarzenia*, Zakrzewo 2009.
6. KLEINOWSKI M., *Polska polityka zagraniczna względem NATO*, [w:] *Polska polityka zagraniczna 1989-2014*, red. J. Knopek, R. Willa, Warszawa 2016.
7. KOSZEL B., Malinowski K., Mazur Z., *Niemiecka Polityka wobec Polski 1990-2010*, Poznań 2012.
8. KUŻNIAR R., *Bezpieczeństwo – po pierwsze nie szkodzić*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, 2006, nr 5.
9. KUŻNIAR R., *Droga do wolności. Polityka zagraniczna III Rzeczypospolitej*, Warszawa 2008.
10. KUŻNIAR R., *Europa w porządku międzynarodowym*, Warszawa 2016.
11. ŁASTAWSKI P., *Polska racja stanu po wstąpieniu do Unii Europejskiej*, Warszawa 2009.
12. MADERA A. J., *Polska polityka zagraniczna. Europa Środkowo-Wschodnia 1989-2003*, Kraków 2003.
13. KUŻNIAR R., *Powojenne dwudziestolecie 1989–2010. Stosunki międzynarodowe na przełomie XX i XXI wieku*, Warszawa 2011.
14. MICKIEWICZ P., *Polska droga do NATO. Implikacje polityczne i wojskowe*, Toruń 2005.
15. NOWAK-JEZIORAŃSKI J., *Kryteria bezpieczeństwa* [w:] *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*, red. S. Dębski, B. Górka-Winter, Warszawa 2003.
16. PARZYMIES S., *Unia Europejska jako uczestnik stosunków międzynarodowych* [w:] *Dyplomacja czy siła? Unia Europejska w stosunkach międzynarodowych*, red. S. Parzymies, Warszawa 2009.
17. PEŁCZYŃSKA-NAŁĘCZ K., *Stosunki polityczne między Polską a Rosją po 1990r.* [w:] *Białe plamy- czarne plamy. Sprawy trudne w polsko-rosyjskich stosunkach 1918-2008*, red. A. D. Rotfeld, A. W. Torkunow, Warszawa 2010.
18. *Polska polityka bezpieczeństwa 1989-2000*, red. R. Kuźniar, Warszawa 2001.
19. *Polska wobec sąsiadów. Współczesne stosunki polityczne*, red. W. T. Modzelewski, Olsztyn 2009.
20. ROTFELD A. D., *Dylematy polskiej polityki bezpieczeństwa 1944–1990*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe czasu przemian. Zagrożenia – koncepcje - instytucje*, red. R. Kuźniar, Z. Lachowski, Warszawa 2003.
21. ROTFELD A. D., *Polska w niepewnym świecie*, Warszawa 2006.
22. SŁOMCZYŃSKA I., *Europejska polityka bezpieczeństwa i obrony. Uwarunkowania – Struktury – Funkcjonowanie*, Lublin 2007
23. STOKWISZEWSKI D., *Ewolucja polityki zagranicznej i obronnej Rzeczypospolitej Polskiej w ramach euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa w latach 1999-2013*, Warszawa 2014.
24. WILLA R., *Polityka zagraniczna Polski wobec państw zachodnioeuropejskich i regionalnych organizacji międzynarodowych*, [w:] *Polska polityka zagraniczna 1989-2014*, red. J. Knopek, R. Willa, Warszawa 2016.
25. WÓYCICKI K., CZACHUR W., *Wyzwania polskiej polityki wobec Niemiec*, „Sprawy Międzynarodowe” 2009, nr 1.
26. ZENDEROWSKI R., KOZIŃSKI B., *Uwarunkowania polityki zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2015.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



27. ZIĘBA R., *Główne kierunki polskiej polityki zagranicznej po zimnej wojnie*, Warszawa 2010.
28. ZIĘBA R., *Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwo Unii Europejskiej*, Warszawa 2007.
29. ŻURAWSKI VEL GRAJEWSKI P., *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Wymiar militarny*, Warszawa 2012.
30. ŻURAWSKI VEL GRAJEWSKI P., *Polska polityka wschodnia 1989-2015. Wymiar narodowy i unijny*, Kraków 2016.

prof. zw. dr hab. Henryk ĆWIEK

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie

Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa

h.cwiek@interia.pl



STAROSTLIVOSŤ O PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV A ICH RODINY V KONTEXTE MANAŽMENTU VOJENSKÉHO PERSONÁLU

CARE OF MILITARY PROFESSIONALS AND THEIR FAMILIES IN CONTEXT OF
MILITARY PERSONNEL MANAGEMENT

Dominika ČERNÁKOVÁ, Karol ČUKAN

Abstrakt:

Autori v príspevku riešia vzťah kvality života a manažmentu ľudských zdrojov vo vojenskom prostredí. Vysvetľujú význam starostlivosti o vojaka jeho rodinu ako súčasť personálneho manažmentu, pričom popisujú aktuálny systém starostlivosti o rodinu profesionálnych vojakov. Ďalej je popísaný interný dokument MO SR „Model kvality života profesionálnych vojakov“, ktorý odzrkadľuje snahu o exaktné zadefinovanie merateľných indikátorov s cieľom zvyšovať kvalitu života vojakov a tým stabilizovať personál OS SR. V záverečnej časti autori vyhodnocujú najaktuálnejšie poznatky z oblasti starostlivosti o rodinu z empirických výskumov kvality života profesionálnych vojakov.

Kľúčové slová: *manažment vojenského personálu, kvalita života vojaka, starostlivosť o vojenský personál, rodina profesionálneho vojaka, empirický výskum.*

Abstract:

Authors are focusing on the relationship between the quality of life and military personnel management. They are also explaining the role and the system of the care of military professionals, as well as the intern document „model of the quality of military professionals life“, which is the basic document for the sociological research on this topic. Final chapter discusses the most recent results of the empirical researches on the topic of quality of military professionals life.

Keywords: *military personnel management, quality of military life, care of military personnel, family of military professional, empirical research.*

ÚVOD

V súvislosti s ústrednou témou konferencie, ktorou je manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, chceme zdôrazniť, že pre manažment ľudských zdrojov, lepšie povedané pre racionálnu riadiacu činnosť, ktorá sa cieľavedome orientuje na ľudský potenciál (Petrušek a kol., 1996), je charakteristické, že sa zameriava najmä na dosiahnutie participácie a vysokej aktivity subjektov organizácie na plnení jej úloh. Moderný manažment ľudských zdrojov (teda aj organizácie vojenského typu - armády) je založený na kľúčovom postavení človeka v organizácii. Manažment ľudských zdrojov vychádza zo sociálnej analýzy (empirických výskumov) a snaží sa o vytvorenie optimálnej klímy v organizácii, o dosiahnutie vysokej miery spokojnosti s prácou a pracovnými podmienkami, ako súčasť kvality života personálu.

Ozbrojené sily predstavujú inštitúciu, ktorá patrí k rozhodujúcim výkonným prvkom systému obrany. Hlavnou úlohou ozbrojených síl je zaručovať obranu a bezpečnosť štátu pred vonkajším ozbrojeným napadnutím cudzou mocou a plnenie záväzkov vyplývajúcich



z medzinárodných zmlúv, ktorými je štát viazaný, podieľať sa na zachovávaní verejného poriadku a bezpečnosti štátu, jeho zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc¹.

Potreba čeliť všetkým hrozbám a rizikám, kdekoľvek vzniknú, vytvára zvýšené požiadavky na kvalitatívne a kvantitatívne spôsobilosti a kapacity ozbrojených síl, na zvyšovanie a udržiavanie ich bojového potenciálu a vysokého morálneho stavu. Rozhodujúcim a kľúčovým prvkom ozbrojených síl je vojenský personál, preto dôležitou podmienkou úspechu z pohľadu kvantity, ale predovšetkým kvality vojenského personálu je to, aké má vytvorené podmienky na plnenie náročných úloh a ako je o tento personál „postarané“. Nemenej dôležité je, aby vojaci boli spokojní s kvalitou svojho pracovného aj súkromného života.

Personálny manažment ozbrojených síl akceptuje tento fakt a dôležitú podmienku pre ich úspešné fungovanie. V rámci Doktríny personálneho manažmentu OS SR SVD-10 (B) prijatej Náčelníkom Generálneho štábu OS SR vo februári 2008, v ktorej sú definované dva piliere personálneho zabezpečenia: personálna administratíva a zabezpečenie kvality života. Zabezpečenie kvality života je chápané v súlade s týmto dokumentom ako komplex činností spojených so starostlivosťou o sociálne zabezpečenie, kultúrno-športové vyžitie, psychologickou podporou a starostlivosťou, relaxáciou, oceňovaním a odmeňovaním personálu a starostlivosťou o rodiny profesionálnych vojakov.

V praxi sa však tento pilier nerozvíjal, na čo sme reagovali na našej sekcii (SELUZ) a vyvinuli aktivity smerom k obnoveniu starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodín a zavedenie systému do tejto činnosti. Realizácia takejto starostlivosti si vyžaduje vytvorenie systému podporných programov (krátkodobých ako aj dlhodobých) a taktiež profesionalizáciu činností spojených so sociálnou prácou (starostlivosťou) s vojakom a jeho rodinou. Táto skutočnosť sa odrazila aj v dokumente „Model kvality života profesionálnych vojakov a mechanizmy jeho monitorovania a posudzovania“ (Čukan a kol., 2017), ktorý bol schválený ministrom obrany v októbri 2017, a z ktorého vyplynula úloha zaviesť do štruktúr personálneho manažmentu vo vojenských útvaroch od stupňa prápor (a ich ekvivalentov) odborníkov pre sociálne služby a poradenstvo, starostlivosť o profesionálnych vojakov a ich rodiny².

Domnievame sa, že v prípade nezavedenia systému starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny bude pre ozbrojené sily najväčším rizikom prehlbovanie nežiaduceho stavu v oblasti stabilizácie vojenského personálu, pretože podľa sociologických výskumov, má práve existujúca úroveň starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny spolu so systémom odmeňovania a kvalitou pracovných podmienok (výstroj, výzbroj a technika) najvýraznejší vplyv na negatívnom vnímaní vlastnej kvality života profesionálnych vojakov, čo okrem iného súvisí so zvyšujúcou sa odchodovosťou do zálohy a znižujúcim sa záujmom vykonávať štátnu službu do 55 rokov fyzického veku.

¹ § 4 ods. 1 zákona č. 321/2002 Z.z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov

² Ide o inertný materiál: Čukan a kol. 2017 a. Model kvality života profesionálnych vojakov a mechanizmy jeho monitorovania a posudzovania, MO SR, (reg. číslo SEEUZ-57-25-1/2017-OdSP), Bratislava, 2017



1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K VYMEDZENIU SYSTÉMU STAROSTLIVOSTI O PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV AKO SÚČASTI PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU OZBROJENÝCH SÍL

1.1 Kvalita života profesionálnych vojakov a model kvality života

Prvým krokom pri hlbšom zdôvodnení tézy o vytvorení systému starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny je vymedzenie pojmu *kvalita života profesionálnych vojakov* a zdôvodnenie potreby vytvorenia *modelu kvality života* ako referenčného rámca na posudzovanie jeho stavu.

Kvalita života je nepochybne jednou zo súčastí manažmentu ľudských zdrojov vo všetkých organizáciách. Všeobecným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebný počet a štruktúru zamestnancov, pričom je potrebné dbať na ich motiváciu a ochotu zotrvať v práci. V prípade OS SR ide predovšetkým o manažment profesionálnych vojakov. Jozef Matis (2015) popísal kvalitu života profesionálneho vojaka na základe determinantov. Tie pôsobia ako základné určujúce prvky charakteru výkonu vojenského povolania. Ide o znaky vojenskej organizácie, vojenského povolania a profesionality vojenského povolania. Kvalitu života profesionálnych vojakov je možné vymedziť aj ako úroveň subjektívne vnímanej psychickej pohody, ktorá je determinovaná osobitosťou výkonu činností vo vojenskom prostredí pri saturovaní individuálnych potrieb a záujmov tejto socio - profesijnej skupiny.

Prikláňame sa k názoru, že pri chápaní kvality života profesionálneho vojaka je potrebné vnímať objektívne determinanty ako nemenné smerodajné okolnosti, ktoré predurčujú niektoré črty „vojenského života“ a zároveň je nutné brať do úvahy subjektívne prežívanie, hodnotenie stavu „vojenského života“ a predispozície jednotlivých profesionálnych vojakov.

Na základe potreby sledovať a analyzovať stav kvality života profesionálnych vojakov vznikol koncept *modelu kvality života profesionálnych vojakov*, ktorý sa stal východiskom pre stanovenie mechanizmov jeho monitorovania a posudzovania.

Model vychádza z myšlienky, že kvalita života (ako bolo uvedené vyššie) má svoju objektívnu a subjektívnu dimenziu. Objektívna dimenzia zahŕňa prírodné, materiálo-technické, sociálno-ekonomické a legislatívno-právne podmienky, v ktorých ľudia prežívajú svoj každodenný život. Subjektívna dimenzia zahŕňa záujmy a potreby jednotlivca a sociálnych skupín, je určovaná osobnostnými a individuálnymi zvláštnosťami, vlastnou aktivitou a hodnotovou orientáciou jednotlivcov.

Hlavným cieľom pri definovaní takéhoto modelu bolo *zadefinovať merateľné indikátory kvality života a tieto pravidelne sledovať a zaznamenávať ich vývoj*. Na základe toho sa začali uskutočňujú pravidelné empirické výskumy kvality života profesionálnych vojakov zamerané najmä na tie oblasti kvality života, ktoré môže MO SR do určitej miery regulovať a prijímať opatrenia na ich efektívne udržiavanie a rozvoj.

Model kvality života profesionálnych vojakov OS SR obsahuje šesť nasledujúcich oblastí:

- Práca - výkon vojenskej profesie, podmienky výkonu vojenského povolania.
- Sociálno-ekonomické podmienky.
- Zdravie.
- Bývanie.
- *Starostlivosť o profesionálnych vojakov a ich rodiny.*
- Voľný čas a účasť na občianskych aktivitách.



Tieto oblasti odrážajú určitý objektívny stav (úroveň) a subjektívne hodnotenie samotnými aktérmi – profesionálnymi vojakmi, čo umožňuje sledovať vývoj stavu kvality života a realizovať exaktné meranie tohto stavu a navrhovať zmeny nasmerované na zlepšenie stavu v tejto oblasti (porovnaj: Čukan a kol., 2017).

1.2 Východiská a ciele starostlivosti o profesionálnych vojakov a starostlivosti o jeho rodinu

Jednou z kľúčových dimenzií modelu kvality života je *starostlivosť o profesionálnych vojakov a ich rodiny*. *Všeobecne sa starostlivosť* chápe ako vytváranie podmienok pre výchovu, vzdelávanie, seberealizáciu a existenciu človeka samotná *starostlivosť o zamestnancov obsahuje* vytváranie podmienok pre výchovu, seberealizáciu zamestnancov zamestnávateľskou organizáciou.

Starostlivosť o zamestnancov predstavuje takú činnosť organizácie (civilnej i vojenskej), ktorá sa zameriava na zaistenie potrieb svojich zamestnancov, ktoré nie sú bezprostredne naviazané na výkon, respektíve na výsledky práce. Táto činnosť je ako je už zrejmé z toho, čo sme uviedli neoddeliteľnou súčasťou „riadenia ľudských zdrojov v organizácii“.

Starostlivosť o zamestnancov je obligatórna (záväzná) – založená na pracovno-právnych predpisoch, a fakultatívna (nezáväzná) – vychádzajúca zo sociálnej politiky organizácie. Obdobne aj v rámci rezortu obrany sa starostlivosť o profesionálnych vojakov rozdeľuje na obligatórnu – tvorenú najmä zákonom o štátnej službe profesionálnych vojakov, zákonníkom práce a zákonom o sociálnom zabezpečení policajtov a profesionálnych vojakov, a na fakultatívnu, ktorá pozostáva z interných predpisov, projektov či programov.

Zavedenie starostlivosti o profesionálnych vojakov vychádza z uvedomenia si faktu, že veľké množstvo ich osobných problémov vzniká v priamej súvislosti s ich prácou, s výkonom štátnej služby v OS SR v prospech štátu. Ľudské starosti a problémy a z nich vyplývajúci stres a napätie v mnohých prípadoch pramenia z práce (štátnej služby) a týkajú sa najmä záležitostí úzko súvisiacich s istotou zamestnania, úrovňou odmeňovania, spokojnosťou so starostlivosťou o zamestnanca (profesionálneho vojaka), zdravím a vzťahmi s inými ľuďmi. Profesionálni vojaci si vzhľadom na charakter štátnej služby prinášajú svoje osobné problémy do práce, pričom mnohé z nich sa nedajú riešiť bez súvislosti s prácou – môže ísť napríklad o udelenie dovolenky alebo služobného voľna na zabezpečenie starostlivosti o deti, rodičov alebo nemocného člena domácnosti, prípadne o radu, ako riešiť určitý problém tak, aby sa minimalizoval jeho dopad na prácu.

Starostlivosť o vojakov má v našich podmienkach svoju históriu i tradíciu. Po roku 1989 bol zavedený do bývalej československej armády systém sociálneho riadenia a neskôr systém výchovy a kultúry, v rámci ktorého sa realizovali viaceré podporné programy. Činnosti, ktoré tieto systémy zahŕňali, boli zamerané predovšetkým na vojakov povinnej (základnej) vojenskej služby. S nástupom profesionalizácie, znižovania počtov a tiež v súvislosti s krátením finančných prostriedkov v rokoch nasledujúcich po prepuknutí globálnej finančnej a hospodárskej krízy, dochádzalo k redukcii podporných programov a rovnako tak **k redukcii personálu určeného na zabezpečenie realizácie týchto programov**.

Starostlivosť o profesionálnych vojakov je súborom činností a opatrení smerujúcich k neutralizácii negatívnych dopadov záťažových udalostí a situácií, ktoré môžu psycho-sociálne ohrozovať vojakov a ich rodiny v priebehu vojenskej kariéry. Cieľom starostlivosti



o profesionálnych vojakov a ich rodiny je prispievať k udržiavaniu dynamickej rovnováhy v kvalite života profesionálnych vojakov a ich rodín, resp. k jej zlepšovaniu.

Systém starostlivosti o profesionálnych vojakov je v rámci rezortu obrany tvorená 2 úrovňami. Prvou je úroveň zabezpečenia na základe zákonov (zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov, zákonník práce, zákon o sociálnom zabezpečení policajtov a profesionálnych vojakov). Druhá úroveň je tvorená internými predpismi, projektmi a programami. Zavedenie systému vychádza z faktu, že mnohé osobné ťažkosti vojakov vznikajú v priamej súvislosti s ich prácou – výkonom štátnej služby v ozbrojených silách. Ide napríklad o udelenie dovolenky a služobného voľna, zabezpečenia starostlivosti o deti či rodičov, pomoc a podpora v novom prostredí a podobne.

Cieľom zavedenia systému starostlivosti o profesionálnych vojakov, vrátane očakávaných prínosov jeho realizácie pre vojenskú organizáciu, je najmä:

- **stabilizácia výkonnosti a efektívnosti** – prílišné obavy a strach môžu mať za následok nižšiu efektívnosť profesionálnych vojakov, starostlivosť o profesionálnych vojakov podporuje rast lojality a bojovej morálky, čo sa spravidla neodráža v priamej stimulácii produktivity, ale zamedzuje jej poklesu, resp. ho minimalizuje,
- **stabilizácia personálu** – orientácia na starostlivosť pomáha zlepšovať povest' organizácie ako dobrého a zodpovedného zamestnávateľa, a tak pomáha pri získavaní zamestnancov, zároveň vplýva na zvyšovanie oddanosti profesionálnych vojakov a môže pomôcť vojenskej organizácii v tom, aby si udržala svoj kvalitný, vzdelaný, skúsený a vycvičený personál.

Tento systém starostlivosti by mal teda zamedziť potenciálny vznik sociálne negatívnych situácií v živote profesionálneho vojaka, ktoré môžu nepriaznivo vplývať na pracovnú výkonnosť, sociálne začlenenie a pod.. Obsah a úlohy systému starostlivosti sú podmienené jednotlivými kritickými situáciami. Programy sa zameriavajú na najväznejšie problémové situácie, ktoré vyplývajú z výkonu štátnej služby a tými sú najmä:

- Prechod do novej posádky/Premiestnenie.
- Vyslanie na plnenie úloh mimo územia SR.
- Návrat z plnenia úloh mimo územia SR.
- Dlhodobé/krátkodobé vyslanie napr. na výcvik.
- Ukončenie vojenskej kariéry.

1.3 Programy pre podporu rodiny profesionálnych vojakov

Starostlivosť o vojakov zahŕňa aj starostlivosť o ich rodiny. Takáto starostlivosť má tiež svoju tradíciu v kontexte zvyšovania kvality života má v slovenských podmienkach svoju tradíciu. Avšak podmienky nie vždy podporovali rozvoj takejto starostlivosti, uplatňovanie konkrétnych programov, no v súčasnosti sa pozornosť v oblasti starostlivosti o rodinu opäť začala rozvíjať.

Rodina profesionálneho vojaka predstavuje rodinu, pre ktorú sú typické všetky znaky rodiny všeobecne a taktiež plní všeobecné základné funkcie rodiny. Avšak v dôsledku faktu, že aspoň jeden z rodičov, ktorý naplňovanie základných funkcií garantuje vykonáva štátnu službu profesionálneho vojaka, má takáto rodina určité obmedzenia. Hoci výkon vojenského povolania prináša profesionálnym vojakom obmedzenia niektorých ústavných práv, ostatné ústavné práva sa zaručujú. Takýmto je aj slobodná voľba svojho vlastného životného stavu, teda právo vstúpiť do manželstva, založiť si rodinu a to na základe rovnosti práv a povinností medzi mužom a ženou.



Rodina založená na slobodne uzavretom a nerozlučnom manželstve by mala byť považovaná za prirodzený a významný zárodok spoločnosti. Z toho vyplýva dôležitá úloha ako pre štát, tak aj pre ministerstvo obrany, že o rodinu musí byť starostlivo postarané, musia byť deklarované a zabezpečované základné sociálne, ekonomické, morálne i kultúrne podmienky pre samotnú existenciu rodiny. Chod rodiny, výchova detí, manželské spolužitie, spoločné rodinné trávenie voľného času a podobne sú istým spôsobom podriadené, zviazané a ovplyvňované zákonnou viazanosťou člena rodiny – profesionálneho vojaka, ktorý musí isté vlastné záujmy, rodinné povinnosti, atď. uprednostniť, respektíve skorigovať, doladiť s vojenským povolaním. Preto je významný pohľad na to, ako výkon vojenského povolania profesionálneho vojaka vplýva a ovplyvňuje chod rodiny, t.j. akým spôsobom a v akej miere sú naplňované funkcie rodiny.³

Výkon vojenskej profesie má negatívny dopad na rodinu a domácnosť profesionálneho vojaka, teda má vplyv na kvalitu jeho života. Výsledky sociologických výskumov dlhodobo upozorňujú na fakt, že úroveň starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny spolu so systémom odmeňovania a kvalitou pracovných podmienok majú najvýraznejší vplyv na kvalitu života, s čím súvisí aj vývoj v oblasti stabilizácie vojenského personálu. Ten má však v súčasnosti nepriaznivú tendenciu, najmä čo sa týka stabilizácie personálu ozbrojených síl.

V súčasnosti sa realizujú opatrenia a programy zamerané na starostlivosť o rodinu profesionálneho vojaka na základe niekoľkých koncepcií: *Koncepcia starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR; Metodické usmernenie pre veliteľov a určené tímy odborníkov zodpovedných za starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR; Program psychologickej starostlivosti po návrate z plnenia úloh mimo územia SR; Program orientácie profesionálnych vojakov po príchode k vojenskému útvaru.* Najväčšia pozornosť v oblasti podpory rodiny sa doposiaľ venuje opatreniam súvisiacim s plnením úloh mimo územia SR.

Programy starostlivosti o rodinu profesionálneho vojaka sa aj na základe pokynu ministra obrany stali súčasťou strategického dokumentu *Koncepcia manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl Slovenskej republiky*, ktorý bol spracovaný na sekcii ľudských zdrojov a mal by byť strategickým dokumentom v práci s ľudskými zdrojmi armády na najbližších niekoľko rokov. Dokument nadobudne na svojom významne najmä tým, že by bude schválený Radou obrany štátu a vládou SR.

2. POZNATKY Z EMPIRICKÝCH VÝSKUMOV ZAMERANÝCH NA STAV A HODNOTENIE KVALITY ŽIVOTA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Oddelenie kvality života Odboru sociálnej politiky Sekcie ľudských zdrojov MO SR uskutočňuje empirické sociologické výskumy zamerané na zmapovanie aktuálneho stavu kvality života profesionálnych vojakov. Cieľom výskumov je ponúknuť základné poznatky o sledovaných oblastiach kvality života profesionálnych vojakov a zároveň návrhy na naštartovanie procesov, ktoré by mohli napomôcť zlepšeniu situácie v problémových oblastiach riadenia a rozvoja ľudských zdrojov OS SR.⁴

Stav kvality života, vrátane problematiky starostlivosti o profesionálnych vojakov, resp. starostlivosti o ich rodiny sa vo výskumoch ukazuje popri nespokojnosti s finančným ohodnotením práce profesionálneho vojaka ako jeden z významných zdrojov nespokojnosti

³ Porovnaj: CZIRÁK, P., 2013. *Kvalita života. Starostlivosť o rodiny PrV vyslaných do MKM. Zriadenie centier pre podporu rodiny.* In *Vojenská Osveta* 1/2013, ISBN 978-80-89609-01-7

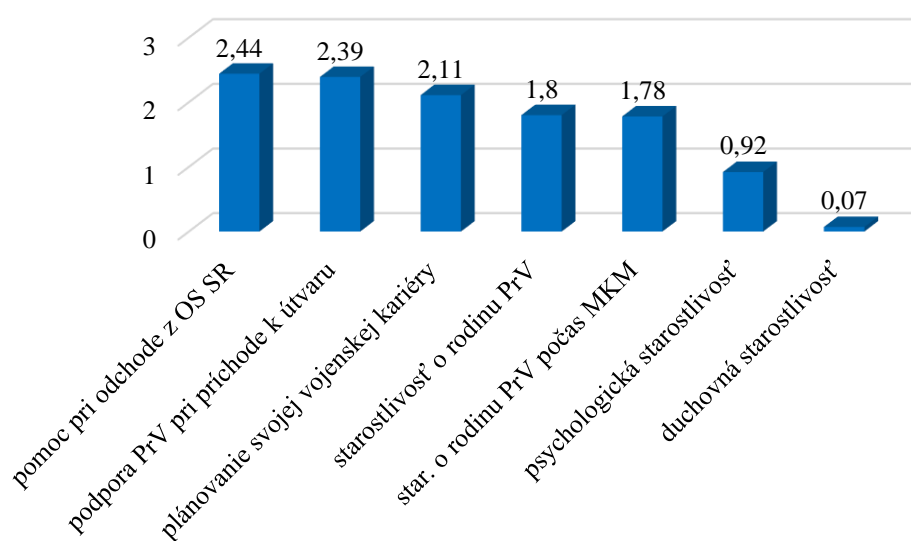
⁴ Výskumy kvality života profesionálnych vojakov v rokoch 2017 a 2018, ktoré realizuje SELUZ MO SR



profesionálnych vojakov. Ukazuje sa, že v oblasti starostlivosti o rodiny samotným vojakom nastáva určitý posun a táto oblasť nadobúda na dôležitosť z pohľadu profesionálnych vojakov v celom spektre kvality života profesionálnych vojakov.

2.1 Názory na starostlivosť o vojakov a ich rodiny

Výskumy pravidelne potvrdzujú, že z aspektu starostlivosti o profesionálneho vojaka sa najviac nespokojnosť prejavuje v otázke oblasti pomoci pri odchode z ozbrojených síl SR, v oblasti podpory a asistencie profesionálnym vojakom pri ich príchode k novému útvaru (pomoc pri hľadaní zamestnania pre rodinných príslušníkov, školy pre deti, nového adekvátneho bývania) a plánovania vojenskej kariéry (vojaci sa sťažujú na to, že nemajú predstavu, ako sa bude v najbližšej dobe vyvíjať ich vlastná kariéra).



Graf č.1
Prežívanie napätia⁵ profesionálnych vojakov v oblasti
starostlivosti o nich a ich rodiny
(n = 583)

Ako problémovú vnímajú profesionálni vojaci aj starostlivosť o rodinu vojaka počas bežného mierového života i počas vyslania do operácií medzinárodného krízového manažmentu.

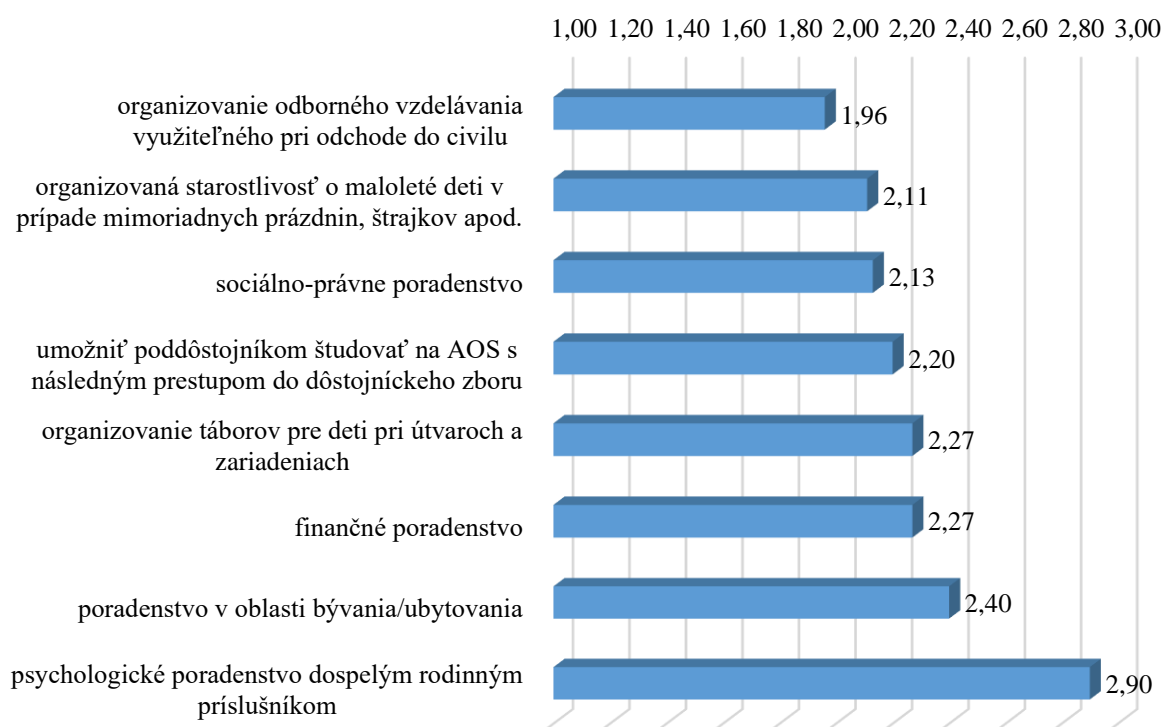
Okruh problémových oblastí sa potvrdil nepriamo aj cez odpovede, ktoré respondenti uviedli ako návrhy v rámci odpovedí na otvorené otázky. Podľa nich je potrebné zlepšiť starostlivosť o profesionálnych vojakov a ich rodiny, a to nielen počas účasti v operáciách MKM, ale aj počas výkonu služby na Slovensku a hlavne pri príchode do nového útvaru. Ďalšou dôležitou oblasťou je vojenská kariéra respondentov, v ktorej by chceli mať väčšiu mieru istoty vyplývajúcu z lepšieho poznania svojej kariéry v krátkodobom a strednodobom horizonte, z väčšej miery stability v mieste výkonu služby a na záver svojej kariéry by privítali oveľa väčšiu pomoc zo strany ozbrojených síl pri prechode na trh práce.

⁵ Miera napätia: 0 - 0,99 - slabá; 1-1,99 - mierna; 2-2,99 - silná



V súlade s metodikou našich výskumov⁶ boli použité projekčné otázky, pri ktorých mali respondenti možnosť prideliť konkrétnu mieru dôležitosti/nedôležitosti vytypovaným, v podmienkach OS SR zatiaľ neexistujúcim, resp. málo sa vyskytujúcim, ale možným, konkretizovaným formám starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny.

Všetky ponúkané možnosti respondentov oslovili, pričom najviac ich zaujali možnosti: organizovania odborného vzdelávania využiteľného pri odchode zo štátnej služby; organizovanej starostlivosti o maloleté deti v prípade napríklad mimoriadnych prázdnin, štrajkov a pod. a poskytovania sociálno-právneho poradenstva. Najmenej ich zaujala možnosť poskytovať psychologické poradenstvo dospelým rodinným príslušníkom.



Graf č.2
Významnosť vybraných foriem starostlivosti o profesionálnych vojakov
a ich rodiny podľa respondentov⁷
(n=583)

V druhej projekčnej otázke mali profesionálni vojaci možnosť vyjadriť sa k potenciálnym opatreniam na podporu harmonizácie pracovného a rodinného života a k potenciálnym programom starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny. Respondenti si mali zo skupiny opatrení a programov vybrať tri, ktoré sú pre nich najdôležitejšie.

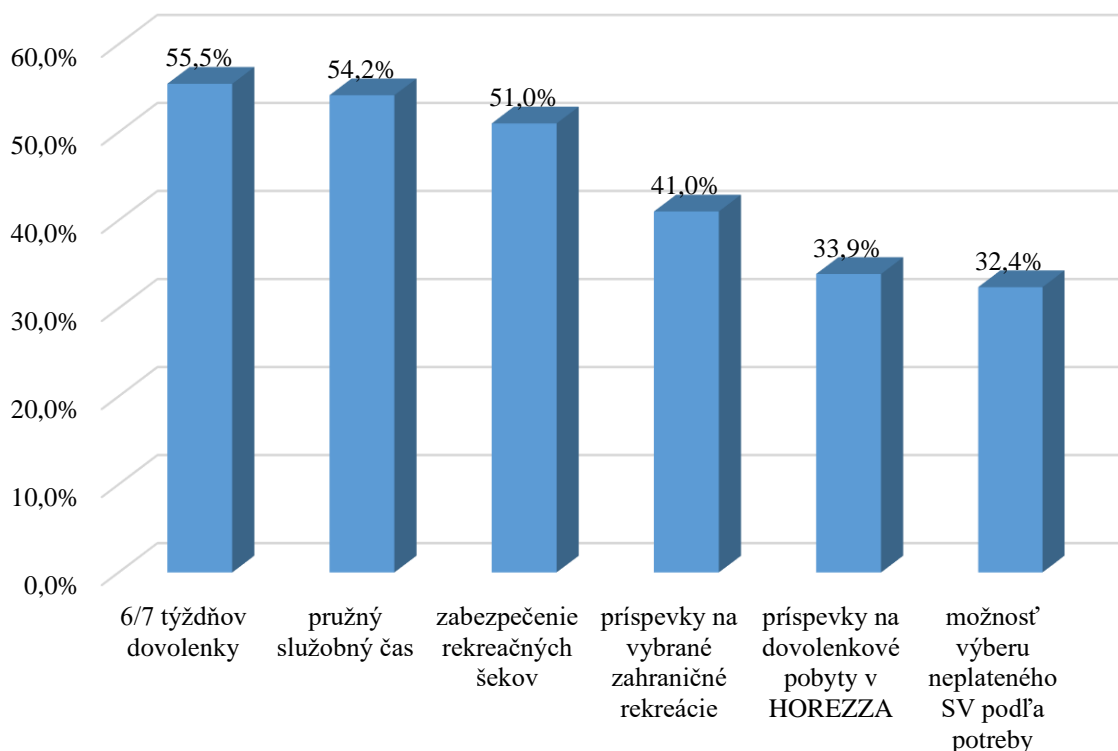
Z potenciálnych opatrení na podporu harmonizácie pracovného a rodinného života viac ako polovica opýtaných profesionálnych vojakov uprednostňuje nasledujúce: 6/7 týždňov dovolenky – 55,5 %, pružný služobný čas – 54,2 % a zabezpečenie rekreačných šekov

⁶ Výskumy kvality života profesionálnych vojakov v rokoch 2017 a 2018, ktoré realizuje SELUZ MO SR

⁷ V grafe sú prezentované údaje vo forme aritmetického priemeru zo škály: 1 - najdôležitejšie, ..., 5 najmenej dôležité



(poukážka na preplatenie rekreačného pobytu v inom ako vojenskom rekreačnom zariadení – doma alebo v zahraničí) – 51,0 %. Na záver tohto respondenti odpovedali na to, ktoré z ponúknutých potenciálnych programov starostlivosti by preferovali a mali by sa zaviesť do našich ozbrojených síl prioritne.



Graf č.3

Preferencie profesionálnych vojakov pri potenciálnych opatreniach na podporu harmonizácie pracovného a rodinného života
(n = 583)

Takmer polovica respondentov uprednostňuje nasledujúce potenciálne programy starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny:

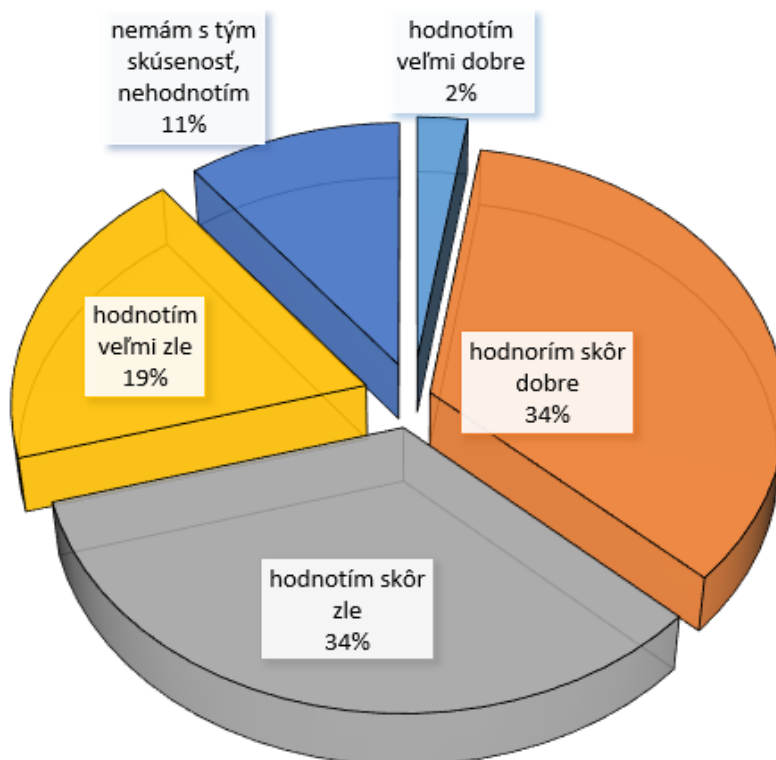
- podpora odborného vzdelávania podľa vlastného výberu (49,3 %),
- rodinné programy (rodinný servis, vlastné predškolské zariadenia pre deti vojakov a pod. (48,8 %),
- podpora získavania vyššieho stupňa vzdelania podľa vlastného výberu (48,4 %).

2.2 Názory na možnosti trávenia času v rodinou a ďalšie okolnosti ovplyvňujúce rodinný život

Pri hodnotení rozsahu voľného času, ktorý profesionálni vojaci majú, sa ukázalo, že len 8 % respondentov uviedlo, že má dostatok voľného času pre svoju rodinu a koníčky. Takých, ktorí uviedli, že ho majú nedostatok, je takmer dvakrát viac (15,3 %). Veľká skupina opýtaných

sa priklonila k názoru, že voľného času má skôr dostatok (36,7 %), resp. skôr nedostatok (39,8 %).⁸

Čo sa týka zosúladenia času na svoju rodinu s povinnosťami, ktoré súvisia s prácou, je subjektívne hodnotenie respondentov taktiež na nízkej úrovni. Viac ako polovica hodnotí možnosť zosúladiť si pracovný a rodinný život skôr alebo veľmi zle.



Graf č.4
 Možnosť zosúladenia času na rodinu s výkonom vojenského povolania
 (n = 487)

Do značnej miery môže byť rodinný život profesionálnych vojakov ovplyvnený aj denným dochádzaním do práce. Vplyv narastá vzdialenosťou práce od domova, nakoľko vojak, ktorý dochádza, trávi mnoho času cestovaním. Viac ako tri štvrtiny profesionálnych vojakov denne dochádzajú do práce, resp. chodia na tzv. týždňovky. Počas pracovného týždňa mnohí nebývajú v mieste trvalého bydliska, ale bývajú vo vojenskej ubytovni (26,3 %) alebo bývajú v byte či dome vo väčšej vzdialenosti ako 30 km od miesta výkonu služby (8,5 %). Takých, ktorí bývajú v mieste alebo v blízkosti miesta výkonu služby vo vlastnom dome, byte, v nájomnom byte (dome) alebo v podnájme, je viac ako polovica z respondentov výskumu (52,2 %).⁹ Len necelá jedna pätina opýtaných profesionálnych vojakov je spokojná s tým ako je riešené v súčasnosti bývanie a ubytovanie vojakov (19,4 %), nespokojných je až viac ako jedna

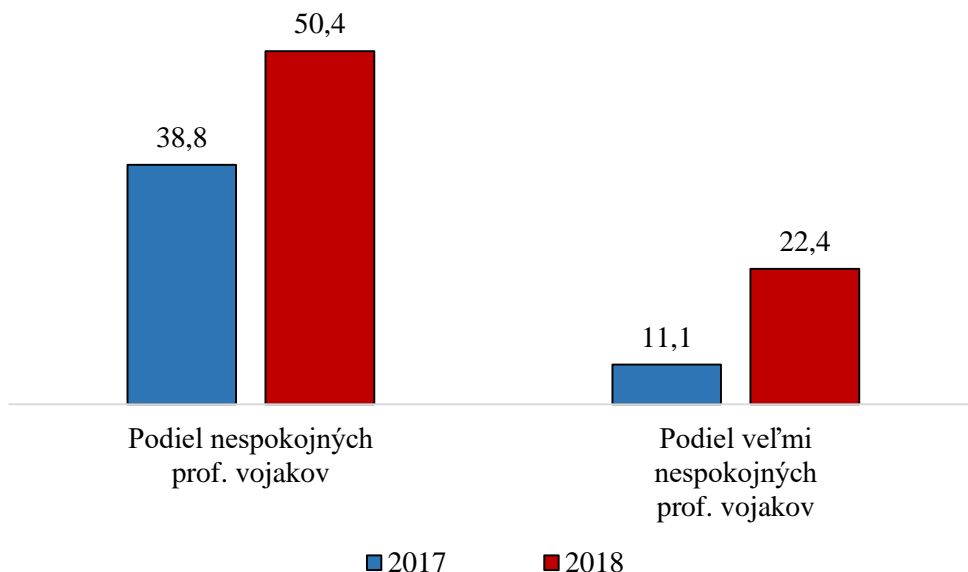
⁸ Výskum kvality života profesionálnych vojakov 2018

⁹ Výskum kvality života profesionálnych vojakov 2018



polovica (50,4 %) profesionálnych vojakov, ostatní nie sú ani nespojní ani spokojní, resp. uviedli inú odpoveď (30,2 %) ¹⁰.

S rodinným životom nepochybne úzko súvisí oblasť bývania. Pri porovnaní s výsledkov ostatného výskumu s výsledkami z výskumu z roku 2017, bol zaznamenaný nárast negatívnych hodnotení v tejto oblasti. Skupina respondentov nespokojných s tým, ako je riešené bývanie a ubytovanie profesionálnych vojakov narástla z 38,8 % v roku 2017 na 50,4 % v roku 2018. Tento nárast vznikol najmä tým, že výrazne vzrástla skupina veľmi nespokojných profesionálnych vojakov, ktorých podiel sa oproti predchádzajúcemu roku zdvojnásobil z 11,1 % v roku 2017 na 22,4 % v tomto roku.



Porovnanie vývoja nespokojnosti profesionálnych vojakov s tým, ako je riešené bývanie a ubytovanie profesionálnych vojakov v rokoch 2017 a 2018 (n = 487)

Spôsob bývania a ubytovania profesionálnych vojakov sa v súčasnosti už nijako zásadne nelíši od toho ako je to v civilnom sektore. Najčastejšie profesionálni vojaci bývajú vo vlastných domoch alebo bytoch zaťažených hypotékou (39,4 %). Vo vlastných domoch alebo bytoch nezaťažených hypotekárnym úverom býva 29 % opýtaných profesionálnych vojakov. Mnohí, najmä mladší a slobodní bývajú s rodičmi v ich bytoch či domoch (23,1 %). V nájomných či služobných bytoch býva len 6,8 % respondentov.

ZÁVER

Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách je racionálna, cieľavedomá, z veľkej časti riadiaca činnosť, ktorá sa orientuje na ľudský potenciál – vojenský personál. Aby sa dosiahli ciele manažmentu ľudských zdrojov treba vytvoriť systém krokov stimulujúci participáciu a vysokú aktivity subjektov vojenskej organizácie na plnení jej úloh. Moderný manažment ľudských zdrojov (teda aj organizácie akou sú ozbrojené sily SR) by mal byť založený na kľúčovom postavení človeka v organizácii. Manažment ľudských zdrojov OS SR by sa mal preto snažiť o vytvorenie optimálnej klímy o dosiahnutie vysokej miery spokojnosti

¹⁰ Výskum kvality života profesionálnych vojakov 2018



s prácou a pracovnými podmienkami, a to nielen s finančnými podmienkami výkonu služby, ale aj podmienky na realizáciu sociálnych a individuálnych potrieb vojaka.

Personálny manažment ozbrojených síl SR podľa nášho názoru nie plne akceptuje tento fakt, a to aj napriek tomu, že v Doktríne personálneho manažmentu OS SR SVD-10 (B) z februára 2008 je zabezpečenie kvality života považované za jeden z pilierov personálnej práce v OS SR. Zabezpečenie kvality života je chápané v súlade s týmto dokumentom ako komplex činností spojených aj so starostlivosťou o vojenský personál a starostlivosťou o rodiny profesionálnych vojakov.

V praxi sa však tento pilier nerozvíjal. Realizácia takejto starostlivosti si vyžaduje najmä profesionalizáciu činností spojených so sociálnou prácou s vojakom a jeho rodinou so zavedením systému podporných programov. Je dobré, že aj zásluhou sociológov našla táto myšlienka svoje uplatnenie v koncepcii manažmentu vojenského personálu, ktorá bola spracovaná na SELUZ-e a po pripomienkovom konaní predložená na rokovanie vlády SR. Domnievame sa, že zavedenie takýchto programov do praxe OS SR môže napomôcť znížiť riziko prehlbovania nežiaduceho stavu v oblasti získavania a najmä stabilizácie vojenského personálu.

LITERATÚRA:

ČUKAN, K. a kol. 2017 a. *Model kvality života profesionálnych vojakov a mechanizmy jeho monitorovania a posudzovania*. Interný materiál MO SR. SELUZ-57-25-1/2017-OdSP. Bratislava.

ČUKAN, K. a kol. 2017 b. *Správa z výskumu „Kvalita života profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky“*, SELUZ-57-21/2017-OdSP. Bratislava: máj 2017.

ČUKAN, K. a kol., *Správa z výskumu „Stav kvality života profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky“*, SELUZ - 194 - 1/2018-OdSP. Bratislava: máj 2018.

CZIRÁK, P. *Starostlivosť o rodiny PrV vyslaných do MKM*. In *Vojenská osveta* 1/2013., Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2013. ISBN 978-80-89609-01-7. s. 61 – 91.

MATIS, J., 2015. *Kvalita života rodiny profesionálneho vojaka*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „*Súčasný stav a možný vývoj kvality života rodiny profesionálneho vojaka*“ . Liptovský Mikuláš: Personálny úrad OS SR, 2015. ISBN 978-80-8040-499-4.

PETRUSEK, M. a kol. 1996. *Veľký sociologický slovník zv. 1*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-310-5.

Systém podporných programov zameraný na sociálnu prácu s profesionálnymi vojakmi a ich rodinami, interný materiál MO SR, SELUZ-337/2018-OdSP, Bratislava, 2018

Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ
MO SR, Kutuzovova ul. 8, Bratislava
mail: dominika.cernakova@mod.gov.sk

PhDr. Karol ČUKAN, CSc.
MO SR, Kutuzovova ul. 8, Bratislava
mail: karol.cukan@mod.gov.sk



VOJENSKÁ ODBORNOSŤ FINANČNO-EKONOMICKÁ SLUŽBA

MILITARY EXPERTISE FINANCIAL-ECONOMIC SERVICE

Viera FRIANOVÁ

Abstrakt:

Príspevok sa zaoberá problematikou vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba. V prvej kapitole autorka približuje charakteristiku, analyzuje obsah práce a funkčné oblasti finančno-ekonomické služby. Druhá časť príspevku je venovaná problému prípravy a rozvoja danej vojenskej odbornosti v minulosti a v súčasnosti. Tretia kapitola sprostredkúva čitateľovi skúsenosti z praxe. Autorka príspevku poukazuje najmä na aktuálny stav a dlhodobý negatívny trend vývoja počtu príslušníkov finančno-ekonomické služby, s ktorým sú spojené viaceré možné riziká a negatívne dopady pre prax. V závere príspevku poukazuje na potrebu ďalšieho skúmania problematiky a vyslovuje odporúčania, ktoré by mohli prispieť k riešeniu niektorých identifikovaných problémov.

Kľúčové slová: *finančno-ekonomická služba, finančno-ekonomické zabezpečenie, vojenská odbornosť, príprava, rozvoj, prax.*

Abstract:

This article deals with the issue of military expertise financial-economic service. In the first chapter, the author characterizes the military expertise, analyses the content of the work and the functional areas of the financial-economic service. The second part of the paper deals with the problem of the preparation and development of the military expertise financial-economic service in the past and today. The third chapter informs the reader about practical experience. The author of the paper points in particular to the current state of affairs and the long-term negative trend of the number of members of the financial-economic service, with which several possible risks and negative impacts for practice are associated. At the end of the paper, she points out the need for further examination of the issue and makes recommendations that could contribute to solving some identified problems.

Keywords: *Financial-economic service, financial-economic security, military expertise, preparation, development, practice.*

ÚVOD

Finančno-ekonomická služba (FES) má svoje nezastupiteľné miesto v Ozbrojených silách Slovenskej republiky (OS SR). FES je poradným orgánom veliteľa a plní úlohy v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia a finančnej podpory nielen v čase mieru, ale aj v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu alebo núdzového stavu. Tak, ako iné vojenské odbornosti, aj táto má svoju dlhoročnú históriu poznačenú najmä vplyvom politických udalostí, spoločenských zmien, vojenských, ekonomických a iných faktorov.

Podmienkou zabezpečenia plnohodnotného výkonu odborných a funkčných povinností FES je kvalifikovaný personál. Cieľom predloženého príspevku je charakterizovať danú vojenskú odbornosť, poukázať na problém odbornej prípravy, dopĺňania, rozvoja a udržiavania odborníkov FES – odvolávajúci sa na dostupné poznatky z praxe, formulovať závery a vysloviť vlastné odporúčania.



1. ZÁKLADNÉ POJMY A CHARAKTERISTIKA VOJENSKEJ ODBORNOSTI FINANČNO-EKONOMICKÁ SLUŽBA

Východiskom skúmania problematiky vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba je jednoznačné zadefinovanie základných pojmov finančno-ekonomická služba, finančno-ekonomické zabezpečenie a finančná podpora. Finančno-ekonomická služba OS SR predstavuje všetky subjekty riadenia a výkonné prvky, ktoré plnia úlohy v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia a finančnej podpory. Finančno-ekonomické zabezpečenie sú akékoľvek procesy, úkony a činnosti, ktoré súvisia s plánovaním a realizáciou ekonomických procesov a finančných operácií. Finančná podpora je činnosť síl a prostriedkov finančno-ekonomickej služby s cieľom zabezpečiť bojové, podporné a zabezpečovacie sily alebo ich časť. Predstavuje koordinované plánovanie, riadenie a vykonávanie vo všetkých funkčných oblastiach (1).

Skôr ako budeme charakterizovať danú vojenskú odbornosť, je potrebné uviesť, že aktuálne platný štandard vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba stále absentuje. Podrobnejšiu charakteristiku vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba (VO S14), číslo špecializácie 950 (ČŠp 950) – odborník finančno-ekonomickej služby, obsahovali v minulosti platné Personálne štandardy špecializácií vojenských odborností pre hodnostný zbor dôstojníci (Príloha č. 1) z roku 2009. Z uvedeného dokumentu pre potreby daného príspevku prezentujeme len vybrané časti. Opis charakteristických činností danej odbornosti zahŕňa (2): „výkon vojenskej služby v služobnom pomere profesionálneho vojaka podľa potrieb ozbrojených síl v súlade s príslušnými právnymi predpismi; výkon špecializovaných, odborných a manažérskych funkcií v systéme finančno-ekonomického riadenia zväzkov, útvarov a zariadení v podriadenosti Generálneho štábu OS SR a Centier služieb – Účtovníctvo a Mzdy Úradov finančného zabezpečenia (ďalej len „CS – ÚM ÚFZ“) v podriadenosti SEFIM Ministerstva obrany (MO SR); riadenie a zabezpečovanie systému finančno-ekonomického zabezpečenia v operáciách MKM, NRF, BG EU rovnako ako hotovostného financovania MO SR počas vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu; riadenie a hodnotenie rizík v oblasti finančného riadenia v podmienkach MO SR; realizáciu zásad a princípov pre hospodárenie s prostriedkami štátneho rozpočtu kapitoly rezortu MO SR s dôrazom na zabezpečovanie a dodržiavanie hospodárneho, efektívneho, účinného a účelného vynakladania finančných prostriedkov pri dodržiavaní všeobecne záväzných právnych predpisov; zabezpečovanie, organizovanie a vykonávanie rozpočtovania v systéme obranného plánovania; organizovanie a zabezpečovanie vedenia účtovníctva, výkazníctva a predpísanej evidencie; riadenie a organizovanie systému odmeňovania a vedenie predpísanej evidencie čerpaných platových prostriedkov, zabezpečovanie včasnej a správnej výplaty peňažných náležitostí a dávok príslušníkom zväzkov, útvarov a zariadení; výkon finančnej kontroly, vojensko-odbornej kontroly a analyzovanie stavu finančno-ekonomického zabezpečenia zväzkov, útvarov a zariadení; realizáciu finančných operácií v rámci zväzkov, útvarov a zariadení a voči vonkajším subjektom; vedenie predpísanej evidencie o škodách, pohľadávkach a záväzkoch voči iným právnym subjektom; riadenie, organizovanie a vykonávanie odborných finančno-ekonomických činností prostredníctvom integrovaných ekonomických informačných systémov (SAP R/3 a štátnej pokladnice); vedenie podriadených vrátane riadenia a spracovania odbornej plánovacej a riadiacej dokumentácie; v rámci mierového zabezpečenia výkon práce v kancelárskom prostredí a prevažne v nútenom pracovnom tempe; v operáciách MKM výkon práce v improvizovaných kancelárskych aj terénnych podmienkach v neštandardnom ekonomickom prostredí“. Predmetom práce VO S14 je hospodárenie s rozpočtovými finančnými prostriedkami, riadenie finančno-ekonomických



procesov a ľudí. Požadované vedomosti a zručnosti na danú vojenskú odbornosť a špecializáciu zahŕňajú (2): princípy a zásady všeobecného, vojenského a ekonomického manažmentu; zručnosti z plánovania, organizovania, rozhodovania, kontrolovania a komunikovania v oblasti ekonomického manažmentu; zručnosti z oblasti získavania, spracovania a analýzy ekonomických informácií; zásady vojenskej a finančno-ekonomickej administratívy (štruktúra, obsah a forma odborných finančných dokumentov); spracovanie odbornej, riadiacej, plánovacej a účtovnej dokumentácie; oblasť ekonomiky obrany, rozpočtu a financovania OS SR; obsah, forma a spôsoby riešenia a uskutočňovania finančných operácií; odmeňovanie a vyplácanie peňažných náležitostí a ostatných osobných vyrovnaní; evidencia a správa škôd, pohľadávok a záväzkov a správa daní; atď. Spomínaný dokument podrobne definuje aj požadované osobnostné predpoklady, vlastnosti a špecifické schopnosti danej vojenskej odbornosti, ako aj nasledovné možnosti jej uplatnenia (2): kariérny rozvoj je možný v dôstojníckej hodnosti poručík až plukovník; výkon funkcie možný vo veliteľstvách zväzkov, útvarov a zariadení OS SR primárne v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia, ale podľa potrieb OS SR aj v oblasti logistického zabezpečenia OS SR, personálnej služby a obranného plánovania.

Všeobecné povinnosti (v členení na zodpovednosť, úlohy a kontrolnú činnosť) náčelníka finančno-ekonomickej služby vojenského útvaru vymedzuje Vševojsk-1-1 – Vojenský predpis o všeobecných povinnostiach funkcionárov vojenských útvarov a jednotiek OS SR (2017).

Z hľadiska procesnej analýzy možno finančno-ekonomickú službu „rozložiť“ na nasledovné funkčné oblasti: oblasť hospodárenia s prostriedkami verejnej správy, oblasť odmeňovania, oblasť účtovníctva, finančno-právnu oblasť a finančnú podporu. V rámci jednotlivých funkčných oblastí možno následne analyzovať jednotlivé procesné úkony/činnosti. Oblasť hospodárenia s prostriedkami verejnej správy zahŕňa: monitorovanie rozpočtu, realizáciu rozpočtu, rozpis rozpočtu, zostavenie návrhu rozpisu rozpočtu. Oblasť odmeňovania sa týka evidencie platových prostriedkov, finančnej kontroly, priznávania nárokových zložiek miezd a platov, priznávania peňažných náležitostí, spracovania podkladov k výplatám miezd a platov, tvorby a použitia sociálneho fondu. Do oblasti účtovníctva spadá finančná kontrola, inventarizácia, ďalej príjem, výdaj, úschova a kontrola peňažných prostriedkov v hotovosti, účtovanie návštevy rodiny, účtovanie tuzemskej pracovnej cesty, vedenie účtovníctva, účtovných kníh a pomocnej evidencie. Finančno-právna oblasť zahŕňa: evidenciu pohľadávok a škôd a riešenie škôd na peniazoch. Do oblasti finančnej podpory patrí hotovostné financovanie, odborné riadenie, operačné plánovanie, osobný rozvoj a riadiaca práca (1).

Finančno-ekonomickú službu v rozpočtovej organizácii ministerstvo odborne riadi Úrad finančného zabezpečenia Bratislava (ÚFZ Bratislava), konkrétne jeden z jeho odborov – Odbor riadenia finančnej služby a správy pohľadávok (3). „Činnosť finančno-ekonomickej služby Ozbrojených síl Slovenskej republiky usmerňuje v súčinnosti so Sekciou ekonomiky¹ Oddelenie finančno-ekonomického zabezpečenia (OFEZ) označenie (J-8) Štábu pre podporu operácií Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len ŠbPO GŠ OS SR). Náčelník oddelenia finančno-ekonomického zabezpečenia zodpovedá (okrem iného) aj za odborné riadenie finančno-ekonomickej služby v rámci ozbrojených síl“ (3). V zmysle Pokynov náčelníka GŠ OS SR (NGŠ) k zabezpečeniu plnenia úloh v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia „je k zabezpečeniu organizácie vnútornej činnosti generálneho

¹ Poznámka: Zmenou organizačnej štruktúry v novembri 2016 došlo k zmene názvu Sekcie ekonomiky MO SR (SEEK MO SR) na Úrad správy rozpočtovej kapitoly MO SR (ÚSRK MO SR).



štábu v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia nevyhnutné reagovať na zmeny vyplývajúce z pokynov Úradu správy rozpočtovej kapitoly MO SR a zjednotiť činnosť pri predkladaní požiadaviek v rámci zložiek generálneho štábu a ich realizácii v súčinnosti so zabezpečujúcim Úradom finančného zabezpečenia Bratislava“(4).

„Funkciu garanta vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba, číslo špecializácie 950 plní pre: MO SR, právnické osoby v pôsobnosti MO SR a úrady a zariadenia na zabezpečenie MO SR riaditeľ Úradu finančného zabezpečenia Bratislava, a to v súlade s prílohou č. 6 k služobnému predpisu služobného úradu č. 107/2015 o podrobnostiach o vojenských odbornostiach a ich špecializáciách, o podrobnostiach o plánovaní funkcií pre profesionálnych vojakov a o určení funkcií pre garantov vojenských odborností a súčasne podľa služobného predpisu č. 64/2015 (z 20. septembra 2016)“ (5). V zmysle služobného predpisu (z 22. decembra 2015) o podrobnostiach o vojenských odbornostiach a ich špecializáciách, o podrobnostiach o plánovaní funkcií pre profesionálnych vojakov a o určení funkcií pre garantov vojenských odborností v znení služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 64/2016, služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 25/2017 a služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 44/2017 a služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 22/2018 plní funkciu garanta vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba, špecializácia 950, pre funkcie plánované na organizačnom stupni I, XII a XIII riaditeľ Úradu finančného zabezpečenia Bratislava. Pre všetky ostatné funkcie, okrem prv uvedených, plní funkciu garanta vojenskej odbornosti finančno-ekonomická služba, špecializácia 950, náčelník oddelenia finančno-ekonomického zabezpečenia štábu pre podporu operácií Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky.

2. PRÍPRAVA A ROZVOJ VOJENSKEJ ODBORNOSTI FINANČNO-EKONOMICKÁ SLUŽBA

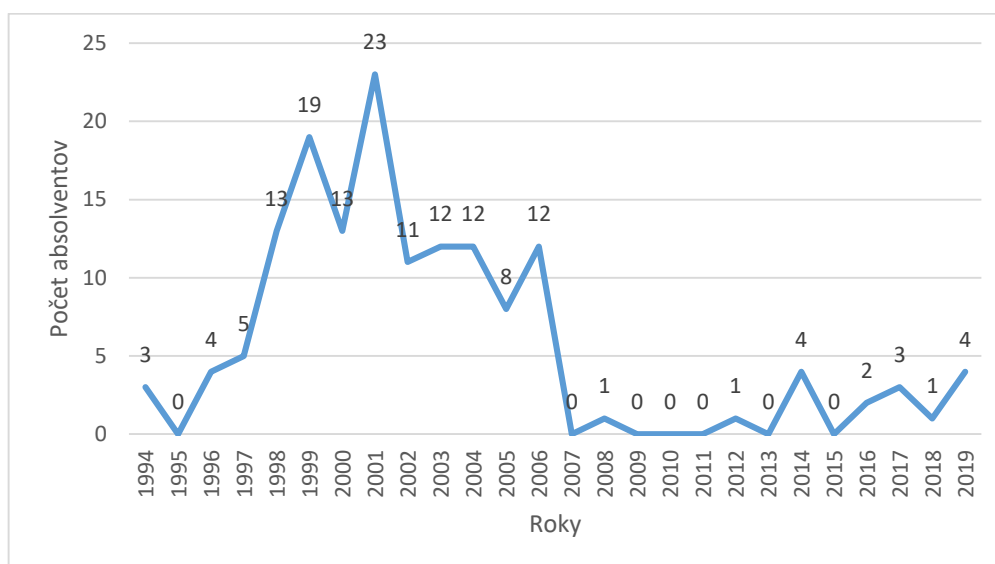
Zabezpečenie plnohodnotného výkonu odborných a funkčných povinností FES na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia v rámci OS SR si vyžaduje nielen stabilizáciu a udržanie súčasného personálu, ale aj systematickú kontinuálnu prípravu ďalších odborníkov.

Príprava vojenskej odbornosti FES má svoju dlhoročnú históriu poznačenú viacerými významnými udalosťami, ktoré zásadne ovplyvnili nielen formu ale aj obsah a dĺžku prípravy odborníkov finančno-ekonomickej služby. Na základe analýzy dostupných dát sme zistili, že prví traja absolventi úspešne ukončili vysokoškolské štúdium v študijnom odbore: Ekonomika armády, finančné zabezpečenie v rámci interného 4-ročného štúdia na Vojenskej akadémii SNP² v Liptovskom Mikuláši v roku 1994 a bol im priznaný titul inžinier. V roku 1996 pripravila daná inštitúcia ďalších štyroch absolventov v študijnom odbore: Ekonomika armády, špecializácia: Finančno-ekonomické zabezpečenie. V príprave odborníkov v rámci uvedeného študijného odboru a špecializácie pokračovala od roku 1997 až do roku 2004 nástupnícka organizácia – Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, Fakulta logistiky. Garantom uvedeného študijného odboru, a teda aj hlavným aktérom prípravy odborníkov v danej oblasti bola jedna z katedier Fakulty logistiky – Katedra ekonomicko-finančná. Príprava sa realizovala formou súvislého interného 5-ročného inžinierskeho štúdia, ktorého obsahom boli ako predmety všeobecného teoretického základu (najmä počas prvých troch rokov štúdia), tak odborné predmety zahŕňajúce problematiku finančného riadenia a financovania OS, problematiku miezd a platov, problematiku finančného a sociálneho zabezpečenia príslušníkov OS, finančno-právnu problematiku atď. Zákomom Národnej rady SR č. 455/2004 Z. z. zo

² Poznámka: Vojenská akadémia SNP bola nástupníckou organizáciou Vysokkej vojenskej technickej školy.



dňa 30. júna 2004 bola zriadená Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika (AOS GMRŠ) v Liptovskom Mikuláši, ako štátna vysoká škola. Zmenila sa celková filozofia vysokoškolského vzdelávania a boli akreditované nové (civilné) študijné programy. Príprava vojenskej odbornosti FES však už nebola obsahom žiadneho zo študijných programov AOS GMRŠ v Liptovskom Mikuláši akreditovaných v jednotlivých stupňoch a formách vysokoškolského štúdia, pričom tento stav pretrváva doposiaľ. V dôsledku uskutočnených reorganizačných zmien by sme školské roky 2004/2005 a 2005/2006 mohli označiť za obdobie tzv. dobiehajúcich študijných odborov a ich špecializácií (vrátane FES), teda za poslednú fázu éry dennej formy vysokoškolského vzdelávania druhého stupňa v študijnom odbore: Ekonomika armády, špecializácia: Finančno-ekonomické zabezpečenie. Na základe analýzy dostupných dát možno konštatovať, že od roku 1994 do roku 2006 (t. j. za trinásťročnú éru) bolo v rámci interného vysokoškolského vzdelávania v Liptovskom Mikuláši pripravených celkom 135 odborníkov FES. Vývoj počtu absolventov danej špecializácie približuje obrázok 1.



Obr. 1 Vývoj počtu absolventov špecializácie: Finančno-ekonomické zabezpečenie

Zdroj: vlastné spracovanie na základe príslušných nariadení rektora a interných dokumentov Centra vzdelávania AOS

Nadobudnutím účinnosti zákona č. 144/2008³ dňa 1. 9. 2008 sa súčasťou štruktúry AOS stalo Centrum kariérneho rozvoja⁴, ktoré sa postupne pretransformovalo na Centrum vzdelávania (CV). CV je doposiaľ jedným zo základných pracovísk AOS zabezpečujúcich celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov, zamestnancov rezortu obrany a iných rezortov, zamestnancov verejnej správy ako aj vzdelávanie realizované podľa zmlúv a dohôd s partnerskými vysokými školami a súkromným sektorom (6). Systém celoživotného vzdelávania zahŕňa aj kurzy potrebné na určitú hodnotu (úroveň), medzi ktoré patrí aj Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl (DKAVŠ). Kurz je základným

³ Poznámka: Zákon o zrušení Národnej akadémie obrany (NAO) maršala Andreja Hadika a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorým prešli práva a povinnosti z NAO na AOS.

⁴ Poznámka: Dňa 1. 7. 2009 bolo Centrum kariérneho rozvoja reorganizované na Centrum ďalšieho vzdelávania, ktoré zabezpečovalo do 31.8.2010 celoživotné vzdelávanie formou jednotlivých kurzov. Celoživotné vzdelávanie v AOS sa od 1.9.2010 uskutočňuje v Centre vzdelávania, ktoré vzniklo reorganizáciou Centra ďalšieho vzdelávania.



pilierom kariérneho vzdelávania dôstojníkov OS SR, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby. Realizuje sa dennou formou štúdia. Dĺžka trvania kurzu je od 13 do 44 týždňov v závislosti od jednotlivých vojenských odborností a ich špecializácií. DKA VŠ je rozdelený na všeobecnú vojenskú prípravu a odbornú vojenskú prípravu. Všeobecná vojenská príprava (VŠVP) je vykonávaná spoločne so všetkými účastníkmi kurzu po dobu 11 týždňov. Po jej skončení je vykonávaná odborná vojenská príprava (OVP). Táto je organizovaná diferencovane podľa vojenských odborností a ich špecializácií, od ktorých sa odvíja (ako sme už uviedli) aj dĺžka jej trvania. Odborná vojenská príprava sa realizuje vo viacerých programoch, vrátane programu VO S14 ČŠp 950. Súčasťou OVP môžu byť aj odborné kurzy. Absolvovaním kurzu a úspešným zvládnutím záverečných skúšok získajú profesionálni vojaci vstupné vojenské vzdelanie pre získanie požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán. Účastníkmi daného kurzu môžu byť profesionálni vojaci v prípravnej štátnej službe po absolvovaní základného vojenského výcviku, ktorí získali vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa a sú pripravovaní pre hodnostný zbor dôstojníkov vo funkcii kadet, alebo profesionálni vojaci, ktorí dosiahli vojenskú hodnosť v hodnostnom zbore mužstva alebo poddôstojníkov a majú byť vymenovaní do vojenskej hodnosti poručík. Na príprave budúcich dôstojníkov sa podieľajú nielen príslušníci CV, ale aj katedier AOS, špecialisti z útvarov OS SR a zariadení rezortu obrany (7). Na príprave vojenskej odbornosti FES participujú najmä: Katedra logistického zabezpečenia AOS (bývalá Katedra manažmentu) – zabezpečuje teoretickú časť odbornej vojenskej prípravy, ďalej Úrad správy rozpočtovej kapitoly MO SR, Úrad finančného zabezpečenia Bratislava, finančno-ekonomická služba vojenských útvarov a zariadení – zabezpečujú odborné stáže účastníkov kurzu. Program odbornej vojenskej prípravy VO S14 v celkovom rozsahu 312 hodín je rozčlenený do nasledovných modulov (8):

- Úloha a postavenie ÚSRK pri riadení finančno-ekonomických procesov, kompetencie a pôsobnosť orgánov finančno-ekonomickej služby na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia OS SR.
- Oblasť hospodárenia s rozpočtovými prostriedkami.
- Oblasť odmeňovania profesionálnych vojakov, zamestnancov v štátnej službe a zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.
- Finančno-právna oblasť.
- Finančno-ekonomické zabezpečenie v operáciách MKM.
- Odborná stáž (v rozsahu 200 hodín).
- Záverečné skúšky.

Kvantitatívne požiadavky na vyškolenie určitého počtu odborníkov FES sa odvíjajú od potrieb rezortu, resp. ozbrojených síl. Ich reálne počty v jednotlivých kurzoch sú však determinované hlavne záujmom zo strany účastníkov. 8. februára 2019 boli slávnostne vyradení absolventi VO S14 v rámci v poradí už 19. DKVŠ. Na základe syntézy dostupných dát možno konštatovať, že od roku 2008 doposiaľ bolo formou tohto kurzu pripravených celkom 16 odborníkov FES. Bližšie pozri obrázok 1.

Predpokladom udržania a rozvoja súčasných, ako aj získania nových spôsobilostí profesionálnych vojakov vo vojenskej odbornosti FES je nielen vzájomná výmena odborných poznatkov a skúseností (najmä v rámci organizovania odborných zhromaždení, rokovaní, pracovných porád a stretnutí) príslušníkov FES, ale aj nastavenie účinného systému ich celoživotného vzdelávania (prostredníctvom odborných kurzov, školení a pod.).



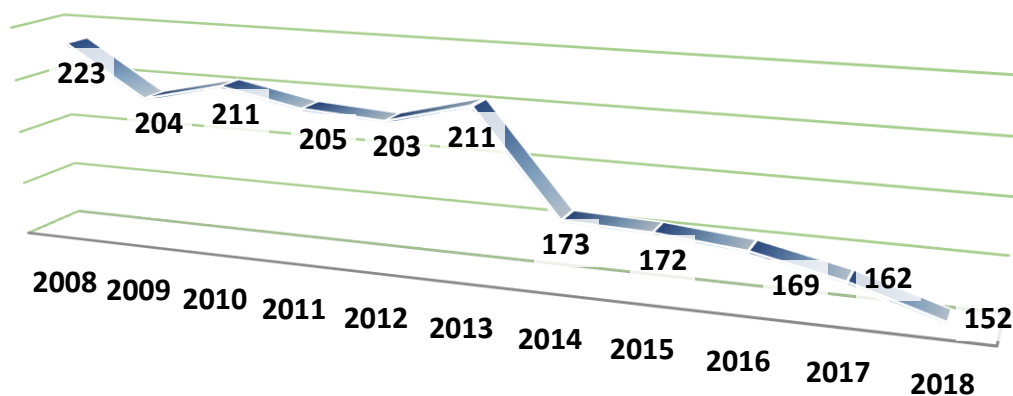
3. SKÚSENOSTI Z PRAXE VOJENSKEJ ODBORNOSTI FINANČNO-EKONOMICKÁ SLUŽBA

Empirické skúsenosti naznačujú, že plnenie úloh v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia a finančnej podpory OS SR výrazne ovplyvnili najmä v minulosti uskutočnené reorganizačné zmeny. Spomenúť možno výcvikový rok 2014, v ktorom bola uskutočnená transformácia Odboru rozpočtovania a financovania (OdRaF) s označením (J-8) ŠbPO GŠ OS SR na Oddelenie finančno-ekonomického zabezpečenia. Uvedená transformácia bola sprevádzaná redukciou počtu pracovníkov FES (z 15 na 11). Vo výcvikovom roku 2015 došlo k zmene kompetencií a pôsobnosti rozpočtových disponentov pre realizáciu centrálnych a decentrálnych výdavkov, vznikol osobitný rozpočtový disponent. V roku 2016 došlo už k spomínanej zmene garanta vojenskej odbornosti S14. Na základe rozhodnutia ministra obrany bola Generálna riaditeľka Sekcie ekonomiky MO SR poverená spracovaním a predložením analýzy stavu štruktúry a zabezpečenia finančno-ekonomickej služby v OS SR⁵. Predmetom predloženej správy bol návrh odborného garanta – SEEK na prehodnotenie vtedajšej štruktúry finančno-ekonomickej služby a jej následné optimalizovanie v roku 2017, ktoré sa malo premietnuť najmä v znížení počtu príslušníkov FES na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia v rámci OS SR (celkovo o 13 profesionálnych vojakov a 16 zamestnancov). Reakciou odborníkov na návrh optimalizácie štruktúry FES bolo poukázanie na jej možné negatívne dopady na (9):

1. zabezpečenie plnohodnotného výkonu odborných a funkčných povinností FES,
2. stratu kvalifikovaného personálu bez možnosti obnovy,
3. výrazné obmedzenie funkčnosti systému finančno-ekonomickej podpory OS SR,
4. udržanie a rozvoj súčasných a získanie nových spôsobilostí profesionálnych vojakov vo vojenskej odbornosti FES,
5. na spoluprácu OS SR s ozbrojenými silami iných štátov v oblasti spoločného financovania, účasť na vojenských operáciách pod velením medzinárodných vojenských organizácií a na vojenských cvičeniach na území a mimo územia SR,
6. personálne zdroje vo vzťahu k vyslaniu profesionálnych vojakov naplnenie úloh mimo územia SR do operácií medzinárodného krízového manažmentu,
7. personálnu nedoplnenosť FES na útvaroch a zariadeniach OS SR.

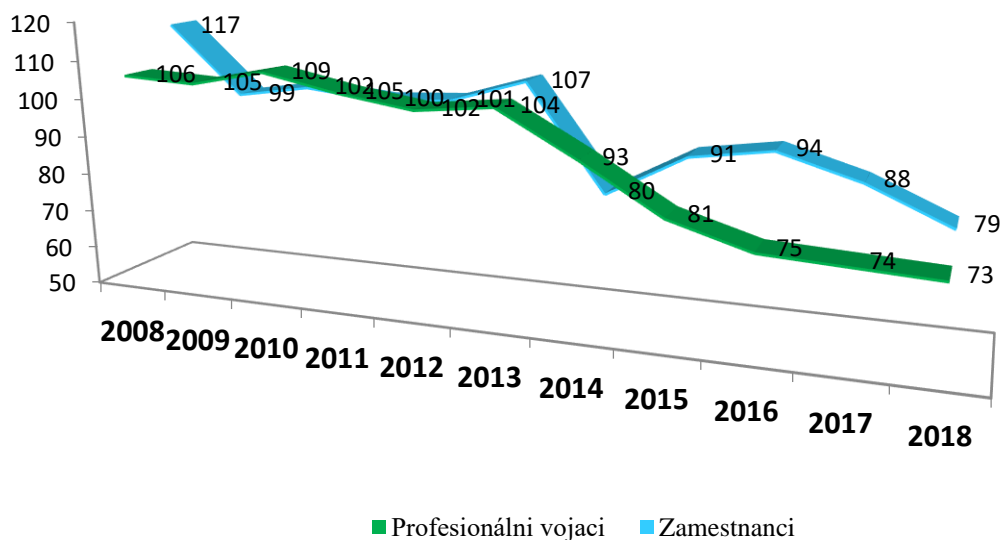
Na základe analýzy dostupných dát možno konštatovať, že za jeden z najpálčivejších problémov danej vojenskej odbornosti, s ktorým sú spojené určité riziká a negatívne dopady pre prax, možno považovať dlhodobý negatívny trend vývoja počtu príslušníkov finančno-ekonomickej služby (1), čo potvrdzujú aj dáta uvedené na obrázkoch 2-5.

⁵ Poznámka: Výsledky a závery predmetnej analýzy boli rozpracované v samostatnej prílohe informačnej správy pre Ministra obrany SR č. ŠbSP-4-9/2016 zo dňa 6. apríla 2016.



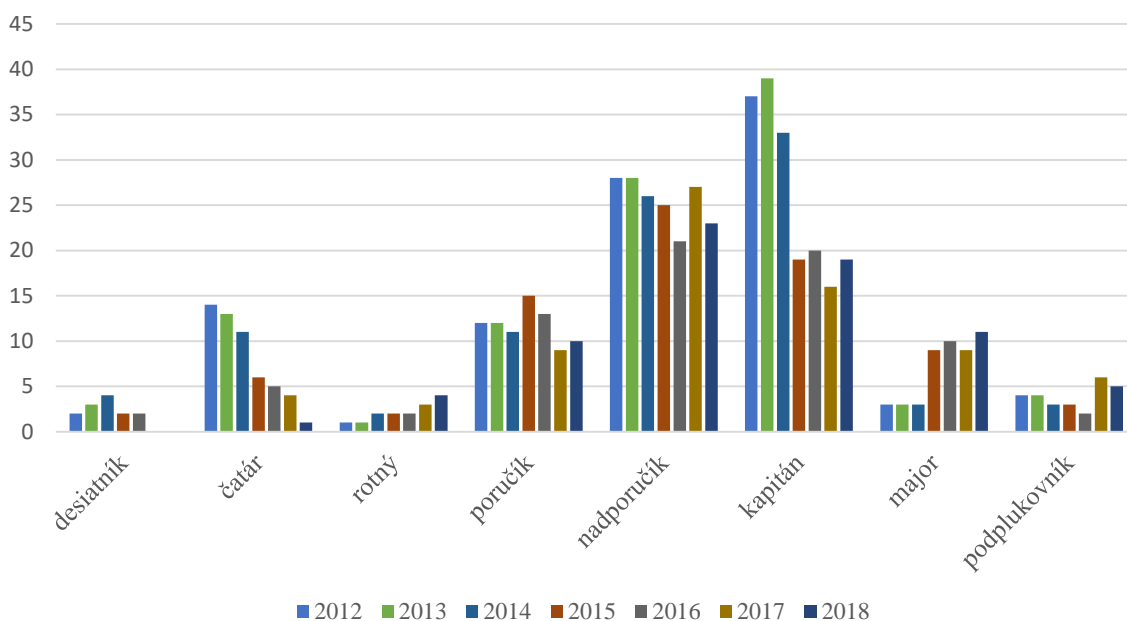
Obr. 2 Vývoj počtu príslušníkov FES OS SR

Zdroj: HAVERLA, T. Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR.



Obr. 3 Vývoj skutočných počtov príslušníkov FES po kategóriách personálu

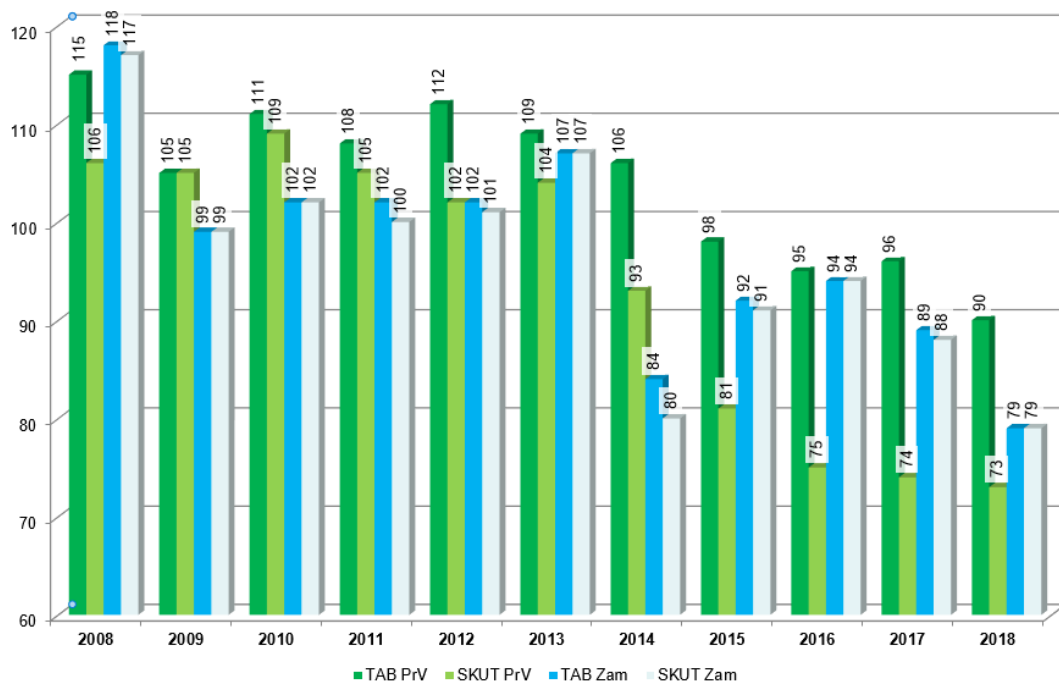
Zdroj: HAVERLA, T. Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR.



Obr. 4 Prehľad hodnotného zloženia vo FES

Zdroj: HAVERLA, T. Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR.

Analýza ďalších dostupných údajov vyúsťuje do záveru, že rastie rozdiel medzi tabuľkovými a skutočnými počtami personálu FES, teda klesá obsadenosť plánovaných funkcií. Táto skutočnosť poukazuje jednak na problém odchodovosti, prípadne fluktuácie v rámci OS SR, ale aj na problém obsaditeľnosti jednotlivých miest, za ktorého hlavnú príčinu možno považovať nedostatok odborníkov v danej špecializácii. Bližšie pozri obrázok 5 a tabuľku 1.



Obr. 5 Vývoj tabuľkových a skutočných počtov personálu FES

Zdroj: HAVERLA, T. Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR.



Tabuľka 1 Prehľad obsadenosti plánovaných funkcií

Plánovaná hodnosť	Skutočná hodnosť									Spolu
	14	22	23	52	53	54	55	56	Vofná	
14	0									
22		1							1	
23		1	3							
52				10						7
53				4	19					5
54					2	15	2			1
55							11			2
56							2	3		1
SPOLU	0	2	3	14	21	15	15	3	17	90/73

POZN: Z celkového počtu 18 voľných funkcií je 3x rodičovská dovolenka a 3 PrV sú vyslaní na plnenie úloh v MKM

Zdroj: HAVERLA, T. Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR.

Odborníci z oblasti FES poukazujú na skutočnosť, že dlhodobý negatívny trend vývoja počtu príslušníkov FES je úzko spojený najmä s obmedzením plnenia úloh v oblasti (9):

- finančno-ekonomických procesov (ne)prebiehajúcich z úrovne NGŠ – riadenie rozpočtových disponentov v podriadenosti NGŠ OS SR priamo cez ÚSRK MO SR,
- odborného a personálneho riadenia FES v OS SR,
- vojenského vzdelávania z oblasti ekonomiky a financovania obrany štátu,
- riadenia finančno-ekonomických procesov počas vojny, vojnového stavu, atď.
- vysielania príslušníkov FES na plnenie úloh v oblasti medzinárodného krízového manažmentu,
- vysielanie príslušníkov FES do kariérnych kurzov z dôvodu splnenia kvalifikačných predpokladov na výkon funkcie a na povýšenie do vyššej hodnosti.

Empirické skúsenosti poukazujú aj na ďalšie závažné fakty, ako sú (1):

- absencia vykonávacieho predpisu týkajúceho sa činností a postupov FES,
- zrušenie predtým platných služobných predpisov a smerníc,
- rôzny rozsah činností založený na odovzdávaní získaných poznatkov a skúseností,
- nejednotnosť pri výkone činnosti na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia OS SR,
- výkon na základe dokumentov bez legislatívnej hodnoty.

Výsledky uskutočnených analýz, prezentované zistenia a formulované závery priviedli odborníkov z oblasti FES k názoru, že identifikované problémy je potrebné systémovo riešiť. Zámerom kompetentných subjektov je zabezpečiť udržanie a rozvoj vojenskej odbornosti FES; pripraviť východiská k zadefinovaniu štandardu vojenskej odbornosti FES; stanoviť kompetencie a pôsobnosť FES OS SR na jednotlivých úrovniach velenia a riadenia OS SR; zjednotiť činnosť, stanoviť postupy, procedúry a pravidlá; vytvoriť predpoklady pre prípravu ďalších predpisov na zabezpečenie plnenia úloh v čase vojny a vojnového stavu (1). Z takto definovaných zámerov vyvstala potreba vypracovania vojenského predpisu FIN X-Y o finančno-ekonomickom zabezpečení v OS SR, ktorý by upravoval rozsah plnenia úloh finančno-ekonomickej služby OS SR, zabezpečil jednotný postup pri zabezpečení výkonu



finančnej podpory a stanovil právomoci a rozsah kompetencií funkcionárov a organizačných zložiek OS SR v danej oblasti na území a mimo územia SR⁶. Predpokladom pre vypracovanie vojenského predpisu je (1):

- zedefinovanie všeobecných ustanovení o FES v OS SR, vymedzenie pôsobnosti finančno-ekonomickej služby na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia OS SR,
- vypracovanie procesnej mapy s cieľom: analyzovať finančno-ekonomické procesy (vo vzťahu k určeniu oblastí pôsobnosti, opisu procesných úkonov, činností, postupov a procedúr) a stanoviť rozsah a spôsob plnenia úloh na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia OS SR,
- prehodnotenie organizačnej štruktúry FES OS SR s cieľom zedefinovať: úlohu a miesto na jednotlivých úrovniach velenia a riadenia OS SR, kompetencie a pôsobnosť na jednotlivých úrovniach velenia a riadenia OS SR,
- rozpracovanie procesných úkonov v oblastiach pôsobnosti.

ZÁVER

Podmienkou zabezpečenia plnohodnotného výkonu odborných a funkčných povinností FES je kvalifikovaný personál, ktorého príprave a rozvoju je potrebné venovať náležitú pozornosť. Na základe analýzy dostupných dát sme dospeli k záveru, že plnenie úloh v oblasti FES je ovplyvnené (v negatívnom zmysle) najmä dlhodobou negatívnym trendom vývoja počtu príslušníkov FES, ktorého príčiny by bolo potrebné ďalej podrobnejšie preskúmať. V tejto súvislosti naše zistenia poukazujú na skutočnosť, že systém prípravy odborníkov danej vojenskej odbornosti uplatňovaný v ostatných rokoch nedokáže dlhodobejšie uspokojiť kvantitatívne požiadavky praxe. Ako je to s naplnením kvalitatívnych požiadaviek by bolo potrebné ďalej preskúmať. Odvolávajú sa na návrh Konceptie manažmentu vojenského personálu OS SR (2019), v ktorej je prioritne kladený dôraz práve na zvýšenie kvality vzdelávania a prípravy profesionálnych vojakov, poukazujeme aj na potrebu zlepšiť odbornú prípravu vojenskej odbornosti FES, a to či už skvalitnením systému doterajšej prípravy formou DKVŠ, najmä v zmysle posilnenia rozsahu hodín odbornej stáže, alebo systémovejším riešením. Toto vidíme v možnosti prípravy odborníkov FES v rámci akreditovaného študijného programu Bezpečnosť a obrana štátu v budúcnosti rozšíreného o modul FES, ktorého štruktúra a obsah povinne voliteľných predmetov by zodpovedal potrebám danej špecializácie. Uvedené riešenie podľa nášho názoru ponúka možnosť návratu k systematickejšej, komplexnejšej kontinuálnej vysokoškolskej príprave odborníkov FES.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. HAVERLA, T. *Odborné zhromaždenie príslušníkov finančno-ekonomickej služby OS SR*. Tatranské Zruby. 2018. (ppt. prezentácia). [online]. [cit.2019-02-14]. Dostupné na internete:
<<http://web.gs.mil.sk/sbpo/ofez/Odborn%20zhromadenie%20prslunkov%20finannej%20luby/Forms/TAKTO.aspx>>.

⁶ Poznámka: Napriek tomu, že tlač a distribúcia uvedeného predpisu bola plánovaná na december 2018, v čase písania príspevku nebol dokument dostupný.



2. *Personálne štandardy špecializácií vojenských odborností pre hodnostný zbor dôstojníci*. Príloha č. 1 k nariadeniu náčelníka Štábu pre podporu operácií Generálneho štábu OS SR. 2009. s. 115-116.
3. *Organizačný poriadok Ministerstva obrany Slovenskej republiky v znení 1. až 57. dodatku* (s účinnosťou od 1. augusta 2018) [online]. [cit.2019-02-08]. Dostupné na internete: <<http://web1.mil.sk/Lists/Organizan%20poriadok/DispForm.aspx?ID=1&Source=http%3A%2F%2Fweb1%2Emil%2Esk%2FLists%2FOrganizan%2520poriadok%2FAAllt%2Easpx&ContentTypeId=0x0104000FE0D6F63EDB6B4DA670A12895B76BDB>>.
4. *Pokyny náčelníka Generálneho štábu OS SR k zabezpečeniu plnenia úloh v oblasti finančno-ekonomického zabezpečenia*. Bratislava: Generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky. Oddelenie finančno-ekonomického zabezpečenia (J-8). 2018, Č.p. ŠbPO-203/2018, 8 p.
5. *Pôsobnosť ÚFZ Bratislava*. [online]. [cit.2019-02-08]. Dostupné na internete: <<http://web.ufzba.mil.sk/SitePages/Pôsobnosť%20ÚFZ%20Bratislava.aspx>>.
6. *Poslanie centra vzdelávania*. [online]. [cit.2019-02-21]. Dostupné na internete: <http://www.aos.sk/cv/index.php?go=cdv_poslanie>.
7. *DKAVŠ. Charakteristika kurzu*. [online]. [cit.2019-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.aos.sk/cv/index.php?go=dkavs>>.
8. *Príloha č. 18 – Program OVP S14*. [online]. [cit.2019-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.aos.sk/cv/index.php?go=dkavs>>.
9. HAVERLA, T. *Odborné zhromaždenie príslušníkov finančnej služby*. Smrekovica. 2016. (ppt. prezentácia). [online]. [cit.2019-02-11]. Dostupné na internete: <<http://web.gs.mil.sk/sbpo/ofez/Odborn%20zhromadenie%20prslunkov%20finannej%20sluby/Forms/TAKTO.aspx>>.
10. *Vševojsk-1-1 – Vojenský predpis o všeobecných povinnostiach funkcionárov vojenských útvarov a jednotiek OS SR*. Bratislava. 2017. [online]. [cit.2019-03-07]. Dostupné na internete: <http://predpisy.mil.sk/default.asp?cMark=2&mark=1&act=show_system_doc&area=1&system=35&doc=3276>.

Ing. Viera FRIANOVÁ, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia

Akadémia ozbrojených síl GMRŠ

Demänová 393

031 06 Liptovský Mikuláš

e-mail: viera.frianova@aos.sk



ZNACZENIE EDUKACJI DLA BEZPIECZEŃSTWA W WYCHOWANIU

THE IMPORTANCE OF EDUCATION FOR SAFETY IN EDUCATION

Miłosz GAC; Klaudia SKELNIK

Abstract:

The problem of security at various levels of social life is the source of creating and perpetuating behaviors, attitudes and patterns of action conducive to the survival of man as an individual and as a species. Educating (or socializing) in caring for your safety and the closest environment accompanies the unit from an early age, hence the issue is an important element of reflection of both theoreticians and practitioners. The article is of a review nature - based on the findings of researchers, it addresses the issue of the importance of education for safety in upbringing from the perspective of pedagogy, sociology and related sciences. And to capture the role that education plays for safety in the process of upbringing requires taking into account several factors that the author will try to describe as a determinant of the assumed goal.

Keywords: *security, education, and youth upbringing.*

WSTĘP

Problem bezpieczeństwa na różnych poziomach życia społecznego stanowi źródło kreowania i utrwalania zachowań, postaw oraz wzorów działania sprzyjających przetrwaniu człowieka jako jednostki, oraz jako gatunku. Wychowywanie (bądź socjalizowanie) w dbałości o bezpieczeństwo swoje i najbliższego otoczenia towarzyszy jednostce od najmłodszych lat, stąd problematyka stanowi ważny element refleksji zarówno teoretyków, jak i praktyków. Niniejsza praca ma charakter przeglądowy – opierając się na ustaleniach badaczy podejmuje problem znaczenia edukacji dla bezpieczeństwa w wychowaniu z perspektywy pedagogiki, socjologii oraz nauk im pokrewnych.

Uchwycenie roli jaką odgrywa edukacja dla bezpieczeństwa w procesie wychowania wymaga uwzględnienia kilku czynników. Po pierwsze, należy przedstawić zjawisko „bezpieczeństwa” z perspektywy różnic definicyjnych. Niejednoznaczność tego terminu, przy jednoczesnej powszechności jego stosowania, w procesie konceptualizacji pozwala wprowadzić wiele odmiennych perspektyw – każda z nich akcentując inny wymiar społecznej percepcji bezpieczeństwa otwierając tym samym nowe możliwości interpretacyjne. Zabieg ten nierozzerwalnie wiąże się z koniecznością zastanowienia nad powiązanymi z nim zjawiskami, takim jak chociażby „ryzyko” i „niepewność”. Podobnie należy postąpić z pojęciami „edukacja” i „wychowanie”. Dopiero tak szerokie przedstawienie uwypukla cech tytułowych zjawisk i procesów jednocześnie umożliwiając przejście do kolejnych elementów analizy.



Po drugie, prześledzenie historycznych śladów obecności edukacji dla bezpieczeństwa w ogólnym systemie edukacji i wychowania podkreśla znaczenie, jakie przypisywano jej w przeszłości oraz fakt jej nieustannej obecności w sferze refleksji naukowej i potocznej. Pod różnymi nazwami, w odmiennych ramach instytucjonalnych, krajach i kulturach, kształtowane jedną z podstawowych potrzeb człowieka – przetrwaniem – wychodząc od podstawowej komórki społecznej (rodziny), nabierało form instytucjonalnych, które dzisiaj w Polsce realizowane są pod hasłem „edukacji dla bezpieczeństwa”. Swoista archeologia tego przedmiotu na przykładzie Polski pozwala także skonkretyzować związek pomiędzy edukacją dla bezpieczeństwa a wychowaniem, międzygeneracyjnym przekazywaniem wartości i reprodukowaniem instytucji społecznych.

Ostatnim, trzecim, czynnikiem uwzględnionym w niniejszej pracy jest funkcjonowanie edukacji dla bezpieczeństwa w aktualnym systemie edukacji instytucjonalnej prowadzonej przez placówki oświatowe oraz innych przedstawicieli instytucji państwowych (policja). Przedstawienie zmian wprowadzonych ustawą z 2017 roku w systemie edukacyjnym oraz miejsca w nim edukacji dla bezpieczeństwa, to także element obrazujący transmisję wartości, pożądanych postaw i zachowań.

Rozdział 1: Bezpieczeństwo i wychowanie

Pojęcie bezpieczeństwa doczekało się wielu konceptualizacji. Nieuchwytność jego jednoznacznego ujęcia wynika nie tylko z zakresu znaczeniowego, jaki obejmuje, ale także z faktu opisywania za jego pomocą zarówno stanów, jak i procesów. Negatywna definicja bezpieczeństwa sprowadzająca je do „braku zagrożenia” nie ułatwia uchwycenia sensowności jego stosowania w odniesieniu do edukacji. Stąd przegląd wybranych definicji terminu „bezpieczeństwo” jest konieczny, jako punkt wyjścia do rozważań nad znaczeniem edukacji dla bezpieczeństwa w wychowaniu.

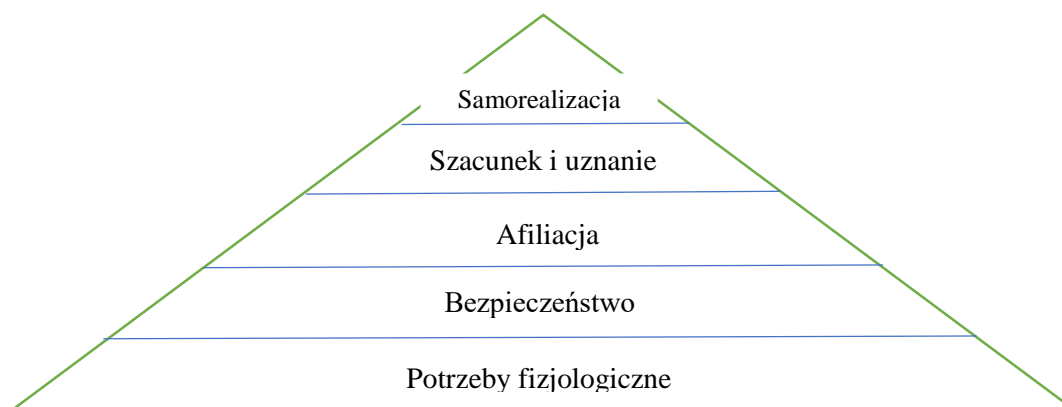
1.1. Bezpieczeństwo

Etymologia słowa „bezpieczeństwo” charakteryzuje podstawowy wymiar kształtujący jego znaczenie, o którym była już wcześniej mowa, a więc brak zagrożenia. Łaciński źródłosłów terminu (*sine cura – securitas*) wskazuje na brak (*sine – bez*), niepokój, troskę (*cura*) oraz wolność od troski, stan bez zagrożeń (*securitas*) (Sikorska 2015: 106). Powstała przez negację definicja wiąże opisywane zjawisko z innym (zagrożenie), którego występowanie, rodzaj oraz zasięg staje się podstawą wyróżnienia wymiarów bezpieczeństwa.

Poczucie bezpieczeństwa jest jedną z fundamentalnych potrzeb człowieka na co zwrócił uwagę już Abraham Maslow tworząc swoją piramidę. Kumulatywny i hierarchiczny charakter zaprezentowanej przez niego koncepcji wyznacza kolejne wymiary potrzeb, których zaspokojenie uzależnia od zapewnienie podstaw fizjologicznych i jako drugiego – bezpieczeństwa.

W ten sposób brak zagrożenia staje się punktem wyjścia dla potrzeb przynależności, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Takie usytuowanie wpływa na rolę, jaką poczucie bezpieczeństwa odgrywa w życiu zarówno jednostki, jak i zbiorowości ludzkich.

Rysunek nr 1: Piramida potrzeb Abrahama H. Maslowa.



Źródło: Łukawska M., 2016a, *Wpływ doskonalenia jednostki na zapewnienie bezpieczeństwa*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” nr 4(20), s. 44.

W ten sposób uwidacznia się kolejne znaczenie terminu „bezpieczeństwo”, tym razem jako wartości. Przenosząc rozważania ze skali mikro- na makrospołeczną, czyli z perspektywy jednostek na duże zbiorowości, bezpieczeństwo jako wartość można scharakteryzować poprzez wskazanie celów i interesów państwa. Jerzy Stańczyk prowadząc rozważania nad bezpieczeństwem w stosunkach międzynarodowych powołuje się na ustalenia Józefa Kukułki, który przedstawił listę wartości będących jednocześnie celami polityki bezpieczeństwa państwa. Wśród nich wymienił: przetrwanie, integralność terytorialną, niezależność polityczną oraz jakość życia (Stańczyk 2013: 108). Powstały w ten sposób katalog wymienia najważniejsze sfery działań państwa pod kątem bezpieczeństwa oraz charakteryzuje jego kluczowe wymiary dla wyeliminowania poczucia zagrożenia.

Płynny charakter świata społecznego wpływa także na pojmowania bezpieczeństwa jako procesu. Immanentnymi cechami współczesnej rzeczywistości są zmienność oraz przyspieszenie, których współwystępowanie wymusza tworzenie nowych strategii zapobiegających poczuciu zagrożenia. Proces ten, którego dynamika nabrała tempa szczególnie w XX wieku, można zobrazować zaczerpniętymi z historii przykładami. Po II wojnie światowej dwubiegunowy podział świata kształtował postrzegania zagrożeń na arenie międzynarodowej w kategoriach konfliktu dwóch sprzecznych systemów politycznych, stylów życia i światopoglądów. Wraz z upadkiem tak zwanego bloku wschodniego zagrożenia uległy przeformułowaniu, a nowego, równie wyrazistego kształty przybrały po zamachach na World Trade Center w 2001 roku. Światowym zagrożeniem numer jeden stał się terroryzm, a kolejne zamachy ugruntowały definiowanie nowych zagrożeń w kategoriach przetrwania.

Kolejnym przemawiającym do wyobraźni przykładem zmienności i przyspieszenia, jest postęp technologiczny, który wprowadził nieznanne dotąd formy zagrożeń informatycznych. Ekspansja nowych rozwiązań informatycznych, a zwłaszcza popularność Internetu, sprawiły, że współcześnie niemożliwym jest prowadzenie rozważań nad bezpieczeństwem i zagrożeniami bez uwzględnienia rzeczywistości cyfrowej. Jak zauważa Magdalena Szpunar: „Internet stał się nową przestrzenią społeczną, gdzie realizuje się większość ludzkich potrzeb. Internauci mają możliwość zaspokajania potrzeb wyższego rzędu takich jak samorealizacja, czy uznanie poprzez własne strony WWW, blogi, aż po potrzeby fizjologiczne realizowane na przykład dzięki możliwości zakupów poprzez Internet” (Szpunar 2007: 95). Wraz z możliwościami płynącymi z funkcjonalności oferowanych przez i w Internecie tworzą się i rozwijają kolejne formy zagrożeń, a zatem także nowe odmiany bezpieczeństwa.



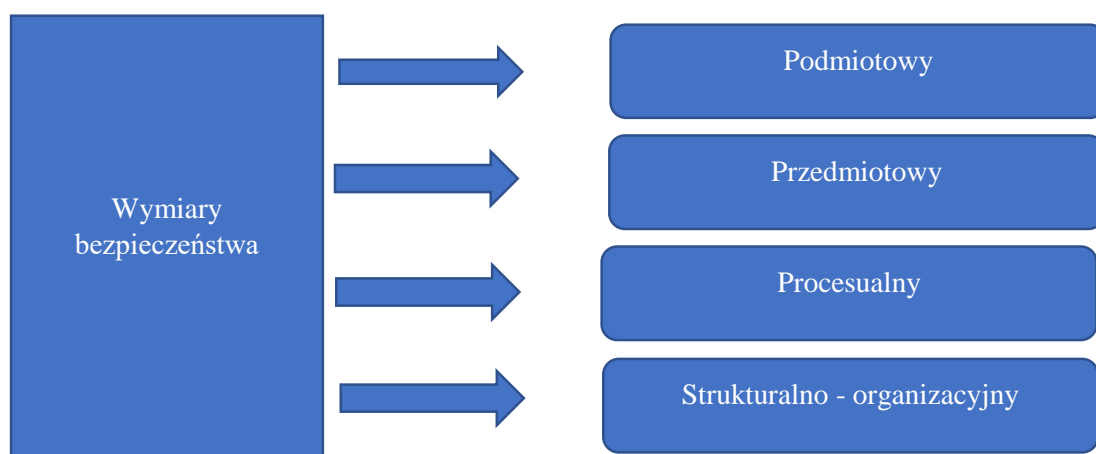
Bezpieczeństwo jest jednak nie tylko procesem, ale także stanem. Politolog, Daniel Frei, wyodrębnił cztery stany bezpieczeństwa stanowiące swoiste kontinuum, którego wyznacznikami są postrzeżenie oraz trafna identyfikacja zagrożeń. Pierwszym wyodrębnionym stanem jest brak bezpieczeństwa, a charakteryzuje go rzeczywiste zagrożenie oraz prawidłowe postrzeżenie przeciwnika. Drugi, to stan obsesji, w którym niewielkie zagrożenia są wyolbrzymiane. Trzeci cechuje się niedocenianiem rzeczywistych niebezpieczeństw, a Frei nazywa go stanem fałszywego bezpieczeństwa. Czwartym, zamykającym kontinuum stanem, jest poczucie bezpieczeństwa, w którym co prawda występują niewielkie zagrożenia, ale są one odpowiednio identyfikowane i postrzegane (Łukawska 2016b: 145).

Dla uzupełnienia obrazu definicyjnego terminu „bezpieczeństwo” warto także zwrócić uwagę na kilka przypisywanych mu cech, które w edukacji dla bezpieczeństwa są szczególnie eksponowane. W podręczniku wydawnictwa Nowa Era dla szkół podstawowych „Żyję i działam bezpiecznie...” wyróżnia się rodzaje bezpieczeństwa ze względu na dwa główne czynniki: jego podmiot oraz przedmiot. Elementy te zostały sprowadzone do pytań: „kogo dotyczy?” oraz „czego dotyczy?”. W pierwszym przypadku autor podręcznika zwraca uwagę na bezpieczeństwo jednostkowe oraz zbiorowe, w drugim na takie rodzaje bezpieczeństwa jak militarne, ekologiczne, społeczne, polityczne i gospodarcze (Słoma 2017: 8). W dalszej części podręcznika informacje te zostają poddane pogłębieniu w oparciu o przykłady i dodatkowe wyjaśnienia.

Anna Polcyn-Radomska dokonując przeglądu różnych definicji bezpieczeństwa zauważa: „Powszechność rodzi wieloznaczność, dlatego dla dokładnego określenia dziedziny lub obszaru, jakiego bezpieczeństwo dotyczy, współcześnie dodaje się odpowiedni przymiotnik. W związku z mnogością powstających w ten sposób określeń, dla zrozumienia i uporządkowania problematyki bezpieczeństwa, konieczne stało się wyróżnienie jego podstawowych wymiarów” (Polcyn-Radomska 2014: 222). W dalszej części swojego artykułu autorka wymienia cztery wymiary bezpieczeństwa wprowadzające wspólne elementy różnorodnym definicjom:

- podmiotowy (jednostkowy, lokalny, narodowy, międzynarodowy, globalny),
- przedmiotowy (wartości, środki i narzędzia, aktywność państwowa),
- procesualny (polityka, strategie współzależności),
- strukturalno-organizacyjny (organizacje, instytucje, działania) (Tamże).

Rysunek nr 2: Wymiary bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie za Polcyn-Radomska A., 2014, *Wartość, znaczenie i uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego*, „Kwartalnik naukowy” nr 1(17), s. 222.



Pokrewnymi terminami związanymi z bezpieczeństwem są „niepewność” oraz „ryzyko”. Oba odnoszą się do subiektywnej oceny poczucia braku stabilności i trwałości własnej sytuacji życiowej bądź konieczności zarządzania niebezpieczeństwami, które mogą (ale nie muszą) dopiero wystąpić.

W ostatnich latach najbardziej znanym teoretykiem zajmującym się „niepewnością” jako permanentną cechą wpisaną w życie jednostek w kapitalistycznym świecie jest Guy Standing. Według niego współczesny świat zdominowany przez kapitalistyczną gospodarkę wymusza na pracownikach elastyczność, która przejawia się w następujących wymiarach:

- elastyczność płac (dostosowanie do zmian w popycie);
- elastyczność zatrudnienia (dla firm łatwa i bezkosztowa możliwość zmian poziomu zatrudnienia – skutkiem zmniejszenie bezpieczeństwa pracy i ochrony pracy);
- elastyczność miejsc pracy (między innymi: łatwe przemieszczanie pracowników wewnątrz firmy);
- elastyczność umiejętności (możliwość dopasowywania umiejętności pracowników) (Standing 2014: 7).

Przypisanie takich cech rynkowi pracy legło u podstaw powstania nowej klasy społecznej – prekariatu. Według Standinga klasę tę charakteryzuje stałe poczucie niepewności, które doświadczane jest w sferze płac, form i samego zatrudnienia czy służby zdrowia. Charakteryzując prekariat sam zaznaczał: „Znacznie większa część żyje w strachu i zagrożeniu; większość nie identyfikowałaby się zapewne z demonstracjami EuroMayDay (...) Dryfują pozbawieni celu, z przyczajonym gniewem, zdolni skrócić politycznie w stronę skrajnej prawicy lub skrajnej lewicy, wzmacniając populistyczną demagogię, która gra na ich obawach i fobiach” (Standing 2014: 4).

Ryzyko z kolei w dużym uproszczeniu można określić jako pewnego rodzaju niepożądane zdarzenie lub skutek takiego zdarzenia (Hansson 2018). Dwoistość oraz niepożądany charakter ryzyka wpłynęły na kształtowanie i ewolucje strategii zarządzania nim. Powszechność oraz wpływ ryzyka na życie i funkcjonowanie jednostek dostrzegli badacze z różnych dziedzin wiedzy. Mary Douglas, amerykańska antropolożka, stwierdziła, że „ryzyko wyraża niepokój związany z możliwością zagrożenia spójności systemu kwalifikacyjnego. Takie naruszenie jest nie tylko występkiem przeciwko moralności, ale przeciwko konstytucji porządku społecznego i politycznego, zorientowanego na wartości moralne” (Arnoldi 2011: 54).

Funkcjonowanie w przestrzeni publicznej zagrożeń oraz postrzeganie ich jako potencjalne ryzyko, to także efekt działania mechanizmów kulturowych. Koncepcja wzmocnienia społecznego opracowana przez Jeanne X. Kasperson i Rogera E. Kaspersona ma na celu odwzorowanie schematów interpretacji ryzyka w sferze publicznej (Arnoldi 2011: 142). Proces wzmacniania lub wygaszania mocy informacji o zagrożeniu jest udziałem wielu aktorów określanych „stacjami nadawczymi”, a wśród nich można wymienić:

- grupy naukowców;
- instytucje zarządzające ryzykiem;
- środki przekazu;
- działacze i grupy na rzecz ochrony środowiska;
- liderów opinii w grupach społecznych;
- grupy rówieśników;
- agendy rządowe (Tamże: 143).



1.2. Edukacja, wychowanie, kompetencje

Podstawowymi pojęciami edukacji są: wychowanie i kształcenie. Oba wywodzą się z wyróżnianych przez badaczy zdolności życiowych człowieka powiązanych z różnymi sferami jego funkcjonowania (na przykład intelektualnego, fizycznego czy motywacyjnego) (Lorek 2017: 286). Łączy je również cel, jakim jest poszerzenie stanu wiedzy jednostki, rozwijanie jej umiejętności oraz cech (Pieczywok 2015: 458).

Wychowanie to w szerokim rozumieniu „świadomie organizowana działalność społeczna, oparta na stosunku wychowawczym między wychowankiem a wychowawcą, której celem jest wywoływanie zamierzonych zmian w osobowości wychowanka” (Zarzecki 2012: 36). Warto zwrócić uwagę na dwie najważniejsze cechy wskazanej definicji. Po pierwsze wychowanie to działalność społeczna, a więc obejmuje zarówno relacje ogólnospołeczne, jak i międzyjednostkowe. Po drugie działanie to jest celowe, a zatem istnieje, bądź zakłada się występowanie pewnego typu idealnego, do którego dążenie stanowi podstawę całego procesu – jest to cecha szczególnie ważna pod kątem dalszych analiz edukacji dla bezpieczeństwa.

Kształcenie z kolei to działania mające na celu umożliwienie „uczącej się jednostce poznanie świata, przygotować ją do zmieniania świata oraz ukształtować jej osobowość” (Lorek 2017: 286). Kształcenie zatem nie tylko formuje osobowość członków społeczeństwa, ale także sprzyja nabieraniu przez nich kompetencji niezbędnych do dalszego funkcjonowania. Znaczenie nabywania i poziomu kompetencji znalazło swoje odzwierciedlenie między innymi w dokumencie „Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie”. W „Zaleceniu...” kompetencję definiuje się „jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji” oraz wymienionych zostało osiem kompetencji kluczowych, czyli niezbędnych „do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia”. Wśród nich znalazły się:

- porozumiewanie się w języku ojczystym,
- porozumiewanie się w językach obcych,
- kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne,
- kompetencje informatyczne,
- umiejętność uczenia się,
- kompetencje społeczne i obywatelskie,
- inicjatywność i przedsiębiorczość,
- świadomość i ekspresja kulturalna¹.

Proces edukacji stanowi obiekt zainteresowania nie tylko polityki czy pedagogiki, ale także innych gałęzi wiedzy. W socjologii funkcjonuje pokrewny wychowaniu termin „socjalizacji” wprowadzony przez klasyka tej dziedziny wiedzy, Emilea Durkheima. W połowie XX wieku termin ten został zaadaptowany na potrzeby pedagogiki zachowując jednak swój charakter i zakres znaczeniowy. W wąskim znaczeniu odnosi się on do wpływu życia społecznego, w ramach którego funkcjonuje jednostka na nią samą oraz jednocześnie skutek tego wpływu – przybiera on postać zmian w osobowości jednostki (Zarzecki 2012: 37). Socjalizacja to zatem proces włączania do życia w społeczeństwie poprzez nabywanie przez jednostkę umiejętności i kompetencji umożliwiających jej aktywne i zgodne z formalnymi i nieformalnymi regułami odgrywanie ról społecznych. Warto zaznaczyć, że taka definicja płynie z założeń samego Durkheima, który był przekonany, że edukacja jest

¹ Źródło: Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L.394/10 PL, 30.12.2006.



rzeczywistością społeczną, a samo wychowanie jest ściśle powiązane ze strukturami społecznymi. Wychowanie w jego ujęciu stanowiło odzwierciedlenie społeczeństwa i służyło podtrzymywaniu jego struktur (Lukes 2012: 153).

W podobnym tonie utrzymane są teoretyczne rozważania nad wychowaniem innego klasyka socjologii, Floriana Znanieckiego. Uważał on, że wychowanie stanowi jedną z funkcji społecznych zapewniającą ciągłość kulturową grupy, a jego główna teza sprowadzała się do stwierdzenia o konieczności umieszczenia procesu wychowania w szerszym kontekście społecznym. Tym samym wykluczał on interpretowanie wychowania jako procesu, który zachodzi jedynie pomiędzy wychowankiem i wychowawcą – pośrednio zaangażowane jest w nie całe społeczeństwo wnosząc powszechnie podzielane wartości i normy (Goriszowski, Kowolik 2001: 43).

W niniejszym rozdziale zostały poddane analizie podstawowe pojęcia związane z edukacją dla bezpieczeństwa. Różnorodność interpretacji, wielopłaszczyznowość oraz powszechność stosowania takich pojęć jak bezpieczeństwo, edukacja czy ryzyko i niepewność wymuszają uświadomienie sobie złożoności poruszanego tematu pod kątem osadzenia go w danej dziedzinie wiedzy oraz aktualnych celów i wydarzeń.

Rozdział 2: Edukacja dla bezpieczeństwa w Polsce – rys historyczny

Od pradawnych czasów człowiek dąży do zapewnienia sobie bezpieczeństwa poprzez wyeliminowania czynników zagrożenia – nadrzędność potrzeby przetrwania wymuszała innowacyjność, a co za tym idzie przeciwdziałanie bądź unikanie potencjalnych katastrof. Początkowo człowiek stawiał czoła siłą natury, ale wraz z rozwojem cywilizacyjnym większość niebezpieczeństw płynących ze świata przyrody zdołał wyeliminować, bądź ograniczyć ich skutki.

Prawdziwą rewolucję przyniosły zmiany w obrębie świata społecznego. Wspomniane powyżej zmienność i przyspieszenie towarzyszące teraźniejszemu społeczeństwu ludzkim wprowadziły i wprowadzają nowe, niespotykane wcześniej elementy, których wpływ na bezpieczeństwo jest nieznaną bądź ocenianą błędnie. Nieprzystawalność ocen do rzeczywistości może mieć wiele źródeł, jednak za najważniejszą należy uznać fragmentaryczność posiadanych danych w momencie jej dokonywania – niemożliwym jest posiadanie pełnej informacji chociażby ze względu na poziom złożoności świata społecznego oraz nieprzewidywalny charakter ludzkich działań.

Jak wspomniano powyżej potrzeba przetrwania towarzyszy człowiekowi od najdawniejszych czasów. Stąd podejmowane przez niego działania mające na celu zapewnienie poczucia bezpieczeństwa można traktować jako pierwsze próby wypracowania skutecznych narzędzi obrony przed zagrożeniami. Na bardzo podstawowym poziomie na tym etapie historii ludzkości można by doszukiwać się początków edukacji dla bezpieczeństwa. Oczywiście nie w takiej formie i pod inną nazwą od tej, którą znamy dzisiaj, jednak ze zbieżnym celem.

W okresie średniowiecza zinstytucjonalizowana edukacja była domeną stanu duchownego, a umiejętności związane z walką zbrojną przekazywane były w drużynach książęcych. Wraz z podjętym przez Stanisława Augusta Poniatowskiego zobowiązaniem z 1764 roku otwarto placówkę powszechnie znaną pod nazwą: Szkoła Rycerska w Warszawie. Jak pisze Robert Stawicki przedstawiając jej historię: „Szkole tego typu wyznaczono dwa cele. Przede wszystkim miała ona przygotować młodzież szlachecką do służby wojskowej, kształcąc ją na biegłych w rzemiośle wojennym oficerów. Ponadto, poprzez prowadzenie równoległego kształcenia ogólnego starano się wychować młodego obywatela



Rzeczypospolitej, zdolnego do pełnienia obowiązków państwowych” (Stawicki 2015: 5). W celach tych zawierają się dwa podstawowe wymiary aktywności na rzecz bezpieczeństwa: działanie w obliczu fizycznego zagrożenia (biegły w swoim rzemiośle wojennym oficer) oraz działanie w stanie pokoju (obywatel zdolny do pełnienia obowiązków państwowych). Warto także przyjrzeć się bliżej cechom, jakimi powinien wyróżniać się kadet Szkoły Rycerskiej. W *Katechizmie kadeckim* na pytanie „jaki powinien być kadet?” pada odpowiedź: „Kadet winien mieć miłość, bojaźń Boga i przywiązanie do religii przed oczyma, powinien ojczyznę swą kochać i jej dobro nade wszystko, i sposobić się do tego, aby się mógł zdalnie poświęcić na jej usługi, powinien być cnotliwy, pełen poszanowania dla zwierzchnych, dobroczynności i afektu dla równych, względu dla niższych” (cyt. za: Stawicki 2015: 10). Szkoła Rycerska, będąca pierwszą uczelnią wojskową w Polsce, funkcjonowała jedynie trzydzieści lat, a jej działalność zakończył upadek insurekcji kościuszkowskiej w 1794 roku.

Okres rozbiorów, to czas gdy nie istniały oficjalne struktury mogące podjąć się edukowania narodu polskiego w zakresie bezpieczeństwa. Elementy takiej edukacji w dużej mierze przeszły w obręb zadań rodziny oraz tajnych stowarzyszeń. Stąd przysposobienie obronne w czasie II Rzeczypospolitej nabrało szczególnego znaczenia ze względu na takie czynniki jak tradycja walk narodowowyzwoleńczych i związków strzeleckich, niekorzystnej sytuacji geopolitycznej, a nawet ze względów ekonomicznych (Wojtyca 2001: 5).

Sylwia Zakrzewska w artykule „Terazniejszość i przyszłość edukacji dla bezpieczeństwa” następująco scharakteryzowała efekty rozbiorów i I wojny światowej dla edukacji dla bezpieczeństwa: „Doświadczenia, jakie przyniosły lata zaborów i I wojny światowej, nie pozostawiały żadnych wątpliwości, że przygotowanie obronne społeczeństwa jest obligatoryjne. Postanowiono więc podnosić zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczną społeczeństwa zgodnie z założeniami koncepcji *naród pod bronią*. Najlepszym sposobem realizacji tego przedsięwzięcia jest oczywiście powszechny system edukacji. Objęto zatem uczniów szkół wszystkich szczebli przysposobieniem wojskowym, a w czasie wakacji organizowano dla nich letnie obozy przysposobienia wojskowego. Realizację tej idei przerwał niedługo później wybuch II wojny światowej” (Zakrzewska 2017: 57). W *Krotoszyńskim Orędowniku Powiatowym* z dnia 9 marca 1938 roku ukazał się artykuł „Naród pod bronią”, w którym wyłożono podstawowe innowacje wprowadzane na mocy ustawy o powszechnym obowiązku służby wojskowej. Tekst powstały w okresie wzrostu zagrożenia ze strony III Rzeszy podkreśla znaczenie nowej ustawy dla zachowania bezpieczeństwa i niepodległości (Roszalski 1938: 1). Hasło „naród pod bronią” rzeczywiście włączało do działań obronnych niemal wszystkich jego członków bez względu na płeć czy status społeczny – jedynym czynnikiem odgrywającym znaczącą rolę był stan zdrowia.

Warto także pamiętać o roli towarzystw gimnastycznych i sportu w ogóle jako form przygotowywania i mobilizowania do wysiłku wojennego przyszłych żołnierzy.

Po II wojnie światowej nie zapomniano o przedwojennym dorobku z zakresu obronności, jednak nowe realia geopolityczne wymusiły dostosowanie istniejących rozwiązań do odmiennej sytuacji. Stąd już 16 stycznia 1946 roku Rada Państwa wydała „Dekret o powszechnym obowiązku wychowania fizycznego i przysposobienia wojskowego”. Akt ten stanowił odzwierciedlenie powszechnego poczucia zagrożenia oraz strachu przed kolejnym konfliktem zbrojnym. W pierwszych latach po wojnie obawy płynące z procesu zmian politycznych znalazły swoje przełożenie na oczekiwania na wybuch następnej. Stanowi temu sprzyjały podkreślające różnice przekazy medialne i narastające napięcie pomiędzy dwiema stronami zimnej wojny na arenie międzynarodowej (Kenney 2015: 258). Marcin Zaremba opisując stan psychiczny Polaków po II wojnie światowej zauważa: „Koniec wojny nie



wyzwolił ludzi spod rządów strachu, nie spowodował, że automatycznie przestali się bać. Strach uległ przepoczwarczeniu w mniej konkretny, czasami niewysłowiony lęk, którego źródła współcześni nie zawsze byli w stanie zidentyfikować. Należy go dopisać do długiej listy konsekwencji wojny, która odegrała podstawową rolę w procesie kształtowania świadomości i postaw lękowych Polaków. W 1945 r. Polacy byli psychicznie pogruchotani, choć trudno zważyć ich bagaż lęku wyniesionego z tych sześciu lat” (Zaremba 2012: 108).

Lęk i niepokój nie miały zatem swego źródła jedynie w permanentnym poczuciu zagrożenia wynikającym z czasowej bliskości końca ogólnoświatowego konfliktu. Uczucia te budziło także konstytuowanie się i umacnianie nowej władzy, tworzenia jej struktur oraz niepewność poparcia dla niej ze strony społeczeństwa. Stąd Dekret Rady Państwa z 1946 roku możemy odczytywać z jednej strony jako akt mający na celu obronę suwerenności kraju, z drugiej dający narzędzia nowym władzom do bezpośredniej indoktrynacji obywateli oraz stosowania w przypadku nieposłuszeństwa przemocy (Artykuł 5). Wracając do samej treści Dekretu warto zwrócić uwagę na brzmienie jego pierwszego artykułu: „Celem rozwijania i utrzymania tężyzny fizycznej obywateli Rzeczypospolitej i dla zapewnienia siłom zbrojnym Rzeczypospolitej Polskiej Żołnierza-Obywatela, obrońcy Jej niepodległości, granic i ustroju demokratycznego – wprowadza się powszechny obowiązek wychowania fizycznego i przysposobienia wojskowego”². W dalszej części dokumentu czytamy, że obowiązek przysposobienia obronnego dotyczy wszystkich, którzy pod kątem zdrowia są zdolni jemu poddać. Z kolei wykonawcą zapisów Dekretu został Minister Obrony Narodowej we współpracy z Ministrem Oświaty, Ministrem Administracji Publicznej oraz Ministrem Pracy i Opieki Społecznej (Artykuł 7). Zaangażowani we wprowadzenie w życie postanowień dekretu Ministrowie reprezentują różne sfery życia społecznego, jednocześnie taki ich dobór świadczy o wadze, jaką władze przypisywały upowszechnieniu umiejętności obronnych wśród obywateli.

Kolejne zmiany wprowadziła ustawa z dnia 25 lutego 1948 roku *o powszechnym obowiązku przysposobienia zawodowego, wychowania fizycznego i przysposobienia wojskowego młodzieży oraz o organizacji spraw kultury fizycznej i sportu*, która powołała do życia Naczelną Radę do Spraw Młodzieży i Kultury Fizycznej z odpowiednikami na poziomie województw oraz powiatów (miast). Na jej mocy powołano także Powszechną Organizację „Służba Polsce”, do zadań której należało między innymi ustalenie zgodnie z ustawą i ustaleniami Naczelnej Rady do Spraw Młodzieży i Kultury Fizycznej zakresu wykonywania powszechnego obowiązku przysposobienia wojskowego młodzieży³.

W 1950 roku weszła w życie ustawa *o powszechnym obowiązku wojskowym*, w której podkreślono znaczenie służby wojskowej oraz oparto jej powszechność na obywatelstwie wykluczając takie czynniki jak narodowość, wyznanie, wykształcenie, pochodzenie i przynależność społeczną, jako z niej wykluczające. Jednocześnie jednak podtrzymano kryterium płci (służbę mogli odbywać jedynie mężczyźni)⁴. W dwa lata później, 9 sierpnia 1952 roku upubliczniono *Zarządzenie Ministra Oświaty w sprawie organizacji przysposobienia wojskowego w szkołach podległych Ministerstwu Oświaty*. Zarządzenie to określało, że

² Dekret z dnia 16 stycznia 1946 r. o powszechnym obowiązku wychowania fizycznego i przysposobienia obronnego [http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19460310195/O/D19460195.pdf] [24-03-2019]

³ Ustawa z dnia 25 lutego 1948 roku o powszechnym obowiązku przysposobienia zawodowego, wychowania fizycznego i przysposobienia wojskowego młodzieży oraz o organizacji spraw kultury fizycznej i sportu [http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19480120090/O/D19480090.pdf] [24-03-2019]

⁴ Ustawa z dnia 4 lutego 1950 roku o powszechnym obowiązku wojskowym [http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19500060046/O/D19500046.pdf] [24-03-2019]



obowiązkowi przysposobienia wojskowego podlegają uczniowie i uczennice trzech ostatnich klas licealnych, a do programu zajęć zaliczono strzelanie i koncentracje. W dokumencie tym znajdujemy także wymagania względem nauczycieli. Powinni oni się charakteryzować nie tylko fachowością w dziedzinie, ale także posiadać odpowiednie kwalifikacje ideologiczne⁵.

O wadze jaką przypisywano powszechnej wiedzy o środkach bezpieczeństwa oraz jej praktycznym zastosowaniu świadczy fakt, że nie ma dekady, w której nie dokonano by mniejszych lub większych korekt istniejących programów edukacyjnych, strategii obronności czy samych form przekazywania ich obywatelom. Oczywiście nie małą rolę odgrywa tutaj także fakt wyodrębniania coraz to nowych form zagrożeń. Sytuacja ta nie uległa zmianie po 1989 roku. Transformacja ustrojowa dotknęła wszystkich sfer życia Polaków, a edukacja miała w zamyśle architektów wielkiej zmiany wpłynąć na szybsze przystosowanie kraju do nowych warunków ekonomicznych i politycznych. Badający dynamikę przemian w edukacji po 1989 roku naukowcy zwracają uwagę na kilka procesów oraz cech charakterystycznych dla systemu oświaty lat dziewięćdziesiątych: „Reformatorzy okresu przełomu ustrojowego wczesnych lat dziewięćdziesiątych chcieli budować edukację przede wszystkim na zasadzie autonomii szkoły, uczelni i nauczyciela, uznając ją za podstawową wartość, na której można ufundować rozwiązywanie kolejnych problemów. Była to reakcja na wcześniejszy system monocentryczny oparty na zideologizowanej politycznej kontroli” (Federowicz, Biedrzycki, Karpiński i in. 2015: 11). W zakresie obronności w szkołach pozostał (wprowadzony jeszcze w 1967 roku) przedmiot przysposobienie obronne, jednak jego program uległ modyfikacjom. Zmieniła była także liczba godzin jemu poświęconych oraz stopień edukacji, na którym był prowadzony.

Kolejne duże zmiany wprowadziły ustawy z lat 1998-1999 (*Ustawa z dnia 25 lipca 1998 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty i Ustawa z dnia 8 stycznia 1999 r. – Przepisy wprowadzające reformę ustroju szkolnego*), na mocy których system nauczania podzielony został na cztery szczeble:

- I – nauczanie wczesnoszkolne (klasy I – III);
- II – szkoła podstawowa (klasy IV-VI);
- III – gimnazjum;
- IV – szkoły ponadgimnazjalne.

Przysposobienie obronne było realizowane na czwartym szczeblu edukacji, a jego program obejmował „(...) zagadnienia z zakresu charakterystyki współczesnych zagrożeń człowieka w czasie pokoju i okresie wojny, systemu bezpieczeństwa RP, międzynarodowego prawa humanitarnego, ochrony ludności w ramach powszechnej samoobrony, pierwszej pomocy w nagłych wypadkach, terenoznawstwa oraz strzelectwa sportowego” (Zakrzewska 2017: 60).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół z 23 grudnia 2008 roku wprowadziło przedmiot edukacja dla bezpieczeństwa w miejsce przysposobienia obronnego. Od roku szkolnego 2009 przedmiot ten był obowiązkowy na trzecim i czwartym szczeblu edukacji (gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne). Aby uchwycić podobieństwa i różnice pomiędzy przysposobieniem obronnym, a edukacją dla bezpieczeństwa warto przyjrzeć się bliżej programom nauczania obu przedmiotów (patrz Tabela nr 1).

⁵ Zarządzenie Ministra Oświaty z 9 sierpnia 1952 roku w sprawie organizacji przysposobienia wojskowego w szkołach podległych Ministerstwu Oświaty, „Dziennik Urzędowy Ministerstwa Oświaty” nr 12, z dn. 16 sierpnia 1952 r.



Tabela nr 1: Różnice i podobieństwa podstaw programowych przedmiotów edukacja dla bezpieczeństwa i przysposobienie obronne

Edukacja dla bezpieczeństwa	Przysposobienie obronne
Cele kształcenia	
III etap edukacji	1) Wyposażenie uczniów w wiedzę i umiejętności niezbędne do racjonalnych i skutecznych zachowań w przypadku wystąpienia zagrożeń indywidualnych i zbiorowych. 2) Przygotowanie do aktywnego uczestnictwa w przedsięwzięciach o charakterze obronnym.
1) Znajomość powszechnej samoobrony. 2) Przygotowanie do działania ratowniczego. 3) Nabycie umiejętności udzielania pierwszej pomocy.	
IV etap edukacji	
1) Znajomość powszechnej samoobrony. 2) Przygotowanie do działania ratowniczego. 3) Nabycie umiejętności udzielania pierwszej pomocy.	
Zadania szkoły	
1) Odbycie przysposobienia obronnego w ramach przedmiotu Edukacja dla Bezpieczeństwa oraz nauka umiejętności z zakresu zachowania się w sytuacjach kryzysowych. 2) WYROBIE NIE UCZNIÓW NAWYKÓW ORAZ Opanowanie zasad działania ratowniczego, szczególnie z zakresu udzielania pierwszej pomocy podczas wypadku lub innych zagrożeń. 3) W oddziałach liczących ponad 30 osób w czasie zadań praktycznych obejmujących udzielanie pierwszej pomocy wskazany jest podział na grupy ćwiczeniowe. 4) W czasie ferii letnich możliwe jest odbywanie specjalistycznych obozów szkoleniowo-wychowawczych z zakresu Edukacji dla bezpieczeństwa. 5) Na IV etapie edukacji, po zrealizowaniu treści nauczania z zakresu „ochrona ludności i ratownictwo” celowe jest sprawdzenie uczniów w praktycznej ewakuacji z budynku szkoły.	1) Wspieranie uczniów w pogłębianiu wiedzy i doskonaleniu umiejętności z zakresu bezpieczeństwa. 2) Kształtowanie świadomości obronnej młodzieży. 3) Pomoc w wyrabianiu nawyku racjonalnych zachowań w sytuacjach szczególnych oraz przygotowanie do uczestnictwa w przedsięwzięciach o charakterze obronnym organizowanych przez organy administracji rządowej i samorządowej oraz organizacje społeczne. 4) Przygotowanie uczniów do podejmowania samodzielnych działań w sytuacjach kryzysowych i rozwijania umiejętności organizatorskich w tej dziedzinie.
Treści nauczania	
III etap	1) System obronności Rzeczypospolitej Polskiej. 2) Rodzaje SZ RP, ich charakterystyka i przeznaczenie. 3) Ochrona cywilna. 4) Wybrane problemy międzynarodowego prawa humanitarnego dotyczące ochrony ludności i dóbr kultury. 5) Zagrożenia czasu pokoju, ich źródła, przeciwdziałanie ich powstawaniu, zasady postępowania w przypadku ich wystąpienia i po ich ustąpieniu. 6) Zagrożenia czasu wojny. 7) Psychologiczne skutki sytuacji kryzysowych i sposoby radzenia sobie z nimi. 8) Pierwsza pomoc w nagłych wypadkach. 9) Rola jednostki w kształtowaniu bezpieczeństwa własnego i społecznego. 10) Służba wojskowa. 11) Terenoznawstwo. 12) Strzelectwo sportowe lub bieg na orientację.
1) Główne zadania ochrony ludności i obrony cywilnej. 2) Ochrona przed skutkami różnorodnych zagrożeń. 3) Źródła promieniowania jądrowego i jego skutki. 4) Oznakowanie substancji toksycznych na środkach transportowych i magazynach. 5) Ostrzeganie ludności o zagrożeniach, alarmowanie. 6) Bezpieczeństwo i pierwsza pomoc.	
IV etap	
1) System obronności Rzeczypospolitej Polskiej. 2) Siły Zbrojne RP. 3) Ochrona ludności i obrona cywilna. 4) Zagrożenia czasu pokoju, ich źródła, przeciwdziałanie ich powstawaniu, zasady postępowania w przypadku ich wystąpienia i po ich ustąpieniu. 5) Zagrożenia występujące podczas wojny. 6) Pierwsza pomoc w nagłych wypadkach (zachowanie ratownika).	

Źródło: Klos P., 2013, *Edukacja dla bezpieczeństwa jako element przygotowania obronnego młodzieży*, [w:] J. Walczak, C. Sochala, *Współczesne wyzwania obronności*, Wyszaków: Stowarzyszenie Ruch Wspólnot Obronnych, s. 147.



Piotr Kłos analizując powyższą tabelę stawia tezę o niemal zupełnej marginalizacji treści związanych z obroną Ojczyzny (Kłos 2011: 148). Owe przesunięcie akcentów z edukacji obronnej w zakresie wojskowości i skupienie uwagi na działania związane z codziennymi zagrożeniami można wytłumaczyć stabilną sytuacją międzynarodową w Europie. Tereny Polski od dziesięcioleci nie były miejscem działań zbrojnych, a więc priorytetem stało się zapobieganie i reagowanie na niebezpieczeństwa wynikające z funkcjonowania w wysoce złożonym współczesnym świecie.

Kolejny rozdział w historii edukacji dla bezpieczeństwa w Polsce otwiera reforma szkolnictwa z 2017 roku, w myśl której nastąpi zmiana struktury systemu szkolnego. Docelowo będzie ona wyglądała następująco: szkoła podstawowa (osiem lat), liceum ogólnokształcące (cztery lata), technikum (pięć lat), szkoła branżowa I-go stopnia (trzy lata), szkoła specjalna przysposabiająca do pracy (trzy lata), szkoła branżowa II-go stopnia (dwa lata) oraz szkoła policealna (Sikora-Wojtarowicz 2017: 113). W zakresie edukacji dla bezpieczeństwa reforma ta docelowo ma wpłynąć na:

- zwiększenie liczby godzin nauczania EdB;
- prowadzenie zajęć w klasie VIII szkoły podstawowej zamiast w rozbiciu pomiędzy wszystkie klasy sześciolatniej szkoły podstawowej;
- przesunięcia treści problemowych poruszanych w trakcie zajęć (Tamże: 112).

Zmiany związane z reformą są wprowadzane systematycznie od września 2017 roku, a proces ich implementacji ma się zakończyć dopiero w roku szkolnym 2022/2023 – stąd w chwili obecnej niemożliwe jest przewidzenie jej skutków.

Rozdział III: Edukacja dla bezpieczeństwa

Badacze zajmujący się edukacją dla bezpieczeństwa (EdB) wypracowali definicyjne regułki mające na celu uchwycenie wyjątkowości i złożoności zjawiska, którego analizom poświęcają swój czas i energię. Irena Fudali w następujący sposób charakteryzuje EdB: „Edukacja dla bezpieczeństwa to określony system dydaktyczno-wychowawczej działalności rodziny, szkoły, wojska, środków masowego przekazu, organizacji społecznych i stowarzyszeń służącej upowszechnieniu idei, wartości, wiedzy i umiejętności bezpośrednio istotnych dla zachowania zewnętrznego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa” (Fudali 2015: 78). Przywołane słowa podkreślają systemowy charakter samej EdB oraz uzależnienie jej sukcesów od połączenia działań wielu instytucji społecznych, które łączy szczególnie rola w procesie wychowania dzieci i młodzieży. Co ważne EdB nie ogranicza się do sformalizowanej edukacji instytucjonalnej i musi także wpływać na świadomość obywateli.

Z kolei w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 roku cel nauczanie EdB został określony następująco: „Edukacja dla bezpieczeństwa służy przygotowaniu uczniów do właściwego zachowania oraz odpowiednich reakcji w sytuacjach stwarzających zagrożenie dla zdrowia i życia. Przedmiot obejmuje różnorodne treści kształcenia z zakresu bezpieczeństwa państwa, treści dotyczące organizacji działań ratowniczych, edukacji zdrowotnej i pierwszej pomocy” (Dz.U. 2017, poz. 356). Zmiany wprowadzone nową reformą przedstawione zostały w tabeli nr 2.



Tabela 2: Najważniejsze zmiany w edukacji dla bezpieczeństwa

Zmiany w podstawie programowej	Praktyczne ujęcie zmian
Treści nauczania – wymagania szczegółowe	
1. Bezpieczeństwo państwa (nowy punkt w podstawie programowej) 2. Działania w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń Zrezygnowano z omawiania postępowania w razie skażenia promieniotwórczego i oznakowania substancji toksycznych. Wprowadzono takie zagadnienia jak postępowanie w razie ataku terrorystycznego i intensywnej śnieżycy. 3. Podstawy pierwszej pomocy Zrezygnowano z takich zagadnień jak pierwsza pomoc w razie zatrucia, porażenia prądem, utonięcia, załamania lodu, działania niskiej temperatury. Dodano m.in. opis użycia defibrylatora AED, wyposażenie apteczki pierwszej pomocy oraz pierwszą pomoc w razie zadławienia. 4. Edukacja zdrowotna Nowy punkt w podstawie programowej.	W szkole podstawowej omawiane będą treści dotychczas pojawiające się po raz pierwszy w szkole podstawowej. W ramach tego będą omawiane zagadnienia w większości znane. Dokonano niewielkich korekt treści nauczania. Usunięto zagadnienia najbardziej odległe doświadczeniu ucznia. Podobnie jak w przypadku treści nadzwyczajnych zagrożeń dokonano drobnych korekt w obrębie omawianych zagadnień. Z treściami, które przestały być obowiązkowe, uczniowie mogą się jednak zetknąć w codziennym życiu. Dotychczas treści z zakresu edukacji zdrowotnej realizowane były m.in. na lekcjach biologii, wychowania fizycznego i godzinach wychowawczych. Jako osobny punkt w podstawie programowej pojawił się po raz pierwszy. Niektóre z zagadnień, np. z zakresu zdrowia psychicznego, mogą być trudne dla uczniów.

Źródło: Elak H., 2017, *Edukacja na rzecz bezpieczeństwa w świetle nowej reformy oświaty*, „Obronność. Zeszyty Naukowe”, nr 3(23), s. 36.

Konstytuujący dla EdB charakter kategorii „bezpieczeństwo” wpływa także na wyróżniane typy edukacji, które *de facto* stanowią pochodną wyodrębnionych rodzajów zagrożeń. Bogdan Rudnicki dokonał następującej ich klasyfikacji:

- edukacja bezpieczeństwa politycznego,
- edukacja bezpieczeństwa gospodarczego,
- edukacja bezpieczeństwa militarnego,
- edukacja bezpieczeństwa publicznego,
- edukacja bezpieczeństwa psychospołecznego,
- edukacja bezpieczeństwa ekologicznego (Sikora-Wojtarowicz 2017: 109).

Pozostając w kręgu operacjonalizacji pojęć warto także wymienić główne podmioty realizujące edukację dla bezpieczeństwa. Głównym aktorem społecznym jest tutaj dom rodzinny, następnie Kościół (związki wyznaniowe), szkoła, służby państwowe (na przykład policja), służby samorządowe (na przykład straż), media oraz inne podmioty (Kwiasowski 2015: 83).

Z kolei najważniejszymi kategoriami edukacji dla bezpieczeństwa są: 1) wartości narodowe (uświadomione przekonanie o pozytywnych cechach rzeczy i zjawisk); 2) potrzeby (rozumiane jako chęć ich zaspokojenia); 3) stałe cele (stateczne i pożądane skutki działania); 4) interesy (oznacza formę oraz sposób wyrażania i ukierunkowania realizowanych potrzeb) (Pieczywok 2015: 462). Kategorie te służą określeniu działań, planowaniu ich realizacji oraz ocenie ich przydatności i adekwatności.

Często edukacja dla bezpieczeństwa utożsamiana jest z edukacją obronną, a nawet obie nazwy stosowane są zamiennie. Takie ujęcie jest jednak błędne. Pojęcie „edukacja obronna” ma bardziej zawężone znaczenie od EdB i stanowi jej element. Edukacja obronna to proces przygotowania społeczeństwa, z silnym akcentem na system zinstytucjonalizowanego kształcenia młodzieży szkolnej i akademickiej, do wypełniania zadań humanitarnych dążących



do ograniczenia bądź wyeliminowania skutków zagrożeń czasu pokoju (przykładowo klęski żywiołowe, katastrofy) oraz czynników rażenia broni w trakcie działań zbrojnych.

Edukację obronną wyróżniają jej cele, a są nimi:

- kształtowanie hierarchii wartości, postaw oraz ukształtowanie emocjonalnego połączenie społeczeństwa z działaniami obronnymi,
- przystosowanie społeczeństwa do działalności za pomocą struktur i mechanizmów prawnych,
- przygotowanie społeczeństwa do samoobrony w sytuacjach zagrożenia (Jeziński 2017: 15).

Należy pamiętać, że edukacja dla bezpieczeństwa ma za zadanie wpłynąć na stan kultury bezpieczeństwa. Przywołane powyżej definicje „bezpieczeństwa” w klarowny sposób dowodzą złożoności, powszechności oraz ważności tego zjawiska. Monika Saganowska pisze wręcz o „edukacji w nadziei na bezpieczeństwo” i charakteryzuje ją następująco: „Edukacja w nadziei na bezpieczeństwo koncentruje się właśnie na kształtowaniu procesów myślowych zorientowanych na realizację idei bezpieczeństwa, przygotowaniu do tworzenia autorskich programów realizacji tej idei oraz na kształtowaniu myśli motywujących, czyli budujących przekonanie, że każdy człowiek jest w stanie zainicjować, kontynuować i wspierać działania na rzecz bezpieczeństwa” (Saganowska 2011: 35). Takie podejście dowartościowuje mikrospołeczne spojrzenie na zjawisko bezpieczeństwa uzależniając jego poziom od świadomych działań jednostek. Upraszczając, kulturę bezpieczeństwa tworzą działające jednostki, instytucje oraz władze krajowe, międzynarodowe i globalne. Hasło „instytucje” może budzić tutaj pewne wątpliwości i wymaga doprecyzowania. Wielu nauczycieli edukacji dla bezpieczeństwa nie poprzestaje na standardowych działaniach edukacyjnych zawartych w programach nauczania. Chcąc uatrakcyjnić zajęcia szczególnie wśród młodszych dzieci opracowują oni swoje własne programy angażując jednocześnie przedstawicieli służb mundurowych (policja, straż pożarna, straż miejska) oraz ratowników medycznych (Sikorska 2015: 110). Wśród korzyści płynących z ich zaangażowania w proces edukacyjny najmłodszych wymieniane są:

- świadomość, że należy znać zasady ruchu drogowego,
- uczyła dzieci na konieczność wybierania bezpiecznych miejsc zabaw,
- rozbudza u dzieci odpowiedzialność za własne bezpieczeństwo,
- przybliży problemy ochrony przeciwpożarowej,
- pobudza zainteresowanie pracą służb mundurowych (Tamże: 111).

Zatem niepoprzestawanie na edukacyjnych schematach i kliszach pozytywnie wpływa na poszerzanie wiedzy dzieci i młodzieży z zakresu EdB oraz wprowadza kategorię bezpieczeństwa do ich świata zabaw i codziennych doświadczeń. Takie tworzenie sieci znaczeń wokół terminu „bezpieczeństwo” zapewnia uchwycenie jego różnorodności oraz, poprzez swój otwarty charakter, daje podstawy do dalszego uwrażliwiania uczniów na kolejne jego przejawy.

Jednak nie tylko jednostki *stricte* edukacyjne zajmują się wychowaniem społeczeństwa pod kątem bezpieczeństwa. Osobne miejsce należy się także wzmiankowanym wcześniej służbą mundurowym, takim jak policja. Dokonując przeglądu programów prewencyjnych związanych z bezpieczeństwem możemy wyróżnić ich pięć obszarów tematycznych:

- bezpieczeństwo ogólne,
- bezpieczeństwo w ruchu drogowym,
- patologie społeczne,
- ofiary przestępstw,
- ochrona osób i mienia (Fudali 2015: 90).



Programy zapobiegające zagrożeniom realizowane są na różnych poziomach życia społecznego przez wiele krajów. W myśl zasady, że „lepiej zapobiegać niż leczyć”, działania podejmowane przez policję samodzielnie lub we współpracy z ośrodkami i inicjatywami lokalnymi, państwowymi, prywatnymi, rządowymi (i tym podobne), nakierowane są na dziedziny życia społecznego szczególnie podatne na zagrożenia, bądź w największym stopniu je generujące. Wśród akcji profilaktycznych i programów prewencyjnych realizowanych (bądź już zakończonych) w Polsce możemy wskazać następujące przykłady:

- akcje: „Znicz”, „Bezpieczne wakacje”, „Bezpieczna droga do domu”, „Miasto wolne od alkoholu”,

- programy: „Stop przemocy w szkołach”, „Reaguj. Powiadom. Nie toleruj”, „Stop żebractwu”, „Świadomi, przygotowani, bezpieczni”, „Bezdomni”, Kampania „Kocham. Nie biję” (Tamże). Nie sposób jest wymienić wszystkie zrealizowane już, bądź będące w realizacji programy, akcje i projekty służące podniesieniu poczucia bezpieczeństwa wśród Polaków. Możliwym jest jednak określenie dla nich wspólnej płaszczyzny, którą stają się cele, a zatem wypracowanie wśród Polaków umiejętności trafnego identyfikowania zagrożeń, zautomatyzowanie reakcji na ich wystąpienie oraz wyrobienie świadomości w kwestii wspólnego interesu, jakim ono jest.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej rozdziały poświęcone zostały roli bezpieczeństwa i edukacji dla bezpieczeństwa w życiu społecznym. Zmieniający się świat człowieka wymusza ciągle reakcje systemu edukacji na nowe formy zagrożeń wprowadzając je w orbitę zainteresowań badawczych, tworzenia strategii przeciwdziałania ich negatywnym skutkom oraz do świadomości społecznej. Celem zaprezentowania tych treści było pokazanie, w jak wielu aspektach życia ludzkiego potrzeba bezpieczeństwa odgrywa główną rolę i jak znaczący jest zakres edukacji dla bezpieczeństwa w procesie wychowania.

Wychowanie, czy szerzej edukacja, jako proces wprowadzania jednostki w świat społeczny jest zadaniem rozłożonym w czasie pomiędzy wiele podmiotów, których skoordynowane działania mają ukształtować idealnego obywatela. Edukacja dla bezpieczeństwa odgrywa znaczącą rolę w tym procesie. Wielopłaszczyznowość EdB sprawia, że znajdujący się w niej czynnik wychowawczy pomaga w kształtowaniu świadomości, postaw i reakcji zarówno jednostek, jak i zbiorowości na różnego rodzaju zagrożenia. Zabezpieczając podstawową potrzebę człowieka, czyli przetrwanie, rozumiane nie tylko w sensie biologicznym, ale także kulturowym. Co więcej, aby móc w ogóle mógł istnieć i pełnić swoje role system edukacji i wychowania potrzeba bezpieczeństwa musi zostać zaspokojona. W takim rozumieniu edukacja dla bezpieczeństwa na poziomie strukturalnym umożliwia inne działania, w tym wychowanie.

Bibliografia:

1. Arnoldi J., 2011, Ryzyko, Warszawa: Wydawnictwo Sic!
2. Elak H., 2017, Edukacja na rzecz bezpieczeństwa w świetle nowej reformy oświaty, „Obronność. Zeszyty Naukowe”, nr 3(23).
3. Fedorowicz M., Biedrzycki K., Karpiński M., Rycielska L., Sitek M., Walczak D., 2015, Dynamika przemian w edukacji i diagnoza problemów do rozwiązania, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
4. Fudali I., 2015, Programy edukacyjne realizowane dla bezpieczeństwa lokalnego w wybranych krajach: Niemcy – Holandia – Rumunia – Dania – Polska, „Drohiczyński Przegląd Naukowy. Wielokulturowe Studia Drohiczyńskiego Towarzystwa Naukowego”, nr 7.



5. Goriszowski W., Kowolik P., 2001, Poglądy Floriana Znanieckiego na funkcje socjologii wychowania i pedagogiki, „Nauczyciel i Szkoła”, nr 1-2 (10-11).
6. Hansson S. O., 2018, Risk, [hasło w:] Stanford Encyclopedia of Philosophy [<https://plato.stanford.edu/entries/risk/>] [dostęp: 24-03-2019]
7. Jezierski Z., 2017, Powstanie i rozwój edukacji dla bezpieczeństwa jako systemu dydaktyczno-wychowawczego w polskich szkołach, „Interdyscyplinarne Studia Społeczne”, nr 1(3).
8. Kenney P., 2015, Budowanie Polski Ludowej. Robotnicy a komuniści 1945-1950, Warszawa: Wydawnictwo WAB.
9. Kłós P., 2013, Edukacja dla bezpieczeństwa jako element przygotowania obronnego młodzieży, [w:] J. Walczak, C. Sochala, Współczesne wyzwania obronności, Wyszków: Stowarzyszenie Ruch Wspólnot Obronnych.
10. Kwiasowski Z., 2015, Znaczenie edukacji dla bezpieczeństwa w wychowaniu obywatelskim, [w:] Edukacja dla bezpieczeństwa: teoria i praktyka, Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
11. Lorek M., 2017, Edukacja dla bezpieczeństwa jako ogniwo w systemie bezpieczeństwa, „Edukacja – Technika – Informatyka”, nr 4/22.
12. Lukes S., 2012, Durkheim. Życie i dzieło, Warszawa: Oficyna Naukowa.
13. Łukawska M., 2016a, Wpływ doskonalenia jednostki na zapewnienie bezpieczeństwa, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” nr 4(20), s. 43-46.
14. Łukawska M., 2016b, Edukacja jako jeden z gwarantów bezpieczeństwa w Polsce, „De Sucaritate et Defensione. O Bezpieczeństwie i Obronności” nr 2(2).
15. Pieczywok A., 2015, Bezpieczeństwo jako wartość edukacyjna i badawcza, [w:] H. Malewski, P. Fiktus, M. Marszał (red.), Rodzinna Europa. Europejska myśl polityczno – prawna u progu XXI wieku, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
16. Polcyn-Radomska A., 2014, Wartość, znaczenie i uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego, „Kwartalnik naukowy” nr 1(17).
17. Roszalski K., 1938, Naród pod bronią, „Krotoszyński Orędownik Powiatowy”, nr 20. [<http://www.wbc.poznan.pl/Content/241953/17.pdf>] [dostęp: 24-03-2019]
18. Saganowska M., 2011, Edukacja w nadziei na bezpieczeństwo czyli aktywne kształtowanie kompetencji z zakresu kultury bezpieczeństwa, „General and Professional Education” nr 3,
19. Sikora-Wojtarowicz K., 2017, Edukacja dla bezpieczeństwa w polskiej szkole, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” nr 11.
20. Sikorska D., 2015, Problematyka edukacji dla bezpieczeństwa dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, „Pedagogika rodziny” nr 5/3.
21. Standing G., 2014, Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa, Warszawa: PWN.
22. Stańczyk J., 2013, Usytuowanie bezpieczeństwa wśród celów uczestników stosunków międzynarodowych, „Rocznik bezpieczeństwa międzynarodowego” nr 7.
23. Stawicki R., 2015, Dzieje Szkoły Rycerskiej – Korpusu Kadetów w latach 1765-1794, Warszawa: Kancelaria Senatu Biuro Analiz i Dokumentacji [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/127/plik/ot-633_.pdf] [dostęp: 24-03-2019]
24. Szpunar M., 2007, Alienacja i samotność w Sieci vs grupowość i kapitał społeczny w Internecie. Internet i jego wpływ na kontakty społeczne, [w:] M. Sokołowski (red.), Oblicza Internetu. Architektura komunikacyjna Sieci, Elbląg: PWSZ.
25. Wojtycza J., 2001, Studia i materiały z dziejów przysposobienia wojskowego w Polsce w latach 1918-1926, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
26. Zakrzewska S., 2017, Teraźniejszość i przyszłość edukacji dla bezpieczeństwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika”, nr 15.



27. Zaremba M., 2012, Wielka trwoga. Polska 1944-1947. Ludowa reakcja na kryzys, Kraków: Znak, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk.
28. Zarzecki L., 2012, Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie, Jelenia Góra: KPSW.

Akty prawa:

1. Dekret z dnia 16 stycznia 1946 r. o powszechnym obowiązku wychowania fizycznego i przysposobienia obronnego
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej
3. Ustawa z dnia 25 lutego 1948 roku o powszechnym obowiązku przysposobienia zawodowego, wychowania fizycznego i przysposobienia wojskowego młodzieży oraz o organizacji spraw kultury fizycznej i sportu
4. Ustawa z dnia 4 lutego 1950 roku o powszechnym obowiązku wojskowym
5. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L.394/10 PL, 30.12.2006.
6. Zarządzenie Ministra Oświaty z 9 sierpnie 1952 roku w sprawie organizacji przysposobienia wojskowego w szkołach podległych Ministerstwu Oświaty, „Dziennik Urzędowy Ministerstwa Oświaty” nr 12, z dn. 16 sierpnia 1952 r.

dr Miłosz GAC

mgr Klaudia SKELNIK

Katedra Nauk o bezpieczeństwie

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku



MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV – STRATEGICKÁ OBLASŤ CELKOVÉHO MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – A STRATEGIC AREA OF OVERALL
MANAGEMENT OF THE ORGANISATION

Radoslav IVANČÍK

Abstrakt:

Manažment ľudských zdrojov predstavuje jednu z najdôležitejších oblastí celkového manažmentu organizácie, ktorá zameriava svoje aktivity na nábor, výber a dopĺňanie ľudí do organizačnej štruktúry organizácie, na pracovný proces, pracovné vzťahy, riadenie a vedenie zamestnancov, organizovanie ich odbornej prípravy a vzdelávania v súlade so stratégiou, potrebami a cieľmi organizácie, ako aj na koordináciu pracovných, sociálnych a iných činností vyplývajúcich zo vzťahu s organizáciou. Autor sa preto v príspevku, na základe teoretických východísk skúmaného predmetu, zaoberá významom, podstatou a cieľmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Taktiež definuje a zaoberá sa strategickým riadením, orgánmi riadenia ľudských zdrojov s ich hlavnými funkciami a personálnymi aktivitami prebiehajúcimi v záujmovej oblasti.

Kľúčové slová: *Manažment, riadenie ľudských zdrojov, strategické riadenie, ľudia.*

Abstract:

Human resources management is one of the most important partial areas of an organization's overall management that focuses its activities on recruiting, selecting and replenishing people into the organizational structure of the organization, the work process, the working relationship, their management and leadership, organizing their training and education in accordance with the strategy, needs and goals of the organization, as well as the coordination of work, social and other activities resulting from the relationship with the organization. The author, therefore, in the contribution, following the theoretical background of the subject under consideration, deals with the meaning, substance and objectives in the field of human resource management. He also defines the strategic management, the human resources management bodies with their main functions, and personnel activities ongoing in the area of interest.

Keywords: *Management, human resources management, strategic management, people.*

ÚVOD

Ľudské zdroje predstavujú kľúčový prvok rozvoja a fungovania každej organizácie. Všeobecne sú považované za najdôležitejšie zo všetkých základných zdrojov – ľudských, finančných, materiálnych a informačných, bez ktorých nie je možný žiadny rozvoj ani fungovanie akejkoľvek organizácie. Ich prioritné postavenie je založené na tom, že dávajú ostatné zdroje do pohybu a rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú ich využívanie.

Ľudské zdroje predstavujú súbor vlastností, skúseností, vedomostí a zručností, vrátane ich fyzických a psychických schopností a charakteristík, ktoré sú využiteľné v prospech organizácie ako celku. Integrovanou súčasťou ľudských zdrojov je ľudský potenciál,



predstavujúci štruktúrovaný súbor dispozícií (kvalifikácia, zdatnosť, odolnosť, kreativnosť a pod.) a predpokladov na výkon rôznych činností.

Investíciami do ľudských zdrojov vzniká ľudský kapitál ako hnacia sila rozvoja ľudských zdrojov. Chápu sa tým permanentné investície do zvyšovania praktických i teoretických vedomostí, zručností, schopností, psychických, fyzických a morálnych vlastností jednotlivcov i kolektívov, ktoré umožňujú zvýšiť ich produktivitu a výkon. Neoddeliteľnou súčasťou týchto procesov sú investície do adekvátneho ohodnotenia vykonávaných činností, čo má zásadný vplyv na uspokojovanie ich materiálnych a duševných potrieb.

Ľudské zdroje predstavujú pre každú jednu organizáciu strategický kapitál, pretože sú tvorcami pridanej hodnoty a konkurenčnej výhody. Zároveň sú kapitalizovateľné, ich hodnotu a úžitok je totiž možné zvyšovať neustálym vzdelávaním, cvičením a preškoľovaním v záujme plnenia úloh stanovených organizácii alebo v rámci organizácie. Čím kvalitnejšie, kvalifikovanejšie a motivovanejšie ľudské zdroje (personál) má organizácia k dispozícii, tým vyššia je pravdepodobnosť úspešného splnenia stanovených úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov a priorit.

Všeobecne možno tiež skonštatovať, že kvalita personálu, jeho osobnostný potenciál, vedomosti, odborná úroveň, profesionálna zručnosť a schopnosti spolu s úrovňou motivácie personálu zo strany organizácie stoja za úspechmi, resp. neúspechmi každej organizácie. Bez dostatočne kvalitného, kvalifikovaného a motivovaného personálu totiž nie je možné dosiahnuť efektívne, hospodárne a účelné využívanie zverených finančných a materiálnych prostriedkov (Ivančík, 2018, s. 9).

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Manažment ľudských zdrojov predstavuje jednu z primárnych oblastí celkového manažmentu organizácie, ktorá zameriava svoje aktivity na získavanie, výber, prijímanie a dopĺňovanie ľudí do organizačnej štruktúry organizácie, pracovného procesu, pracovného (služobného) pomeru, ich riadenie a vedenie, organizáciu ich prípravy a vzdelávania v súlade s potrebami organizácie, a tiež koordináciu pracovných, sociálnych a ďalších činností vyplývajúcich zo vzťahu k organizácii.

Organizáciu vytvárajú ľudia, jej fungovanie zabezpečujú ľudia a aj výsledky činností organizácie slúžia na zabezpečenie alebo uspokojenie potrieb ľudí. Organizácia je pojem označujúci spravidla organizovanú formálnu skupinu ľudí, ktorí majú spoločné ciele a motiváciu a je značne vymedzená voči okolitému prostrediu. Predstavuje usporiadanie jednotlivých zložiek určitého celku do sústavy podľa nejakých zásad. Spravidla ide o usporiadaný celok: napríklad v civilnom prostredí o firmu, podnik, úrad, vo vojenstve o družstvo, čatu, rotu, útvar a pod. (Belan, Petrufová, Varecha, 2018, s. 22), v polícii o obvod, oddelenie, útvar, riaditeľstvo, atď.

Každá organizácia predstavuje diferencovaný celok, ktorý pozostáva z jednotlivých častí, prvkov. Tieto prvky a ich vzťahy vytvárajú štruktúru. Prvky organizácie fungujú vo vzájomných vzťahoch, ktorú sú premenlivé a dynamické. Každá organizácia má aj vlastnú kultúru, ktorá je dôležitým faktorom jej výkonnosti a úspešnosti, a ktorá ju odlišuje od ostatných organizácií (Pajpachová, Baričičová, 2016, s. 40).

Organizácie, ktoré chcú byť úspešné, si stanovujú svoje ciele a zámery, ktoré chcú dosiahnuť. Bez ohľadu na skutočnosť, či ide o dlhodobé, strednodobé alebo krátkodobé ciele



a zámery, mali by zahŕňať víziu a ambície organizácie, jej filozofiu, hodnoty, poslanie a úlohy. Základnou ambíciou každej organizácie je, aby bola úspešná, výkonná a efektívna pri plnení stanovených cieľov.

V prípade súkromnej organizácie – firmy (podniku, spoločnosti) pôsobiacej na trhu – ide spočiatku najmä o etablovanie sa na trhu a ďalej postupne o dosahovanie zisku, zvyšovanie hodnoty firmy, prosperitu, získavanie konkurenčnej výhody a pod. V prípade verejnej alebo neziskovej organizácie ide najmä o zabezpečenie verejného blahobytu a verejných služieb občanom, resp. poskytovanie všeobecne prospešných služieb všetkým alebo vybraným skupinám občanov.

Kľúčovým a rozhodujúcim prvkom každej organizácie sú ľudia, pomocou ktorých organizácia plní svoje vlastné alebo jej stanovené ciele. Aj preto nemožno chápať oblasť manažmentu ľudských zdrojov len ako určitú ohraničenú alebo parciálnu funkčnú oblasť, ale ako oblasť, ktorá má strategický význam pre organizáciu a ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje úspešnosť alebo aj neúspešnosť realizácie cieľov a napĺňanie ambícií organizácie.

VÝZNAM, PODSTATA A CIEĽ MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ľudská práca predstavuje jeden zo základných aspektov bytia človeka žijúceho v spoločnosti. Jeho vzdelávanie, teoretická a praktická príprava na výkon práce, ako aj samotné vykonávanie určitej práce sú súčasťou celoživotnej činnosti človeka. Prácou si ľudia uspokojujú svoje potreby, či už primárne alebo sekundárne, individuálne, kolektívne alebo spoločenské, resp. ekonomické, ľudsko-právne, etické alebo kultúrne a pod. Jej výsledkami získavajú uznanie, zvyšujú si svoje sebavedomie a sebadôveru, alebo je práca nástrojom ich sebarealizácie. Práca s ľudskými zdrojmi, to znamená s ľuďmi, tak tvorí neoddeliteľnú súčasť všetkých významných a dôležitých aktivít prebiehajúcich v systéme manažmentu organizácie.

Organizácia, ktorá chce naplniť svoje ambície a dosiahnuť stanovené ciele, môže úspešne fungovať len vtedy, keď sa jej podarí nielen spojiť či vzájomne prepojiť, ale aj využívať ľudské a materiálne, finančné, informačné a ďalšie disponibilné zdroje potrebné na jej fungovanie. Ľudské zdroje, ako už bolo uvedené vyššie, stoja nad finančnými, materiálnymi a informačnými zdrojmi, sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a rozhodujúcim spôsobom determinuje ich využívanie. Ľudské zdroje tvoria základ manažmentu každej organizácie (firmy, podniku, spoločnosti, útvaru ozbrojených zborov, atď.), rozhodujú o jej činnosti, prosperite a konkurencieschopnosti.

Na základe toho možno manažment ľudských zdrojov definovať ako „*strategicky a logicky premyslený prístup k najcennejšiemu vlastníctvu organizácie – k ľuďom, ktorí v organizácii nielen pracujú, ale tiež individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu jej cieľov*“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Manažment ľudských zdrojov predstavuje tú časť manažmentu organizácie, ktorá sa zaoberá zamestnancami (pracovníkmi, príslušníkmi) a ich vnútroorganizačnými (vnútrofiremnými, vnútropodnikovými) vzťahmi. Zaoberá sa najmä formulovaním, navrhovaním a prijímaním personálnej stratégie a politiky organizácie; poradenstvom a vedením manažmentu stratégie a politiky; zaisťovaním personálnych služieb a poradenstvom pre vedúcich pracovníkov (manažérov). Manažment ľudských zdrojov je súčasťou práce každého vedúceho zamestnanca (pracovníka). Možno ho tiež považovať za súčasť činnosti každého človeka zodpovedného za prácu iných ľudí.



Medzi hlavné úlohy manažmentu ľudských zdrojov patrí:

- súlad počtov a štruktúry pracovných miest, počtu a štruktúry pracovníkov,
- presadenie vhodného štýlu riadenia ľudí,
- najprimeranejšie využívanie pracovného času,
- najprimeranejšie využívanie pracovných schopností zamestnancov,
- tolerancia medziľudských vzťahov v práci,
- manažment kariéry zamestnancov (Mihalčová a kol., 2007, s. 16).

Z uvedeného vyplýva, že manažment ľudských zdrojov je manažmentom organizácie (podnikovým, firemným, útvarovým) riadená a manažérsky orientovaná činnosť, ktorá si vyžaduje súlad medzi stratégiou v oblasti ľudských zdrojov a stratégiou organizácie (podnikovou, firemnou, útvarovou stratégiou). Za riadenie ľudských zdrojov zodpovedajú všetci líniovní manažéri v organizácii, pričom dôraz sa kladie na tímovú prácu. Všeobecným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečenie toho, aby bola organizácia (podnik, firma, spoločnosť, útvar, zbor) schopná pomocou svojich zamestnancov (pracovníkov, príslušníkov) plniť svoje ciele alebo organizácii stanovené ciele (Armstrong, 2007, s. 30).

Organizácia tieto ciele dosahuje dodržiavaním dvoch základných úloh, ktoré stoja pred manažmentom ľudských zdrojov:

- zabezpečiť v súlade so strategickými cieľmi organizácie potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej kvalite a kvalifikačnej štruktúre,
- zabezpečiť, aby správanie zamestnancov bolo v súlade so strategickými cieľmi organizácie (Kachaňáková a kol., 2007, s. 12-13).

V tejto súvislosti je potrebné doplniť, že vytýčené ciele organizácie možno považovať za artikulované hodnoty, ktoré predstavujú výpovede o hodnotách organizácie. K zlyhávaniu organizácie zvyčajne dochádza kvôli zlyhaniu v oblasti cieľov, úloh a komunikácie. Nejasnosť v stanovení si cieľov organizácie môže viesť k dezorganizácii, neefektívnosti alebo slabej výkonnosti. Príčinou môže byť tiež stav, kedy ciele jednotlivcov sú silnejšie ako ciele celej organizácie. Preto je potrebné, aby vedúci zamestnanci (pracovníci) presadzovali jednotu medzi týmito cieľmi (Antalová, 2011, s. 25).

Okrem vyššie uvedených definícií a myšlienok možno nájsť v odbornej literatúre aj množstvo ďalších, ktoré podobným alebo viac či menej zhodným spôsobom definujú pojem manažment ľudských zdrojov. Neexistuje žiadna jednotná, unifikovaná a všeobecne platná definícia. Každý autor definuje tento pojem podľa seba, pričom používané definície sa líšia tak podľa krajín, oblastí záujmu či odborností autorov, ako aj podľa toho čo je primárnym predmetom práce, štúdia či výskumu. Celkovo ale možno skonštatovať, že základným prvkom v každej organizácii je človek, a preto je manažment ľudských zdrojov všeobecne považovaný za jednu z najdôležitejších oblastí riadenia organizácie.

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov je možné, podobne ako mnohé ďalšie procesy, definovať viacerými spôsobmi. Jednoduché definície hovoria, že „riadenie ľudských zdrojov zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí“, resp. že je to „časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese“ (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, s. 5). Iné definície charakterizujú riadenie ľudských zdrojov ako „súhrn postupov, ktorých cieľom je riadiť a rozvíjať ľudský potenciál v podniku (organizácii)“ (Milkowich, Boudreau, 1993, s. 67), alebo že je to „proces



prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácie“ (Carrel, Kuzmits, Elbert, 1992, s. 2).

Riadenie ľudských zdrojov, ako neoddeliteľná súčasť a jeden z najdôležitejších procesov prebiehajúcich v rámci celkového manažmentu ľudských zdrojov, môže nadobúdať viac foriem. Najzákladnejšie rozdelenie rozlišuje „tvrdú“ a „mäkkú“ formu, pričom rozdiel medzi týmito dvomi formami spočíva najmä v pohľade na miesto zamestnanca, resp. jeho postavenie v organizácii.

Tvrdá forma riadenia ľudských zdrojov je založená na pohľade alebo názore, že všetky zdroje sú pre organizáciu rovnako cenné, to znamená, že ľudia sú v organizácii kladení na tú istú úroveň ako ktorýkoľvek iný zdroj (materiálny, finančný, informačný, atď.). Prvotné sú potreby a zámery podnikateľského charakteru. Ľudia sú vnímaní ako každý iný kapitál, do ktorého je v prvom rade potrebné investovať, aby dosahoval zisk.

Mäkká forma riadenia ľudských zdrojov je založená na pohľade alebo názore, že ľudia predstavujú primárny zdroj pre organizáciu. Vychádza z tzv. školy ľudských vzťahov, ktorá kladie dôraz na komunikáciu, motiváciu a vedenie ľudí v organizácii. Znamená jednanie s pracovníkmi ako s vysoko cenným aktívom organizácie, zdrojom konkurenčnej výhody, ich adaptability a vysokej kvality. Dôraz kladie taktiež na komunikáciu s pracovníkmi, získavanie ich názorov a postojov, a tak im dáva priestor na vytvorenie si dôvery v organizáciu (Armstrong, 2007, s. 34).

V praxi sa pomerne často stretávame so zmiešanou formou riadenia ľudských zdrojov v rámci jednej organizácie.

STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vyššie uvedená Armstrongova definícia z oblasti riadenia ľudských zdrojov vychádza z toho, že každá organizácia má, resp. vykonáva svoju činnosť na základe určitej stratégie. Tá predstavuje dlhodobé alebo aspoň dlhodobejšie smerovanie a pôsobenie organizácie, pričom využitie svojich disponibilných zdrojov prispôsobuje meniacemu sa prostrediu, hlavne svojim zákazníkom a klientom, aby naplnila očakávania všetkých strán. Stratégia tak predstavuje proces definovania zámerov a alokovania alebo spájania zdrojov s príležitosťami a potrebami. Stratégia v rámci organizácie znamená získavanie konkurenčných výhod. Zároveň zahŕňa riadenie zmien a plánovanie, a je vyjadrená v strategických cieľoch organizácie (Armstrong, 2007, s. 115).

V súčasnej dobe prehlbujúcej sa globalizácie, ktorá predstavuje viacdimenzionálny jav zahŕňajúci nielen ekonomickú, ale aj politickú, sociálnu, informačnú, komunikačnú, technickú, technologickú, ekologickú, kultúrnu a ďalšie dimenzie (Ivančík, 2011, s. 41), sa organizácie, ktoré chcú byť úspešné a dosahovať svoje stanovené ciele a plniť vytýčené úlohy, nemôžu uplatniť bez využívania strategického manažmentu. Úspešná organizácia sa musí prispôbovať neustálym zmenám a využívať príležitosti, ktoré neistota prináša. V období globalizácie a dynamických zmien zároveň dochádza k zvyšovaniu požiadaviek kladených na vedomosti, schopnosti, zručnosti a spôsobilosti všetkých ľudí v organizácii (Pajpachová, Baričičová, Prečuch, 2016, s. 253). Reakciu na tieto zmeny a ich využívanie na dosahovanie stanovených cieľov umožňuje práve strategické riadenie (Vetráková a kol., 2011, s. 63).

Strategické riadenie možno chápať aj ako určitý prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, ktorý je súčasťou strategického riadenia



organizácie. Možno ho charakterizovať ako proces, ktorý sa skladá z formulovania vízie, poslania a cieľov, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, voľby vhodnej stratégie, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu prijatej stratégie (Kachaňáková a kol., 2007, s. 27).

Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením personálnej stratégie podniku. Jeho nástrojom je strategické (dlhodobé) personálne plánovanie. Všeobecné strategické riadenie organizácie sa predovšetkým zameriava na otázky:

- aké chce mať organizácia poslanie (aká je jej filozofia),
- akú chce mať (hrať) úlohu na trhu či v spoločnosti,
- akým vonkajším pozitívnym alebo negatívnym faktorom musí organizácia čeliť,
- aké sú jej prednosti a nedostatky,
- aké ciele chce organizácia dosiahnuť a ako ich chce dosiahnuť (Koubek, 2009, s. 24).

Manažéri, ktorí uplatňujú pri riadení strategický prístup, si musia uvedomovať, že ich rozhodnutia prijímané v súčasnosti ovplyvňujú ich úspešnosť v budúcnosti. Strategický prístup k riadeniu je jedným z najdôležitejších prvkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, a je jedným z troch kľúčových prvkov úspešnej organizácie:

- poslanie a stratégia,
- organizačná štruktúra,
- riadenie ľudských zdrojov (Vetráková a kol., 2011, s. 63).

Na strategickom riadení organizácie sa podieľajú najmä vrcholoví manažéri, ktorí ovplyvňujú strategické správanie celej organizácie, s čím nesú aj určitú zodpovednosť za prijatú stratégiu. Do tvorby a realizácie stratégie organizácie však vstupujú aj iní jednotliví manažéri, ktorí ju tiež riadia. Top manažment sa zameriava na dlhodobé udržanie súladu medzi poslaním organizácie, jej dlhodobými cieľmi, disponibilnými zdrojmi, a rovnako medzi organizáciou a prostredím, v ktorom organizácia existuje.

ZÁKLADNÉ SUBJEKTY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Na procesoch prebiehajúcich v organizáciách v rámci manažmentu ľudských zdrojov sa podieľajú viaceré subjekty. Spravidla ide o nasledujúce subjekty:

1. Vrcholový manažment, ktorého hlavnou úlohou je vymedziť priestor pre strategické úvahy a rozhodnutia, sformulovať predstavy o budúcom vývoji a smerovaní organizácie a prostredníctvom formulovania cieľov premeniť jej poslanie na konkrétne budúce výsledky. Na najvyššej úrovni strategického riadenia organizácia prijíma na dosiahnutie svojich cieľov určitú stratégiu. Pre všetky ostatné zložky podniku – teda aj pre oblasť manažmentu ľudských zdrojov sa vypracúvajú funkčné stratégie, ktoré majú za úlohu pomocou adekvátne zvolených metód podporovať zvolenú stratégiu (Kachaňáková a kol., 2007, s. 17).

2. Útvar riadenia ľudských zdrojov (personálny útvar) sa špecializuje na rozvoj a riadenie ľudí v organizácii. Zapája sa do vytvárania a realizácie personálnych stratégií, politik a do niektorých personálnych činností. Jeho hlavnou úlohou je umožniť organizácii dosiahnuť vytýčené ciele tým, že vrcholovému manažmentu predkladá podnety, návrhy, poskytuje rady a podporu vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa jej zamestnancov (príslušníkov v prípade ozbrojených a bezpečnostných zborov). Keďže v praxi neexistujú žiadne jednoznačné kritériá týkajúce sa stanovenia optimálneho počtu personalistov na počet zamestnancov v organizácii (podniku), často sa vedú diskusie o veľkosti útvaru riadenia ľudských zdrojov (Armstrong, 2007, s. 65).



Niektoré názory hovoria, že v malej organizácii nie je vôbec potrebné vytvárať funkciu personalistu, nakoľko niektoré činnosti, ako napríklad odhad potreby zamestnancov, ich výber, rozmiestnenie, stanovenie mzdy a poskytovanie zamestnaneckých výhod je schopný vykonávať vrcholový manažér. V stredne veľkej organizácii (cca 100 až 500 zamestnancov) už má personálny útvar svoj význam a jeho nezastupiteľné povinnosti a činnosti vykonávajú dvaja až štyria personalisti – špecialisti. Veľké organizácie (nad 500 zamestnancov) disponujú spravidla rozsiahlym, veľkosti organizácie zodpovedajúcim personálnym útvarom s úzko špecializovanými odborníkmi na jednotlivé personálne činnosti a služby (napr. špecialistom na odmeňovanie, mzdy, kolektívne vyjednávanie, psychológiu práce, na nábor, riadenie talentov a pod.) (Dvořáková a kol., 2012, s. 15).

3. Líniový manažment (manažéri všetkých úrovní riadenia), ktorého úlohou je riadiť svojich podriadených zamestnancov tak, aby sa dosahovali ciele organizácie. Líniový manažéri sú taktiež zodpovední za chod a jednotlivé ekonomické výsledky všetkých oddelení. Sú priamymi vykonávateľmi mnohých funkcií riadenia ľudských zdrojov. V rámci štandardov manažérskych rolí a funkcií, medzi hlavné povinnosti líniového manažéra patria plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a ich kontrola (Bajžíková a kol., 2009, s. 13).

4. Zamestnanci sa svojím dielom podieľajú na naplňaní stratégie, cieľov a poslania organizácie. V rámci presadzovania nových trendov v manažmente ľudských zdrojov sa v poslednej dobe vo viacerých organizáciách kladie čoraz väčší dôraz na právomoci zamestnancov na riadení podniku. Tento progresívny prístup prispieva k väčšej angažovanosti a motivácii zamestnancov, ktorí vďaka tomuto prístupu lepšie plnia svoje úlohy, lepšie využívajú svoju kvalifikáciu a zároveň zjednodušujú prácu nielen líniovým manažérom, ale aj útvaru riadenia ľudských zdrojov.

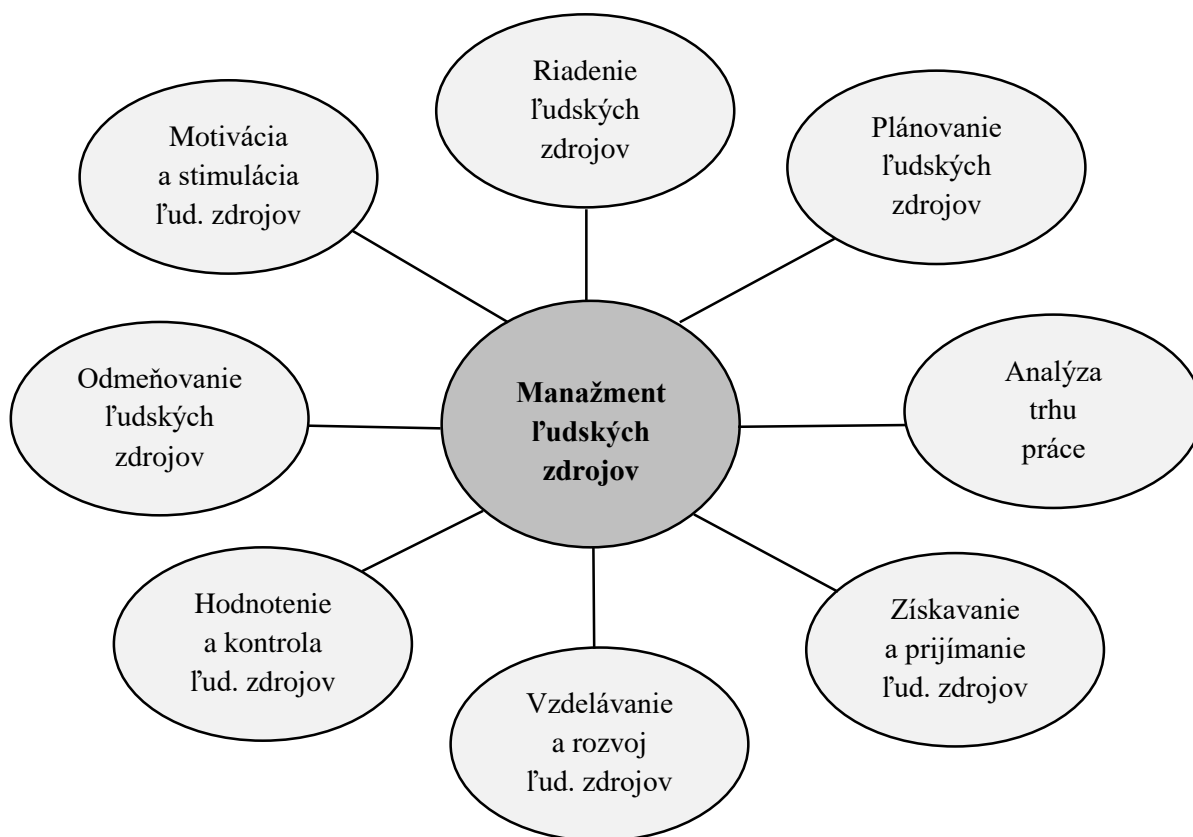
ZÁKLADNÉ PERSONÁLNE ČINNOSTI V RÁMCI MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Na riešenie problematiky manažmentu ľudských zdrojov sa zameriava personálny manažment, ktorý tvorí neoddeliteľnú súčasť manažmentu organizácie. „Základnou úlohou personálneho manažmentu je vytvoriť podmienky na efektívne pôsobenie zamestnancov v organizácii (podniku, firme) a naplánovať v požadovanej kvalite a kvantite potrebu personálu“ (Mihalčová a kol., 2007, s. 17). Úlohy v oblasti manažmentu ľudských zdrojov je možné nájsť v tzv. personálnych činnostiach, ktoré pomáhajú naplňať vytýčené ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Radí sa sem hlavne:

- vytváranie a analýza pracovných miest a analýza práce,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- získavanie, výber a prijímanie zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- zaraďovanie (rozmiestňovanie) zamestnancov a skončenie pracovného pomeru,
- motivácia, odmeňovanie a zamestnanecké výhody,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- plánovanie a riadenie kariéry zamestnancov,
- hodnotenie pracovného výkonu,
- pracovné vzťahy a kolektívne vyjednávanie,
- starostlivosť o zamestnancov a sociálny rozvoj,
- personálny informačný systém,
- prieskum trhu práce,

- zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
- činnosti zameriavajúce sa na metodiku prieskumu, zisťovania a spracovávaní
- informácií,
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania personálu (Koubek, 2009).

Zjednodušene je možné jednotlivé hlavné činnosti v oblasti manažmentu ľudských zdrojov zobrazit' v nasledujúcej schéme:



Obr. 1 Hlavné činnosti v oblasti manažmentu ľudských zdrojov
 Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre zvládnutie celého tohto procesu a z toho vyplývajúcich jednotlivých činností je nevyhnutná správna skladba personálnych metód a postupov, čo však z dôvodu odlišnosti organizácií, ich činností, pôsobenia a poslania nie je vôbec jednoduché, ale vyžaduje si schopnosti, čas a investície (Mihalčová a kol., 2007, s. 18).

ZÁVER

Manažment ľudských zdrojov patrí k jednej z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich sfér s viacerými možnými smermi vývoja. Ľudské zdroje totiž predstavujú pre organizácie (firmy, spoločnosti) najvýznamnejšie aktívum s mimoriadne vysokým potenciálom ďalšieho rozvoja. Sú najdôležitejším, neustále sa rozvíjajúcim výrobným prostriedkom, hnacím motorom ďalšieho rozvoja, prosperity a ekonomického rastu. Ľudia sú to najcennejšie o čo sa musí organizácia starať, zamýšľať sa nad ich rozvojom, využívaním, ich jedinečnosťou i spo-



čenskými vzťahmi, a to v rámci organizácie i mimo nej. Jedným zo základných nástrojov k realizácii týchto činností je manažment ľudských zdrojov.

Hoci počiatky súčasného manažérskeho myslenia a prvé teoretické práce z oblasti manažmentu sa objavujú už na prelome 19. a 20. storočia (i keď problematika riadenia činnosti ľudí zaujímala mnohých významných mysliteľov a vojvodcov už dávno predtým), samotný pojem manažment ľudských zdrojov sa začal používať na označenie najnovších koncepcií v oblasti personálnej práce až v 50. a 60. rokoch 20. storočia vo vyspelých krajinách v zahraničí. Zdôrazňoval potrebu, ale hlavne význam človeka a ľudskej sily v organizácii, ako jej najcennejšej časti. Vývoj manažmentu ľudských zdrojov sa stal základnou bázou poznatkov o vývoji riadenia a starostlivosti o ľudské zdroje. V súčasných trhovách podmienkach, kedy sa globalizácia a globalizačné procesy presadzujú s čoraz väčšou silou, sa organizácie (firmy, spoločnosti), v záujme úspešnosti svojho pôsobenia na trhu a plnenia svojich cieľov a úloh, už nemôžu uplatniť na trhu bez uplatňovania zásad a princípov strategického manažmentu.

Vyššie uvedené platí pre všetky organizácie, nielen súkromné (podnikateľské), ale aj pre verejné organizácie zabezpečujúce plnenie úloh alebo poskytovanie služieb verejnosti, resp. organizácie plniace základné úlohy štátu, vrátane nezastupiteľných úloh v oblasti zaručovania obrany, bezpečnosti a ochrany štátu a jeho obyvateľov. Všetky organizácie sa musia (nielen) v oblasti manažmentu ľudských zdrojov prispôbiť neustále sa meniacim podmienkam vyplývajúcim zo zmien v ekonomickom, bezpečnostnom, legislatívnom, organizačnom, informačnom, technickom, technologickom či environmentálnom prostredí, a týmto podmienkam prispôbovať svoju stratégiu, taktiku, ciele, metódy a postupy práce, činnosti a aktivity; jednotlivé procesy prebiehajúce vo sfére manažmentu ľudských zdrojov nevnímajú.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ANTALOVÁ, M. 2011. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
2. ANTOŠOVÁ, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2008. 155 s. ISBN 978-80-553-0017-7.
3. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 10. vyd. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
6. CARREL, M. R. – KUZMITS, F. E. – ELBERT, N. F. 1992. *Personnel: Human Resource Management*. New York : McMillan Publishing Company, 1992. ISBN 0-02-319501-0.
7. FISHER, C. D. – SCHOENFELDT, L. F. – SHAW, J. B. 1999. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 891 s. ISBN 978-0-395-908-17-4
8. IVANČÍK, R. 2011. Fenomén zvaný globalizácia. In *Vojenské reflexie*, 2011, roč. 6, č. 1, s. 32-49. ISSN 1336-9202.
9. IVANČÍK, R. 2018. Aktuálny vývoj v oblasti doplnovania (regrutácie) a stabilizácie vojenského personálu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. In *Aktuálne otázky*



- regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie.* Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. s. 9-21. ISBN 978-80-8040-562-5.
10. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku.* Bratislava: Vydavateľstvo Sprint, 2007. 195 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
 11. KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
 12. MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava: Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
 13. MILKOWICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
 14. PAJPACHOVÁ, M. – BARIČIČOVÁ, Ľ. 2016. Špecifiká policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení. In *Policajná teória a prax*, roč. 24, č. 4/2016, s. 40-68 ISSN 1335-1370
 15. PAJPACHOVÁ, M. – BARIČIČOVÁ, Ľ. – PREČUCH, S. 2016. Vzdelávanie policajtov ako predpoklad akcieschopnosti Policajného zboru. In *Manažment – Teória, výučba a prax 2016 – zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie.* Liptovský Mikuláš : AOS 2016. s. 253-263, ISBN 978-80-8040-536-6.
 16. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
 17. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011, 2. vyd. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.

Katedra informatiky a manažmentu

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,

e-mail: radoslav.ivancik@minv.sk



MOTIVÁCIA – JEDEN ZO ZÁKLADNÝCH NÁSTROJOV MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

MOTIVATION - ONE OF THE FUNDAMENTAL TOOLS OF MANAGEMENT
OF THE ORGANISATION

Radoslav IVANČÍK

Abstrakt:

Jednou z hlavných úloh manažmentu v každej organizácii je riadiť ľudí v nej tak, aby sa aktivity manažérov stali účinnými a efektívnymi pri naplňaní poslania a cieľov organizácie. Manažéri (vedúci zamestnanci), využívajúc motiváciu, konajú a pracujú s podriadenými zamestnancami tak, aby dosiahli stanovené ciele. Motivácia tak predstavuje jeden zo základných nástrojov riadenia organizácie a motivovanie podriadených pracovníkov zasa patrí medzi hlavné úlohy a zodpovednosti manažérov. Dôvod je veľmi jednoduchý: motivovaní zamestnanci pracujú lepšie a tvrdsie, sú zodpovednejší a spoľahlivejší, viac sústredení, ochotní vykonávať pridelené úlohy a dopúšťajú sa menej chýb. Dosahujú nielen lepšie výsledky, ale ani nepotrebujú toľko dohľadu a kontroly. Zároveň pracujú lepšie nielen pre zákazníkov alebo partnerov, ale aj pre ľudí mimo organizácie. Motivovať pracovníkov však predpokladá pochopiť nielen okolnosti (vplyvy, faktory), ktoré ju zvyšujú alebo prispievajú k ich motivácii, ale aj tie, ktorí ju znižujú, resp. jej bránia. To všetko sú dôvody, prečo sa autor v tomto príspevku zaoberá témou motivácie.

Kľúčové slová: Motivácia, manažment, manažéri, personál, teória a prax.

Abstract:

One of the core tasks of management in any organization is to manage people in the organization so that managers' activities become effective and effectual in meeting the organization's mission and goals. Managers (senior employees), by motivating, tend to act subordinate employees in a certain way in order to achieve the set goals. Motivation thus represents one of the fundamental tools of management of the organization, and motivation of subordinate workers belongs to the main tasks and responsibilities of managers. The reason is very simple: motivated employees work better and harder, they are more responsible and reliable, more focused, willing to perform assigned tasks and commit fewer errors. They not only achieve better results but also require less supervision and control. At the same time, they work better not only for customers or partners, but also for people outside the organization. To motivate workers, however, assumes to understand not only the circumstances (influences, factors) that increase or contribute to their motivation, but also those who deny or prevent it. All of that are reasons why an author deals in this contribution with the theme of motivation.

Keywords: Motivation, management, managers, personnel, theory, and practice.

ÚVOD

S vedeckým výskumom zameraným na správanie sa ľudí v rôznych situáciách v osobnom i pracovnom živote sú neoddeliteľne spojené otázky: aké dôvody (okolnosti, príčiny) vedú ľudí k tomu, že konajú presne tak a nie opačne, resp. konajú inak, čo ich núti (poháňa, ovplyvňuje) správať sa tak, ako sa správajú (vystupujú, prejavujú) a nie inak. Sú to vonkajšie vplyvy, napríklad potreba (snaha) zaistiť svoju bezpečnosť, odvrátiť hrozbu či schovať sa, utiecť pred nejakým nebezpečenstvom, prípadne pomôcť či ochrániť (obrániť) iné



osoby pred hroziacim nebezpečenstvom, alebo sú to vnútorné pohnútky, napríklad v podobe snahy jednotlivca niečo dosiahnuť, splniť si svoj individuálny cieľ, uspokojiť nejakú svoju potrebu (záľubu), alebo je to vnútorné presvedčenie človeka konať daným spôsobom preto, že to považuje za správne, ľudské a morálne? Môžu ľudia konať bez toho, aby mali k určitému konaniu (správaniu) nejaký podnet či dôvod? Môžu, pretože u ľudí rozlišujeme nielen vôľové, ale aj mimovôľové správanie. Pri výkone povolania (práce), pri plnení pracovných (služobných) povinností je však správanie (konanie) ľudí v prevažnej miere ovplyvnené práve vôľou, chcením a snahou, ktoré sú výsledkom pôsobenia viacerých motívov.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými teóriami o správaní ľudí.¹ Niektoré z týchto teórií sa viac či menej zhodujú, niektoré zasa od seba pomerne dosť odlišujú. Niektoré teórie pri skúmaní správania človeka berú do úvahy iba vzťah medzi podnetmi (stimulmi) a reakciami ľudí na ne, iné v rámci výskumu kladú dôraz na to, čo sa deje vo vnútri človeka. Správanie človeka totiž podľa týchto teórií nie je iba reakciou na podnet (stimul), pretože na rovnaký podnet rôzni ľudia reagujú rôzne, ale je výsledkom vnútorného procesu spracovávania podnetu v psychike osobnosti.

V záujme lepšieho pochopenia ľudského správania (konania), ako aj pochopenia problematiky motivácie (najmä pracovnej motivácie) je potrebné odlišiť stimuly (podnety) od motívov, resp. procesy stimulácie od procesov motivácie. Stimul predstavuje vonkajší podnet, ktorým môže byť napríklad zmena prostredia alebo zmena v známom prostredí, môže ním tiež byť správanie manažéra (vedúceho zamestnanca) zamerané na ovplyvnenie správania pracovníka danej organizácie (podriadeného zamestnanca), alebo to môže byť akýkoľvek iný podnet z vonkajšieho prostredia (Míka, 2006, s. 119). Pojem motív sa spája s psychologickými dôvodmi, resp. príčinami ľudského konania. Konkrétnym motívom sa vysvetľuje prečo človek koná určitým spôsobom, čo súvisí najmä so snahou dosiahnuť určité ciele. Človek pritom disponuje biogénnymi motívami, ktoré majú svoj pôvod vo fyziológii organizmu, a socio-génnymi motívami, ktoré vyjadrujú jeho potreby ako sociálnej bytosti (Nakonečný, 1992, s. 7).

VYMEDZENIE A DEFINOVANIE MOTIVÁCIE

Na základe vyššie uvedeného možno konštatovať, že motivácia predstavuje vonkajšie pôsobenie na vnútornú motivačnú štruktúru človeka prostredníctvom určitých podnetov (stimulov), s cieľom ovplyvniť, resp. dosiahnuť jeho žiaduce správanie. Zároveň je v súvislosti s motiváciou rozlišovať vnútornú motiváciu, založenú na motívoch, ktoré sú "v človeku", a vonkajšiu motiváciu, založenú na vonkajších motívoch – stimuloch, ktoré prichádzajú zvonka. Blažek (2014, s. 162) v danej súvislosti uvádza, že pre efektívnosť motivovania ľudí je dôležité, aby stimuly dokázali vyvolať pozitívnu "rezonanciu" motívov. Treba pritom podľa neho brať do úvahy, že jeden a ten istý stimul sa môže u dvoch osôb stretnúť s úplne rozdielnymi reakciami. To isté sa môže dokonca stať pri jednej a tej istej osobe v rôznych situáciách, resp. v rôznych časových obdobiach. Vnútorná motivačná štruktúra ľudí totiž nie je rovnaká, ale sa mení tak pod vplyvom okolností, ako aj v čase. Do motivácie ľudí sa premietajú nielen ich trvalé osobnostné charakteristiky (vlastnosti) a vplyvy vonkajšieho prostredia, ale aj ich momentálne "vnútorné naladenie".

Nie je možné prinútiť človeka, aby robil v demokratickej spoločnosti v organizácii alebo pre organizáciu niečo, čo nechce robiť. Takisto ho nemôže organizácia prinútiť, aby sa správal alebo vystupoval tak, ako to chce organizácia, ale on sám to tak nechce. Aj preto silu "ľudského

¹ Bližšie pozri v: MURDZA, K. 2006. *Sociológia : Úvod do všeobecnej sociológie a sociologického výskumu*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2006. 110 s. ISBN 80-8054-381-X, alebo: GAJDOŠ, P. 2002. *Človek, spoločnosť, prostredie*. Bratislava : Sociologický ústav SAV, 2002. 374 s. ISBN 80-85544-15-6.

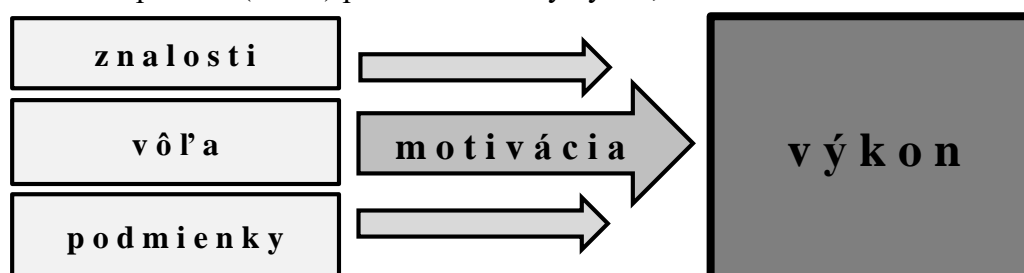
chcenia" a aj "vnútorného naladenia" nemožno v žiadnom prípade podceňovať. Je to totiž hnací motor rozhodovania o tom, čo človek bude robiť, kedy, ako kvalitne, ako dlho, s akou intenzitou a pod. A práve toto chcenie vyvolávajú, resp. ovplyvňujú motívy. Samotné uvedenie si potrieb človekom a ich uspokojovanie sa nazýva motivácia (Seková a kol., 2013, s. 109).

Pojem motivácia sa z hľadiska jeho vymedzenia vzťahuje na všetko, čo človek prežíva, po čom túži, aké má ideály, atď. Je to pojem veľmi široký, obsahujúci chcenie, snaženie, túžbu, tendencie, ciele a pod., ktorý sa spája, ako je už uvedené vyššie, s odpoveďou na otázku, prečo sa človek správa (koná) tak, ako sa správa (ako koná). Podľa Boroša (1995, s. 18) sa preto pod pojmom motivácia rozumejú všetky jednotlivci alebo skupine pripisujúce pochody, ktoré vysvetľujú alebo robia zrozumiteľným ich správanie (konanie). Vo výkladovom slovníku pojmov z oblasti ľudských zdrojov sa uvádza, že motivácia predstavuje dynamický, intrapsychický proces, v ktorom vzájomné vzťahy podnetov subjektu (vnútorná motivácia) a prostredia (vonkajšia motivácia) vytvárajú napätie, sústredenie a zameranie aktivity, ktorá po rozhodovacom procese vedie k cieľu. Ide o vzájomný vzťah a súhrn hybných faktorov (motívov, pohnútok), ktoré podmieňujú a energizujú ľudské konanie v určitej situácii (Palán, 2002, s. 125).

Iná definícia hovorí, že motivácia je psychologický proces, t. j. interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. Sú to všetky vnútorné hnacie sily človeka (úsilie, priania, túžby a pod.). Na základe toho možno motiváciu vymedziť aj ako vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje a uvádza do pohybu (Borelson – Steiner, 1964, s. 239). Robbins a Coulterová (2004, s. 390) zasa definujú motiváciu ako ochotu človeka vynaložiť značné úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie, podmienkou ale je, že súčasne budú uspokojené aj jeho potreby. Pri motivácii sú podľa nich dôležité tri prvky: úsilie jednotlivca, jeho potreby a ciele organizácie

Motiváciu je podľa Míku (2006, s. 119) možné charakterizovať aj ako vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania ľudského správania na určitý cieľ. Stimulovanie totižto môže, ale nemusí vyvolať motivačný proces. Motivácia je tak oveľa viac individuálnou záležitosťou každého jednotlivca. Pracovná motivácia potom predstavuje motiváciu zameranú na podávanie očakávaného pracovného výkonu, na určité požadované pracovné konanie, vystupovanie a tiež na správanie zodpovedajúce stanoveným cieľom organizácie a potrebám danej organizačnej zložky (pracoviska, útvaru, úseku). Za základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu sa považujú najmä:

- znalosť cieľa,
- vedomosti, zručnosti, spôsobilosti a skúsenosti,
- vytvorenie predpokladov a podmienok pre ich využitie na požadovaný výkon,
- vnútorná potreba (snaha) podať očakávaný výkon, vôľa – úroveň motivácie.



Obrázok 1 Vplyv základných predpokladov a podmienok na pracovný výkon človeka

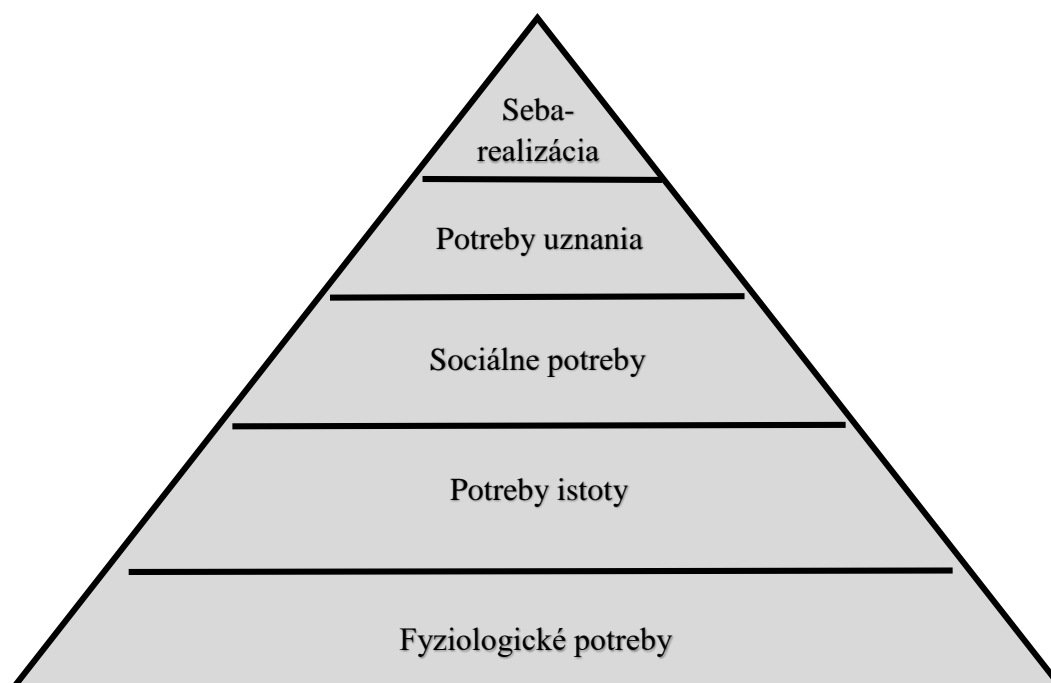
Zdroj: Míka, 2006, s. 119

Motivácia zahŕňa širokú škálu rôznych javov, ktoré ľudí podnecujú k určitému konaniu (správaniu) a súčasne v nich mobilizujú sily a energiu za účelom dosahovania určitých cieľov. Schopnosť motivovať iných ľudí patrí medzi základné manažérske zručnosti. Motivovaním manažér (vedúci zamestnanec) vyvoláva u podriadených zamestnancov ochotu správať sa (konať) určitým spôsobom a snahu dosiahnuť stanovené ciele.

Kým pozitívne motivovanie vyvoláva žiaduce správanie, negatívne motivovanie, naopak, od žiaduceho správania odrádza. Motiváciu možno potom tiež charakterizovať ako psychický proces, ktorý podnecuje človeka k určitému správaniu. Je to proces mobilizácie vnútornej energie a zameranie správania určitým smerom, na určitý cieľ. Môže byť ako pozitívne, tak i negatívne. Motivácia je teda aktivita vyvolaná motívom, ktorá končí realizáciou, uspokojením motívu (Belan a kol., 2018, s. 177).

Motivovanie sa uskutočňuje prostredníctvom špecifických a konkrétnych stimulov – motivátorov, v ktorých je vždy obsiahnutá ponuka (hodnota), o ktorej sa predpokladá, že po nej jednotlivec túži, a že tak bude aktivované jeho konanie, ktoré umožní ponúknutú hodnotu dosiahnuť. Motivovanie môže byť ako negatívne, tak pozitívne. K najvýznamnejším motívom (motivačným činiteľom) patria hlavne: potreby, ideály, záujmy, ciele, hodnoty, zvyky, postoje a emócie.

Vývojovo prvotnými motívmi sú biologické potreby, na základe ktorých vznikajú v procese socializácie človeka ďalšie motivačné činitele. Potrebu sa pritom rozumie pocit nedostatočnosti, príp. presýtenia alebo nadbytku niečoho, čo je pre život človeka nevyhnutné a čo vyvoláva a usmerňuje jeho aktivity (Belan a kol., 2018, s. 178).



Obrázok 2 Hierarchia základných ľudských potrieb podľa Abrahama H. Maslowa
Zdroj: Maslow, 2016, s. 18



Z hľadiska teórie medzi základné a najznámejšie teórie motivácie patrí predovšetkým teória hierarchie potrieb² amerického psychológa *Abrahama Harolda Maslowa*, ktorý na základe výskumu realizovaného v 40. až 50. rokoch minulého storočia dospel k záveru, že hybnými silami, ktoré vedú a motivujú človeka k určitému správaniu, sú jeho neuspokojené potreby.

Maslow vychádza z predpokladu, že ľudské potreby sa dajú hierarchicky rozčleniť do piatich úrovní (skupín).³ Tieto potreby majú rôzny význam a rôznu váhu, pričom človek postupne smeruje od uspokojovania potrieb vývojovo nižších k uspokojovaniu potrieb vývojovo vyšších. Podľa Maslowa dominujúca, a teda rozhodujúca je pre motiváciu človeka vždy len jedna úroveň. Keď tá je uspokojená, prestáva byť pre človeka aktivujúca a z hľadiska motivácie sa stáva rozhodujúca vyššia úroveň potrieb.

Maslowova teória hierarchie potrieb je jednoduchá, prehľadná a ľahko pochopiteľná, z toho dôvodu sa stala východiskom pre štúdium podstaty motivácie v organizáciách.⁴ Poukazuje jednak na nutnosť zistiť čo (aké pohnútky, aspekty, faktory) motivuje zamestnancov k práci v organizácii a jednak dáva manažérom odporúčania ako pôsobiť na ľudí v organizácii, resp. ako ich motivovať. Z Maslowovej teórie vyplýva, že umenie manažéra motivovať ľudí v organizácii spočíva najmä v jeho schopnosti včas a diferencovane ohodnotiť preferenčnú úroveň potrieb rôznych skupín a rôznych jednotlivcov, ktorých vedie (riadi, manažuje), posúdiť ako sa mení situácia a vo vhodnom čase využiť vhodné motivačné pôsobenie. Súčasne s tým si musí byť ale vedomý toho, že splnenie potrieb nižších úrovní vyvoláva snahu uspokojovania potrieb vyšších úrovní.

² Bližšie pozri v: MASLOW, A. H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Brighton : Midwest Journal Press, 2016. 27 s. ISBN 978-1-3659-9149-3, alebo v: MASLOW, A. H. 1987. *Motivation and Personality*. Michigan : Harper and Row, 1987, 3. vyd. 293 s. ISBN 978-0-06041-987-5.

³ 1. Fyziologické potreby predstavujú základné potreby človeka (napr. potreba prijímať potravu, piť, odievať sa, bývať, spať a pod.). Tvoria základnú pyramídy. Ak sú tieto potreby pre človeka z hľadiska potreby ich uspokojenia dominujúce (rozhodujúce), dokáže vynaložiť na ich uspokojenie enormné úsilie. Uspokojuje ich hlavne mzda (odmena) za prácu.

2. Potreby istoty sú vnímané ako potreby existenčnej istoty a zdravia v dlhšom časovom horizonte (napr. potreba istoty zabezpečenia pred ekonomickým nedostatkom, pred fyzickým alebo psychickým ublížením, v prípade choroby, úrazu a pod.). Uspokojujú ich najmä pracovné podmienky a prostredie pracoviska.

3. Sociálne potreby predstavujú potreby uspokojenia najmä v oblasti medziľudských vzťahov (napr. priateľstvo, partnerstvo, príslušnosť k určitej skupine, kolektívu a pod.). V rámci organizácie na ich uspokojenie slúžia hlavne sociálne kontakty, ktoré práca a organizácia umožňuje a príjemná atmosféra na pracovisku, či celkovo v organizácii.

4. Potreby uznania sa prejavujú najmä vo forme uspokojenia potrieb ako je úcta, prestíž, vážnosť, nezávislosť, sloboda, úspešnosť, rešpekt, uznanie a pozornosť ostatných, atď. Označujú sa aj ako potreby uspokojenia vlastného ega. Ak sú uspokojené slúžia k zvýšeniu sebavedomia.

5. Potreby sebarealizácie tvoria vrchol pyramídy a sú spájané predovšetkým s uspokojovaním potrieb týkajúcich sa osobného rozvoja človeka a jeho spoločenského uplatnenia, rozvíjania vlastných schopností, kreativity, pocitom znamenať niečo, resp. znamenať alebo byť stále viac a viac.

⁴ Poznámka autora: Okrem Maslowovej teórie hierarchie potrieb sa využívajú aj ďalšie teórie zamerané na poznanie motivačných príčin (napr.: teória troch kategórií potrieb, teória potreby dosiahnuť úspech, teória dvoch faktorov) alebo teórie zamerané na priebeh motivačného procesu (napr.: teórie očakávania, teória spravodlivej odmeny, teória zosilnených vnemov).



MOTIVÁCIA – JEDEN ZO ZÁKLADNÝCH NÁSTROJOV MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

Jednou zo základných úloh manažmentu v akejkoľvek organizácii je riadiť (manažovať) ľudí v organizácii tak, aby sa aktivity manažérov stali účinnou podporou pri napĺňaní poslania a cieľov organizácie. Prax potvrdzuje, že úspech manažérskej práce je významným spôsobom závislý od toho, akú pozornosť venujú manažéri podriadeným zamestnancom, ako dokážu odhadnúť a ohodnotiť ich potreby a očakávania a zároveň ako ich dokážu motivovať v záujme dosiahnutia vysokej výkonnosti a splnenia stanovených cieľov organizácie.

Motivovanie je preto neoddeliteľnou súčasťou manažérskej práce, kde úlohou manažéra je rozpoznať to, čo ovplyvňuje správanie (konanie) podriadených zamestnancov v skupine, zložke, útvere, organizácii, a to, čo ich motivuje k práci v organizácii. Prispievajú tým k podpore a rozvoju najcennejších zdrojov, ktoré organizácia má k dispozícii, t. z. k rozvoju ľudských zdrojov.

Umenie manažérskej práce spočíva v dosiahnutí vytýčených cieľov organizácie. Do popredia sa pritom dostávajú otázky aké postupy stanoviť, aké metódy využiť a ako usmerniť správanie zamestnancov tak, aby boli motivovaní k práci pre organizáciu, a tiež ako vytvoriť a udržať priaznivú pracovnú klímu pre splnenie vytýčených cieľov (Papula – Papulová, 2004, s. 150).

Motivácia vystupuje ako súčasť tzv. "mäkkých prístupov" zameraných na vedenie ľudí, ktoré sa v súčasnosti stávajú významne prevažujúcimi prístupmi v manažmente. V manažérskej práci to znamená cieľavedome vytvárať a udržiavať také prostredie v organizácii, ktoré dokáže pôsobiť na ľudí motivačne a usmerňovať ich správanie a konanie v záujme plnenia vytýčených cieľov. V praxi sa otázky motivácie viac či menej spájajú s peňažnými odmenami, pracovnými podmienkami, kariérnym postupom a poskytovaním zamestnaneckých výhod. Tie sú zamerané na to, aby podporovali ochotu človeka angažovať sa v práci a iniciatívne pristupovať k plneniu pracovných úloh. Z uvedeného vyplýva, že motivácia býva spravidla chápaná ako pozitívna motivácia (Majtán, 2016, s. 357).

V praxi sa však okrem prvkov pozitívnej motivácie uplatňujú aj prvky negatívnej motivácie. Manažéri, využívajúc Douglas McGregorovu teóriu X a Y,⁵ sa zväčša snažia o rozumné a vhodné prepojenie pozitívnej a negatívnej motivácie. Na jednej strane sa pri plnení pracovných úloh snažia využívať formu peňažných odmien a rôznych hmotných benefitov, a tým aktivizovať snahu a ochotu zamestnancov plniť ciele organizácie, a na druhej strane usmerňovať ich správanie a konanie pri neplnení stanovených úloh prostredníctvom sankcií, kritiky alebo obáv zo straty pracovného miesta.

V nadväznosti na uvedené možno motiváciu považovať do istej miery za umenie manažéra vytvoriť (navodiť, vzbudiť) vnútorný záujem ľudí, ich ochotu a chuť aktívne sa podieľať na plnení úloh, na činnostiach zodpovedajúcich poslaniu organizácie a na napĺňaní stanovených cieľov organizácie. Dôležité je však nezabudnúť na prepojenie osobných záujmov a vynaloženého úsilia zamestnanca s potrebami a cieľmi organizácie. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 367) na margo toho dodávajú, že osoba, ktorá je motivovaná, pracuje usilovne, ňou vynakladané úsilie nemá výkyvy a je automaticky orientované na dôležité ciele.

⁵ Bližšie pozri v: GRIFFIN, R. W. 2010. *Management*. Mason : Cengage Learning, 2010, 10. vyd. 810 s. ISBN 978-1-43908-099-3, s. 43



Zároveň v tejto súvislosti zdôrazňujú, že pri motivácii ide o želanie samotnej osoby odvádzať kvalitný výkon.

V pracovnom procese v rámci organizácie sa tak motivácia jednotlivca prejavuje najmä v jeho vzťahu k práci v prospech organizácie, v jeho aktivite a zánietenosti k plneniu zadaných úloh. Motivácia ovplyvňuje jeho produktivitu a výkonnosť. K pracovnej motivácii jednotlivca pritom môže dôjsť dvomi spôsobmi.

V prvom prípade sú ľudia motivovaní sami sebou tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby a/alebo pomáha (slúži) pri plnení nimi očakávaných cieľov. Ide o vnútornú motiváciu, ktorá vzniká na základe vzťahu medzi prácou a zamestnancom a je zvyčajne samouplatňovaná napríklad v podobe snahy niečo dosiahnuť, získať väčšiu vážnosť na pracovisku či významnejšie postavenie v organizácii, alebo "len" pocitom jednoducho byť sám spokojný s výsledkami vlastnej práce.

V druhom prípade sú ľudia motivovaní manažmentom organizácie prostredníctvom peňažných odmien, benefitov, pochvál, povýšenia a pod. Ide teda o vonkajšiu motiváciu prichádzajúcu nie z vnútra človeka, ale z vonkajšieho prostredia, ktorá je zvyčajne vyvolaná inou osobou (priamym nadriadeným, manažmentom organizácie a pod.) cestou vyššie uvedených finančných odmien, benefitov, atď. (Majtán, 2016, s. 360).

ZÁVER

Aby reálne dochádzalo k uplatňovaniu motivácie ako jedného zo základných nástrojov manažmentu v organizáciách, je nevyhnutné, aby manažéri (vedúci zamestnanci) vedeli (zistili, spoznali), čo je zdrojom vnútornej motivácie ich podriadených zamestnancov, t. j. motívom či hybnou silou, ktorá ich ovplyvňuje a usmerňuje v ich správaní (konaní) za účelom uspokojenia ich potrieb. Východiskom procesu motivácie sú totižto neuspokojené potreby ľudí. Tie u nich vystupujú ako nedostatok, túžba alebo želanie a spôsobujú v nich napätie, ktoré mobilizuje (aktivizuje) ich vnútorné hnacie sily a núti ich hľadať také spôsoby, resp. realizovať (vykonať) také kroky, ktoré vedú k uspokojeniu ich potrieb a tým aj k zníženiu napätia.

Aby sa však individuálne potreby ľudí stali hybnou silou v ich aktivitách (činnostiach) a boli príčinou žiaduceho správania, musia mať vo svojom okolí (prostredí) reálnu možnosť svoje potreby uspokojiť. Preto je tiež dôležité, aby manažéri uplatňovali v organizáciách také stimuly, ktoré zaktivizujú zamestnancov organizácie a ich motívy za účelom požadovaného správania. Pri výbere vhodných stimulov je pritom potrebné, aby vzali do úvahy nielen konkrétnych jednotlivcov s ich hierarchiou potrieb a cieľov, a motívy v kontexte danej situácie, ale aj motivačnú silu daných stimulov a ich súlad s aktuálnou situáciou.

Podstata motivácie totiž spočíva v spojení vnútorných motívov s vonkajšími stimulmi za účelom dosiahnutia žiaduceho správania zamestnancov organizácie zameraného na určitý cieľ, čiže inými slovami, v podpore ochoty zamestnancov vynakladať úsilie na dosiahnutie poslanca a vytýčených cieľov organizácie.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.



2. BLAŽEK, L. 2014. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, 2014, 2. rozš. vyd. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
3. BORELSON, B. – STEINER, G. A. 1964. *Human Behaviour: An Inventory of Scientific Finding*. New York : Harcourt, Brace & World, 1964. 712 s.
4. BOROŠ, J. 1995. *Motivácia a emocionalita*. Bratislava : Odkaz, 1995. 183 s. ISBN 978-80-85193-42-6.
5. GAJDOŠ, P. 2002. *Človek, spoločnosť, prostredie*. Bratislava : Sociologický ústav SAV, 2002. 374 s. ISBN 80-85544-15-6.
6. GRIFFIN, R. W. 2010. *Management*. Mason : Cengage Learning, 2010, 10. vyd. 810 s. ISBN 978-1-43908-099-3.
7. MAJTÁN M. a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, s.r.o., 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
8. MASLOW, A. H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Brighton : Midwest Journal Press, 2016. 27 s. ISBN 978-1-3659-9149-3.
9. MASLOW, A. H. 1987. *Motivation and Personality*. Michigan : Harper and Row, 1987, 3. vyd. 293 s. ISBN 978-0-06041-987-5.
10. MÍKA, V. T. 2006. *Základy manažmentu*. Žilina : FŠI ŽU v Žiline, 2006. 133 s. ISBN 978-80-88829-78-2.
11. MURDZA, K. 2006. *Sociológia : Úvod do všeobecnej sociológie a sociologického výskumu*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2006. 110 s. ISBN 80-8054-381-X.
12. NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
13. PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje – výkaldový slovník*. Praha : Academie, 2002. 282 s. ISBN 978-80-200-0950-7.
14. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu pre študentov nemanadžerských študijných odborov*. Bratislava : Kartprint, 2004. 223 s. ISBN 978-80-8887-037-1.
15. ROBBINS, S. P. – COULTER, M. K. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 978-80-247-0495-1.
16. SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II – ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava : Iura Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.

plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.

Katedra informatiky a manažmentu

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,

e-mail: radoslav.ivancik@minv.sk



MOŽNOSTI VYUŽITIA MODELU ZET PRI HODNOTENÍ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI OZBROJENÝCH SÍL

POSSIBILITIES OF USING THE ZET MODEL IN EVALUATION PROCESS
OF THE ARMED FORCES 'SOCIAL RESPONSIBILITY

Soňa JIRÁSKOVÁ

Abstrakt:

Článok sa zaoberá problematikou možnosti využitia modelu ZET pri hodnotení a reportovaní spoločenskej zodpovednosti ozbrojených síl. Prvá časť článku je venovaná teoretickému vymedzeniu problematiky spoločenskej zodpovednosti organizácií, ďalšia časť uvádza príklady na uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v Španielskych ozbrojených silách. Záver článku sa orientuje na stručné predstavenie modelu ZET, prostredníctvom ktorého je možné hodnotiť a reportovať uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti organizácií.

Kľúčové slová: spoločenská zodpovednosť, ozbrojené sily.

Abstract:

The article deals with the possibility of using the ZET model in process of evaluating and reporting the social responsibility of the armed forces. The first part of the article deals with the theoretical definition of the issue of corporate social responsibility, the next section gives examples of how to administer social responsibility in the Spanish Armed Forces. The conclusion of the article focuses on a brief introduction of the ZET model, through which it is possible to evaluate and report the implementation of corporate social responsibility.

Keywords: social responsibility, armed forces.

ÚVOD

S rozvojom globalizovanej spoločnosti je možné postrehnúť fakt, že dnes sú dlhodobo a trvalo úspešné najmä tie organizácie, ktoré nielen dlhodobo vytvárajú zisk, prípadne neplnia len zákonom uložené povinnosti, ale zároveň sú transparentné a zodpovedné vo všetkých oblastiach vlastnej pôsobnosti, prispievajú k ochrane životného prostredia a k zvyšovaniu kvality života svojich zamestnancov. Zároveň poskytujú pomoc i tým, ktorí to potrebujú, sociálne slabším skupinám, blízkym i vzdialenejším komunitám, celkovo možno povedať, že svojou činnosťou napomáhajú celkovému rozvoju spoločnosti. O týchto subjektoch je možné povedať, že akceptujú koncept spoločenskej zodpovednosti známy ako CSR - „Corporate Social Responsibility“.

Cieľom firmy uplatňujúcej CSR nie je len maximalizácia zisku, ale aj prispievanie k trvalo udržateľnému rozvoju celej spoločnosti na princípe troch P (tzv. „triple bottom line“): „people (sociálne aktivity), profit (ekonomické aktivity), planet (environmentálne aktivity)“ [1].



Je potrebné zdôrazniť, že myšlienky spoločenskej zodpovednosti sa nedotýkajú len ziskovo orientovaných podnikov. Pôvodná koncepcia „spoločensky zodpovedného podnikania“ sa vývojom pretransformovala do koncepcie „spoločenskej zodpovednosti organizácií“.

Z inštitucionálneho hľadiska možno subjekty rešpektujúce princípy CSR rozdeliť do nasledovných skupín [2]:

1. Organizácie vlastnené globálnymi korporáciami.
2. Organizácie vlastnené jednotlivcami (malé a stredné podniky).
3. Organizácie vlastnené štátom.
4. Organizácie verejnej správy.

Filozofia aplikácie konceptu spoločenskej zodpovednosti v inštitúciách patriacich do verejného sektora je postavená na predpoklade, že žiadny subjekt neexistuje osamote, ale ovplyvňuje celé okolie (vonkajšie i vnútorné). Každá činnosť, každý vyrobený výrobok alebo poskytovaná služba, vrátane služieb verejných, vplýva na ľudí, spoločnosť, na životné prostredie či už vo väčšej alebo menšej miere. Hlavným účelom dodržiavania zásad spoločenskej zodpovednosti verejnými subjektmi je zaistenie trvalo udržateľného rozvoja.

Verejný sektor patrí k najväčším sektorom v rámci každého štátu. Efektivita, zodpovednosť a transparentnosť pri využívaní vzácnych zdrojov je tu rovnako dôležitá, ak nie vyššia, ako v súkromnom sektore, t. j. inštitúcie verejného sektora musia byť spoľahlivé vo viacerých oblastiach tak, aby napomáhali celkovému zlepšovaniu spoločnosti i nad rámec zverených úloh. Organizácie financované z verejných zdrojov by mali v maximálnej miere preukázať dôveryhodnosť, transparentnosť, otvorenosť a ich prioritou by malo byť skvalitňovanie verejných služieb, ktoré zabezpečujú. Model spoločenskej zodpovednosti napomáha posilňovaniu spoločenskej legitimity verejných organizácií tým, že akceptuje požiadavky občanov.

Súčasťou inštitúcií patriacich do verejného sektora sú i ozbrojené sily/armáda. I keď by sa na prvý pohľad mohlo zdať, že uvedená problematika je vzdialená od problematiky vojenských vied, opak je pravdou. I táto téma je zaujímavá a je potrebné sa jej venovať, pretože v celosvetovom meradle sa spoločenská zodpovednosť stáva čoraz dôležitejšou témou v rámci diskusie o globalizácii, konkurencieschopnosti a trvalo udržateľnom rozvoji.

Cieľom tohto príspevku je nastolenie potreby skúmania problému aplikácie konceptu spoločenskej zodpovednosti v rámci rezortu obrany, konkrétne spoločenskej zodpovednosti Ozbrojených síl SR, predstavenie metodiky hodnotenia organizácie v oblasti spoločenskej zodpovednosti pomocou modelu ZET, ktorý vypracoval Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR v spolupráci s Centrom výnimočnosti a zodpovedného podnikania o. z. a možnosti aplikácie tohto modelu pri hodnotení spoločenskej zodpovednosti Ozbrojených síl SR.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE PODSTATY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

I keď dodržiavanie konceptu spoločenskej zodpovednosti je postavené na báze dobrovoľnosti, v Slovenskej republike sa pri riadení zodpovedajúcich aktivít od roku 2011 využíva norma STN ISO 26000 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti (Guidance on social responsibility), ktorá bola vypracovaná na základe medzinárodnej normy ISO 26000.

Podľa normy ISO 26000: 2010 je spoločenská zodpovednosť definovaná ako zodpovednosť organizácie za dosahy jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť, životné prostredie a etické správanie, ktoré prispieva k udržateľnému rozvoju, zdraviu a blahu spoločnosti, ktorá berie do

úvahy očakávanie zainteresovaných strán, je v súlade s aplikovateľnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania a je integrovaná v rámci celej organizácie a uplatňovania v jej vzťahoch. Vzťahy sú aktivity organizácie v rámci jej sféry vplyvu. Aktivity v sebe zahŕňajú produkty, služby a procesy.

Predpoklady, aby sa organizácia mohla považovať za spoločensky zodpovednú, sú nasledovné (bližšie pozri Obrázok 1):

- **Dobrovoľnosť**- aktivity organizácie nad rámec legislatívnych povinností sú vykonávané dobrovoľne a vychádzajú z presvedčenia organizácie.
- **Spolupráca so zainteresovanými stranami** - je vnímaná širokospektrálne, nielen so zameraním na akcionárov/zriaďovateľov, ale aj na ostatné zainteresované strany organizácie ako zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a miestnu komunitu.
- **Proaktívny prístup** - charakterizujúci vlastné aktívne kroky v oblasti spoločenskej zodpovednosti a nie vyčkávanie na podnet zvonka organizácie.
- **Systémový prístup** - poukazuje na systematické riadenie spoločenskej zodpovednosti, pričom jej budovanie je dlhodobou záležitosťou a je otázkou skôr rokov ako niekoľkých mesiacov.
- **Spoločenská zodpovednosť ako súčasť kultúry organizácie** - spoločenská zodpovednosť je v tomto prípade vnímaná ako prirodzená súčasť kultúry organizácie a týka sa celej organizácie, nielen manažérov, prípadne úzkej skupiny ľudí. Zároveň je vnímaná ako celková filozofia organizácie, ktorá uskutočňuje všetky svoje aktivity v zmysle spoločenskej zodpovednosti a nie je to len marketingový alebo komunikačný nástroj zlepšenia imidžu organizácie.
- **Triple – bottom line** - ide o napĺňanie spoločenskej zodpovednosti vo všetkých troch základných oblastiach – ekonomickej, environmentálnej a sociálnej. Organizácia v tomto prípade vyvážene napĺňa všetky tri oblasti. Podľa Tetřevovej a kol. [3] sa k trom základným pilierom pridáva i etická a filantropická zodpovednosť.
- **Rozvoj kvality života** - organizácia vždy vzniká za nejakým účelom, pričom kvalita by mala byť prioritou a prirodzenou súčasťou všetkých činností organizácie. Rast kvality života z pohľadu spoločenskej zodpovednosti však hovorí o záujme organizácie o rozvoj spoločnosti/komunity, v ktorej pôsobí [4].



Obrázok 1 Predpoklady spoločensky zodpovednej organizácie
 Zdroj: Model ZET Metodická príručka, 2017.



Pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti je nutné zároveň rešpektovať požiadavky právneho štátu, medzinárodné normy správania a ľudské práva.

1.1 UPLATŇOVANIE KONCEPTU SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V OZBROJENÝCH SILÁCH

Ozbrojené sily sú jedným z formálnych spoločenských systémov, ktoré spoločnosť cieľavedome vytvára za účelom realizácie určitej spoločenskej potreby – t. j. za účelom ochrany a obrany pred pôsobením deštruktívnych javov. Ozbrojené sily/armádu možno považovať za základný inštitucionálny prvok štátu, ktorý krajine poskytuje čistý verejný statok – obranu. Ozbrojené sily sú nezastupiteľným, najvýznamnejším a najsilnejším nástrojom štátu zabezpečujúcim jeho nezávislosť, územnú integritu a neporušiteľnosť štátnych hraníc. V zahraničnopolitickom meradle predstavujú základný symbol jeho zvrchovanosti a hlavného garanta jeho medzinárodnoprávnej subjektivity.

Špecifickosť ozbrojených síl spočíva v tom, že za podmienok ich legitímneho použitia (rozhodovanie o ich použití v súlade s legislatívou a chartou OSN) a dodržiavania zásad medzinárodného humanitárneho práva, sú legálnym nástrojom ozbrojeného násillia, t. j. za dodržania uvedených podmienok sú ich príslušníci oprávnení usmrcovať, či zraňovať v boji príslušníkov ozbrojených síl nepriateľa, poškodzovať a ničiť jeho vojenské objekty a materiál [5].

Z uvedených informácií by sa na prvý pohľad mohlo zdať, že je dosť problematické hovoriť o spoločenskej zodpovednosti ozbrojených síl, pričom mnohí odborníci môžu mať skeptický pohľad na riešenie tejto problematiky. Problémy pri realizácii zásad spoločenskej zodpovednosti môžu vyplývať z rôznych faktorov, ako sú úlohy ozbrojených síl, prispôbovanie sa ozbrojených síl rozličným medzinárodným smerniciam, zložitá organizačná štruktúra, celkovo špecifické vojenské prostredie. Prax ale preukazuje, že riešenie spoločenskej zodpovednosti v rezortoch obrany a v ozbrojených silách sa v súčasnosti presadzuje čoraz viac.

Príkladom dobrej praxe realizácie aktívnych politík v tejto oblasti môžu byť ozbrojené sily Španielskej republiky. Ministerstvo obrany prvýkrát v roku 2009 a následne v roku 2010 zverejnilo správy o prijatí modelu riadenia spoločenskej zodpovednosti španielskych ozbrojených síl. Dôvodom na zavedenie konceptu CSR bolo posilnenie inštitucionálnej kvality a sociálnej povesti španielskych ozbrojených síl.

Záväzky v oblasti CSR sa dotýkajú viacerých oblastí: oblasť sociálne zodpovedného verejného obstarávania, transparentnosti a otvorenej komunikácie so všetkými zainteresovanými skupinami, rovnosti pohlaví (prijatie antidiskriminačných stratégií), životného prostredia (opatrenia na zníženie spotreby energií, na zníženie produkcie odpadov, na ochranu živočíchov a rastlín vo vojenských výcvikových priestoroch v súlade s požiadavkami NATURA 2000, participácia na vypracovaní NATO STANAG 7141 - Spoločného dokumentu pre ochranu životného prostredia pri vojenských aktivitách), v oblasti unifikácie logistických služieb s požiadavkou efektívneho využívania zdrojov.

Ďalšou, nemenej dôležitou oblasťou je oblasť riadenia ľudských zdrojov, pričom nejde o opatrenia len voči vojakom, ale zároveň aj civilným zamestnancom rezortu obrany. Reporty hodnotia opatrenia smerujúce k prevencii pracovných rizík, možnostiam vyváženiu a zosúladeniu pracovného a súkromného života (španielske letectvo zabezpečilo využívanie elektronických prenosných zariadení, ktoré uľahčujú komunikáciu a prístup k informáciám pre vojakov, ktorí sú z dôvodu plnenia služobných povinností odlúčení od rodiny), opatrenia na ochranu



materstva (skrátенý pracovný čas z dôvodu dojčenia), možnostiam starostlivosti o deti (výstavba detských jasí pre deti do 3 rokov života), zabezpečenie rovnosti pohlaví v riadiacich a odborných orgánoch ozbrojených síl.

Vzhľadom na to, že španielske ozbrojené sily disponujú vysokým počtom imigrantov slúžiacich v armáde, riešia sa problémy vyplývajúce z kultúrnej rozmanitosti, čo v konečnom dôsledku obohacuje organizačnú kultúru tejto inštitúcie a posilňuje dobrú sociálnu povest' španielskych ozbrojených síl. Španielske ozbrojené sily sa zároveň zaväzujú pri účasti v humanitárnych a mierových misiách k solidarite a ochrane ľudských práv. Španielski vojaci rešpektujú prijatý morálny kódex správania [6].

Inštitucionálne riešenie problematiky spoločenskej zodpovednosti v rámci ozbrojených síl a informovanie verejnosti o jednotlivých aktivitách formou reportov by sa mohlo stať príkladom dobrej praxe aj pre Ozbrojené sily SR.

2. MOŽNOSTI VYUŽITIA MODELU ZET NA HODNOTENIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI ORGANIZÁCIÍ

Model ZET bol vytvorený na základe počiatkových písmen slov: Z - zodpovedný, E – efektívny, T – transparentný. Ide o zodpovednosť voči všetkým zainteresovaným stranám (stakeholders) - zamestnanci¹, občania, zákazníci, partneri, dodávatelia, štát, komunita a pod., a voči naplneniu všetkých ich požiadaviek. Z pohľadu spokojnosti všetkých zainteresovaných strán, je efektívnosť organizácií kľúčovým aspektom. Potrebujeme za potrebné zdôrazniť, že v prípade organizácií patriacich do verejného sektora ide o posudzovanie nielen ekonomickej ale aj spoločenskej efektívnosti využívania vzácných zdrojov. Transparentnosť veľmi úzko súvisí s oblasťami súvisiacimi s udržateľným rozvojom, etikou, filantropiou, kontaktom s médiami, prístupom k informáciám, zverejňovaním pravdivých a otvorených informácií².

Model ZET predstavuje účinný a dobrovoľný nástroj k systematickému prístupu implementácie spoločenskej zodpovednosti do organizácie a zároveň metodiku hodnotenia jej úrovne. Zdôrazňuje záväzok manažmentu implementovať prvky spoločenskej zodpovednosti do manažérstva organizácie od strategickej úrovne až po operatívne činnosti. Hodnotí aktivity organizácie zamerané na zabezpečenie udržateľného rozvoja, transparentnosti, etického správania voči všetkým zainteresovaným stranám organizácie, participácie na rozvoji komunity a zodpovedného environmentálneho správania.

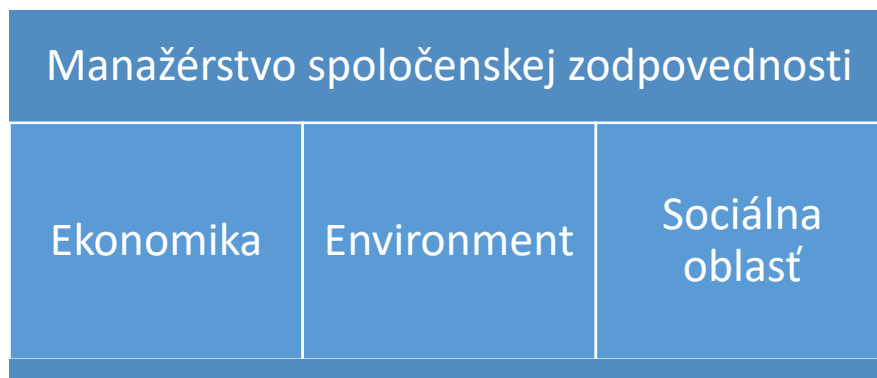
Model je určený širokému spektru organizácií, podnikateľského alebo verejného sektora bez ohľadu na veľkosť organizácie a oblasť pôsobenia. Organizáciám ponúka možnosť zhodnotiť úroveň spoločenskej zodpovednosti, či už s týmito aktivitami začínajú alebo majú túto oblasť systematicky riadenú.

Ako je možné vidieť na Obrázku 2, Model ZET je tvorený štyrmi kritériami/oblasťami [4]:

- 1 - Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti,
- 2 – Ekonomia,
- 3 – Environment,
- 4 - Sociálna oblasť.

¹ V prípade ozbrojených síl ide o profesionálnych vojakov i občianskych zamestnancov rezortu obrany.

² Keďže zabezpečovanie obrany štátu je citlivá záležitosť a súvisiace informácie s touto oblasťou mnohokrát podliehajú rôznemu stupňu utajenia, pri posudzovaní tohto aspektu je potrebné prihliadať na špecifickosť vojenského prostredia.



Obrázok 2 Hodnotené oblasti
Zdroj: Model ZET Metodická príručka, 2017.

Pri hodnotení kritéria **1 Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti** organizácia hodnotí priority a ciele organizácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti ako súčasť celkovej stratégie organizácie, preberanie zodpovednosti manažmentu za uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v organizácii, spôsob presadzovania a motivácie zamestnancov k spoločenskej zodpovednosti, etickému a transparentnému správaniu, spôsob komunikácie a zvyšovania povedomia zamestnancov o spoločenskej zodpovednosti, plánovanie jednotlivých aktivít v tejto oblasti, spôsob riadenia činností a aktivít súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou, monitorovanie a hodnotenie výstupov z činností súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou.

Pri hodnotení kritéria **2 Ekonomika** sa sledujú dôležité ekonomické vplyvy pôsobenia organizácie na spoločnosť, pričom pozornosť nie je zameraná len na sledovanie celkových finančných ukazovateľov, ale posudzuje sa ekonomický rozmer udržateľnosti, ktorý sa týka najmä ekonomického dopadu činnosti organizácie na ekonomickú situáciu zainteresovaných strán a tiež vplyv činnosti organizácie na hospodársky systém na lokálnej, národnej ako aj medzinárodnej úrovni. Hodnotí sa transparentné riadenie finančných zdrojov, poskytovanie kľúčových informácií relevantným zainteresovaným stranám, realizácia protikorupčnej stratégie a vytváranie a udržiavanie efektívneho systému boja proti korupcii. V oblasti zlepšovania vzťahov s dodávateľmi sa posudzuje aj spôsob výberu dodávateľov. Vo verejných organizáciách sa predovšetkým hodnotí dodržiavanie rozpočtových pravidiel (finančná a rozpočtová disciplína).

Posudzovanie kritéria **3 Environment** sa orientuje na hodnotenie vplyvu organizácie na živé a neživé prírodné systémy, vrátane pôdy, vzduchu, vody a ekosystémov. Kategória ochrany životného prostredia sa týka vplyvov súvisiacich so vstupmi (ako je energia a voda) a výstupmi (napríklad emisií, odpadových vôd a odpadov). Zároveň sa vzťahuje na biodiverzitu, dopravu, produkty a služby, súvisiace vplyvy, ako aj šetrnosť k životnému prostrediu a výdavky s tým spojené.

Hodnotenie kritéria **4 Sociálna oblasť** sa týka vplyvu organizácie na sociálnu úroveň spoločnosti, v ktorej pôsobí. Väčšina obsahu jednotlivých subkritérií je založená na medzinárodne uznávaných všeobecných štandardoch a iných relevantných medzinárodných zdrojoch. Posudzuje sa systém rozvoja a vzdelávania zamestnancov v organizácii, podpora kariérneho postupu zamestnancov, antidiskriminačný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov (vrátane uplatňovania princípu rodovej rovnosti), benefity poskytované zamestnancom, zároveň je hod-



notené vytváranie atmosféry pre lojalitu, angažovanosť a spokojnosť zamestnancov (identifikovanie sa zamestnancov s organizáciou). Ďalšími posudzovanými oblasťami je spôsob vytvárania a udržiavania vhodného pracovného prostredia snaha o odstránenie psychosociálnych rizík na pracovisku, ktoré prispievajú k stresu alebo ochoreniu alebo k nim vedú, možnosť vyváženého pracovného a osobného života zamestnancov (Work life balance).

Nemenej dôležitou oblasťou je spolupráca s predstaviteľmi samosprávy, štátnej správy a zástupcami miestnych združení, spôsob a nástroje podpory miestnej komunity a subjektov v nej pôsobiacich, podpora občianskych združení, mimovládnych organizácií, neziskových organizácií a pod., vzťah organizácie k dobrovoľníctvu, k jeho rozvoju a motivácii zamestnancov, aby pracovali pre komunitu ako dobrovoľníci.

Pri zostavovaní reportov sa hodnotí jednotlivo každé kritérium (každá oblasť spoločenskej zodpovednosti) počtom bodov od 0 do 100 podľa stupnice panela hodnotenia³. Maximálny počet bodov za každé kritérium je 100 bodov. Výsledný počet bodov získa organizácia súčtom bodových hodnotení jednotlivých kritérií. Maximálny celkový počet bodov je 400.

ZÁVER

V súlade s požiadavkami spoločnosti na trvalo udržateľný rozvoj je veľmi dôležité, aby sa organizácia správala spoločensky zodpovedne a týmto smerom aj aktivizovala svojich zamestnancov.

Ak v budúcnosti prax preukáže požiadavku, aby problematika spoločenskej zodpovednosti ozbrojených síl bola hlbšie rozpracovaná, bude potrebné zmapovať existujúci stav uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v uvedených oblastiach a následne bude potrebné koncept CSR v rezorte obrany SR určitým spôsobom inštitucionalizovať. Z výsledkov potenciálnych prieskumov sa následne rozhodne, či oblasť spoločenskej zodpovednosti bude potrebné zastrešiť v rámci riadiacich štruktúr Ministerstva obrany SR, alebo v rámci štruktúr Generálneho štábu OS SR.

Prvotné riešenie problematiky spoločenskej zodpovednosti ozbrojených síl môže byť realizované formou zadania záverečných prác na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, následne formou hlbšieho bádania v rámci vedeckých projektov adekvátnymi pracoviskami.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. PAVLÍK, M. – BĚLÉÍK, M. a kol. 2010. *Spoločenská zodpovednosť organizácie, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5
2. TETŘEVOVÁ, L. 2013. Modifikácie konceptu spoločenskej zodpovednosti firiem v kontextu spoločenskej zodpovednosti univerzít. In *Acata academica karviniensia*, roč. 16, 2013, è.2. ISSN 1212-415X
3. TETŘEVOVÁ, L. a kol. 2017. *Spoločenská zodpovednosť firiem spoločensky citlivých odvetví*. Praha, Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3

³ Bližšie pozri Model ZET.



4. *Cesta organizácie k spoločenskej zodpovednosti, Model ZET - Metodická príručka 2017* [online] [cit. 2019-04-15]. Dostupné na internete: <http://www.unms.sk/swift_data/source/2017/kvalita/model_zet/Model%20ZET_verzia%20%20-%20FINAL.pdf>
5. ŽÍDEK, R. – MAJCHÚT, I. 2015. *Ozbrojené sily demokratického štátu*. Liptovský Mikuláš, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2015. 254 s. ISBN 978-80-8040-521-2
6. RUIZ-RICO RUIZ, C. 2015. The Armed Forces and the current model of social responsibility [online] [cit. 2019-04-23]. In *Journal of the Spanish Institute for strategic studies*. Dostupné na internete: <<http://revista.ieee.es/issue/view/37>>

Ing. Soňa JIRÁSKOVÁ, PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

Demänová 393

P.O. Box 9

031 06 Liptovský Mikuláš 6

Sona.jiraskova@aos.sk



MOŽNOSTI VYUŽITIA SIMULÁCIE PRE PRÍPRAVU PRÍSLUŠNÍKOV OS SR DO OPERÁCIÍ MEDZINÁRODNÉHO KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU

POSSIBILITIES OF USING SIMULATION FOR TRAINING OF MEMBERS OF THE
SLOVAK ARMED FORCES IN INTERNATIONAL CRISIS MANAGEMENT
OPERATIONS

Vojtech JURČÁK

Abstrakt:

Simulácie a ich využívanie predstavujú významnú experimentálnu metódu skúmania chovania systémov (sociálnych i technických) a poskytujú možnosti ich efektívnej využitia. Navyše znižujú finančné náklady na experiment a šetria životné prostredie. Obzvlášť významné je využitie simulácie vo vojenstve, v príprave bojových jednotiek na ich nasadenie napr. v rámci operácií MKM. V článku je riešená možnosť prípravy príslušníkov OS SR s využitím simulácií, ktoré poskytuje Centrum simulácií AOS GMRŠ pre prípravu jednotlivcov, osádok i organických jednotiek.

Kľúčové slová: *simulácia, inštrumentovaná simulácia, virtuálna simulácia, konštruktívna simulácia.*

Abstract:

Simulations and their use represent an important experimental method of exploring the behavior of systems (social and technical) and providing possibilities for their efficient utilization. In addition, they reduce the cost of the experiment and save the environment. Especially important is the use of simulation in the military, in the preparation of combat units for their deployment eg. in the framework of IKM operations. The article deals with the possibility of preparing members of the AF SR using simulations that are provided by Simulation Center of the AFA GMRŠ for the preparation of individuals, crews and organic units.

Keywords: *simulation, instrumented simulation, virtual simulation, constructive simulation.*

ÚVOD

Simulácie od svojej implementácie do edukačného a výcvikového prostredia reflektovali na potrebu zvýšenia efektívnosti prípravy personálu (od jednotlivca až po koordináciu činnosti štábu) na udalosti a situácie, ktoré je veľmi zložitá pripraviť a uskutočniť v reálnom prostredí. Simulácia je experimentálna metóda, pri ktorej je reálny systém nahradený počítačovým modelom. Na tomto modeli môžeme vykonávať experimenty s cieľom získania nových poznatkov alebo overenia skutočností, ktoré sa následne vyhodnocujú, optimalizujú a výsledky sa spätne aplikujú na reálny systém.

Cieľom simulácie je zistiť a pochopiť chovanie systému na zmenu jeho vstupných parametrov (i zmeny v prostredí systému), optimalizovať chovanie systému a predikovať možný vývoj reálneho systému. Simulácia, ako špecifická forma procesu poznania nám môže pomôcť pri:

- a) presnejšej formulácií daného problému,



- b) orientácii sa v zložitých vzťahoch,
- c) zjednodušení pozorovaných faktov,
- d) oddeľovaní podstatného od nepodstatného,
- e) odhaľovaní mechanizmov a javov.

Spôsob a metodický postup realizácie simulácie závisí predovšetkým od typu používaných simulačných nástrojov a parametrov vytvoreného modelu, na ktorom sa simulácia realizuje. Akákoľvek simulácia činností v ponímaní operácií vojenského, ale aj nevojenského charakteru sa uskutočňuje na príslušnom, konkrétnom, odpovedajúcom modeli. Simulácia je založená na štatistických, matematických, analytických metódach alebo ich kombináciách a na širokom využití modernej počítačovej a informačnej techniky a ich technológiách.

SIMULÁCIE POUŽÍVANÉ NA PRÍPRAVU JEDNOTIEK OS SR

Simulácie v oblasti vojenstva je možné klasifikovať podľa prístupov, podľa kapacity primárnych a sekundárnych prvkov výcviku (štábne, taktické, operačné a pod.), podľa výpočtových metód (deterministické, stochastické, statické alebo dynamické), alebo tiež podľa určenia koncového užívateľa (vojenské, policajné, krízové). V súčasnej dobe sa simulačné technológie plnohodnotne etablovali v edukačnom a výcvikovom prostredí a to v podobe:

- a) inštrumentovanej simulácie (označovanej tiež ako živá simulácia),
- b) virtuálnej simulácie,
- c) konštruktívnej simulácie.
- d) distribuovanej simulácie (ako univerzálneho pojmu, ktorým je tiež označovaná kombinovaná simulácia, „blended simulation“ alebo „federácia simulácií“).

A) INŠTRUMENTOVANÁ SIMULÁCIA

Inštrumentovaná simulácia sa orientuje na možnosť priblížiť správanie sa reálnych taktických vojenských jednotiek vybavených zbraňami a zbraňovými systémami simulovanou paľbou. Umožňuje realizovať operáciu, ktorá je vedená skutočnými jednotlivcami (vojak, policajt, záchranár a pod.), osádkami a obsluhami, ktorí používajú reálnu výzbroj s cvičnou a imitačnou muníciou, materiálno – technické vybavenie. Inštrumentovaná simulácia je chápaná ako praktická príprava jednotiek, vystrojených podľa štandardov, riešiacich konkrétnu bojovú situáciu v reálnom prostredí, v reálnych podmienkach, na reálnom pracovisku alebo vo výcvikových priestoroch.

Technológie inštrumentovanej simulácie sa orientujú na možnosť priblížiť výcvik jednotlivcov a taktických jednotiek podmienkam vyskytujúcim sa v reálnej situácii s využitím používaných (reálnych) technických prostriedkov a systémov, vybavených špeciálnymi simulačnými senzormi. Prostriedky inštrumentovanej simulácie kladú dôraz na rovnosť šancí všetkých zúčastnených strán s využitím výhody poznania prostredia, podnecovaním tvorivosti a súťaživosti v hľadaní možných riešení. Využitím reálnych technických prostriedkov, systémov a vozidiel si jednotlivci a skupiny upevňujú praktické návyky pri reálnych činnostiach, ktoré sú uplatňované priamo v reálnom nasadení.

Nástrojom, ktorý sa využíva v rámci inštrumentovanej simulácie je MILES 2000 (Multiple Integrated Laser Engagement System). Je to univerzálny laserový systém v SR používaný od roku 2008 pre potreby podpory výcviku a prípravy vojsk cvičiacich vo výcvikovom priestore Lešť. Systém MILES 2000 je taktickým simulátorom, zloženým z detekčnej, streleckej a pozičnej časti, ktorý na princípe strelby cvičným strelivom alebo elektronickým impulzom



aktivuje laserový lúč, čím vytvára merateľný činiteľ – výsledok činnosti alebo boja. Zároveň zabezpečuje prenos informácií (status entity, informáciu o jej zničení, presnú polohu a pod.) na pracovisko riadiaceho cvičenia, tzv. EXCON (EXercise CONtrol). Celý priebeh cvičenia EXCON zaznamenáva, vyhodnocuje a dokumentuje. Zozbierané reálne dáta sú online transformované do reálneho mapového podkladu, ktorý je možné exportovať do obrázkových alebo video formátov.

Systém MILES 2000 je prioritne určený k dvojstrannému taktickému cvičeniu a umožňuje jednotkám viesť reálny výcvik so simuláciou streľby a zaznamenávania jej výsledkov bez možnosti rizika zranenia osôb alebo poškodenia techniky ostrou muníciou a hlavne s detekciou a monitoringom jednotlivcov a skupín v reálnom priestore.

Benefity systému MILES 2000 z pohľadu využitia pre operácie krízového manažmentu:

- je taktický a inštrumentalizovaný,
- lokalizácia s využitím GPS modulu,
- vytvára a vyhodnocuje štatistické dáta,
- systém je mobilný,
- je prepojený so systémom konštruktívnej simulácie,
- umožňuje vytvoriť interaktívny záznam v podobe fotografických a video sekvencií.

Nevýhody riešenia MILES 2000 z pohľadu využitia v krízovom manažmente:

- použiteľné iba v otvorenom priestranstve,
- nepodporuje vedenie činnosti v zastavanom priestore,
- laserový lúč neprenikne prípadnou terénou prekážkou,
- laserový lúč a jeho charakteristika je odlišná od reálnej munície,
- modul hlasovej komunikácie nebol implementovaný a tým nie je možné vyhodnocovať komunikáciu medzi bojujúcimi jednotkami.

B) VIRTUÁLNA SIMULÁCIA

Virtuálnu simuláciu je možné definovať ako špeciálny spôsob výcviku, ktorý využíva počítačovú techniku s grafickým enginom k vierohodnému napodobňovaniu rôznych objektov a postupov prirodzeného prostredia v syntetickom alebo umelom prostredí. Využíva sa hlavne pre výcvik pilotov, osádok vozidiel a palubného personálu lietadiel a veliteľov malých jednotiek k vedeniu operácií v syntetickom prostredí, ktoré je identické s reálnym.

Virtuálna simulácia poskytuje vnemy cvičiacim jednotkám vo virtuálnej realite svojimi technologickými prostriedkami a zariadeniami. Vytvárané vnemy sú obsluhou vnímané a sprostredkované zrakom, sluchom a aj hmatom. Prostriedky vytvárajúce virtuálnu realitu sú zabudované do technických prostriedkov a systémov a pre potreby výcviku a edukácie príslušníkov jednotiek (prípadne krízových manažérov) sú zostavované v podobe rekonfigurovateľných virtuálnych simulátorov. Rekonfigurovateľný simulátor – тренаžér slúži pre výcvik osádok s prihliadnutím na vykonávanie predpokladaných činností a k výcviku vzájomnej koordinácie a kooperácie v rámci osádky, ale aj určitého taktického celku.

Nástrojom virtuálnej simulácie je **rekonfigurovateľný virtuálny simulátor** (ďalej len RVS). Prioritne je určený pre taktický výcvik jednotlivcov, osádok a obslúh zameraný na rozvoj základných taktických a komunikačných spôsobilostí v oblasti velenia a riadenia, k výcviku vzájomnej súčinnosti v rámci osádky i jednotky. RVS môže byť konfigurovaný na rôzne typy pozemnej a leteckej techniky. Môže byť využitý pre výcvik, ale aj ako prostriedok rozohry riadiaceho cvičenia v rámci realizovaného distribuovaného počítačom podporovaného cvičenia. Má rozhranie pre vzájomné prepojenia pomocou štandardizovaných protokolov, čo zaručuje



kompatibilitu s inými simulačnými nástrojmi pracujúcimi s rovnakými protokolmi a štandardami.

RVS sa skladá z výpočtového systému simulátora a jednotlivých kabín, ktorých konfigurácia je závislá od jeho zvolenej modifikácie. Kabíny simulátora tvoria jeden celok a tvoria do dve časti – pozícia veliteľa zásahu a pozícia vodiča s výpočtovým systémom simulátora.

Vzhľadom k potrebe podpory výcviku príslušníkov OS SR v rôznych oblastiach je možné RVS nakonfigurovať v modifikácii: sanitka, hasič, polícia, civilné vozidlo (osobné, nákladné), autobus, vrtuľník, bojové vozidlo pechoty, Land Rover.

RVS v distribuovanom prostredí dokáže simulovať veľké spektrum modelových situácií, ktoré reálne jednotky vykonávajú, taktiež dokážu realizovať výcvik v syntetickom prostredí, a to všetko s vysokými nárokmi na špecifické činnosti.

V edukačnom a výcvikovom prostredí RVS môže slúžiť na zlepšenie komunikácie, precvičenie taktických postupov pri príjazdoch k zásahu alebo preverenie schopností koordinácie pri prejazde kolón. Je možné konštatovať, že ich prínos vo výcviku je v:

- a) zladení postupov,
- b) preverení určitých zručností,
- c) zdokonalení taktiky zasahujúcich technických zariadení, modulov,
- d) definovaní logickej postupnosti dejov, činností a krokov pri prípravnej a exekutívnej fáze zásahov.

Team Leader Simulator (ďalej len TLS) je virtuálny simulátor určený pre podporu taktického výcviku jednotlivcov a malých skupín do distribuovanej virtuálnej simulácie generovanej pre riešenia úloh. Základnou funkciou TLS je generovať virtuálne syntetické prostredie maximálne sa približujúce reálnym podmienkam, a tak vytvoriť predpoklady pre podporu taktického výcviku malých jednotiek so zameraním na rôzne typy skupín/tímov, prioritne však na vojenské, záchrannárske, policajné a hasičské jednotky.

TLS podporuje výcvik veliteľov jednotiek/skupín/tímov simuláciou priebehu riešených krízových situácií s využitím virtuálneho syntetického digitálneho terénu. TLS rozvíja koordináciu a vzájomnú komunikáciu, taktické myslenie, schopnosti velenia a riadenia s dôrazom na rozhodovanie (riešenie úloh psychologickej prípravy, správanie sa v stresových situáciách, prijímanie rozhodnutí v časovej tiesni a pod.). Môže byť využitý pre individuálny – samostatný výcvik, ale aj ako prostriedok rozohry riadiaceho cvičenia v rámci realizovaného počítačom podporovaného cvičenia.

Zobrazenie umožňuje pohľad z úrovne očí simulovanej entity, čím cvičiaci získa informácie rovnakým spôsobom ako v reálnom živote a to na základe pozorovania, kooperácie a komunikácie so spolupôsobiacou jednotkou/skupinou/tímom.

Simulácia s využitím TLS prebieha v reálnom čase s možnosťou vstupu obsluhy do priebehu simulácie napr.: nastavením parametrov počasia, vložení požiaru, výbuchu a možnosťou ovládania simulovanej techniky (pozemnej aj vzdušnej), osôb a zvierat. Správanie všetkých entít je poloautomatické, každá entita dokáže sama vykonávať zadané úlohy a generovať reakcie na simulované udalosti, operátor tak nerieši základné detaily vykonávaných úloh.

TLS umožňuje súčinnosť so simulátormi vozidiel napr. RVS (nasadnutie/zosadnutie do/z vozidla, strelba za jazdy a pod.), podporu terénnych databáz s Ultra High Resolution



Buildings (pohyb v budovách alebo ich častiach, systematické zaistenie vnútorných priestorov a pod.), podľa zvoleného režimu poskytuje informácie o jednotlivcovi/skupine/tíme ako sú napr.: činnosť, zdravotný stav, dostupná výzbroj, množstvo munície.

Medzi základné moduly simulátora patrí:

- hasičský tím (veliteľ jednotky, veliteľ družstva – technik špecialista, starší hasič, hasič, technik strojník) s výstrojom a výzbrojou (zásahový oblek, zásahová hasičská prilba, opasok, vysoké topánky, sekera),
- zdravotný tím (lekár, záchranár, vodič) s výstrojom a výzbrojou (pracovné oblečenie s reflexnými prvkami, ochranná prilba),
- policajný tím (veliteľ družstva, príslušník, príslušník – vodič) s výstrojom a výzbrojou (zásahová uniforma s reflexnou vestou a nápisom „Polícia“, opasok, vysoké topánky, pištoľ 9 mm CZ 75, samopal Bren 805),
- vojenský tím (veliteľ družstva, strelec, strelec, strelec, strelec, strelec) s výstrojom a výzbrojou (poľná uniforma, ochranná prilba, opasok, vysoké topánky, pištoľ 9 mm CZ 75, samopal Bren 805, RPG 75, guľomet, puška).

Na základe voľby režimu TLS je možné podľa potreby zadávať úlohy jednotlivcovi (jedná osoba v distribuovanom virtuálnom syntetickom prostredí ovládaná jedným cvičiacim) alebo celej jednotke/skupine/tímu. Počas priebehu simulácie je možné meniť polohu simulovanej entity resp. celej jednotky/skupiny/tímu v modifikáciách „Stoj“, „Kľak“, „Ľah“ a je nepretržite poskytovaná informácia o aktuálnom stave každého príslušníka jednotky/skupiny/tímu

Virtuálna strelnica STING je určená pre intenzívny výcvik jednotlivcov a malých skupín v strelbe z ručných zbraní na rôznom stupni výcviku. Základnou funkciou strelnice je zabezpečiť podmienky na vykonanie prípravy a uskutočnenia strelieb z ručných zbraní.

Virtuálna strelnica STING umožňuje:

- tvorbu scenárov potrebných pre zabezpečenie strelieb z ručných zbraní,
- podporu samotného vykonania strelieb z ručných zbraní,
- vytváranie záznamu pre potreby vyhodnotenia správania sa jednotlivcov a malých skupín pri plnení stanovených úloh,
- simuláciu strelby na ciele umiestnené do generovaného syntetického virtuálneho prostredia odpovedajúce reálnym podmienkam,
- podporu vnemov pri uskutočnení strelby (vizuálnych, sluchových, mechanických).

Virtuálna strelnica STING spoľahlivo zabezpečuje simuláciu prostredia pre výcvik jednotlivcov a malých skupín v strelbe z ručných zbraní s využitím štandardných výpočtových systémov a zbraní. Technické riešenie zabezpečuje jednoduchosť použitia, dobrú konfigurovateľnosť a možnosť rozširovania systému virtuálnej strelnice.

C) KONŠTRUKTÍVNA SIMULÁCIA

Konštruktívna simulácia je najpoužívanejšia, z časového hľadiska najdlhšie aplikovaná a najviac využívaná simulácia, ktorá má univerzálne využitie a širokospektrálny záber využitia.

Základom konštruktívnej simulácie je použitie logicko-matematických modelov vyjadrených spravidla rovnicami či sústavami matematických rovníc, nerovnic a algoritmiami či sústavami uzavretých alebo otvorených algoritmov, pričom parametre (konštantné, premenné) a vzájomné väzby týchto sústav majú deterministickú alebo stochastickú interpretáciu hmotno-energetických či myšlienkovno-informačných objektov a procesov



ozbrojeného stretnutia či konfliktnej situácie.

Konstruktívna simulácia sa plnohodnotne využíva pri príprave personálu, ktorý je zodpovedný za plánovaciú a rozhodovaciú fázu operácie alebo riešenej krízovej situácie. Týmto spôsobom je personál pripravovaný v jednotlivých štábnych pozíciách, ale aj riadiacich funkciách v procese velenia, riadenia a verifikácie plánovacích a rozhodovacích aktivít.

Medzi hlavné prednosti metód konštruktívnej simulácie patrí predovšetkým to, že:

- a) umožňuje ekonomicky a efektívne simulovať zdroje ohrozenia, deštruktívne procesy ničenia v priebehu krízovej situácie,
- b) umožňuje vytvárať prostredie, ktoré je veľmi blízke reálnym podmienkam mimoriadnej udalosti a etapám priebehu krízovej situácie,
- c) umožňuje simulovať krízovú situáciu prebiehajúcu v rôznych geografických regiónoch, v rôznych klimatických podmienkach, s rôznym silami a prostriedkami,
- d) modely konštruktívnej simulácie tvoria významné komponenty aj v iných druhoch simulácií a činností krízového manažmentu, predstavujú univerzálny zjednocujúci základ pre všetky skupiny simulácií,
- e) znižujú škody spôsobené cvičením z ekologického hľadiska a okolie nie je takýmto výcvikom obťažované,
- f) jej univerzálnosť vyplýva z aplikovaného matematického základu,
- g) kvantifikácia javov a procesov umožňuje ich presnejšiu analýzu v rozhodovacej činnosti orgánov riadenia,
- h) umožňuje modelovať a simulovať na ľubovoľnej úrovni, podobnosti alebo s ľubovoľným stupňom generalizácie objekty, javy a procesy na zvolenej úrovni (taktickej, operačnej, strategickej),
- i) umožňuje objektívne vyjadrenie vplyvu terénu a ďalších environmentálnych faktorov na procesy krízovej situácie, ako aj na činnosť krízového manažmentu,
- j) dáva možnosť kvalitnej registrácie priebehu cvičení a ich využitia pre objektívnejšie hodnotenie ich výsledkov a formulácií záverov a odporúčaní pre teóriu a prax,
- k) je evidentná využiteľnosť konštruktívnej simulácie pri riešení problematiky krízového manažmentu,
- l) sprostredkováva možnosť prepojenia systémov konštruktívnej simulácie so simulačnými systémami iných kategórií,
- m) stanovuje merateľný činiteľ na určenie výsledkov operácie jednotlivcov a tímov,
- n) dokumentuje priebeh riešenia vzniknutej situácie v 2D a 3D zobrazení,
- o) ponúka čiastkové a komplexné štatistické údaje,
- p) zaznamenáva plánovanú a skutočnú činnosť jednotiek,
- q) umožňuje hľadanie optimálnych riešení pri použití síl a prostriedkov,
- r) pripravuje krízových manažérov na prevzatie zodpovednosti za vlastné rozhodnutia pri riešení krízy.

K nedostatkom konštruktívnej simulácie patrí:

- a) žiadna simulácia nenahradí skutočnú činnosť,
- b) modely konštruktívnej simulácie sú založené v rozhodujúcej miere na racionálnej báze, čo značí, že emotívne, etické a vôľové aspekty sú potlačené,
- c) použitie simulačných systémov vyžaduje veľkú precíznosť pracovníkov špecializovaných pracovísk, najmä pri naplňovaní databáz o technike, charakteristike chemických látok, palivových modelov a iných. Je nutné v tejto súvislosti poznamenať, že táto činnosť je realizovaná len v prípravnej fáze a jednotlivé databázy sú zdieľateľné a využiteľné v prospech nových, ďalších cvičení.



Konštruktívna simulácia je vykonávaná spravidla v distribuovanej podobe. Jej základom je realizácia tzv. počítačom podporovaných cvičení (Computer Assisted Exercise – CAX). Takúto formu prípravy je možné charakterizovať ako sofistikovanú metódu prípravy a výcviku veliteľov, riadiacich pracovníkov, funkcionárov a pracovníkov krízových štábov.

S využitím CAX sú rozohrávané a simulované procesy, javy potenciálne a fakticky vznikajúce alebo vytvárajúce sa pri vykonávaní špecifikovanej činnosti plánovacieho alebo rozhodovacieho procesu, taktiež vzťahy vznikajúce v procesoch velenia a riadenia.

Nástroj konštruktívnej simulácie – One Semi Automated Testbed Baseline

Aplikačný systém (softvér, nástroj) konštruktívnej simulácie OTB je prioritne určený pre vojenskú simuláciu bojovej činnosti a pre simulovanie generovaných cieľov, entít protivníka a podporu výcviku v distribuovanej podobe spolu s virtuálnymi simulátormi (akéhokoľvek typu a druhu).

OTB je možné považovať za taktický simulátor, jeho aktuálna medzinárodná verzia je ver. 2.5 a je predpripravená na prechod nového aplikačného systému konštruktívnej simulácie OneSAF Objective System – OOS. Integrálnou súčasťou OTB je grafický užívateľský interface, ktorý poskytuje používateľsky prijateľnú obsluhu systému. OTB umožňuje používateľovi vytvoriť a spúšťať scenáre na simuláciu situácie v záujmovom priestore, v digitalizovanej mape.

Digitálna databáza je predstaviteľom digitalizovanej podoby topografickej mapy, ktorej údaje sú získavané z centrálnej priestorovej databázy od topografickej národnej autority. Vytvorený mapový podklad je identický s reálnym prostredím a v závislosti od účelu použitia pre výcvik je zvolená aj jeho úroveň zobrazovacieho detailu a veľkosť samotného záujmového priestoru. Digitalizovaná priestorová databáza obsahuje všetky atribúty terénu, obsahuje výškový profil (sú v ňom definované vrstevnice, štíty, hory, a pod.), vodstvo (rieky, vodné diela), zalesnené a trávnaté plochy, je v nej obsiahnutá cestná sieť, budovy, mestá a obce, a tiež aj elektrická infraštruktúra. Všetky entity, objekty a javy, ktoré sú v danom prostredí, sa správajú na základe vplyvov terénnej databázy a sú od nej priamo závislé.

Editory stálych objektov slúžia pre vytváranie a úpravu objektov. Majú informatívny charakter a umožňujú definovanie čiar, oblastí alebo plôch, vytváranie textových popisov, značiek a špecifických objektov. Editory slúžia aj pre vytváranie simulovaných entít a jednotiek. Pri vytváraní samotnej entity sa definujú jednotlivé parametre, ako sú: úroveň dosiahnutých skúseností (stav vycvičenosti), schopnosť reakcie entity (schopnosť reakcie na simulované podnety), zvolenie druhu činnosti (transport, transfer entity po trase, po bodoch, patrolovanie, evakuovanie, záchrana – poskytnutie pomoci na rôzne druhy zranenia, alebo tiež záškodnícke činnosti, napr.: agresívne správanie sa davu, teroristický čin, zajatie osoby a pod.).

Editory dynamického prostredia majú úlohu nastavenia veličín, prispôsobenia terénnych črt, editovania nástrojov terénu, editovania pravidiel reakcií a tiež možnosti korekcie stavu entít a zásobovania. Tiež je možné editovanie poveternostnej situácie a to definovaním úrovne zrážok, intenzity vetra, jeho smerovanie a pod.

OTB je systém s hierarchiou privilégií podľa určitých skupín, ktoré do samotného priebehu simulácie vstupujú. Pomocou užívateľského rozhrania môže operátor podľa určeného levelu oprávnení vykonávať rôzne operácie.

Pri simulovaní činnosti operátor ovláda entity pomocou širokej škály úloh, ktoré sú pre



danú entitu preddefinované a líšia sa v závislosti od typu jednotky, resp. od typu a veľkosti zoskupenia jednotiek. Tieto úlohy môže podľa situácie upravovať zmenou preddefinovaných parametrov pri zadávaní úlohy, alebo počas jej vykonávania.

Operátor má tiež k dispozícii možnosť okamžitého zistenia stavu poškodenia a stavu zásob jednotky, ako aj detailný prehľad o stavoch, v ktorých sa daná jednotka nachádza.

Systém OTB pracuje na platforme otvorenej softvérovej štruktúry a práve táto skutočnosť dovoľuje upravovať, parametrizovať aplikačný softvér pre potreby realizácie počítačom podporovaných cvičení krízového manažmentu.

Nástrojom konštruktívnej simulácie, ktorý sa v CS domostifikuje, je OneSAF Objective System (ďalej len OOS). OOS predstavuje úplne novú generáciu simulačných systémov pre protokol DIS a aplikačné rozhranie HLA. OOS je na základe protokolu DIS alebo v architektúre HLA prevádzkovateľný vo voliteľnom simulačnom a komunikačnom prostredí. Architektúra OOS je z hľadiska konštrukcie dátových štruktúr entít a použitého formátu pre terénne databázy úplne nová. OOS využíva počítač vo funkcii servera ako aj ďalšie počítače vo funkciách pomocných serverov tzv. SimHost počítačov. Konfigurácia technických prostriedkov musí zabezpečiť dostatočný výpočtový výkon počítača SimHost, ktorý musí byť dimenzovaný tak, aby bezkonfliktne vykonával výpočty spojené so simuláciou všetkých pracovných staníc, ktoré sú k SimHost počítaču pripojené. Architektúra a technické riešenie siete v porovnaní so systémom OTB nekladie mimoriadne vysoké nároky na počítače, ktoré vykonávajú množstvo výpočtových operácií súvisiacich so simuláciou a vizualizáciou, ale v princípe vyžaduje úplne iný spôsob riadenia simulácie a vykonávanie počítačom podporovaných cvičení.

Použitie riešenie výrazne sprísňuje proces „prevádzkovania“ simulačného systému najmä pri jeho nasadení ako nástroja konštruktívnej simulácie. Relatívna výhoda je však významne utlmená z hľadiska riadenia cvičenia typu CAX, kedy distribuovaná zodpovednosť za riadenie simulácie (z technického aj programového hľadiska) je prenášaná na obsluhu – správcu SimHost počítača a v podstate nie je možné počas simulácie (priebehu cvičenia) vykonávať „online“ operatívne zmeny a reagovať na požiadavky riadiaceho cvičenia napr.: na úpravu scenárov, dopĺňovanie, odstraňovanie entít. Princíp záznamu a prehrávania priebehu simulácie je realizovaný podobne ako pri systéme OTB v prostredí aplikačného softvéru LOGGER.

Benefity vyplývajúce z implementovania jednotlivých typov simulácií a ich nástrojov poukazujú na rast záujmu a spoločenskú potrebu ich využívania v procese prípravy personálu v oblasti riadenia, koordinácie a kooperácie:

- a) skvalitnenie rozhodovacieho a plánovacieho procesu štábov (krízových, nevojenských, vojenských) pri príprave, plánovaní a riadení operácií,
- b) získavanie alternatívnych a záložných riešení,
- c) redukciiu rizík,
- d) šetrenie personálnych kapacít a času,
- e) minimalizovanie nežiaducich vplyvov na ekologické prostredie,
- f) úsporu nákladov a materiálu.

ZÁVER

Výcvik s podporou simulácie umožňuje veliteľom a ich štábov rozvinúť svoje myslenie v oblasti taktického a operačného použitia vyčlenených síl a prostriedkov. Vytvára reálnu predstavu o časovom vplyve a priestorovom faktore počas priebehu výcviku alebo riešenia krízovej situácie. Prehľbuje návyky v práci príslušníkov štábu, zladenosť vykonávania



jednotlivých úloh a ich nadväznosť pri organizácii a vedení v rámci nasadenia. Ďalej umožňuje upevňovať schopnosť integrácie podporných jednotiek, maximálne využitie pridelených síl a prostriedkov a v neposlednom rade rozvíja návyky v správnom využívaní terénu a prostredia.

Výcvik s podporou simulácie zvyšuje podiel veliteľov a štábov na procesoch velenia a riadenia nasadených jednotiek. Simulátor umožňuje zabezpečiť intenzívny a pružný výcvik, kde je možné jednotlivé postupy meniť v závislosti na rozhodnutiach cvičiaceho štábu podľa modelovej rozohry a naprogramovaného scenára.

Uvedený proces má určitú postupnosť činností, používaných foriem a metód, ktoré sú medzi sebou dynamicky prepojené (ciele, obsah, formy, metódy, materiálno-technické prostriedky a pod.). Tento proces bol optimalizovaný na základe niekoľkoročných skúseností a analyzovania jednotlivých krokov a postupov. Možné je ich jednoducho popísať v nasledujúcich krokoch:

- a) formulovanie špecifických cieľov procesu, konkretizácia, ujasnenie a prijatie,
- b) voľba optimálnych metód a materiálnych prostriedkov,
- c) voľba optimálnych organizačných foriem,
- d) aktualizácia (zopakovanie) skôr osvojených zásad a postupov, ktoré majú súvislosť s vykonávanými činnosťami,
- e) modelovanie situácií tak, aby tvorili jednotný celok,
- f) osvojovanie si nových skutočností,
- g) upevnenie a prehĺbenie získaných vedomostí,
- h) kontrola výsledkov realizovaného procesu.

Jenou z foriem zlepšenia systému prípravy profesionálnych vojakov pred ich nasadením do operácií/misí MKM je využitie simulačných technológií. Pri využívaní simulačných technológií v procesoch prípravy personálu je rešpektovaná skutočnosť, že každá interakcia, každá komunikácia je sprevádzaná určitým správaním. Cieľavedomá a zámerná simulácia vybraných krízových javov a „možných“ situácií umožňuje cvičiacim „prežívaním“ týchto situácií naučiť sa zvládať emócie, osvojiť si súbor vedomostí, návykov a spôsobilostí, vhodných spôsobov konania a správania sa v daných situáciách a zároveň umožňuje získavať nové skúsenosti, názory a postoje.

Simulácie sú nástrojom, ktorý prispieva k zvyšovaniu efektívnosti prípravy výkonných a riadiacich príslušníkov štábov a jednotiek. Poslaním simulácií je garancia pripravenosti personálu pre zaistenie bezpečnosti občanov a overenie schopnosti riešenia krízových situácií. Využitá simulácia – aplikovaný modul krízového scenára s implementovaným množstvom virtuálnych objektov a dejov v podobe rôznych krízových situácií umožňuje realizovať cvičenia v podobe virtuálneho tréningu na taktickej a operačnej úrovni.

Simulácia poskytuje možnosť súčasne komplexne cvičiť jednotlivcov a štáby, civilných a vojenských príslušníkov alebo krízových manažérov, bezpečnostných pracovníkov v rozsahu celého procesu prijímania rozhodnutí, jeho realizácie a vyhodnotenia riešenia predmetnej udalosti – krízového scenára.

Pokročilé technológie umožňujú v simulácii definovať konkrétne charakteristiky objektu, napr. vzhľad, a možnosti výskytu interakcií s ďalšími objektmi, čo zjednodušuje vytvorenie simulácie udalostí prebiehajúcich v skutočnom svete s možnosťou sledovať následky a ich prejavy. Využívanie edukačnej metódy simulácie v spojení s vhodným počítačovým vybavením je základom pre počítačovú simuláciu. V počítačovej simulácii je



možné modelovať podmienky a pôsobiace vplyvy v zjednodušenej podobe, je možné ich vhodným spôsobom meniť, upravovať, prípadne stupňovať, podľa konkrétnej edukačnej situácie (vrátane požiadaviek na úroveň pripravenosti cvičiacich). Simulácia umožňuje dynamizovať priebeh edukácie (cvičení) vytváraním náhodných javov a procesov, na ktoré učiaci sa reagujú, podporuje vzájomnú interakciu zúčastnených. Skúsenosti ukazujú, že takáto simulácia, pri vhodnej edukačnej príprave, umožňuje:

- prípravu - výcvik v situácii veľmi podobnej reálnym podmienkam,
- modifikovať scenár simulácie podľa vytvorených podrobných algoritmov, ktorý sa neodlišuje od reálnej alebo prognózovanej reality,
- podľa potreby rozdeliť celý dej na jednotlivé čiastkové etapy, ktoré je možné opakovať,
- rozvíjať tvorivosť, pohotovosť reakcií cvičiacich navodzovaním zmien v podmienkach a v pôsobiacich faktoroch, cvičiaci napr. pociťujú tlak prostredia ako v reálnom čase, majú možnosť konfrontovať svoje reakcie a rozhodnutia, výsledky svojich správnych alebo chybných rozhodnutí,
- účinne demonštrovať nový edukačný obsah,
- overovať a porovnávať rôzne varianty čiastkových a konečných riešení,
- demonštrovať rôzne katastrofické scenáre, ktoré by za reálnych podmienok boli nepredstaviteľné, vzhľadom na straty na životoch, zdraví a majetku,
- zaznamenávať a uchovávať priebeh simulácie,
- pohotovo využívať spätnú väzbu pre kontrolu a hodnotenie výsledkov jednotlivcov štábov, zároveň zaisťuje okamžité vyhodnotenie spôsobu riadenia a velenia prostredníctvom automatickej reakcie virtuálneho prostredia na rozhodnutia prijímané cvičiacimi resp. účastníkmi cvičenia.

Realizované cvičenia s podporou simulácie vytvárajú pre cvičiacich reálnu predstavu o časovom vplyve a priestorovom faktore v priebehu vedenia operácií/misií krízového manažmentu, vytvárajú a prehlbujú poznatky a návyky v tímovej práci, poukazujú na potrebu zladenosti vykonávaných úloh a ich nadväznosť pri organizácii a riešení krízovej situácie. Umožňujú upevňovať kooperačné a organizačné schopnosti a v neposlednom rade rozvíjajú návyky v správnom využívaní terénnych nerovností. Dlhodobé skúsenosti získané v rôznych typoch edukačných procesov poukazujú na skutočnosť, že žiadnou inou metódou nie je možné dosiahnuť takú vysokú mieru a intenzitu zapojenia cvičiacich do prípravy a dosiahnuť takú mieru ich koncentrácie, akou je simulácia.

Pri celkovom pohľade na využívanie simulačných technológií v rámci OS SR je možné konštatovať, že útvary a zariadenia sú oboznámení o možnostiach a existencii možností podpory pri vzdelávaní a výcviku. Ich využívanie je však ovplyvnené vyčlenenými časovými možnosťami útvarov a ich materiálnymi prostriedkami, čo má vplyv na ich zapracovanie do plánu prípravy. Simulačné centrá majú požadované technické (softvérové aj hardvérové) vybavenie kompatibilné a prepojitelné, čo umožňuje kombinovať výcvik vo výcvikovom priestore Lešť s výcvikom s využitím simulátorov (RVS, TLS) na AOS. Na základe uvedeného odporúčame plne využívať spôsobilosti simulačných centier pre prípravu a vzdelávanie príslušníkov OS SR pripravujúcich sa na nasadenie do operácií/misií MKM.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ANDRASSY, V.; GREGA, M.; NEČAS, P. (2018) *Krízový manažment a simulácie*. Ostrowiec Św. : College of Business and Entrepreneurship in Ostrowiec, INTER-BOOK Paulina i Gregorz Indrejczyk s. c. 2018. ISBN 978-83-64557-33-0.



2. NEČAS, P.; ANDRASSY, V.; BARTEJSOVÁ, A. (2011) *Nástroj OTB SAF a jeho využitie v krízovom manažmente*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2011. ISBN 978-80-8040-421-5.
3. BUČKA, P. a kol. (2019) Analýza faktorov ovplyvňujúcich efektívnosť výcviku PrV OS SR v jeho jednotlivých fázach a profesijné využitie vojakov OS SR v bojových a nebojových operáciách. *Záverečná výskumná správa projektu výskumu a vývoja AOS - ŠR4 - 2018*. Štúdiá realizovateľnosti. Zodpovedný riešiteľ Pavel Bučka ; Vojtech Jurčák... et al.]. - Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2019.
4. ANDRASSY, V. (2018) *Nástroj WASP a jeho využitie v krízovom manažmente*. Skriptá, Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2018. ISBN 978-80-8040-570-0.
5. JURČÁK, V.; JURČÁK, J.; SASARÁK, J. (2018) *Príprava jednotiek ozbrojených síl na riešenie krízových situácií na území štátu [electronic] /In: Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí [electronic]*. - Žilina : EDIS-vydavateľské centrum ŽU, 2018. - ISBN 978-80-554-1439-3. - S. 184-192.
6. Používateľská príručka: Metodika vykonávania cvičenia prostriedkami počítačovej simulácie. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2011.
7. Příručka pro obsluhu a údržbu: rekonfigurovatelný Virtuální Simulátor – Virtual Simulator Manager – VSManger. VR Group, a.s., Praha, 2011.
8. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, *Assessment of a User Guide for One Semi-Automated Forces (OneSAF) Version 2.0, 2009*.
9. *User's Guide VR-Vantage®Stealth, VT MÄK VR-Vanatage, 2011*.

prof. Ing. Vojtech JURČÁK, CSc.
profesor – vedúci Katedry bezpečnosti a obrany,
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika,
Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6
vojtech.jurcak@aos.sk



PROFESIONÁLNY VÝVIN Z BIODROMÁLNEHO HĽADISKA

PROFESSIONAL DEVELOPMENT FROM THE BIODROMAL POINT OF VIEW

Miroslav KMOŠENA

Abstrakt:

Obsah príspevku je zameraný do problematiky profesionálneho vývinu a voľby povolania z biodromálneho hľadiska. V prvej kapitole autor objasňuje pojmy profesionálny vývin, profesionálna orientácia a voľba povolania. V druhej časti charakterizuje tie obdobia profesionálneho vývinu v ontogenéze, ktoré sú pre voľbu povolania určujúce alebo významné.

Kľúčové slová: *profesionálny vývin, profesionálna orientácia, voľba povolania.*

Abstract:

This paper focuses on the issues of professional development and occupational choices from the biodromal point of view. In the first chapter the author clarifies the concepts of professional development, professional orientation and choice of profession. In the second part the author characterizes the phases of professional development within ontogenesis that are essential for the career choice.

Keywords: *professional development, professional orientation, occupational choices.*

ÚVOD

Voľba povolania patrí medzi najvýznamnejšie životné úlohy mladého človeka v období dospievania, pričom je odborníkmi vnímaná ako celoživotný proces, ktorý má v každej jeho životnej etape špecifické charakteristiky. Nejedná sa teda o jednorazový akt. Je teda výsledkom niekoľkoročného procesu profesionálneho rozhodovania sa rôznej kvality, racionálnej reflexie, poznania seba a sveta práce, s rozdielnou intervenciou vonkajšieho prostredia. Ide o proces zahrňajúci rozhodovanie o voľbe štúdia alebo prípravy na povolanie, voľbe konkrétneho povolania a celú profesijnú dráhu človeka. Voľba povolania je súčasťou celkového vývinu osobnosti, v ktorom hlavnú úlohu hrajú rozhodovacie procesy (Průcha a kol., 1998). Strádal, Mertin a Úlovcová (2002) však upozorňujú, že v posledných rokoch sa používa v rôznorodých významoch a zahrňuje rozhodovanie o konkrétnom povolaní, ktoré by dotýčny jednotlivec chcel vykonávať, výchovu k voľbe povolania či výber strednej, prípadne vysokej školy. Je súčasťou celkového profesionálneho vývinu, v rámci ktorého človek zvažuje postup vo svojej profesionálnej kariére a dospieva k rozhodnutiu. Tento proces je aktívny a dlhodobý s cieľom dosiahnuť spoločensky hodnotné seberealizácie (Čavnická, 2009).

Vo vzťahu k výberu vojenského povolania je predmetná problematika veľmi aktuálna. Dokumentuje to aj stav v oblasti regrutácie a výberu ľudských zdrojov pre potreby ozbrojených síl Slovenskej republiky. Hľadanie odpovedí na množstvo otázok a problémov súvisiacich s rozhodovaním sa mladých ľudí pre vojenské povolanie a možnosťami ich ovplyvňovania pre výkon služby profesionálneho vojaka je ťažké a zložité. Príspevok reaguje na uvedenú skutočnosť, s cieľom teoreticky analyzovať problematiku profesionálneho vývinu, nakoľko voľba, výber povolania je len prvkom tohto procesu. Obsah je zameraný na tie obdobia



ontogenézy, ktoré sú pre výber povolania určujúce alebo významné vo všeobecnej rovine a tiež vo vzťahu k výberu vojenského povolania. Môže slúžiť pre lepšiu informovanosť kompetentným pracovníkom, ktorí sa priamo, či sprostredkované zaoberajú problematikou regrutácie a výberu personálu pre ozbrojené sily Slovenskej republiky.

1. CHARAKTERISTIKA PROFESIONÁLNEHO VÝVINU A PROFESIONÁLNEJ ORIENTÁCIE

Termín profesionálny vývin alebo profesijný vývin sa používa v dvoch významoch. Na najvšeobecnejšej úrovni označujeme proces, ktorý zahŕňa všetky javy, stavy a situácie, aj vývinové štádiá vzťahujúce sa k práci, zamestnaniu, povolaniu v celoživotnom biodromálnom priebehu, vrátane predprofesijnej i poprofesijnej fázy. V špecifickej podobe vyjadruje všetky aktivity vzťahujúce sa na vlastný život v profesii (Koščo, 1987). Profesionálny vývin človeka je teda chápaný ako celoživotný proces, ktorého počiatky možno nájsť už v ranom veku, kedy deti získavajú prvé poznatky o činnostiach ľudí v rôznych povolaniach a končí sa odchodom do dôchodku. Profesionálny vývin často krát používame na označovanie skutočnosti, že voľba povolania po skončení školy nie je jednorazovým aktom rozhodovania sa žiakov, ale postupný proces, ktorý začína v ranom detstve a trvá do skončenia aktívnej pracovnej činnosti jedinca, týkajúcich sa prípravy na voľbu povolania a zmien už vykonávaného povolania (Vendel a kol., 2007).

Termín profesionálny vývin sa tiež uvádza vo vedeckých prácach k označeniu komplexného procesu postupného sa vyrovnávania s úlohami, ktoré pre neho stavia spoločnosť pri príprave k budúcej profesionálnej činnosti a pri jej vykonávaní na určitom mieste v konkrétnom systéme spoločenskej deľby práce. V takomto poňatí predstavuje profesionálny vývin súčasť celkového vývinu osobnosti človeka, je to diferenciačno-integračný proces, je súčasťou kontinuálneho procesu diferenciacie a integrácie „ego-identity“ (Hargašová, 2008). Proces voľby povolania je len komponentom tohto procesu. Mladí ľudia si častokrát nezvolia budúce povolanie, ale rozhodnú sa len pre ďalšie vzdelávanie, smer svojho nasledujúceho profesionálneho, kariérneho vývinu. Preto i v procese regrutácie rezonuje otázka: Kedy, v ktorých obdobiach ontogenézy prebieha rozhodovanie o budúcom povolaní a akú má toto rozhodovanie, resp. profesionálny vývin podobu? Plánovanie kariéry a rozhodovanie týkajúce sa profesijného smerovania teda nie sú aktuálne iba na začiatku kariéry u pubescentov, či adolescentov, ale predstavujú dlhodobý proces.

Teórie profesionálneho vývinu predpokladajú, že vývoj kariéry je procesom prebiehajúcim v priebehu celej životnej cesty. Mnoho psychológov a sociológov došlo k záveru, že jedinci v priebehu života postupujú po rôznych profesijných stupňoch, z ktorých je každý charakterizovaný špecifickými odbornými záujmami, psychologickými potrebami a vývinovými úlohami (Tlustošová, 2010). Profesionálny vývin v jednotlivých obdobiach ontogenézy a voľbu budúceho povolania ovplyvňuje celý rad činiteľov. Medzi tie, ktoré ich najviac formujú zaradujeme:

- a. Školu – Havlík a Kořa (2002) uvádzajú, že systém školského vzdelávania, odštartuje a usmerňuje vzdelanostnú dráhu, na ktorú potom nadväzuje dráha profesijná. Škola poskytuje poznatky a zručnosti, ktoré umožňujú zaradenie do určitých povolanií a vstupuje



- mladým normy a hodnoty späté s charakterom budúceho pravdepodobného typu povolania. Škola môže teda pomôcť dospelým ujasniť si svoje predstavy a požiadavky pomocou rôznych aktivít. Na mnohých stredných školách je pre budúcich maturantov sprostredkovaný kontakt s vysokoškolskými pracovníkmi, ktorí žiakov zoznamujú s ponukou odborov a študijných programov, alebo im napomáhajú niektorí ochotní učitelia a diskutujú s nimi o ich budúcich možnostiach.
- b. Rodinu - voľba povolania u dospelých je nepochybne ovplyvnená ich okolím, ale rodine je prisudzovaný vplyv najdôležitejší. Rodičia predstavujú každodenný vzor pre svoje deti, ovplyvňujú ich svojím správaním, štýlom výchovy, ale aj spôsobom komunikácie. Rodičia odovzdávajú deťom kultúrne postoje k práci a jednotlivým povolaniam, oznamujú im svoje očakávania a predstavy o ich budúcej profesijnej budúcnosti. Vágnerová (2005) uvádza, že čím vyšší je status rodičov, tým častejšie majú deti vyššie ambície.
- c. Vplyv vrstovníkov – vrstovnícka skupina je v obdobiach puberty a adolescencie najdôležitejším zdrojom emočnej a sociálnej opory. V takejto skupine spravidla dochádza k rozvoju symetrických vzťahov typu priateľstvo a prvého trvalejšieho partnerstva, skupinové vzťahy naopak postupne strácajú svoj vplyv a osobný význam. Dospelí vyhľadávajú u rovesníkov alebo starších kamarátov častejšie skôr skúsenosti a rady o svojom budúcom zameraní (Vágnerová, 2005).
- d. Vplyv médií – Informácie, ktoré sa úzko dotýkajú budúcej voľby povolania sú dnes osobitne na webových sieťach veľmi pestré a možno vybrať z veľkého množstva informácií týkajúcich sa stredného vzdelávania či informácií o samotnom odbore, uplatnenia na trhu práce, a ďalších poznatkov zo sveta práce a povolání.

Super D. E. (Porovnaj: Koščo, 1987) považuje za najdôležitejšie tieto druhy faktorov:

- **Osobnostné faktory** – nie je to len inteligencia, špecifické schopnosti, nadanie, záujmy, postoje, hodnoty a potreby, črty osobnosti, ale aj zvnútornené chápanie seba samého. V tejto súvislosti uvádza osobnostné typy profesionálne zrelé a nezrelé.
- **Rolové faktory** – rolové správanie v rôznych činnostiach, v škole, rodine, medzi priateľmi, intímnych vzťahoch, verejných funkciách, v práci, vo voľnom čase, ovplyvňujú voľbu povolania a neskôr aj kariérny vývin.
- **Situačné faktory** - hospodárska a politická situácia, medzinárodná situácia, zákony, pracovné príležitosti, miera nezamestnanosti, rasová a náboženská príslušnosť, regionálna príslušnosť, rodičovské a rodinné pozadie, situácia vo vlastnej rodine, zdravotný stav, vek, aspirácie partnerov.
- **Faktor skúsenosti** – rozsah a kvalita vzdelávania, rozsah a kvalita utvorených interpersonálnych vzťahov, sociálne a rekreačné aktivity.

Od pojmu profesionálny vývin odlišujeme pojem profesionálna alebo profesijná orientácia.

Mnohí žiaci, končiaci základný stupeň školskej dochádzky alebo stredné školy majú nejasné a často falošné predstavy o svojej budúcej profesionálnej dráhe a neraz potrebujú pomoc, ktorá by ich dokázala nasmerovať v budúcej voľbe povolania alebo príprave na povolanie. Ťažkosti v profesionálnom vývine žiakov sú teda veľmi časté a svedčí o tom aj fakt, že skúsenosti pedagogicko-psychologických poradní s klientelou ukazujú, že problémy ako



nerozhodnosť pri voľbe povolania má až 60% žiakov končiacich ročníkov. Medzi najfrekvencovanejšie patria: celková nerozhodnosť, váhanie medzi niekoľkými alternatívami štúdia, nedostatok informácií o školách, nepripravenosť na voľbu štúdia, nedostatok vedomostí o postupe voľby povolania, nedostatočná motivácia k voľbe štúdia, nedostatok profesijných informácií a vnútorné konflikty.

Náplňou profesionálnej orientácie je teda realizovať systém opatrení, ktoré využívajú všetky prostriedky tak, aby včas informovali žiakov, ich rodičov, učiteľov o možnosti výberu budúceho povolania. Avšak takáto pomoc nesmie byť jednorazová, ale sústavná a postupná a mala by začínať včas, najlepšie už okolo desiateho roku života. Mala by vychádzať na jednej strane z racionálnej úvahy o schopnostiach, možnostiach či obmedzeniach jednotlivca, a na strane druhej z jeho emocionálnych predstáv, potrieb, záujmov a tieto dva pohľady sa snažiť dať do súladu (Langmeier, Krejčířová, 1998). Mezera (2009) ju charakterizuje v užšom zmysle slova ako krátkodobú či jednorazovú formu odbornej pomoci dospelým, ktorá súvisí s ich ďalším vzdelávaním alebo voľbou povolania. Môže byť teda súčasťou profesijného poradenstva alebo pôsobiť samostatne. V širšom slova zmysle ju chápeme ako komplexný a dlhodobý proces zámerného pôsobenia na jedinca, ktorého úlohou je utvárať a rozvíjať individuálnu spôsobilosť, zvoliť si povolanie na základe vlastnej iniciatívy a posúdenia možnosti uplatniť sa v ňom. Obe poňatia profesionálnej orientácie však svojou podstatou vyjadrujú, že je to proces získavania klasifikácie a hodnotenia informácií, prostredníctvom ktorých získavame seba i svet práce, za účelom utvárania a rozvíjania reálneho profesijného cieľa a vlastnej perspektívy.

Podľa Strelca (2005) je profesijná orientáciu záležitosťou viacerých výchovných činiteľov a rozhodujúce pôsobenie má nepochybne škola v spolupráci s rodinou. V škole celú činnosť koordinujú odborne školení výchovní poradcovia a v posledných rokoch sa na celom procese aktívne podieľajú aj školskí psychológovia. Nezastupiteľnú úlohu majú aj pedagogicko-psychologickej poradne. Významnou zložkou celého poradenského systému sú tzv. informačné a poradenské centrá. Podporne pôsobia i masovo komunikačné prostriedky. Cieľom všetkých zúčastnených je zefektívnenie výberu a voľby budúcej profesie v súlade s možnosťami a individuálnymi schopnosťami žiakov tak, aby ich voľba bola v súlade so spoločenským dopytom.

Hlavným obsahom profesijnej orientácie je teda utváranie a rozvoj reálneho profesijného cieľa, perspektív, vlastností a schopností dôležitých pre proces voľby povolania, jeho vykonávania či prípadnej rekvalifikácie (Průcha a kol., 1998). Dôležitosť jej úlohy je nepopierateľná, pretože pri výbere povolania sa žiaci rozhodujú často na základe skreslených, nepremyslených informácií získavaných od rovesníkov či od niečo starších žiakov, alebo kopírujú výber povolania rodičov či starých rodičov. Pri tom vôbec neberú do úvahy fakt, že trh práce sa zmenil, a preto musia meniť aj oni svoje záujmy a profesijné zameranie (Ondrejová, 2012). Profesijná orientácia spolu s profesijným poradenstvom by mali stimulovať proces sebaopoznávania a sebahodnotenia. Profesijná orientácia má napomôcť jeho skvalitneniu v zmysle eliminácie náhodnosti a živelnosti vo výbere štúdia a povolania (Vendel a kol., 2007).



2. PROFESIONÁLNY VÝVIN V JEDNOTLIVÝCH FÁZACH ONTOGENÉZY MLADÉHO ČLOVEKA

Prvotnú podobu profesionálneho vývinu nachádzame už u detí v predškolskom veku. Často je vyjadrená želaniami typu „čím by som chcel byť“, „čím budem až budem veľký“ a pod. Tieto želania sú spojené s hrou, pozorovanými činnosťami a skúsenosťami z najbližšieho prostredia. Majú rodovú podobu prejavujúcu sa rozdielmi medzi chlapcami a dievčatami, v ich identifikácií s mužskými a ženskými rolami. Deti sa v nich skúšajú vidieť a utvárajú si prvé pozitívne a negatívne postoje k nim. Vyslovované želania sa spravidla rýchlo menia a nemajú dlhú trvácnosť. Za určitých okolností môžu zanechať aj hlbšie stopy spojené s emočným prežívaním. Naznačujú určité smerovanie konkrétneho dieťaťa do budúcnosti vo vzťahu k určitému povolaniu. Uvedené momenty nie je možné nadhodnocovať, ani podceňovať, ale ich primerane zohľadniť vo výchovných programoch.

V mladšom školskom veku (6-10 rokov) sa tradične hovorí o fantazijnom období v profesionálnom vývine s mnohými náhodnými, situačnými, nereálne budovanými a impulzívne vyjadrovanými voľbami. Žiaci prenikajú do rôznych stránok profesionálneho života dospelých, oboznamujú sa s rôznymi povolaniami, začínajú chápať ich osobitosti a spoločenský význam. Naivne-intuitívne uvažujú o sebe a svojom budúcom povolaní, rozdeľujú povolania na tie, ktoré sa im páčia a ktoré nie, ktoré považujú za zaujímavé. Motívom záujmu býva často spoločenská prestíž istých povolanií a sociálna determinácia rodiny. Postupne však dochádza k redukcii počtu vyslovovaných profesionálnych želaní a plánov. Začína sa dlhodobější proces kryštalizácie a postupnej profilácie profesionálneho zamerania na určité spríbuznené skupiny zamestnaní, profesionálnych činností. Prebieha proces prvotného uvedomovania si osobných predpokladov a nutnosti ich konfrontovať s požiadavkami na určité povolania. Podľa biodromálnej teórie profesionálneho vývinu amerického psychológa D. E. Supera jednotlivci v priebehu celého svojho života postupujú cez päť štádií profesionálneho vývinu. Ide konkrétne o štádium rastu, skúmania, ustálenia, udržiavania a odpútania. (Macovei, 2009) V štádiu rastu sa podľa neho utvárajú postoje a modely správania významné pre sebaúctu dieťaťa, získavajú sa vedomosti a skúsenosti, ktoré budú neskôr v profesijnom výbere využité. S určitosťou môžeme konštatovať, že sa u žiakov v tomto období ontogenézy neprejavuje profesiová zrelosť, vyjadrujúca adekvátnu a zodpovednú profesionálnu orientáciu a voľbu. Ronnestad a Skovholt (2003) na rozdiel od Supera, nazývajú toto obdobie pred začatím profesijného vzdelávania „štádiom laického pomocníka“.

V období stredného školského veku a najmä na jeho konci otázka práce a povolania zaberá jedno z centrálnych miest vo vedomí mladých ľudí. V porovnaní s predchádzajúcim obdobím vyslovované želania a záujmy o povolanie nie sú také náhodné, situačné a nesúrodé. Zužuje sa aj počet vyslovovaných profesiových záujmov. Dostávajú charakter homogénnych zoskupení a oblastí viac-menej si blízkych, príbuzných povolanií určitých kategórií. Žiakov, ktorí sa na konci tohto obdobia bez evidentných problémov rozhodli pre povolanie označujeme tradične v poradenstve za profesijne zreľých, pripravených na prvú smerovú voľbu a vstup do prípravy na výkon povolania. Existuje však skupina žiakov, u ktorých je rozhodovanie problematické. Rozdeliť ich môžeme do niekoľkých skupín:

- a) nerozhodní žiaci z hľadiska voľby školy a povolania,
- b) žiaci s nereálnou voľbou školy alebo povolania,



- c) žiaci neangažovaní na svojej budúcnosti,
- d) žiaci, ktorí sa neidentifikujú so zvolenou školou alebo profesiou.

Nerozhodnosť pri voľbe povolania pociťujú ako problém nielen žiaci, ale aj učitelia a rodičia žiakov. Mnohokrát sa rozhodujú za žiakov rodičia, ktorí preferujú ekonomické, prípadne statusové hľadisko pri voľbe školy a povolania. Redukcia nerozhodnosti je v systéme poradenstva založená najčastejšie na poskytovaní profesiových informácií, na kognitívnu zložku. Výskumy v tejto oblasti však ukazujú, že nerozhodní žiaci spravidla nie sú menej informovaní o možnostiach štúdia a zamestnanosti ako žiaci rozhodnutí. Poskytovanie ďalších informácií tejto skupine žiakov nie je najúčinnější cestou odstránenia nerozhodnosti. Informácie sú jedným spôsobom vyvolania zmeny. Ako účinnejšie metódy sa v tejto súvislosti napr. metódy intervencie založené na poskytovaní aktívnych skúseností, ktoré zasahujú behaviorálnu a afektívnomotivačnú oblasť. Využívajú sa postupy: priama žiakova skúsenosť s danou činnosťou, exkurzie, hranie rolí, riešenie prípadov, simulácia a pod. Okrem tejto skupiny metód sa v poradenskej praxi využívajú aj metódy aktívnej persúázie a sugestívne techniky, rozhodovacie techniky ako napr. rozhodovací strom, vyhodnocovacie matice a mysliace klobúky (Hargašová, 2008). Vývinová fáza predpuberty a puberty sa vyznačuje rozkolísanosťou, konfliktnosťou a hľadaním vlastnej identity mladých ľudí. Ginzberg už v roku 1952 (Porovnaj: Koščo, 1987) nazval toto obdobie profesionálneho vývinu obdobím pokusnej problémovej voľby, kedy u žiakov dochádza k pokusným voľbám ovplyvneným záujmami, schopnosťami, hodnotami a hodnotením sociálnym okolím. V poradenskej psychológii hovoríme o prvej smerovej voľbe povolania.

Proces profesionalizácie osobnosti žiaka v staršom školskom veku, v adolescencii (15-21 rokov) je neoddeliteľnou súčasťou jeho sociálneho vývinu a dôležitou súčasťou rozvoja jeho identity. Začína reálne obdobie prípravy na povolanie prijatím do konkrétnej školskej inštitúcie, ktorá reprezentuje i jeho budúce profesijné zaradenie (Vágnerová, 2000). Adolescenti v období stredoškolského vzdelávania tvoria podobne ako pubescenti v súvislosti s prípravou na povolanie rôzne skupiny:

- skupina s ujasnenou voľbou povolania so žiakmi, ktorí majú zosúladený typ štúdia, školy a budúce profesionálne smerovanie,
- skupina tých, ktorí v priamej línii smeru hlavnej voľby neuspeli. Prijali alternatívne riešenie školy a povolania, ale je to ešte v súlade s ich profesionálnym smerovaním a schopnosťami,
- skupina tých, ktorí sa do prípravy na výkon povolania dostali z donútenia, prípadne náhodne a chápu ho ako dočasné riešenie, subjektívne sa s ním neidentifikujú, nepociťujú vlastnú zodpovednosť za voľbu školy ani za školskú úspešnosť.

Mladí ľudia v súčasnosti citlivo vnímajú skutočnosť, že v našej spoločnosti nie je hodnota vzdelania príliš vysoká a ani nie je dostatočným spôsobom ocenené. Vedie to k určitej skepse, nerozhodnosti a odráža sa to aj v školskej úspešnosti stredoškôľakov.

V obsahu profesionálneho vývinu v tomto období nachádzame odlišnosti u žiakov študujúcich na stredných odborných školách a žiakov študujúcich na gymnáziách. Prijatie a štúdium na stredných odborných školách teoreticky predpokladá vyššiu úroveň schopností, spôsobilostí, skúseností, záujmového osobnostného zamerania vo zvolenom profesionálnom smere. Vágnerová (2000) v tejto súvislosti upozorňuje, že u žiakov stredných odborných škôl



je profesijná rola chápaná buď ako prostriedok, väčšinou zameraný na skorší zárobok alebo je profesia chápaná ako nutné zlo. V tom zmysle, že adolescent musí niekam do školy chodiť, aj keď ho to nebaví. V tomto procese rozhodovania má mať svoje miesto biodromálne chápané poradenstvo a poradcovia. Svoju úlohu plnia najmä pri osobnostnom prehľbovaní a vylad'ovaní vzťahov k zložitým realitám zvoleného študijno-profesijného zamerania k budúcemu profesionálnemu životu ako komplexnému javu, v ktorom sa jednotlivec musí identifikovať nielen s typom a obsahom pracovnej činnosti, nárokmi na osobitné vedomosti, schopnosti a zručnosti, ale i na rôznorodé podmienky pracovného režimu, na nový spôsob, režim a štýl života, spoločenský status povolania, životné perspektívy, rozvíjanie špecifickej motivácie a osobnej hodnotovej orientácie, uvedomelú integráciu do sveta spoločenskej deľby práce a sociálneho života, jeho štruktúr a cieľov, ktoré si spoločnosť sama vytyčuje. Domáce i zahraničné výskumy adaptácie na zvolený odbor, školu, ďalej sledovanie postojov k práci a pracovisku, i situácie v správaní mladých bezprostredne po vstupe do profesionálnej praxe a prvé roky života v nej ukazujú, že tento proces je veľmi náročný. Jeho úlohy a problémy treba už v prípravnej fáze voľby povolania, ale aj v priebehu štúdia a po nástupe do povolania rešpektovať a napomáhať, ak sa subjektívne i objektívne nezvládli na potrebnej úrovni. V mnohých prípadoch u absolventov stredných odborných škôl pôsobí nástup do zamestnania ako frustrácia a „šok“ z reality. Vedú k nespokojnosti, apatii a sklamaniu. Z hľadiska danej etapy profesionálno-vzdelávacieho vývinu, problematickou skupinou na odborných školách, ktorá si zasluhuje osobitnú pedagogicko-poradenskú starostlivosť, sú žiaci, ktorí sa náhodne alebo z núdze dostali na odbornú školu, ktorá nebola v súlade s ich pôvodnými zámermi. Neopierajú sa o uvedomelejší vzťah k profesionálnemu smeru, ktorý škola reprezentuje, nezaradili ho do svojich životných plánov. Taktiež mnoho absolventov stredných odborných škôl udáva významne klesajúcu spokojnosť asi pol roka po nastúpení do zamestnania a postupne sa objavuje čoraz väčšia frustrácia, ktorá sa po dvoch rokoch výrazne zväčšuje. Príčiny takéhoto nedobrého priebehu profesionálneho vývinu treba vidieť nielen v medzerách odbornej prípravy, ale technologicko-organizačných, sociálnych nedostatkoch pracovísk, ale i zanedbaní a zlej orientačnej prípravy pred voľbou, v zlých a nesprávnych informáciách o povolaní (Koščo, 1987).

Aj pri orientácii mladých na štúdium na gymnáziu sa vychádza z predpokladu, že majú – mali by – utvárať skupinu indivíduí s naznačujúcimi sa osobitnými črtami a vlastnosťami, hodnotovou orientáciou, zameraním osobnosti, ktorú treba v priebehu štúdia špecificky ďalej profilovať. Z radov absolventov tohto typu strednej školy, zabezpečujúcej široké všeobecne zamerané vzdelanie a výchovu, má vychádzať väčšina budúcich kandidátov a absolventov vysokoškolského štúdia. Preto by voľba gymnaziálneho typu štúdia nemala byť útočiskom – východiskom nerozhodných jednotlivcov, ani odďaľovaním a vyhýbaním sa absolvovať proces prvej smerovej voľby v závere základnej školy. Úspešný študijno-profesionálny rozvoj v podmienkach gymnázia vyžaduje, aby:

- jeho adepti mali hlbší záujem a predpoklady na systematicky, prakticky a teoreticky motivačné štúdium, pozitívny vzťah a radosť z duševnej práce;
- mali primerane rozvinuté všeobecné intelektuálne i špeciálne schopnosti a vlastnosti na takéto štúdium;
- sa diferencovanejšie a špecifickejšie zamierovali vo svojich školských i voľno časových záujmoch a aktivitách, keďže záujmová zrelosť, prejavy a výkony v určitých oblastiach



- činnosti, spojené s istým stupňom nadania a pracovnej výkonnosti, poskytujú dost' vysokú prognózu o budúcom vývoji a možnostiach jednotlivca;
- vývoj ich životných plánov a seberealizácie osobnosti bol v istom súlade s poslaním gymnaziálneho štúdia a možnosťami, ktoré poskytuje;
 - svoje profesionálne želania mali rozpracované aj na rôznych vertikálnych úrovniach profesionálnych aspirácií a voliť aj profesie nižšej úrovne, ale v smere svojho osobnostného zamerania, profilovanej prípravy na gymnázium (určité percento žiakov nepokračuje v štúdiu na vysokej škole a musí voliť praktické povolanie stredného typu).

Takýmto smerom sú zamerané rozvíjajúce a optimalizačné poradenské programy práce so skupinami a jednotlivcami, a to počas celého štúdia na gymnáziách s vyvrcholením v posledných ročníkoch. Poskytujú jednotlivcom i celým skupinám služby poradenskej orientácie a informácií, učia poznávať a hodnotiť seba vzhľadom na rôzne oblasti povolání a odborného štúdia, učia ich rozhodovať sa, i ako prijaté rozhodnutia realizovať (Koščo, 1987).

V ranej, začiatkovej fáze dospelosti (22 až 30 rokov) definitívne končí sociálne tolerované obdobie prípravy a experimentovania v profesionálnom vývine. Mladý človek spravidla prijme určitú podobu profesijnej role, ktorá má trvalejšiu a niekedy aj definitívnu platnosť, je aktuálnou realitou. Schopnosť zvládnuť ju primeraným spôsobom jedným z psychosociálnych kritérií dospelosti. Profesionálna rola je tiež znakom príslušnosti k určitej sociálnej vrstve, jednotlivca spoločensky definuje, ovplyvňuje jeho sociálny status. Zároveň napomáha uspokojovať niektoré psychické potreby mladého človeka (potreba zmeny a rozvoja nových kompetencií, potreba sociálneho kontaktu, potreba seberealizácie, potreba samostatnosti a nezávislosti a pod.) Mnoho mladých ľudí si až teraz uvedomuje, že si bude musieť vybrať, a že pôjde o to, na čo bude ochotný resignovať, či na materiálne hodnoty, či na seberealizáciu v zmysle rozvoja profesijných kompetencií. Obyčajne ide o konflikt medzi zaujímavou profesiou, na ktorú sa pripravoval štúdiom, a zamestnaním, ktoré je ekonomicky výhodné. Nástup do zamestnania je v teórii profesionálneho vývinu nazývaný ako profesijný štart, či fáza explorácie. Prvé zamestnanie býva často chápané ako provizórium, experiment, od ktorého mladý človek neočakáva nič viac než uspokojenie potreby orientácie. Profesionálny štart býva spojený s tzv. šokom z reality, ktorý je výsledkom rozporu medzi predstavami neskúseného pracovníka a skutočnosťou (Vágnerová, 2000).

Dnešná generácia mladých dospelých akceptuje ako normu premenlivú a diskontinuitnú kariéru. V priebehu života vystriedajú niekoľko alternatívnych rolí zamestnanca, rekvalifikáciu, ďalšie štúdium, či samostatné podnikanie. Súvisí to aj so spoločenskou situáciou, ktorá nahráva tomu, že vzniklo a ďalej vzniká mnoho profesijných alternatív, ktoré skôr neexistovali. Vyskytuje sa pomerne vysoké percento fluktučných zmien. Je väčšia možnosť voľby, výberu, ale aj väčšia miera neistoty. Extrémnou situáciou je nezamestnanosť. V prípade, že sa jedná o dlhodobý jav spôsobuje nežiaduce zmeny v postojoch a návykoch mladých ľudí v ich profesionálnom vývine.

Profesionálny štart nebýva bezproblémový ani u vysokoškolákov. Šok z reality u nich vyvoláva rozpor medzi predstavou tvorivej a zaujímavej práce a skutočným stavom na pracovisku. Aj nástupný plat vysokoškoláka je spravidla nízky, ekonomicky je na tom nakoniec horšie ako jeho rovesníci s nižším vzdelaním, ktorí pracujú dlhšie. U niektorých absolventov



vysokých škôl dochádza k odkladu definitívnej voľby, či profesijného moratória vo forme študijných pobytov, doktorandského štúdia a pod.

Obdobie akejsi profesijnej konsolidácie, ustalovania nastáva podľa Vágnerovej (2000) okolo 30. roku najmä u tých mladých ľudí, ktorí majú založené rodiny. Rešpektujú svoju životnú situáciu, nerozhodujú sa len za seba, ale prijímajú kompromis rešpektujúci povinnosti vyplývajúce zo zamestnania a z ich rodinných rolí. Ženy volia vo vzťahu k profesijnej roli inú stratégiu, akceptujú jej odklad alebo modifikáciu pôvodnej predstavy (rezignácie na ideál). Pracovná kariéra v tomto období býva prerušovaná, profesijný štart je narušený je poznačený tehotenstvom. Veľká skupina žien v tomto období považuje svoje prvé zamestnanie za provizórium pred odchodom na materskú dovolenku. Zároveň sa však objavuje u niektorých snaha vrátiť sa do zamestnania aj keď majú malé deti, aspoň na čiastočný úväzok. Dôvody sú rôzne: ekonomická situácia v rodine, stereotyp v starostlivosti o domácnosť, sociálna izolovanosť, spoločenský pohľad na prácu v domácnosti a pod.

ZÁVER

Z biodromálneho hľadiska je profesionálny vývin chápaný ako proces, ktorý prebieha medzi človekom a prostredím, materiálnym a sociálnym a zároveň v človeku samotnom, s cieľom uspokojovania vlastných potrieb. Teórie voľby povolania a profesionálneho vývinu majú dlhú históriu a preferujú pri ich vysvetľovaní rôzne prístupy: vývinovo-psychologický, typologický, sociologický, psychodynamický. Všetky sa však zhodujú v tom, že profesionálny vývin je potrebné z odborného hľadiska sledovať ako interakciu genetického vystrojenia individua a podmienok prostredia. Človek samozrejme so svojim potenciálom a celkovou štruktúrou osobnosti aktívne ovplyvňuje a reguluje tento proces. Preto nie je jednoduché odpovedať na otázku „ktoré z období profesionálneho vývinu je pre výber vojenského povolania určujúce?“ Z vyššie charakterizovanej problematiky profesionálneho vývinu a voľby povolania je zrejme, že utváranie vzťahov k práci, povolaniu a samotnej voľbe povolania má korene už v ranom detstve ale dôležitejšie a účinnejšie je určite ovplyvňovanie mladých ľudí pre výber vojenského povolania v obdobiach prvej smerovej voľby, v adolescencii a začiatkovej fáze dospelosti.

LITERATÚRA

1. HARGAŠOVÁ, M. *Úvod do sveta práce, učebnica pre žiakov SŠ*. Bratislava : Expol Pedagogika, 2008. 167 s. ISBN 978-80-8091-113-3.
2. HAVLÍK, R. – KOŤA, J. *Sociologie výchovy a školy*. Praha: Portál, 2002. 184s. ISBN 80-7178-635-7.
3. KOŠČO, J. *Poradenská psychológia*. Bratislava : SPN, 1987. 432 s.
4. LANGMEIER, J. - KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada, 1998. 344 s. IBSN 80-7169-195-X .
5. MACOVEI, C. M. The Forming of the Vocational Identity. In: *Buletin Stiintific*. ISSN: 1453-1194. 2009, ročník 28, číslo 2.
6. MEZERA, A. *Pro jaké povolání se hodím?* Praha: Capitol press, 2009. 304 s. ISBN 9788025123959.



7. ONDREJOVÁ, M. Špecifiká profesijnej orientácie žiakov zo sociálnoznevýhodneného prostredia. In: *Pedagogické rozhlady*. ISSN 1335-0404. 2012, ročník 2, číslo 1-2 .
8. PRŮCHA, J. - WALTEROVÁ, E.- MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1998. 181 s. ISBN 80-7178-252-1.
9. RONNESTAD, M. H. - SKOVHOLT, T. M. The Journey of the Counselor and Therapist: Research Findings and Perspectives on Professional Development. In: *Journal of Career Development*. ISSN 3 195-209. 2003, ročník 30, číslo 5.
10. STRÁDAL, J. - MERTIN, V. - ÚLOVCOVÁ, H. Úvod do problematiky. In: *Poradce k volbě povolání: pro výchovné poradce a učitele ZŠ*. Praha: Josef Raabe, 2002. ISSN 1801-8440. s. 1 – 5.
11. STŘELEČEK, S. *Studie z teorie a metodiky výchovy*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. 214 s. ISBN 8021036877.
12. TLUSTOŠOVÁ, P. *Proces rozhodování o budoucí profesi na konci střední školy*: Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 139 s.
13. VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie I.: dětství a dospívání*. Praha: Karolinum, 2005. 468 s. ISBN 80-246-0956-8.
14. VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie*. Praha: Portál, 2000. 528 s. ISBN 80-7178-308-0
15. VENDEL a kol. *Výskum školskej a profesijnej orientácie žiakov*. Bratislava : ŠPU, 2007. 286 s. ISBN 80-89225-24-8.
16. Internetové zdroje:
17. BERKA, O. Rámec vysokoškolského poradenství. In: *Acta academica karviniensia*. [online]. 2004, ročník 5, číslo 2 [cit. 2013.01.22]. Dostupné z: <http://www.vudpap.sk/zaverecna-sprava-uvod/>. ISSN 1212-415X
18. ČAVNICKÁ, M. Situace volby povolání u dospívajících. In: *IV. Medzinárodná konferencia doktorandov odborov: Psychológia a sociálna práca*. [online]. Nitra : UKF, 2009. [cit. 2013.02.22]. Dostupné z: http://www.kpsv.fsvaz.ukf.sk/PhD_konf_zbornik_2009/SUBORY/PDF/06_Cavnicka.pdf. ISBN 978-80-8094-660-9
19. HLAĐO, P. *Svět práce a volba povolání*. [online]. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 117 s. [cit. 2013.02.20]. Dostupné z: http://www.ped.muni.cz/wtech/elearning/Uvod_do_problematiky_volby_povolani.pdf.
20. HLAĐO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny*: disertační práce. [online]. Brno : Masarykova univerzita, 2009. 213 s. [cit. 2013.01.28]. Dostupné z: <http://www.vychovavzdelavani.cz/files/dokumenty/download/DPHlado.pdf>.
21. JEPSEN D. A. - DICKSON G. L. *Continuity in Life-Span Career Development: Career Exploration as a Precursor to Career Establishment*. In: *The Career Development Quarterly*. [online]. 2003, ročník 51, číslo 2 [cit. 2013.02.22]. Dostupné z: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JAX/is_3_51/ai_100389275/?tag=content;coll. ISSN: 2161-0045

PhDr. Miroslav KMOŠENA, PhD.

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika
Demánová 393, P.O.BOX 9
031 06 Liptovský Mikuláš 6
miroslav.kmosena@aos.sk



ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PERSONELEM AKADEMICKIEJ UCZELNI WOJSKOWEJ NA PRZYKŁADZIE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ W WARSZAWIE

THE STRATEGIC HUMAN RESOURCES' MANAGEMENT IN THE MILITARY
ACADEMY ON THE EXAMPLE OF NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY IN WARSAW

Dariusz KOZERAWSKI

Abstract:

W artykule zaprezentowane zostaną problemy dotyczące zarządzania strategicznego personelem akademickiej uczelni wojskowej na przykładzie Akademii Obrony Narodowej (AON) w Warszawie. W opracowaniu przedstawione zostaną następujące zagadnienia: potencjał kadrowy akademii wojskowej (w tym zasoby naukowe i dydaktyczne), sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, motywowanie w procesie zarządzania personelem w ujęciu strategicznym.

Keywords: *zarządzanie strategiczne, uczelnia wojskowa, zasoby osobowe, Akademia Obrony Narodowej.*

Abstract:

The paper presents issues concerning human resources strategic management of the military academy provided on the example of National Defence University in Warsaw. The essay presents the following problems: the HR potential of a military university (scientific and didactic human resources), manners of human resources management, reasons of motivation in the process of HR management in a strategic perspective.

Keywords: *strategic management, military academy, human resources, National Defence University.*

INTRODUCTION

National Defense University (Akademia Obrony Narodowej - AON) was a public and military-civilian college operating in the period 1990-2016, with a mission as follows: "educating soldiers, public administration officers and civilians for the purposes of state security and defense and a knowledge-based Polish society and conducting research at the highest national and international level"¹.

The values of that college that formed the basis of all key decision-making processes

¹ National Defence University within the meaning of the Act of 27 July 2005 Law on Higher Education (Journal of Laws No. 164, item 1365, as amended) was a military university, supervised by the minister of national defence. At the same time, in accordance with art. 5 above, the NDU was also a military unit. The basic executive document regulating the functioning of National Defence University was its statute, adopted by the university's senate by the resolution no. 16/2012 of January 19, 2012 and approved by the minister of national defence by the Decision no. 77/MON of March 21 2012.



and were as follows:

- preservation of diversity of educational offer for both military and civilian students;
- application of the highest educational standards with the participation of professional scientific and didactic staff and unique, specialized infrastructure (scientific and training);
- maintaining and continuing to acquire a satisfied group of clients – state administration and civilian students;
- creating a modern, conscious and friendly security environment in the national and international dimensions;
- raising the level of didactic and scientific profitability of the commercial activity of the university, which allowed for achieving success and development in the subsequent years of its functioning.²

Human Resources Potential

The employment level at National Defense University for the period of "Peace" included a total of about 240 posts³, including about 210 positions of professional soldiers and 30 positions for military personnel. In addition to the permanent positions in the university, near 600 civilians were employed through an *Employment Plan and civilian employees' compensation fund of National Defense University*. That plan was updated annually, adequately to the needs of the university, taking into account its financial situation.

The occupational status of professional soldiers consisted of the number of professional soldiers (about 280), including officer positions, non-commissioned officers and positions of the so-called the state of change of reserve soldiers.

The Rector-Commandant of National Defense University, as the competent authority to appoint and release from official positions, had appropriate competences in relation to the positions of a major, junior officers and positions for professional non-commissioned officers.

It is worth mentioning that full-time positions for professional soldiers were divided into three basic groups such as:

- academic teachers;
- positions dedicated to the teaching process;
- positions resulting from the functions of a military unit.

Human Resources for Scientific and Teaching Activities

The teaching and scientific staff at the NDU were military and civilian teachers. A list of the number of staff according to academic positions, according to soldiers and civilian employees, is presented in table 1.

² Military student – a military officer studying at the NDU or participating in courses or trainings.

³ Position at National Defence University no. HR/001/0 in „Peace” time.



Table 1. Composition of the NDU academic teachers in the academic year 2015/2016 as of 1/10/2015

Specification	Number of Teachers		
	Soldiers	Civilian personel	All
Number of teachers by qualification:	96	197	293
Professor	6	32	38
Doctor Habilitatus	22	27	49
PhD	42	87	129
MA	26	51	77
Number of teachers by occupation:	96	197	293
Titled Professor	5	22	27
Academic Professor	11	32	43
Visiting Professor	–	9	9
Lecturer	42	85	127
assisstant	20	3	23
Reader	–	–	–
Senior Lecturer	15	6	21
Lecturer	3	3	6
Instructor	–	6	6
Language Teacher	–	28	28
Senior Documentary Officer	–	–	1
Senior Qualified Curator	–	2	2
Qualified Curator	–	1	1

Source own elaboration based on: *Protokół zdania i objęcia obowiązków na stanowisku służbowym Rektora-Komendanta Akademii Obrony Narodowej*, Warsaw 2015, p. 9.

Worth noticing is that the prevalent number of civilian than military teachers resulted from the fact that a very large percentage of educated people at the university were civilians, meaning that the main effort of academic teachers was focused to the performance of tasks at full-time and part-time of the first and second cycle studies, post-graduate studies and third cycle studies, ensuring proper organization and level of education in those studies. That did not negatively affect the quality of studies and courses for officers, which are carried out by the best-prepared academic and didactic staff of the academy.

Human Resources Management

Contemporary operating conditions of enterprises contribute to the increase of requirements for employees: increased work intensity, greater involvement, entrepreneurship, innovation, and greater responsibility in the often extended working time. In such conditions,



the impact on the employee personnel by means of traditional methods of the directive type, through creating a threat or simple economic stimuli - may prove insufficient⁴.

For this reason, it is worth considering the problem of effective motivating employee's system, so that they are enthusiastic about the management of the company, with a view to the ultimate success of a given business venture. The concept of motivation in this study will be understood as a state of readiness to act, while motivating is a process or activity that triggers this state, and the motivator will be understood as a motivational stimulus⁵.

It is widely believed that money is the most important motivational power. Many people identify the sense of working with financial reward. It must be admitted that money can be an effective motivator, which evokes strong emotions, often inclines to extremely arduous activities - not always rational.

It is worth noting that the motivational effectiveness of money is significantly limited, i.e. it does not guarantee long-term, intense and, above all, growing mobilization. The thesis of limited utility of money as a tool for satisfying human needs is confirmed by the classical model of the so-called Maslow's pyramid⁶.

The analysis of successive levels of needs allows us to state that only physiological needs and partly security needs can be sought to satisfy with money. Three more - the upper levels of needs are characterized by the fact that they cannot be provided by using financial means only as we will not buy into any community, property status will not give us prestige and recognition, and the talents and passions so connected with the need for self-realization cannot be just purchasing. The practical aspect of using the Maslow model in practice boils down to the tool for motivators differentiation depending on the needs of our employee or client.

Another interesting theoretical model that can be used in motivating employees is the work of professors from Harvard (P. Lawrence, N. Nohria) elaborated in the 21st century. As a result of research work, they determined that modern man is pushed to act by four basic forces⁷:

D1 – Driver to acquire;

D2 – Drive to bound;

D3 – Driver to learn;

D4 – Driver to defend.

The model presented above can be successfully used in practice. Our emotions and specific activities and skills can be associated with one or two drives. For example, the acquisition of combat skills has its source both in the drive to defend yourself and your loved ones (D4), as well as drive for achievement and development (D1).

Another model concerning the motivation of employees is a model elaborated by F. Herzberg, created as a result of empirical measurement of factors that may affect the quality of work and the resulting recuperation. The results obtained were divided into two groups

⁴ A. Pietroń-Pyszczyk, *Obszary i środki motywowania w kontekście celów przedsiębiorstwa*, [in:] *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, ed. M. Gableta, Wrocław 2001, p. 89.

⁵ A. Ubertowski, *Psychologia biznesu*, Gdańsk 2014, p. 130.

⁶ Maslow Model introduced into common scientific use in 1955 five levels of needs: I – physiological, II – security, III - affiliation, IV - recognition, V – self-realization, A. Ubertowski, *Psychologia...*, p. 134.

⁷ A. Ubertowski, *Psychologia...*, p. 136.



with a completely different way of influencing employees' motivation.

Table 2. Hygienic and motivation factors (as to F. Herzberg)

No.	Factors of dissatisfaction of work	Factors of satisfaction of work
1	Polityka administracji	Osiągnięcia
2	Nadzór	Uznanie
3	Warunki pracy	Praca sama w sobie
4	Relacje interpersonalne	Odpowiedzialność
5	Wynagrodzenie	Awans
6	Status	Rozwój
7	Bezpieczeństwo pracy	
8	Życie osobiste	

Source: A. Ubertowski, *Psychologia biznesu*, Gdańsk 2014, p. 138.

Determining the affiliation of a given factor to one of the two groups should not cause serious difficulties. After observing how a given factor affects an employee, eg if its occurrence does not fuel enthusiasm, and its lack immediately evokes signs of dissatisfaction - it can be assumed that it is a hygienic (supporting) factor. However, if the lack of a given factor is not too acutely felt on a daily basis, and its appearance immediately causes an increase in activity, then we are dealing with a real motivator - a factor of job satisfaction.

Motivation in Human Resources Management

Jednym z kluczowych problemów stających przed kadrą zarządczą różnych szczebli jest niewątpliwie kwestia wzmocnienia lub zrekonstruowania czynników warunkujących odpowiedni poziom motywacji szczególnie na etapie rozpoczęcia zadania. Aby skutecznie poradzić sobie z ww. problemem warto skorzystać z odpowiednich narzędzi motywacyjnych.

One of key problems facing the staff management at various levels is undoubtedly the question of strengthening or reconstructing the factors determining the appropriate level of motivation, especially at the stage of starting the task. To effectively deal with the above the problem is worth using the appropriate motivational tools.

Goal setting in a manner consistent with the RARP principles, where:

R - Rationality;

A - Ambitious features;

R - The reality of the goal;

P - Probability of reaching the goal.

It should be added that proper goal setting is in itself a factor that strongly motivates the motivation to act.

Applying the technique of specific goals, which was elaborated on the basis of the



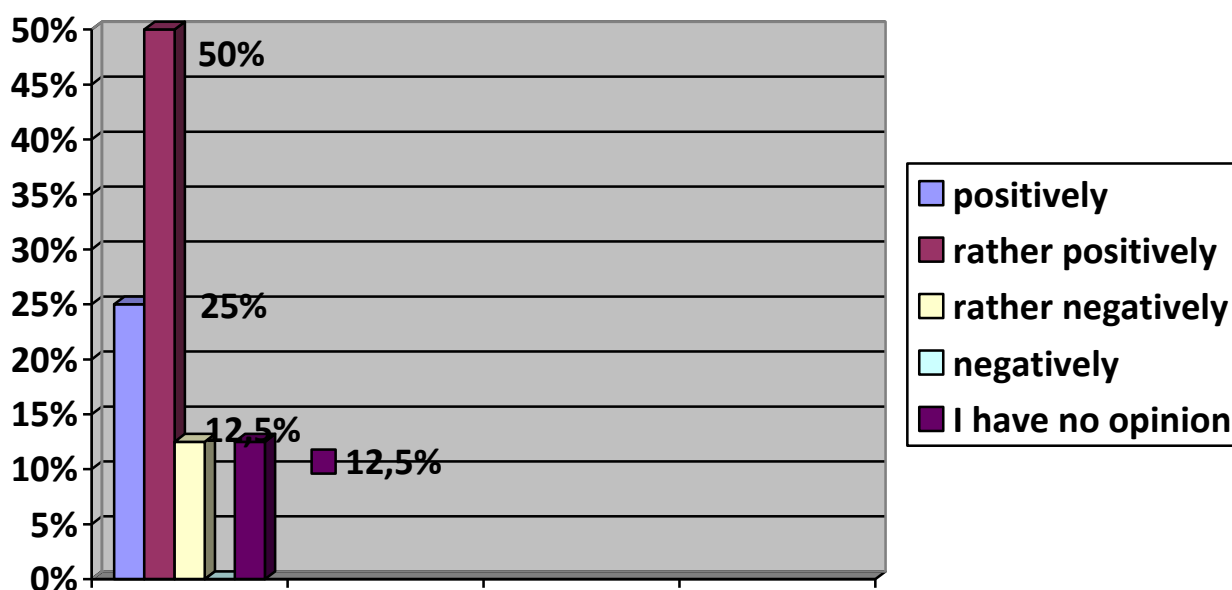
psychology of sport and especially of the team disciplines. It comes down to setting goals specifically dedicated to a given employee, taking into account the high degree of specificity of the activities performed at a given position.

Respecting the principle of the secrecy of earnings, due to the employees' comparison of their earnings to other people's remuneration, which may be demotivating - "the same / higher remuneration for worse than my job".

Using the strength of the team and situational resources, coming to to the proper use of collective enthusiasm for work (caused eg by training) or showing that another employee has just reached the goal previously considered impossible, and thus proved that the probability of achieving the goal is greater from zero.

The use of advanced motivational techniques. These include, for example, the *programming technique* of the future in the perspective of up to two decades consisting in determining the final goal (who I want to be in 20 years) and then the milestone goals (eg 15 years, 10 years, 5 years, 1 year, 6 months). Another technique is a *contrast analysis*, including the general use of features of activities that you enjoy when you perform a disliked act. The group of useful techniques also includes firing the anchor, which consists in associating the stimulus (anchor) with the desired emotional state (eg mobilization to action). An anchor can be a specific word, characteristic gesture, sound, smell, visual experience. It is also worth using another constructive technique in activating our motivation, referred to as the procedure of changing beliefs regarding the value and the chance of success. It consists in making our beliefs about the high probability of achieving the goal with its full enthusiasm.

As part of the social quantitative research conducted by the author among the managers at the National Defense University - mainly at the strategic level (rectors, vice-chancellors) and tactical level (deans, vice-deans, directors of institutes) - many interesting conclusions from the opinions regarding human resources management at the academy were obtained in relation to military university teachers.



Source: own elaboration based on own study.

Chart 1. HR management at the NDU- In relation to the military academic teachers.



The analysis of the above chart shows that 75% of respondents positively assessed the process of human resources management in the university in relation to military academic teachers, and 12.5% of respondents negatively. A similar proportion of respondents did not have any opinion on this subject. Positive assessments were justified, among others, by the departmental character of the institution and clearly defined criteria of recruitment and professional development of military university teachers.

An important and at the same time dangerous phenomenon is the expiration of motivation. To get to it as little as possible, it's worth using the following techniques:

1. Segmentation consisting of dividing a task into smaller sections / stages, also referred to as subtasks;
2. A magic half coming to the use of a belief (not very true) that after exceeding half the task, the implementation of its remaining part will be much easier.
3. Feedback based on providing our employees with information about the progress, which may also be a kind of substitute, partial reward.

It is particularly important to finish the task at the optimum point, without unnecessarily dragging. It is possible to use the help of another person who objectively assesses whether the task is already completed.

It is also worth pointing out the problem of "over-motivating" an employee. Too strong motivation can put an employee into anxiety or excessive stress, which can limit his or her ability especially when solving complicated problems or tasks requiring creative thinking⁸.

A strategic approach to motivating university / business personnel

Taking into account the above-mentioned theoretical issues, it is worth focusing on more practical ways of using this knowledge in the process of building and developing a company's strategy related to motivating employees.

It should be emphasized that in modern enterprises a commonly used rule has been the creation of functional strategies such as, for example, financial, marketing, production, research and development strategies. On the other hand, attempts to formally describe personnel strategies - human resources management strategy of an enterprise - are undertaken less frequently⁹.

Nowadays, two basic versions of human resources management in enterprises are most commonly used. The "hard" version - usually practised in relation to employees - emphasizes quantitative, calculating and economic issues in the process of human resource management. The strategies themselves are aimed at better utilization of the employee treated as one more element of the proportion of the effort to the company's financial result.

In relation to the managerial and managerial staff, the "soft" version is used, in which the emphasis is on communication, motivation and leadership, and the majority of activities boil down to gaining people by informing them about the mission, preferred values, goals, plans and financial condition of the company¹⁰.

Strategic human resources programs should be closely related to the global strategy

⁸ Ibidem, p. 162.

⁹ A. Piertoń-Pyszczek, *Obszary i środki motywowania...*, p. 100.

¹⁰ Ibidem.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



of the enterprise, because maintaining or increasing market share, diversifying the structure of operations or even withdrawing from the market - they dictate quantitative and qualitative changes also in the area of human resource management.

For example, a strategic program for the diversification of action requires the preparation of existing human potential to operate in new conditions. It should be emphasized at the same time that overcoming the barriers to entry into new markets requires undertaking a number of undertakings ensuring the development and improvement of employees in order to increase their adaptability and to engage in new tasks of the company.

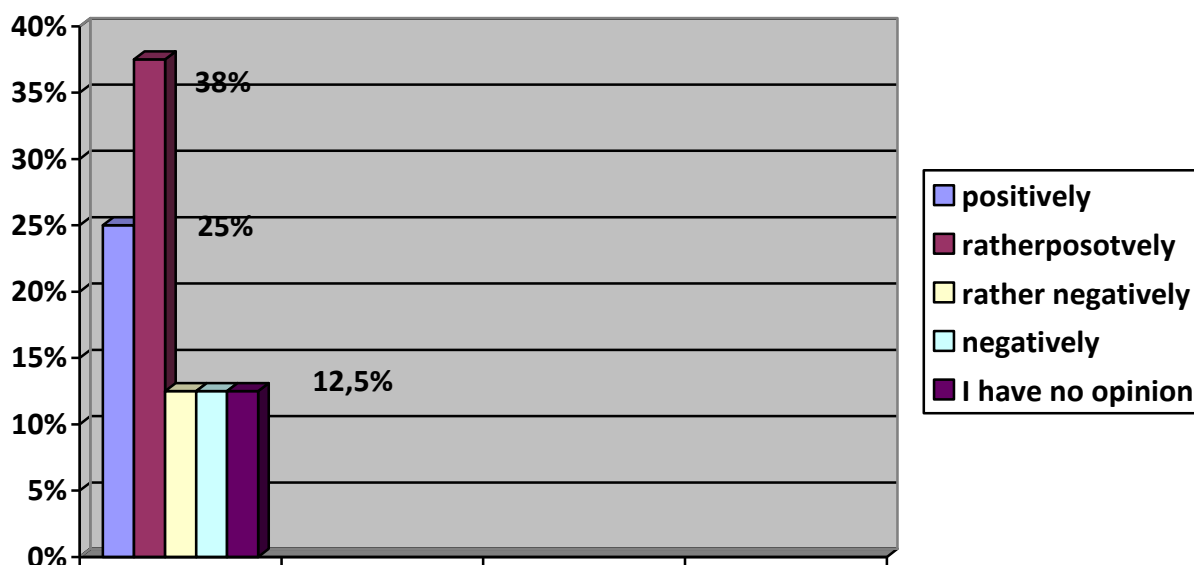
To sum up, it should be stated that financial remuneration is an effective motivator that evokes strong emotions, often inclines to strenuous activities - not always rational. The key condition affecting the effectiveness of applying each motivational model to the employee is an accurate diagnosis / diagnosis of his / her dominant need.

However, the real motivators are such factors that give an impulse to extra-obligatory activities (recognition, development, promotion, work in itself). In turn, hygiene or sustainability factors (administration, basic salary, working conditions) do not have a strictly motivational function and only support the minimum energy of the employee needed to perform a given task.

One of the most important phenomena is the strength of starting motivation, understood as the product of the value of the goal and the probability of its achievement. It is worth emphasizing, however, that we tend to overestimate the low probability and underestimate the average and high probability.

Comparing your effort with the effort of others has an impact on the level of motivation. The power of motivation decreases if we find obvious inequality to our disadvantage.

As a result of the social quantitative research carried out by the author among the managers of the NDU mainly at the strategic level (rectors, vice-chancellors, chancellor) and tactical level (deans, vice-deans, directors of institutes) - many interesting conclusions from the opinion regarding the motivation in the management process of the academy staff in the aspect raising professional qualifications.



Source: own elaboration based on own study.

Chart 2. Motivating in the NDU human resources management process – raising professional skills.

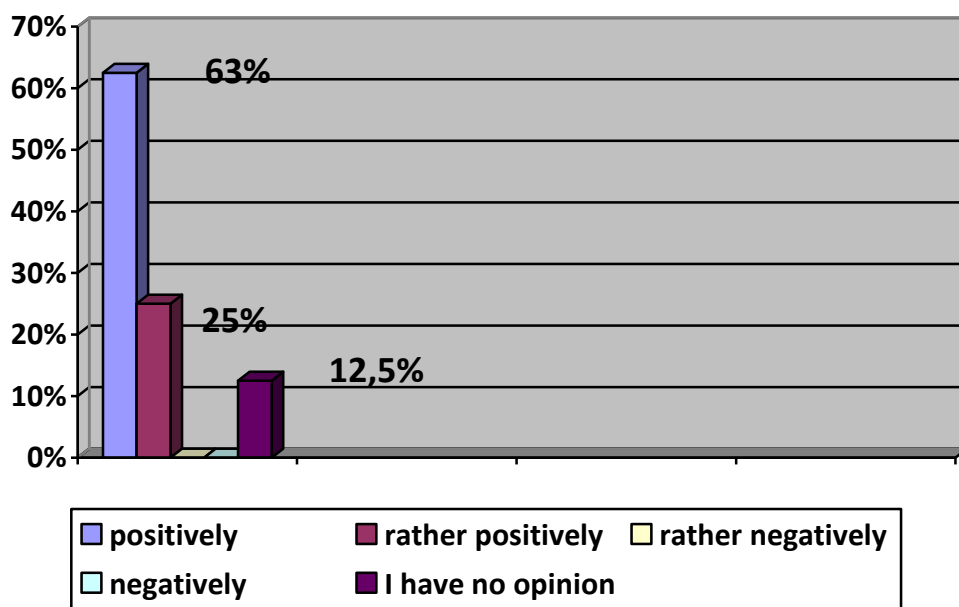
From the analysis of the above chart it appears that about 63% of respondents positively assessed the motivation in the process of managing the staff of the academy in the aspect of raising professional skills, 25% of respondents negatively, and 12.5% of respondents had no opinion on this subject. Positive assessments were justified, inter alia, by creating conditions by the university's authorities to raise professional qualifications, while the negative indicated the reluctance of some employees to the above-mentioned actions.

In order to maintain the motivation, the following techniques should be used: segmentation, magic half and feedback.

In a professional activity, it is preferable to avoid over-motivating an employee as it may lead to anxiety or excessive stress, and may significantly reduce his or her performance - especially when solving complex problems or tasks requiring creative thinking.

An important factor influencing the process of strategic staff management of an academic military university on the example of National Defense University in Warsaw was the internationalization of the activity of its personal resources. The Center for International Cooperation co-organized the participation of foreigners - civilian and military students, in studies and courses run by National Defense University, and also secured the participation of academic teachers, NDU staff and students in studies, lectures, internships at foreign universities and entities.

As a result of the social quantitative research carried out by the author among the managers of the NDU mainly at the strategic level (rectors, vice-chancellors, chancellor) and tactical (deans, vice-deans, directors of institutes) interesting conclusions were obtained from respondents' opinions on the internationalization of the academy in the aspect of teaching exchange of teachers and students.



Source: own elaboration based on own study.

Chart 3. Internationalization of the NDU – Exchange of the teaching Staff and students.

The analysis of the chart 3. shows that, about 88% of respondents positively assessed the internationalization of the academy in the aspect of teaching exchange of teachers and students, and 12.5% of the respondents did not have any opinion on this topic. Positive assessments were justified, among others, by the high involvement of university authorities, faculties, employees of the university in the development of the international cooperation and the involvement in the ERASMUS + program and other forms of international cooperation, which highly positioned the university's brand on the education market in its sector.

In conclusion, it should be emphasized that during over 25 years of the university's activity, its authorities and the entire NDU community managed to:

- build multi-faceted international university relations (V4, CEFME);
- maintain and develop its contacts with key foreign partners (mainly from the NATO and the EU);
- increase the level of university internationalization (mission, goals, tasks, organizational structure, personnel resources, operating procedures, infrastructure, etc.);
- successfully implement the strategy of expansion of AON educational projects in a competitive international environment;
- emphasize / highly position the importance of the AON brand on foreign educational markets.

On the basis of the above-presented concepts and practical examples in the field of internationalization and expansion of the university on foreign educational markets, it can be stated that this process has positively influenced both the professional skills improvement and the brand's brand value increase, as well as an important element of the effective implementation of the AON development strategy.



CONCLUSION

In the first half of the second decade of the 21st century, the NDU carried out first, second, third cycle (undergraduate, graduate and doctoral studies), postgraduate studies and training courses for officers and civilians in areas related to national security and defense. The university had a unique, high-quality didactic infrastructure (eg the Center for Simulation and Computer Gaming with the latest JTLS system).

The authorities of the university, faculties and institutes placed great emphasis on human resources management both in relation to military and civilian academic teachers, their motivation and internalization. The confirmation of significant achievements in the promotion and development of scientific staff may be the NDU award in 2015 with the prestigious "Kuźnia kadadr" prize awarded as part of the nationwide university ranking conducted by the Perspektywy weekly.

The NDU was also an expert base for the armed forces, providing primarily support in the area of defining the strategic operational capabilities necessary to meet the challenges of the contemporary and future security environment. The university's employees also supported the process of defining priority operational and strategic capabilities of the state in the area of security and defense, which allowed for proper targeting of planning and implementation of tasks in other areas of activity of armed forces and their partner institutions.

To sum up, it should be emphasized that during over 25 years of university functioning its authorities and the entire NDU environment managed to: build multi-faceted international relations of universities; maintain and develop its contacts with key foreign partners (mainly from the NATO and the EU); to increase the level of scientific and didactic competences of AON's personal resources through proper management of them.

On the basis of the concepts and practical examples in the field of human resources management of a departmental university at the example of National Defense University in Warsaw presented above, it can be underlined that this process has positively influenced the value of the university brand as well as being an important element of effective implementation of the university's strategy. Therefore, the decisions of 2016 regarding the liquidation of the university did not have substantive grounds, and were an example of new trends in the organizational and personnel policy of the Ministry of National Defense in the discussed period.

BIBLIOGRAPHY

- Akademia Obrony Narodowej na drodze przemian*, ed. S. Zajas, Warszawa 2011.
- Akademia Obrony Narodowej – chlubne tradycje i nowe wyzwania*, ed. S. Zajas, Warszawa 2010.
- Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, ed. P. Górny, Warszawa 2016.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- National Defense University – 25th Anniversary Perspective. Traditions – Modernity – Development*, ed. D. S. Kozerański, Warsaw 2015.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998.
- Pietroń-Pyszczek A., *Obszary i środki motywowania w kontekście celów przedsiębiorstwa*,



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



[in:] *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, ed. M. Gableta, Wrocław 2001.

Protokół przekazania obowiązków Rektora-Komendanta AON, Warszawa 2015.

Statut Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012. Ubertowski A., *Psychologia biznesu*, Gdańsk 2014.

Prof. Dariusz KOZERAWSKI, PhD.

Jagiellonian University in Kraków,

Institute of Political Science and International Relations



SOCIAL PROCESSES AND THEIR INFLUENCE ON THE ARMY STRUCTURE

Zdzisław LUDZIEJEWSKI

Abstract:

Social processes taking place in dynamically developing societies force not only the necessity of further changes but also define their areas and scope. The assurance of the security of the state is of particular importance which can be done by militarized dispositional groups (army), whose existence and functioning is subject to constant transformations due to the growing demands on qualifications and skills in the face of the ever-changing reality and internal and external environment in both the political, economic sphere or social, for which the author wanted to draw attention to in the article.

Keywords: *social processes, security, command, dispositional groups, army, officers, military occupation.*

INTRODUCTION

The end of the 20th and the beginning of the 21st century is a time of great changes on the international stage. Francis Fukuyama, a world-renowned sociologist, described this period as "the end of history." He claimed that after the revolution in Eastern Europe in 1989, after the collapse of the Soviet Union and the emergence of multi-party democratic systems in other parts of the world, former ideological matters lost their meaning. History has undergone communism, the main rival of Western democracies. Fukuyama believed that no one in the near future could be sure what the order would be: economic, political or cultural¹.

Another important process taking place in the modern world is a widely progressing globalization. Anthony Giddens, a British sociologist, one of the most influential representatives of contemporary theoretical sociology, believes that globalization should be understood as an increase in the interdependence of different societies, regions and countries of the world as their economic relations and social relations in particular grow stronger. Globalization is a process driven by many factors, including the fall of communism. Since its collapse, the countries of the former Eastern Bloc have begun development of new political and economic systems, modeled on the countries of Western Europe. Another factor is the development of international and regional government mechanisms, e.g. the United Nations, the European Union. The driving force behind globalization is the activity of international and intergovernmental non-governmental organizations such as: Greenpeace, WWF, The Global Environment Network, Doctors Without Borders, Red Cross and Amnesty International².

¹F. Fukuyama: *Tryumf demokracji-koniec wieku*, [w:] A. Giddens: *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 452.

²W.Horyń, J. Maciejewski (red.) *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007, s. 219.



The profound political, social and economic changes that took place at the end of the 20th and the beginning of the 21st century were reflected in the deep economic and social reforms taking place in many countries and concerned almost the entire world. Poland was also included within the scope of these transformations, a country in which the beginning of the revolution of the former Eastern bloc initiated a new history of social order, initiated the reconstruction of economic processes, using the instruments and tools used so far in the economy of highly industrialized countries.

Important factors in the reconstruction of the social order are the ongoing cultural, economic and political processes that are interdependent and incompatible with each other in this kind of change. As a result of social development and its many conditions, the changes that were made distinguished, among others, new social formations referred to as broadly understood disposable groups, described in sociological terms by J. Maciejewski in the book "Dispositional Groups. Sociological analysis "(2012).

Another phenomenon organizing social life, which is also a mechanism of transformations, taking place in the social reality is culture, shaping organized groups of people, among others in the state security system, enabling a person to function efficiently in a given environment, constituting a "frame" in which the phenomenon and processes of collective life develop and shape.

An important issue in building a modern social order is the education system that leads to the creation of new values, norms and principles, but also social diversity and inequalities. A critical attitude towards contemporary education indicates that for some sociologists it has another source, generating many important tasks reducing new inequalities and social distances.

The development and growth of social awareness is an important contribution to building social capital, combining the foundation of interpersonal cooperation that is trust, reciprocity allowing not only to give something but also to expect something in return and cooperation. According to Putnam, social capital is a center of knowledge and skills, which are a valuable resource not only for individual members³, but also for the whole community, pointing to effective work where social capital is high.

And this favors the dynamic development of professionalism based on knowledge and skills, mainly related to the demand for conceptual, utilitarian and expert activities.

Recognition of knowledge and the necessity of its continuous improvement is the most important feature of the current post-industrial era and the formation of an information society and a broadly expanded network structure. Modern organizations are focused on modern technologies, provision of professional services and professional development of employees. For the social system of the army, soldiers' knowledge and skills are a strategic goal. The quality of knowledge and acceleration of the process of its acquisition and improvement in connection with the ability to use a modern system of military technology should accelerate the process of change. Acceleration of changes is one of the most important and least known areas of social potential⁴. This view slowly finds understanding in our armed forces. Changes made mainly in organizational structures, strategies, human resources, tasks and ways of implementation force the need for comprehensive preparation of professional staff and the

³ J.Maciejewski, M.Zawartka, S.Fiodorow, *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa*, [A:K.Górska-Rożej], *Kapitał społeczny a budowanie odporności na zagrożenia w społecznościach lokalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s.101.

⁴ A. Toffler: *Szok przyszłości*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 42.



necessity of its continuous improvement in the field of knowledge and skills, psychological characteristics and moral values⁵.

The growing importance of intellectual capital in the development of the modern army determines significant changes in the social structure, especially in the area of commanding authority, organizational structures, leadership, organizational culture, consulting, training and socialization as well as office and field infrastructure. There is an increasing influence of high-class specialists who decide on the directions of social system development and military technology. In the conditions of modern military organization, the basis of organizational power is rapidly expanding and will inevitably be transferred to specialists in various fields: planners, organizers, analysts, advisers, experts in weapon systems and IT networks. Each commander will be forced to gradually delegate control over the ways of achieving goals and tasks for subordinates-specialists⁶.

Currently, the transformation of the social structure of Polish society is one of the aspects of dynamic valuing the meaning of many professions assessed by members of a given society. Women and men perform specific functions and occupy specific positions assigned to their social role. A specific social role follows from the position. Everyone can perform many functions and occupy many positions, as long as they do not contradict each other. In the social structure, women and men are deployed in accordance with the accepted rules of the distinguished systems, as well as in the circumstances of the distinguished areas of society, and so economy, politics and law⁷.

Functions and positions assigned to women and men in one subsystem may be identical, in the other subsystem completely different, in others there may be difficulties or prohibitions due to gender, age, education, etc. The stereotypical images that prevent the implementation of selected people are also counter-productive social functions and positions. There are more or less elite professions with different levels of social respect. The level of prestige achieved is not constant, it undergoes dynamic transformations depending on external conditions. The social respect for a particular profession can be high, and as a result of numerous factors can be drastically reduced due to the granting of this prestige of another professional category. Prestige connects with the trust of the society to the representatives of these professions.

The prestige, recognition and attractiveness of a given profession in society results from its usefulness for the social system or subsystem which it operates in. The bond connecting a given professional category that is part of the institution with the society is important.

The area of functioning of society and the state in the area of ensuring security is closely related to masculinity, although women have been actively involved in the labor market for decades. They work full-time and part-time at home. Often women earn the same job as a man, having the same education and experience. It is a free job that is a big problem

⁵ W. Chojnacki: *Wojsko i społeczeństwo w erze płynnej globalizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Łądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2013, s. 155-156.

⁶ Ibidem, s. 158.

⁷ J. Maciejewski, K. Dojwa: *Uczestnictwo kobiet w Siłach Zbrojnych, Straży Granicznej i Policji (analiza socjologiczna)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2012, s. 74.



in Poland. At the same time, women are active in occupations dominated by men, often due to their financial attractiveness⁸.

The emergence of women in dispositional groups (legal conditions) is one of the consequences of civilizational changes taking place in social structures. These changes over a hundred years ago were the beginning of feminist movements leading to the emancipation of women. Their basic postulate was, and is, the equality of women in all spheres of social life, and above all - professional life. There has been a gradual increase in women's employment in such areas as medicine, law, the army and the police, the judiciary or profession strictly. It was not a one-off act, but a long-lasting process that would eliminate the stereotypes of personal patterns of men and women and the inherent physical inequalities and mental blocks that had accumulated over the centuries. Modern women have freed themselves from the stereotypical of their "sex-determined destiny" through favorable social conditions that limit their social alienation.

Another conditioning is the change in the structure of work in the household. Women have a greater opportunity to work outside the home⁹.

Looking at dispositional groups through the prism of a woman, they present themselves as a subject of security, as well as a subject ensuring security, which is at the same time an important element of social life. The share of women in the Polish army is growing each year, reaching at the end of 2018, 5.6% of the total number of employees, which is confirmed by statistical data including numbers in women in the Polish Army.

Men in physical causes have already created in the prehistory of organized social life a specific cultural domination which, developed in subsequent stages, enabled women equal status. Stereotypical messages about the "weakness of the fair sex" tradition and legally enforced completing the whole perception of women as human individuals, only in the nineteenth and early twentieth century, the first attempts to level the status of women and granting them full civil rights appeared. Structuring by gender was the basic determinant achieved by a century of social status, whose gender criterion confirmed the inequality of women's social status: culturally assigned social roles and subsequent job roles that made women dependent on male domination in the emotional, economic, political and religious spheres, dynamic cultural changes distinguished biological from what is social, which fosters the building of contemporary dependencies between women and men.

Like a man, a woman has the same right to dispose of what she finds in society and to dispose of her own social capital. However, margins of women are still visible. Men have trained themselves in the rhetoric of equality for which the right deeds did not go. More and more equality makes us even more aware of the existence of sharpening inequalities between the sexes. Gender equality practices are not accompanied by awareness or changing stereotypes, and certainly do not strengthen its position of legislative conditioning.

Contemporary social opportunities for both genders lead to scratching new personal patterns for women and men. The more the pattern is uniform for both sexes, the sooner the equal force will be achieved for years. The amount of effort involved in achieving the formula for each gender will not matter - just for biological reasons - but equal opportunities and

⁸ K. Goś-Wójcicka, *Kobiety pracujące w domu o sobie. Analiza wywiadów pogłębionych na temat nieodpłatnej pracy domowej*, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2011.

⁹ U. Beck: *Spółczesność rzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2002, s. 171.



opportunities to achieve them. However, in order for these yet different personal patterns to be reduced to a common form, the circumstances of their construction must be redefined¹⁰. Perceiving security in the correlations of the political and military sphere and the dangers of external armed aggression means that the duty to defend Polish state rests on all soldiers guarding the highest values of the state, its sovereignty and citizens' lives.

The ties between the army and society are very strong, rooted in the history of our country, shaped by national culture and well-established in long-lasting tradition. We owe the Polish army freedom and sovereignty.

For centuries, the ethos of the defender of the homeland was shaped, which since at least the 18th century is called a soldier, the personal pattern of the soldier is based on this ethos, changing in accordance with the civilization development of Polish society.

Traditionally, the transmitted patterns contain positive, exemplary qualities and values on which the personal patterns of soldiers promoted in serial, post-officers and officers are based. The mechanism of shaping the personal patterns of soldiers results from the evolving transformations that take place in the created state security systems.

The model of military dispositional groups is based on a general military pattern. The characteristics of this pattern consist essentially of its historical conditions derived from the ethos of the knight and then the shaped soldier's ethos. The values passed in the form of moral codes were regulated by the positive social relations of the members of the military groups and the state they served. The prime values are homeland and honor, reflecting the honor and pride of being able to play these professional roles, as well as discipline, loyalty and dedication. These features are combined with a strong sense of self-worth and faith in moral principles. One of the most important values is honor, which obliges to observe established moral principles, exemplary performance of soldiers' duties and strengthening the social authority and prestige of the military profession¹¹.

Separated personnel corps form a coherent whole, implementing specialized goals to which they were appointed in the military system of society. Filling the role of a naval soldier takes place by assigning him a specific position and function in the military system of the state. Detailed soldier's personal pattern allows to see to what extent a given person implements the adopted general professional pattern. Personal patterns are transferred in the process of secondary socialization, implemented as part of a military education and training system.

The necessity of preparing soldiers to carry out international military missions under the UN as well as participation in activities undertaken by NATO is taken into account. However, in the case of armed aggression, soldiers are prepared to defend Poland. Soldiers combine not only belonging to the same professional category, but also mutual trust, friendly solidarity and a sense of common destiny during the implementation of specific military operations. Due to the tasks that the armed forces must meet in time of peace and in the event of war, soldiers are obliged to constantly improve their skills and take care of their constant readiness for all activities.

"Professionalization in the army is the process of moving from traditional - based on mass conscription - to voluntary recruitment in many countries. In a traditional army, the

¹⁰ J. Maciejewski, K. Dojwa: *Uczestnictwo kobiet w Siłach...*op.cit., s. 80-81.

¹¹ L.Żukrowski, *Przedmowa*, [w:] L. Ratajczak (red.) *Historyczny rodowód polskiego ceremoniału wojskowego*, Warszawa 1981, s. 6.



service was considered in the categories of the profession and legitimized by normative social values; in the professional army a profession is regarded as a professional legitimized by dynamic market conditions. In the traditional army, recruitment was a lifestyle, when recruitment in the professional army is a certain attitude to pay and skills"¹².

Occupational systems of modern armed forces, though in an uneven manner, undergo a process of professionalization of their structures. It occurs on two main levels - subjective and objective. Subject professionalism is related to the profession of personal states by diversifying the position and function of soldiers. The perception of soldiers as specialists in a specific field of knowledge and practice is changing. The subject's professionalism was forced by scientific and technical progress, and above all by articulating by the armed forces the demand for modern technologies, changing the calculations of modern combat operations. The determinant of these changes is the reduction of direct exposure of soldiers to the loss of health or life through the introduction of, among others, unnecessary devices on the battlefield.

From the point of view of sociology, we can professionalize profession on the main levels where for Janowitz, professionalization is a sociological term referring to the scope of which soldiers become a pro-professional group of professionals alongside other professional groups in society. Burdened with a certain cognitive value, Huntington's approach assumes that the army not only has professional standards, but also critically accepts the subordination of democratically elected authorities. This argument proves that contemporary professionalism requires norms to which the army is subordinate in a democratic society, pointing to "democratic professionalism".

The concept of professionalization of the army is created within the synonymous model of western armies, which consists in limiting the number.¹³

New tasks for the army require that each professional soldier develops military specialization and improves his knowledge and skills attributed to civilian managers and leaders. The narrowing difference in skills between the military and civilian social environment is the result of the increasing concentration of specialists in the field of technology, logistics, and administration in the army¹⁴. The strategic approach is to use the elements of leadership, management and control in force in the management of civilian economic organizations in proving military formations.

In Western literature, discussing the problem of managing people, it is popular to use the term "leadership" as well as "management" and "command"¹⁵, used in the description of organized activities to achieve the set goals by planning, organizing, execution and control also in military formations. Globalization that is progressing on many levels and the dynamic networking of activities forces the development of poly-professionalism (multi-competition) also in military structures, it has formal and specialist skills as well as knowledge for the performance of many professions by soldiers populated in them. Today, a polyvalent soldier

¹² J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjny. Analiza socjologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 101.

¹³ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjny. Analiza socjologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 103.

¹⁴ W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s.154.

¹⁵ J. Maciejewski, M. Zawartka, S. Fiodorow, *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa*, [A.: J. Ciećka, *Kierowanie w grupach dyspozycyjnych a problematyka przywództwa*], Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s.194.



is one whose high level of general, professional and specialist qualifications allows him to perform many qualitative servants' tasks¹⁶, to which he obliges development of modern industrial and strategic techniques and methods of commanding, managing or directing human resources. The current demand for managers in the highest-qualified military formations using the most modern techniques takes on extraordinary significance and forces the demand for a new type of managers and managers in the army. Leadership abilities in a new modern dimension are not only desirable but also expected to the greatest extent possible to be used in the constantly developing structures of the army. It is inseparably connected not only with the limitation of the creation of possible risks but above all with ensuring one of the basic needs for society which is the security of both internal and external states in which the society operates.

The army as military dispositional groups is undoubtedly the basic link of the state's defense and defense system, and their operation is the basis of the peaceful existence and development of man, other social groups, the state and various regions of the continents and the world¹⁷.

Currently, professionalization is aimed at presenting democratic solutions of conflicts over physical elimination of the enemy and mass extermination of troops. Social processes were and still remain an important factor shaping the structure of the society and the impact of these changes on the structure of the army, especially in the period between the collapse of the Soviet Union and the globalizing world that is developing widely. The increasing emancipation of women and their active participation in dispositional groups, including troops, also have a significant impact on these changes.¹⁸ The growing importance of intellectual capital in the development of modern armies determines significant changes in the social structure especially in the areas of: knowledge and commanding authority, organizational structures, leadership and organizational culture, consulting, training, socialization and office and field infrastructure¹⁹.

The need for continuous improvement of knowledge and skills not only in the army has become a feature of our time and a peculiar determinant of value. Past prejudices against some professions have passed, and the valuation and social respect of military professions have also changed. The mental attitude of the society in relation to the soldier's profile changed, as well as its role as well as the participation and possibilities of women in dispositional groups that underwent a significant change in fulfilling social roles.

The high rank of knowledge-based professionalism results from the ability of its application by experts, specialists and military staff. This marks the emergence of new social impact patterns, based not only on the classic attributes of M. Weber (tradition, law and charisma), but also on the role of qualifications and professional competences, moral principles, as well as verifiable criteria of achieved professionalism²⁰. Occurring social

¹⁶ W.Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s.150.

¹⁷ B.Szulc, *Grupy dyspozycyjne jako element systemu ochronno-obronnego*, [w:] *Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa*, (red.) J.Maciejewski, M.Stochmal, A.Sokołowska, Wyd.UWr., Wrocław 2015, s.267-268.

¹⁸ L.Edvinsson, M.S.Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s.9-23.

¹⁹ W.Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s.140.

²⁰ Ibidem, s.141.



processes are therefore an important factor shaping the structures of society and the systems occurring in them.

Bibliography

1. Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2002.
2. Chojnacki W., *Wojsko i społeczeństwo w erze płynnej globalizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki, Wrocław 2013.
3. Chojnacki W., *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.
4. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s.9-23.
5. Fukuyama F., *Tryumf demokracji – koniec wieku*, [w:] A. Giddens: Socjologia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Goś-Wójcicka K., *Kobiety pracujące w domu o sobie. Analiza wywiadów pogłębionych na temat nieodpłatnej pracy domowej*, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2011.
7. Horyń W., Maciejewski J., (red.) *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.
8. Maciejewski J., *Oficerowie Wojska Polskiego w procesie zmian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
9. Maciejewski J., Dojwa K., *Uczestnictwo kobiet w Siłach Zbrojnych, Straży Granicznej i Policji (analiza socjologiczna)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2012.
10. Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjny. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
11. Maciejewski J., Zawartka M., Fiodorow S., *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018.
12. Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2007.
13. Żukrowski L., *Przedmowa*, [w:] *Historyczny rodowód polskiego ceremoniału wojskowego*, red. L. Ratajczyk, Wydawnictwo MON, Warszawa 1981.

Magazines

14. „Forum Socjologiczne” nr 1/2010 (1)

Zdzisław LUDZIEJEWSKI, PhD ing.

University of Information Technology and Management

“COPERNICUS”

ul. Inowrocławska 56

53-648 Wrocław

Poland

Email: zdzislaw@ludziejewski.com



LEADERSHIP A EFEKTÍVNA MOTIVÁCIA A KOMUNIKÁCIA

LEADERSHIP AND EFFECTIVE MOTIVATION AND COMMUNICATION

Ján MAREK

Abstrakt:

Vo všeobecnosti sa ešte stále kladie len veľmi slabý dôraz na motiváciu svojich podriadených. Lídri často používajú stereotypné motivačné faktory, čo vedie k oslabenej pracovnej disciplíne podriadených pracovníkov, čo spôsobuje nevyužitie ich schopností a zručností v maximálnej možnej miere.

Kľúčové slová: *Lídri, motivačné faktory, disciplína, schopnosti.*

Abstract.

In general, there is still very little emphasis on motivating their subordinates. Leaders often use stereotyped motivational factors, leading to a weakened discipline of subordinate workers, which does not make the most of their skills and abilities.

Keywords: *Leaders, motivational factors, discipline, skills.*

ÚVOD

Súčasnosť so sebou prináša množstvo otázok, nových úloh a výziev pre človeka v akejkoľvek oblasti jeho života. Tak ako v iných odvetviach, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú aj hospodárska situácia sa neustále formuje a mení, a menia sa teda aj požiadavky na vnútornú štruktúru v organizácii. 20. storočie so sebou prinieslo základy toho, čo dnes nazývame leadershipom. Manažment a riadenie ľudských zdrojov bolo tak ako dnes kľúčovým prostriedkom pre rast organizácie. Pretože sa však postupne menili charakterové črty objektov manažmentu, museli sa zmeniť aj lídri. Neustále sa formujú nové nároky a požiadavky na efektívneho lídra. To, čo v minulosti viedlo k dosiahnutiu úspechu, je dnes často neuspokojivé, a to, čo bolo predtým príkladom pre optimálny pracovný postup, dnes nefunguje. Leadership 21. storočia hľadá nové, inovatívne spôsoby efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Cieľ však zostal rovnaký - dosiahnuť čo najlepší možný výsledok riadenej činnosti.

V oblasti posudzovania gramotnosti a manažérskej spôsobilosti sa často vyžadujú komunikačné kompetencie. Pod týmto pojmom sa zvyčajne rozumie súbor všetkých mentálnych predpokladov, ktoré človeka robia schopným komunikovať, realizovať komunikačné procesy a hodnotiť na nich účasť iných. Jedná sa o súhrn sociálnych a psychických noriem, pravidiel a operácií, ktoré umožňujú aktívnu účasť v komunikačných procesoch. [1] Súbor zahŕňa tiež uplatňovanie sociálno-kultúrnych pravidiel komunikácie ako napríklad rečová etiketa. Národný ústav pre výskum gramotnosti v USA definuje komunikačné kompetencie ako schopnosť čítať s porozumením, písomne vyjadrovať myšlienky, hovoriť tak, aby druhí rozumeli, umenie aktívne počúvať a kriticky pozorovať. Ďalším základným pojmom sú komunikačné schopnosti, za ktoré považujeme súhrn úrovne



hovoreného prejavu, emočných kompetencií, zdravej sebaistoty, sebaopoznanie a spoznanie komunikačných partnerov. [2]

Medzi základné komunikačné schopnosti spravidla radíme počúvanie a načúvanie, hovorenie, čítanie a písanie a vnímanie neverbálnej komunikácie. Najvýznamnejší časový priestor v komunikácii zaujíma počúvanie a načúvanie (45% až 53%), čítanie (16 - 17%), rozprávanie (16 - 30%), písanie (9 - 14%). V súčasnej fáze vývoja informačnej spoločnosti dochádza v rade prípadov ku komunikačnej kríze, kedy vplyvom prudkého vývoja jednotlivých vedných disciplín a nedostatku komunikačných zručností a skúseností si odborníci aj z jedného odboru prestávajú navzájom rozumieť. Vo vedeckej a odbornej komunikácii je táto situácia obvykle riešená všeobecne prijímanými nomenklatúrnymi a terminologickými pravidlami, normami a odporúčaniami, ktoré uľahčujú a spresňujú vzájomnú komunikáciu medzi špecialistami i medzi laickou verejnosťou. Jedná sa o kodifikáciu vedeckých a odborných termínov medzinárodnými spoločnosťami, národné a medzinárodné normy, zásady prednášania, odporúčania atď. Taktiež sa v bežnom živote stretávame s mnohými nedostatkami, nepresnosťami, chybami a nejasnosťami v bežnej komunikácii, ktoré sťažujú jednoznačné pochopenie zdieľaných informácií. [3]

1. PODSTATA MODERNÉHO LEADERSHIPU

Leadership označuje štýl riadenia a motivácie jednotlivých podriadených, pracovných tímov, skupín, ale aj celých organizácií. Leadership môžeme nazvať aj ako schopnosť viesť a ovplyvňovať pracovníkov v záujme vytýčenej stratégie k dosiahnutiu stanovených cieľov. V posledných desaťročiach sa objavujú nové teórie vedenia ľudí, súhrnne nazývané ako „nové vedenie“ (new leadership). Oproti predchádzajúcim, prevažne racionálnym prístupom zdôrazňujú emocionálnu stránku vedenia ľudí, pôsobenie na pracovné tímy, ktoré je založené na ozajstných vzťahoch.

1.1 Osobnosť lídra

Na základe mnohých názorov, môžeme skonštatovať, že líder je v súčasnosti v prvom rade vodca – osoba, ktorá má vysoký vplyv na ostatných. Vie docieľať, aby ho nasledovali v záujme naplnenia určitej úlohy. Bez vodcovských schopností je vplyv človeka len zlomkom z toho, čím by mohol byť s dobrými vodcovskými schopnosťami. Čím vyššie chceme vystúpiť, tým viac vodcovských schopností potrebujeme. Čím lepšie výsledky chceme získať, tým väčší vplyv potrebujeme mať. Všetko, čo dosiahneme, je obmedzené našou schopnosťou viesť druhých. [4]

Väčšina odborníkov z oblasti leadershipu sa zhoduje na tom, že lídrom sa človek nenarodí, ale sa ním stáva osobnostným rozvojom, vzdelaním, dopĺňaním kompetencií a najmä praxou. „Vedenie je prirodzená schopnosť každého človeka, bez ohľadu na jeho postavenie, funkciu alebo hierarchický post. Potenciál leadershipu je v každom z nás, len ho potrebujeme rozvinúť“. [5] To však neznamená, že každý sa môže stať lídrom. S osobnosťou lídra sú bezprostredne spojené ďalšie zručnosti. Napríklad, ak chce jednotlivec mať ambíciu stať sa v budúcnosti lídrom, potrebuje nadobudnúť podstatnú schopnosť, ktorá je pre riadenie ľudských zdrojov nesmierne dôležitá a tou je schopnosť seba riadenia.



1.2 Pracovný tím lídra

V menších aj väčších podnikateľských subjektoch sa väčšina úloh realizuje v tímoch, pretože požiadavky zákazníkov, ako aj samotnej organizácie sú príliš komplexné na to, aby jedna osoba dokázala plniť všetky potreby. Tímy združujú ľudí s rôznymi zručnosťami a schopnosťami, aby pracovali na dosiahnutí spoločného cieľa, vznikajú nové nápady a prístupy pri plnení pracovných úloh. Tímy dokážu zabezpečiť stabilitu v časoch fluktuácie v organizácii. Kým jednotlivci do tímu vstupujú a vystupujú z neho pre meniace sa úlohy a záväzky, tím ako taký môže fungovať ako nezávislý subjekt so zmysluplným poslaním a v podstate môže poskytovať udržateľne produktívne prostredie pre dlhodobé zámery. Kolektívna oddanosť tímu je pre jeho fungovanie typická. [6]

Vynikajúca realizácia pracovných úloh závisí od výkonnosti tímu. Základ výkonného tímu je teda nesporne vybudovaný na zodpovednom výbere jeho budúcich členov. Výber by mal prebiehať v konsenze majiteľa spoločnosti, lídra budúceho tímu, prípadne personalistu. Uchádzači by mali byť starostlivo vybraní na základe ich kompetencie a potenciálneho prínosu pre spoločnosť.

1.3 Napĺňanie stratégie, vízie a cieľov z pozície lídra

Stratégiu môžeme označiť ako konkrétne a premyslene definovanie spôsobu získania zdrojov a postupov, ktoré budú aplikované v praxi pre dosiahnutie konkrétnych cieľov organizácie. Rieši základné otázky existencie a rozvoja podniku. Lídri majú svoj pohľad na budúcnosť a sú schopní uviesť svoju organizáciu do optimálneho postavenia pre tvorbu tejto budúcnosti a reakcie na ňu. Pravidlá pre stratéga sú o vytváraní, definovaní a realizácii princípov toho, čo sa dá dosiahnuť. Podmienkou pre stratégiu je samozrejme stanovenie termínov ako základných pilierov, v ktorých má prebiehať jej realizácia. Stratégiu, na rozdiel od poslania a vízie charakterizuje aj časová dimenzia a vecná orientácia. Obdobie, na ktoré sa stratégia vypracováva, závisí od rýchlosti technického rozvoja v príslušnom odvetví, na zmenách vo vlastníckych vzťahoch, úrovne v top - manažmente organizácie, a pod. [7]

Stratégia je súčasťou plánovania, ale ako už skúsení, najvyšší predstavitelia firiem – a to v rozpore s glorifikovanou úlohou, ktorá sa tvorbe stratégie prisudzuje v učebniciach a v posluchárňach – sami zistili, väčšina skutočnej vedúcej práce je orientovaná procesne; týka sa poskytovania spätnej väzby vlastným podriadeným, ich inšpirovaniu a motivovaniu – nech sú kdekoľvek na zemeguli. [8]

1.4 Vodcovské vedenie a hlavné úlohy lídra

Transformačný štýl vedenia, uplatňovaný lídrom, je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov a vedie k ich mimoriadnemu úsiliu. Sústreďuje sa na posilnenie ich seba aktualizácie, sebarealizácie a sebakontroly. [9]

Líder rozhoduje, koľko času je potrebné stráviť pri plnení jednotlivých úloh, s kým stráviť čas, aké informácie spracovať, aké porady zorganizovať a ktorým úlohám sa venovať. Prostredníctvom takýchto rozhodnutí líder vytvára identitu a dôležitý vzor. Jasné rozhodnutia vyvolávajú správne zamerané a včasné konanie, zatiaľ čo nejednoznačnosť oddiaľuje činy, alebo núti ostatných hádať, aký ďalší krok je potrebné urobiť a takýto krok môže byť niekedy nesprávny. [10] Základným kapitálom v činnosti lídra a jeho pracovného tímu je jeho čas. Od schopnosti racionálneho využívania času závisí podstatnou mierou schopnosť zvládnuť vedúcu



pozíciu. Úspech subjektov manažmentu vo veľkej miere závisí od toho, ako kompetentne dokážu riadiť využívanie času. [11]

1.5 Najznámejšie metódy uplatňované v leadershipe

Metódou vedenia pracovnej skupiny rozumieme postup určovania cieľov, ich implantáciu do plánu práce pracovnej skupiny, organizáciu plnenia plánov a úloh a hodnotenie úrovne dosiahnutých cieľov. Medzi najznámejšie metódy vedenia môžeme uviesť:

Metódu zahrnutú v organizačne riadiacej norme – postup vedenia pracovnej skupiny, ktorý je priamo upravený v organizačnom poriadku, alebo v pracovnej náplni určujúci, čo a ako má vedúci pracovnej skupiny pri jej vedení robiť. Spravidla zahŕňa úpravu postupov členov pracovnej skupiny. Problém je v tom, že v normách nemôžeme predvídať a naformulovať najrôznejšie situácie, do ktorých sa pri vedení pracovnej skupiny ich vedúci môže dostať.

Metódu koučovania – je často preferovanou metódou vedenia pracovných skupín, bez ohľadu na možnosti ich uplatňovania. Koučovaním sa vo všeobecnosti rozumie udeľovanie taktických rád členom pracovného tímu vo vhodnej chvíli.

Metóda prikazovania – ktorá znamená, že vedúci nariadi členom skupiny postup pri plnení úloh určitým spôsobom. Táto metóda je často pokladaná za nevhodnú metódu vedenia pracovnej skupiny. Ak je však líder presvedčený o jej užitočnosti, je ťažké zabrániť mu v jej používaní.

Metóda donucovania – podobne ako metóda prikazovania obvykle nepatrí medzi odporúčané metódy vedenia pracovných skupín v súčasnosti. Na rozdiel od predchádzajúcej metódy je jej využívanie spojené so sankciami, ako sú napr. pokuty, odobratie osobného hodnotenia a pod. Líder v tomto prípade vyvoláva strach v nasledovníkoch: buď, že sa im niečo zlé stane, alebo o niečo dobré prídu, ak sa nepodriadia. [12]

Metódu motivácie – patrí medzi odporúčané metódy vedenia pracovných skupín v súčasnosti. Motivácia je jednou z najvýznamnejších podmienok pre zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Metódu poradenstva a konzultácií – je často uplatňovanou a odporúčanou metódou vedenia pracovných skupín. Jej využívanie je vhodné spravidla v prípadoch vysokej vyspelosti a kompetencie členov skupiny. Poradenstvo a konzultácie pri vedení tímu sa môže týkať ľubovoľnej oblasti práce skupiny.

Je na každom z lídrov, ktorú z metód bude vo svojej kariére preferovať, ale mali by uplatňovať predovšetkým metódu motivácie, koučovania, poradenstva a konzultácií. Viacerí odborníci sa zhodujú na tom, že to, čo dnes potrebujeme, sú vedúce osobnosti, ktoré svoju silu získali praxou. Vodcovská sila neznamená agresivitu a brutalitu, ale silu osobnosti a schopnosť sebakritiky. [13]

2. KOMUNIKÁCIA MANAŽÉRA

Definovať manažéra nie je ľahké. Vymedzenie závisí od uhla pohľadu na prácu manažéra, a od použitého kritéria. Ekonóm hodnotí manažéra podľa schopnosti dosahovať zisk a prevziať na seba zodpovednosť za využívanie zdrojov v organizácii. Psychológ a sociológ si všímajú štýl práce so zamestnancami, spôsob motivácie, faktory rozvoja autority, kým technik a



technológ sa zameriavajú na racionalizáciu vykonávania činností, inováciu produktu, prostredníctvom ktorých manažér dosiahne ciele.

Najlepší je ten manažér, ktorý má dosť zdravého úsudku pri voľbe schopných ľudí, ktorí by urobili čo treba, a dosť sebazaprenia, aby sa im neplietol do toho, ako to robia. Dobrý manažér má vyvážený pomer sebadôvery a sebareflexie, rešpektu k druhým, je ucelenou osobnosťou, ľudia vedia, čo od neho môžu očakávať, má vyjasnené postoje a hodnoty. S osobnosťou tiež priamo súvisia ďalšie nevyhnutné predpoklady pre manažérsku funkciu a tou je dôvera a dôveryhodnosť. Bez dôvery, bez toho, že manažér bude dôveryhodný, nemôže druhých úspešne viesť. [14] Súčasťou práce manažéra je vytvoriť v organizácii prostredie, ktoré tieto postoje podporuje. Znamená to, že manažéri nielen vytvárajú a dbajú na využívanie možností vzdelávania a rozvoja, ale pomáhajú i neformálne v učení pri práci. Nevyhnutnou podmienkou zvládnutia manažérskej role je vyvážený postoj k zodpovednosti a právomoci, čo je základný atribút samostatnosti. [15] Dobrí manažéri si vedia dobre vybrať ľudí, s ktorými budú spolupracovať, vedia jednať a komunikovať. Dobrý manažér venuje čas tomu, aby spoznal, čo jeho ľudia vedia, čo ich motivuje a v neposlednej rade si uvedomuje, že majú nielen právomoci a slobodu rozhodovania ale i zodpovednosť. [16]

3. INFORMAČNÉ SYSTÉMY

V súčasnej dobe sa ľudská spoločnosť nachádza vo vývojovej fáze všeobecne nazývanej „informačná spoločnosť“. Táto spoločnosť je spravidla definovaná ako spoločnosť, v ktorej kvalita života, perspektíva sociálnych zmien a ekonomického rozvoja závisí v rastúcej miere na informáciách. [17]

Spoločným menovateľom informačnej spoločnosti je teda význam informácií ako kľúčového zdroja spoločenskej existencie a nutnosť zaistenia univerzálneho a globálneho prístupu ľudí k informáciám. Kritériom úrovne v informačnej spoločnosti sa tak stáva predovšetkým rozsah, obsah, kvalita, dostupnosť a použiteľnosť informácií, informačných zdrojov, informačných služieb a toto je úlohou informačného manažmentu. [18]

Hlavné prínosy IS :

- a) Výrazné skrátenie času potrebného na analýzy rôzneho typu. Čo predtým trvalo hodiny, teraz sa dá stihnúť za niekoľko minút. Znamená to, že jednotliví užívatelia môžu robiť viac komplexnejších analýz a zostane im viac času na iné činnosti.
- b) Vďaka jednoduchošti použitia môžu s informáciami pracovať aj ľudia, ktorí nikdy predtým s počítačom nepracovali.
- c) Všetci pracovníci majú k dispozícii tie isté údaje, tie isté pomerové ukazovatele, používajú rovnaké jednotky. Toto výrazne zvyšuje schopnosť komunikácie a porozumenia vo firme.
- d) Ľudia, ktorí robia rozhodnutia, majú k dispozícii lepšie podklady, rozhodujú sa rýchlejšie a spoľahlivejšie.
- e) Informácie z rôznych zdrojov sú k dispozícii na jednom mieste v jednotnom tvare.
- f) Systém umožňuje sledovanie základných ukazovateľov a zároveň umožňovať dynamickú analýzu detailných úrovní a zisťovanie príčin. [19]



4. KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

Komunikácia je základným a integrujúcim nástrojom riadenia, ktorý slúži na „spájanie ľudí“ a „zjednocovanie“ za účelom dosahovania vytýčených podnikových cieľov. Význam komunikačnej gramotnosti spočíva v tom, že zabezpečuje sprostredkovanie informácií, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu činností určených na dosiahnutie vytýčených podnikových cieľov, ľuďom, ktorí sú za ich výkon zodpovední, spája ľudí, ktorí vykonávajú určitú spoločnú činnosť a tým umožňuje ich vzájomnú interakciu nielen v rámci komunikačného procesu, ale aj po jeho skončení.

Zabezpečuje prepojenie štruktúr podniku, účinné riadenie, koordináciu a spätnú väzbu, prepájanie vzťahov medzi jednotlivými zamestnancami, zamestnancami a manažérom, organizáciou a verejnosťou a umožňuje pružne reagovať na zmeny v prostredí, v ktorom organizácia operuje. [20]

Bariéry komunikácie:

- na strane prostredia (organizácie, riadenia),
- na strane účastníkov komunikácie (manažérov, zamestnancov),
- vyplývajúce zo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti,
- interferencie, šumy,
- limitované schopnosti adresáta, sémantické problémy,
- nedôvera, hrozby, obavy, osobné komplexy, stres, nedostatok pocitu bezpečnosti,
- časová tieseň neurčitost' výpovede,
- podvádzanie, klamanie, filtrovanie, informačná blokáda,
- komunikačné preťaženie, informačná presýtenosť,
- nevhodná forma prezentácia,
- odlišné postavenie, status, moc,
- nedostatok komunikačných kanálov,
- selektívne vnímanie, abstrahovanie,
- dôveryhodnosť zdroja,
- nedostatočné podmienky pre otvorený komunikačný tok, atď.

ZÁVER

Vo všeobecnosti sa ešte stále kladie len veľmi slabý dôraz na motiváciu svojich podriadených. Lídri často používajú stereotypné motivačné faktory, čo vedie k oslabenej pracovnej disciplíne podriadených pracovníkov, čo spôsobuje nevyužitie ich schopností a zručností v maximálnej možnej miere.

Veľké organizácie zakladajú leadership na maximálnom využití potenciálu svojich podriadených – na stimuláciu najvyššieho možného výkonu pracovníka a na to využívajú práve motivačné nástroje, ktoré ho skutočne motivujú. Zaujímajú sa o potreby svojich podriadených a investujú do nich. Táto investícia sa im vráti v podobe lepších výsledkov, čo vedie nielen k naplneniu cieľa, vyšším ziskom, k spokojnosti vedenia spoločnosti, ale aj k spokojnosti tohto pracovníka so svojim výkonom, k jeho progresu a v konečnom dôsledku aj k lojálnosti voči organizácii, pre ktorú pracuje.

Často sme svedkami osočovania, ponižovania, vyvyšovania sa manažéra voči zamestnancom, či neprofesionálneho správania sa. **Preto je tak dôležité, aby na poste**



manažéra bol človek vyrovnaný, rozhl'adený, veľ'korysý, s nadhľadom a v neposlednom rade by mal mať rád prácu s ľuďmi. Ak to tak nie je a manažér je len fundovaný v odborných znalostiach svojej práce a nie je zároveň dobrým psychológom a vodcom, nikdy sa nemôže vytvoriť dobrý pracovný tím v organizácii. Je známe, že rovnako dôležité ako čo hovoríme je ako to hovoríme.

Ak dokážeme ľudí akceptovať, nájsť spoločnú reč, dať najavo, že si vážime ich prácu, motivovať ich, ukázať smerovanie a cieľ ich práce, nájsť spoločné styčné body na ktorých môžeme budovať a zároveň si udržať rešpekt a autoritu prirodzeným spôsobom, to je najlepšia vizitka dobrého manažéra. Ale v prvom rade musí sám manažér ísť príkladom v práci. Ak sa manažér stavia k svojim povinnostiam zodpovedne, ak je pre neho dané slovo záväzkom, ak robí všetko preto aby „veci fungovali“, ak je korektný, slušný, ústretový, spravodlivý, spätná väzba je rovnako pozitívna.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BIERACH, A. J.: Čo prezrádzajú tváre, Fontana Kiadó, 1992, ISBN 80-900492-4-9.
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2.
3. NAKONEČNÝ, M.: Psychologie osobnosti, Praha, Academia Praha, 1998, ISBN 80-200-0628-1.
4. MAXWELL, J.: 2008. 21 zákonov vodcovstva. Bratislava. 2008. 284 s. ISBN 9788089165913.
5. RADCLIFFE, S.: 2012. Leadership : lídrem jednoduše a přirozene. Praha : Grada, 2012. 173 s. ISBN 9788024741635.
6. ULRICH, D., et al.: 2010. Kód lídrov. Bratislava : Eastone books, 2010. 149 s. ISBN 9788081091223.
7. PORVAZNÍK, J.: 2003. Celostní management . Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 8089085059.
8. VRIES, M., et al.: 2001. Noví globální lídři. Praha : Management Press, 2001. 171 s. ISBN 8072610449.
9. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: 2006. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
10. ULRICH, D.: 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 9788024730585
11. PORVAZNÍK, J.: 2003. Celostní management . Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 8089085059.
12. COVEY, S. R.: 2003. Bez zásad nemůžete vést. Praha : Pragma, 2003. 360 s. ISBN 8072059041.
13. PORVAZNÍK, J.: 2003. Celostní management . Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 8089085059.
14. MUŽÍK, J.: Edukace řídicích dovedností – People management, Praha, ASPI,a.s.,2008, ISBN 978-80-7357-341-6.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



15. ZIELKE, Ch.: Nejčastejší chyby manažeru a jak se jim vyhnout, Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1815-4.
16. MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava, Sprint, 2005, 2.vydanie, ISBN 80-89085-17-2.
17. COHEN, H. : Umění vyjednávat, Praha, Pragma, 1998, ISBN 80-7205-613-1.
18. BENDER, P. U.: Niterný Leadership – Leadership from Within, Praha, Management Press, 2006, ISBN 80-7261-069-3.
19. HOSPODÁŘOVÁ, I.: Kreativní management v praxi, Praha, Grada Publishing, 2008, ISBN 978- 80-247-1737-1.
20. VYMĚTAL, J.: Průvodce úspěšnou komunikací-Efektivní komunikace v praxi. Praha, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

plk. gšt. v.z. Ing. Ján MAREK, MBA

*Externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany,
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika,
Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6,
jan.marek@aos.sk*



PRÁVNE VZDELÁVANIE KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GEN. M. R. ŠTEFÁNIKA

LEGAL EDUCATION CADETS ON THE MILITARY ACADEMY
OF GEN. M. R. ŠTEFÁNIK

Tomáš MARTAUS

Abstrakt:

Článok poukazuje na význam práva v procese vzdelávania kadetov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika. Poukazuje na základné právne predpisy, ktoré by mal každý profesionálny vojak slúžiaci v Ozbrojených silách Slovenskej republiky poznať. Súčasne poukazuje na vzájomné vzťahy právnych odvetví a právnych predpisov týkajúcich sa štátnej služby profesionálneho vojaka.

Kľúčové slová: právo, právne odvetvie, profesionálny vojak Slovenskej republiky.

Abstract:

The contribution points to the importance of law in the process of education of cadets of the Academy of Armed Forces general M. R. Štefánik. It points out the basic legal regulations that every professional soldier serving in the Armed Forces of the Slovak Republic should know. At the same time, he points out the interrelationships between the legal sectors and the state service law of a professional soldier.

Keywords: law, legal sector, professional soldier of the Slovak Republic.

ÚVOD

Právo, pozostávajúce zo skupiny pravidiel spoločenského správania, teda noriem, vyjadrených v štátom stanovenej alebo uznanej forme, ktoré sú priamo vynútiteľné aj proti vôli ich adresáta skrz štátnu moc, predstavuje subkategóriu spoločenských noriem. To, čo však z akéhokolvek pravidla spoločenského správania (spoločenskej normy) robí normu právnou, je práve už spomenutá vynútiteľnosť štátnou mocou v prípadoch, v ktorých adresát normy vlastné pravidlo správania v nej vyjadrené dobrovoľne nerešpektuje. Ide o vlastnosť pravidla správania, resp. jej kvalitatívnu schopnosť, donútiť adresáta právnej normy konať spôsobom, ktorý táto norma priamo predpokladá. Táto vlastnosť je pritom nesmierne vzácna vlastnosť spoločenskej normy, nakoľko sa opiera o štátnu moc a jej vlastnosti, akými je najmä jej zvrchovanosť, výlučnosť a oddelenosť od obyvateľstva. Pokiaľ by štátna moc na vymedzenom štátnom území nebola suverénnou, zvrchovanou a výlučnou, ale nad štátnou mocou by existovala voči nej moc silnejšia, bolo by právo, ktoré táto moc tvorí nevynútiteľné, v dôsledku čoho by predmetná spoločenská norma strácala kvalitatívnu požiadavku pre jej klasifikáciu ako normy právnej.

Spomedzi spoločenských noriem je to teda jedine právna norma, ktorá prostredníctvom nepriameho (hrozba sankcie, sankcia) alebo priameho (vlastný výkon povinnosti) štátneho donútenia dokáže zabezpečiť svoje rešpektovanie. V prípade iných kategórií noriem, nejestvuje zvrchovaná moc, ktorá by bola spôsobilá ich rešpektovanie vynucovať. Dôkazom sú napríklad i normy etické, pri nedodržaní ktorých, okrem nanajvyš spoločenského odsúde-



nia vybranej skupiny obyvateľstva, nehrozí adresátovi tejto normy žiaden citeľný postih, ktorý by ho nútil k rešpektovaniu takejto normy. Rovnako je tomu i v prípade technických noriem, pri ktorých jediným trestom za ich nerešpektovanie je vlastné zničenie spotrebiča, či vo svetskom prostredí je tomu podobne aj v prípade nerešpektovania náboženských noriem (napr. povinnosť svätiť sviatočné dni).

Vplyv právnych noriem na reguláciu spoločenských vzťahov je v dôsledku svojej reálnej moci, opierajúcej sa o štátne donútenie, vo fungovaní spoločnosti nezastupiteľný. Uvedené sa stáva čoraz viac priamo badateľným v reálnom vonkajšom svete, v ktorom dochádza k zlyhaniu mimoprávných regulátorov spoločenských vzťahov, akými sú najmä morálka, svedomie, náboženské presvedčenie, česť, profesionalita a pod.. Dnes akoby dlžník bez výzvy exekútora svoj dlh veriteľovi nesplnil riadne a včas; spotrebiteľ nedostal kvalitný tovar bez uplatnených sankcií obchodnej inšpekcie; kolega by sa svojmu kolegovi neospravedlnil, nebyť právoplatného rozsudku, ktorý ho k tomu zaväzuje; či nebyť začatého trestného konania, deti odkázané výživou na svojho rodiča by zostali bez prostriedkov na jej zabezpečenie. V dôsledku uvedeného sme tak svedkami situácie, kedy je neuveriteľne ťažké nájsť oblasť spoločenských vzťahov, ktorá by nebola regulovaná právnymi normami.

1. PROFESIONÁLNY VOJAK A PRÁVO

Pokiaľ ide o oblasť ozbrojených síl, s ohľadom na ich faktickú moc a legitímne úlohy vyžadované v modernom demokratickom a právnom štáte, ako aj vzhľadom na ich vzťah voči štátu a jednotlivým zložkám štátnej moci, je dôsledná regulácia spoločenských vzťahov v oblasti ozbrojených síl nesmierne potrebná. Práve z týchto dôvodov je preto akýkoľvek ozbrojený zbor v štáte budovaný na zásadách prísnej regulácie spoločenských vzťahov vychádzajúcich z pyramidálnej hierarchie, viacodborovej a viacínštančnej kontroly, väčšej miere zodpovednosti a nadstraníckosti. Ozbrojené sily sú preto značne osobitný subjekt figurujúci v rámci spoločenských vzťahov v štáte, čo musí pochopiteľne odrážať i právny poriadok štátu.

Počas výkonu štátnej služby profesionálneho vojaka je preto profesionálny vojak Slovenskej republiky bezprostredne konfrontovaný s niekoľkými právnymi odvetviami, ktoré ustanovujú rozsiahly katalóg práv a povinností prislúchajúcich príslušníkom ozbrojených síl. Ich kodifikácia nie je ucelená. Množstvo právnych noriem je nevyhnutné na služobný pomer profesionálneho vojaka aplikovať analogicky, či dokonca neaplikovať vôbec. Práve tieto skutočnosti robia z práva, v prípade štátnej služby profesionálneho vojaka, prvok, ktorého zvládnutie si vyžaduje viac než len schopnosť čítať. Je preto namieste pripomenúť staré známe: „Non in legendo, sed in intelligendo leges consistunt.“ Teda, že zákon nestačí čítať, ale treba porozumieť jeho obsahu.

2. TEÓRIA PRÁVA A VEREJNOPRÁVNE DISCIPLÍNY

Pokiaľ ide o oblasť teórie práva, tá so svojimi metódami interpretácie právnych noriem a klasifikáciou týchto noriem predstavuje základ pre aplikáciu akejkoľvek právnej normy, ako aj predpoklad pre oboznámenie sa so základnými stavebnými prvkami právnych vzťahov, akými je pojem právnej normy, právny poriadok, právny predpis a jeho podoby, individuálny právny akt, či prameň práva, a ich vzájomné vzťahy.



Spomedzi prameňov ústavného (štátneho) práva je pre celý právny poriadok Slovenskej republiky určujúca Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb., ktorá s ohľadom na význam svojho obsahu, stojí na vrchole právneho poriadku Slovenskej republiky, v dôsledku čoho ovplyvňuje celý jeho charakter a jeho podobu. Ústava Slovenskej republiky prostredníctvom zakotvenia základného charakteru štátu ako „zvrchovaného, demokratického a právneho štátu“ (čl. 1 ods. 1 Ústavy SR) ovplyvňuje i samotný charakter Ozbrojených síl Slovenskej republiky a predurčuje model ich budovania, postavený na právnych a demokratických princípoch. Súčasne zakotvuje i postavenie Ozbrojených síl Slovenskej republiky v štáte, ich vzťah k jednotlivým zložkám štátnej moci a určuje podiel týchto zložiek na fungovaní a kontrole Ozbrojených síl Slovenskej republiky (najmä čl. 86, čl. 102, čl. 105, čl. 119 Ústavy SR). Ústava zároveň určuje aj rozsah legitímnych prípustných obmedzení základných práv a slobôd príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky, nevyhnutných pre zabezpečenie plnenia úloh Ozbrojených síl Slovenskej republiky. Ako príklad možno uviesť zákaz nútených prác, ktorý sa v zmysle čl. 18 ods. 2 písm. b) Ústavy nevzťahuje na vojenskú službu alebo inú službu ustanovenú zákonom namiesto povinnej vojenskej služby, či právo na štrajk, ktoré sa v zmysle čl. 37 ods. 4 Ústavy nevzťahuje na príslušníkov ozbrojených síl a ozbrojených zborov.

V súvislosti s plnením úloh ozbrojených síl Slovenskej republiky je spomedzi prameňov ústavného práva významným i ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu, legálne zakotvujúci definíciu ozbrojených síl Slovenskej republiky (čl. 1 ods. 6 ústavného zákona) a predovšetkým možný rozsah obmedzenia základných práv a slobôd pri plnení úloh ozbrojených síl Slovenskej republiky v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného a núdzového stavu.

Ak sa zaoberáme ústavnými normami viazucimi sa k výkonu štátnej služby profesionálneho vojaka Slovenskej republiky, nie je možné obísť ani osobitné ustanovenie čl. 1 ods. 2 Ústavy Slovenskej republiky, v zmysle ktorého „Slovenská republika uznáva a dodržiava všeobecné pravidlá medzinárodného práva, medzinárodné zmluvy, ktorými je viazaná, a svoje ďalšie medzinárodné záväzky.“ [1] Citovaný článok Ústavy totiž vytvára právny (resp. ústavný) priestor pre uplatnenie medzinárodného práva v právnom poriadku Slovenskej republiky. V prípade výkonu štátnej služby profesionálneho vojaka je preto potrebné sa orientovať i v oblasti úpravy spoločenských vzťahov, regulovanej medzinárodným právom verejným, a to najmä medzinárodným humanitárnym právom, upravujúcim medzinárodné pravidlá, ktoré v dobe ozbrojeného konfliktu chránia osoby, ktoré sa priamo nezúčastňujú na vojnových konfliktoch (civilisti, zranení, zdravotníci, obeť), a zároveň obmedzuje spôsoby a prostriedky používané na vedenie vojny, ako aj medzinárodným právom ozbrojeného konfliktu, právne regulujúcim vojnu a vojnový stav.

V oblasti správneho práva hmotného, typického početnou skupinou materiálne rôznych prameňov práva je spomedzi nich pre výkon štátnej služby profesionálnym vojakom podstatným predovšetkým zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky, upravujúci „postavenie základných zložiek Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ich úlohy, a ich použitie, riadenie, velenie a kontrolu ozbrojených síl, mobilizáciu ozbrojených síl a prípravu ozbrojených síl, ďalej vymedzujúci vojenskú zbraň a vojenský zbraňový systém a upravujúci ich použitie, ako aj použitie domucovacích prostriedkov, medzinárodnú spoluprácu ozbrojených síl a vyslanie ozbrojených síl mimo územia Slovenskej republiky,“ [2] zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy (tzv. veľký kompetenčný zákon), určujúci kompetencie Ministerstva obrany Slovenskej republiky ako ústredného orgánu štátnej správy a zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych



vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorého obsahová náplň je natoľko komplexnou, že presahuje i oblasť správneho práva a pomerne ucelene a dôsledne sa venuje i pracovnému právu vo spektre štátnej služby profesionálnych vojakov. Rovnako nemožno opomenúť ani zákon č. 319/2002 Z. z. o obrane Slovenskej republiky zakotvujúci úlohy ozbrojených síl a štátnych orgánov, obcí, vyšších územných celkov či fyzických a právnických osôb v súvislosti s prípravou na obranu štátu.

Ako zákony tvoriace pramene práva v oblasti správneho práva je, samozrejme, potrebné klasifikovať i celý rad osobitných zákonov týkajúcich sa jednotlivých odborností, medzi ktoré patrí napríklad zákon č. 198/1994 Z. z. o Vojenskom spravodajstve či zákon č. 124/1992 Zb. o Vojenskej polícii. Súčasne, je v oblasti správneho práva pre profesionálneho vojaka Slovenskej republiky nevyhnutná i znalosť početnej skupiny právnych predpisov vykonávajúcich vyššie opísané zákony.

Proces, v ktorom dochádza zo strany veliteľa¹ k rozhodovaniu o právach a povinnostiach v oblasti verejnej správy (správy veci verejných a vo verejnom záujme) je v zmysle § 1 ods. 1 zákona č. 71/1967 Zb. (správny poriadok) potrebné zakaždým vnímať ako správne konanie a samotného veliteľa ako správny orgán. Vznik, zmena či zánik služobného pomeru profesionálneho vojaka, disciplinárne konanie vedené voči príslušníkovi Ozbrojených síl Slovenskej republiky či priestupkové konanie preto predstavujú osobitné druhy správnych konaní, upravených osobitnými právnymi predpismi, v drvivej väčšine vylučujúcich uplatnenie správneho poriadku znením vyjadrením v texte týchto predpisov. Nakoľko však právo Slovenskej republiky je súčasťou i európskeho právneho systému, je potrebné, aby každé rozhodnutie správneho orgánu vydané v správnom konaní, bez ohľadu na skutočnosť či sa naň správny poriadok vzťahuje alebo nie, rešpektovalo všeobecné pravidlá správneho práva, teda i zásady a princípy vyjadrené práve v správnom poriadku. Uvedené priamo vyplýva ako z Rezolúcie Výboru ministrov rady Európy (77)31 z 28.09.1977 o ochrane jednotlivca v súvislosti s rozhodnutiami správnych orgánov, tak z Odporúčania Výboru ministrov Rady Európy Rec (2007)7 z 20.06.2007 o dobrej verejnej správe.

V prípade, ak účastník konania aj po vyčerpaní prípustných riadnych opravných prostriedkov v správnom konaní, považuje proces rozhodovania alebo samotné rozhodnutie správneho orgánu – veliteľa rozhodujúceho v jeho veci za nezákonné či vecne nesprávne, umožňuje mu právny poriadok Slovenskej republiky cestou všeobecnej správnej žaloby, či správnej žaloby vo veciach správneho trestania nechať celé správne konanie preskúmať správnym súdom, a to prostredníctvom ustanovení Správneho súdneho poriadku č. 162/2015 Z. z.. V tomto konaní sa z pôvodného správneho orgánu rozhodujúceho vo veci práv a povinností účastníka správneho konania stáva žalovaný, teda účastník (strana) už súdneho konania. Znalosť procesných noriem vyjadrených v Správnom súdnom poriadku tak predstavuje potrebný predpoklad pre efektívnu obranu žalobou napádaného rozhodnutia správneho orgánu.

Priestupky profesionálneho vojaka v zmysle § 151 ods. 2 zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015 Z. z. prejednáva veliteľ. Aj keď ods. 3 § 151 proces vyvodzovania administratívnej zodpovednosti upravuje prostredníctvom analogického uplatnenia ustanovení zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov upravujúcich disciplinárne konanie, hmotnoprávnu oblasť priestupkového práva je potrebné čerpať zo zákona o priestupkoch č. 372/1990 Zb., ktorý rovnako je potrebné označiť za jeden z prameňov správneho práva.

¹§ 8 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov



Uplatnenie zákona č. 372/1990 Zb. je nevyhnutné pre klasifikáciu priestupku, pre uplatnenie okolností vylučujúcich protiprávnosť skutku, predpokladov zodpovednosti za priestupky, no pochopiteľne, i pre uplatnenie samotných skutkových podstát priestupkov. Pre úplnosť je však potrebné doplniť, že časť skutkových podstát priestupkov bude možné vyhľadať aj v ďalších osobitných zákonoch z oblasti verejnej správy.

V procese rozhodovania o priestupku či inom správnom delikte je v kontexte aktuálnej rozhodovacej činnosti Európskeho súdu pre ľudské práva, Rady Európy, Ústavného súdu Slovenskej republiky a Najvyššieho súdu Slovenskej republiky, potrebné aplikovať i procesné práva účastníka tohto konania v rovnakom rozsahu, v akom sú priznané obvinenému v trestnom konaní. V takomto prípade tak dochádza k uplatňovaniu i procesných zásad trestného práva priamo v správnom konaní, v dôsledku čoho je znalosť procesných trestnoprávných zásad vyjadrených v Trestnom poriadku č. 301/2005 Z. z. potrebná i v prípade administratívneho trestania. Uvedené jasne plynie i z rozsudku Najvyššieho súdu Slovenskej republiky sp. zn. 5Sžf/85/2011, v zmysle ktorého: „Najvyšší súd Slovenskej republiky zastáva názor, že trestanie za správne delikty (priestupky, správne delikty právnických osôb a správne delikty fyzických osôb) musí podliehať rovnakému režimu ako trestný postih za trestné činy. Je preto nevyhnutné poskytnúť záruky a práva, ktoré sú zakotvené v trestnom zákone a trestnom poriadku nielen obvinenému z trestného činu, ale aj subjektu, voči ktorému je vyvodzovaná administratívnoprávna zodpovednosť, čo napokon vyplýva aj zo zásady č. 6 odporúčania o správnych sankciách, podľa ktorej je nevyhnutné v rámci správneho konania vo veciach správnych sankcií, podľa ktorej je nevyhnutné v rámci správneho konania vo veciach správnych sankcií poskytovať okrem záruk spravodlivého správneho konania vo veciach správnych sankcií poskytovať okrem záruk spravodlivého správneho konania v zmysle rezolúcie (77)31 aj pevne zavedené záruky v trestnom konaní.“ [3]

Jednu z podmienok pre prijatie občana do štátnej služby profesionálneho vojaka predstavuje v zmysle § 16 ods. 1 písm. f) zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015 Z. z. aj bezúhonnosť. Jej legálny význam je zakotvený v §16 ods. 4 Zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov č. 281/2015 Z. z.. V zmysle tohto paragrafu sa za bezúhonného nepovažuje občan, ktorý bol právoplatne odsúdený za trestný čin vojenský alebo úmyselný trestný čin, a v prípade trestného činu vojenského a zločinu aj občan, ktorému bolo odsúdenie za takýto trestný čin zahladené alebo na ktorého sa hľadá akoby nebol za takýto trestný čin odsúdený. [4] Klasifikácia trestných činov na prečiny a zločiny, ako aj na trestné činy úmyselné a nedbanlivostné, preto nie je len nejakým teoretickým prvkom tvoriacim štruktúru trestného práva hmotného. Ide o klasifikáciu s priamou nadväznosťou na platné a účinné právne normy, ktoré v závislosti na rozličný typ trestného činu spájajú s daným trestným činom rôzne následky. Podobne je tomu aj v prípade §83 Zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, kde je významnou práve klasifikácia trestných činov na úmyselné a nedbanlivostné, nakoľko v zmysle ods. 1, písm. e) tohto paragrafu sa štátna služba profesionálneho vojaka v dočasnej štátnej službe a stálej štátnej službe skončí prepustením zo služobného pomeru, ak bol vojak právoplatne odsúdený za prečin, ktorý bol úmyselným trestným činom alebo zločinom.

Na základe uvedeného je tak pre absolventov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika žiaducou nie len znalosť Trestného poriadku, ale i základná znalosť trestnoprávnej zodpovednosti, klasifikácie trestných činov, ako aj znakov skutkových podstát trestných činov, spoločne upravených Trestným zákonom č. 300/2005 Z. z..



3. SÚKROMNÉ PRÁVO

Z oblasti občianskeho práva je pre každého účastníka právneho vzťahu jednou z potrebných schopností, bezpochyby, schopnosť posúdiť platnosť či prípadnú neplatnosť právneho úkonu. Uvedené je možné len v prípade, ak adresát právnych noriem dokáže rozlíšiť právny úkon od aktu aplikácie práva či právnej udalosti a pozná kvalitatívne požiadavky platnosti právneho úkonu vyjadrené v § 37 až § 40 Občianskeho zákonníka č. 40/1964 Zb.. Napríklad len taká dohoda, je jedným z právnych úkonov, ktorý patrí medzi najčastejšie právne úkony upravené zákonom o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015 Z. z. (napr. dohoda o úhrade nákladov vynaložených na naturálne a finančné zabezpečenie základného vojenského výcviku, dohoda o umožnení získania vysokoškolského vzdelávania, dohoda o služobnej pohotovosti, atď.). Predpoklad pre jej platné uzavretie je i dôsledné rešpektovanie uvedených predpisov občianskeho práva, ktorých elementárne ovládanie umožňuje predísť zneplatneniu právneho úkonu či založeniu sporu o jeho platnosť.

4. PRACOVNÉ PRÁVO A PRÁVO SOCIÁLNEHO ZABEZPEČENIA

Nakoľko predmetom štátnej služby je výkon závislej práce, ktorá predstavuje ústredný pojem pracovného práva, ako kľúčovú potrebu naprieč základnými odvetviami práva možno považovať potrebu znalosti i základov pracovného práva, ktoré je v prípade profesionálnych vojakov pomerne rozsiahlo upravené v samotnom zákone o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015 Z. z., avšak ktorý súčasne odkazuje i na bezprostredné uplatnenie viac než šesťdesiatich paragrafov Zákonníka práce č. 311/2001 Z. z.. Základné zásady pracovného práva, vznik, zmena a zánik pracovnoprávných vzťahov a ich klasifikácia, platové náležitosti, prekážky na strane zamestnanca a na strane zamestnávateľa, sú bezpochyby, inštitúty pracovného práva, ktorých poznanie umožňuje subjektu pracovnoprávných vzťahov efektívne uplatňovať svoje práva, a súčasne umožňuje týmto subjektom meniť, zakladať či rušiť pracovnoprávne vzťahy v súlade s právnym poriadkom Slovenskej republiky a tým i predchádzať možným pracovnoprávnym sporom.

Význam pracovného práva nemá dopad výlučne len na právne vzťahy profesionálnych vojakov, ale i na civilný personál, ktorý sa v zmysle § 2 ods. 3 zákona o ozbrojených silách Slovenskej republiky č. 321/2002 Z. z. podieľa na plnení úloh Ozbrojených síl Slovenskej republiky a s ktorým profesionálny vojak vytvára rad pracovnoprávných vzťahov.

Vzhľadom na dopad práva sociálneho zabezpečenia na majetkovú sféru profesionálneho vojaka v čase, kedy požíva osobitný právny status (výsluhový dôchodca, práce neschopná osoba, gravidná žena a pod.) je bezpochyby pre každého profesionálneho vojaka atraktívnym aj toto právne odvetvie, bezprostredne súvisiace s pracovným právom. Pokiaľ ide o prameň práva sociálneho zabezpečenia, po ktorom profesionálny vojak siahne v prípade úmyslu zistiť svoje majetkové, kompenzačné nároky pri vzniku situácie predpokladanej právom sociálneho zabezpečenia, bude ním zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Schopnosť orientovať sa v ňom, tak bude určite vhodným predpokladom pre rešpektovanie či uplatňovanie subjektívnych práv profesionálneho vojaka Slovenskej republiky.

ZÁVER

Záverom spracovanej problematiky možno konštatovať, že znalosť základov elementárnych právnych odvetví tvoriacich právny poriadok Slovenskej republiky, predstavuje *conditio sine qua non* efektívneho výkonu štátnej služby profesionálneho vojaka Slovenskej republiky. Vyššie deklarovaný výpočet okruhov spoločenských vzťahov upravených právny-



mi normami, ktorých znalosť umožňuje riadny výkon štátnej služby profesionálneho vojaka, nemožno považovať za taxatívny, vyčerpávajúci, nakoľko už len z povahy samotného práva plynie, že znalosť žiadnej platnej a účinnej právnej normy nie je subjektu práva zbytočná. Ved' len napríklad bez takej znalosti obchodného práva, najmä legálneho pojmu podnikania, či znalosti základov záväzkového práva nemôže totiž profesionálny vojak reálne nadobudnúť predstavu o tom, akých činností je v zmysle § 12 a nasl. zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015 Z. z. povinný sa zdržať.

Pokiaľ by sme ďalej podrobili analýze vzájomné vzťahy v príspevku neuvedených právnych odvetví a právnych odvetví spomenutých, dospeli by sme k záveru, že hádam nieto oblasti spoločenských vzťahov, regulovanej právom, ktorá by neovplyvňovala aj výkon štátnej služby profesionálneho vojaka Slovenskej republiky. V rámci výučby kadetov Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika však nie je možné poskytnúť kadetom informácie o všetkých naznačených odvetviach práva, právnych predpisoch, o ich vzájomných vzťahoch a spôsobe ich uplatňovania. Na základe uvedeného tak v tomto príspevku spracovaný výpočet základných právnych odvetví a ich nosných právnych predpisov predstavuje len akúsi bazálnu demonštráciu práva upravujúceho spoločenské vzťahy v oblasti výkonu štátnej služby profesionálnych vojakov Slovenskej republiky.

Pre úplnosť je nutné uviesť, že proces výučby právnych noriem nemôže pozostávať výlučne len zo sprostredkovania právnych noriem zakotvených v platných a účinných právnych predpisoch. Uvedené je totižto len jednou z rovín práva a to rovínou, na základe ktorej možno poznať to, čo právom je. Teda rovina *de lege lata*. Právo však tvoria i ďalšie dve roviny, a to rovina z ktorej možno zistiť, akým spôsobom sa právo vyjadrené v právnych predpisoch aplikuje, teda rovina *de lege applicata* a napokon rovina práva, ktorá určuje úvahy o podobe práva akým by toto právo malo byť, teda rovina *de lege ferenda*.

V prípade pohľadu na právo v rovine *de lege applicata*, je v procese výučby potrebné vyčleniť priestor i pre rozhodovacia činnosť správnych orgánov, všeobecných súdov Slovenskej republiky, Ústavného súdu Slovenskej republiky ako aj medzinárodných organizácií, ktorých jurisdikciu uznala Slovenská republika. V rámci roviny práva – *de lege ferenda*, je potrebné venovať sa doktrínálnym názorom, odporúčaniam a odborným diskusiám o účelnej zmene platného práva Slovenskej republiky. K sprostredkovaniu poznatkov z právnych odvetví rozoberaných v príspevku dochádza v súčasnej dobe na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika prostredníctvom predmetov Základy práva, Pracovné a správne právo, Právna administratíva a Právo, ako aj v rámci Dôstojníckeho kurzu absolventov vysokých škôl, Základného veliteľsko-štábného kurzu či Vyššieho veliteľsko-štábného kurzu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Právny predpis

1. *Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb.*
2. *Zákon č.321/2002 Zb. o ozbrojených silách Slovenskej republiky.*
4. *Trestný zákon č. 300/2005 Z. z.*

Rozsudok

3. *Rozsudok Najvyššieho súdu Slovenskej republiky sp. zn. 5Sžf 85/2011*

JUDr. Tomáš MARTAUS

externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany
Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
tomas.martaus@aos.sk



MANAŽMENT DIVERZITY A RODOVEJ ROVNOSTI V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

DIVERSITY AND GENDER EQUALITY MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF
THE SLOVAK REPUBLIC

Mária MARTINSKÁ

Abstrakt:

Akceptácia diverzity teda rozmanitosti zamestnancov každej organizácie a jej systematické riadenie súvisí s komplexnosťou celospoločenských rizík a výziev a vyžaduje realizáciu uvedomelých krokov na zvládnutie a riadenie týchto procesov aj vo vojenských, policajných či záchranných tímoch.

Kľúčové slová: *Rozmanitosť. Kultúra organizácie. Ozbrojené sily Slovenskej republiky.*

Abstract:

The acceptance of the diversity of the employees of each organization and its systematic management is related to the complexity of socio-economic risks and challenges and requires the realization of conscious steps to manage and manage these processes also in military, police or rescue teams.

Key words: *Diversity. Organization Culture. Slovak Armed Forces.*

ÚVOD

Nová legislatíva Európskej únie, vychádzajúca z uplatňovania základných ľudských práv a rešpektovanie ľudskej dôstojnosti zdôrazňujúca antidiskriminačné prístupy má významný vplyv na každodenný život organizácií.¹ Akceptácia rozmanitosti zamestnancov a antidiskriminačný prístup každej organizácie a jej systematické riadenie súvisí s komplexnosťou celospoločenských rizík a výziev a vyžaduje realizáciu uvedomelých krokov na zvládnutie a riadenie týchto procesov aj vo vojenských, policajných či záchranných tímoch.

Moderné trendy v manažmente a marketingu, na ktoré reagujú organizačné kultúry v súčasnosti predstavuje riadenie rozmanitosti, akceptáciu antidiskriminačných praktík a rodovej rovnosti. Diverzita, alebo rozdielnosť je neoddeliteľnou súčasťou procesov v modernej spoločnosti, diverzita pracovnej sily súvisí s celospoločenskými zmenami - najmä s migráciou,

¹ **Poznámka:** Pri založení EÚ boli zdôrazňované *politické* (mier a stabilita na európskom kontinente) a *ekonomické* (hospodársky rozvoj podporený spoločným trhom) dôvody. Sociálny rozmer spolupráce sa začal vynárať až v sedemdesiatych rokoch 20. storočia. Jedným z deklarovaných cieľov európskej integrácie je: „ *vyšoká úroveň zamestnanosti a sociálnej ochrany, rovnoprávnosť mužov a žien, udržateľný neinflačný rast, vysoký stupeň ochrany a zlepšovania kvality životného prostredia, zvyšovania štandardov bývania a kvality života, ekonomická a sociálna kohézia, solidarita medzi členskými štátmi.*“ KRAJČÍKOVÁ, Jana. Sociálny štát (2) - V treťom tisícoročí [online]. E-polis.cz, 16. leden 2007. [cit. 2017-02-01]. Dostupné na internete: ISSN 1801-1438.: <http://www.e-polis.cz/clanek/socialny-stat-2-v-tretom-tisicoroci.html>



globalizáciou pracovného trhu, demografickým vývojom a hľadaním zdrojov efektivity a konkurencieschopnosti moderných organizácií.

Spoločnosť a organizácia uplatňujúca *politiku diverzity* zámerné vyhľadáva a následne doceňuje potenciál jednotlivcov, snaží sa prijať, udržať si a umožniť profesijný rozvoj jednotlivcom z rôznych sociálnych skupín a usiluje sa o pretvorenie organizačnej kultúry na základe rozmanitosti takýchto jedincov. Diverzita pôsobí na kreativitu, inováciu, významne ovplyvňuje rozhodovacie procesy a riešenia problémov aj v moderných častokrát medzinárodných organizáciách. V článku sa zameriame na analýzu základnej otázky, či a ako je možné reagovať na tieto trendy aj v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch.

1 RIADENIE ROZMANITOSTI – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Reštrukturalizácia pracovných síl a pozícií je celosvetový fenomén. V dôsledku rozvoja nových technológií došlo k výraznému poklesu pracovných miest v základných spracovateľských odvetviach a naopak narástli pracovné pozície v terciárnej sfére a v oblasti informačných technológií. Organizácie ktoré chcú úspešne zvládnuť súčasné výzvy by mali byť: *globalizované, štithlejšie, plochejšie, viac flexibilné, viac zákaznícky orientované, viac koncentrované na kvalitu a viac inovatívne. Reštrukturalizácia, vzdelávanie a učenie, ako aj implementácia nových manažérskych nástrojov sú základom progresívnej premeny organizačných kultúr.*²

*Spoločenské inovácie*³ majú prispieť k zmenám, ktoré zlepšia životné podmienky z pohľadu globálnych trendov a vynárajúcich sa spoločenských potrieb. V tejto súvislosti chceme poukázať na rozlíšenie spoločenskej inovácie od technickej – používanej v technických či prírodných vedách, kde väčšinou ide o aplikovanie vedeckých poznatkov s cieľom ich trhového využitia v konkrétnom prístroji, zariadení, vynáleze a pod. Spoločenské alebo sociálne inovácie sa vnímajú ako nové myšlienky a praktické riešenia, ktoré reagujú na aktuálne a budúce vývojové trendy a navrhujú opatrenia riešiacie aktuálne potreby ľudí a napokon vedú k zlepšeniu životných podmienok. Spoločenské inovácie tak majú prispieť k zmenám, ktoré zlepšia životné podmienky z pohľadu globálnych trendov a vynárajúcich sa spoločenských potrieb. Naznačíme niektoré významné vplyvy na premenu súčasných organizačných štruktúr⁴.

Trendy v organizačnej kultúre prinášajú potrebu analyzovať rozmanitosť, hľadať prínosy práce v zmiešaných tímoch a tiež inovovať a efektívizovať činnosť v medzinárodnom prostredí. Samozrejme prináša to aj množstvo rizík, ukazuje sa zvyšujúca potreba výučby jazykov, potreba naučiť sa pracovať v medzinárodnom prostredí, ale aj akceptovať jednotlivé rôznorodosti pracovníkov. Koncepcia *manažmentu rozmanitosti* alebo často používaný pojem *diversity management* vychádza z predpokladu, že rôznorodosť zamestnancov má pozitívny vplyv na ekonomické výsledky spoločnosti i celkovú pracovnú klímu. Existencia kvalitného manažmentu rozmanitosti je jedným z prejavov rešpektovania právnych predpisov

²SCHULER 1989. Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change. In: Human Resource Planning, Vol. 12, No 4

³ Poznámka: Sociálna inovácia je „novátorské riešenie sociálneho problému, ktoré je efektívnejšie, účinnejšie, udržateľnejšie a spravodlivejšie ako doterajšie riešenia a z vytvorenej hodnoty profituje celá spoločnosť viac ako zainteresovaní jednotlivci.“ Lubelcová, G., Sociálne podnikanie ako sociálna inovácia. [cit. 2018-02-01] Dostupné na: <http://www.fphil.uniba.sk/cesiuk>.

⁴ Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business, Stanford University, in: Lubelcová, G., Sociálne podnikanie ako sociálna inovácia. [cit. 2018-02-01] Dostupné na: <http://www.fphil.uniba.sk/cesiuk>.



upravujúcich povinnosť dodržiavať zásadu rovnakého zaobchádzania a zároveň že rozdielnosti je možné využiť pozitívne a nie ich potláčať. Diverzitu chápeme ako jeden zo spôsobov, ako rôznorodosť nielen rešpektovať, ale aj efektívne využiť v rámci organizácie práce.

Konkrétne v ozbrojených silách je napríklad potrebné reagovať na zvyšujúci sa trend záujmu žien o profesiu profesionálneho vojaka, tiež rôznorodosť zamestnancov z hľadiska vierovyznania a či etnickej a národnostnej príslušnosti a reagovať tak v organizácii na zmeny z hľadiska diverzity- rozdielnosti zamestnancov a zamestnankýň. Nová legislatíva Európskej únie a NATO⁵, vychádzajúca z uplatňovania základných ľudských práv a rešpektovania ľudskej dôstojnosti zdôrazňujúca antidiskriminačné prístupy má zvyšujúci transformačný vplyv na každodenný život organizácií. Antidiskriminačné trendy zdôrazňujú využitie potenciálu zamestnancov aj z hľadiska ich veku, etnického, rasového či národnostného pôvodu, sexuálnej orientácie, vierovyznania, či v neposlednej rade aj zdravotného postihnutia a iných osobných charakteristík.

Taktiež nové bezpečnostné prostredie⁶, vyznačujúce sa asymetrickým nebezpečenstvom⁷ a kombinovaním „mäkkej“ a „tvrdej“ bezpečnosti⁸, stanovuje pred armádu ako organizáciu úlohu - prehodnotiť platnosť znakov vojenskej organizácie ako typu formálnej organizácie, zabezpečujúcich jej efektívne fungovanie celé 19. a 20. storočie. Zároveň bezpečnostné organizácie (národné, nadnárodné i medzinárodné) reagujú na snahu najmä ekonomických a štátnych organizácií uskutočniť zmenu svojich štruktúr s dôrazom na ich zoštíhlenie, pri zachovaní efektívnosti a kvality výkonov. Táto reakcia postupne vyúsťuje do novej funkčnej organizačnej štruktúry, čo sa v Ozbrojených silách Slovenskej republiky prejavilo v procesoch profesionalizácie.⁹

⁵ NATO - Topic: Gender balance and diversity in NATO [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64099.htm

⁶VOLNER Š.: 2005. Nová teória bezpečnosti. Teoreticko-metodologické východiská. Bratia Sabovci, s. r. o. Zvolen 2005. ISBN 80-89029-99-X. S. 7.

⁷JURČÁK V. akol.: Analýza bezpečnostného prostredia a bezpečnostných hrozieb v priestore nasadenia ozbrojených síl v rámci operácií MKM. Záverečná správa o riešení vedeckého projektu AGMO 8 „Analýza bezpečnostného prostredia, rizík a možnosti eliminácie hrozieb“. AOS Liptovský Mikuláš 2010. 60s

⁸Poznámka: „Mäkká bezpečnosť“ sa často definuje ako inteligentnejšia alternatíva hrubej „tvrdej“ bezpečnosti. Nevystihuje to podstatu, pretože tzv. „inteligentnosť“ je práve v schopnosti kombinovať prvky tvrdej a mäkkej sily pri napĺňaní cieľa – dosiahnutia prijateľného stupňa bezpečnosti. Je to teda spôsob vplyvu v medzinárodných záležitostiach, bez použitia vojenskej sily. Tento koncept prevládal v európskej diplomatickej stratégii. Vo všeobecnosti predstavuje „mäkká bezpečnosť“ oblasti, v ktorých štát musí riešiť konflikty a potlačovať negatívne tendencie v záujme udržania svojej stability a bezpečnosti, ale ktoré nie sú priamo viazané na ozbrojené sily a nesúvisia priamo s vojenským ohrozením krajiny inou krajinou. (Podľa: RÜHLE, M.: Nástroje „mäkkej bezpečnosti“ NATO. In: *Euro-Atlantic Quarterly*, č.: 3 z roku 2006, s. 6 – 7.)

⁹Poznámka: Napríklad v armáde tvorenej jej plne profesionalizovaným jadrom (profesionálni vojaci) a perifériou (siete, tvorené buď prenajatými službami alebo príslušníkmi vojenskej organizácie, ktorí vykonávajú vojenskú službu ako dočasné zamestnanie). Armáda tiež prechádza z viacstupňovej štruktúry na inú, zabezpečujúcu predošlú kvalitu plnenia funkcie. Vzhľadom na neustále prebiehajúci proces profesionalizácie musí byť však omnoho pružnejšia a efektívnejšia. MATIS, J. 2008. Kultúra vojenskej organizácie – multidimenzionálny fenomén. In: *Organizačná kultúra Ozbrojených síl Slovenskej republiky*. Zborník elektronických verzií príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl, s. 10. ISBN 978-80-8040-351-5.



1.1 Pojem diverzita a diverzity manažment

Diverzita sa do slovenčiny najčastejšie prekladá ako *rôznorodosť*, *rozmanitosť*¹⁰. Vo väčšine textov sa tento termín väčšinou ponecháva v pôvodnom anglickom znení, avšak možno sa stretnúť aj s verziou preloženou do slovenčiny ako "*zvládanie odlišností*" alebo "*riadenie rôznorodosti*." Pôvodný anglický pojem *diversity* má však širší význam: označuje koncept, ktorého cieľom je vytvoriť v spoločnosti a najmä v podnikateľskej sfére také podmienky, ktoré umožnia všetkým ľuďom, bez ohľadu na ich individuálne odlišnosti, plne rozvinúť ich osobný potenciál.

Všeobecne možno termín *diverzita* či *rôznorodosť* vysvetliť ako uznanie, akceptovanie a ocenenie rozdielov medzi ľuďmi s ohľadom na vek, pohlavie, fyzické schopnosti, spoločenský status, etnickú príslušnosť, náboženské vyznanie, skúsenosti atď. *Dôsledná výchova a vzdelávanie - k pozitívnemu vnímaniu rozdielnosti* vedie k predchádzaniu predsudkov, diskriminácii vyššej vzájomnej tolerancii, k zlepšeniu medziľudských vzťahov, k znižovaniu xenofóbie a rasizmu. Diverzita zároveň napomáha k odstráneniu bariér existujúcich z dôvodu predsudkov a následne k zaradeniu znevýhodnených jedincov do pracovného trhu. Diverzita sa stáva čím ďalej tým dôležitejším prvkom v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Bedrnová a Nový¹¹ definujú *diversity management* ako systematický postup, ktorý firmy používajú, ak sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a využiť ju ako strategickú výhodu. Ďalej tiež uvádzajú, že vytváranie diverzitého prostredia vo firmách pozitívne ovplyvňuje spokojnosť pracovníkov i pracovnú morálku a znižuje absentérizmus a pravdepodobnosť komunikačného nedorozumenia. Diverzita dáva jedincom možnosť obohatiť pracovné tímy napríklad svojou rozdielnou povahou, inými skúsenosťami, kreativitou, sociálnymi kontaktmi a podobne. Diverzita na pracovisku však nie je limitovaná iba na rešpektovanie a ocenenie ľudskej rozmanitosti, je predovšetkým o využitie týchto diferencií tým najlepším spôsobom tak, aby priniesli prospech firme i zamestnancom a zamestnankyniam. Súhrne povedané, *diversity management* sa zameriava na progresívne systematické zvládanie či riadenie diferencií na pracovisku, pričom sa usiluje o kapitalizáciu výhod, ktoré diverzita prináša. Nemala by byť zdrojom problémov ale viesť k vytvoreniu synergetického efektu a k vytvoreniu hodnôt, ktoré by bez diverzity nevznikli.¹²

¹⁰ Slovník cudzích slov [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <http://slovník.azet.sk/slovník-cudzích-slov/?q=diverzita>

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan: *Psychológia a sociológia riadenia*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹²KRAUSOVÁ, E.: SYNERGICKÝ EFEKT OPTIMALIZÁCIE VÝROBNÉHO PROCESU. Transfer inovácií 21/2011 ISSN 1336-9245 str. 63-66. Dostupné: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/063-066.pdf>. Teória systémov hovorí o všadeprítomnom chaose, ktorý je základom nového usporiadania, synergia prvkov vytvára nové kvality. Systémy stabilné pracujú so synergiou a nestabilné systémy sú neschopné synergie, inovácie, interakcie s prostredím „kolabujú“. Tradičné inštitúcie a organizácie zanikajú. Zmena – súvisí kríza tradičných hodnôt, štruktúr, inštitúcií, rodiny, sekularizácia spoločnosti, potreba nadnárodných štruktúr...)pozri tiež : Teória manažmentu získava svoj interdisciplinárny charakter najmä integrovaním a aplikovaním poznatkov nových vied – kybernetika, všeobecná teória systémov operačnej analýzy, uplatňovanie počítačov

a) **rozhodovací prístup k manažmentu** – jadrom riadenia je prijímanie rozhodnutí. Pozornosť sa sústreďuje na dva problémy:– vypracovanie racionálneho postupu rozhodovania, vznik heuristiky– vypracovanie takých spôsobov rozhodovania, ktoré umožňujú prijať čo najefektívnejšie riešenie predstaviteľ: Herbert A. Simon – prijímanie rozhodnutí

b) **matematický prístup k manažmentu** – riadenie, resp. jednotlivé časti sú logickými procesmi a možno ich vyjadriť matematicky. Najznámejšia skupina: vedci operačného výskumu. Predstavitelia operačnej analýzy: Churchman, Ackoff, Arnoff, Miller, Starr, Cooper, Dantzig. Pozornosť operačného výskumu sa sústreďuje na



Pre využitie v marketingu a v manažmente považuje Hubbard¹³ za prínosné sledovať diversity štyroch nezávislých základných aspektov, ktoré sa však v praxi často prekrývajú:

- *Workforce diversity (pracovná rozmanitosť)* - týka sa problematiky zamestnancov a všetkých demografických, ale aj geografických i. faktorov. Patrí sem aj problematika zmeny na pracovnom trhu.
- *Behavioral diversity (behaviorálna rozmanitosť)* - zahŕňa štýl práce, myslenie a učenie sa, komunikačný štýl, systém viery / hodnôt rovnako tak ako zmeny v postojoch a očakávaní zamestnancov.
- *Structural diversity (rozmanitosť z hľadiska štruktúry organizácie)* - týka sa hierarchie a komunikácie a spolupráce častí v organizácii. Je to problematika vzťahov a komunikácie z hľadiska hierarchie firmy, ich súčastí, oddelenie atď.
- *Business diversity (obchodná - podnikateľská rozmanitosť)* - patrí sem problematika segmentácie, zameranie na zákazníkov, diverzifikácia produktov a poskytovaných služieb.

Ak však majú byť dosiahnuté prínosy, ktoré so sebou diversity management prinesie, je nutné, aby bol priamo napojený na stratégiu danej firmy. Diversity management je možné podľa autorov Gardenswarze a Rowa¹⁴ deliť do štyroch dimenzií:

1. *Organizačná dimenzia*, ktorá sa týka: funkcie / zaradenie, náplne práce / pracovného prostredia, oddelenie / jednotky, skupiny, dĺžky trvania príslušnosti, zaradenie do odborov, miesta výkonu práce, statusu manažmentu.
2. *2.Vonkajšia dimenzia*, ktorá sa týka jazyka, zvykov, geografickej polohy, vzdelanie, príjmu, profesijné skúsenosti, rodičovstva, náplne voľného času, vystupovanie, rodinného stavu.
3. *3. Vnútoraná dimenzia*, ktorá sa týka: pohlavia, národnosti a etník, príslušnosti k sociálnej rade, sexuálnej orientácie, veku, zdravotného postihnutia, náboženského vyznania či svetonázoru.
4. *Osobnostné dimenzie sa týkajú* : jedinečnosti a nezameniteľnosti každého človeka.

vypracovanie matematických modelov pre najčastejšie sa vyskytujúce úlohy. Používajú sa rozličné metódy a rozmanitý matematický aparát, veľká oblasť tzv. sieťových metód. systémový prístup k manažmentu – snaží sa teoreticky vysvetliť a zdôvodniť pohyb reálnych objektov pomocou systémov, ktorých celkovosť je daná množinou navzájom prepojených prvkov

c, **systémový prístup k manažmentu** – snaží sa teoreticky vysvetliť a zdôvodniť pohyb reálnych objektov pomocou systémov, ktorých celkovosť je daná množinou navzájom prepojených prvkov. Základňou „novej“ teórie manažmentu je systémový prístup, ktorý by mal slúžiť ako rámec na integráciu rôznych poznatkov o riadení. Na jeho základe sa začala formovať systémová teória manažmentu. Systémová teória manažmentu zdôrazňuje komplexnosť organizácie, t.j.komplexné chápanie čiastkových riadiacich a riadených procesov a ich účelnú harmonizáciu v integrovaný, zladený fungujúci celok.

d, **komplexný(viacdimenzionálny p) prístup** – integrujú sa jednotlivé čiastkové hľadiská a prístupy do celku a tieto sa stávajú súčasťou teórie procesu manažmentu. Pri viacdimenzionálnej charakteristike procesu manažmentu sú najdôležitejšími tieto vzájomne sa dopĺňajúce hľadiská: funkcie manažmentu (manažérske funkcie), prijímanie a zabezpečovanie realizácie rozhodnutí, informačný proces. Proces manažmentu je potom integráciou týchto jeho čiastkových charakteristík:

1. funkčnej (pomocou manažérskych funkcií – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola)
2. rozhodovacej (dve časti – príprava a prijatie rozhodnutia a zabezpečenie realizácie rozhodnutia)
3. informačnej (informácia vo forme plánov, úloh, noriem, príkazov – impulz k cieľavedomým a koordinovaným činnostiam – splnenie prijatých rozhodnutí).

¹³ HUBBARD, E. E.2003. *Diversity management*.HRD Press,Inc,2003. 1,90s. ISBN 0-87425-751-1.

¹⁴ GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the power of Diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub, 1995, 175 s. ISBN -10: 0786304251.



Manažment ľudských zdrojov sa v súčasnosti musí usilovať kreovať zamestnancov, ktorí sú schopní vyrovnávať sa so strategickými a operatívnymi paradoxmi, ktoré sa nachádzajú v nadnárodných organizáciách, ktoré sú schopné manažovať diverzitu. Ak chce organizácia byť konkurencieschopnou v 21. storočí, musí transformovať také vodcovské princípy, ktoré súvisia so zručnosťou zmeniť riziko a ohrozenie do príležitostí, motivovať ľudí aby v organizácii nielen preživali ale podávali excelentný výkon a pracovali v medzinárodných tímoch pri riešení problémov.¹⁵

1.2 Význam diversity managementu

Diversity manažment (manažment rozmanitosti) je možné chápať ako určitú nadstavbu, ktorá ovplyvňuje kultúru organizácie a v praxi sa zameriava na využitie rôznorodosti pre napĺňanie poslania organizácie alebo podniku a na efektívnu podporu plnenia stanovených cieľov. Tým všetkým sa diversity management stáva dôležitou súčasťou personálneho manažmentu a stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Uplatňovaním manažmentu diversity sa organizácie prejavuje ako sociálne zodpovedná. Iniciatívy, ktoré sú zamerané na presadzovanie diversity, sa v praxi snažia kultivovať vzťahy v spoločnosti, zvyšovať rešpekt a pochopenie pre vzájomné odlišnosti a potierať všetky formy skrytej i otvorenej diskriminácie. Ak sa demografický trend v našej krajine výrazne nezmení a ak nebudeme schopní doplniť náš pracovný trh o nové zdroje, nevyhneme sa vážnej ekonomickej kríze. Zapojenie nevyužitých pracovných rezerv však v praxi nezriedka naráža na zaužívané konzervatívne postoje, stereotypy a predsudky.

Diverzité pracovné prostredie si v prvom rade vyžadujú *globálne zmeny*¹⁶, ktoré ovplyvňujú podmienky na pracovných trhoch, riešenie problémov zo širšej ako národnej perspektívy. V súvislosti s globalizáciou pracovného trhu¹⁷ a vývojom mobilnej práce dochádza k vytváraniu multikultúrnych pracovísk¹⁸, kde sa stretávajú ľudia z rôznych krajín či kultúr, jedinci s odlišnými skúsenosťami, názormi a podobne. Ekologické, ekonomické, politické a nakoniec aj technologické prostredie sa v poslednom období výrazne zmenilo v národnom aj v medzinárodnom rozmere.

Diversity management je na Slovensku pomerne nový pojem. Na rozdiel od USA, a iných krajín s vyššou mierou migrácie, kde sa usídľovali rôzne národy a rasy, ktoré sa dlho

¹⁵ SVATKOVÁ, S.: Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie. Reprodukce lidského kapitálu vzájemné vazby a souvislosti. 24. –25. listopadu 2014 RELIK 2014. ISBN 978-80-555-0009-6. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <http://kdem.vse.cz/resources/relik14/sbornik/download/pdf/59-Svatkova-Slavka-paper.pdf>

¹⁶ SVATKOVÁ, S.: Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie. Reprodukce lidského kapitálu vzájemné vazby a souvislosti. 24. –25. listopadu 2014 RELIK 2014. ISBN 978-80-555-0009-6. [cit. 2016-11-28].

¹⁷ PORVAZNÍK, J.: 2014. Celostný manažment v globálnom prostredí. Bratislava: IRIS 2014. ISBN 978-808153-029-6.

¹⁸ Poznámka: Medzinárodný manažment ľudských zdrojov (MMEZ) je možné definovať ako disponovanie schopnosťami a znalosťami formulovať a implementovať politiky a praktiky, ktoré efektívne integrujú a skľubujú globálne rozložené pracovné sily, pričom sa zároveň rešpektujú lokálne diferencie, ktoré majú vplyv na efektívne využívanie ľudských zdrojov. Príklad multikultúrneho prostredia predstavuje napríklad aj Európska únia, pre ktorú je diverzita prioritou a veľkou výzvou. V mnohých krajinách EÚ, napríklad vo Veľkej Británii či vo Švédsku, sa diverzita stáva neodmysliteľnou súčasťou firemných programov. Firmy si uvedomujú, že diverzita im otvára nové možnosti na pracovných trhoch a je nevyhnutná z dôvodu spoločenských zmien i trvalo udržateľného vývoja. In: PORVAZNÍK, J.: 2014. Celostný manažment v globálnom prostredí. Bratislava: IRIS 2014. ISBN 978-808153-029-6.



učili spolu žiť a vzájomne sa rešpektovať, bola naša spoločnosť čiastočne izolovaná. Tradičná slovenská spoločnosť rozdeľovala mužské a ženské sociálne pozície a statusy v spoločnosti a ženská emancipácia sa tak u nás začala rozvíjať len nedávno. Rovnako tak aj školstvo bolo späté skôr s odovzdávaním a memorovaním poznatkov a odlišný názor a vlastná iniciatíva boli skôr na prekážku. Slovenská spoločnosť bola ešte donedávna a aj teraz je stále ovplyvnená nedostatkom skúsenosti s rôznorodosťou zamestnancov. Dodnes tak prežíva tradičné firemné správanie a zmeny tu prinášajú postupne len veľké nadnárodné organizácie, zostávajú tu však predsudky a zabehnuté stereotypy, ktoré nahrávajú diskriminácii.

Ďalším z argumentov, prečo sa diverzitou zaoberať je *populačný vývoj*¹⁹. Demografické čísla zreteľne ukazujú, že populácia v Európe starne. Odhaduje sa, že podiel Európanov starších ako 80 rokov sa do roku 2050 strojnásobí a počet Európanov vo veku 60 - 79 rokov bude predstavovať jednu štvrtinu celkovej populácie EÚ. V praxi to znamená, že počet ľudí hľadajúcich zamestnanie bude oveľa nižší ako doteraz a firmy budú ťažko hľadať vhodných uchádzačov, ak neprispôbia tomuto trendu svoju firemnú politiku. Ako príklad je možné uviesť pracovný tím tvorený len mužmi medzi 30 - 40, ktorí majú ekonomické vzdelanie, podobnú prax aj socioekonomické zázemie: nielenže tento tím prichádza o rozdielny pohľad na vec a ochudobňuje sa o kreativitu a tým aj o konkurencieschopnosť, ale obdobné homogénne pracovné tímy nemajú vzhľadom na starnúcu populáciu dlhodobú perspektívu. Je preto nutné začať hľadať riešenie už teraz. Jednou z možností je práve regrutácia na základe diverzity a prispôbenie nových pracovných pozícií tiež napríklad rodičom s malými deťmi, ľuďom nad 50 rokov alebo naopak čerstvým absolventom.

Ďalším podstatným dôvodom, prečo sa na diverzitu zamerať, je *zvýšenie konkurencieschopnosti*.²⁰ Riadenie ľudských zdrojov v súčasnosti okrem „klasických“ problémov riadenia v národných spoločnostiach musí zvládnuť tzv. globálne vzdelávanie²¹ a nasledujúce trendy a výzvy: manažment diverzity, vzdelávanie a kariérny rozvoj zamestnancov vysielaných na zahraničné stáže a misie, odmeňovanie a hodnotenie výkonnosti, výchovu zamestnancov v multikultúrnom prostredí, problematiku on-line recruitmentu, problémy vyplývajúce z demografického vývoja, problematiku podmienenú znalostnou ekonomikou, najmä organizačné učenie transfer a zdieľanie znalosti, praktické otázky súvisiace s pobytom vysielaných resp. prijímaných zamestnancov.

1.3 Profesionalizácia organizácií a manažérov

Vo všeobecnosti sa v celosvetovom meradle ukazuje nedostatok, najmä špičkových talentov pre sofistikovanejšie pracovné pozície. Zatiaľ ani univerzity ani podniky nerobia toho veľa aby zabezpečovali systematickú výchovu talentov, budovali centra excelentnosti pre manažérov schopných pracovať s diverzitou a v diverzitetnom prostredí.²² Tento nedostatok bude nutné v blízkej budúcnosti odstrániť. Existuje stále veľký počet problémov v oblasti zamestnaneckých vzťahov. Tieto vyplývajú z porovnávania práv a benefitov zamestnancov v jednotlivých krajinách, ale aj benefitov expatriantov a lokálnych zamestnancov.

²⁰ SOJKA, L. 2007. Nástup globalizácie a znalostnej ekonomiky v oblasti vzdelávania. In: manažment školy v praxi: odborný mesačník pre manažment škôl, školských a predškolských zariadení. Č. s. 1, 6. ISSN 1336-9849.

²¹ Národná stratégia pre globálne vzdelávanie na obdobie rokov 2012 až 2016 [cit. 2019-05-03]. Dostupné na internete: <https://www.mzv.sk/documents/30297/2649510/National+Strategy+for+Global+Education+for+2012+-+2016>.

²² GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH J. M. 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Journal of Business Ethics, 1999. vol. 21. no. 1. 16 s. ISSN 1573-0697.



Potreby zamestnancov v rôznych krajinách sa kontinuálne menia, čo prináša so sebou celý rad ťažkostí. Ide najmä o nasledovné problémy:

- globalizované pracovné sily sa dožadujú, aby vrcholový manažment pochádzal aj z host'ovských krajín, nie iba zriaďovacích materských centrál,
- lokálne pracovné sily a lokálni pracovníci chcú aby boli rešpektovaní v riadiacich centráloch materských spoločností,
- lokálni pracovníci sa dožadujú, aby riadiace centrály materských spoločností pre nich zabezpečovali kariérne plánovanie a kariérny rozvoj,
- lokálni pracovníci a lokálni manažéri sa cítia byť vylúčení z plánovacieho procesu pre svoje pobočky a z procesu pripravovaných zmien a majú záujem na tomto procese participovať,
- lokálni pracovníci majú záujem aby sa platovo vyrovnávali s materskými jednotkami, aby boli zaradení do podobných bonusových schém ako pracovníci materských spoločností,
- lokálni pracovníci očakávajú od expatriantov aby rešpektovali ich kultúrne a religiózne hodnoty,
- najmä v krajinách tretieho sveta, obzvlášť v moslimských krajinách sú expatrianti vystavení protizápadnému a protikresťanskému cíteniu lokálnych zamestnancov.

Podľa Buyensa²³ uvedené činnosti je vhodné zabezpečovať prostredníctvom trojstupňového riadenia, trojstupňovej organizačnej štruktúry. Na vrcholovej úrovni medzinárodného podniku pôsobí útvar riadenia ľudských zdrojov pozostávajúci z *malej skupiny skúsených manažérov*, ktorí sa zaoberajú strategickými organizačnými problémami. Títo manažéri spolupracujú na vrcholovej úrovni s vrchovým riadiacim manažmentom zabezpečujú integráciu podnikateľskej stratégie a stratégie riadenia ľudských zdrojov. Na druhej úrovni, spolupracujú s dvoma skupinami. Prvú skupinu tvorí *tím veľmi úzko špecializovaných expertov v tradičných oblastiach riadenia ľudských zdrojov*. Druhú skupinu tvorí *tím country/regiónálnych manažérov*, ktorí pôsobia ako lokálni biznis partneri rozmiestnení po jednotlivých organizáciách. Na dolnej úrovni týchto medzinárodných organizácií pôsobí *tím tradičných manažérov riadenia ľudských zdrojov, ktorí zabezpečuje realizáciu programov riadenia ľudských zdrojov, administratívne a servisné činnosti*.

Lokálni partneri na druhej úrovni hrajú rozhodujúcu úlohu v získavaní, udržiavaní a angažovaní talentov a ich rozdelení medzi jednotlivými organizáciami, presadzovaní osvedčených praktík riadenia ľudských zdrojov zameraní ich prínosu k výkonnosti organizácie. Každá z týchto úrovní vyžaduje svoje špecifické kompetencie.

Za päť všeobecne najvýznamnejších prínosov manažmentu rozmanitosti Keil²⁴ považuje:

- posilnenie kultúrnych hodnôt vo vnútri organizácie,
- zlepšenie reputácie firmy,
- lepšie možnosti prilákania a udržania vysoko talentovaných ľudí,
- zlepšenie motivácie a výkonnosti existujúcich zamestnancov,
- zlepšenie miery inovatívnosti a kreativity medzi pracovníkmi.

Ako uvádza Gilbert²⁵ manažment rozmanitosti v podniku prináša pre podnik konkurenčné výhody spočívajúce v:

²³ GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH J. M. 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigma. Journal of Business Ethics, 1999. vol. 21. no. 1. 16 s. ISSN 1573-0697.

²⁴ KEIL, M. a kol. 2007. Vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti. International society for diversity management. 2007. Tiež :KOŠTA, J. a kol. 2010. Výhody diverzity a implementácie nediskriminačných mechanizmov v oblasti zamestnanosti. Bratislava: Slovenské národné stredisko pre ľudské práva, 2010. 141 s. ISBN 978-80-89016-51-8.

²⁵ GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH J. M. 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigma. Journal of Business Ethics, 1999. vol. 21. no. 1. 16 s. ISSN 1573-0697.



- úspore nákladov súvisiacich s nižšou mierou fluktuácie zamestnancov alebo nedostatočným počtom potrebných pracovníkov,
- atraktívnom imidži podniku, príťažlivým pre nových pracovníkov, čo umožňuje získať jedinečné zdroje,
- hlbšom poznaní zákazníkov, kultúrnej citlivosti a tým účinnejšiemu marketingovým možnostiam,
- riešení problémov, čiže širší rozsah názorov, námetov a dokonalejšie kritické analýzy,
- pružnejších podnikových procesoch a systémoch a tým rýchlejšie reakcie na zmeny s nižšími nákladmi.

Vzhľadom na kritickú rolu, ktorú manažéri v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov (MMLZ) plnia, je do budúcnosti nevyhnuté, aby došlo k *profesionalizácii manažérov*. Organizácie, ktoré pracujú vo vysoko konkurenčnom globalizovanom prostredí, musia mať dokonale osvojené potrebné kompetencie a tieto by mali byť akreditovanými inštitúciami aj overované.²⁶ Vo všeobecnosti manažéri útvarov MMLZ ale aj ďalší manažéri pracujúci v globálnom prostredí by mali disponovať globálnym myslením, mať medzinárodné skúsenosti, silné technické a strategické schopnosti.

To znamená získanie najmä nasledujúcich *všeobecných znalostí*²⁷: interkulturálne a interpersonálne znalosti, schopnosť osvojiť si a porozumieť iným kultúram, schopnosť nadviazať kontakty s lokálnymi autoritami, pochopiť lokálny trh, lokálne legislatívne regulatívy, schopnosť adaptovať sa na rôzne národné kultúry v medzinárodnom meradle, globálne vodcovstvo a líderské zručnosti pre riadenie ľudských zdrojov v celej organizácii a v jej jednotlivých pobočkách, zvládnutie manažmentu zmeny a manažmentu diverzity. *Špecifické kompetencie, ktoré musí manažér MMLZ ovládať*:

- implementovať vhodné metódy pre získanie, výber a zotrvanie najvhodnejších pracovníkov pre dané pozície, implementovať formálne systémy pre zlepšenie komunikácie v globálnom meradle a systémy MMLZ, prostredníctvom vzdelávania zabezpečovať osvojenie si globálneho myslenia u všetkých zamestnancov organizácie, presadzovať pozíciu útvaru riadenia ľudských zdrojov ako strategického partnera, navrhovať a implementovať globálne systémy a praktiky riadenia ľudských zdrojov, ako sú vzdelávanie, hodnotenie výkonnosti, odmeňovanie, zamestnanecké vzťahy, ochrana a bezpečnosť pri práci, demonštrovať prínos útvaru riadenia ľudských zdrojov ako zdroja trvale udržateľnej konkurenčnej výhody.²⁸

2 DIVERZITA A INTEGRÁCIA RODOVÉHO HĽADISKA V ORGANIZÁCIACH

Odlíšenie pojmov *pohlavie (sex) a rod (gender)* zohralo veľký význam v chápaní a poznávaní rodovo špecifického rozmeru rôznych oblastí života. Pohlavie nie je nerozlučne späté s rodom.²⁹ Rod sa ako naučený a kultúrne akceptovaný spôsob správania, vystupovania a

²⁶ DOBROVIČ, J. (2009a) Manažérske prístupy v úspešnom riadení podniku. Monografia, Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009. ISBN 978-80-555-0008-9.

²⁷ tamtiež

²⁸ tamtiež

²⁹ *Rodové rozdiely (Gender gap)* sú rozdiely medzi ženami a mužmi v miere participácie, možnostiach prístupu, právach, ako aj výsledkoch v ktorejkoľvek oblasti verejnej a súkromnej sféry; je to napríklad nerovnosť medzi ženami a mužmi i v prístupe k moci, zdrojom, sociálnym výhodám, vzdelaniu, ochrane zdravia a pod. *Rodová rovnosť* sa vzťahuje na rovnaké práva, zodpovednosti a príležitosti pre ženy a mužov a dievčatá a chlapcov. Rovnosť neznamená to, že ženy a muži sa stanú rovnakými, ale to, že ženské aj mužské práva, zodpovednosti a príležitosti nebudú závisieť od toho, či sa narodili ako ženy alebo muži. Jedným zo základných práv občanov Európskej únie je rovnosť, ktorá zaručuje, že ženy a muži s rovnakým vzdelaním a zručnosťami majú mať rovnaký



vôbec všetkých prejavov žien a mužov historicky mení a má rôzne prejavy – tak v rámci jednotlivých kultúr, ako aj medzi kultúrami. Je to spoločensky utváraná kategória, ktorá vzniká v kontexte určitej spoločenskej, kultúrnej a ekonomickej štruktúry. Rodová rovnosť je primárnym cieľom všetkých aktivít zameraných na rodovú demokraciu a prevenciu rodovej diskriminácie, je cieľom rodovo citlivého vzdelávania, rodovej desegregácie a pozitívnych akcií v oblasti verejných politík. Jarmila Filadelfiová definuje rodovú rovnosť nasledovne: „Rodová rovnosť znamená rovnakú viditeľnosť, rovnaké postavenie a rovnakú účasť žien a mužov vo všetkých sférach verejného aj súkromného života. Jej cieľom je presadzovať plnohodnotnú účasť žien a mužov v spoločnosti. Formálna (de jure) rovnosť je iba prvým krokom ku skutočnej (de facto) rovnosti. Zároveň Filadelfiová poukazuje aj na potrebu vnímania rodovej rovnosti ako hodnoty, o ktorú sa v procese presadzovania a naplňovania ľudských práv opierame. V tomto prípade je rodová rovnosť vnímaná ako: „skutočnosť, že z pohľadu ľudských práv nie sú medzi ženami a mužmi žiadne špecifické rozdiely, ktoré by ospravedlňovali obmedzený prístup k plnému využívaniu práv jednotlivcami.“³⁰

Začlenenie rodového hľadiska v organizáciách je definované ako stratégia na dosiahnutie rodovej rovnosti prostredníctvom vyhodnocovania dôsledkov akejkoľvek plánovanej činnosti pre ženy a mužov vrátane legislatívy, politiky, programov vo všetkých oblastiach a na všetkých úrovniach s cieľom zabezpečiť, aby sa brali do úvahy všetky obavy a skúsenosti žien a mužov počas plánovania, implementácie, monitorovania a vyhodnocovania politík a programov vo všetkých politických, ekonomických a spoločenských sférach. To bude viesť k tomu, že prínos pre ženy a mužov bude rovnaký a nerovnosť nebude pokračovať. Začlenenie rodového hľadiska v kontexte ozbrojených zložiek predstavuje proces rozpoznania a zapracovania úlohy, ktorú pohlavie zohráva v súvislosti s rôznymi operačnými misiami NATO. Začlenenie rodového hľadiska sa nezameriava výlučne na ženy, ale prínosy praktík začlenenia rozpoznávajú ich znevýhodnenú pozíciu v rôznych komunitách. Príkladom potreby diverzifikovanejšieho prístupu k ľudským právam sa stali aj ženské práva žien a dievčat, chápané ako integrálna, nescudziteľná a neoddeliteľná súčasť univerzálnych ľudských práv. Feministické organizácie ako prvé poukázali na potrebu začleňovania rodového pohľadu do agendy ľudských práv. Zvláštna zraniteľnosť žien spočíva spravidla v ich rodovej roly, schopnosti rodiť, sexualite a v neplatennej práci žien v rodine. Vďaka neustálemu tlaku ženských organizácií bola v roku 1993 na Všeobecnej konferencii o ľudských právach OSN vo Viedni po prvý raz deklarovaná zásada „ľudské práva sú aj ženské práva“ a práva žien boli vyhlásené za oblasť so zvláštnou prioritou. Rozšírenie tohto princípu predstavuje Pekinská Akčná platforma.³¹

prístup k všetkým pracovným miestam a pozíciám. Rovnosť príležitostí žien a mužov (Equal Opportunities of Women and Men) je zadaná ako súčasť koncepcie rovnosti, ktorá presadzuje, aby ženy a muži mali rovnaké východiskové podmienky pre účasť na živote spoločnosti v ekonomickej, politickej a sociálnej oblasti. Rovnosť príležitostí neznamená rovnaké podmienky žien a mužov, pretože s ohľadom na vek, pohlavie, zdravotné postihnutie, vzdelanie, rodinné povinnosti a ďalšie faktory treba vytvárať rôzne podmienky na zabezpečenie rovnakých príležitostí a ich využívania. Medzi prekážky profesionálneho rozvoja žien patrí napríklad: materstvo a ďalšie rodinné povinnosti, diskriminácia: rozdeľovanie povolani na „mužské“ a „ženské“ nedostatok ambícií, chýbajúca vízia, sebadôvera, nedostatok skúseností v oblasti riadenia²⁹, nerovnaký prístup k povolaniam a k financovaniu, harasment, mentoring a sexuálne obťažovanie žien, rozdiely v odmeňovaní²⁹. Rodová stereotypizácia (Gender Stereotypization) je zadaná ako nástroj na obhajovanie predstavy o tom, aké by mali byť typické mužské a ženské vlastnosti a role a pozície mužov a žien v spoločnosti. Používať pojem rodová stereotypizácia, pretože presnejšie vyjadruje procesálnu stránku stereotypov.

³⁰ Tamtiež, s.69.

³¹ Poznámka: definuje, že „Práva žien sú neodňateľnou, integrálnou a nedeliteľnou súčasťou univerzálnych ľudských práv, preto musia byť presadzované, chránené a realizované vo všetkých štádiách životného cyklu – od detstva až po starobu – a musia reflektovať rôznorodosť žien s vedomím, že mnohé ženy čelia ďalším bariéram pre



Úsilie posunúť ľudsko-právnu problematiku od expertného zaoberania sa ľudskými právami k ich širokej implementácii v živote a vedomí ľudí, od ich abstraktného vyhlasovania ku konkrétnej všestrannej výchove k ľudským právam je aktuálnym problémom a výzvou ľudsko-právnych inštitúcií. Medzinárodné právo sa ešte stále javí ako nedostatočne účinný nástroj ochrany ľudských práv žien³². Európsky systém ochrany ľudských práv je rozsiahlejší a považuje sa za viac účinný z dôvodu reakcie na špecifické problémy Európy. Zahŕňa predovšetkým prácu Rady Európy, Európsku úniu a OBSE (Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe). Rada Európy za svoju základnú úlohu považuje „ochranu a ďalší rozvoj ľudských práv a základných slobôd“. Na jej plnenie prijala *Európsky dohovor o ochrane ľudských práv a základných slobôd*³³. Tento dohovor, postupne doplňovaný súborom dodatočných protokolov, sa dodnes považuje za najúplnejšiu kodifikáciu „listiny práv“ s najlepším mechanizmom účinnej právnej ochrany napríklad odrážajúce sa v smerniciach EÚ. *Integrácia rodového hľadiska* je spôsob vyhodnocovania rozdielov žien a mužov založených na pohlaví, ktoré sa premietajú do ich sociálnych rolí a interakcií, pri rozdeľovaní moci a prístupom k zdrojom. V činnostiach Spojeneckého veliteľstva pre operácie (Allied Command Operations – ACO) a Spojeneckého veliteľstva pre transformáciu (Allied Command Transformation – ACT) sa to používa synonymne spolu s implementáciou požiadaviek Rezolúcie 1325, súvisiacimi rezolúciami ako aj smernicami NATO. Cieľom je brať do úvahy konkrétnu situáciu a potreby pre mužov a ženy a tiež to, aký rozdielny vplyv na nich majú rôzne aktivity NATO. Podstatná je implementácia rodového hľadiska prostredníctvom prispôsobenia činností na základe „rodovej analýzy“. *Rodová analýza* je definovaná ako systematické zhromažďovanie a skúmanie informácií o rozdielnosti pohlaví a sociálnych vzťahoch s cieľom identifikovať a porozumieť nerovnostiam vyplývajúcim z pohlavia. Je možné chápať ju tiež ako „metódy používané na pochopenie vzťahu medzi mužmi a ženami v kontexte spoločnosti.“³⁴

2.1 Diversity management a politika rovnakých príležitostí

Pokiaľ ide o rovnosť príležitostí pohlaví a rodovej rovnosti, *pojmy rovnosť a rozmanitosť* nie sú vzájomne zameniteľné ani navzájom kolidujúce stavy či podobné pojmy.³⁵

svoju rasu, jazyk, etnickú príslušnosť, kultúru, náboženskú, sexuálnu orientáciu, sociálno-ekonomickú triedu alebo štatút domorodých obyvateľiek, migrantiek, vysídlených žien alebo utečieniek.“ Pekinská akčná platforma stanovila ako hlavný cieľ rodovú rovnosť a určila dvanásť problematických oblastí, na ktoré by sa mali jednotlivé intervencie zamerať: *ženy a chudoba, vzdelávanie žien a príprava na povolanie, ženy a zdravie, násilie na ženách, ženy a ozbrojené konflikty, ženy a hospodárstvo, ženy v mocenských a rozhodovacích štruktúrach, inštitucionálne mechanizmy na zlepšenie života a postavenia žien, ľudské práva žien, ženy a médiá, ženy a životné prostredie, ženy v detstve a dospievaní.*³¹ Intervencie v týchto oblastiach si vyžadujú prioritné konanie, ak sa má dosiahnuť zlepšenie života žien a posilnenie ich postavenia. Tým, že ženy dosiahli možnosť využívať ľudské práva, dosiahli zároveň možnosť využívať už existujúce štruktúry (vrátane práva na vzdelanie a volebné právo), na ktorých sa vlády všetkých zúčastnených krajín, vrátane vlády SR, už zhodli. In: GRABOWSKA, Magdalena. Pekinská akčná platforma v kontexte globalizácie. *ASPEKTin - feministický webzín*. ISSN 1225-8982. Uverejnené 10. mája 2011. Dostupné na http://www.aspekt.sk/aspekt_in.php?content=clanok&rubrika=25&IDclanok=662.

³²Kusý, M.: Problematika ľudských práv. In: *Politológia – vybrané kapitoly*. Univerzita Komenského, Bratislava 1998, s. 136–165. Dostupné tiež na www.europrofem.org

³³*Európsky dohovor o ochrane ľudských práv a základných slobôd*. dosastupné na internete: http://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2012/06/EU_dohovor_LP.pdf

³⁴ Poznámka: Napríklad pri vojenskom plánovaní by sa mali vyhodnocovať rôzne bezpečnostné problémy v súvislosti so ženami a mužmi, dievčatami a chlapcami v oblasti operácií a zohľadňovať mocenské vzťahy v spoločnosti s cieľom zabezpečiť rovnaký prístup pre ženy a mužov k pomoci, v ktorej je zainteresovaná armáda v rámci humanitárnej pomoci. Medzi ďalšie príklady patrí pochopenie toho, ako bežné mechanizmy riešenia konfliktov rozdielne ovplyvňujú ženy a mužov ako sa v dôsledku vojny môže zmeniť ich spoločenský status.

³⁵ Avšak je potrebné usilovať sa o ich dosiahnutie spoločne, pretože rovnosť príležitostí nemožno dosiahnuť, keď nie je uznávaná a cenená rozdielnosť. Iba rozpoznanie a ocenenie rozdielnosti v najširšom zmysle slova umožňuje



K zmenám spoločenského prostredia v rámci organizácie práce priradujeme napr. *diverzifikáciu pracovnej sily*.³⁶ *Rovnosť a rozmanitosť* možno dosahovať rôznymi spôsobmi v závislosti od situácie na národnej úrovni a v závislosti od priorít na podnikovej úrovni. Môže ísť o kombináciu legislatívnych a praktických iniciatív, na miestnej úrovni či na úrovni zamestnávateľskej organizácie. Legislatíva na ochranu práv a podporu rovnosti, rovného zachádzania a antidiskriminácie existuje vo všetkých členských štátoch EÚ. Rovnako dôležité je odlišiť problematiku *politiky rovnosti príležitostí*, ktoré už organizácie vďaka legislatívne EÚ aj ČR venujú pozornosť, a *manažmentu rozmanitosti*. Hoci sa jedná o súvisiace tému, je nutné tieto pojmy rozlišovať.

Pojem rovnaké príležitosti vyjadruje absenciu prekážok občanom na základe ich príslušnosti k akejkoľvek znevýhodnenej skupine v účasti na ekonomike, politike a v sociálnej oblasti. Diverzita na pracovisku a rovnaké príležitosti sú dve úzko súvisiace témy. Snahou stratégie diverzity je podobne ako u rovnakých príležitostí, vytvoriť spravodlivejší systém pre všetkých zamestnancov a zamestnankyne. Rovnaké príležitosti však môžu byť v niektorých prípadoch uplatňované len z dôvodu dodržiavania legislatívnych predpisov a na rozdiel od diverzity sa nemusia nutne preklopiť do filozofie firmy.

Tabuľka č. 1. Porovnanie uplatňovania politiky rovnakých príležitostí s manažmentom diversity³⁷:

Politika rovných príležitostí	Management diversity
Kvantitatívne - zameranie na demografický profil	Kvalitatívne - zameranie na pripravenosť prostredia
Procesy podliehajúce vládnemu nariadeniu – predpisované a často odmietané	Dobrovoľný proces – interne riadený a vítaný
Cieľ- napravný - zameraný na zmenu historických vzorcov diskriminácie	Cieľ -strategický - zameraný na zvyšovanie inovatívnosti a vytváranie konkurenčnej výhody
Organizačné správanie -Reaktívne - reakcia na problémy	Proaktívne organizačné správanie- riadenie príležitosťami
Zvýhodnení jedinci - chránené skupiny	Zvýhodnení jedinci - všetci
Začiatkové opatrenia	Rozvíjajúce opatrenia
Zmena organizačnej kultúry nie je nutná	Zmena organizačnej kultúry je nutná

Zdroj : BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. Psychológie a sociológie riadenia. Možno teda povedať, že *diverzita ide o krok ďalej ako rovnaké príležitosti, lebo znamená podstatné zmeny v interných záležitostiach firmy*.³⁸

vytvorenie pracovnej kultúry a pracovných postupov, ktoré uznávajú, cenia si, rešpektujú a využívajú príspevok a talent všetkých (v našom prípade, keď ide o všetkých zamestnancov, trh práce), prinášajúce prospech pre jednotlivca i organizáciu. Muži a ženy nie sú rovnakí. Práva, zodpovednosti a šance však nesmú závisieť od toho, či sa niekto narodí ako muž alebo žena. Pre výkon akéhokoľvek zamestnania, postavenia či funkcie by mali byť rozhodujúce predovšetkým osobnostné predpoklady pre vzdelanie, schopnosti, skúsenosti, zručnosti zamestnancov bez ohľadu na pohlavie, rodové predsudky a stereotypizáciu.

³⁶ V súčasnej organizačnej kultúre je dôležitá zvyšujúca sa miera autonómie jednotlivca a znižujúca sa miera autority, vzrastá regionálna a celospoločenská konkurencia. Zároveň však dnes dochádza k progresívnym organizačným zmenám, pracuje sa spravidla v tímoch, organizácia sa prispôbuje meniacim sa podmienkam – a v teóriách organizácie sa používa pojem tzv. učiac sa organizácia. Z dlhodobého hľadiska sa vyžaduje zmena v správaní sa zamestnancov, zvyšovanie informovanosti, zmena technológií a tradičných organizačných štruktúr a princípov.

³⁷ BEDRNOVÁ, EVA - IVAN NOVÝ. Psychológie a sociológie riadenia. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁸ V ozbrojených zložkách Slovenskej republiky nebola doteraz venovaná trvalejšia a komplexnejšia pozornosť prechodu ozbrojených zložiek na genderovo integrované organizácie. Príkladom môže byť prechod tradičnej vojenskej organizácie s maskulinnou kultúrou, na postmodernú vojenskú organizáciu s genderovo - integrovanou kultúrou. MATIS, J. - MARTINSKÁ, M. Ozbrojené sily ako genderovo integrovaná organizácia [Armed forces as a gender-integrated organization] / Matis Jozef, Martinská Mária. In: Riadenie bezpečnosti zložitých systémov 2011 : medzinárodný vedecký seminár : 21.-25. februára 2011. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2011. - ISBN 978-80-8040-



2.2 NATO - Organizácia presadzujúca diverzitu a rovnosť príležitostí

Počas predsedníctva Slovenskej republiky v Rade Európskej únie sa Slovensko aj na európskej úrovni aktívne zasadzovalo za zvyšovanie dôrazu na otázku rodovej rovnosti a posilnenie postavenia žien a dievčat, a to najmä v súvislosti s poskytovaním humanitárnej pomoci zohľadňujúcej odlišné potreby mužov a žien, ako aj s elimináciou násilia na a ochranou najviac zraniteľných skupín ľudí. Usmernením pri napĺňaní záväzkov v týchto oblastiach je aj Akčný plán EÚ pre rodovú rovnosť na roky 2016-2019³⁹ (GAP II). V rámci nadnárodnej spolupráce bude Slovensko ďalej presadzovať širšie politické zastúpenie žien a posilnenie ich postavenia v rozhodovacích procesoch v lokálnych, národných aj medzinárodných inštitúciách. Taktiež podporí zmenu vo vnímaní žien z obetí humanitárnych katastrof a konfliktov na aktérov s potenciálom posilniť odolnosť komunit a spoločností. V neposlednom rade bude jednať v súlade s Rezolúciou BR OSN č. 1325 z roku 2000 - ženy, mier a bezpečnosť⁴⁰, ktorá má transformačný charakter a presadzuje ženy ako aktérky mieru a bezpečnosti.

NATO je organizáciou presadzujúcou rovnosť príležitostí a zaväzuje vážiť si každého jednotlivca. Rodová rovnosť a rozmanitosť ako aj snahy pracovať s diverzitou boli začlenené v sídle NATO (HQ) do politiky a praxe od roku 2002. Ich cieľom bolo riešenie otázok, nerovnováhy v oblasti pohlavia, veku a národného zastúpenia v organizácii NATO.

Rodové hľadisko je nástrojom na zvýšenie operačnej efektívnosti aj pre vojenské, policajné a záchrannárske zložky, pracovníkov medzinárodného krízového manažmentu. Prostredníctvom identifikácie častého prehliadania populácie, uvedomovania si jej konkrétnych potrieb a zabezpečenia komplexnej odpovede na ne, dochádza k pozitívnemu ovplyvňovaniu prostredia operácií. Z toho dôvodu organizácia NATO prijala politiku presadzovania rodového hľadiska, zvyšovanie spolupráce s civilným obyvateľstvom, integrácie rodového hľadiska a primeranejšej ochrany žien, dievčat a chlapcov počas ozbrojeného konfliktu. Stanovuje sa stratégia na rozpoznanie potreby chrániť celú spoločnosť, ale najmä sa ňou zdôrazňujú špecifické problémy týkajúce sa bezpečnosti, rizík a skúseností žien, dievčat a chlapcov.

Táto stratégia by sa mala využívať pri navrhovaní, implementácii, monitorovaní a vyhodnocovaní všetkých politík a programov.⁴¹

NATO a jeho partneri podnikajú kroky na podporu úlohy žien v mieri a bezpečnosti. To dokazuje svoj záväzok podporovať plnenie rezolúcie BR OSN (BR OSN) 1325 a súvisiacich rezolúcií (1820, 1888, 1889, 1960, 2106, 2122 a 2422).⁴²Tieto rezolúcie uznávajú neprimeraný

417-8. - s. 119-126.

³⁹ AKČNÝ PLÁN RODOVEJ ROVNOSTI 2014-2019 [online]. 16. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: http://diskriminacia.sk/wp/wp-content/uploads/Akny_plan_RR_final_w.pdf

⁴⁰Rezolúcia BR OSN 1325. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28].Dostupné na internete: <[<http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)>](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))>

⁴¹NATO - Topic: Gender balance and diversity in NATO [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28].Dostupné na internete: http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64099.htm

⁴²Rezolúcia BR OSN 1265. 1999 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N99/267/94/PDF/N9926794.pdf?OpenElement>

Rezolúcia BR OSN 1325. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [<http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)>](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))

Rezolúcia BR OSN 1820. 2008 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [<http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820\(2008\)>](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820(2008))



dopad, aký vojna a konflikt má na ženy a deti, a zdôrazňujú skutočnosť, že historicky ženy boli vynechané z mierových procesov a úsilia o stabilizáciu. Žiadajú plnú a rovnakú účasť žien na všetkých úrovniach od predchádzania konfliktom až po rekonštrukciu po konfliktoch, zabezpečenie mieru a bezpečnosti. Žiadajú o vyššie zapojenie do prevencie sexuálneho násillia a zodpovednosti ukončiť beztretnosť pre prípady sexuálneho násillia v konflikte. NATO a jeho partneri sa zaviazali odstrániť prekážky účasti žien v oblasti prevencie, riadenia a riešenia konfliktov a do budovania mieru, a na zníženie rizika konfliktu v súvislosti s rodovým násillím.

Vzhľadom k tomu, že organizácie sa menia v súlade s vyvíjajúcimi sa politickými požiadavkami a úlohami je aj v dôsledku spomínaných trendov nevyhnutné, aby NATO naďalej *diverzifikovalo kvalifikáciu a odbornú spôsobilosť zamestnancov*. Kľúčom k vyvolaniu trvalých štruktúrnych zmien je premena organizácie.⁴³ Presnejšie povedané, cieľom by bolo zahrnutie hlavného prúdu, čo v praxi znamená, že sa vyvinie trvalé a systematické úsilie, aby bolo zabezpečené, že rôznorodá pracovná sila bude dobre spolupracovať.

NATO tiež podniká kroky v rámci svojej vlastnej organizácie a štruktúry na *podporu rodovej rovnosti a účasti žien*. Generálny tajomník NATO vymenoval osobitného zástupcu, ktorý bude slúžiť ako kontaktné miesto pre všetky aspekty príspevkov NATO o ženách, mieri a bezpečnostnej agendy na vysokej úrovni.

2.3 Uplatňovanie rodového hľadiska v ozbrojených silách a pracovno-právne podmienky profesionálnych vojakov a vojačiek rezortu obrany

*Uplatňovanie rodového hľadiska v ozbrojených silách a pracovno-právne podmienky profesionálnych vojakov a vojačiek rezortu obrany*⁴⁴ upravuje predovšetkým zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 281/2015 Z. z.“). Pri tvorbe tohto zákona sa vychádzalo aj zo Zákonníka práce a Antidiskriminačného zákona, ktoré regulujú oblasť boja proti diskriminácii vrátane rodovej diskriminácie v pracovno-právnej rovine. Zákon č. 281/2015 Z. z. síce obsahuje niektoré obmedzenia z hľadiska rodovej rovnosti, vyplýva to však zo špecifik vojenskej služby a z iných faktorov ovplyvňujúcich zabezpečenie výkonu štátnej služby profesionálnych vojakov.

Špecifiká starostlivosti o ženy v podmienkach rezortu obrany vychádzajú z konštatovania, že zákon Zákon č. 281/2015 Z. z. nezakladá zásadné diskriminačné prvky pre výkon štátnej služby profesionálnych vojakov pri uplatňovaní zásad rodovej rovnosti. Odlíšnosti sú v zákone reglementované smerom k tehotným profesionálnym vojačkám a otázkam spojeným s materstvom žien – profesionálnych vojačiek. Jedná sa o výkon štátnej

Rezolúcia BR OSN 1889. 2009 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889\(2009\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889(2009))

Rezolúcia BR OSN 2106. 2013 [online]. 6 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106\(2013\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106(2013))

⁴³ Prvý akčný plán zahŕňal obdobie 2007-2010 a určil tri nasledujúce ciele: vytvoriť a udržiavať rámec NATO v oblasti rozmanitosti a politiky rodovej rovnosti; ďalšie podnety súvisia so zlepšením pracovného prostredia NATO; tretím cieľom je podporovať a zlepšiť imidž NATO ako zamestnávateľa voľby. Pre každý z týchto cieľov, boli stanovené ročné ciele a bol sledovaný vývoj pokroku každý rok. Budúci akčný plán by sa mali usilovať o flexibilné formy práce a úsilie čo najviac získať zo začlenenia perspektívy rozmanitosti. Rozmanitosť možno merať v číslach, ale nemala by obmedziť snahy o dosiahnutie vyrovnaných štatistík.

⁴⁴ CZIRÁK P., 2017a. *Ľudské práva a ich uplatňovanie v ozbrojených silách*. In Vojenská OSVETA 2.časť 2017. ISBN 978-80-89609-15-4. s. 45-63.



služby na výkon štátnej služby v noci, na výkon štátnej služby nadčas, na vojenské cvičenia, do služobnej pohotovosti, vysielat' na služobnú cestu alebo premiestniť do iného miesta výkonu štátnej služby, ako je ich miesto výkonu štátnej služby alebo trvalého pobytu, a na vyvedenie vojsk do vojenského priestoru len s ich písomným súhlasom, ako aj o možné rozvrhnutie služobného času v týždni nerovnomerne len s ich písomným súhlasom. Veliteľ je povinný prijať opatrenia na zabezpečenie dočasného prispôsobenia pracovných podmienok počas tehotenstva. To platí rovnako o matke do konca deviateho mesiaca po pôrode. Vedúci služobného úradu preruší tehotnej profesionálnej vojačke výkon funkcie, ak činnosti vyplývajúce z funkcie sú tehotným profesionálnym vojačkám zakázané alebo ktoré podľa lekárskeho posudku ohrozujú jej tehotenstvo, ak ju nemožno ustanoviť do inej vhodnej funkcie, to platí rovnako o matke do konca deviateho mesiaca po pôrode a o dojčiacej profesionálnej vojačke.

Profesionálna vojačka má nárok na vyrovnávaciu dávku, ak je počas tehotenstva, alebo ak je počas materstva do konca deviateho mesiaca po pôrode prevedená na výkon inej služby, a inej funkcie alebo ustanovená do inej vhodnej funkcie preto, že činnosť, ktorú predtým vykonávala, je zakázaná tehotným ženám, alebo preto, že podľa lekárskeho posudku ohrozuje jej tehotenstvo a že pri výkone služby, na ktorú je prevedená, dosahuje bez svojho zavinenia profesionálna vojačka nižší služobný plat ako pri výkone služby, ktorú vykonávala pred prevedením. Profesionálna vojačka má podľa o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov nárok aj na poberanie materského príspevku. Profesionálnej vojačke vzniká nárok na materské od začiatku šiesteho týždňa pred očakávaným dňom pôrodu určeným lekárom, najskôr od začiatku ôsmeho týždňa pred týmto dňom, a ak porodila skôr, odo dňa pôrodu. *Zákon č. 281/2015 Z. z. upravuje základné pracovno-právne vzťahy tak, aby boli diskriminačne neutrálne.* Legislatíva vo všeobecnosti však nemá ambíciu dynamicky riešiť problémy, ktoré môžu nastať pri jej uplatňovaní. Z tohto dôvodu rezort obrany v oblasti uplatňovania rodovej rovnosti prijal v roku 2013 Plán rodovej rovnosti rezortu Ministerstva obrany Slovenskej republiky.

Východiskovým dokumentom na riešenie otázok rodovej rovnosti v rezorte obrany je Plán rodovej rovnosti rezortu Ministerstva obrany Slovenskej republiky (ďalej len „rezortný plán“) č.p.: SELUZ-27-12/2013-OdSP, ktorý schválil minister obrany Slovenskej republiky 27. septembra 2013⁴⁵. Tento dokument bol vypracovaný na základe odporúčania Audítorskej správy č. 7/2012 z výkonu vnútorného auditu na SEOPMVL č.p.: ÚVA-29-14/2012 zo dňa 21.1.2013. Rezortný plán obsahuje základné ciele a úlohy rezortu obrany v oblasti rodovej rovnosti. Rezortný plán je zameraný na zisťovanie a elimináciu rodovej diskriminácie v rezorte. Reflektuje špecifiká rezortu obrany, ktoré sa zakladajú na jeho prevažne maskulínnom charaktere, a ktoré vyplývajú z úloh ministerstva obrany, ako aj zo záväzkov z členstva Slovenskej republiky v Severoatlantickej aliancii. Rezortný plán vo veľkej miere napĺňa ideový zámer schválenej Celoštátnej stratégie rodovej rovnosti (ďalej len „celoštátna stratégia“) a na ňu nadväzujúci Akčný plán rodovej rovnosti na roky 2014 – 2019 (ďalej len „akčný plán“)⁴⁶. Oba strategické dokumenty vychádzajú z poznatkov, že rodové nerovnosti v pracovnom procese spôsobuje na Slovensku niekoľko navzájom sa ovplyvňujúcich faktorov. Patria k nim najmä tradičné rozdelenie rodových rolí, nízka znalosť svojich práv a agendy rodovej rovnosti, nedostatok vyrovnávacích opatrení a v neposlednom rade aj nedostatok služieb pre lepšie zosúladenie rodinného a pracovného života. Ciele celoštátnej stratégie a akčného plánu sú postavené na myšlienke, že dosiahnutie rodovej rovnosti nie je možné,

⁴⁵Rezortný plán bol v roku 2015 aktualizovaný schválením informačnej správy č. SELUZ-35-3/2015-OdSP 8.4. 2015 ministrom obrany o nové úlohy vyplývajúce z prijatia Celoštátnej stratégie rodovej rovnosti v Slovenskej republike na roky 2014-2019 a nadväzujúceho akčného plánu.

⁴⁶ Dokumenty boli prijaté uznesením Vlády Slovenskej republiky č. 574 z 20. novembra 2014.



pokiaľ existujú v určitých oblastiach obmedzenia v uplatňovaní ľudských práv žien, resp. mužov. Rezortný plán poukázal na to, že oblasti uplatňovania rodovej rovnosti nie sú zásadné systémové nedostatky.

Existujú však niektoré riziká a bariéry, ktoré si vyžadujú zvýšenú pozornosť a prijatie efektívnych riešení a opatrení. Tieto riziká pramenia najmä z plnenia špecifických úloh rezortu obrany. K identifikovaným rizikám a bariéram patria najmä *riziko rodovej diskriminácie* na pracovisku a pri výkone služby v zahraničných operáciách. V ozbrojených silách je objektívne menší podiel zamestnaných žien, s čím súvisí aj ich *nerovnomerné zastúpenie v horizontálnej a vertikálnej štruktúre rezortu obrany*. Tento nerovnomerný stav však nie je výsledkom rodovej diskriminácie, ale tradičného maskulínneho usporiadania organizácie. Rezortný plán v rámci svojej analytickej časti skonštatoval *možnú existenciu potenciálnych rizík pre profesionálne vojačky, ktoré môžu mať negatívny vplyv na ich služobnú kariéru, resp. môžu byť pre ženy v ozbrojených silách zdrojom rodovej diskriminácie*. Z pohľadu prístupu k riešeniu potenciálnych rizík pre služobnú kariéru profesionálnych vojačiek, rezortný plán reflektuje celostný prístup k tejto problematike v zmysle formulácie úloh, ktoré rezortu obrany umožňujú prejsť od zmapovania aktuálneho stavu k formulácii vývojových tendencií zastúpenia žien v ozbrojených silách v horizontálnej i vertikálnej rovine na základe údajov získaných z rezortných databáz a z výskumov. Získanie týchto informácií umožňuje následne určiť do akej miery je nerovnomerné zastúpenie žien výsledkom určitých prirodzených procesov vyplývajúcich z objektívnych skutočností ako je napríklad otvorenie sa ozbrojených síl verejnosti v roku 2005, kariérne preferencie samotných profesionálnych vojakov a vojačiek, resp. do akej miery sa do tohto nerovnomerného zastúpenia premieta existencia vnútorných či vonkajších bariér, priamej alebo nepriamej diskriminácie. Tieto informácie tak pomôžu prijatiu efektívnych opatrení a nastaveniu parametrov služobnej kariéry profesionálnych vojakov a vojačiek. Pričom cieľom nie je umelé vytváranie kvót pre ženy na „optimalizáciu“ miery ich zastúpenia v ozbrojených silách, ale vytvorenie transparentného prostredia, ktoré bude v maximálnej miere limitovať diskriminačné prvky v služobnej kariére a tvorbu podporných projektov na elimináciu diskriminácie.

ZÁVER

Článok je zhrnutím analytickej činnosti a niektorých výstupov z projektu Ľudsko-právne aspekty organizácie vojsk, ktorý je výsledkom dvojročnej analytickej a publikačnej činnosti a spolupráce Katedry spoločenských vied a jazykov Akadémie ozbrojených síl v L. Mikuláši a Sekcie ľudských zdrojov Ministerstva obrany Slovenskej republiky za roky 2016-2017. Za podstatné sme pokladali aplikovať všeobecné pojmy z oblasti rodovej rovnosti do prostredia Ozbrojených síl Slovenskej republiky, zhromaždiť všeobecné dokumenty a smernice, taktiež analyzovať výsledky výskumov rezortu obrany a vedeckú činnosť Katedry spoločenských vied a jazykov. Špecifickú oblasť, ktorú sme v projekte rozpracovali s a následne analyzovali tvoria vojenské dokumenty a smernice týkajúce a domáceho a medzinárodného krízového manažmentu, ktorých aktualizácia neustále prebieha.⁴⁷ V projekte Ľudsko-právne aspekty organizácie vojsk sme položili dôraz na systémový prístup, filozofické, legislatívne či sociálne východiská tejto problematiky, zdôraznili sme že je potrebné pracovať s diverzity prístupom a perspektívou rodovej rovnosti. Za dôležité pokladáme :

⁴⁷NATO - Topic: Gender balance and diversity in NATO [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64099.htm



- Poukázať na trendy v modernizácii organizačnej kultúry z hľadiska uplatňovania ľudských práv v období globalizačných výziev, asymetrickej bezpečnosti, prínosu manažmentu rozmanitosti a rodovej rovnosti.
- Analyzovať potenciálne zdroje napätia vyplývajúce zo zvyšujúcej sa rôznorodosti pracovníkov v spoločnosti –ale aj v ozbrojených silách, poukázať na výhody a nevýhody rôznorodosti zamestnancov a zamestnankýň z hľadiska príslušnosti k pohlaviu.
- Otvoriť diskusiu o konkrétnych krokoch premeny prístupu zamestnávateľských organizácií, s dôrazom na rozmanitosť - diverzitu, rešpektovanie ľudských práv a najmä práva na rovnosť a dôstojnosť, a to pri prijímaní zamestnancov a zamestnankýň, ich zamestnávaní, odmeňovaní, vzdelávaní či ďalších rozhodovaniach o nich.
- Upozorniť na princípy a význam dokumentov rodovej rovnosti EU a Slovenska, ku ktorým sa Slovenská republika zaviazala - najmä AKČNÝ PLÁN RODOVEJ ROVNOSTI 2014-2019⁴⁸ a HORIZONT 2020⁴⁹, tiež AGENDA 2030 ktoré sa zameriavajú na trvalo udržateľný rozvoj, na zvyšovanie excelentnosti a konkurencieschopnosti Európy, týkajú sa mužov aj žien a sú zodpovedným prístupom k spoločnosti, organizácii aj rodine.
- Aplikovať diverzity prístup do medzinárodného krízového manažmentu, akceptovať odporúčania REZOLÚCIE BEZPEČNOSTNEJ RADY OSN (UNSCR 1325) A INTEGRÁCIE RODOVÉHO HLADISKA DO VELITEĽSKEJ ŠTRUKTÚRY NATO a MKM⁵⁰, ktorá sa osobitne zaoberá vplyvom vojen na ženy a rovnocennej participácie žien a mužov k vyriešeniu konfliktov a trvalo udržateľnému mier

Zohľadňovanie nových trendov v manažmente ľudských zdrojov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky si vyžaduje zaviesť rodovú perspektívu a filozofiu diverzity manažmentu pri hodnotení všetkých nových projektov a programov aj v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

LITERATÚRA:

1. Agenda 2030. [citované 23.3.2018]. Dostupné na internete: <https://www.vicemier.gov.sk/index.php/investicie/agenda-2030/index.html>
2. AKČNÝ PLÁN RODOVEJ ROVNOSTI 2014-2019 [online] 16. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: http://diskriminacia.sk/wp/wp-content/uploads/Akcnny_plan_RR_final_w.pdf
3. Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business, Stanford University, in: Lubelcová, G., *Sociálne podnikanie ako sociálna inovácia*. [cit. 2018-02-01] Dostupné na: <http://www.fphil.uniba.sk/cesiuk>.

⁴⁸AKČNÝ PLÁN RODOVEJ ROVNOSTI 2014-2019 [online] 16. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: http://diskriminacia.sk/wp/wp-content/uploads/Akcnny_plan_RR_final_w.pdf

⁴⁹HORIZONT 2020 [online] 40. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na

internet: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SK_KI0213413SKN.pdf

⁵⁰Rezolúcia BR OSN 1265. 1999 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N99/267/94/PDF/N9926794.pdf?OpenElement>

Rezolúcia BR OSN 1325. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))

Rezolúcia BR OSN 1820. 2008 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820\(2008\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820(2008))

Rezolúcia BR OSN 1889. 2009 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889\(2009\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889(2009))

Rezolúcia BR OSN 2106. 2013 [online]. 6 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106\(2013\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106(2013))

Rezolúcia BR OSN 2242. 2015 [online]. 7. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete: [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2242\(2015\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2242(2015))



4. CZIRÁK P., 2017a. *Ľudské práva a ich uplatňovanie v ozbrojených silách*. In Vojenská OSVETA 2.časť 2017. ISBN 978-80-89609-15-4. s. 45-63.
5. *Európsky dohovor o ochrane ľudských práv a základných slobôd*.. Dostupné na internete: http://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2012/06/EU_dohovor_LP.pdf
6. HORIZONT 2020 [online] 40. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SK_KI0213413SKN.pdf
http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64099.htm
7. GRABOWSKA, Magdalena. Pekinská akčná platforma v kontexte globalizácie. *ASPEKTin - feministický webzin*. ISSN 1225-8982. Uverejnené 10. mája 2011. Získané 3. októbra 2017. Dostupné na internete: http://www.aspekt.sk/aspekt_in.php?content=clanok&rubrika=25&IDclanok=662.
8. JURČÁK V. akol.: „Analýza bezpečnostného prostredia a bezpečnostných hrozieb v priestore nasadenia ozbrojených síl v rámci operácií MKM. Záverečná správa oriešení vedeckého projektu AGMO 8 „Analýza bezpečnostného prostredia, rizík a možnosti eliminácie hrozieb“. AOS Liptovský Mikuláš 2010. 60s
9. KRAJČÍKOVÁ, Jana. Sociálny štát (2) - V treťom tisícoročí [online]. E-polis.cz, 16. leden 2007. [cit. 2017-02-01].Dostupné na internete: ISSN 1801-1438.: <http://www.e-polis.cz/clanek/socialny-stat-2-v-tretom-tisicoroci.html>
10. KUSÝ, M.: Problematika ľudských práv. In: *Politológia – vybrané kapitoly*. Univerzita Komenského, Bratislava 1998, s. 136–165. Dostupné tiež na www.europrofem.org
11. MARENČINOVÁ, V. 2016. Feministický prístup k skúmaniu vybraných bezpečnostných problémov. In: *Bezpečnostné fórum 2016*. Zborník vedeckých prác. I. zväzok. Banská Bystrica : Belianum, 2016. ISBN 978-80-557-1093-8, s. 351-356.
12. MARTINSKÁ, M., - ČUKAN, K., - CZIRÁK, P. 2017 Rodová rovnosť v ozbrojených silách : vedecká monografia - 1. vyd. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2017. - 142 s. - ISBN 978-80-8040-556-4.
13. MARTINSKÁ, M. 2009.Premeny genderových rozdielov v kontexte multikultúrneho bezpečnostného prostredia.In: *Bezpečnosť a bezpečnostná veda* : zborník vedeckých a odborných prác : [medzinárodná vedecká konferencia : 7.-8.10.2009, Liptovský Ján]. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika. ISBN 978-80-8040-372-0. s.155-160.
14. MARTINSKÁ, M. 2008.Bezpečné multikultúrne prostredie In: *Riadenie bezpečnosti zložitých systémov* [elektronický zdroj]: Zborník elektronických verzií príspevkov z medzinárodného vedecko-odborného seminára. 21.-25.01.2008 Liptovský Mikuláš. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, ISBN 978-80-8040-334-8. 5 s.
15. MATIS, J. 2008. Kultúra vojenskej organizácie – multidimenzionálny fenomén. In: *Organizačná kultúra Ozbrojených síl Slovenskej republiky*. Zborník elektronických verzií príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl,s. 10. ISBN 978-80-8040-351-5.
16. MATIS, J. - MARTINSKÁ, M. Ozbrojené sily ako genderovo integrovaná organizácia [Armed forces as a gender-integrated organization] / Matis Jozef, Martinská Mária. In: *Riadenie bezpečnosti zložitých systémov 2011* : medzinárodný vedecký seminár : 21.-25. februára 2011. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2011. - ISBN 978-80-8040-417-8. - s. 119-126.



17. MATIS, J., HAMAJ, P., MARTINSKÁ, M. 2008. *Sociológia armády : základy sociológie vojny a armády pre príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky* . 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši, 273 s. ISBN 978-80-8040-361-4.
18. Národná stratégia pre globálne vzdelávanie na obdobie rokov 2012 až 2016 [cit. 2019-05-03]. Dostupné na internete:
<https://www.mzv.sk/documents/30297/2649510/National+Strategy+for+Global+Education+for+2012+-+2016>.
19. NATO - Topic: Gender balance and diversity in NATO [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
20. *Rezolúcia BR OSN 1265*. 1999 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N99/267/94/PDF/N9926794.pdf?OpenElement>
21. *Rezolúcia BR OSN 1325*. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))
22. *Rezolúcia BR OSN 1325*. 2000 [online]. 4 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
<[<http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325\(2000\)>](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1325(2000))>
23. *Rezolúcia BR OSN 1820*. 2008 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820\(2008\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1820(2008))
24. *Rezolúcia BR OSN 1889*. 2009 [online]. 5 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889\(2009\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1889(2009))
25. *Rezolúcia BR OSN 2106*. 2013 [online]. 6 s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106\(2013\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2106(2013))
26. *Rezolúcia BR OSN 2242*. 2015 [online] 7. s. [cit. 2016-11-28]. Dostupné na internete:
[http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2242\(2015\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2242(2015))
27. RÜHLE, M.: Nástroje „mäkkej bezpečnosti“ NATO. In: *Euro-Atlantic Quarterly*, č.: 3 z roku 2006, s. 6 – 7.)
28. SCHULER 1989. Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change. In: *Human Resource Planning*, Vol. 12, No 4
29. VOLNER Š.: *Nová teória bezpečnosti. Teoreticko-metodologické východiská*. Bratia Sabovci, s. r. o. Zvolen 2005. ISBN 80-89029-99-X. S. 7.

PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl Slovenskej republiky

gen. M.R. Štefánika

Liptovský Mikuláš

031 01

maria.martinska@centrum.sk



ŠTÁTNA SLUŽBA AKO PRÁVNY VZŤAH

CIVIL SERVICE AS A LEGAL RELATIONSHIP

Juraj MEZEI

Abstrakt:

Príspevok autora sa zaoberá vývojom štátnej služby, resp. právnych pomerov pri výkone štátnej služby v právnom poriadku SR. Jeho pozornosť smeruje k analýze vyvíjajúcej sa reglementácie problematiky v medzinárodnom a európskom kontexte, ako aj analýze niektorých prvkov štátnozamestnaneckých vzťahov, osobitne k analýze predmetu a obsahu štátnej služby ako právneho vzťahu. Snahou autora je tiež zaradenie štátnej služby vykonávanej v SR do jednotlivých systémov štátnej služby. Rovnako na základe analýzy právneho postavenia štátneho zamestnanca (status), vyslovuje niektoré návrhy „de lege ferenda“ štátnej služby.

Kľúčové slová: štátna, služba, služobný, pomer, štátnozamestnanecký, vzťah, systém.

Abstract:

The contribution deals with the role of Civil Service in the Slovak law order. The attention is being paid to the analysis of some elements of Civil service relations, in particular, to analyse the subject and content of the Civil service as a legal relationship. The author's attempt is also to examine individual civil service systems in an international and European context. Similarly, based on an analysis of the legal status of a civil servant, he synthesizes new findings on the further development of the civil service.

Keywords: state, service, civil, public, relationship, system.

ÚVOD

Každá činnosť nadriadeného pri manažmente ľudských zdrojov v ozbrojených bezpečnostných zboroch, ozbrojených zboroch, záchranných zboroch a ozbrojených silách je nevyhnutne determinovaná platnou legislatívou. Znalosť problematiky štátnej služby v intenciách medzinárodnej a európskej reglementácie, jej historických konotácií, systému a miesta v právnom poriadku SR, ako aj znalosť zákonnej a podzákonnej úpravy služobného pomeru príslušníkov daného zboru či ozbrojených síl a vôbec aj znalosť práva tvorí základný a neodmysliteľný rámec vedomostí, ktoré si musí osvojiť každý jednotlivец disponujúci manažérskymi kompetenciami, ktoré realizuje voči ostatným, podriadeným príslušníkom.

1. VÝVOJ ŠTÁTNEJ SLUŽBY PO ROKU 1989

Zmenou spoločenského zriadenia a transformáciou na tržové hospodárstvo, sa jednotná koncepcia pracovnoprávných vzťahov prijatá socialistickým kabinetom stala neudržateľnou. Nové fenomény ako konkurencia na trhu práce a nezamestnanosť determinujú potreba uvoľniť kogentne regulovaný pracovný pomer a prispôbiť ho novým skutočnostiam.

Predstavitelia vtedajšej politickej moci si postupne osvojili kritické názory odbornej verejnosti a to nielen na úpravu pracovného pomeru, ale aj na unifikované koncipovanú štátnu službu, čo v konečnom dôsledku viedlo k obnove samostatnej právnej úpravy štátnej služby.



Vyskytli sa však neočakávané prekážky pri odčleneňovaní štátnej služby od všeobecnej právnej úpravy Zákonníka práce (ZP). Jednotlivé snahy stroskotávali na finálnej neochote zákonodarcov, čo viedlo len k čiastočným zmenám v generálnej právnej úprave – ZP, zatiaľ čo mechanizmy trhového hospodárstva neustále rozširovali spoločenskú objednávku po legislatívnej zmene.

Definitívne odčlenené služobného pomeru od pracovného pomeru, bolo realizované zákonom č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície. Išlo vôbec o prvú normu v nových spoločensko-politických pomeroch, ktorá nahradila zákon o služobnom pomere príslušníkov PZ¹ (zákon č. 410/1991 Zb.) a ktorá definitívne pretrhla akúkoľvek naviazanosť právnej úpravy služobného pomeru na ZP (odstraňuje sa delegovaná pôsobnosť ZP) a s prihliadnutím na súčasný vývoj spoločnosti koncepcie nadviazala na kariérny systém štátnej služby tak, ako bol zakotvený zákonom č. 15/1914 R. z. o služobnom pomere štátnych úradníkov a štátnych zriadencov (služobná pragmatika). Základom sa teda opätovne stal služobný pomer kreovaný na administratívnej metóde právnej regulácie, ktorá bola v minulosti použitá aj na výstavbu služobnej pragmatiky. „Uvedený zákon legislatívne rozšíril a vzájomne oddelil kvalitatívne rozdielny pracovný vzťah (služobný pomer) príslušníkov PZ od súkromnoprávných pracovných pomerov.“² Historicky prvá (a je potrebné dodať, že aj posledná) autonómnosť zákona č. 73/1998 Z. z. vyplynula najmä z pripravovanej koncepcie výrazne liberálneho ZP, kde pre výrazné verejnoprávne prvky štátnej služby nebol priestor a to pre rozpor s realizáciou štátnej moci.

Po tom, ako sa služobný pomer policajtov dokázal plne osamostatniť od právnej úpravy ZP bol následne prehodnotený celý obsah ZP so zistením, že po všetkých uskutočnených zmenách legislatívne znenie ZP nevyhovovalo ani pracovnoprávnym vzťahom v súkromnej sfére, nakoľko aplikačná prax ukazovala požiadavku podstatne väčšej miery zmluvnej voľnosti, než akú mohli účastníci mať dovtedy. Právna úprava ZP nevyhovovala ani štátnej službe (tzv. „civilnej“), pretože požiadavky ako efektívne vykonávanie štátnych úloh, nestrannosť, morálnosť, profesionalita a pod. definované modernou spoločnosťou, viedli k zmene reglementácie štátnej služby byť nevyhnutne spojenej s motiváciou a primeranou stabilizáciou jej zamestnancov.

Je potrebné dodať, že okrem právnej úpravy služobného pomeru policajtov nie je autonómna žiadna právna úprava štátnej služby. Faktom je aj postupne prehlbujúca sa výrazná hypertrofia právnej úpravy štátnej služby, ktorá je aj v súčasnosti naviazaná na ZP či už delegovane, resp. subsidiárne (u hasičov, horských záchranárov, príslušníkov Finančnej správy, profesionálnych vojakov, prokurátorov).

Zadefinovaná potreba rozšírenia dispozitívnosti a s tým spojeného výrazného rozširovania zmluvnej autonómie subjektov pracovného pomeru, celkovej liberalizácie a deregulácie, zvýšenia flexibility pracovných vzťahov na jednej strane, potreba modernej a efektívnej štátnej služby na strane druhej a ich zladenie s právom EÚ napokon vyústili do rekodifikácie pracovného práva,³ kedy došlo k rozčleneniu dovtedy platného ZP na 3 relatívne samostatné právne predpisy:⁴

- ZP (zákon č. 311/2001 Z. z.),
- zákon o štátnej službe (zákon č. 312/2001 Z. z.) a
- zákon o verejnej službe (zákon č. 313/2001 Z. z.)

Týmto sa štátna služba, ale aj verejná služba definitívne *de iure* odčlenila od právnej úpravy ZP, aj keď s určitými prvkami previazanosti vo forme delegovanej, resp. subsidiárnej pôsobnosti ZP ako všeobecnej pracovnoprávnej normy (*lex generalis*). Pre úplnosť je potrebné dodať, že okrem spomínanej

¹ zákon č. 410/1991 Zb. o služobnom pomere príslušníkov PZ SR.

² KURIL, J. 2000. Základné teoretické otázky služobného pomeru príslušníkov PZ. s. 37

³ prvá kodifikácia bola zákonom č. 65/1965 Zb.

⁴ zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

zákon č. 313/2001 Z. z. o verejnej službe



trojice zákonov však existovala aj osobitná právna úprava služobných pomerov (policajtov, vojakov, colníkov a hasičov).

Upustilo sa aj od unifikovanej koncepcie právnej úpravy pracovnoprávnych vzťahov. Hoci sa doktrína kde štátni a verejní zamestnanci majú osobitnú právnu úpravu javila ako porovnateľná s modernými právnymi úpravami viacerých vyspelých demokratických štátov sveta, nebolo tomu tak. Postupne (a pomerne skoro) vtedajšia exekutíva zmenila svoju optiku v systémovom nazeraní na problematiku verejnej služby (definovanej zákonom o verejnej službe). Preto bol ako prvý (po dvoch rokoch účinnosti) zrušený zákon o verejnej službe ktorý bol nahradený trojicou zákonov⁵:

1. o výkone práce vo verejnom záujme (zák. č. 552/2003 Z. z.),
2. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri vykonávaní práce vo verejnom záujme (zák. č. 553/2003 Z. z.) a
3. o zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone verejnej moci (zák. č. 514/2003 Z. z.).

Dôvodom tejto bezpochyby skorej zmeny právnej úpravy verejnej služby bola odôvodňovaná potrebou zakotvenia chýbajúcej disciplinárnej zodpovednosti po vzore štátnej služby aj u verejných zamestnancov. Táto myšlienka však bola NR SR odmietnutá čím de facto aj celá navrhovaná právna úprava stratila opodstatnenie (pretože iné podstatné zmeny neboli). Napriek tomu predkladateľ svoj návrh nestiahol späť a tak došlo k bezdôvodnému prehĺbeniu hypertrofie právnej úpravy verejnej služby.

Po rozčlenení zákona o verejnej službe sa však činnosť chápaná ako „verejná služba“ prestala právne označovať ako „služba“, ale nová právna úprava ju ponímala ako „prácu vo verejnom záujme“ aj s prevažným uplatňovaním ZP ako všeobecnej pracovnoprávnej normy.⁶

V podmienkach globalizačných tendencií zjednocujúcej sa Európy, aj štátna služba, v mnohých oblastiach ešte rigidná, podliehajúca dynamickému vývoju spoločnosti, štátu a práva, však musela svoje miesto v právnom systéme neustále obhajovať. Verejnosť čoraz hlasnejšie prejavovala svoje názory zdôrazňujúce neprimeranú nákladnosť, neefektívnosť a archaizmus uplatňovaného (kariérneho) systému štátnej služby a volala po novej, modernej a výkonnej koncepcii vzťahov vykonávaných v štátnej službe. Dôvodnosť a existencia odčleneného systému štátnej služby požívala značnú kritiku nielen z vyššie uvedených dôvodov, ale neskôr aj z dôvodu potreby zavedenia reštriktívnych opatrení v dôsledku prebiehajúcej hospodárskej krízy.

Tieto skutočnosti napokon viedli zrušeniu zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe, ktorý bol nahradený novým zákonom č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe. Pôvodný zákon o štátnej službe (zák. č. 312/2001 Z. z.) bol budovaný na meritokratickom – kariérnom systéme štátnej služby, hoci už výrazným prienikom flexibilných prvkov pozičného systému. Napokon však boli prijaté ďalšie zmeny tohto zákona, ktoré pôvodne politicky neutrálnu koncepciu štátnej služby (s úradom pre štátnu službu) vrátili späť do politického vplyvu exekutívy (riadenú Úradom vlády). Zmeny v právnej úprave výrazne modifikovali aj viaceré princípy, na ktorých bola štátna služba pôvodným zákonom budovaná. Aplikácia prax rovnako priniesla aj nefunkčnosť viacerých mnohokrát inovatívnych inštitútov (nominovaná štátna služba, fast track systém, a pod.). Prijatie nového zákona o štátnej službe (zák. č. 400/2009 Z. z.) teda bolo prakticky politickým rozhodnutím, ktoré viedlo k väčšej politicizácii (patronátnej) štátnej služby, jej agenturizácii (neexistencia celonárodného koordinačného orgánu) a zníženej transparentnosti (uchádzač sa nedozvedel o dôvode odmietnutia v prípade tzv. výberu) a i.

Kritika EÚ a pomerne turbulentné zmeny (nielen) v systémovom nazeraní na štátnu službu napokon viedli aj k zrušeniu tohto zákona a k prijatiu už súčasne platného zákona o štátnej službe⁷ (zák. č. 55/2017 Z. z.). Tento bol prijatý v rámci reformy ESO – efektívna a otvorená štátna správa a bol reakciou na pomerne vysoké ukazovatele fluktuácie (spojené s politickým cyklom) a politicizácie štátnych

⁵ zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme

zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri vykonávaní práce vo verejnom záujme

zákon č. 514/2003 Z. z. o zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone verejnej moci a o zmene niektorých zákonov

⁶ rovnako tak bolo aj v prípade predchádzajúcej úpravy zák. č. 313/2001 Z. z. o verejnej službe

⁷ Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov



zamestnancov, ktoré boli konštatované aj v špecifických odporúčaní EÚ adresovaných SR.⁸ Motiváciou však bolo aj zahrnutie inštitucionálnych a administratívnych kapacít na čerpanie eurofondov.⁹

Na základe týchto a ďalších historických poznatkov možno skonštatovať, že prijatie pokrokovej právnej úpravy štátnej služby budovanej na meritokratických princípoch bolo v SR spravidla vynútené zvonka politikou EÚ (najmä zák. č. 312/2001 Z. z., resp. zák. č. 55/2017 Z. z.) a v zásade každé ďalšie úpravy (novelizácie) zákona znamenali odklon od meritokratických princípov a snahu o hlbší prienik politickej patronáže do štátnej služby.

Zhrnutím je možné konštatovať, že v súčasnosti rámcovú právnu úpravu štátnej služby v SR tvoria nasledovné zákony:

- ❖ **upravujúce štátnozamestnanecký pomer¹⁰:**
 1. o štátnej službe (zák. č. 55/2017 Z. z.),
 2. o zahraničnej službe (zák. č. 151/2010 Z. z.),
 3. o súdnych úradníkoch (zák. č. 549/2003 Z. z.),
 4. o probačných a mediačných úradníkoch (zák. č. 550/2003 Z. z.).
- ❖ **upravujúce služobný pomer¹¹:**
 5. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície (zák. č. 73/1998 Z. z.),
 6. o štátnej službe colníkov (zák. č. 200/1998 Z. z.),
 7. o prokurátoroch a právnych čakaťoch prokuratúry (zák. č. 154/2001 Z. z.),
 8. o Hasičskom a záchrannom zbore (zák. č. 315/2001 Z. z.) a
 9. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR (zák. č. 281/2015 Z. z.).

2. ŠTÁTNOZAMESTNANECKÉ VZŤAHY A PRÁVNE VZŤAHY PRI VYKONÁVANÍ SLUŽOBNÉHO POMERU

Zákon o štátnej službe¹² však nedefinuje vzťahy pri vykonávaní štátnej služby jednotne napr. ako *štátnozamestnanecké vzťahy*, ale dualisticky koncipuje právne vzťahy pri výkone štátnej služby ako subsystém:

- štátnozamestnaneckých vzťahov a
- právnych vzťahov pri vykonávaní služobného pomeru,¹³

pričom reglementácia definuje v každom z nich jeden druh právneho vzťahu (štátnozamestnanecký pomer a služobný pomer). Štátnozamestnanecké vzťahy sa v podmienkach SR

⁸ odporúčanie rady EÚ (2014), ktoré sa týka národného programu reforiem Slovenska na rok 2014 a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability Slovenska na rok 2014 (2014/C 247/23)

⁹ STAROŇOVÁ, K., STAŇOVÁ, L., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. 2014. Systémy štátnej služby - Koncepty a trendy. s. 42

¹⁰ zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
zák. č. 151/2010 Z. z. o zahraničnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
zák. č. 549/2003 Z. z. o súdnych úradníkoch,

zák. č. 550/2003 Z. z. o probačných a mediačných úradníkoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

¹¹ zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície,

zák. č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení ďalších zákonov,

zák. č. 154/2001 Z. z. o prokurátoroch a právnych čakaťoch prokuratúry,

zák. č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore a

zák. č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

¹² pozri zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

¹³ ibidem § 17 ods. 2 a § 19 ods. 1



vykonávajú v *štátnozamestnaneckom pomere* (tzv. civilná štátna služba) a právne vzťahy pri vykonávaní služobného pomeru sa realizujú v *služobnom pomere* (tzv. uniformovaná štátna služba).

Štátnozamestnanecký pomer a služobný pomer sú teda dva právne vzťahy prostredníctvom ktorých dochádza k realizácii štátnej služby, no s odlišným právnym režimom. Tieto odlišnosti v právnej úprave sú determinované uplatňovaním zásad odlišných systémov štátnej služby (kariérneho systému štátnej služby v služobných pomeroch resp. pozičného systému štátnej služby v štátnozamestnaneckých pomeroch). Odlišujúcou črtou v podmienkach SR je aj to, že zatiaľ čo štátnozamestnanecký pomer je budovaný na prevažne občianskej metóde právnej regulácie, služobný pomer je vystavaný na prevažne administratívnej metóde právnej regulácie. Uvedené odlišnosti majú o i. za následok inú úroveň prieniku inštitútov typických pre súkromné právo do týchto právnych vzťahov, ktoré boli historicky kreované ako vzťahy verejnoprávne (i keď od samého počiatku, ale aj počas ich vývoja bolo možné pozorovať rozdiely). V konečnom dôsledku, a vyplývajú aj so súčasnej reglementácie, sú do štátnozamestnaneckého pomeru premietnuté viaceré súkromnoprávne inštitúty (najmä rôzne podoby zmluvných dojednaní a iné inštitúty prevzaté zo ZP), zatiaľ čo tieto v služobnom pomere spravidla absentujú.

Služobný pomer je aj v súčasnosti definovaný súborom špecifických znakov, ktoré ho charakterizujú ako verejnoprávny vzťah:¹⁴

- spôsob vzniku: služobný pomer vzniká na základe rozhodnutia (individuálneho právneho aktu);
- služobný pomer sa zakladá k štátu: (štát v služobnom pomere vystupuje ako zamestnávateľský subjekt);
- v služobnom pomere sa uplatňuje definitíva, (t. j. stabilita zamestnaneckého vzťahu), ako aj niektoré ďalšie kompenzačné opatrenia;
- v služobnom pomere sa uplatňuje právne garantovaný služobný a platový postup (služobný pomer vychádza z princípov kariérneho systému štátnej služby);
- v služobnom pomere sa dôsledne uplatňuje disciplinárna zodpovednosť (disciplinárna zodpovednosť je jedným z charakteristických znakov služobného pomeru);
- právna úprava služobného pomeru policajtov je osobitná, autonómna;
- spôsob riešenia sporov (zodpovedá vzťahom nadriadenosti a podriadenosti, v prípade sporu rozhoduje príslušný nadriadený a až následne správny súd).

Vo všetkých týchto znakoch sa premieta buď nerovné postavenie subjektov a/alebo kogentnosť právnej úpravy, prípadne aj absencia zmluvnej voľnosti, čo je dôkazom uplatňovania administratívnej metódy právnej regulácie.

Tieto znaky, ktoré charakterizujú služobný pomer ako verejnoprávny vzťah však z veľkej časti absentujú v prípade štátnozamestnaneckého pomeru. Pre štátnozamestnanecký pomer je typický prevažne vznik na základe služobnej zmluvy (je zjavná podobnosť s pracovnou zmluvou), v štátnozamestnaneckom pomere sa neuplatňuje definitíva a ani sa neuplatňujú kompenzačné opatrenia, disciplinárna zodpovednosť je výrazne obmedzená (v prípade porušenia povinností zo strany štátneho zamestnanca je ten obdobne ako v prípade pracovného pomeru spravidla riešený personálne), právna úprava nie je autonómna a je výrazne naviazaná na ZP, riešenie sporov sa nezveruje nadriadenému, ale rieši ich súd v občianskom konaní podľa CSP a tiež je možné vo viacerých inštitútoch relevantne prejsť zmluvnú slobodu subjektu.

Zmeny v systémovom nazeraní na pracovnoprávnu problematiku zamestnancov v nepodnikateľskej sfére sa však nedotkli iba právnej úpravy štátnozamestnaneckého pomeru, ale aj v právnej úprave výkonu práce vo verejnom záujme (nahradenie zákona č. 313/2001 Z. z. o verejnej službe zákonom č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme). Aj v tomto prípade došlo k zmene v dôsledku zdĺhavosti a prílišného formalizmu v personálnych veciach.

¹⁴ KURIL, J. a kol. 2010. Služobný pomer príslušníkov PZ. s. 39



Hoci je možné pozorovať odlišnosti v metóde právnej regulácie štátnozamestnaneckého pomeru a služobného pomeru, na druhej strane je potrebné skonštatovať, že sa v oboch vzťahoch premietajú rovnaké základné princípy verejnej služby ako neutralita, zákonnosť, profesionalita, stabilita, transparentné zamestnávanie a odmeňovanie, efektívne riadenie a rovnaké zaobchádzanie.

3. ŠTÁTNA SLUŽBA V PRÁVNOM PORIADKU SR

Prienikom právnej reglementácie a teórie pracovného práva je možné definovať pracovný vzťah ako:

1. pracovnoprávny vzťah; ktorý je právnou úpravou diferencovaný na:
 - **pracovný pomer** spravidla založený pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom (§ 42 ZP a nasl.),
 - **iný pracovnoprávny vzťah** založený niektorou z dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, tak ako ZP upravuje vo svojej 9. časti (§ 223 až § 228a ZP). Ide o pracovnoprávny vzťah založený:
 - dohodou o brigádnickej práci študenta,
 - dohodou o pracovnej činnosti a
 - dohodou o vykonaní práce,
 - **vzťah medzi členom družstva a družstvom**, ak je súčasťou ich vzťahu aj pracovnoprávny vzťah (§ 4 ZP)
2. obdobný pracovný vzťah; t. j. vzťah obdobný pracovnému pomeru resp. vzťah, ktorý sa zakladá podľa osobitných predpisov (jeho primárna právna úprava je odlišná od ZP). Ide najmä o štátnozamestnanecké vzťahy alebo vzťahy pri vykonávaní služobného pomeru.¹⁵

V uvedenom zmysle by bolo možné za pracovnoprávny vzťah v širšom slova zmysle považovať aj štátnu službu, resp. konkrétne štátnozamestnanecký a služobný pomer.¹⁶ Nie však celá odborná verejnosť poníma štátnu službu ako pracovnoprávny vzťah. Existujú vymedzenia, na základe ktorých je možné klasifikovať právne vzťahy pri výkone štátnej služby ako vzťahy administratívne.¹⁷ „Administratívny vzťah je taký vzťah, ktorý vzniká (zaniká) v oblasti verejnej správy a jeho obsahom je plnenie nejakej úlohy verejnej správy. Vždy najmenej jedným účastníkom takéhoto právneho vzťahu je orgán verejnej správy.“¹⁸ „Pojem administratívny vzťah – spoločenský vzťah upravený normami právneho práva, ktorý vzniká, mení sa a zaniká v oblasti verejnej správy, pričom v týchto vzťahoch vystupujú ako nositelia práv a povinností subjekty verejnej správy.“¹⁹ „Predovšetkým v teórii správneho práva nebolo zriedkavé označovať ho vo svojej podstate za vzťah administratívny, odlišný od pracovnoprávných vzťahov.“²⁰

Nepochybne môžeme skonštatovať správnosť oboch prístupov. Osobne sa však prikláňame k názoru, že inštitút štátnej služby má hybridnú povahu, interdisciplinárny charakter kombinujúci pracovnoprávne aj administratívne prvky. „Služobné vzťahy sú vzťahy administratívne, resp. vzťahy kombinované (hybridné).“²¹ „Služobný pomer príslušníkov PZ je právny vzťah, ktorý z hľadiska systemizácie práva do odvetví nemožno jednoznačne a bez pochybností začleňovať iba do jedného klasického odvetvia práva (interdisciplinárna povaha služobného pomeru).“²² Ak štátnu službu budeme chápať ako realizovanie práva na prácu, tak ich (právne postavenie štátneho zamestnanca)

¹⁵ pozri aj TOMAN, J. 2014. Individuálne Pracovné právo. s. 40

¹⁶ BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. 2012. Pracovné právo. s. 143

THURZOVÁ, M. 2014 Repetitorium pracovného práva. s. 32

¹⁷ tak, ako vyplýva z verejnoprávnej povahy štátnej služby

¹⁸ MACHAJOVÁ, J. a kol. 2008. Všeobecné správne právo. s. 68

¹⁹ HAŠANOVÁ, J. – DUDOR, L. 2016. Základy správneho práva. s. 51

²⁰ KURIL, J. 1986. Služobný pomer s osobitným zreteľom... s. 22

²¹ ČEBIŠOVÁ, T. 1981. Socialistická štátna služba. s. 87

²² KURIL, J. a kol. 2010. Služobný pomer príslušníkov PZ. s. 51



budeme musieť vnímať ako vzťahy pracovnoprávne. Ak ich budeme vnímať ako prostriedok slúžiaci na plnenie úloh štátu (výkon štátnej správy resp. štátnych záležitostí), tak ako vzťahy administratívne.

4. PREDMET A OBSAH PRÁVNÝCH VZŤAHOV PRI VÝKONE ŠTÁTNEJ SLUŽBY

Dôsledné vymedzenie predmetu a obsahu právnych vzťahov vykonávaných v štátnej službe je esenciálne pre vyriešenie otázky posúdenia právnej klasifikácie. Aj tu medzi odbornou verejnosťou existuje určitá názorová nejednotnosť pri definovaní uvedených pojmov. Samotná analýza prvkov a predpokladov, ako aj ďalších črt typických pre štátnu službu by nám mohla zodpovedať aj otázku či je možné chápať inštitút štátnej služby ako súčasť pracovného práva.²³

Ak vymedzíme všeobecný predmet pracovnoprávnych vzťahov ako výkon závislej práce, zistíme, že na základe vyššie uvedeného by sme mohli skonštatovať totožnosť predmetov pracovnoprávnych a právnych vzťahov pri výkone štátnej služby. „Všeobecne za predmet individuálnych pracovnoprávnych vzťahov možno považovať výkon závislej práce.“²⁴ „Predmetom pracovnoprávnych vzťahov je vo všeobecnosti činnosť človeka, ktorá spočíva vo výkone závislej práce pre druhého.“²⁵

Totožnosť predmetov právnych vzťahov pri výkone štátnej služby a pracovného pomeru by však znamenala, že niet právneho dôvodu na ich odlišnú právnu úpravu. Avšak to, prečo vstupujú subjekty do právnych vzťahov pri výkone štátnej služby nie je výlučne výkon závislej práce. Motivácia vstupu občanov do štátnej služby a osobitý charakter úloh vykonávaných v rámci štátnej služby je nevyhnutne svojou podstatou súčasťou predmetu štátnej služby. podstata činností vykonávaných štátnymi zamestnancami spočíva v profesionálnom uskutočňovaní štátnej moci. To znamená, že štát ako verejnoprávna korporácia uskutočňuje svoju moc prostredníctvom špeciálnej kategórie obyvateľov, ktorí prostredníctvom svojho pracovného vkladu plnia štátne funkcie. Táto zvláštna štátom vybraná, organizovaná a na tento výkon splnomocnená kategória osôb (štátni zamestnanci) teda osobne vykonáva úlohy, ktoré spoločnosť delegovala na štát.

Obsah týchto činností spočívajúci v realizovaní štátnej správy, resp. v plnení štátnych záležitostí²⁶ je však regulovaný právnymi normami, ktoré majú odlišný charakter od noriem upravujúcich pracovnoprávne vzťahy. Tieto normy sú predmetom skúmania vedou správneho práva a svojou podstatou sú budované na administratívnej metóde právnej regulácie, to znamená majú spravidla verejnoprávny charakter.

Z uvedeného nám vyplynulo dualistické vymedzenie predmetu štátnej služby. Na jednej strane predmetom právnych vzťahov pri výkone štátnej služby je výkon závislej práce tak, ako je vymedzený v § 1 ods. 2 ZP, na strane druhej za predmet považujeme bezpochyby i profesionálny výkon štátnych úloh, ktorý nemôže byť živelne subsumovaný pod výkon závislej práce. „Predmet služobného pomeru obsahuje chovanie subjektov dvojakého druhu, spočívajúce jednak v uskutočňovaní pracovnej činnosti a jednak v realizácii štátnej moci.“²⁷ Takto vymedzený predmet štátnej služby je indiciou, ktorá štátnu službu charakterizuje ako právny vzťah hybridnej povahy obsahujúci prvky pracovnoprávnych aj administratívno-právnych vzťahov.

S vymedzením predmetu štátnozamestnaneckých vzťahov nevyhnutne korešponduje aj ich obsah. Ak je duálne vymedzený predmet štátnozamestnaneckých vzťahov ako výkon závislej práce a profesionálne uskutočňovanie štátnej správy, resp. štátnych záležitostí, tak obsahom týchto vzťahov

²³ K tomu je potrebné uviesť, že v súlade s ustálenou právnou teóriou možno etablovať napr. pojem „Právo štátnej služby“ v prípade ak bude preukázaná odlišnosť predmetu a obsahu tohto právneho vzťahu od iných právnych vzťahov včlenených do konkrétneho právneho odvetvia. Rovnako bude musieť právo štátnej služby disponovať unikátnymi zásadami, resp. princípmi na ktorých je budované, vlastnou pojmológiou a odlišovať sa metódou právnej regulácie týchto právnych vzťahov.

²⁴ BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. 2016. Pracovné právo, s. 204

²⁵ KURIL, J. a kol. 2009. Pracovné právo, s. 46

²⁶ pozri aj § 6 ods. 1 zák. č. 55/2017 Z. z. (legálna definícia štátnej služby)

²⁷ KURIL, J. 2000. Analýza predmetu a obsahu služobného pomeru ako prvkov tohto právneho vzťahu, s. 7



sú práva a povinnosti, resp. právne relevantné správanie subjektov prítomné v oboch oblastiach vykonávaných činností. Pod pojmom obsah právnych vzťahov pri výkone štátnej služby môžeme rozumieť subjektívne práva a povinnosti, ktoré vyplývajú z výkonu pracovnej činnosti za ekvivalent (vzťah zamestnanec – zamestnávateľ), rovnako ako aj výlučné uskutočňovanie mocenských funkcií štátu (vzťah orgán štátnej správy – občan). „*Služobný pomer ako právny vzťah má dva aspekty: ide jednak o vzťah zamestnanca k zamestnávateľovi, jednak o vzťah k vonkajšiemu prostrediu t. j. k obyvateľstvu, inštitúciám, organizáciám a pod.*“²⁸ Práva a povinnosti vyplývajúce z pracovnoprávnej stránky štátnej služby sú vo vzájomnej korelácii (napr. povinnosť vykonávať prácu/štátnu službu a k nemu zodpovedajúce právo na odmenu za vykonanú prácu/plat, resp. služobný príjem), resp. majú synalagmatickú povahu (napr. k povinnosti štátneho zamestnanca vykonávať štátnu službu prislúcha povinnosť zamestnávateľského subjektu vyplácať plat resp. služobný príjem).

ZÁVER

Vývoj právnych vzťahov pri vykonávaní štátnej služby na našom území po roku 2001 priniesol aj značnú hypertrofiu právnej úpravy. Vyplývajúci však z analýzy prvkov jednotlivých druhov právnych vzťahov pri vykonávaní štátnej služby (osobitne predmetu, obsahu) je možné bezpochyby skonštatovať podobnosť resp. totožnosť ich vyjadrenia v jednotlivých zákonoch i keď z použitím odlišnej metódy právnej regulácie (občianskej a administratívnej) a vychádzajúc z odlišného systému štátnej služby.²⁹ Na základe uvedeného je možné vysloviť záver o neopodstatnenosti hypertrofie právnej úpravy štátnej služby v podmienkach SR.³⁰ „*Efektívnym druhom riešenia je tieto právne vzťahy jednotne upraviť v čo najmenšom počte predpisov, prípadne v jednom, resp. v dvoch právnych predpisoch.*“³¹

Podľa tejto koncepcie, s ktorou sa stotožňujeme, by súčasná právna úprava štátnozamestnaneckého pomeru a právna úprava výkonu práce vo verejnom záujme bola zlúčená do právneho predpisu s názvom *zákon o verejnej službe*, ktorý by bol budovaný na občianskej metóde právnej regulácie prevažne s prvkami pozičného systému štátnej služby. Právna úprava služobných pomerov by bola zlúčená do právneho predpisu budovaného na administratívnej metóde právnej regulácie (s prvkami kariérneho systému štátnej služby) s názvom *zákon o štátnej službe príslušníkov ozbrojených zborov*.

Tento návrh by do dvoch právnych predpisov zlučoval až súčasných dvanásť zákonných úprav. Kuril a Minčíč však považujú administratívnu metódu právnej regulácie a kariérny systém štátnej služby za základ pre tvorbu právnej úpravy všetkých druhov verejnej služby (a teda nielen navrhovaného zákona o štátnej službe príslušníkov ozbrojených zborov aj navrhovaného zákona o verejnej službe).³²

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. (2012) *Pracovné právo*. 1. vyd. - Bratislava: Sprint 2 s.r.o. - 677 s. : reg. - (Edícia Juristika) - ISBN 978-80-89393-82-4.
- BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. (2016) *Pracovné právo*. 3. preprac. a dopln. vyd. - Bratislava: Sprint 2 s.r.o. - 528 s. : reg. - (Edícia Juristika) - ISBN 978-80-89710-26-3.
- ČEBIŠOVÁ, T. *Socialistická štátna služba*. (1981) 1981, 1. vyd, Univerzita Karlova / Acta Universitatis Carolinae, Sv. 36/1981, Praha, s. 99
- HAŠANOVÁ, J., DUDOR, L. (2016) *Základy správneho práva*. 3. rozš. Vyd. – Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, - 495 s. : reg. - (Slovenské učebnice) - ISBN 978-80-7380-626-2.

²⁸ KURIL, J. 2007. K právnej povahe služobného pomeru príslušníkov PZ. s. 19

²⁹ prípadná existencia odlišností nie je objektívne zdôvodnená.

³⁰ uvedený záver vyslovili aj KURIL, J. a MINČIČ, V. 2015. Verejná služba v SR. s. 122

³¹ ibidem s. 125

³² ibidem s. 127



- KURIL, J. (1986) *Služobný pomer s osobitným zreteľom k služobnej disciplíne príslušníkov ZNB*. Bratislava : Praf UK, 1986. s. 196. kandidátska dizertačná práca.
- KURIL, J. (2000) *Základné teoretické otázky služobného pomeru príslušníkov PZ*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000. 130 s. ISBN 80-8054-137-X.
- KURIL, J. (2000). *Analýza predmetu a obsahu služobného pomeru ako prvkov tohto právneho vzťahu*. s. 7
- KURIL, J. (2007) *Štátna služba a služobný pomer príslušníkov Policajného zboru*. Bratislava : Akadémia PZ, 2007. 296 s. ISBN 978-80-8054-405-8.
- KURIL, J. a kol. (2009) *Pracovné právo*. Bratislava : Akadémia PZ, 304 s. ISBN 978-80-8054-474-4.
- KURIL, J. a kol. (2010) *Služobný pomer príslušníkov PZ*. Bratislava : Akadémia PZ v Bratislave, s. 296. ISBN 978-80-8054-502-4.
- KURIL, J., MINČIČ, V. (2015) *Verejná služba v Slovenskej republike*. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 142 s. ISBN: 978-80-89654-14-7
- MACHAJOVÁ, J. a kol. (2008) *Všeobecné správne právo*. 7. aktualiz. vyd. - Žilina: EUROKÓDEX, 2014. - 705 s. - ISBN 978-80-8155-044-7
- STAROŇOVÁ, K., STAŇOVÁ, L., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. (2014) *Systémy štátnej služby - Koncepty a trendy*. Bratislava UK, 266 s. ISBN: 978-80-223-3783-0
- THURZOVÁ, M. (2014) *Repetitórium pracovného práva*. Bratislava : Iuris Libri, - 157 s. ISBN: 978-80-89635-12-2
- TOMAN, J. (2014) *Individuálne Pracovné právo*. Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR; Bratislava 16 AH ISBN: 978-80-89149-42-1
- Odporúčanie rady EÚ z 8. júla 2014, ktoré sa týka národného programu reforiem Slovenska na rok 2014 a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability Slovenska na rok 2014 (2014/C 247/23)*
- Zákon č. 65/1965 Zb. zákonník práce*
- Zákon č. 410/1991 Zb. o služobnom pomere príslušníkov PZ SR*
- Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 151/2010 Z. z. o zahraničnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 549/2003 Z. z. o súdnych úradníkoch v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 550/2003 Z. z. o probačných a mediačných úradníkoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení ďalších zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 154/2001 Z. z. o prokurátoroch a právnych čakatel'och prokuratúry v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
- Zákon č. 313/2001 Z. z. o verejnej službe v znení neskorších predpisov*



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov

Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri vykonávaní práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov

Zákon č. 514/2003 Z. z. o zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone verejnej moci a o zmene niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

mjr. JUDr. Juraj MEZEI, PhD.

Katedra súkromnoprávných vied

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

e-mail: juraj.mezei@minv.sk



VÝZNAM VÝUČBY ANGLICKÉHO JAZYKA PRE KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA M. R. ŠTEFÁNKA

THE IMPORTANCE OF TEACHING ENGLISH TO CADETS IN ARMED FORCES
ACADEMY OF GENERAL M. R. ŠTEFÁNIK

Lenka NAGYOVÁ

Abstrakt:

Súčasná požiadavka v oblasti rozvoja ľudských zdrojov v rámci Ozbrojených síl Slovenskej republiky kladú dôraz aj na intenzívnu a kvalitnú cudzojazyčnú jazykovú prípravu ich príslušníkov, najmä dôstojníkov. Dominantné postavenie v rámci výučby cudzích jazykov má anglický jazyk. Na jazykovej príprave dôstojníkov sa výrazným spôsobom podieľa aj Akadémia ozbrojených síl Generála M. R. Štefánika, ktorá zabezpečuje výučbu anglického jazyka pre kadetov vojenského vysokoškolského štúdia, budúcich dôstojníkov. V článku sa zdôrazňuje význam výučby anglického jazyka v rámci Ozbrojených síl Slovenskej republiky a prezentuje sa v ňom spôsob zabezpečovania súčasnej jazykovej prípravy v Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika.

Kľúčové slová: *výučba anglického jazyka, dôstojníci OS SR, STANAG 6001, úroveň 2, jazyková kompetencia.*

Abstract:

Current demands placed on the development of human resources within the Armed Forces of the Slovak Republic emphasise intensive and quality foreign language education of their members, especially military officers. English language has a dominant position in the field of teaching foreign languages. Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik has been significantly involved in language education of military officers as an institution providing education to military cadets of university studies – future military officers. The paper underlines the importance of teaching English language within the Armed Forces of the Slovak Republic and presents the way of current teaching model of English language to cadets in the Armed Forces Academy of General M. R. Štefánik.

Key words: *English language teaching, officers of Slovak Armed Forces, STANAG 6001, level 2, language competence.*

ÚVOD

Po vzniku Slovenskej republiky ako suverénneho štátu došlo rozdeleniu federatívnej armády a postupnou transformáciou k vytvoreniu profesionálnej armády Slovenskej republiky, ktorá sa stala základom pre Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“).

V súčasnosti sa na OS SR kladú kvalitatívne nové požiadavky vyžadujúce splnenie kľúčových spôsobilostí v strategickú, operačnú i taktickú oblasť. Tieto požiadavky vyplývajú z členstva Slovenskej republiky v NATO, EÚ a ďalších medzinárodných organizáciách, ktoré reagujú na krízové situácie a vznikajúce napätia na celom svete prostredníctvom širokej škály operácií. Vzhľadom na túto skutočnosť je v rámci OS SR



jednou z najdôležitejších požiadaviek aj zabezpečenie neustálej možnosti nasadenia síl do operácií medzinárodného krízového manažmentu. Je potrebné, aby dôstojníci OS SR boli kvalitne pripravení na plnenie svojich úloh vyplývajúcich z medzinárodných záväzkov Slovenskej republiky, vrátane účasti na operáciách a misiách v zahraničí. Jednou z kľúčových spôsobilostí dôstojníkov OS SR potrebných pre výkon ich povolania a plnenie úloh v medzinárodnom prostredí je aj aktívne ovládanie anglického jazyka.

1. JAZYKOVÁ KOMPETENCIA AKO NEVYHNUTNOSŤ PRE KARIÉRU DÔSTOJNÍKA OS SR

Jazyk predstavuje jeden z kľúčových aspektov nielen komunikácie, ale aj kultúry a identity. Okrem dorozumievacej funkcie plní jazyk aj národnoreprezentatívnu a symbolickú funkciu.

V priestore Európskej únie sa aj napriek deklarovanej rovnosti všetkých oficiálnych jazykov čoraz viac posilňuje medzinárodná autorita anglického jazyka a jeho sa dominancia v globálnom meradle neustále zvyšuje. Napriek tomu, že medzi oficiálne deklarované pracovné jazyky Európskej únie patrí angličtina, francúzština a nemčina, z pragmaticko-komunikačného hľadiska práve ovládanie anglického jazyka predstavuje výhodu nielen v rámci krajín Európskej únie, ale na celom svete. Väčšina domácich, ale i zahraničných firiem a obchodných spoločností považuje ovládanie anglického jazyka za nevyhnutnosť a konkurenčnú výhodu pre uplatnenie sa na trhu práce. Anglický jazyk má vedúce postavenie i v oblasti vedy, pretože všetky dôležité vedecké publikácie a tiež publikácie z oblasti informačných technológií sa prekladajú do anglického jazyka.¹

Podobne ako v civilnom sektore, aj v každej modernej armáde je ovládanie anglického jazyka nevyhnutným predpokladom pre úspešné dorozumievanie sa, najmä v medzinárodnom prostredí. Vzhľadom na euroatlantické smerovanie Slovenskej republiky sa aj v prostredí OS SR čoraz viac zdôrazňuje potreba disponovať kvalitne odborne a vojensky vycvičeným a jazykovo zdatným personálom.

Ľudské zdroje profesionálnej armády, najmä dôstojníci – ich zručnosti, kreativita a angažovanosť sa stávajú základným kameňom konkurencieschopnosti nielen na organizačnej, ale aj na národnej, nadnárodnej a medzinárodnej úrovni. Jazyková pripravenosť je jednou z kľúčových kompetencií pre výkon vojenskej kariéry OS SR z niekoľkých dôvodov:

- v súčasnosti sa anglický jazyk v armáde stal nielen cieľovým jazykom, ale aj pracovným, prípadne obchodným jazykom,
- znalosť anglického jazyka znamená aj možnosť ďalšieho kariérneho vzdelávania v zahraničí a rozvoj rôznych iných zručností pre jazykovo kompetentných dôstojníkov v porovnaní s tými, ktorí nikdy z domova nevycestujú,
- jazyková zdatnosť je potrebná aj z hľadiska tzv. pasívneho používania jazyka (čítanie odborných publikácií, návodov, korešpondencie),
- absencia efektívnej cudzojazyčnej komunikácie môže počas vojenských operácií a misií viesť až k fatálnym chybám,
- anglický jazyk je najrozšírenejším jazykom medzi príslušníkmi jednotlivých armád v rámci členských krajín NATO. Tímoví spolupracovníci s rôznym jazykovým zázemím

¹ Jesenská, P. 2018. Jazyková politika a jazyková situácia v EÚ s ohľadom na angličtinu ako jazyk lingua franca. Banská Bystrica: Belianum, vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela. 2018. s. 3 – 43. ISBN 978-80-557-1411-0.



- používajú anglický jazyk v rámci vojenských misií ako jazyk lingua franca,²
- v prostredí zvyšujúcej sa medzinárodnej spolupráce v oblasti vojenských operácií je znalosť jazyka kľúčová pre interoperabilitu, t.z. schopnosť vojenských, polovojenských a bezpečnostných zložiek s rôznym zázemím a národným pôvodom spolupracovať na dosiahnutí spoločného cieľa.³

Vzhľadom na tieto skutočnosti v rámci rezortu ministerstva obrany Slovenskej republiky vznikol Jazykový inštitút GŠ OS SR, ktorý poskytuje výučbu anglického jazyka prostredníctvom intenzívnych, extenzívnych, špecializovaných, kombinovaných a dištančných kurzov pre príslušníkov OS SR. Tí sú do kurzov vysielaní na základe návrhu riadiacich funkcionárov jednotlivých organizačných zložiek v súlade s potrebami zabezpečenia kapacít pre plnenie úloh v misiách, na ktorých sa OS SR aktívne podieľajú. Významný podiel na vzdelávaní príslušníkov OS SR má aj Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, ktorá zabezpečuje výučbu anglického jazyka pre kadetov vysokoškolského štúdia – budúcich dôstojníkov.

Rastúce nároky na úroveň jazykovej pripravenosti kadetov sa neustále reflektujú, čo sa premieta aj do strategických a koncepčných dokumentov Slovenskej republiky. V dokumente Biela kniha o obrane Slovenskej republiky v časti *Skvalitňovanie a dopĺňovanie vojenského personálu*, sa uvádza, že v súčasnosti „sa aktualizujú smernice o jazykovom vzdelávaní v rezorte ministerstva obrany, bude sa zvyšovať podiel vyučovania kadetov v anglickom jazyku na vojenskej vysokej škole a bude sa zvyšovať aj počet vyučovacích hodín v anglickom jazyku v kariérnych kurzoch, v závislosti od ich stupňa a úrovne, čím sa podporí zvyšovanie jazykovej pripravenosti profesionálnych vojakov v rámci ich celoživotného vzdelávania.“⁴

V súčasnosti Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika zabezpečuje jazykovú prípravu nasledujúcim spôsobom a v takom rozsahu, ktorý uvádzame v ďalšej kapitole.

2. VÝUČBA ANGLICKÉHO JAZYKA PRE KADETOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA M. R. ŠTEFÁNIKA

Výučba anglického jazyka je zabezpečovaná pre kadetov AOS už od prvého ročníka bakalárskeho študijného programu. Je rozdelená do piatich semestrov s časovou dotáciou 42 hodín za semester. Cieľom výučby je pripraviť kadetov vojenského vysokoškolského štúdia na úspešné zvládnutie jazykovej skúšky podľa normy STANAG 6001, ktorú absolujú v piatom semestri v rámci ich bakalárskeho štúdia. Táto norma bola schválená na účel reakcie na požiadavky týkajúce sa interoperability jednotlivých členských krajín NATO v oblasti anglického jazyka a používa sa na vytvorenie spoločného štandardu (modelu) pre jazykové osnovy a vývoj testov na zaznamenávanie a vykazovanie štandardizovaných jazykových

² Termín lingua franca podľa jedného z najrozšírenejších etymologických prístupov zaoberajúcich sa jeho definíciou označuje kontaktný jazyk pre komunikantov, ktorí pochádzajú z rozdielneho jazykovo-kultúrneho prostredia, a ktorých cieľom je úspešný transfer komunikovanej správy vo vzájomnej interakcii. Pozri Krajňáková, D. 2015. K problematike angličtiny ako lingua franca (ELF). In: Motus in verbo 1/2015. Prešov: Filozofická fakulta. 2015. s. 17. Dostupné na: <http://www.motus.umb.sk/stiahnut-clanok/54>

³ Mitchell, P.J. – Shencenko, M.A. 2015. Teaching military linguists: The experience of the United States Army. In: Lingvistika 1-2015.indd. s.89. Dostupné na:

<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vtls.../SOURCE1>

⁴ Biela kniha o Obrane Slovenskej republiky. 2016. s. 82. Dostupné na: https://www.mod.gov.sk/data/BKO2016_LQ.pdf



profilov (SLP)⁵.

Kadeti jednotlivých ročníkov sú rozdelení do viacerých skupín podľa úrovni STANAG stanovených vyučujúcimi na základe absolvovania tzv. American Language Course Placement Testu, ktorý na tento účel poskytuje Jazykový inštitút GŠ OS SR. Podľa normy STANAG 6001 sa rozlišuje šesť úrovní ovládania anglického jazyka⁶.

V súlade s uvedenou normou je edukácia kadetov v anglickom jazyku v bakalárskom stupni vysokoškolského štúdia zameraná na rovnomerný rozvoj štyroch jazykových zručností: hovorenie a písanie (aktívne zručnosti) a počúvanie a čítanie s porozumením (pasívne zručnosti). Cieľom výučby anglického jazyka je u kadetov dosiahnutie úrovne 2, tzv. funkčnej znalosti jazyka vo všetkých uvedených zručnostiach a rozvíjanie ich schopnosti vytvárať verejné prezentácie v anglickom jazyku. Rozvoj jazykových zručností je zameraný aj na aktívne osvojenie si špecifickej vojenskej terminológie, ktorej ovládanie je pre budúcich dôstojníkov nevyhnutné.

1. Hovorenie

Podľa deskriptorov normy STANAG 6001 dosiahnutie komunikačnej úrovne 2 v praxi znamená, že nositeľ tejto úrovne dokáže komunikovať v každodenných bežných pracovných situáciách, pričom je schopný opísať ľudí, predmety a miesta a vyjadriť dej v prítomnom, minulom a budúcom čase v rozsahu jednoduchých odsekov. Je schopný udávať fakty, porovnávať, zadávať jednoduché pokyny a inštrukcie a tiež pýtať sa a odpovedať na predvídateľné otázky. Táto úroveň vyžaduje tiež schopnosť hovoriaceho bez väčších ťažkostí v odsekoch konverzovať na bežné spoločenské témy, napr. rodina, práca, voľný čas, dovolenka, životné prostredie a aktuálne dianie vo svete. Môžu sa vyskytnúť chyby v gramatike, slovnej zásobe a výslovnosti, pričom je prípustné, že niekedy narúšajú význam, celková znalosť hovoriaceho však vo všeobecnosti musí korešpondovať s danou situáciou.

2. Písanie

Pre dosiahnutie úrovne 2 je potrebné na požadovanej úrovni a s potrebným rozsahom gramatiky a primeranej slovnej zásoby zvládnuť písanie jednoduchej osobnej a pracovnej korešpondencie a podobných dokumentov, napríklad odkazov, krátkych správ, formálnych a neformálnych listov na bežné témy. Z hľadiska funkcií jazyka vie človek na tejto úrovni v písomnej podobe udávať fakty, zadávať inštrukcie, opísať ľudí, miesta a veci či opísať dej v prítomnom, minulom a budúcom čase formou jednoduchých odsekov. Vie tiež spájať myšlienky do rozvitých viet s bežne používanými gramatickými štruktúrami, pričom využíva slovnú zásobu typickú pre bežné, každodenné témy. Gramatické chyby môžu niekedy narúšať význam slov či viet.

3. Počúvanie s porozumením

Podľa deskriptorov normy STANAG 6001 pre úroveň 2 sa vyžaduje schopnosť pochopiť konverzácie v bežných súkromných a pracovných situáciách. Pre úspešné zvládnutie úrovne 2 sa ďalej vyžaduje pochopenie komunikácie v anglickom jazyku v štandardnom dialekte a v štandardnom tempe. Úroveň 2 vyžaduje schopnosť zachytiť hlavné body a pochopiť dialógy a monológy v rozsahu jednoduchých odsekov. Na tejto úrovni dokáže

⁵ STANAG 6001. Language proficiency levels. 2014. Brusel: NATO Standardization office. 2014. 5. vydanie. s.1. Dostupné na: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html>

⁶ Norma STANAG 6001: Úroveň 0 – žiadna znalosť; Úroveň 1 – základná znalosť; Úroveň 2 – obmedzená pracovná úroveň; Úroveň 3 – minimálna profesionálna úroveň; Úroveň 4 – odborná znalosť; Úroveň 5 – pokročilý nositeľ anglického jazyka.



človek zachytiť všeobecné informácie, nie sofistikovaný alebo akademický jazyk. Počúvanie s porozumením sa testuje formou rôznych techník a úloh, napríklad zaznamenávanie poznámok, identifikovanie špecifickej informácie alebo kľúčových slov, formulácia hlavnej myšlienky, otvorené úlohy na vyjadrenie odpovede vlastnými slovami, výber zo štyroch možností.

4. Čítanie s porozumením

Túto zručnosť si kadeti v AOS precvičujú prostredníctvom čítania rôznych anglických textov, napr. jednoduché životopisy, oznamy, príbehy s použitím rôznych gramatických časov, opisy ľudí, miest a vecí a texty s vojenskou slovnou zásobou. Texty, v ktorých prevažuje vojenská slovná zásoba, zahŕňajú napríklad opisy vojenskej kariéry, výcviku, historických bojov, súčasné vojenské konflikty a zbraňové systémy. Pre dosiahnutie úrovne 2 podľa normy STANAG 6001 medzi kľúčové spôsobilosti patria: určenie hlavnej myšlienky, pochopenie súvislostí medzi jednotlivými časťami textu, pochopenie hlavnej myšlienky a podporných informácií, odpovede na faktické otázky, pochopenie významu neznámych slov z kontextu či rýchle skenovanie textu. Cieľom je dostatočné porozumenie jednoduchým autentickým textom, napríklad krátkym správam o často opakujúcich sa udalostiach, jednoduchým životopisným informáciám, pochopenie oznamov, listov a jednoduchých technických návodov určených pre všeobecného používateľa.⁷

S cieľom pripraviť kadetov Akadémie ozbrojených síl generála M.R. Štefánika na úspešné zvládnutie zručností počúvanie a čítanie s porozumením sa pri výučbe využíva aj vyššie spomínaný American Language Course Placement Test a tzv. Mock v spolupráci s Jazykovým inštitútom GŠ OS SR, ktoré obsahujú podobné úlohy v porovnaní so záverečným testom, ktorí študenti absolvujú v piatom semestri vysokoškolského štúdia. Vyučujúce anglického jazyka z Katedry Spoločenských vied a jazykov ako pomôcku na prípravu kadetov na vykonanie skúšky podľa normy STANAG 6001 zostavili Cvičebnicu anglického jazyka.⁸

V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 1) sú uvedené dosiahnuté výsledky jazykovej skúšky podľa normy STANAG 6001 u študentov bakalárskeho štúdia.

Rok	ALCPT	Prijímacie skúšky	STANAG 6001
2014/2017	55 b a viac – 71% 54 b a menej – 29%	50 b a viac – 92 % 49 b a menej – 8%	SLP2 – 46% SLP1+/2 – 39% Žiadna úroveň – 15%
2015/2018	55 a viac – 73% 54 a menej – 27%	50 b a viac – 95% 49 b a menej – 5%	SLP2 – 57% SLP1+/2 – 35% Žiadna úroveň – 8%
2016/2019	55 b a viac – 57% 54 b a menej – 43%	50 b a viac – 67% 49 b a menej – 33%	SLP2 – 34% (štyria SLP3) SLP1+/2 – 23% SLP1 – 21%

⁷ Berníková, Z. – Nagyová, L. 2018. Vyučovanie anglického jazyka pre vojenský personál. In: Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: AOS. 2018. s. 38 - 40. Dostupné na: <http://www.aos.sk/struktura/katedry/ksvj/dokum/zborniky/konf2018.pdf>

⁸ Berníková, Z. – Lehotská, B. – Nagyová, L. 2016. Cvičebnica anglického jazyka. Príprava na skúšku z anglického jazyka podľa normy STANAG 6001. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika. 2016.



2017/2020	55 b a viac – 73% 54 b a menej – 27%	50 b a viac – 84% 49 b a menej – 16%
-----------	--	---

Tabuľka 1: Vstupné a záverečné výsledky štúdia anglického jazyka kadetov Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika.

Zdroj: Katedra spoločenských vied a jazykov

Podľa ilustrácie v Tabuľke 1, snaha vyučujúcich z Katedry Spoločenských vied a jazykov o dosiahnutie kvalitných výsledkov mala najväčší efekt v posledných troch ročníkoch bakalárskeho štúdia. Napriek poklesu úrovne vedomostí na vstupe (najmä ročník štúdia 2016-2019), mali dosiahnuté výsledky štandardnú úroveň.

Považujeme za dôležité spomenúť aj dosiahnutie úrovne 3 u štyroch študentov v rokoch 2016 – 2019, ktorá podľa normy STANAG 6001 predstavuje úroveň *profesionálneho* používania jazyka a v porovnaní so SERR⁹ sa táto úroveň rovná úrovni C1 – C2 – *pokročilá až profesionálna* úroveň ovládania jazyka. Túto úroveň je však možné dosiahnuť len za predpokladu vysokej kvality vstupných vedomostí študentov a ich nepretržitej snahy o zdokonalenie vedomostí počas celého obdobia prípravy na vykonanie jazykovej skúšky.

Po ukončení bakalárskeho štúdia Akadémie ozbrojených síl generála M.R. Štefánika zabezpečuje tiež vzdelávanie v magisterskom, inžinierskom a doktorandskom stupni. Toto štúdium sa realizuje v študijných odboroch: Bezpečnosť a obrana štátu; Elektronické zbraňové systémy; Vojenské spojovacie a informačné systémy; Zbraňové systémy, zbrane a ich časti. V rámci týchto študijných programov sa vyučuje odborný anglický jazyk. Cieľom výučby odborného jazyka je, aby študenti získali aj odbornú jazykovú kompetenciu súvisiacu s ich odborom štúdia. To sa realizuje prostredníctvom čítania odborných textov, autentických aj upravených a materiálov získaných z internetu. Výučba sa zameriava na osvojenie si odbornej slovnej zásoby (terminológie), morfológických a syntaktických zvláštností odborného štýlu a na ich precvičovanie v rámci rozvoja všetkých jazykových zručností tak, aby študenti boli schopní komunikovať a pracovať vo svojom študijnom odbore v cudzom jazyku.

ZÁVER

V článku bola zdôraznená nevyhnutnosť výučby anglického jazyka na špecifické účely – pre kadetov vysokoškolského štúdia Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, budúcich dôstojníkov OS SR.

Úspešné vykonanie jazykovej skúšky podľa normy STANAG 6001 a osvojenie si adekvátnej odbornej slovnej zásoby sú dôležité nielen pre budúce pracovné zaradenie kadetov, ale aj pre ich ďalší kariérny rozvoj v súvislosti s ich hodnotou dôstojníka v OS SR. Dôstojník s dostatočne rozvinutou jazykovou kompetenciou (minimálne na funkčnej úrovni 2), schopný disponovať primeranou odbornou slovnou zásobou vo svojom odbore, spĺňa

⁹ SERR – Spoločný európsky referenčný rámec pre jazyky, v angličtine Common European Framework of Reference (CEFR), je dokument vytvorený Radou Európy (Council of Europe), v ktorom sú popísané 3 úrovne cudzieho jazyka, ktoré sa ďalej členia na 6 stupňov: A1, A2, B1, B2, C1, C2. Jednotlivé stupne (jazykové úrovne) vyhodnocujú a popisujú jazykové kompetencie, t.j. mieru ovládania cudzieho jazyka v 3 oblastiach: porozumenie, rozprávanie a písanie.

Rámec sa používa na celom svete a slúži ako medzinárodná klasifikácia jazykových znalostí študenta. Dostupné na: <https://www.cambridgeenglish.org/cz/exams-and-tests/cefr/>



požiadavky týkajúce sa skvalitňovania personálu v prostredí OS SR a je pripravený aktívne sa podieľať na plnení záväzkov Slovenskej republiky v medzinárodnom prostredí z hľadiska možnosti jeho nasadenia do operácií a misií. Jazykovo pripravení dôstojníci majú zároveň potenciál pre ďalšie vzdelávanie a následný kariérny rast aj v zahraničí na rozdiel od dôstojníkov, ktorí požadovanú úroveň ovládania jazyka nedosiahnu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. *Biela kniha o obrane Slovenskej republiky*. 2016. 1. vyd. [elektronický zdroj]. Bratislava: Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. ISBN 978-80-89261-66-6. s.82. Dostupné na internete: https://www.mod.gov.sk/data/BKO2016_LQ.pdf
2. BERNÍKOVÁ, Z. – NAGYOVÁ, L. 2018. *Vyučovanie anglického jazyka pre vojenský personál*. In: Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch 2018 [elektronický zdroj]: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2018. ISBN 978-80-8040-562-5. CD – ROM. s. 38 -40. Dostupné na internete: <http://www.aos.sk/struktura/katedry/ksvj/dokum/zborniky/konf2018.pdf>
3. BERNÍKOVÁ, Z. – LEHOTSKÁ, B. – NAGYOVÁ, L. 2016. *Cvičebnica anglického jazyka. Príprava na skúšku z anglického jazyka podľa normy STANAG 6001*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R.Štefánika, 2016. ISBN 978-808040-538-0
4. JESENSKÁ, P. 2018. *Jazyková politika a jazyková situácia v EÚ s ohľadom na angličtinu ako jazyk lingua franca*. Banská Bystrica: Belianum, vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela, 2018. 110 s. ISBN 978 -80-557-1411-0.
5. KRAJŇÁKOVÁ, D. 2015. *K problematike angličtiny ako lingua franca (ELF)*. In: Motus in verbo 1/2015. [elektronický zdroj]. Prešov: Filozofická fakulta, 2015. s. 17. Dostupné na internete: <http://www.motus.umb.sk/stiahnut-clanok/54>
6. MITCHELL, P.J. – SHENCENKO, M.A. 2015. *Teaching military linguists: The experience of the United States Army*. [elektronický zdroj]. In: Lingvistika 1 – 2015. indd.: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. s. 89. Dostupné na internete: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vtls.../SOURCE1>
7. SERR – Spoločný európsky referenčný rámec pre jazyky. [elektronický zdroj]. Cambridge Assessment English. Dostupné na internete: <https://www.cambridgeenglish.org/cz/exams-and-tests/cefr/>
8. STANAG 6001. *Language proficiency levels*. 2014. 5. vyd. [elektronický zdroj]. Brusel: NATO Standardization office. 2014. s. 1. Dostupné na internete: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html>

Mgr. Lenka NAGYOVÁ

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

e-mail: lenka.nagyova@aos.sk



REGRUTÁCIA CUDZÍCH ŠTÁTNYCH PRÍSLUŠNÍKOV DO OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY: KONTEXT, SÚVISLOSTI A MOŽNOSTI

RECRUITMENT OF FOREIGNERS INTO THE ARMED FORCES OF SLOVAK
REPUBLIC: CONTEXT, RELATIONS AND OPTIONS

Barbora OLEJÁROVÁ; Dominik ŠTEPANOVIČ

Abstrakt:

Dlhodobým trendom vývoja v rámci Ozbrojených síl Slovenskej republiky je disparita medzi plánovanými počtami príslušníkov OS SR v jednotlivých rokoch a reálnymi počtami profesionálnych vojakov. Ministerstvo obrany preto pracuje s finančnými, ako aj nefinančnými motivátormi, ktoré by primáli potenciálnych záujemcov k zväženiu kariéry profesionálneho vojaka. Okrem toho sa však v súčasnosti zintenzívňuje aj diskusia o iných formách napĺňania početných stavov príslušníkov OS SR. Jednou z nich je aj nábor cudzích štátnych príslušníkov do slovenských Ozbrojených síl podľa vzoru iných štátov, kde uvedená metóda funguje už niekoľko rokov. Cieľom príspevku je zhodnotiť možnosti využívania náboru cudzích štátnych príslušníkov do OS SR ako nástroja na riešenie poddimenzovanosti počtov profesionálnych vojakov na Slovensku. Po zhodnotení kvantitatívneho stavu príslušníkov OS SR v prvej kapitole sa nasledujúca časť práce zaoberá analýzou výhod a nevýhod regrutácie cudzincov do ozbrojených síl vo všeobecnosti, ako aj hrozieb a rizík vyplývajúcich z danej aktivity. V závere príspevok hodnotí možnosti využívania regrutácie cudzích štátnych príslušníkov do Ozbrojených síl v podmienkach Slovenskej republiky.

Kľúčové slová: *cudzinci, ozbrojené sily, regrutácia, žoldnieri.*

Abstract:

From the long-term perspective, an on-going trend in the Armed Forces of the Slovak Republic shows disparities between the planned and real numbers of professional soldiers in particular years. Therefore, the Slovak Ministry of Defence introduces numerous financial and non-financial motivation tools to make active duty service a more attractive employment possibility for prospective candidates. Besides, an extensive debate about other ways of fulfilling the projected personnel numbers is going on. One of the considered means how to achieve the given goals is the recruitment of foreigners into the Slovak Armed Forces in accord with the existing practice in other countries, which have been using this method for many years. The main aim of the presented paper is to evaluate the possibilities of using foreign recruits to solve personnel undersizing of the Slovak Armed Forces. First, the paper deals with a quantitative analysis of Slovak military personnel in Chapter 1. After that, positives and negatives stemming from recruitment of non-citizens are debated, and so are threats and risks arising out of the given activity. Finally, the paper evaluates the possibilities of recruiting foreigners into the Armed Forces of the Slovak Republic.

Keywords: *foreigners, armed forces, recruitment, mercenaries.*



ÚVOD

Najímanie cudzincov na obranu vlastného územia či na vykonávanie dobyvačných výprav bolo zvykom u všetkých veľkých mocností v staroveku a ranom stredoveku (Egypt, Kartágo, Rím, Čína). So vznikom národných štátov v tzv. postversailskom období (po roku 1648) sa však čoraz viac začala prejavovať tendencia prijímať do ozbrojených síl štátov len vlastných štátnych príslušníkov. To bolo spojené najmä s rozvojom nacionalizmu a národnej suverenity. Zároveň postupne dochádzalo k nárastu počtu žoldnierov, ktorí boli najímaní cudzími štátmi za účelom vlastného profitu. V súčasnosti prax najímania cudzích štátnych príslušníkov do ozbrojených síl štátov spadá do tzv. šedej zóny. Z pohľadu medzinárodného práva nejde o ilegálnu aktivitu, a štáty danú možnosť využívajú najmä za účelom naplnenia plánovaných kapacít počtov profesionálnych vojakov v prípadoch, kedy tak nie sú schopné urobiť s využitím vlastných štátnych občanov. Alternatíva najímania cudzincov do ozbrojených síl je bežnou praxou viacerých európskych štátov. Vzhľadom na niekoľko rokov pretrvávajúci rozdiel medzi reálnymi a plánovanými počtami vojakov OS SR preto považujeme za potrebné zvážiť uvedený spôsob zvyšovania počtu profesionálnych vojakov aj v podmienkach Slovenskej republiky s cieľom analyzovať možnosti uplatnenia skúseností a praxe z iných štátoch v rámci slovenských Ozbrojených síl a zhodnotiť, či je uvedený spôsob vhodným nástrojom doplnujúcim regrutáciu vlastných občanov.

V uvedenom kontexte je prvoradá zdefinovať pojmy cudzinec, štátny príslušník a žoldnier z pohľadu medzinárodného práva a tiež odlíšiť žoldnierov od cudzích štátnych príslušníkov bojujúcich v ozbrojených silách iných štátov pod štatútom profesionálneho vojaka. Ako uvádza Marczyová (2012), **štátne občianstvo** je možné definovať ako trvalý politicko-právny zväzok medzi fyzickou osobou a štátom, z ktorého obom stranám vyplývajú isté práva a povinnosti. Podľa zákona č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov je **cudzincom** každý, kto nie je štátnym občanom Slovenskej republiky. Štátnoobčiansky vzťah a jeho atribúty boli predmetom rozsiahlych diskusií. Spôsob nadobúdania štátneho občianstva spadá do kompetencie vnútroštátnych predpisov každého štátu, avšak problematika uznania je vecou medzinárodného práva, pričom podľa rozsudku Medzinárodného súdneho dvora v prípade Nottebohm (Lichtenštajnsko vs. Guatemala, 1955) je pre uznanie existencie štátnoobčianskeho vzťahu nevyhnutné preukázať *skutočnú väzbu* medzi súkromnou osobou a daným štátom. Pojem **žoldnier** je zdefinovaný vo viacerých medzinárodných dokumentoch, z nich najvýznamnejšie sú Dodatokový protokol I k Ženevským dohovorom z roku 1977 a Medzinárodný dohovor OSN proti náboru, využívaniu, financovaniu a výcviku žoldnierov z roku 1989. Žoldnierom je podľa čl. 47 ods. 2 Dodatokového protokolu I osoba, ktorá (Dodatokový protokol..., 2019):

- a) je špeciálne najatá v mieste alebo v zahraničí na to, aby bojovala v ozbrojenom konflikte;
- b) skutočne sa priamo zúčastňuje na nepriateľských akciách;
- c) svoju účasť na nepriateľských akciách motivuje hlavne osobným ziskom a stranou v konflikte alebo v jej mene je jej skutočne sľúbená materiálna odmena podstatne prevyšujúca odmenu sľúbenú alebo platenú komбатantom podobných hodností a funkcií v ozbrojených silách tejto strany;
- d) nie je občanom strany v konflikte ani nemá trvalé bydlisko na území kontrolovanom stranou v konflikte;
- e) nie je príslušníkom ozbrojených síl strany v konflikte;
- f) nebola vyslaná štátom, ktorý nie je stranou v konflikte na plnenie oficiálnych úloh ako príslušník jeho ozbrojených síl.



Dohovor OSN následne v čl. 1 ods. 1 preberá znenie čl. 47 Dodatkového protokolu I s výnimkou podmienky priamej účasti na nepriateľských akciách. Definíciu však v čl. 1 ods. 2 rozširuje a ako žoldniera chápe tiež každú osobu, ktorá v akejkoľvek inej situácii (Medzinárodný dohovor OSN..., 2019):

- a) je špeciálne najatá v mieste alebo v zahraničí za účelom účasti v spoločnom násilnom čine zameranom na: i. zvrhnutie vlády alebo iné podryvanie ústavného poriadku štátu alebo ii. podryvanie územnej celistvosti štátu;
- b) svoju účasť na tejto činnosti motivuje hlavne túžbou po významnom osobnom zisku a je nabádaná sľubom alebo plattbou materiálnej odmeny;
- c) nie je občanom štátu, proti ktorému je takýto čin zameraný, ani v ňom nemá trvalé bydlisko;
- d) nebola vyslaná štátom na plnenie oficiálnych úloh;
- e) nie je príslušníkom ozbrojených síl štátu, na území ktorého k tomuto činu došlo.

Dohovor OSN zároveň v čl. 3 vymedzuje protiprávnosť žoldnierstva, čo je v súlade s medzinárodným obyčajovým právom v súvislosti so zákazom agresie, princípom nezasahovania do vnútorných vecí štátov, zásadou zvrchovanej rovnosti štátov alebo zásadou mierového urovnávania sporov v medzinárodných vzťahoch. Žoldnieri a cudzí štátni príslušníci bojujúci v ozbrojených silách iných štátov pod štatútom profesionálneho vojaka majú viacero spoločných znakov, avšak na základe uvedených definícií od seba možno obe skupiny jasne odlišiť. Stručný prehľad uvádza Tabuľka č. 1.

Uvedený rozdiel medzi žoldnierom a cudzím vojakom je v praxi mnohokrát ťažko identifikovateľný. Zároveň platí, že viaceré štáty (napr. Kolumbia, Austrália, Francúzsko, Spojené kráľovstvo, Spojené arabské emiráty, Saudská Arábia či Jemen) ratifikovali Dodatkový protokol (ktorý nevymedzuje protiprávnosť žoldnierstva), avšak nie Dohovor OSN, ktorý žoldnierstvo označuje za nelegálne. Z hľadiska vnútroštátneho práva zároveň dané štáty často nemajú prijatú legislatívu, ktorá by zakazovala vlastným štátnym občanom zúčastňovať sa v konfliktoch v zahraničí či už formou priamych bojov, alebo formou aktivít poradenstva alebo podpory.

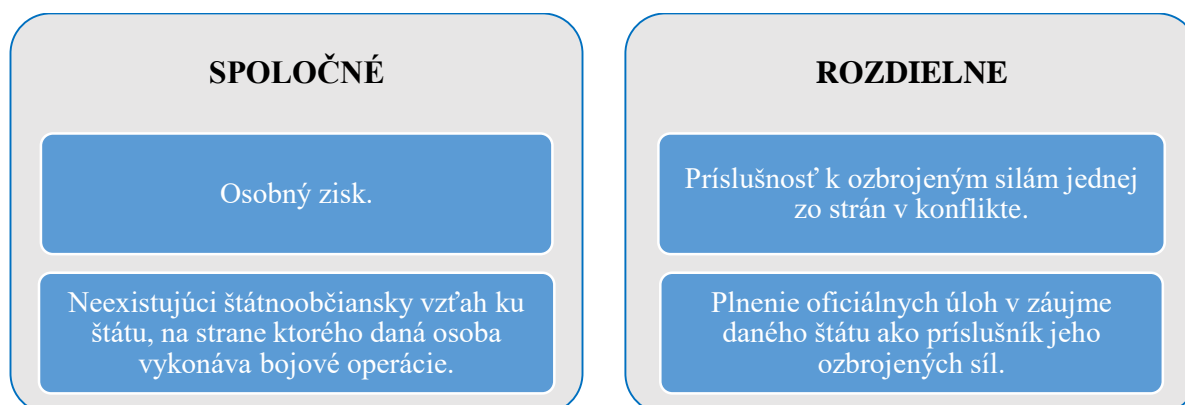
Medzi žoldnierov sa často zaraďujú aj členovia **súkromných vojenských spoločností (SVS)**, a to najmä preto, že nie sú priamou súčasťou ozbrojených síl, ale sú najímaní a ich motiváciou je prevažne finančný zisk. Vo všeobecnosti sú však lepšie vybavení, často operujú v civilnom oblečení, no najmä ich pôsobenie je v súlade s platnými zákonmi, aj keď na ich okraji. Žoldnieri sú považovaní (najmä v chápaní éry kolonizácie ako európski žoldnieri v afrických krajinách) za neregulárnych, nekontrolovaných jednotlivcov.

Príslušníci SVS sú naopak regulovaní, pracujú často naraz pre viacerých zamestnávateľov a mnohokrát ide o bývalých vojakov, ktorí stavajú na svojich skúsenostiach a profesionalite. SVS sú väčšinou najímané ako dodatočná ochranka, pričom nie sú autorizovaní podnikat' útočné akcie. Často sú využívané na vykonávanie podporných úloh mimo štandardných bojových operácií (zabezpečovanie vojenských dodávok, výsluch zajatcov, logistická podpora, výcvik a pod.)¹. Z vyššie uvedených dôvodov spadá celá problematika žoldnierov, cudzích vojakov a členov SVS do „šedej zóny“ v zmysle medzinárodného práva, ako aj práva vnútroštátneho (pričom do konfliktu sa môžu dostávať dva právne poriadky rôznych štátov v závislosti od ich spôsobu úpravy problematiky účasti vlastných štátnych príslušníkov na bojoch v cudzích ozbrojených silách, alebo od ich prístúpenia k jednotlivým medzinárodným dohovorom o žoldnieroch).

¹ SVS nie sú najímané len štátmi. Zákazníkmi sú často aj mimovládne organizácie či korporácie, ktoré si najímajú kontraktorov napr. na stráženie ropných polí či diamantových baní. (Avant, 2009)



Tabuľka č. 1: Spoločné a rozdielne znaky žoldnierov a zahraničných regrútov



ZDROJ: vlastné spracovanie

Ako cudzincov regrutovaných do ozbrojených síl cudzích štátov budeme na základe uvedeného definovať všetky osoby, ktoré sú oficiálnymi príslušníkmi ozbrojených síl štátu, ku ktorému nemajú štátnoobčiansky vzťah a ako príslušníci daných ozbrojených síl sú vysielaní na plnenie oficiálnych úloh v záujme daného štátu.

1 POČTY VOJAKOV OZBROJENÝCH SÍL SR

Naplnenosť stavov profesionálnych vojakov s výnimkou roku 2009 nikdy nepresiahla hranicu 90% plánovaných počtov, pričom v rokoch 2016 a 2017 dokonca nedosiahla ani 80% (viď Tabuľka č. 2). Zatiaľ čo počet odchádzajúcich vojakov každoročne balansuje medzi číslami 300 až 800 vojakov za rok, počet záujemcov o štátnu službu profesionálneho vojaka má prevažne klesajúcu tendenciu. Podľa Dlhodobého plánu rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj OS SR s výhľadom do roku 2030 plánuje Slovenská republika do roku 2022 dosiahnuť tabuľkovú naplnenosť minimálne na úrovni 90 % a do roku 2030 následne 100 % tabuľkových počtov. Presné čísla o plánovanej naplnenosti zobrazuje Tabuľka č. 3².

Tabuľka č. 2: Naplnenosť personálnych stavov - príslušníci OS SR

Rok	2006*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plánovaný stav	18572	17929	17966	16075	15803	15809	14772	14782	14854	15070	15591	16150
Reálny stav	15352	15521	15529	14764	14199	13959	12497	12284	12421	12579	12333	12309
Naplnenosť (%)	82,66	86,57	86,44	91,84	89,85	88,30	84,60	83,10	83,62	83,47	79,1	76,22

*rok 2006 označuje skončenie procesu profesionalizácie OS SR

ZDROJ: Ročenky MO SR, 2007-2018

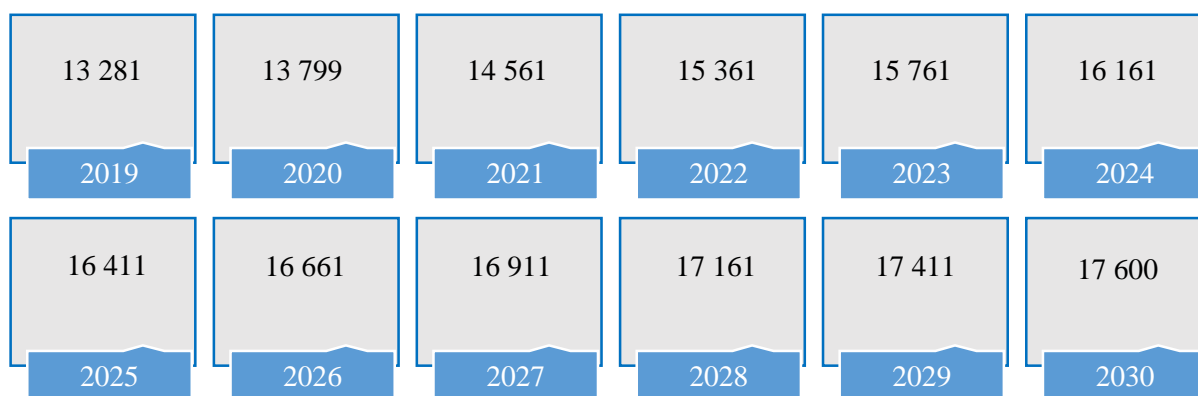
Podľa prognózy Personálneho úradu Ozbrojených síl Slovenskej republiky bude súčasný trend klesajúceho záujmu o vstup do OS SR naďalej pokračovať, ako zobrazuje Tabuľka č. 4. Dlhodobý plán 2030 preto bude naplnený len pri zásadnej zmene regrutačných metód OS SR. Na zatriktívnenie Ozbrojených síl a prilákanie záujemcov bola predstavená nová marketingová stratégia, rovnako ako bol novelizovaný zákon o štátnej službe profesionálnych

² Všetky diskutované údaje zohľadňujú počty v čase mieru.



vojakov č. 281/2015 Z.z. Na udržanie stavov sa využívajú aj nefinančné motivátory. Medzi hlavné z nich patrí možnosť rekreačných pobytov za zvýhodnené ceny, preventívna rehabilitácia, systém špecifického vzdelávania vzťahujúceho sa na kariérny rast v budúcnosti, jazykové vzdelávanie, vzdelávanie pri odchode do civilu. Medzi menej využívané nefinančné motivátory patrí možnosť obrátiť sa na psychológa v prípade problémov, práca s rodinami (týka sa najmä rodín vojakov na misiách) a tiež. určité zvýhodnenie stravy (to sa však vzťahuje len na určité skupiny vojakov - špecifické zaradenia).

Tabuľka č. 3: Predpokladaná personálna naplnenosť Ozbrojených síl SR profesionálnymi vojakmi do roku 2030



ZDROJ: Ministerstvo obrany, 2017

Tabuľka č. 4: Prognóza vývoja záujemcov o službu v OS SR na funkciu vojak 2. stupňa a záujemcov, ktorí splnia kritériá na vstup do štátnej služby (2018-2022)

Rok	Počet občanov – záujemcov o vstup do štátnej služby v OS SR	Počet záujemcov, ktorí splnia kritériá na vstup do štátnej služby v OS SR
2018	1 150	450
2019	1 050	410
2020	950	361
2021	900	340
2022	850	315

ZDROJ: Ročenky MO SR, 2007-2018

Jednou z mnohých možností naplnenia početných stavov profesionálnych vojakov na Slovensku je prijímanie cudzích štátnych občanov do OS SR. Na to by bola potrebná novelizácia Zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov, ktorý v súčasnosti vylučuje prijímanie cudzincov do Ozbrojených síl SR. Nevylučuje len osoby s dvojím štátnym občianstvom³, nakoľko podľa § 16d uvedeného zákona do štátnej služby možno prijať občana, ktorý „...má štátne občianstvo Slovenskej republiky alebo štátne občianstvo Slovenskej republiky a štátne občianstvo štátu, ktorý je členským štátom Európskej únie, alebo členom medzinárodnej organizácie zabezpečujúcej spoločnú obranu proti napadnutiu, ktorej členom

³ Podľa zákona č. 250/2010 Z. z., ktorým bol novelizovaný zákon NR SR č. 40/1993 Z. z. o štátnom občianstve Slovenskej republiky, dochádza s účinnosťou od 17. júla 2010 ku strate štátneho občianstva Slovenskej republiky po nadobudnutí cudzieho štátneho občianstva na základe výslovného prejavu vôle. Ku strate štátneho občianstva SR však nedôjde v prípade, ak bolo druhé občianstvo nadobudnuté iným, ako vyššie uvedeným spôsobom – napr. uzatvorením manželstva alebo narodením na princípe ius sanguinis alebo ius soli. (Ministerstvo vnútra SR, 2019)



je Slovenská republika.“ (Zákon č. 281/2015, 2019, s. 1) Podobne aj vice-versa platí, že služba slovenských štátnych občanov v cudzom vojsku je podľa § 392 Trestného zákona trestným činom, za ktorý hrozí odňatie slobody v dĺžke 2-8 rokov, v prípade vojnového stavu alebo vojny dokonca 5-10 rokov. Hoci v rámci Slovenskej republiky prijímanie cudzincov do Ozbrojených síl zákon zatiaľ neumožňuje, v iných štátoch sveta – dokonca aj v rámci Európskej únie, je podobné konanie pomerne bežnou praxou. Podrobnejšie sa výhodám, nevýhodám a ďalším súvislostiam náboru cudzincov do ozbrojených síl iných štátov venuje nasledujúca podkapitola.

2 CUDZINCI V OZBROJENÝCH SILÁCH – TYPOLÓGIA A PRÍKLADY ZO ZAHRANIČIA

Napriek obmedzovaniu počtov cudzincov v ozbrojených silách štátov v post-versaillskom období aj v súčasnosti nájdeme vo svete viac ako dve desiatky štátov, ktoré do svojich ozbrojených síl prijímajú cudzích štátnych príslušníkov. Uvedený fakt je zosumarizovaný v Tabuľke č. 5 obsahujúcej informácie o vybraných štátoch, ktoré umožňujú cudzím štátnym príslušníkom pôsobiť vo vlastných ozbrojených silách ako profesionálnym vojakom. Rekrutácia cudzincov je pre uvedené prípady povolená, prípadne nie je vyslovene ilegálna a využíva nejasné legislatívne formulácie v rámci vnútroštátneho práva daného štátu. Ako príklad možno uviesť stav v USA. Podľa zákona Spojených štátov amerických každý občan, ktorý vstúpi alebo sa nechá najat' alebo presiahne jurisdikciu Spojených štátov amerických s úmyslom vstúpiť do služieb zahraničného kráľa, štátu, kolónie, dištriktu alebo ľudí ako vojak, spácha trestný čin. Avšak súdne rozhodnutie z roku 1986 z prípadu kubánskych revolucionárov v rebélii proti španielskej koloniálnej vláde vnieslo do legislatívy precedens, ktorý ukazuje, že zákon sa vzťahuje iba na občanov regrutovaných cudzími ozbrojenými silami v Spojených štátoch, nie na bojovní v cudzích OS mimo územia USA. (Keating, 2011)

Tabuľka č. 5: Štáty prijímajúce zahraničných regrútov a podmienky prijatia – vybrané štáty a obmedzenia

Štát	Podmienky/obmedzenia
Austrália	<ul style="list-style-type: none">- Novozélandčania v prípade, že majú v Austrálii trvalý pobyt- obyvatelia s trvalým pobytom, ktorí sú schopní preukázať, že v Austrálii požiadali o občianstvo- vojaci s bohatou vojenskou skúsenosťou zo spriatelených štátov, musia však vyjadriť záujem o občianstvo- hlavné obsadzované pozície: lingvisti, spravodajskí dôstojníci, špeciálne jednotky, inžinieri, piloti, doktori, operátori ponoriek
Bahrajn	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení – prevažne sunniti z arabských štátov a Pakistanu
Belgicko	<ul style="list-style-type: none">- akýkoľvek občania členských štátov EÚ vo veku 18-34 rokov
Bolívia	<ul style="list-style-type: none">- cudzinci s trvalým pobytom v Bolívii v „odvodovom veku“ (vo veku brannej povinnosti)
Brunej	<ul style="list-style-type: none">- štátni občania Nepálu
Cyprus	<ul style="list-style-type: none">- všetci, ktorí sú sčasti cyperského pôvodu. Musia však najprv vstúpiť do Národnej gardy ako dobrovoľníci, kde po 6-mesačnej službe môžu požiadať o občianstvo a následne vstúpiť do ozbrojených síl
Dánsko	<ul style="list-style-type: none">- cudzinci, ktorí žijú v Dánsku aspoň rok, alebo v členskom štáte EÚ aspoň 6 rokov,- musí byť preukázaná znalosť dánčiny
Francúzsko	<ul style="list-style-type: none">- vek medzi 17,5 rokov – 39,5 rokov, v dobre telesnej kondícii, nesmie byť hľadaný Interpolom, musí mať OP/pas (pre občanov EÚ), pas (pre zvyšok sveta)



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



<i>India</i>	<ul style="list-style-type: none">- občania s indickými koreňmi, občania Nepálu, Bhutánu- utečenci z Tibetu, ktorí prišli do Indie pred 1.januárom 1962 so zámerom trvalo sa usadiť v Indii- osoby indického pôvodu, ktoré emigrovali z Pakistanu, Barmy, Srí Lanky, Zambie, Ugandy, Kene, Tanzánie, Malawi, Zairu, Etiópie a Vietnamu so zámerom sa natrvalo usadiť v Indii
<i>Izrael</i>	<ul style="list-style-type: none">- Židia, ktorí nie sú občanmi Izraela a občania s aspoň jedným starým rodičom židovského pôvodu. (programy Mahal a Garin Tzabar)- občania Spojených štátov amerických
<i>Írsko</i>	<ul style="list-style-type: none">- občania Európskej únie (okrem VB)
<i>Kanada</i>	<ul style="list-style-type: none">- rezidenti Kanady, ktorí žijú na jej území viac ako 10 rokov- program <i>Skilled Military Foreign Applicant</i>, kedy prijímajú do svojich radov aj cudzincov žijúcich mimo Kanady, avšak jedine ak sa jedná o skúsených, trénovaných pilotov, doktorov...
<i>Katar</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení – prevažne sunniti
<i>Luxembursko</i>	<ul style="list-style-type: none">- každý občan EÚ, ktorý má pobyt v Luxembursku najmenej 36 mesiacov a má vek od 18-24
<i>Monako</i>	<ul style="list-style-type: none">- francúzski štátni občania
<i>Nový Zéland</i>	<ul style="list-style-type: none">- členovia ozbrojených síl VB, Austrálie, Kanady v súčasnosti slúžiaci v niektorej z ich ozbrojených síl- nutnosť byť občanmi týchto štátov po dobu minimálne 10 rokov,- podmienka pobytu na Novom Zélande po dobu minimálne 5 rokov
<i>Nórsko</i>	<ul style="list-style-type: none">- občania Islandu na základe dohody týchto štátov
<i>Omán</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení
<i>Rusko</i>	<ul style="list-style-type: none">- občan ktoréhokoľvek štátu- 18-30 rokov- dobrá znalosť ruštiny- čistý register trestov- po 3 rokoch služby je vojakom ponúknuté ruské občianstvo
<i>Saudská Arábia</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení – prevažne sunniti
<i>Spojené kráľovstvo</i>	<ul style="list-style-type: none">- občania Commonwealthu a Nepálu (regrutácia Ghurkov), Íri
<i>Srbsko</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení – dobrá znalosť srbčiny
<i>Španielsko</i>	<ul style="list-style-type: none">- občania bývalých kolónií (okrem Puerto Rica a Filipín), ktorí majú dočasný alebo trvalý pobyt v Španielsku, alebo získali španielske občianstvo
<i>UAE</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení – prednostne vyšší dôstojníci, špeciálne jednotky
<i>Ukrajina</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení (väčšina zahraničných regrútov je tvorená občanmi EU a Bieloruska)- v súvislosti s vojnou na Donbase ukrajinská Verkhovna Rada prijala zákon umožňujúci vojenskú službu cudzincom a ľuďom bež občianstva
<i>USA</i>	<ul style="list-style-type: none">- bez obmedzení, ak je obyvateľom USA s trvalým pobytom
<i>Vatikán</i>	<ul style="list-style-type: none">- slobodní švajčiarski katolíci vo veku 18-30 rokov

ZDROJ: vlastné spracovanie

Regrutácia cudzincov do ozbrojených síl je podmienená viacerými faktormi, ktoré často pôsobia simultánne a kombinovane. Typológiu uvedeného druhu regrutácie možno kategorizovať do troch skupín (Hanson, Lin-Greenberg, 2018):



1. import expertov – regrutácia cudzincov do ozbrojených síl môže byť podmienená potrebou obsadiť pozície s vysokou odbornou alebo technickou špecializáciou, ktoré štát nie je schopný obsadiť vlastnými štátnymi občanmi. Uvedený typ regrutácie možno pozorovať najmä vo veľkých a vojensky rýchlo sa rozvíjajúcich štátoch ako Austrália či Kanada, ktoré touto formou prijímajú do svojich ozbrojených síl pilotov, špecialistov v oblasti spravodajských služieb či posádky ponoriek. Daná forma je pre tieto štáty rýchlejšia a efektívnejšia, než dlhý a nákladný tréning vlastných štátnych občanov. Inou príčinou importu expertov môže byť akútne nasadenie do operácií v zahraničí, kedy sa objaví požiadavka na znalosť špecifického jazyka či kultúry podľa regiónu pôsobenia, kedy môže byť prijímanie cudzincov do ozbrojených síl tiež prínosom. Odporcovia regrutácie expertov zo zahraničia do ozbrojených síl cudzích štátov prichádzajú s tvrdením, že vymenované benefity možno dosiahnuť aj inými spôsobmi – napríklad najímaním SVS. Uvedené nástroje však majú v porovnaní s regrutáciou vojakov - cudzincov niekoľko nevýhod. Vojaci zo súkromných vojenských spoločností často nie sú ochotní bojovať v kritických situáciách či podmienkach a ich zaplatenie je nákladnejšie, než štandardný plat profesionálneho vojaka. Rovnako môžu mať obmedzený rozsah nasadenia do rizikových operácií či území alebo obmedzené využívanie istého druhu techniky a podobne.
2. import pracovnej sily – na rozdiel od importu expertov, import pracovnej sily chápeme ako regrutáciu väčšieho množstva menej kvalifikovaných regrútov do ozbrojených síl cudzieho štátu za účelom zaplniť voľné kapacity počtov profesionálnych vojakov, ktoré štát nie je schopný obsadiť vlastnými štátnymi občanmi, zväčša pre nízky záujem o službu v ozbrojených silách. K uvedenej forme regrutácie pristupujú často najmä malé štáty, alebo štáty cítiace hrozbu (ohrozenie suverenity, priamy útok nepriateľa, konflikt na hraniciach a i.), na ktorú potrebujú urgentne reagovať. Rovnako k tejto forme regrutácie môže dochádzať u etnicky rozdelených štátov alebo u štátov s nelojálnym obyvateľstvom (z pohľadu domovskej vlády), ktoré sa nemôžu alebo nechcú spoliehať na vlastných štátnych občanov v ozbrojených silách.
3. posilňovanie medzinárodných väzieb – ďalšou z príčin regrutácie cudzincov do ozbrojených síl môže byť snaha o posilňovanie medzinárodných vzťahov s domovským štátom regrútov. Ide najmä o prípady prijímania vojakov z bývalých kolónií do bývalých koloniálnych mocností ako prejav kontinuity vzájomných väzieb štátov. Rovnako môžu štáty prijímať cudzincov patriacich k etnickej diaspóre prijímajúceho štátu, ktorí majú štátne občianstvo iného štátu, avšak etnicky či kultúrne sú spojené so štátom prijímajúcim. Typickým príkladom pre prvý prípad je Francúzsko a jeho bývalé kolónie v Afrike; druhý prípad možno ilustrovať na príklade prijímanie vojakov židovského pôvodu do izraelských ozbrojených síl. Podobný prístup aplikujú aj USA voči tichomorským ostrovm (Palau, Marshallove ostrovy a Mikronézske federatívne štáty) ako súčasť dohody o pokračovaní vzťahov s USA po získaní nezávislosti (Compact of Free Association). Rusko zas prijíma do ozbrojených síl rusky hovoriacich občanov s ruskou etnicitou z odštiepených oblastí bývalých sovietskych republík – Donbas (Ukrajina), Transdnestersko (Moldavsko), Abcházsko a Južné Osetsko (Gruzínsko).

3 CUDZINCI V OS SR

Na základe uvedených faktov v predchádzajúcich kapitolách možno konštatovať, že väčšina štátov prijímajúcich cudzincov do svojich ozbrojených síl spadá do jednej z nasledujúcich kategórií:



1. Štáty s veľkým počtom cudzincov na vlastnom štátnom území

Podľa štatistík Eurostat-u podiel cudzincov v roku 2018 predstavoval 1,3 % z celkového počtu obyvateľov Slovenskej republiky. (Eurostat, 2019) Podľa Medzinárodnej organizácie pre migráciu má Slovensko spomedzi členských štátov EÚ šiesty najnižší podiel cudzincov, pričom nižší podiel na celkovom počte obyvateľstva má len Chorvátsko (1,27 %), Bulharsko (1,22 %), Litva (0,97 %), Poľsko (0,63 %) a Rumunsko (0,57 %). (IOM, 2019) V štátoch ,ako je Nemecko, v ktorom sa v súčasnosti tiež diskutuje o prijímaní cudzincov do profesionálnych ozbrojených síl, môžu vlády využiť potenciál imigrantov nachádzajúcich sa na danom štátnom území (v roku 2018 bol podiel cudzincov na celkovom počte obyvateľov Nemecka 11,7%, a to aj v dôsledku blízkovýchodnej migračnej krízy). Slovenská republika podobný potenciál vzhľadom na nízke čísla imigrantov využiť nemôže.

2. Štáty s väzbami na bývalé africké a ázijské kolónie

Druhou kategóriou štátov, ktoré do veľkej miery prijímajú cudzincov do svojich ozbrojených síl, sú bývalé koloniálne mocnosti. Na rozdiel od štátov z prvej kategórie, ktoré majú ľudský kapitál cudzincov na vlastnom štátnom území, bývalé koloniálne mocnosti môžu cudzincov do ozbrojených síl prijímať prioritne z afrických či ázijských kolónií, na ktoré majú stále minimálne kultúrny a do istej miery aj politický dosah. Podobne ako v prvom prípade, Slovenská republika nespadá ani do tejto skupiny štátov, nakoľko nemá koloniálnu minulosť.

3. Štáty ohrozené vojnovým konfliktom alebo vnútroštátnymi prevratmi

Ako ukazuje Tabuľka č. 5, tendenciu prijímať cudzích štátnych príslušníkov do ozbrojených síl možno pozorovať u viacerých blízkovýchodných štátov. Tento fakt je do veľkej miery podmienený jednak kultúrnou blízkosťou a spoločným jazykom štátov v blízkovýchodnom regióne, čo umožňuje občanom jedného štátu bojovať v ozbrojených silách iného štátu bez jazykovej či kultúrnej bariéry. Na druhej strane ide o konfliktný región, v rámci ktorého štáty existujú v pretrvávajúcom priestore ohrozenia a rizika vzniku ozbrojeného konfliktu. Podobne Ukrajina, v ktorej pretrváva ozbrojený konflikt, pristúpila k náboru cudzincov do ozbrojených síl štátu. Slovenská republika sa na rozdiel od uvedených štátov momentálne nachádza v mierovom stave v regióne bez existujúcich či potenciálnych ozbrojených konfliktov.

4. Štáty s rýchlym technologickým vývojom

Poslednou zadanou skupinou sú štáty s rýchlym technologickým vývojom v oblasti vojenskej a obrannej techniky, ktoré potrebujú kvalifikovaný a dobre vycvičený personál schopný s uvedenými zariadeniami pracovať. Slovenská republika v súlade s Dlhodobým plánom rozvoja 2030 modernizuje vojenskú techniku a materiál, avšak zatiaľ nedosahuje úroveň uvedených štátov a nepocituje nutnosť zaplňať vysoko špecializované pracovné pozície špecialistami zo zahraničia.

Slovenská republika nespadá ani do jednej z kategórií štátov, ktoré prijímajú zahraničných regrútov. V prípade, že by sa Slovensko napriek tomu rozhodlo prijímať do OS SR vojakov-cudzincov, by sa štát musel vysporiadať s niekoľkými ďalšími problémami, ktoré sa s týmto fenoménom spájajú:

1. Lojalita. Na rozdiel od vlastných štátnych občanov, v prípade cudzích štátnych príslušníkov je oveľa kritickejšia otázka lojality voči ozbrojeným silám prijímajúceho štátu. Tá je spojená s hrozbou dezertovania, ale aj vytvárania vnútroštátnych nepokojov či zapájania sa do prevratov na strane protivládnych strán.



2. Suverenita. Ozbrojené sily sú základnou zložkou ochrany štátneho územia a suverenity štátu. Ochrana vlasti je pritom považovaná za povinnosť každého občana štátu. V prípade služby cudzincov v ozbrojených silách sa tento aspekt narušuje. Zároveň vzniká riziko, že cudzie štáty sa prostredníctvom cudzincov môžu snažiť ovplyvňovať vnútroštátnu či zahraničnú politiku a suverénne fungovanie prijímajúcich štátov.
3. Jazyk a kultúra. Rekrutácia cudzincov je do veľkej miery ovplyvnená jazykovým a kultúrnym prostredím prijímajúceho štátu. Systém zahraničných regrútov funguje pomerne dobre v anglicky hovoriacich krajinách, nakoľko angličtina je svetovo rozšíreným jazykom a vojaci-neštátni príslušníci zväčša nepociťujú výraznejšiu jazykovú bariéru. Podobne napríklad v oblasti Arabského polostrova môže dochádzať k najímaniu vojakov-cudzincov, vzhľadom na jazykovú a kultúrnu blízkosť obyvateľov daného regiónu. Slovenská republika je svojím jazykom veľmi špecifická a bezproblémová komunikácia cudzincov v slovenčine je výraznou bariérou pri teoretickej snahe regrutovať cudzích štátnych príslušníkov do OS SR (teoreticky s výnimkou občanov Českej republiky). Slovensko je zároveň silne homogénny štát, v rámci ktorého občania nie sú zvyknutí na prítomnosť väčšieho počtu cudzincov na území štátu, a už vôbec nie v rámci ozbrojených síl. Podobná tradícia u nás totiž na rozdiel od iných štátov, ako Francúzsko či Španielsko, nebola sformovaná a prítomnosť cudzincov v spojitosti s ozbrojenými silami je naopak vnímaná skôr negatívne.
4. Vnútroštátne právo. Z pohľadu medzinárodného práva rekrutácia cudzích štátnych príslušníkov do ozbrojených síl iného štátu nie je v rozpore s medzinárodnoprávnymi normami. Na cudzincov v ozbrojených silách sa nevzťahujú ani definície žoldniera upravené v Doplňujúcom Protokole 1 k Ženevskému dohovoru z roku 1977 a v Medzinárodnom dohovore OSN proti náboru, využívaniu, financovaniu a výcviku žoldnierov. Uvedené dokumenty definujú žoldniera ako osobu, ktorá sa priamo zúčastňuje konfliktu za účelom zisku a nie je príslušníkom ozbrojených síl ani jednej zo strán konfliktu. V oboch oficiálnych definíciách je status žoldniera odsúdený a takýto vojak stráca právo na akúkoľvek formu medzinárodnej ochrany. Napriek tomu, že najímanie cudzích štátnych príslušníkov nie je porušením medzinárodného práva, vzniknutý stav môže byť v rozpore s právnym vnútroštátnym. V slovenskom právnom poriadku nie je prijímanie cudzích štátnych príslušníkov do OS SR zákonom povolené a služba v ozbrojených silách iného štátu je podľa Trestného zákona trestným činom. Časť štátov, ktorá využíva cudzincov ako profesionálnych vojakov v ozbrojených silách, má túto skutočnosť upravenú na základe bilaterálnych dohôd (napr. USA a tichomorské ostrovy). Iné štáty zas využívajú tzv. šedú zónu – teda fakt, že ich zákony uvedený stav neupravujú vôbec, alebo len nejasne. K závažnejšiemu problému by došlo v situácii, kedy by sa do priameho ozbrojeného konfliktu dostali domovský štát zahraničného vojaka so štátom, v ozbrojených silách ktorého pôsobí ako profesionálny vojak. V takom prípade by sa mohlo z právneho hľadiska voči domovskému štátu jednať dokonca o vlastizradu.

ZÁVER

Obrana štátneho územia je jednou zo základných úloh národných štátov a spadá výlučne do ich kompetencie. Aj z toho dôvodu štáty prijímajú do svojich ozbrojených síl preferenčne vlastných štátnych občanov. V súvislosti s profesionalizáciou mnohých ozbrojených síl sa však v súčasnosti objavujú dva základné problémy pri rekrutácii nových vojakov – nedostatočný počet záujemcov o službu v OS a nárast dopytu po expertoch na vybrané vojenské oblasti.



V reakcii na uvedené disparity medzi potrebami štátu a záujmom občanov o vstup do ozbrojených síl desiatky štátov dopĺňajú svoje stavy cudzincami. Hoci táto prax nie je zakázaná medzinárodným právom, spadá do normatívnej šedej zóny. Slovenskej republiky sa týka najmä prvý z uvedených problémov súvisiaci s nízkym percentom naplnenosti početných stavov príslušníkov OS SR. Nábor cudzích štátnych príslušníkov do OS SR však nie je vhodným riešením poddimenzovanosti počtov profesionálnych vojakov na Slovensku, a to z viacerých dôvodov.

Najproblematickejšou oblasťou zostáva slovenská legislatíva, ktorá neumožňuje prijímanie cudzích štátnych príslušníkov do OS SR na rozdiel od iných štátov, ktorých právne predpisy danú alternatívu povoľujú, alebo aspoň nezakazujú. Okrem zákonných limitov je najímanie vojakov-cudzincov problematické aj z hľadiska lojality, či nazerania na takýchto regrútov z pohľadu širšej slovenskej verejnosti, ktorá by cudzincov bojujúcich v OS SR mohla vnímať ako faktor ohrozenia suverenity Slovenskej republiky. Z daného dôvodu nepovažujeme skúmanú možnosť za vhodný ani možný spôsob riešenia súčasného stavu počtu vojakov OS SR. Namiesto uvedeného odporúčame podporovať regrutáciu slovenských štátnych občanov, a to zvyšovaním finančných, ako aj nefinančných benefitov, ktoré by cieľové skupiny mohli motivovať k vstupu do OS SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. AVANT, Deborah. 2009. *Think Again – Mercenaries*. [online]. Foreign Policy. [cit. 2019-04-11]. Dostupné na internete: <<https://foreignpolicy.com/2009/10/27/think-again-mercenaries/>>.
2. *Dodatkový protokol I k Ženevským dohovorom z 12. augusta 1949, 1977*.
3. EUROSTAT. 2019. *Population on 1 January by age group, sex and citizenship*. [online]. Eurostat [cit. 2019-04-20]. Dostupné na internete: <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>
4. HANSON, Kolby a i. 2018. *Non-Citizen Soldiers: Explaining Foreign Recruitment by Modern State Militaries*. [online]. Erik Lin-Greenberg [cit. 2019-03-11]. Dostupné na internete: <http://eriklg.com/wp-content/uploads/2018/09/Hanson_Lin-Greenberg_NonCitizenSoldiers_16June18.pdf>.
5. *International Convention against the Recruitment, Use, Financing and Training of Mercenaries, 1989*.
6. IOM. 2019. *Migrácia na Slovensku*. [online]. Medzinárodná organizácia pre migráciu [cit. 2019-04-25]. Dostupné na internete: <<https://www.iom.sk/sk/migracia/migracia-na-slovensku.html>>
7. KEATING, Joshua. 2011. *Is it Legal for Americans to Fight in Another Country's Army?* [online]. Foreign Policy [cit. 2019-03-20]. Dostupné na internete: <<https://foreignpolicy.com/2011/09/02/is-it-legal-for-americans-to-fight-in-another-country-s-army/>>
8. MARCZYOVÁ, Klaudia. 2012. *Štátne občianstvo Slovenskej republiky - aktuálne otázky*. [online]. Muni [cit. 2019-03-20]. Dostupné na internete: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2012/files/rozpad/MarczyovaKlaudia.pdf>.



9. MINISTERSTVO OBRANY. 2017. *Návrh Dlhodobého plánu rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2030*. [online]. MV SR [cit. 2019-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.mod.gov.sk/data/files/3561_dlhodoby-plan-2017.docx>
10. MINISTERSTVO OBRANY. *Ročenky MO SR, 2007-2018*.
11. MINISTERSTVO VNÚTRA SR. 2019. *Informácia o udelení a strate štátneho občianstva SR*. [online]. MV SR [cit. 2019-03-25]. Dostupné na internete: <<https://www.minv.sk/?informacia-o-udeleni-a-strate-statneho-obcianstva-sr>>
12. *Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.
13. *Zákon č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.

Mgr. Barbora OLEJÁROVÁ, PhD.

Kutuzovova 8, 832 47 Bratislava, Slovenská republika

Barbora.Olejarova@mod.gov.sk

Mgr. Dominik ŠTEPANOVIČ

Kutuzovova 8, 832 47 Bratislava, Slovenská republika

Dominik.Stepanovic@mod.gov.sk



QUO VADIS MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

QUO VADIS MANAGEMENT HUMAN RESOURCES

Mária PETRUFOVÁ

Abstrakt:

Príspevok sa zaoberá problematikou riadenia ľudských zdrojov a jeho vývojom.. Autorka poukazuje na rôzne prístupy a poňatie personálnej práce. Poukazuje na európske a americké modely riadenie ľudských zdrojov a zároveň poukazuje na potencionálne zásady a postupy najlepších praxi v súčasnosti. Taktiež analyzuje obsah systému riadenia ľudských zdrojov v 21. storočí s využitím najlepších praxi (riadenie najlepších a najúspešnejších organizácií) ktoré umožňujú personalistom a manažérom dosahovať dlhodobú prosperitu a trvalú konkurencieschopnosť každej organizácie.

Kľúčové slová: *riadenie ľudských zdrojov, činnosti manažmentu ľudských zdrojov, modely riadenia ľudských zdrojov, systém riadenia LZ s využitím najlepších praxi.*

Abstract:

The article is concerned with human resource management and its development. The author points to different attitudes towards the management of people, the European and American models of human resource management as well as to the principles and procedures of the best current practices. The author also analyses the contents of the human resource management system in the 21st century, which makes use of the best practices (management in the best and most successful organisations) and enables personnel clerks and managers to achieve long-term prosperity and ensure everlasting competitiveness of each organisation.

Keywords: *human resource management, human resource management activities, human resource management models, human resource management systems that use the best practices.*

ÚVOD

Dnes už nikto nepochybuje o tom, že riadenie ľudských zdrojov (LZ) súvisí najmä s riadením procesov a systémov v organizácii a vedenie ľudí v nej. Práve ľudské zdroje sa právom dnes považujú na najdôležitejší zdroj každej organizácie a riadenie ľudských zdrojov za najdôležitejšiu oblasť riadenia organizácie. Rozhodujúci význam LZ pre úspech organizácie je nepochybný. Každá organizácia potrebuje zodpovedajúci počet schopných a motivovaných ľudí, pretože práve schopnosti a motivácia ľudí (spôsobilosť a ochota vykonávať dojednanú prácu) určujú výkon ľudí (výsledok a správanie ľudí), ktorý následne určuje výkon organizácie (výsledok a hospodárenie). Každá organizácia potrebuje aj iné zdroje napr. materiálne, finančné, či informačné avšak bez ľudí, (ktorí rozhodujú o ich využívaní) veľa nedokáže.

Schopní a motivovaní ľudia odlišujú organizáciu od konkurencie a práve oni predstavujú najcennejší zdroj a najväčšie bohatstvo organizácie a priamo tak zaisťujú organizácii trvalú konkurenčnú výhodu. Bohatstvo skryté v LZ môže efektívna organizácia



zhodnocovať investovaním do systému riadenia LZ, predovšetkým do plánovania, získania, výberu, hodnotenia, odmeňovania, vzdelávania alebo rozvoju ľudí. Základný význam riadenia LZ spočíva v tom, že umožňuje získavať, využívať a hlavne rozvíjať schopných a motivovaných ľudí – zamestnancov. To musí súvisieť s konkurenčnou stratégiou organizácie, ktorá môže byť zameraná na náklady, stratégia orientovaná na kvalitu, alebo aj na inovácie.

Práve z týchto dôvodov je potrebné aj v našom rezorte venovať na všetkých stupňoch riadenia oveľa väčšiu pozornosť pochopeniu významu ľudských zdrojov a riadeniu LZ vo vojenských organizáciách, poznať isté zásady a postupy v riadení LZ zamerané na výkon ľudí v našich organizáciách a zároveň poznať a mať možnosť využívať „najlepšie praxe“ v riadení ľudských zdrojov v špecifickom vojenskom prostredí.

1 ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKA

Pojem *riadenie LZ* je odvodený z anglického Human resource management (HRM) sa používa v bežnom živote i v odbornej literatúre v dvoch súvisiacich významoch. **V prvom význame** sa označuje ako personálna práca resp. personalistika, ktorá sa zaoberá riadením procesov a systémov v nej a vedením ľudí v organizácii. **V druhom význame označuje súčasné poňatie personálnej práce a prístupy** na riadenie a vedenie ľudí v organizácii. Samotný pojem ľudské zdroje Human Resources (HR) sa tiež používa v rôznych významoch – zvyčajne označuje ľudí pracujúcich v organizáciách, personálnu prácu – vedenie ľudí, personálny útvar zastrešujúci riadenie a vedenie ľudí, alebo personalistov – konkrétne osoby zabezpečujúce personálnu prácu v organizáciách a útvaroch. Ľudia – zamestnanci v organizáciách tvoria tzv. **Ľudský kapitál** – schopnosti, poznatky a spôsobilosti ľudí, ktoré organizácia potrebuje k dosahovaniu svojich cieľov. Tie sa však rozvíjajú prostredníctvom interakcie medzi ľuďmi v organizácii i mimo nej, čo predstavuje tzv. **spoločenský kapitál**. Ten zároveň umožňuje vytvárať inštitucionalizované schopnosti, poznatky a spôsobilosti vlastnené organizáciou teda tzv. **organizačný kapitál**. A všetky tie druhy kapitálu – **Ľudský, spoločenský a organizačný dokopy tvoria intelektuálny kapitál**, alebo akékoľvek schopnosti, poznatky a spôsobilosti, ktoré sú v organizácii k dispozícii, reprezentujú nehmotné zdroje a spolu s hmotnými zdrojmi (materiál, peniaze) vytvárajú hodnotu organizácie (Amstrong 2007,s51)

Kľúčom pre vytváranie hodnôt každej organizácie sú **schopnosti, poznatky a spôsobilosti ľudí**, ktorých **získavanie, využívanie a rozvoj** za účelom dosahovaniu cieľov organizácie sa zaoberá manažment ľudských zdrojov. Všeobecným cieľom MLZ je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele (Koubek 2007, s.172 Z uvedeného vyplýva, že jednotlivé činnosti manažmentu ľudských zdrojov zahŕňajú:

- Vytváranie a analýzu pracovných miest.
- Plánovanie ľudských zdrojov.
- Obsadzovanie voľných pracovných miest.
- Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov.
- Odmeňovanie zamestnancov.
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.
- Starostlivosť o zamestnancov.
- Využívanie personálneho informačného systému.

Účinné a účelné riadenie vedene ľudí v organizáciách už dnes vyžaduje, aby jednotlivé činnosti tohto riadenia boli uplatňované ako systém. To vyžaduje strategický a systémový prístup k MLZ. Celé toto riadenie zabezpečujú v menších organizáciách línioví manažéri a vo väčších organizáciách špecializovaní zamestnanci – personalisti. Tí väčšinou zabezpečujú



jednak nevyhnutnú administratívnu činnosť vyplývajúcu z pracovno-právnych predpisov a rôzne koncepčné, metodické a analytické činnosti spojené s riadením a vedením zamestnancov. Vo veľkých organizáciách sú personálne útvary, odbory – úseky a sekcie ľudských zdrojov. Aj ľudské zdroje prešli určitým svojím vývojom (konceptiami) a dnes sú už známe aj rozdielne vývojové etapy personálnej práce: **personálna administratíva, personálne riadenie a manažment ľudských zdrojov.**

V podmienkach OS SR sú jednotlivé funkcie manažmentu ľudských zdrojov vyjadrené zákonom „Zákon č.346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov OS SR a o zmene a doplnení niektorých zákonov“. Obsahom MLZ v OS SR je celý rad všeobecne platných, logicky na seba naväzujúcich činností ako napr.: plánovanie, získavanie, výber a prijímanie nových profesionálnych vojakov, hodnotenie, rozmiestňovanie, vzdelávanie a rozvoj. Procesy personálneho manažmentu sú dnes vysoko centralizované a značne štandardizované:

- regrutácia a udržiavanie personálu,
- systém zaraďovania personálu na funkcie,
- systém služobného hodnotenia personálu,
- systém povyšovania a výberu personálu,
- systém evidencie personálu,
- systém manažmentu počtov,
- systému vzdelávania a kariérneho rozvoja ľudského kapitálu a pod.

Voľbu určitej koncepcie personálnej práce (určitého prístupu k riadeniu organizácie a vedeniu ľudí) súviselo to vždy s veľkosťou organizácie, činnosťami a prioritami organizácie, stratégiou organizácie, štruktúrou organizácie, technickej vyspelosti organizácie, kvalifikačnej úrovni ľudí apod. Dôležité je však to, strategické smerovanie organizácie, musí úzko súvisieť aj so strategickým riadením ľudských zdrojov a medzinárodnými trendmi vo svete. Praktický prístup riadenia ľudského kapitálu v 21. storočí by mal byť zameraný „na vytváranie hodnôt“ prostredníctvom zhodnocovania bohatstva skrytého v schopnostiach a motivácii ľudí (Amstrong 2007, s.47). Samotné poňatie riadenia LZ vychádza z prvých amerických modelov riadenia LZ.

Michiganský model „model zhody“, „model súladu“, ktorý formulovali Fombrum, Tichý a Devanna 1984 chceli dosiahnuť súlad medzi stratégiou, štruktúrou a systémom riadenia LZ uprostred s neustále meniaceho vplyvu podnikateľského prostredia. (Šikýř M. 2014, s.35). Základom tohto modelu riadenia LZ boli: výber, hodnotenie, odmeňovanie a vzdelávanie.

Harvardský model (formuloval Berr a kol 1984) ako model, ktorý zachycuje podstatné determinanty a rozhodujúce konzekvencie riadenia LZ a zdôrazňuje úlohu manažérov v riadení LZ. Zásady a postupy V manažmente ľudských zdrojov sú na jednej strane ovplyvňované záujmami zainteresovaných strán (vlastníci, manažéri, zamestnanci, odbory, dodávatelia, odberatelia, zákazníci, štát, verejnosť a pod.) a pôsobením situačných faktorov riadenia ľudských zdrojov vo vnútri organizácie i navonok vytvárajú výsledky LZ – oddanosť, podmienky, vplyv odborov, vývoj technológií, normy a hodnoty spoločnosti a majú isté dlhodobé dôsledky. Pre jednotlivca organizáciu i spoločnosť. Tento model uplatňoval tieto postupy v MLZ:

- vplyv zamestnancov (posilňovanie právomoci a zodpovednosť zamestnancov),
- pohyb ľudských zdrojov (získavanie, výber a rozmiestňovanie zamestnancov),
- systém odmeňovania (poskytovanie peňažných a nepeňažných plnení za vykonanú prácu),
- systém práce – vytváranie pracovných miest a organizácia práce (M. Šikýřa, 2014 s.37).



Tento model riadenia LZ dáva manažérom a personalistom návod, ako formulovať realizovať stratégiu LZ. Postupne rozširovanie týchto modelov vyvolalo v **Európe tlak na hľadanie takého modelu**, ktorý sa odliši politickým, ekonomickým, právnym, sociálnym, kultúrnym, technickým, demografickým, prírodným a iným podmienkam v európskych krajinách. A tak celá rada výskumníkov začala formulovať **Európsky model riadenia LZ** napr. Kirkbride, 1994, Brewster, Mayrhofer a Morley 2004, Larsen a Mazrhofer 2006, Scholz a Bôhm, 2008, Morley a Michilova 2009 a pod. (Šikýř 2014, s.38). Dospeli k názoru, že americké poňatie MLZ je prevažne univerzalistické a podporuje predpoklad tzv „najlepších praxi“ alebo „best practices“, to znamená že v riadení LZ existujú univerzálne použiteľné zásady a postupy, ktorých uplatňovanie zlepšuje výkon organizácie a to bez ohľadu na okolnosti ich uplatňovania. Naopak presadzované **Európske poňatie riadenia LZ** je prevažne kontingenčné a podporuje predpoklad tzv. „najlepšieho prispôsobenia“ alebo „best fit“, že žiadne zásady a postupy v riadení LZ sa nedajú uplatňovať univerzálne, ale vždy v súlade s okolnosťami ich uplatňovania.

Vzťah medzi riadením LZ a výkonom organizácie je ovplyvňované pôsobením celého množstva vplyvov (politické, ekonomické, právne, sociálne, kultúrne, technické demografické, prírodné a iné) ktoré obmedzujú úspešné preberanie používaných zásad a postupov v riadení LZ. Európske poňatie navyše zahŕňa odlišnosti medzi integrujúcimi sa európskymi krajinami. Integrácia európskych krajín **podporuje konvergenčné poňatie riadenia LZ** a hľadanie spoločných zásad a postupov best practice pre všetky európske organizácie. Naopak zjavné odlišnosti medzi integrujúcimi európskymi krajinami podporujú **divergentné poňatie riadenia LZ** a hľadanie špecifických zásad a postupov „best fit“ pre každú európsku krajinu (Šikýř, 2014 s. 38-39). Americké a európske odlišnosti spočívajú predovšetkým v kultúre, v legislatíve, v úlohe štátu, v sile odborov, v súlade medzi stratégiou organizácie a stratégiou LZ.

Z uvedeného vyplýva, v organizáciách by bolo dobré venovať najmä pozornosť hodnoteniu jednotlivých úrovni riadenia LZ. Medzi čiastočné nástroje hodnotenia úrovne riadenia LZ by bolo dobré využívať napr. **personálne audity a personálne benchmarkingy**, okrem hodnotenia zamestnancov, to si každá organizácia musí vedieť stanoviť aj s využitím motivačných programoch ale najmä s použitím najlepších praxi v riadení ľudských zdrojov. Z uvedeného vyplýva, že schopní a motivovaní ľudia sú rozhodujúcim zdrojom organizácie, lebo schopnosti a motivácia určujú výkony ľudí a výkon ľudí určuje výkon organizácie.

2. POTENCIONÁLNE ZÁSADY A POSTUPY NAJLEPŠÍCH PRAXI V SÚČASNOSTI

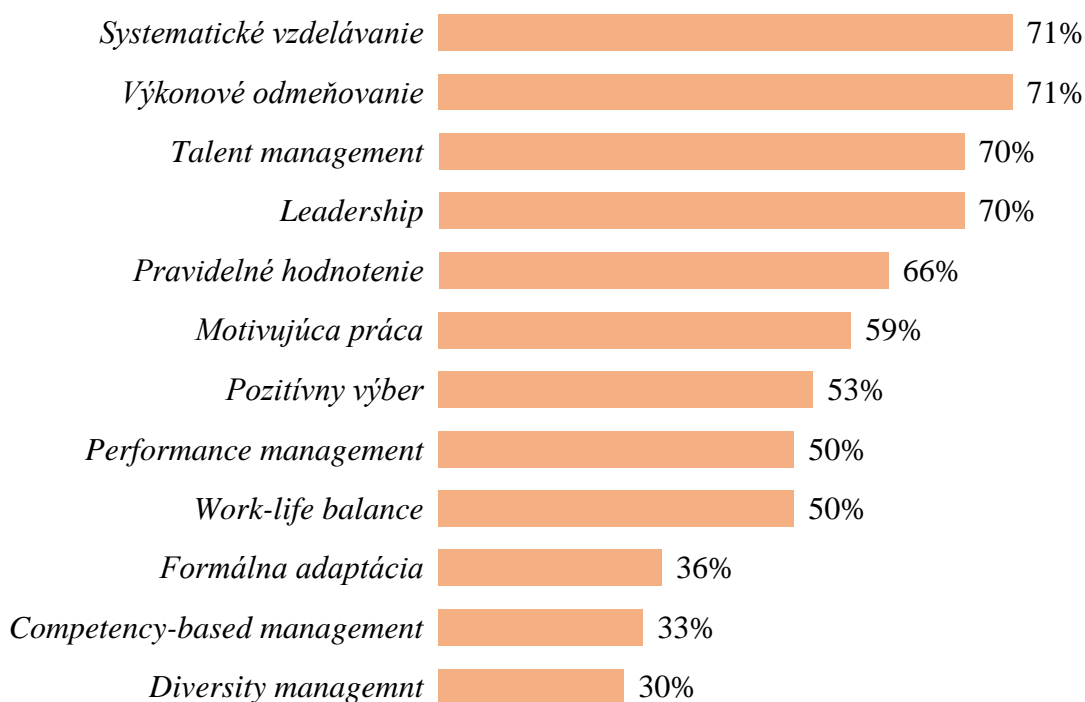
Na základe mnohých šetrení a výskumov realizovaných v rôznych typoch organizácii sa identifikovali tieto **potencionálne postupy** v rozvoji ľudských zdrojov:

- **systematické vzdelávanie** (utváranie, prehlbovanie a rozširovanie schopnosti zamestnancov k požadovanému výkonu).
- **Výkonové odmeňovanie** (oceňovanie skutočného výkonu zamestnancov za účelom ich stimulácie a dosiahnutiu požadovaného výkonu)
- **Talent management** – (získavanie a udržiavanie a využívanie a rozvíjanie schopných, motivovaných, vytrvalých zamestnancov naplňujúcich očakávania organizácie v zmysle odbornej spôsobilosti a rozvojového potenciálu).
- **Vodcovstvo** (leadership) – vedenie zamestnancov k vykonávaniu dohodnutej práce a k realizácii strategických cieľov organizácie.
- **Pravidelné hodnotenie** (získavanie informácií o skutočnom výkone zamestnancov).



- **Motivujúca práca** (vytváranie motivujúcich pracovných miest s primeranou komplexnosťou, rozmanitosťou autonómiou práce, poskytujúcou zamestnancom zodpovedajúcu spätnú väzbu).
- **Pozitívny výber** (obsadzovanie voľných pracovných miest s ohľadom na individuálne schopnosti a motiváciu uchádzačov k dohodnutej práci).
- **Performance manažment** (riadenie pracovného výkonu smerujúceho k výkonu k realizácii strategických cieľov organizácie cestou dosahovania požadovaného výkonu).
- **Work – life balance** (dosahovanie optimálnej rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov)
- **Formálna adaptácia** (odborné zapracovanie a sociálne začlenenie zamestnancov v novom zamestnaní, na novom pracovnom mieste).
- **Competency – based management** (riadenie usilujúcu o optimálne využitie individuálnych schopností zamestnancov).
- **Diversity mangement** (vytváranie pracovných príležitostí a pracovných podmienok s ohľadom na prirodzenú rôznorodosť zamestnancov).

Najčastejšie respondenti v malých organizáciách uvádzali systematické vzdelávanie, pravidelné hodnotenie, work-life balance, talent manažment alebo výkonové odmeňovanie, v stredných organizáciách systematické vzdelávanie, leadership, pravidelné hodnotenie, motivujúcu prácu alebo work-life balance a vo veľkých organizáciách výkonové odmeňovanie, talent manažment, leadership, systematické vzdelávanie alebo pravidelné hodnotenie., v priemysle respondenti najčastejšie uvádzali systematické vzdelávanie, motivujú prácu, ledearship, talent manažment, výkonové odmeňovanie a v službách výkonové odmeňovanie, talent manažment, pravidelné hodnotenie a systematické vzdelávanie a leadership (pozri nasledujúci graf č.1).



Graf č.1 Potencionálne zásady a postupy najlepších praxi v riadení ľudských zdrojov
Zdroj: M. Šikýř 2014 s. 76.



Všetky uvedené zásady a postupy najlepších praxi v riadení LZ sú dôležité záležitosti na okolnostiach ich uplatňovania, nepochybne sú inšpiráciou pre vytváranie účinného systému riadenia ľudských zdrojov aj podmienkach OS SR.

3. MODEL RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ak vychádzame z predpokladu, že naša organizácia je otvorená a akceptujúca spätnú väzbu, ktorej aktívnou súčasťou sú schopní a motivovaní ľudia, ktorí našej organizácii v podmienkach OS SR umožňujú pohotovo reagovať na zmeny okolia a vedia sa týmto zmenám prispôbiť tak aplikácia „najlepších praxi“ je veľmi vhodnou inšpiráciou pre systém riadenia ľudských zdrojov.

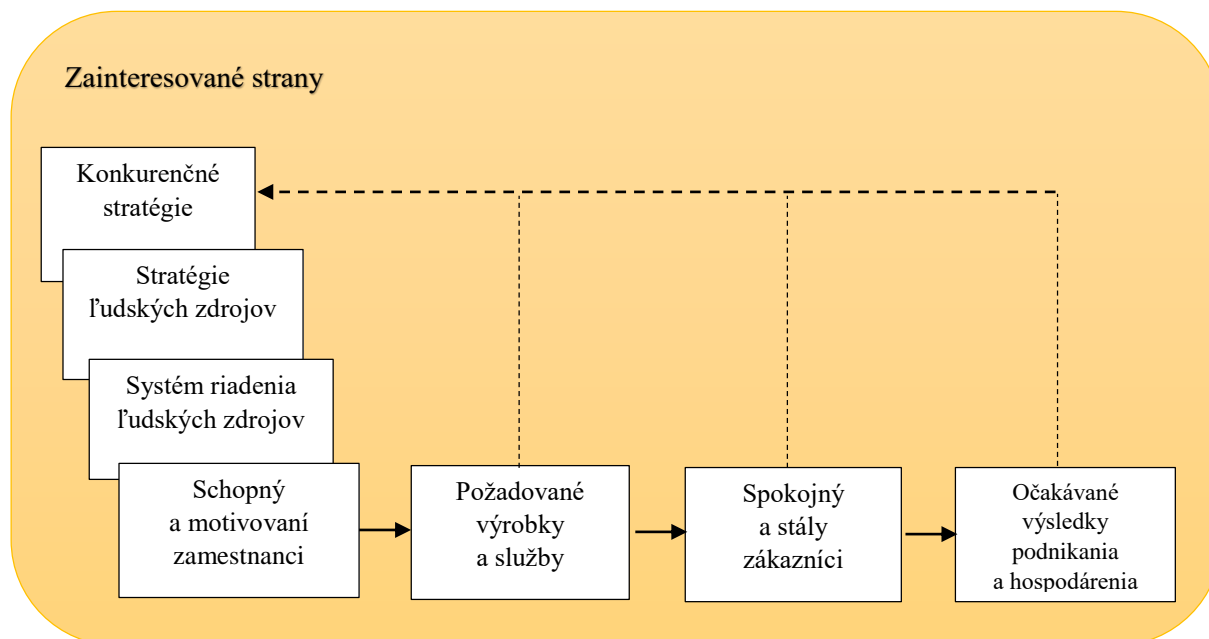
Riadenie ľudských zdrojov sa ako podsystem riadenia organizácie skladá z jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov (výber, hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie) a pod). A ich vzájomných väzieb, ktoré ako celok smerujú k dosiahnutiu predom stanovených cieľov a to získavať, využívať a rozvíjať schopných a motivovaných zamestnancov a s ich pomocou vytvárať spokojných zákazníkov realizáciou svojich výrobkov a služieb a tým vytvárať očakávané výsledky a efektívne hospodárenie v organizácii.

Systém riadenia ľudských zdrojov s využitím najlepších praxi (riadenie najlepších a najúspešnejších organizácií) umožňujú personalistom a manažérom dosahovať dlhodobú prosperitu a trvalú konkurencieschopnosť každej organizácie. Obsahom takéhoto riadenia ľudských zdrojov v 21. storočí sú :

- Motivujúce pracovné miesta.
- Strategické plánovanie ľudských zdrojov.
- Pozitívny výber zamestnancov.
- Pravidelne hodnotenie zamestnancov.
- Spravodlivé odmeňovanie zamestnancov.
- Systematické vzdelávanie zamestnancov.
- Zmysluplná starostlivosť o zamestnanca.
- Spoľahlivý personálny informačný systém.

Samozrejme, že ich úspešné preberanie používanie vyžaduje, aby zásady a postupy spĺňali aj určité požiadavky na uplatňovanie aj v našich podmienkach ako napr. musia byť preverené praxou, musia viesť preukázateľne k lepšiemu výkonu, musia byť prispôsobiteľné, musia poskytovať prijateľnú mieru rizika, musia byť pochopiteľné a ľahko osvojiteľné. Obvykle zlepšujú schopnosť získavať, využívať a rozvíjať disponibilné zdroje a ľahšie umožňujú dosiahnuť očakávané ciele organizácie. Ide o to skvalitniť rolu dobrého zamestnávateľa a rolu dobrého obchodníka, ktorý vie získať a využiť v svoj prospech potenciál ľudí v prospech kvalitatívne poskytovaných výrobkov požadovaných služieb našich zákazníkov, pozri nasledujúci obrázok.

Podnikateľské prostredie



Obr. 1 Model riadenia ľudských zdrojov v riadení organizácie str. 80

Všeobecný postup preberania a používania zásad a postupov „najlepších praxí“ zahrňuje nasledujúce kroky (Axson, 2007 s.31-32):

- **Identifikovať príležitosti k zlepšeniu výkonu**, systematickým posudzovaním a porovnávaním dostupných o schopnostiach, motivácii a výkonov zamestnancov.
- **Posúdiť využiteľnosť príležitostí na zlepšenie**, organizácia určuje priority, odhaduje možnosti a stanovuje racionálne očakávania.
- **Identifikovať príčiny nedostatkov výkonu organizácie**, hľadať vlastné návrhy na ich elimináciu s využitím inovatívnych metód a foriem riadenia.
- **Vybrať zásady a postupy „najlepších praxí“ smerujúce pre zlepšenie** (analýza dostupných údajov a okolia organizácie).
- **Uplatňovať zásady a postupy „najlepších praxí“ smerujúce pre zlepšenie** (prispôbiť to konkrétnym podmienkam a požiadavkám organizácie, riešiť koncepčné a systémové nedostatky výkonov organizácie a predchádzať možným problémom – musí to viesť k zlepšeniu súčasného stavu a zlepšeniu výkonu organizácie).

Základným nástrojom uplatňovania uvedených „najlepších praxí“ v riadení organizácie je tzv. „benchmarking“ – systematické porovnávanie a posudzovanie výkonu vlastnej organizácie s výkonom odvetvovo, alebo regionálne najlepších a najúspešnejších organizácií (Dvořáková a kol., 2012, s.6). Po zoznámení sa s konkrétnym obsahom efektívneho riadenia LZ prostredníctvom „najlepších praxí“ by možno stálo za úvahu zistiť ako sme s využívaním najlepších praxí v našom rezorte. Pretože tu sa priam núka množstvo otázok ako napr.:

1. Či vôbec považuje náš rezort (organizácia na danom stupni velenia) ľudí- zamestnancov za najcennejší zdroj a najväčšie bohatstvo?



2. *Za akých podmienok je možné konkrétneho človeka považovať za najväčšie bohatstvo organizácie?*
3. *Analyzujeme pravidelne naše výsledky a podmienky organizácie prostredníctvom SWOT analýzy?*
4. *Poznáme formuláciu strategických cieľov, zásad a postupov riadenia Ľudských zdrojov v rezorte, konkrétnej organizačnej zložky?*
5. *Venujeme dostatočnú pozornosť a plánujeme systematicky realizáciu jednotlivých činností ľudských zdrojov?*
6. *Aké podmienky zásadne ovplyvňujú riadenie ľudských zdrojov v našej organizácii?*
7. *Aké činnosti riadenia LZ v našej organizácii zaisťujú manažéri , personalisti?*
8. *Má riadenie LZ pozitívny alebo negatívny vplyv na výsledky našej práce?*
9. *Akých výsledkov dosahuje naša organizácie prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov?*
10. *Postupuje naša organizácia pri riadení LZ v súlade so zásadami a postupmi najlepších praxi?*
11. *Uskutočňuje náš rezort systematické porovnávanie (benchmarking) vlastných zásad a postupov v riadení LZ so zásadami a postupmi najlepších organizácií?*

Je len a len na kompetentných manažérov a personalistov, či týmto veciam venujeme v súčasnom hektickom svete dostatočnú pozornosť a či vôbec máme záujem zlepšovať svoj pracovný výkon a prispievať tak svojim vkladom pre rozvoj štátnej vzdelávacej inštitúcie a prosperite celého rezortu obrany.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZDROJOV:

1. AMSTRONG, M. 2000. *Řízení lidských zdrojů* - 10. vydanie Praha, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3, 800str,
2. ŠIKÝŘ, M. 2000. *Personalistika pro manažerův a personalistův*. Praha Management, 2000 ISBN 978-80-247-4151-2 208 str.
3. KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydanie Praha, Management Pres, ISBN 80-7261-X 209 s.
4. AXSON, D. 2007. *Best Practices in Planning and Performance Management From Data to Decisions*. 2. vyd. Hoboken , New Jersey: Wiley 288s. ISBN 0-470-00857-1
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydanie. Praha: C. H. Beck 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9 559s.

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.

*Katedra spoločenských vied a jazykov, Akadémie ozbrojených síl
gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš
e-mail: maria.petrufova@aos.sk*



JAZYKOVÉ VZDELÁVANIE NA AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL GEN. M. R. ŠTEFÁNIKA

FOREIGN LANGUAGES EDUCATION AT THE ARMED FORCES ACADEMY
OF GEN. M. R. ŠTEFÁNIK

Eva RÉVAYOVÁ

Abstrakt:

Príspevok sa zaoberá jazykovou prípravou príslušníkov OSSR, geopolitickými vplyvmi a inými aspektami pôsobiacimi na podmienky jazykového vzdelávania. Bezpečnostné zmeny v Európe si vyžadujú strategickú komunikáciu, interkultúrne pochopenie a veľmi dobré znalosti cudzích jazykov. Čoraz viac sa preto v politickej a vojenskej sfére hovorí o prepojení viacjazyčnosti a bezpečnosti.

Kľúčové slová: *jazykové vzdelávanie, znalosti cudzích jazykov, viacjazyčnosť, anglický jazyk, nemecký jazyk, ozbrojené sily, bezpečnosť.*

Abstract:

The article deals with foreign language education of the members of the Armed Forces of the Slovak Republic, the geopolitical impacts and other aspects that affect the conditions of foreign language education. Security challenges in Europe require strategic communication, intercultural understanding and very good command of foreign languages. Recently, more and more is said within the political and military context about the link between multilingualism and security.

Keywords: *foreign language education, foreign languages skills, multilingualism, English, German, armed forces, security.*

ÚVOD

Znalosti cudzích jazykov sú neodškriepiteľnou a nevyhnutnou súčasťou kľúčových kompetencií každého dôstojníka či krízového manažéra ozbrojených síl európskych krajín, USA, krajín Ázie či Afriky. Jazykové kontakty vznikajú na základe sociálnej, kultúrnej, politickej, ekonomickej či vedeckej interakcie a z historického hľadiska sú zaujímavé už v období antiky. Z jazykovedného hľadiska sa jazykové kontakty, ktoré idú ruka v ruku s viacjazyčnosťou začali skúmať až približne v 50-tych rokoch minulého storočia. V histórii Európy bola viacjazyčnosť bežnou každodennou realitou, daná najmä spoločenským postavením gréčtiny, latinčiny, neskôr francúzštiny a iných jazykov. Najdôležitejšia listina Svätej ríše rímskej - Zlatá bula - dokonca opisuje, ako sa synovia panovníkov majú vzdelávať v latinčine, taliančine, nemčine a slovanských jazykoch, aby aj sami rozumeli a boli pochopení.¹ Viacjazyčnosť bola teda z pragmatického hľadiska veľmi bežná a bola to aj otázka prestíže a nevyhnutnosti u vysokopostavených ľudí.

¹ Lipavic Oštir, A., Vilčeková K., Matulová M., *Sprachkontaktforschung: Ein Kompendium*, 2015, s 9 - 10



1. ASPEKTY VIACJAZYČNOSTI

Rada Európy definuje termín „viacjazyčnosť“ v kontexte jazykových kompetencií občanov ako schopnosť osoby používať viac jazykov. Viacjazyčnosť je tiež chápaná ako spolužitie viacerých jazykových komunit na jednom geografickom území a takisto aj princíp práce v európskych inštitúciách, čiže tlmočenie, preklady dokumentov alebo internetových stránok.

Pre označenie viacjazyčnosti ako didaktického cieľa používajú jazykovedci termín „plurilingvizmus“. Rozumie sa tým používanie viacerých jazykov jednotlivcom. Tento termín sa odlišuje od „multilingvizmu“, ktorý referuje výlučne ku skupine alebo skupinám, ktoré hovoria viacerými jazykmi, čiže ku koexistencii viacerých jazykov v rámci danej spoločenskej skupiny – tzv. „kolektívnej viacjazyčnosti“. Bilingvizmus alebo dvojazyčnosť je schopnosť aktívne používať dva jazyky v bežnom styku.²

2. JAZYKOVÁ ROZMANITOSŤ V EURÓPE

V súčasnosti má Európska únia 24 úradných jazykov a viac ako 60 pôvodných regionálnych alebo menšinových jazykov.³ Úradný jazyk je definovaný ako jazyk stanovený zákonom a určený na komunikáciu medzi úradmi a medzi občanmi a úradmi. Občania môžu zaslať európskym inštitúciám dokument v ktoromkoľvek z týchto jazykov a tie sú povinné naň v danom jazyku odpovedať. Jazyková rovnosť je však z pragmatického hľadiska iba ilúziou. Európski politici sa spravidla vopred dohodnú, v ktorom jazyku budú rokovať. Je to prevažne v anglickom alebo francúzskom jazyku. Angličtina ako lingua franca svoje postavenie výrazne dramaticky nezmení ani po brexite. Hoci už teraz sú markantné určité zmeny v prístupe k používaniu angličtiny, napr. jazykovedci používajú na jej označenie termín „kontinentálna angličtina“ alebo „Euro-angličtina“ a badáme v nej gramatické zmeny či zmeny v slovtvorných procesoch a výslovnosti, angličtina aj počas svojej novej éry bude v európskom priestore dominovať.

Zastávam však názor bývalého komisára pre viacjazyčnosť Leonarda Orbána: „Každý si môže všimnúť, že angličtina je v EÚ prítomná stále viac a viac, ale súčasne je menej a menej postačujúca.“⁴ Komisár Orbán ďalej uvádza príklady dôvodov tejto reality: kultúra, zamestnateľnosť či osobná motivácia, posilnenie konkurencieschopnosti, prístup k trhu a podobne. Vo svojej stratégii EÚ pre viacjazyčnosť propagoval názor, že každý Európan má ovládať jazyk svojho suseda a lingua franca. Už v roku 2007 bola výučba dvoch cudzích jazykov politickou prioritou EÚ. Na tieto tendencie nadviazala aj súčasná komisárka pre viacjazyčnosť Androulla Vassiliou: „Zlepšenie celkovej úrovne jazykových zručností v Európe prispeje aj k napĺňaniu stratégie Európa 2020 pre inteligentný a inkluzívny rast a viacjazyčnosť je kľúčovou súčasťou našich vlajkových iniciatív – Mladí v pohybe a Agendy pre nové zručnosti a pracovné miesta.“⁵

² Duchoňová, Z. *Viacjazyčnosť vo vyučovaní na základných školách*, 2014 Dostupné na: https://mpc-educ.sk/sites/default/files/publikacie/duchonova_viacjazycnost.pdf [31.10.2018]

³ Dostupné na: https://europa.eu/european-union/topics/multilingualism_sk [31.10.2018]

⁴ Orban, L. *Viacjazyčnosť nie je len étosom, ale i konceptom a filozofiou* Dostupné na: <https://euractiv.sk/section/buducnost-eu/interview/leonard-orban-viacjazycnost-nie-je-len-etosom-ale-i-konceptom-a-filozofiou/> [31.10.2018]

⁵ Dostupné na: <https://euractiv.sk/section/podnikanie-a-praca/news/eu-male-a-stredne-podniky-potrebuju-jazyky-015925/> [31.10.2018]



3. SÚČASNÝ VÝVOJ JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA NA SLOVENSKU

Súčasná koncepcia vyučovania cudzích jazykov v základných a stredných školách garantuje každému žiakovi kvalitné jazykové vzdelávanie. Cieľom koncepcie je dosiahnuť u absolventov stredných škôl ovládanie dvoch cudzích jazykov na komunikatívne dostatočnej úrovni, aby boli schopní uplatniť sa na európskom trhu práce. Koncepcia taktiež podporuje vyučovanie odborných predmetov v cudzom jazyku. Predpokladom týchto teoretických východísk je dostatok kvalifikovaných pedagógov. Ako však uvádzajú mnohé zdroje, prieskumy, inšpekčné záznamy a výročné správy, v skutočnosti je na Slovensku nedostatok učiteľov cudzích jazykov ako aj učiteľov odborných predmetov v základných a stredných školách vo všeobecnosti. Táto situácia pretrváva už viac než desaťročie a vplyva na ňu viacero faktorov. Jedným z nich je napríklad geografické hľadisko - v niektorých okresoch je nedostatok učiteľov akútnejší, ako napríklad v bratislavskom. Vzhľadom k tomu, že v tomto okrese zarobí aj upratovačka viac než učiteľ, je učiteľské povolanie značne nelukratívne.

Súčasný vývin v oblasti vzdelávania cudzích jazykov na Slovensku jednoznačne odráža situáciu a potreby trhu a spoločnosti v Európe. Rozhodnutie ministerky školstva, vedy, výskumu a športu Martiny Lubyovej dať základným školám možnosť ponúkať okrem angličtiny aj iné cudzie jazyky ako prvý cudzí jazyk sa naplno prejaví už v školskom roku 2019/2020. "Výber povinného cudzieho jazyka bude pre školy dobrovoľný, teda bude na riaditeľovi školy, aký povinný cudzí jazyk ponúkne na vzdelávanie," priblížil rezort školstva.⁶

Ako vysokoškolský pedagóg sa veľmi zaujímam o dianie na základných a stredných školách, keďže má priamy vplyv na podmienky prijímania a vzdelávania vysokoškolských študentov. Výsledky prijímacích skúšok z anglického jazyka na Akadémii ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika za posledné cca desaťročie dokazujú alarmujúci trend úpadku vedomostí a nepostačujúcej úrovne znalosti cudzieho jazyka u absolventov stredných škôl. Vzhľadom k počtu rokov, počas ktorých majú študenti tento cudzí jazyk povinný na základnej aj strednej škole sú tieto šokujúco slabé znalosti až ťažko uveriteľné. Núka sa nám otázka, čo je príčinou tohto stavu. Jednoznačná odpoveď neexistuje, môžeme sa len domnievať, že je to súbor viacerých príčin, medzi ktoré však určite patrí aj nedostatok kvalifikovaných pedagógov na stredných a základných školách, nedostatočná motivácia u študentov aj pedagógov, stále pretrvávajúci trend bazírovania na memorovaní na úkor praktických schopností a kritického rozmyšľania, ale v neposlednom rade určite aj Štátny vzdelávací program a jednotlivé školské vzdelávacie programy.

4. CUDZIE JAZYKY A OZBROJENÉ SILY

Vplyv geopolitických zmien sa zákonite odráža aj v armáde. Za posledných 30 rokov nepretržite vzrastá význam vyučovania cudzích jazykov v rámci ozbrojených síl, najmä angličtiny, keďže sme od roku 2004 členom NATO. Nakoľko je angličtina úradným jazykom NATO, snažili sa všetky členské štáty v prospech úspešnej integrácie vytvoriť efektívne štruktúry pre jazykové vzdelávanie svojich príslušníkov. Interoperabilita v rámci Aliancie,

⁶ <https://eduworld.sk/cd/tasr/5885/na-zakladnych-skolach-ma-dojust-k-liberalizacii-vyucby-cudzich-jazykov>



operácie v rámci NATO, OSN, OBSE, EÚ a pod. odrážajú nevyhnutnosť kvalitného jazykového vzdelávania profesionálov.

Profesionálni vojaci potrebujú znalosti cudzích jazykov tak pre praktické každodenné pracovné nasadenie ako aj pre svoj kariérny postup. Celoživotné vzdelávanie, zvyšovanie odbornosti, veda a výskum, praktické školenia či pobyty v zahraničí prispievajú k celkovému rozvoju ozbrojených síl. Armády EÚ a USA už roky integrujú do svojich systémov vzdelávania jazykovú prípravu svojich profesionálov s dôrazom na anglický jazyk a ďalší cudzí jazyk. Opodstatnenosť viacjazyčnosti bola však na Slovensku za cca posledné desaťročie zaznávaná takmer vo všetkých sférach, ozbrojené sily nevyvímajúc. Pritom na väčšine slovenských stredných škôl (dokonca aj základných) študujú žiaci dva cudzie jazyky.⁷ Je preto dôležité, aby boli pre profesionálnych vojakov vytvorené adekvátne podmienky na nadviazanie na predchádzajúce vedomosti a na následné zvyšovanie jazykovej kompetencie v dvoch cudzích jazykoch.

V roku 2006 sa jazykové zručnosti stali jednou z nosných tém Európskeho roka pracovnej mobility. V roku 2007 bolo v Európe implementovaných viacero projektov zameraných na podporu viacjazyčnosti, napr. Kultúra 2007, Mládež v akcii a Program celoživotného vzdelávania. Keď sa však pozrieme na jazykovú koncepciu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika za posledných cca 10-11 rokov, všimneme si jeden zásadný bod zlomu týkajúci sa prístupu k viacjazyčnosti. V roku 2007 bolo naposledy uchádzačom o štúdium umožnené zvoliť si cudzí jazyk (anglický alebo nemecký) v rámci prijímacích skúšok. Od tohto roku bolo jazykové vzdelávanie zamerané výlučne na anglický jazyk. V triedach s pokročilou úrovňou bol vyučovaný odborný jazyk – vojenská angličtina, u študentov so vstupnou znalosťou nízkou až nulovou bola výuka zameraná na všeobecný jazyk. Druhý cudzí jazyk sa opäť začal vyučovať až v roku 2014, aj to len v rámci externého štúdia jedného konkrétneho študijného programu – Bezpečnosť a obrana štátu. Čoraz častejšie pritom vznikajú okolnosti, v ktorých znalosti lingua franca jednoznačne nepostačujú. Ako príklad môžem uviesť operáciu EUFOR-ALTHEA v Bosne a Hercegovine, kde v ôsmich prípadoch z dvanástich bol operačným veliteľom príslušník z niektorej nemecky hovoriacej krajiny a nemecky hovoriaci profesionálni vojaci (Rakúšania a Švajčiari) participujúci v tejto operácii predstavujú približne dve pätiny z celkového počtu vojakov z 18 zúčastnených krajín.

K východiskovým materiálom, o ktoré sa opiera jazykové vzdelávanie profesionálnych vojakov patrí predovšetkým norma NATO – STANAG 6001. V súlade s touto normou je výučba a testovanie cudzieho jazyka zameraná na štyri zručnosti: poslušnosť s porozumením, čítanie s porozumením, písanie a hovorenie. Ďalej je to už spomínaná Koncepcia vyučovania cudzích jazykov v základných a stredných školách, Spoločný európsky referenčný rámec pre jazyky – učenie sa, vyučovanie, hodnotenie (už v prvej kapitole sa zaoberá viacjazyčnosťou) a v neposlednom rade aj lisabonská stratégia EÚ, ktorá propaguje skvalitnenie a posilnenie jazykového vzdelávania. Ak chceme držať krok s európskym priestorom a svetovými trendami, mal by byť náš systém vzdelávania rozvíjaný v súlade s európskymi tendenciami. V súčasnosti

⁷ Vláda SR schválila 12.septembra 2007 dokument „Koncepcia vyučovania cudzích jazykov v základných a stredných školách“, ktorý zdôrazňuje, že „základnou filozofiou reforiem v oblasti jazykovej politiky je podporovať vznik multikultúrnej európskej spoločnosti, čo predpokladá dosiahnutie komunikačných kompetencií minimálne v dvoch cudzích jazykoch“ Dostupné na:

<http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-51587?prefixFile=m> [31.10.2018]



nie je možné vykonať na Slovensku skúšku podľa normy STANAG 6001 z nemeckého jazyka, napriek dopytu zo strany študentov AOS aj profesionálnych vojakov. Vzhľadom k už spomínaným geopolitickým zmenám registrujeme v posledných rokoch u študentov AOS narastajúci dopyt aj po francúzskom jazyku, ktorý toho času taktiež nie je na akadémii vyučovaný.

5. ZNALOSTI CUDZÍCH JAZYKOV Z HĽADISKA BEZPEČNOSTI

Viacjazyčnosť je v mnohých krajinách chápaná ako prostriedok zachovania medzinárodného statusu. Štáty po celom svete implementovali široko spektrálne programy aby držali krok s globalizáciou. V dobe neriadenej migrácie, asymetrických konfliktov a hrozieb je nevyhnutné udržiavať spoľahlivé medzinárodné kontakty. Mnohé konflikty, ktoré neskôr prerastajú do nadnárodných rozmerov začínajú práve medzi etnolingvistickými skupinami. Jazykové vzdelávanie má ústredné postavenie v ozbrojených silách a policajných zložkách krajín po celom svete, predovšetkým však v komplexnom viacjazyčnom prostredí, akým opäť je nepochybne aj Európa.

Na Slovensku sa bohužiaľ (takmer) žiadni jazykovedci ani sociolingvisti nezaoberajú prepojením viacjazyčnosti a bezpečnosti. Neexistujú žiadne sociolingvistické analýzy, problémom je už len vzdelávanie budúcich pedagógov odborných jazykov. Žiadni jazykovedci na Slovensku neprejavujú záujem o vojenskú odbornú terminológiu, chýba aj odborná literatúra, cudzí jazyk pre špecifické účely, čiže napr. English for military purposes alebo Militärdeutsch je značne marginalizovaný odbor. Napriek akútnej potrebe znalosti cudzích jazykov je u príslušníkov OSSR stále veľmi nízke povedomie o tejto kľúčovej kompetencii a komunikatívna resp. mierne pokročilá úroveň znalosti angličtiny sa na Slovensku už považuje za výsadu, pričom v európskych krajinách a vo väčšine spoločenstiev po celom svete je viacjazyčnosť úplne bežnou súčasťou života a výborná znalosť dvoch cudzích jazykov je samozrejmosťou.

Povaha konfliktov v Európe a aj mimo nej sa v posledných rokoch výrazne zmenila. Konflikty a hrozby nabrali nový sociolingvistický a psycholingvistický rozmer. Jazykové znalosti predstavujú „národný bezpečnostný imperatív“⁸, nevyhnutnosť pre pochopenie súčasnej bezpečnostnej situácie v Európe aj mimo nej. Tieto faktory by mali byť zohľadnené aj v rámci jazykového vzdelávania príslušníkov OSSR.

ZÁVER

Viacjazyčnosť prináša množstvo benefitov pre profesionálnych vojakov i civilov všetkých vekových kategórií. Je nezanedbateľným prínosom pre národnú a medzinárodnú bezpečnosť. Psycholingvistické výskumy potvrdzujú prospešné vplyvy na kognitívne schopnosti, vnímavosť, komunikačné a interpretačné schopnosti, medzijazykové porozumenie,

⁸ Dr. Samuel Kleinman, bývalý štátny tajomník rezortu obrany USA, použil termín „a national security imperative“ na označenie jazykových znalostí a kultúrneho povedomia vo svojom príhovore na summite k téme „Language and Culture: A strategic imperative“ v januári 2011.
Dostupné na: <https://dialogo-americas.com/en/articles/language-skills-vital-military-success> [31.10.2018]



kreativitu, všeobecný rozhľad, vyššie sebavedomie a mnoho ďalších oblastí. Viacjazyční ľudia majú lepšie pracovné ponuky, sú adaptabilnejší a lepšie pristupujú k riešeniu problémov. V multietnickom a multikultúrnom prostredí je viacjazyčný prístup k riešeniu konfliktov nevyhnutný. V kontexte medzinárodnej spolupráce musia vojaci vedieť komunikovať tak so svojimi partnermi ako aj nepriateľmi. Nanešťastie, dohovoriť sa anglicky už nestačí. Cieľom môjho príspevku je zvýšiť povedomie o význame a výhodách viacjazyčnosti, v našich geografických a geopolitických podmienkach, predovšetkým v kombinácii anglický jazyk a nemecký jazyk.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. LIPAVIC OŠTIR, A., VILČEKOVÁ K., MATULOVÁ M., *Sprachkontaktforschung: Ein Kompendium*, 2015, s 9 - 10
2. DUCHOŇOVÁ, Z., *Viacjazyčnosť vo vyučovaní na základných školách*, Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2014.
3. ORBÁN, L., *Multilingualism – What does it mean in today's European Union?*, Brussels: 2008
4. ORBÁN, L., *The role of multilingualism in communicating with EU citizens*, Rím: 2007
5. VASSILIOU, A., *Multilingualism and Migration in the EU*, Štrasburg 2010
6. *Charta základných práv Európskej únie*, 2000

Mgr. Eva RÉVAYOVÁ

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl GMRŠ

Demänová 393

031 06 Liptovský Mikuláš

e-mail: eva.revayova@aos.sk



VOJENSKÝ DUCHOVNÝ, MOTIVÁTOR V OS SR

Viktor SABO

Abstrakt: *V modernom svete 21. storočia sa v rámci manažmentu ľudských zdrojov berie ohľad, respektíve sa toleruje pohľad aj na „zamestnania“, ktoré sú alebo nie sú až také populárne. Jedná sa aj o zamestnanie, službu vojenského duchovného. Hlavne v prostredí vojenského ale aj v zložkách Ozbrojených zborov. Duchovný má aj tu svoje miesto v príslušnej uniforme. Ľudia a spoločnosť si na tento fakt zvykajú. Farár nepatrí len do kostola alebo na farský úrad. Ale svoje miesto má aj tu v týchto inštitúciách.*

Doba, skúsenosti si to vyžadujú. Vojenský duchovný môže byť výborným motivátorom pre kolegov, vojakov. Má spovedné tajomstvo a teda aj určitú možnosť vybudovať si dôveru a vzťah. Musí však sám byť autoritou a to nielen morálnou ale aj duchovnou. Pretože toto sa týka vnútorného života a zmýšľania človeka.

Jeho spiritualita by mala byť hnacím motorom v tejto službe. Službe sprevádzajúcej. Je na škodu, že na duchovného sa myslí, respektíve jeho činnosť sa spája len s krízovou situáciou, pohrebom, rozvodom, pri vážnej chorobe, atď. Kňaz ako motivátor robí aj prevenciu svojim životom, kázaním a správaním. Musí byť pozorný a múdro rozhodovať, kedy viac počúvať a menej hovoriť alebo naopak.

Kľúčové slová: *vojenský duchovný, spiritualita, motivácia, sprevádzanie, počúvanie, hovorenie.*

Abstract: *The modern 21st century human resources management tolerates or takes account also of „professions“ not being very popular. It is a profession of the military chaplain, especially in the environment and in the units of armed forces as well. There is a place for a chaplain in a uniform. People and the society get used to this fact. The priest does not belong just in the church or parish. There is a place for them in these institutions as well.*

The era and experience require it. The military chaplain might be an excellent motivator for his colleagues, soldiers. He keeps the confessional secret and thus he has the opportunity to build trust and relationship. However, he has to have authority, not just a moral one, but a spiritual as well, because it relates to the inner life and thinking of man.

His spirituality should be a stimulus in this service. A service accompanying. It is a pity that we think of a chaplain or his activities just in emergency, in case of funeral, divorce, serious illness etc. Priest as a motivator offers prevention with his own life, preaching and behaviour. He must be perceptive and decide wisely when to listen more and talk less and vice versa.

Key words: *military chaplain, spirituality, motivation, accompanying, listening, talking.*

VOJENSKÝ DUCHOVNÝ

Pojem vojenský duchovný už nie je nič nové v prostredí OS SR. Dokonca aj po svojich skúsenostiach v mojej 14 ročnej službe vojenského duchovného vnímam fakt, že toto oslovenie, slovné spojenie je už etablované aj mimo vojenského prostredia. V civile.

Predsa však vnímam, že pre mnohých ľudí je kňaz určitou spoločenskou raritou. Dôvodov je viacero. Ľudia majú voči kňazom tie najrôznejšie postoje a predsudky. Niektorí ich



akceptujú, až zbožňujú, iní ich odsudzujú, až nenávidia. Zvyčajne však ani jedna skupina nie je schopná dostatočne vysvetliť objektívne dôvody svojich postojov.

Väčšina ľudí má o ich práci len nejasnú alebo až skreslenú negatívnu predstavu. Možno ani každý duchovný presne nechápe identitu svojho povolania. K jeho pochopeniu je nevyhnutné chápanie Evanjelia Ježiša Krista a celej šírky ľudskej psychiky. To sa nie vždy dostaví po ukončení teologického štúdia, či kaplánskej alebo farárskej skúšky. Je to služba sprevádzajúca. Služba nie v bežných denných situáciách.

Teda kňaz vo všeobecnosti, či vojenský duchovný majú vplyv aj na manažment ľudských zdrojov. A niekedy rozhodujúci.

Každý kňaz je k svojej službe pozvaný určitým mystickým spôsobom. VOCATIO INTERNA. Toto pozvanie vytvára vo veriacom mužovi a v protestantských cirkvách aj u ženy pomerne silné psychické napätie.

Je o to väčšie, že kňazstvo je dnes podstatne menej ako v minulosti spoločensky akceptované, v niektorých kruhoch až spochybňované a ironizované.

Kňazi musia ísť medzi ľudí a nie, že budeme čakať, že ľudia k nám prídu, toto je ale len môj skromný názor.

Dnes kňazi už slúžia nielen na farách za múrmi kostolov ale dnes kňazi pôsobia v médiách, nemocniciach, OS SR, vo väzniciach, polícii, HAZZ, vo finančnej polícii, medzi colníkmi a sú aktívny napr. aj v športe.. /nový futbalový štadión v Žiline má aj kaplnku, neviem ako je to na novom národnom štadióne...v Bratislave/. Jeho práca však musí byť aj naďalej prácou duchovnou. Primárnou povinnosťou duchovného je tlmočiť evanjelium a v jeho duchu formovať vzťahy medzi ľuďmi.

VOJENSKÝ DUCHOVNÝ AKO MOTIVÁTOR

Príklady príťahujú. A tak je to aj v úlohe vojenského duchovného. Motivácia spočíva nie v pekne prednesenej kázni, či spevu. Vo svojej príspevku sa chcem zamerať predovšetkým na spiritualitu vojenského duchovného, teda na oblasť, v ktorej sa pohybujem. Ak by som sa totiž pokúsil charakterizovať spiritualitu duchovného v ozbrojených silách aj v ozbrojených zboroch tak by to bolo: Ako môže aj duchovný svojim životom, správaním a slovami byť príkladom a teda motivátorom pre špeciálnu skupinu v špeciálnom prostredí so špeciálnym poslaním.

Doba, v ktorej žijeme je poznačená rafinovaným potláčaním duchovných hodnôt. Ponúkanie duchovných hodnôt a duchovnej formácie v spoločnosti, školách a rodinách sa dnes často chápe ako nevkusná bigotnosť, ortodoxnosť alebo expanzia kresťanstva. Moralizovania, kázania bolo už dosť. Piate evanjelium, ktoré ľudia chcú čítať je život kresťana, a teda aj kňaza.

Demokratizáciou sa vyprázdnil kostoly. Sloboda priniesla ľahostajnosť a laxnosť v prejavení viery. Aj napriek tomuto sa dnes objavuje aj určité oživenie záujmu o duchovné hodnoty. Radosť nad týmto oživením však treba zdržanlivo prehodnotiť. Mnohoraké duchovné hodnoty, ktoré sa valia na človeka totiž nie sú len kresťanské a nemusia byť ani zdravo užitočné.

Pravdivo musíme konštatovať, že prítomnosť vojenského duchovného v ozbrojených silách nie je výsledkom nejakého mohutného záujmu o náboženský život.

Sme tu skôr vďaka spoločensko-politickým zmenám v našej krajine. To ale neznamená, že by sme sa nemali seriózne usilovať o tlmočenie evanjelia a formovanie zdravého a užitočného kresťanstva vo vojenskom prostredí. A byť tak motivátormi. Pre naplnenie tohto



poslania je nevyhnutné, aby sme mu rozumeli, aby sme rozumeli aj sebe samým. Tu kdesi vzniká nutnosť zamyslieť sa nad svojou spiritualitou, nad svojou identitou. Nad tým, že moja zodpovednosť je aj byť aj motivátorom. Príkladom.

SPIRITUALITA VOJENSKÉHO DUCHOVNÉHO

Teológovia všeobecne uznávajú, že definovať spiritualitu nie je ľahké. Slovo *spiritus* nás jasne zameriava na oblasť duchovna. Toto slovo vyjadruje predovšetkým kresťanskú skúsenosť, spojenú so „*životom v Duchu*“ v Duchu Svätom.¹ Spiritualita by teda mohla znamenať intenzívny kresťanský život.

V dejinách cirkvi sa hovorí o mnohých spiritualitách. Každý kresťan je predsa pozvaný individuálne prežívať prikázanie lásky. Každý kresťan má právo a povinnosť žiť svoju osobnú, jemu vlastnú spiritualitu.

Ten, kto sa priznáva k svojej spiritualite, priznáva sa k tomu najintímnejšiemu, čo ho v hĺbke jeho osobnosti a v postoji voči univerzu charakterizuje. Najnútornejšia identita človeka je jeho spiritualita. Poznávať sa a rozvíjať v tejto oblasti je nesmierne dôležité. Rodné číslo mi určil niekto iný, môžem si ho pozrieť na preukaze totožnosti. Svoju duchovnú identitu však musím vytvoriť a poznávať len sám. Je bizarné, že dnes v časoch tak dôslednej evidencie a kontroly ľudí, chodí po svete chodí toľko spirituálnych bezdomovcov.

Spiritualita duchovného je dôležitá. Aj on potrebuje prijímať a nielen dávať. Aby mohol byť motivátor musí byť motivovaný. Nevyhnutnou charakteristikou spirituality je dostatok ticha, modlitby a meditácie. Tie isté hodnoty sa stávajú prítlačivými aj pre dnešného človeka. Ak ich na nás človek vypozeruje, nebude ich hľadať vo východnom guruovi alebo západnom scientológovi.

Kresťanská spiritualita je teda náročná a dynamická. V náročnom a dynamickom prostredí. Ukazuje sa, že napriek nedávnej zvláštnej eufórii z plných slovenských seminárov, môžu sa stať kňazi pomaly aj u nás ohrozenými druhmi. Táto skutočnosť by sa mohla stať motívom pre naše verné svedectvo a napĺňanie toho, čím sme. Ak sa nebudeme cítiť byť v prvom rade kňazmi, ale dôstojníkmi, ktorí si potrpia na hodnosti a zažil som žiaľ aj zahlasovanie vojenskému duchovnému, ktorý si to doslovne vychutnával, staneme sa pre svoje poslanie v ozbrojených silách, hrubo povedané, nepoužiteľnými. Pardon, použiteľnými ale len pre seba.

Kňazská spiritualita je potrebná aby kňaz bol motivátor. Aby bol vzorným príkladom a pastierom, ktorý neženie stádo ale ho trpezlivo vedie. Toto je motivácia pre ľudí, pre človeka. Vojenský duchovný musí byť silný v oblasti duchovnej, pastorálnej a intelektuálnej.

Vojenské prostredie alebo prostredie aj v OZ SR vytváralo v nás donedávna dojem, že tento priestor a prostredie majú veľký psychický nápor na službu kňaza. V minulosti v spomínanom prostredí to bolo spoločensky neakceptované, spochybňované a ironizované, pôsobiť tu.

Časom podľa skúseností a nášho pôsobenia aj ľudia bez teologického vzdelania celkom správne tušia o čom má byť spiritualita vojenského duchovného. Ten je do systému ozbrojených síl pozývaný a vysielaný nie kvôli vojenským, ale duchovným službám. Primárnou povinnosťou duchovného je tlmočiť evanjelium a v jeho duchu formovať vzťahy medzi ľuďmi.

¹ Porov.: skupina autorov, *Svedectvo viery*, Dobrá kniha, Trnava, 1992, s. 7



Vojenská duchovná služba sa v modernom pastorálno-teologickom zmysle tradične definuje ako **sprevádzajúca duchovná služba, motivujúca služba**. Vojenský duchovný má poskytnúť duchovnú pomoc ľuďom v podmienkach ich konkrétneho života. To znamená, že v mieste svojho pôsobenia ale aj mimo neho veriacich nasleduje na miestach dennej profesionálnej služby, v nemocniciach, v mierových misiách, v rodinnom živote atď.... Na svojich adresátov sa má obracať ako priateľ, ktorý si nesmie myliť svoje jednanie s jednaním vyšších dôstojníkov. Ak bude spirituálne dostatočne silný, účinne môže prispievať k vytváraniu dobrej duchovnej klímy, vyznačujúcej sa vzájomným rešpektom veriacich a neveriacich.

Mnoho vojakov vníma prítomnosť duchovného ako dôležitú, motivačnú a to v tzv. **zlomových situáciách**.

- Choroba, nasadenie v operácii, depresia, rozvod, smrť blízkej osoby, psychické problémy.
- K vážnym problémom patria aj ťažké úvahy o práve na sebaobranu, na vedenie obrannej vojny, či dilema týkajúca sa konkrétnej vojenskej akcie, alebo jednoducho nejednoduché požehnanie bojovej zástavy, atď.

Pre charakteristiku činnosti vojenského duchovného sa vo vojnovom práve často používa pojem **duchovná útecha**. Je to zavádzajúce. Môže to evokovať predstavu, že ten kto kontaktuje s vojenským duchovným je slaboch, ktorý zlyhal, ktorý je na dne a potrebuje „útechu“ – ako dieťa, ako starec.

Pre ďalšiu charakteristiku vojenského duchovného sa niekedy a dosť často používa aj pojem, že **duchovný je aj psychológ**. Aj toto môže evokovať predstavu, že všetko vieme a poznáme. Chcem však rázne povedať, že ja nie som psychológ ale kňaz, duchovný, padre.

DUCHOVNÝ, RÝCHLY K POČÚVANIU A POMALÝ K HOVORENIU

Možno je to paradox, mlčať a viac počúvať. Niektorí by si pomysleli, že kňazov chlebiť je práve v hovorení, kázaní a rečnení. Umenie vojenského duchovného je ale aj v tom, že má dobre ovládať reč, problematiku svojho povolania a zároveň má ovládať aj problematiku života vojakov. Vnútri treba žiť povolanie kňaza, smerom von treba vieru ponúkať. I jedno i druhé je dôležité. Ak vojenský duchovný žije svoje povolanie uzavretý za hradbami a nepozná ťažkosti vojakov, nerozumejú mu. Ak žije len medzi nimi, a zabúda na jazyk svojho povolania, môže sa stať bizarnou postavou, ktorá pomaly nadobúda črty poľného kuráta odpusťte vo Švejkovi.

Jeden starší pán farár mi povedal myšlienku, ktorú si pamätám dodnes. A uvedomujem si to hlavne v situáciách, keď aj ja robím chyby a nie vždy som motivátor, kňaz. Povedal: „Viktor tak ži na fare s rodinu ako keby bola zo skla.“ Je to pravda. Nemôžem byť kňazom iba keď ma vidia, ale aj vtedy keď si myslím, že som zalezený vo fare a ľudia ma nevidia. Vtedy ma myslím ešte viac počujú, počúvajú. To sú pre nich tie kázne, ktoré najviac počúvajú. A ktoré ich motivujú.

ZÁVER

Môžeme snáď povedať, že podobne ani kňazovi uniforma a vojenské poriadky nemusia brániť v jeho poslaní, ale práve svojou prítomnosťou môže vojenské prostredie zušľachtovať. Podmienkou úspechu je samozrejme zvládnutie svojej duchovnej identity, svojej spirituality.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



Aj keď sa postoje ľudí sa dnes dynamicky menia. Včerajšie pastoračné metódy budú zajtra určite spochybnené a bude ich potrebné nahradiť tými, ktorým ľudia porozumejú. Snáď sú už za nami pochybnosti o význame pastorácie v školách, nemocniciach, väzniciach, letiskách, diaľniciach, športových kluboch, medzi robotníkmi, umelcami, starcami, či homosexuálmi...

Ktovie, či bratia a sestry z oblasti klasickej kňazskej služby na farách, majúci o nás spočiatku pochybnosti, nebudú o pár rokov stáť pred ešte ťažšími otázkami ako my dnes. Ba dokonca prostredie v ktorom vykonávame duchovnú službu je totálne odlišné od tej klasickej pastorálnej starostlivosti. A keďže aj moja manželka je farárka. Súhlasila so mnou v tom, že moderné a žiaľ aj sekulárne metódy už prichádzajú aj do cirkevných zborov a farností.

Kňaz ako motivátor. Toto spojenie je na mieste aj v manažmente ľudských zdrojov v OS a OZ SR. Je to náročné, profesionálne ale len vtedy, keď nás vedie evanjelium Ježiša Krista, a to slúžiť a nie veliť. Počúvať a nie rozkazovať. Teda brať toto poslanie v pokore a úcte k povolaniu, ktoré tu máme od Pána Boha.

kpt. Mgr. Viktor SABO

dekan EPS

Akadémia ozbrojených síl, Liptovský Mikuláš



VZDELÁVANIE V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

EDUCATION IN THE CONDITIONS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK
REPUBLIC

Janka SCIGELOVÁ

Abstrakt:

V súčasnosti existuje málo povolání, kde si zamestnanci za celú dobu svojej ekonomickej aktivity vyštacia s tým, čo sa naučili v priebehu svojej prípravy na povolanie. Keď sa človek v dnešnej dobe chce uplatniť a presadiť, musí spĺňať požiadavky a kritériá, ktoré sú na neho kladené a no pokiaľ chce obstať v silnej konkurencii, musí naďalej rozvíjať svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti. Z dôvodu neustáleho rozvoja technickej a technologickej oblasti sa požiadavky na znalosti a zručnosti ľudí neustále menia. Dnešná spoločnosť kladie na ľudí vysoké nároky. Pre príslušníkov ozbrojených síl je o to dôležitejší fakt neustáleho vzdelávania, že po ukončení vojenskej kariéry majú možnosť vstúpiť na trh práce v civilnom sektore, ktorý je často diametrálne odlišný.

Kľúčové slová: *d'alšie vzdelávanie, kariérne vzdelávanie, odborné vzdelávanie.*

Abstract:

There are currently few professions where, throughout their economic activity, employees can do what they have learned during their vocational training. Nowadays, when one wants to assert and enforce, one has to meet the demands and criteria that are put upon it, but if one wants to compete strongly, he must continue to develop his knowledge, abilities and skills. Due to the continuous development of technical and technological areas, the knowledge and skills requirements of people are constantly changing. Today's society places high demands on people. For the members of the armed forces, the fact of continuing education is all the more important, that after the end of their military career they have the opportunity to enter the labor market in a civilian sector that is often vastly different.

Keywords: *continuing education, career education, vocational training.*

ÚVOD

“Vzdelanie nemá konca. Nie je to o tom, že prečítate knihu, prejdete testom, alebo ukončíte vzdelanie. Celý život, od momentu narodenia až do smrti, je procesom vzdelávania.”

– Jiddu Krishnamurti

1. CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE

Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností zamestnancov sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. Podľa § 2 zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov pod celoživotným vzdelávaním rozumieme všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života



s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. Celoživotné vzdelávanie ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky tvorí školské vzdelávanie a ďalšie vzdelávanie, ktoré nadväzuje na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.

Stratégia celoživotného vzdelávania 2011 uvádza, že vzdelávacia inštitúcia vie čo má učiť, vie koho má učiť, poskytuje kvalitné vzdelávanie a je materiálne a personálne zabezpečená. Taktiež uvádza, že štát chce mať čo najviac ľudí uplatnených na trhu práce, vytvárať podmienky, aby ľudia dosiahli vysokú kvalitu života, a aby sa vo firmách zavádzali najnovšie poznatky a technológie, a aby sa tak podporila ich prirodzená konkurencieschopnosť. (Stratégia celoživotného vzdelávania, str. 4)

2. VZDELÁVANIE V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Osobitné postavenie má vzdelávanie príslušníkov ozbrojených síl. Vzdelávanie profesionálnych vojakov ako aj kvalifikačné predpoklady a požiadavky na výkon štátnej služby sú ustanovené v zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. (§ 33 - § 38)

Rozvojom ľudských zdrojov sa zaoberá aj Biela kniha o obrane Slovenskej republiky, ktorá bola schválená Bezpečnostnou radou Slovenskej republiky a Vládou Slovenskej republiky dňa 28. septembra 2016. Dokument zhrňa výsledky implementácie Bielej knihy o obrane Slovenskej republiky z roku 2013 a aktualizuje rozvojové zámery v súlade s prioritami Programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky. Zohľadňuje zásadnú zmenu bezpečnostného prostredia a súvisiace opatrenia prijaté vládou Slovenskej republiky, ako aj v rámci NATO a EÚ.

Kapitola 6 Bielej knihy o obrane Slovenskej republiky 2016 hovorí, že „*cieľom rozvoja ľudských zdrojov v rezorte obrany je zvyšovanie vedomostí, schopností a zručností vojenského i civilného personálu, stabilizácia vysoko kvalifikovaných profesionálnych vojakov, udržiavanie tomu zodpovedajúcich pracovných a sociálnych podmienok, rozvíjanie systému vojenského vysokoškolského, kariérneho a odborného vzdelávania a posilňovanie efektívnosti systému dopĺňovania OS SR*“. (Biela kniha o obrane Slovenskej republiky, str. 49)

Profesionálnym vojakom má byť poskytované kvalitné vzdelanie v oblasti obrany štátu, vojenská príprava a výcvik budúcich dôstojníkov ako aj vojenské vysokoškolské vzdelanie vo všetkých troch stupňoch. Zároveň sa má zabezpečovať celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov počas trvania ich vojenskej kariéry. (Biela kniha o obrane Slovenskej republiky 2016, čl. 199)

Nezabúda ani na vzdelávanie a starostlivosť o civilný personál a zabezpečenie zvyšovania vzdelávania v odborných oblastiach v súlade so všeobecnými záväznými právnymi predpismi. (Biela kniha o obrane Slovenskej republiky, čl. 210)

Podľa služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 111/2015 môže požiadavky na výkon štátnej služby profesionálny vojak získať vo vzdelávacom a výcvikovom zariadení v pôsobnosti Ministerstva obrany Slovenskej republiky, vo vzdelávacích a výcvikových zariadeniach Vojenského spravodajstva, vo vzdelávacích a výcvikových zariadeniach Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, na civilných vysokých školách alebo v civilných vzdelávacích zariadeniach v Slovenskej republike alebo v zahraničí a vo vzdelávacích a výcvikových zaria-



deniach členských štátov NATO, členských štátov EÚ, medzinárodných organizácií alebo iných štátov na základe bilaterálnej spolupráce s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky.

Ministerstvo obrany Slovenskej republiky má vo svojej pôsobnosti tieto vzdelávacie a výcvikové zariadenia:

- Akadémia ozbrojených síl Slovenskej republiky generála Milana Rastislava Štefánika,
- Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania,
- Jazykový inštitút,
- Centrum výcviku Lešť,
- Národné centrum EOD a RCHBO
- Úrad hlavného lekára ozbrojených síl Slovenskej republiky,
- 5. pluk špeciálneho určenia,
- Vojenská polícia,
- vojenský útvar ozbrojených síl Slovenskej republiky určený výcvikovou smernicou náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky na príslušný výcvikový rok.

3. AKADÉMIA OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA MILANA RASTISLAVA ŠTEFÁNIKA

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši (ďalej len „Akadémia ozbrojených síl“) je v súčasnosti jedinou vysokoškolskou vzdelávacou inštitúciou v Slovenskej republike, vojenskou vysokou školou univerzitného typu, ktorá pripravuje vysokoškolsky vzdelaných vojenských profesionálov - dôstojníkov vo vojenskej hodnosti poručík pre Ozbrojené sily Slovenskej republiky. Je to škola, ktorej základný kameň ako vojenskej vysokej školy bol symbolicky položený pred 46. rokmi (Vysoká vojenská technická škola).

„Poslaním Akadémie ozbrojených síl je poskytovať vysokoškolské vzdelanie budúcim dôstojníkom, ďalej a kontinuálne vzdelávanie profesionálnym vojakom ozbrojených síl Slovenskej republiky, vychovávať ich v duchu vlastenectva tak, aby sa vyznačovali hodnotami, akými sú zmysel pre povinnosť, zodpovednosť, čestnosť, občianska a spoločenská zodpovednosť, mravnosť a uprednostňovali záujmy vlasti pred osobnými záujmami a boli pripravení na profesionálny rast počas služobnej kariéry.“ (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 9)

Vzdelávací proces na Akadémii ozbrojených síl je rozdelený na vysokoškolské vzdelávanie a ďalšie vzdelávanie.

Vysokoškolské vzdelávanie v Akadémii ozbrojených síl cestou katedier Akadémie ozbrojených síl, Leteckej fakulty Technickej univerzity Košice a Fakulty vojenského zdravotníctva Univerzity obrany Brno a súčasne Lekárskej fakulty Univerzity Karlovej v Hradci Králové.

V súlade so zákonom č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov Akadémia ozbrojených síl organizuje krátkodobé odborné kurzy, ktoré slúžia ku skvalitňovaniu odbornej pripravenosti príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky a rezortu Ministerstva obrany Slovenskej republiky a umožňujú ich účastníkom rozširovať, prehĺbovať alebo obnovovať si vedomosti a zručnosti a získavať spôsobilosti na vykonávanie činnosti.



4. ĎALŠIE VZDELÁVANIE

Celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov, zamestnancov rezortu obrany a iných rezortov, zamestnancov verejnej správy v súčasnosti zabezpečuje Centrum vzdelávania.

4.1 KARIÉRNE VZDELÁVANIE

Kariérne vzdelávanie dôstojníkov Ozbrojených síl SR v kurzoch na vojenskú hodnosť „major“ prebieha v Základnom veliteľsko-štábnom kurze (ZVŠK) a na vojenskú hodnosť podplukovník vo Vyššom veliteľsko-štábnom kurze (VVŠK). Vzdelávanie je zabezpečované pedagogickým zborom katedier Akadémie ozbrojených síl a externými lektormi Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky, Ministerstva obrany Slovenskej republiky, ako aj ďalších útvarov a zariadení rezortu. Z dôvodu poskytnutia najnovších informácií a poznatkov v oblasti medzinárodnej bezpečnosti a obrany výučbu v týchto kurzoch zabezpečujú aj zahraniční externí lektori z Univerzity obrany v Brne (ČR), Národnej univerzity verejnej správy z Budapešti (Maďarsko), Centra výnimočnosti pre oblasť velenia a riadenia NATO (NATO C2 COE) v Utrechte (Holandsko) a z Jednotky integrácie ozbrojených síl NATO v Bratislave (NATO Force Integration Unit – Slovakia/NFIU SVK). (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 33)

Vzdelávanie a výcvik budúcich poručíkov je organizovaný v Dôstojníckom kurze pre absolventov vysokých škôl (DKAVŠ). Je rozdelený na dve časti, všeobecnú vojenskú prípravu a odbornú prípravu. Všeobecná odborná príprava je vedená predovšetkým dôstojníkmi Centra vzdelávania Akadémie ozbrojených síl. Dvojstranné skupinové cvičenia sú vykonávané s podporou simulačných technológií simulačného centra Akadémie ozbrojených síl. Odborná vojenská príprava je realizovaná samostatne pre jednotlivé vojenské odbornosti, resp. špecializácie. Na výcviku odbornej vojenskej prípravy sa v značnej miere podieľajú aj útvary a zariadenia rezortu. (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 33) Kurz DKAVŠ z dôvodu potreby pre Ozbrojené sily Slovenskej republiky zvyčajne prebieha v dvoch behoch ročne, pričom účastníkmi kurzov sú regrutovaní príslušníci Ozbrojených síl Slovenskej republiky ako aj profesionálni vojaci v dočasnej štátnej službe z Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

4.2 MEDZINÁRODNÉ VZDELÁVANIE

Medzinárodné vzdelávanie je na Akadémii ozbrojených síl realizované prostredníctvom Medzinárodného kurzu pre štábných dôstojníkov (ISOC). Uvedený kurz je ekvivalentom kurzu ZVŠK resp. Kurzu pre nižších dôstojníkov a ročne prebieha v dvoch behoch a absolventmi kurzu sú príslušníci Ozbrojených síl Slovenskej republiky ako aj príslušníci ozbrojených síl členských krajín NATO a partnerov. (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 33)



4.3 ODBORNÉ VZDELÁVANIE

Odborné vzdelávanie je organizované v krátkodobých kurzoch, Doplnujúcom pedagogikom štúdiu a Univerzite tretieho veku.

V roku 2018 bolo realizovaných 60 krátkodobých kurzov, ktorých sa zúčastnilo 567 profesionálnych vojakov (z toho 14 zahraničných), 65 zamestnancov Ozbrojených síl SR, 15 zamestnancov štátnej a verejnej správy z ostatných rezortov a 23 účastníkov zo súkromného sektoru. Vzdelávanie a individuálny výcvik boli vedené lektormi a učiteľmi Akadémie ozbrojených síl a prizvanými odborníkmi z útvarov a zložiek rezortu obrany SR. (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 41)

Doplnujúce pedagogické štúdium má akreditované študijné programy „Vojenské spojovacie a informačné systémy“ a „Výzbroj a technika ozbrojených síl“. Vzdelávanie je zabezpečované lektormi a učiteľmi Akadémie ozbrojených síl. (Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 43)

Akadémia ozbrojených síl nezabúda ani na seniorov. Poslaním Univerzity tretieho veku je prispievať k zabezpečeniu práva na vzdelanie, k rozširovaniu obzoru vedomostí, pomáhať k integrovaniu sa do spoločnosti v nových podmienkach, prispievať k zlepšovaniu psychologickéj kondície a k aktívnemu starnutiu ako aj ku kvalitnému vyplňaniu voľného času. Vzdelávanie je zabezpečované výlučne externými lektormi.

5. SÚČASNÝ STAV VZDELÁVANIA

V súčasnosti je z dôvodu zdokonalenia prípravy kadetov Akadémie ozbrojených síl a nových príslušníkov Ozbrojených síl zriadená Komisia náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky a rektora Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika pre vzdelávanie a výcvik.

Práca komisie sa zaoberá otázkami zadefinovania požiadaviek Ozbrojených síl Slovenskej republiky na kadeta a nových príslušníkov ozbrojených síl, žiadosťou naplnenia týchto požiadaviek Akadémiou ozbrojených síl ako aj zdokonalením systému externých lektorov na príprave študentov.

Je potrebné si uvedomiť, že v minulosti zabezpečovala akademické vysokoškolské vzdelávanie Akadémia ozbrojených síl, a vojenský výcvik bol vykonávaný na Národnej akadémii obrany maršala Andreja Hadíka. V procese transformácie rezortu obrany a národného systému vojenského vzdelávania a výcviku bola vykonaná integrácia poslania inštitúcií v Liptovskom Mikuláši a na základe zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 144/2008 zo dňa 1. apríla 2008 bola Národná akadémia obrany maršala Andreja Hadíka k 31. augustu 2008 zrušená. (ADAMÍKOVÁ, P., 2011, s. 40).

Z uvedeného vyplýva, že oproti minulosti, keď jeden kurz (odborný alebo kariérny) zabezpečovalo približne 7 príslušníkov, dnes zabezpečuje jeden príslušník Akadémie ozbrojených síl, čo sa môže odzrkadliť na kvalite priebehu kurzu. Na kvalite kurzu sa podpisuje aj fakt, že do jedného kurzu je zaradovaných aj 50 účastníkov, čo v značnej miere sťažuje vzdelávanie a výcvik v kurze.

V systéme dopĺňovania sa neustále opakujú problémy ako je klesajúci záujem o vysokoškolské štúdium na Akadémii ozbrojených síl, veľký počet kadetov, ktoré štúdium na Akadémii ozbrojených síl nedokončia, klesajúca kvalita záujemcov o vysokoškolské štúdium na Akadémii ozbrojených síl či nezáujem o štúdium a funkcie s elektrotechnickým vzdelaním.



V neposlednom rade je potrebné rátať so zvyšujúcou sa konkurenciou na trhu práce ako aj s neplánovaným ustanovovaním kadetov Akadémie ozbrojených síl na funkcie vo vojenskom spravodajstve. V nasledujúcich rokoch bude potrebné dopĺňovanie na pozície poručík z radov študentov civilných vysokých škôl regrutovaných do Ozbrojených síl Slovenskej republiky práve z dôvodu, že v akademickom roku 2018/2019 a 2019/2020 nebude vyradený z Akadémie ozbrojených síl žiaden kadet z dôvodu plynulého prechodu na druhý stupeň vzdelávania v prípravnej štátnej službe.

6. BUDÚCNOSŤ VZDELÁVANIA

Biela kniha o obrane Slovenskej republiky 2016 určila Akadémii ozbrojených síl za poskytovateľa vysokoškolského vzdelania budúcim dôstojníkom Ozbrojených síl Slovenskej republiky ako aj za inštitúciu, ktorá bude zabezpečovať aj kontinuálne kariérne a odborné vzdelávanie profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky. V nasledujúcom období sa bude posilňovať vojenský charakter Akadémie ozbrojených síl s cieľom zabezpečiť dlhodobý rozvoj vysokoškolského a kariérneho vzdelávania a výcviku v súlade s požiadavkami Ozbrojených síl Slovenskej republiky. V nasledujúcich rokoch sa má vedecopedagogický zbor Akadémie ozbrojených síl dopĺňať a omladzovať profesionálnymi vojakmi. (Biela kniha o obrane Slovenskej republiky, čl. 143)

Z dôvodu skvalitňovania a stabilizácie vojenského personálu stanovuje Biela kniha o obrane Slovenskej republiky 2016 v rámci rozvoja vojenského vzdelávania v čl. 200 tieto úlohy:

- flexibilne aktualizovať profil absolventa vojenskej vysokej školy tak, aby zodpovedal najnovším požiadavkám OS SR a poznatkom vojenskej vedy,
- pre vybrané vojenské odbornosti a funkcie bude súčasťou systému vzdelávania a prípravy profesionálnych vojakov aj vzdelávanie a príprava na civilných vysokých školách v Slovenskej republike a vo vojenských vzdelávacích inštitúciách v zahraničí,
- zvýši úroveň odbornej pripravenosti absolventov vojenskej vysokej školy na výkon funkcie v útvaroch a zariadeniach OS SR prepojením teoretického vzdelávania na vojenskej vysokej škole s odbornými stážami v útvaroch a zariadeniach OS SR a praktickým výcvikom vo výcvikových zariadeniach OS SR v rámci študijných programov,
- vykonať inštitucionálnu akreditáciu vojenskej vysokej školy prostredníctvom Veliteľstva NATO pre transformáciu na systém manažmentu kvality poskytovaného vzdelávania a výcviku podľa štandardov NATO,
- vykonať analýzy stavu kariérneho vzdelávania a odborného vzdelávania a na základe ich záverov prijať opatrenia na ich optimalizáciu a vytvoriť podmienky na efektívne plánovanie kariérneho a odborného vzdelávania určené v štruktúre služobnej kariéry garantom vojenskej odbornosti v nadväznosti na personálne zámery v služobnej kariére profesionálnych vojakov budú,
- na zabezpečenie stredoškolsky odborne pripraveného vojenského personálu bude vytvorený zodpovedajúci systém odborného vzdelávania v nedostatkových vojenských odbornostiach.



ZÁVER

Význam vzdelávania, učenia a výchovy zvyrazňuje nástup informačnej spoločnosti, globalizácia ekonomiky a premeny trhu práce ako aj rozvoj technológií. V súčasnosti ďalšie vzdelávanie, na rozdiel od formálneho (školského) vzdelávania, nevedie k získaniu titulu alebo kvalifikácie, ktorá umožňuje výrazné zvýšenie šancí na trhu práce. Preto tejto forme vzdelávania nie je prikladaný náležitý význam a dôležitosť. No v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky je ďalšie vzdelávanie rozhodujúce v kariére každého profesionálneho vojaka. Štúdium v kariérnych kurzoch umožňuje postup profesionálnemu vojakovi v hodnosti a absolvovanie odborných kurzov napomáha k zvyšovaniu kvalifikácie. Práve štúdium môže pomôcť profesionálnemu vojakovi k plynulému zaradeniu sa na trh práce v civilnom sektore po ukončení kariéry profesionálneho vojaka.

Individuálna motivácia vzdelávať sa, je pre úspešné celoživotné vzdelávanie sa rozhodujúca. Problémy motivovať ku vzdelávaniu sú v skupine ľudí s nízkou kvalifikáciou. Čím má človek vyšší stupeň vzdelania, tým sa viac ďalej vzdeláva. Z praxe vyplýva, že na ďalšom vzdelávaní sa zúčastňujú prevažne vysokoškolskí absolventi a to aj napriek pracovnej zaneprázdnenosti.

Ďalšie vzdelávanie je cesta a príležitosť doplniť a rozšíriť si dosiaľ získané vzdelanie. Práve toto vzdelávanie vedie k spokojnosti človeka so získanými vedomosťami a zručnosťami ale na druhej strane je to aj spokojnosť zamestnávateľa, pretože vzdelaný a spôsobilý zamestnanec je návratnou investíciou každej spoločnosti, Ozbrojené sily Slovenskej republiky nevyvíjajú.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Monografia

1. ADAMÍKOVÁ, Pavlína 2011. *História vojenského vysokoškolského vzdelávania v Liptove*. Liptovský Mikuláš: Tlačiareň Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2011. 66 s.

Zákon, vyhláška

2. *Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*
3. *Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
4. *Služobný predpis hlavného služobného úradu č. 111/2015*

Elektronické dokumenty

5. *Koncepcia celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné na internete: <<https://www.minedu.sk/9772-sk/dokumenty-a-predpisy/>>.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



6. *Biela kniha o obrane* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné na internete: <https://www.mod.gov.sk/data/BKO2016_HQ.pdf>.
7. *Stratégia celoživotného vzdelávania 2011* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/data/files/1899.pdf>>.
8. *Výročná správa o činnosti za rok 2018* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné na internete: <<http://www.aos.sk/dokum/vsoc2018.pdf>>.

Mgr. Ing. Janka SCIGELOVÁ

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

Liptovský Mikuláš

janka.scigelova@aos.sk



ŚLŹBY SPECJALNE A BEZPIECZEŃSTWO PAŃSTWA

SPECIAL SERVICES AND STATE SECURITY

Malwina SIEWIER

ABSTRAKT

Bezpieczeństwo państwa w dużym stopniu zależy od pracy tajnych służb. Pierwsze ślady działań tajnego wywiadu można odnaleźć już w starożytności. Od najdawniejszych czasów władcy dążyli do zdobycia wiedzy o zamiarach swoich przeciwników. Niejednokrotnie informacje dostarczane przez pracowników służb informacyjnych wpływały na bieg wydarzeń. Proces instytucjonalizacji służb wywiadu i kontrwywiadu w Polsce rozpoczął się po 1918 r. Kształtowanie i rozbudowa ich struktur organizacyjnych wynikała z dużego zagrożenia działalnością obcych wywiadów. W okresie II wojny światowej tworzono struktury organizacji konspiracyjnych, w których funkcjonowały komórki wywiadowcze i kontrwywiadowcze. Transformacja ustrojowa, zapoczątkowana w 1989r., wymogła przeobrażenia w wielu sferach funkcjonowania państwa. Dotyczyło to również służb specjalnych. Proces reorganizacji już istniejących organów bezpieczeństwa oraz tworzenia nowych, wymagał uwzględnienia istniejących uwarunkowań.

SŁOWA KLUCZOWE: *bezpieczeństwo państwa, służby specjalne, III Rzeczpospolita Polska, wywiad, kontrwywiad.*

ABSTRACT

The security of each country, including Poland, depends in large measure on the work of Secret Services. Traces of secret intelligence can be found in ancient times. For the most ancient times we have known, that the then rulers wanted to get at all costs knowledge about the actions and intentions of their enemies. Many times information obtained by and provided by information service employees has had an impact on the course of events. The institutionalization process of intelligence and counterintelligence services in Poland itself has its beginning after 1918. The very formation of organizational structures was reflected in the great threat in the operation of foreign interviews for Poland. During World War II, the structures of conspiratorial organizations were created. It was in them that intelligence and counterintelligence cells were created. The process of political transformation that began in Poland in 1989 forced changes in many existential spheres of the country. These changes also concerned the functioning of the state. This was also true for special services. The process required changes that had to occur in the then functioning security organs as well as in the creation of new ones, which had to take into account the existing conditions at that time.

KEYWORDS: *state security, special services, the Third Republic of Poland, intelligence, counterintelligence.*



Od zarania dziejów istnieje to, co określa się mianem szpiegostwa. W starożytnym Egipcie, Grecji czy Rzymie prowadzono działalność mającą znamiona tajnej pracy wywiadowczej. Od najdawniejszych czasów dotyczyła ona tego samego – zdobycia pilnie strzeżonych informacji o charakterze wojskowym, politycznym i gospodarczym¹. Praca wywiadowcza od wieków miała istotne znaczenie dla sprawujących władzę, decydując często o skuteczności ich posunięć politycznych oraz wojskowych. Zapotrzebowanie na wiarygodne informacje wzrastało w okresie wojny. Dobra znajomość zamiarów przeciwnika oraz posiadanego przez niego potencjału bojowego, często przesądzała o ostatecznym wyniku starcia². Niezmiennymi cechami tego typu działalności są tajność i ważność dla bezpieczeństwa państwa. Ewolują natomiast techniki zdobywania informacji. Proces instytucjonalizacji służb wywiadowczych na świecie rozpoczął się w drugiej połowie XIX w., natomiast na początku XX w. powołano pierwsze służby kontrwywiadowcze.

W Polsce proces ten rozpoczął się w 1918 r. Kształtowanie i rozbudowa struktur organizacyjnych polskich tajnych służb wynikała z dużego zagrożenia działalnością obcych wywiadów, zwłaszcza Republiki Weimarskiej, później III Rzeszy oraz Związku Sowieckiego³. Organem polskiego wywiadu i kontrwywiadu w okresie międzywojennym był Oddział II Sztabu Generalnego (Głównego) Wojska Polskiego. Przekazywał on dowództwu wojskowemu oraz rządowi ważne informacje, które stanowiły istotny element procesu decyzyjnego. Jego placówki zwalczały również wpływy obcych wywiadów, chroniąc tajemnice II Rzeczypospolitej⁴.

W latach 1939-1945 działalność polskich organów państwowych i wojskowych została sparaliżowana. Jednak bardzo szybko zaczęto tworzyć struktury organizacji konspiracyjnych, w których funkcjonowały komórki wywiadowcze i kontrwywiadowcze. Miały one na celu rozpoznanie zamiarów wroga, ułatwienie prowadzenia walki i działań dywersyjno-sabotażowych. Polacy współpracowali z państwami koalicji antyhitlerowskiej. Polskie służby specjalne działały przy Polskich Siłach Zbrojnych na Zachodzie⁵. Głównym celem zmagania na tajnym froncie było pokonanie III Rzeszy. Rozpoznanie wojennych planów Adolfa Hitlera dawało szansę na jego pokonanie. Ważnym osiągnięciem w tym zakresie było rozszyfrowanie niemieckiej maszyny Enigma przez trzech wybitnych polskich kryptologów: Mariana Rejewskiego, Jerzego Różyckiego i Henryka Zygalskiego. Był to wkład Polaków w zwycięstwo aliantów podczas II wojny światowej. Posiadane informacje o zamiarach przeciwnika pozwoliły osiągnąć przewagę, która decydowała o przebiegu działań i ostatecznie przesądziła o rezultacie światowego konfliktu⁶.

Po zakończeniu zmagania wojennych w 1945r., istniejący w Polsce ustrój społeczno-polityczny pozbawił państwo suwerenności. Służby specjalne były de facto organami partyjnymi, a nie państwowymi. Takie usytuowanie w strukturze organów państwowych dawało im realne możliwości wpływania na proces decyzyjny, co zresztą czyniły, stosując manipulacje, intrygi czy dezinformacje oraz uczestnicząc w zakulisowych grach aparatu partyjnego⁷.

Proces transformacji ustrojowej, który został zapoczątkowany w 1989 r., wymógł przeobrażenia w wielu sferach funkcjonowania państwa. Dotyczyło to również systemu bezpieczeństwa, który wymagał dostosowania do standardów państw demokratycznych. Służby specjalne, które w poprzednim

¹ J. Piekalkiewicz, *Dzieje szpiegostwa*, Warszawa 1999, s. 5-9.

² A. Misiuk, *Służby wywiadu i kontrwywiadu II Rzeczypospolitej*, Warszawa 2016, passim.

³ Szerzej: M. Siewier, *Działalność placówek Oddziału II Sztabu Głównego w zakresie rozpoznania i zwalczania szpiegostwa III Rzeszy (1933-1939)*, [w:] *Bezpieczeństwo Polski w XX i XXI wieku*, red. H. Cwiąg, M. Siewier, Częstochowa 2018, s. 77-94.

⁴ Szerzej: H. Cwiąg, *W tajnej służbie II Rzeczypospolitej. Wywiad Polski wobec Niemiec w latach 1918-1939*, Częstochowa 2009, passim.

⁵ J. Larecki, *Zarys historii polskich służb specjalnych* [w:] *Słownik wiedzy o polskich służbach specjalnych*, red. K. A. Wojtaszczyk, Warszawa 2011, s. 24.

⁶ H. Cwiąg, *Kryptologia w służbie wywiadu (w okresie pokoju i wojny)*, [w:] *Człowiek i technika w wybitnych bitwach wojen światowych XX wieku*, Lwów 2017, s. 59.

⁷ Z. Siemiątkowski, *Wywiad a władza. Wywiad cywilny w systemie sprawowania władzy politycznej PRL*, Warszawa 2009, passim.



systemie były zaangażowane przede wszystkim w ochronę interesów władzy, w nowych warunkach musiały przekształcić się w instytucje, pełniące rolę służebną w stosunku do społeczeństwa i obywatela⁸.

W latach 1989-1990 rozpoczęto prace nad budowaniem obecnego modelu służb specjalnych. W tym czasie popularne były dwie koncepcje przeprowadzenia reform – tzw. opcji zerowej oraz modelu mieszanego. Pierwsza zakładała rozwiązanie wszystkich istniejących służb i utworzenie nowych, w oparciu o nowe kadry. Koncepcję tę uznano jednak za zbyt radykalną, mogącą w rezultacie doprowadzić do zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Druga propozycja, którą ostatecznie przyjęto, zakładała przeprowadzenie weryfikacji byłych funkcjonariuszy służb specjalnych oraz zatrudnienie nowych osób⁹.

Dość istotne w tym czasie było zakończenie działalności Służby Bezpieczeństwa Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. 6 kwietnia 1990 r. Sejm RP przyjął ustawę powołującą Urząd Ochrony Państwa (UOP), która weszła w życie 10 maja tego roku. Utworzona instytucja zastąpiła Departament I oraz Departament II Ministerstwa Spraw Wewnętrznych¹⁰. Tworzenie tej formacji było oparte na koncepcji odpolitycznienia działalności służb specjalnych. Pomimo iż nie zdecydowano się na reformowanie służb według założeń opcji zerowej, była to pierwsza, zupełnie nowa, cywilna służba suwerennej Polski¹¹.

Celem działalności UOP-u była ochrona bezpieczeństwa państwa i jego porządku konstytucyjnego. Do zakresu zadań tej służby należało: rozpoznanie i przeciwdziałanie zagrożeniom bezpieczeństwa państwa; zapobieganie i wykrywanie przestępstw szpiegostwa, terroryzmu, ekonomicznych, również tych o zasięgu międzynarodowym (takich jak: nielegalne wytwarzanie i obrót bronią, amunicją, materiałami wybuchowymi, środkami odurzającymi, psychotropowymi czy materiałami promieniotwórczymi i jądrowymi) oraz ściganie ich sprawców; rozpoznawanie i przeciwdziałanie naruszeniom tajemnicy państwowej; przygotowywanie dla naczelnych organów władzy państwowej analiz i informacji, kluczowych dla bezpieczeństwa państwa oraz kryptologiczna ochrona wiadomości stanowiących tajemnice państwową i służbową. W ramach realizacji powyższych zadań funkcjonariusze UOP-u posiadali uprawnienia do prowadzenia czynności operacyjno-rozpoznawczych i dochodzeniowo śledczych. Wykonywali również czynności na zlecenie prokuratury lub sądu, w zakresie określonym w Kodeksie postępowania karnego¹².

W ustawie zaznaczono, że szef Urzędu Ochrony Państwa był centralnym organem administracji rządowej. Podlegał ministrowi spraw wewnętrznych i był powoływany na jego wniosek przez Prezesa Rady Ministrów, który przed podjęciem decyzji konsultował się z Politycznym Komitetem Doradczym, działającym przy Ministerstwie Spraw Wewnętrznych¹³.

Proces reorganizacji już istniejących organów bezpieczeństwa oraz tworzenia nowych, wymagał uwzględnienia istniejących uwarunkowań. Na przeobrażenia służb wywiadu i kontrwywiadu wpływały, zatem czynniki zewnętrzne, takie jak chęć akcesu Polski do struktur bezpieczeństwa międzynarodowego (NATO, Unia Europejska), nawiązywane sojusze i porozumienia, przemiany cywilizacyjne, proces globalizacji oraz postęp technologiczno-informacyjny. Do tego dochodziły uwarunkowania wewnętrzne. Procesowi transformacji towarzyszyły trudne dla państwa zjawiska społeczne takie jak: bezrobocie, rozwarstwienie społeczne, ubóstwo, przestępczość¹⁴.

⁸ P. Swoboda, *Wywiad i kontrwywiad w Polsce w procesie przemian systemowych (1989-2007)*, Kraków 2016, s. 12-13.

⁹ M. Gałka, *Reformy służb specjalnych III RP*, „Poliarchia” nr 1 (1) 2013, s. 175.

¹⁰ D. Laskowski, *Służby specjalne w Polsce*, Poznań 2017, s. 18-19.

¹¹ A. Misiuk, *Cywilne służby specjalne w Polsce po 1989 r. Próba refleksji*, [w:] *Urząd Ochrony Państwa 1990-2002*, Warszawa 2015, s. 43.

¹² Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Urzędzie Ochrony Państwa, Dz. U. z 1990 r. Nr 30 poz. 180.

¹³ A. Misiuk, *Cywilne służby specjalne...*, op. cit., s. 44.

¹⁴ P. Swoboda, op. cit., 121-123.



Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zmianie ustawy o Urzędzie Ochrony Państwa z 6 kwietnia 1990 r.¹⁵ wyodrębniła UOP z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i bezpośrednio podporządkowała go Prezesowi Rady Ministrów. Szef rządu pełnił nadzór nad tą służbą i wyznaczał jej szczegółowe zadania. Ponadto przy Radzie Ministrów powołano Kolegium ds. Służb Specjalnych jako organ opiniotwórczo-doradczy w sprawach programowania, koordynowania i nadzorowania działalności służb specjalnych oraz podejmowanych dla ochrony bezpieczeństwa państwa działań przez Policję, Straż Graniczną, Żandarmerię Wojskową, Służbę Więzienną, Biuro Ochrony Rządu, Służbę Celną, urzędy skarbowe, izby skarbowe, organy kontroli skarbowej, organy informacji finansowej oraz służby rozpoznania Sił Zbrojnych RP. Ustawa z 1996 r. zmieniła charakter działalności Urzędu Ochrony Państwa. W sferze jego zainteresowań znalazły się problemy przestępczość kryminalnej i gospodarczej o zasięgu międzynarodowym¹⁶. 22 stycznia 1999 r. uchwalono Ustawę o ochronie informacji niejawnych, co miało duże znaczenie w kontekście przygotowań Polski do wejścia w struktury NATO. Ustawa wzmocniła pozycję służb kontrwywiadowczych¹⁷.

29 czerwca 2002 r. w miejsce Urzędu Ochrony Państwa powołano dwie cywilne służby specjalne – Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW) oraz Agencję Wywiadu (AW). Przeprowadzona reforma zakładała rozdzielenie wywiadu i kontrwywiadu pomiędzy dwie odrębne instytucje. Zakładano, że reforma usprawni ich działania, wpłynie korzystnie na współpracę z innymi podmiotami bezpieczeństwa państwa, a także zwiększy skuteczność kontroli nad służbami. Niektórzy jednak odnosili się krytycznie do zaproponowanych zmian. Władzom zarzucano, że ich celem było usunięcie ze służb specjalnych funkcjonariuszy o odmiennych poglądach politycznych i następnie obsadzenie stanowisk kierowniczych osobami związanymi z ekipą rządzącą. Twierdzono również, że sam moment wprowadzania zmian nie był odpowiedni¹⁸. Zwolennicy reformy podkreślali, że podobny model, opierający się na rozdzieleniu służb wywiadu i kontrwywiadu na dwa odrębne podmioty, z powodzeniem od wielu lat funkcjonuje w państwach Europy Zachodniej, takich jak Niemcy, Francja czy Wielka Brytania¹⁹.

Celem działalności Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, zgodnie z powołującą ją ustawą²⁰, jest ochrona bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i jego porządku konstytucyjnego. Wykonuje ona również zadania kontrwywiadowcze. Funkcjonariusze ABW posiadają uprawnienia do wykonywania czynności operacyjno-rozpoznawczych i dochodzeniowo-śledczych. Agencja Wywiadu zapewnia bezpieczeństwo zewnętrzne państwa, koordynując jednocześnie działalność wywiadowczą. Funkcjonariusze AW wykonują czynności operacyjno-rozpoznawcze oraz analityczno-informacyjne. Ustawa nie przyznała im uprawnień do prowadzenia czynności dochodzeniowo-śledczych.

Reforma z 2002 r., miała istotne znaczenie dla całego systemu służb specjalnych III Rzeczypospolitej. Ważnym aspektem było dokonanie specjalizacji i podziału zadań wywiadowczych. Rozdzielono wywiad strategiczny od wywiadu taktycznego i operacyjnego o charakterze wojskowym. Za prowadzenie tego drugiego od lipca 1991 r. odpowiadały Wojskowe Służby Informacyjne (WSI)²¹. Zadania, uprawnienie i pozycję ustrojową WSI uregulowała dopiero ustawa z dnia 9 lipca 2003 r.²² Stanowiła ona podstawę prawną funkcjonowania wywiadu i kontrwywiadu wojskowego. W dokumencie określono zakres ich działalności, obejmującej zwalczanie zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa – szpiegostwa, terroryzmu i innych przestępstw związanych z obronnością państwa. Ważnym elementem pracy WSI była ochrona informacji niejawnych w sferze

¹⁵ Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zmianie ustawy o Urzędzie Ochrony Państwa z 6 kwietnia 1990 r. Dz. U. z 1996 r. Nr 106, poz. 496.

¹⁶ A. Misiuk, *Cywilne służby specjalne...*, op. cit., s. 45-46.

¹⁷ P. Swoboda, op. cit., 185.

¹⁸ D. Laskowski, op. cit., s. 20-21.

¹⁹ A. Misiuk, *Cywilne służby specjalne...*, op. cit., s. 47.

²⁰ Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, Dz. U. z 2002 r. Nr 74 poz. 676, z późniejszymi zmianami.

²¹ P. Swoboda, op. cit., 187.

²² Ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o Wojskowych Służbach Informacyjnych, Dz. U. z 2003 r. Nr 139, poz. 1326, z późniejszymi zmianami.



wojskowej. WSI podlegały ministrowi obrony narodowej i wchodziły w skład Sił Zbrojnych RP. Żołnierze Wojskowych Służb Informacyjnych wykonywali czynności operacyjno-rozpoznawcze, analityczno-informacyjne oraz ochronno-kontrolne²³.

Ostatnim etapem reform ustrojowych polskich służb wywiadu i kontrwywiadu było ostateczne rozwiązanie 30 września 2006 r. WSI. W ich miejsce powołano Służbę Wywiadu Wojskowego (SWW) oraz Służbę Kontrwywiadu Wojskowego (SKW). Pierwsza z wymienionych chroni państwo polskie przed zagrożeniami zewnętrznymi, godzącymi w jego bezpieczeństwo i zdolność bojową Sił Zbrojnych RP oraz innych jednostek Ministerstwa Obrony Narodowej. Druga z kolei jest służbą wyspecjalizowaną w sprawach ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi. Szefowie SKW i SWW podlegają bezpośrednio ministrowi obrony narodowej. Żołnierze obu służb posiadają uprawnienia w zakresie wykonywania czynności operacyjno-rozpoznawczych, analityczno-informacyjnych oraz ochronno-kontrolnych, wynikających z przepisów o ochronie informacji niejawnych. Przeprowadzona reforma wzmocniła pozycję wojskowych służb specjalnych w systemie bezpieczeństwa III Rzeczypospolitej. Miała na celu unowocześnienie i usprawnienie ich funkcjonowania oraz zwiększenie cywilnej kontroli nad ich działalnością. Wiele kontrowersji budzi natomiast forma likwidacji Wojskowych Służb Informacyjnych oraz sposób weryfikacji ich kadr oraz współpracowników²⁴.

W polskim ustawodawstwie od 2006 r. mianem służb specjalnych określa się pięć formacji. Zalicza się do nich: Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencję Wywiadu, Centralne Biuro Antykorupcyjne²⁵, Służbę Wywiadu Wojskowego i Służbę Kontrwywiadu Wojskowego. Ze względu na zakres i obszar zainteresowań dzielone są na służby cywilne i wojskowe. Warto w tym miejscu odnieść się do samej definicji służb specjalnych. W literaturze przedmiotu pojęcie to ujmowane jest w dwojaki sposób. Definicja w szerszym znaczeniu obejmuje zarówno służby wywiadu i kontrwywiadu, jak też inne wyspecjalizowane organy bezpieczeństwa prowadzące czynności operacyjno-rozpoznawcze, zajmujące się np. zwalczaniem takich zagrożeń jak terroryzm, korupcja czy przestępczość zorganizowana²⁶. Takie ogólne podejście do problemu stawia służby wywiadu i kontrwywiadu obok innych instytucji pracujących na rzecz państwa, bez eksponowania ich wyjątkowej roli w systemie bezpieczeństwa²⁷. W węższym ujęciu pod pojęciem służby specjalne rozumie się wyspecjalizowane organy bezpieczeństwa, wykonujące zadania wywiadowcze i kontrwywiadowcze²⁸. Podsumowując powyższe rozważania, za P. Swobodą można przyjąć, że służby specjalne są to „wyspecjalizowane instytucje systemu bezpieczeństwa państwa, spełniające funkcje wywiadowcze i kontrwywiadowcze, stosujące niejawne środki i metody działania, będące istotnym elementem procesów decyzyjnych w państwie na najwyższym poziomie. Głównym ich zadaniem jest pozyskiwanie, opracowanie, przetwarzanie, ochrona oraz przekazywanie najważniejszym podmiotom władzy państwowej informacji o największym znaczeniu z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa, jego przetrwania, niezakłóconego funkcjonowania oraz rozwoju”²⁹.

Służby specjalne pełnią istotną rolę w systemie bezpieczeństwa państwa. Stanowią istotne wsparcie ekipy rządzącej w zakresie prowadzonej przez nią polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Przekazane we właściwym czasie informacje, dotyczące zagrożeń czy sytuacji potencjalnego niebezpieczeństwa, umożliwiają zastosowanie odpowiednich środków politycznych czy ekonomicznych. Służby wywiadowcze monitorują przestrzeganie postanowień traktatów i umów

²³ P. Swoboda, op. cit., 188.

²⁴ Ibidem, s. 189.

²⁵ Centralne Biuro Antykorupcyjne jest służbą specjalną powołaną w celu zwalczania korupcji w życiu publicznym i gospodarczym, zwłaszcza w instytucjach państwowych i samorządowych, a także do zwalczania przestępstw szkodzących interesom ekonomicznym państwa. Podstawę prawną jej działalności stanowi Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. z 2006 r. Nr 104, poz. 708.

²⁶ K. Baraniuk, *Miejsce i rola Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Służby wywiadowcze jako element polskiej polityki bezpieczeństwa. Historia i współczesność*, red. M. Górka, s. Toruń 2016, s. 115.

²⁷ Z. Siemiątkowski, op. cit., s. 30-31.

²⁸ S. Zalewski, *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, Warszawa 2005, s. 13-34.

²⁹ Cyt. za: P. Swoboda, op. cit., s. 144.



międzynarodowych. W tym egzekwowanie sankcji, które zostały nałożone na dane państwo. Informacje wywiadowcze są konieczne przy planowaniu obronnym i operacyjnym sił zbrojnych³⁰. O efektywności wywiadu świadczy „[...] poziom informacji, ich wiarygodność, umiejętność odczytywania tendencji rozwojowych w świecie, zdolność przewidywania zdarzeń politycznych, polityczna użyteczność tych informacji w procesie decyzyjnym [...]”³¹. Służby zdobywają, analizują, a następnie przekazują ważne dane najważniejszym organom władzy państwowej. W oparciu o tę wiedzę podejmowane są decyzje o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa.

Tajne działania służb specjalnych mają na celu przede wszystkim ochronę interesów narodowych przed różnego typu zagrożeniami jak np. szpiegostwo, terroryzm, zamachy, sabotaż, proliferacja broni masowego rażenia, przestępczość zorganizowana, a także ujawnianie i zwalczanie przestępstw i zabezpieczenie tajemnic państwowych. Ponadto, jak wcześniej wspomniano, służby zajmują się zdobywaniem, opracowywaniem i dostarczaniem władzom państwowym informacji o charakterze politycznym, gospodarczym, społecznym i militarnym, dotyczących własnego państwa lub innych. Kolejnym obszarem ich działalności jest prowadzenie operacji mających na celu zneutralizowanie rzeczywistego lub potencjalnego zagrożenia bezpieczeństwa państwa³². Skuteczność prowadzonych działań w dużej mierze zależy od współpracy służb wywiadu i kontrwywiadu, stanowią one bowiem „[...] dwa specyficzne, ale nierozzerwalnie ze sobą powiązane (przenikające się) podsystemy jednego nadrzędnego zagadnienia, jakim jest bezpieczeństwo państwa³³.

Służby specjalne, ze względu na specyfikę swojej pracy, w naturalny sposób związane są z organami odpowiedzialnym za kształtowanie polityki państwa. Przekazywane przez nie dane najczęściej są tajne, zatem nie są skierowane do obywateli. Powstaje zagrożenie, że służby, działając w interesie władz państwowych, będą manipulować przekazem informacyjnym w sposób uzasadniający polityczne kroki mocodawców. W ograniczonym zakresie informacje dotyczące działalności poszczególnych służb można odnaleźć na oficjalnych witrynach internetowych, co ma służyć upowszechnieniu ogólnej wiedzy o ich pracy, jak też budowaniu zaufania społecznego³⁴.

Wszystkie państwa demokratyczne mają pewien dylemat związany z zachowaniem bezpieczeństwa jednostki a poszanowaniem jej wolności i praw. Czynności służbowe podejmowane przez funkcjonariuszy publicznych wobec obywateli powinny mieścić się w ramach prawa. „Organ państwowy może działać tylko na podstawie prawa i w granicach tych kompetencji, które prawo mu przyznaje”. Sposób zorganizowania oraz tryb funkcjonowania danego organu musi opierać się na podstawie prawnej. Założenia te wynikają z zasady praworządności, stanowiącej element państwa prawnego. W tym zakresie istotne jest funkcjonowanie instytucji kontrolujących, które mogą wskazać na nieprawidłowości. Służby specjalne są organami wykonawczymi administracji rządowej³⁵. Rząd i parlament określają cele i zadania służb specjalnych, ich uprawnienia i sposoby kontroli. Służby specjalne nie kreują polityki w żadnym jej wymiarze. O wykorzystaniu dostarczanych przez nie informacji decydują zawsze przywódcy polityczni. W państwie demokratycznym służby specjalne realizują interesy całego społeczeństwa, reprezentowane przez grupę ludzi będących aktualnie u władzy. Trudno zatem mówić o apolityczności służb specjalnych³⁶.

³⁰ M. Minkina, *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Warszawa 2014, s. 93-107.

³¹ Cyt. za: Z. Siemiątkowski, op. cit., s. 16.

³² J. H. Larecki, *Wielki leksykon tajnych służb świata. Organizacja wywiadu, kontrwywiadu i policji politycznych, terminologia profesjonalna i żargon operacyjny*, Warszawa 2017, s. 797.

³³ Ibidem, s. 798.

³⁴ M. Kolaszyński, *Status ustrojowy polskich służb specjalnych po 1989 roku*, Kraków 2016, 36-37.

³⁵ Ibidem, s. 38-39.

³⁶ J. H. Larecki, *Wielki leksykon ...*, op. cit., s. 798.



BIBLIOGRAFIA

LIST OF BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

LEGISLATIVE ACT, LAW

1. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990r. o Urzędzie Ochrony Państwa, Dz. U. z 1990 r. Nr 30 poz. 180.
2. Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zmianie ustawy o Urzędzie Ochrony Państwa z 6 kwietnia 1990 r. Dz. U. z 1996 r. Nr 106, poz. 496.
3. Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, Dz. U. z 2002 r. Nr 74 poz. 676, późniejszymi zmianami.
4. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o Wojskowych Służbach Informacyjnych, Dz. U. z 2003 r. Nr 139, poz.1326, z późniejszymi zmianami.
5. Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. z 2006 r. Nr 104, poz. 708.
6. Ustawa z 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz. U. z 2006 r. Nr 104, poz. 709.

SCIENTIFIC DESCRIPTION

1. BARANIUK K., *Miejsce i rola Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Służby wywiadowcze jako element polskiej polityki bezpieczeństwa. Historia i współczesność*, red. M. Górka, s. Toruń 2016.
2. ĆWIEK H., *Kryptologia w służbie wywiadu (w okresie pokoju i wojny)*, [w:] *Człowiek i technika w wybitnych bitwach wojen światowych XX wieku*, Lwów 2017.
3. ĆWIEK H., *W tajnej służbie II Rzeczypospolitej. Wywiad Polski wobec Niemiec w latach 1918-1939*, Częstochowa 2009.
4. GAŁKA M., *Reformy służb specjalnych III RP*, „Poliarchia” nr 1 (1) 2013.
5. KOLASZYŃSKI M., *Status ustrojowy polskich służb specjalnych po 1989 roku*, Kraków 2016.
6. LARECKI J. H., *Wielki leksykon tajnych służb świata. Organizacja wywiadu, kontrwywiadu i policji politycznych, terminologia profesjonalna i żargon operacyjny*, Warszawa 2017.
7. LARECKI J., *Zarys historii polskich służb specjalnych* [w:] *Słownik wiedzy o polskich służbach specjalnych*, red. K. A. Wojtaszczyk, Warszawa 2011.
8. LASKOWSKI D., *Służby specjalne w Polsce*, Poznań 2017.
9. MINKINA M., *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Warszawa 2014.
10. MISIUK A., *Cywilne służby specjalne w Polsce po 1989 r. Próba refleksji*, [w:] *Urząd Ochrony Państwa 1990-2002*, Warszawa 2015.
11. MISIUK A., *Służby wywiadu i kontrwywiadu II Rzeczypospolitej*, Warszawa 2016.
12. PIEKAŁKIEWICZ J., *Dzieje szpiegostwa*, Warszawa 1999.
13. SIEMIĄTKOWSKI Z., *Wywiad a władza. Wywiad cywilny w systemie sprawowania władzy politycznej PRL*, Warszawa 2009.
14. SIEWIER M., *Działalność placówek Oddziału II Sztabu Głównego w zakresie rozpoznania i zwalczania szpiegostwa III Rzeszy (1933-1939)*, [w:] *Bezpieczeństwo Polski w XX i XXI wieku*, red. H. Ćwiek, M. Siewier, Częstochowa 2018.
15. SWOBODA P., *Wywiad i kontrwywiad w Polsce w procesie przemian systemowych (1989-2007)*, Kraków 2016.
16. ZALEWSKI S., *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, Warszawa 2005.

dr Malwina SIEWIER

Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie

malwina.siewier@gmail.com



CHARAKTERISTIKA KLIMATU PRACOVNÍ SKUPINY A MOŽNOSTI JEJÍHO UTVÁŘENÍ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MANAGEMENTEM STÁTNÍ SPRÁVY

CLIMATE CHARACTERISTICS OF WORKING GROUPS AND OPTIONS
HIS DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
MANAGEMENT OF STATE ADMINISTRATION

Ivo SVOBODA

Abstrakt:

Príspevek je venovaný problematice pracovní skupiny při utváření lidských zdrojů managementem ve státní správě a zabývá se teoretickým vymezením klimatu v pracovní skupině v pojetí našich i zahraničních autorů. V článku jsou uvedeny některé přístupy, jak lze klima pracovní skupiny utvářet a optimalizovat. Klima pracovní skupiny chápeme z našeho pohledu jako jednu z variant celkového klimatu ve státní správě. V článku je zmíněn zejména fenomén motivace, který je především výsledkem interakce mezi osobností manažera a podřízeného, mezi kolegy, pracovní činností, ale je také podmíněn momentální náladou či klimatem v oblasti státní správy, oboru a celé společnosti.

Klíčová slova: *Klima pracovní skupiny, Management státní správy, Pracovní skupina, Řízení lidských zdrojů, Státní správa.*

Abstract:

The paper deals with the issue of the working group in the formation of human resources by management in the state administration and deals with the theoretical definition of climate in the working group in the concept of our and foreign authors. The article presents some approaches to how the working group's climate can be shaped, and optimized. We understand the working group climate as one of the variants of the overall climate in the state administration. The article mentions especially the motivation phenomenon, which is primarily the result of the interaction between the personality of the manager and the subordinate, between colleagues, work activity, but is also, conditioned by the current mood or climate in the area of state administration, field and the whole society.

Keywords: *Working group climate, Management of state administration, Working group, Human Resource Management, Government.*

ÚVOD

Tento příspěvek je věnován problematice klimatu pracovní skupiny a možnostem jeho utváření při řízení lidských zdrojů managementem ve státní správě, zejména v technických oborech činnosti a vzdělávání. Ačkoli byla problematika pracovního /školního, učebního apod./ kolektivu a jeho klimatu často publikovaná význačnými pedagogy již v minulosti, je na místě se zabývat teoretickým vymezením klimatu pracovní skupiny v pojetí našich i zahraničních autorů i v současnosti. Nutno zdůraznit, že pracovní skupina a klima pracovní skupiny pak není nepodobná školnímu klimatu a skupině ve školní třídě, tedy problematice



vzdělávání. Alespoň tedy v těch obecných a společných rysech možností utváření klimatu ve skupině bez ohledu na věk, činnost a zaměření účastníků. V článku jsou uvedeny možné přístupy, jak lze klima pracovní skupiny utvářet, resp. optimalizovat.

Fenomén klima třídy a možnosti jeho utváření managementem ve státní správě při řízení lidských zdrojů není přes veškerou snahu odborné veřejnosti doposud stále zcela doceněn. Zvláště v posledních letech, kdy narůstá agresivita a projevy šikany ve společnosti obecně a specificky v pracovních kolektivech, získává na závažnosti. Svoje specifika zde má i oblast vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve státní správě.

Klima pracovní skupiny chápeme z našeho pohledu jako jednu z variant celkového klimatu společnosti, nebo specifičtěji – státní správy, přičemž k dalším variantám řadíme např. organizační klima, klima managementu a další. **Klima pracovní skupiny** je definováno jako sociálněpsychologická proměnná, představující dlouhodobější sociálně emocionální naladění, zobecněné postoje a vztahy, emocionální odpovědi.... ..na události. (Průcha, Walterová a Mareš, 1998) [1]. Hlavními aktéry jsou řídicí a vedoucí pracovníci (management a zaměstnanci podřízení) a vztahy mezi nimi. Předmětem zkoumání v rámci klimatu pracovní skupiny jsou všechny jevy nejen v pracovním (služebním) procesu, ale i v době mimopracovní.

Pracovní skupina je také společný pracovní prostor zaměstnanců, a čím intenzivnější je organizační klima, tím jsou zaměstnanci spokojenější a motivovanější k další práci (Reisch aj., 2002). **Klima pracovní skupiny** je také specifický výraz, který popisuje přijaté a pevně stanovené znaky prostředí ve skupině. Znaky lze rozlišit na intelektuální, afektivně sociální, motivační a hodnotové (Meister, 1978) [2]. Vykopalová (1992) [3] popisuje **sociální klima** jako jev velice mnohotvárný a složitý. Blíže ho specifikuje jako soubor všech vnějších a vnitřních podmínek působících ve vzájemné součinnosti na jednotlivé zaměstnance a manažery a vzájemně ovlivňující jejich chování.

Na **klima pracovní skupiny** a instituce mají největší vliv čtyři aspekty. Těmi jsou: skupinová dynamika, rozvoj skupiny, rozvoj jedinců ve skupině a manažerův styl vedení (Reisch a kol., 2002) [4]. Reisch a kol. se ve své publikaci zabývají i praktickými příklady a aktivitami, jak rozvíjet klima ve skupině. Podobná je publikace od Christiana (2003) [5], která manažerům nabízí praktické metody a pracovní listy pro postupné zlepšování kvality klimatu ve skupině.

Klima v pracovní skupině i na pracovišti můžeme charakterizovat jako soubor generalizovaných postojů, afektivních odpovědí a vnímání ve vztahu k procesům na pracovišti mezi zaměstnanci (Linková, 2002) [6]. Podle Klusáka (1993) [7] jsou si manažeři vědomi svého vlivu na povahu klimatu ve třídě, považují za svou manažerskou povinnost usilovat o klima vzájemné důvěry, vstřícnosti a férovosti. Toto klima je podstatnou složkou jejich strategie řízení s propracovanou představou normativních souvislostí a praktických technik jeho navozování.

Podle Kosové (1998/1999) [8] závisí dobré klima v pracovní skupině na těchto základních faktorech:

- a) kladné emocionální bezpečí pracoviště, zaměstnanec ho prožívá jako pozitivně orientované a jako podporující dobré mezilidské vztahy ve skupině,



- b) vzájemné obohacování v pracovním procesu /vzdělávání/ je efektivní, každý zaměstnanec má z výuky nějaký zisk a žádný zaměstnanec není diskriminován kvůli svým individuálním zvláštnostem,
- c) v pracovní skupině je disciplína jako nutný prostředek pro pracovní činnost a manažer dokáže řešit rušivé chování některých zaměstnanců,
- d) práce je organizovaná a plánovaná, každý zaměstnanec se může rozvíjet a formovat a podle zavedených pravidel řídit svoji vlastní práci.

Klima pracovní skupiny, které manažer navodí, může mít podle Kyriacoua (1996) [9] zásadní vliv na motivaci zaměstnanců a jejich postoj k předmětu činnosti. Podle Zeliny (1996) [10] patří k taktikám změny klimatu k lepšímu ve skupině z hlediska chování zaměstnanců i manažerů empatie, srdečnost, autentičnost, konkrétnost, iniciativa, bezprostřednost, otevřenost, akceptace citu, konfrontace a sebepoznání.

1. METODY K POSUZOVÁNÍ KLIMATU PRACOVNÍ SKUPINY

Vybrané dále uvedené metody k posuzování kvality klimatu pracovní skupiny /školy, třídy/ (vše in. Mareš a Křivohlavý, 1995) [11] lze s dílčími úpravami aplikovat i na specifické podmínky pracovního kolektivu ve státní správě a činnosti managementu při řízení lidských zdrojů.

- *My Class Inventory (MCI) – česká verze Naše třída /pracovní skupina/*
Podle Moosovy klasifikace se v dimenzi vzájemných vztahů posuzují soudržnost, třenice, spokojenost, v dimenzi rozvoje jedince obtížnost úkolů a soutěživost.
- *Classroom Attitude Scale (CAS)*
Jako proměnné se dle Moosovy klasifikace zkoumají sympatie, podpora od spoluzaměstnanců, podpora směřující ke spoluzaměstnancům, radost ze skupinové práce, pomoc spoluzaměstnancům, dobrý pocit z pobytu v zaměstnání.
- *Classroom Environment Scale (CES)*
Podle zmíněné klasifikace hodnotíme v dimenzi vzájemných vztahů, manažerova podpora, v dimenzi rozvoje jedince úkolové zaměření, soutěživost, v systémové dimenzi pořádek a organizovanost, jasnost pravidel, manažerova kontrola a řízení..
- *Individualized Classroom Environment Q (ICEQ)*
- *College Classroom Environment Scale (CCES)*
- *College and University Classroom Environment Inventory (CUCEI)*
- *Classroom Life Instrument (CLI)*

V popisované oblasti klimatu pracovní skupiny lze poukázat na to, že můžeme sledovat dvě základní oblasti, se kterými učitelé nejvíce přichází do styku ve své řídicí praxi. Jedná se o:

1. podporu sociálního chování, komunikačních dovedností a rozvoj pracovního kolektivu,
2. podporu motivace.



2. MOŽNOSTI ROZVOJE KLIMATU V PRACOVNÍ SKUPINĚ

Obě tyto oblasti pracovního /služebního/ života jsou součástí klimatu pracovní skupiny. V dalším textu chceme nastítnit konstruktivisticko-systémové a na konkrétní řešení orientované perspektivy, které popisují možnosti rozvoje klimatu v pracovní skupině z různých hledisek.

a) Konstruktivistický přístup

V tomto prvním případě vycházíme z předpokladu, že pracovní skupina jako skupina se může rozvíjet při plnění určitých konkrétních cílů. Podmínkou je, že tyto cíle musí být pro všechny zaměstnance ve skupině dosažitelné. To je důvod, proč zaměstnanci usilují o jejich realizaci. Celá pracovní skupina i jednotlivec si uvědomují, že mají dostatečné kvalitní předpoklady, aby dosáhli vytčeného cíle. To jim dává možnost zažít úspěchy v práci a tím rozvíjet vnitřní motivaci. Důvěra ve vlastní schopnosti rozvoje může tedy posílit motivaci a uvolnit dostatečné množství energie při zdolávání stále nových úkolů. Uvědomění si vlastních dispozic pro dosažení jistého záměru chápeme v tomto smyslu jako sebenaplňující předpověď. Záleží však rovněž na manažerovi, jaké zvolí metody, formy, styl vedení zaměstnanců (autokratický, demokratický, liberální), systém sankcí a odměn apod.

b) Systémový přístup

Na základě druhého hlediska vnímáme pracovní skupinu jako systém, který je tvořen všemi členy kolektivu. Každý jedinec se tedy podílí na celkovém charakteru a fungování této skupiny, ale zároveň zde zaměstnanec vystupuje jako dílčí prvek tohoto systému. Každé individuum je do určité míry schopné seberegulativních a sebekontrolních mechanismů. Zaměstnanci sami částečně hodnotí své jednání a postoje s ohledem na vytčené cíle, přemýšlí o vhodnosti a posloupnosti jednotlivých kroků řešení a snaží se vynaložit odpovídající úsilí pro dosažení pozitivního výsledku. Na základě těchto aspektů je tedy zřejmé, že pracovní skupina nemůže být ve svém chování a rozvoji řízena a kontrolována pouze manažery. Jsme přesvědčeni o tom, že zaměstnanci v žádném případě neztrácejí své organizační a vedoucí šance, naopak mohou využít právě vlastní seberegulace a usilovat o další úspěchy.

c) Přístup orientovaný na řešení

Třetí pohled vnímáme ve větší míře z pozice manažera než z hlediska zaměstnanců. Spočívá především v tom, aby si manažeři uvědomili pokrok u zaměstnanců, který již v oblasti sociálního chování, interakce a práce dosáhli. Tím se spoluvytváří důvěra ve vlastní schopnosti zaměstnanců a pozitivní pohled na další úspěchy a možnosti rozvoje v budoucnosti. V této fázi by se mohli zapojit do procesu manažeři a nabídnout svou řídicí a vedoucí pomoc tak, aby ji zaměstnanci co nejlépe využili a dosáhli tak snadněji a rychleji žádaného výsledku. V rámci tohoto aspektu nesmíme v žádném případě zapomínat a potlačovat obtíže, které při rozvoji pracovního kolektivu mohou vznikat. Zejména se jedná o počáteční neúspěchy ve všech činnostech zaměstnanců a manažerů, ze strany zaměstnanců občasná neochota spolupracovat, lhostejnost až apatie, organizační nejasnosti, rozdílné charakteristiky osobností zaměstnanců a manažerů, obtíže spojené s vytvářením rolí a pozic ve skupině, autorita manažera, dále ze strany manažera špatné a nevhodně užití metody, formy, prostředky vedení, či již zmíněný systém odměn a trestů, jakož i specifika služby ve státní správě apod. Domníváme se, že tyto těžkosti mohou být povětšinou překonány uvedenými sociálními kompetencemi (Christian 2003) [5]. V každém případě by měla být zaměstnancům dána příležitost k tomu, aby stále více rozvíjeli přiměřené *samoregulující kompetence*.



V tomto smyslu se ukazuje velmi prospěšné vytvořit v pracovní skupině příznivé podmínky pro růst a vývoj schopností všech zaměstnanců. Je tak připraven základ, na který můžeme účinně působit manažersky řízenými a podporujícími impulsy. Poskytnutí přiměřené volnosti zaměstnancům pro seberegulaci zvyšuje jejich vliv na rozhodování i dění ve skupině a v neposlední řadě vytváří všem zúčastněným příznivou konstelaci pro rozvoj rolí (včetně sociálních) a vzájemných vztahů. Krüger a Helsper (1995) [12] uvádí, že život je ve své podstatě neustálé učení.

K tomu, aby se člověk chtěl něco nového učit, a dál se vzdělávat a sebekultivovat potřebuje však být přiměřeně *motivován*. Nedílnou součástí *motivačních postojů zaměstnance ve státní správě* se klade v rodině, společnosti, vrstevnických a zejména profesních skupinách. V této oblasti má nedílnou roli koncept celoživotního vzdělávání, který podporuje zájmy a zaměření zaměstnanců, učí je využívat aktuální informační prameny a je jim příkladem úcty k poznání i praktickým dovednostem spojeným s celoživotním vzděláváním. Pokud mají zaměstnanci ve státní správě zázemí podporující jejich sebeúctu, pocit, že na požadavky zaměstnavatele stačí, budou při učení a sebezdokonalování aktivnější a ochotnější podstupovat větší riziko chyby. Pozitivní sebepojetí je podle řady výzkumů jak příčinou, tak výsledkem úspěchu v učení (Kalhous, Obst, 2002) [13].

ZÁVĚR

Závěrem můžeme konstatovat, že problematika rozvoje pracovního nasazení a motivace zaměstnanců ve státní správě, zejména v konceptu celoživotního vzdělávání a řízení lidských zdrojů je stále aktuální, byť ne zcela doceněné téma, a to zejména v oblasti edukačního prostředí a řízení lidských zdrojů, podpory seberegulace a sebekontroly v rámci pracovní skupiny.

Je nutno si uvědomit, že motivace každého zaměstnance je utvářena a podporována i mimo zaměstnání a utváří pozitivní sebepojetí každého jedince. Kalhous s Obstem (2002) [13] uvádí, že manažer /učitel/ ani nemůže motivovat zaměstnance /studenta/, může jen vytvořit v pracovní skupině prostředí, které motivaci povzbuzuje, například užíváním pobídek a metod vedení a řízení. Osobnostní kompetence manažera jako leadra jsou též nezbytným nástrojem k povzbuzení motivace zaměstnanců. Proto je třeba dát důraz i na výběr manažera jako leadra v kolektivu. Motivace je výsledkem interakce mezi osobností manažera a zaměstnance, kolegy, pracovním nasazením a zaměřením, ale je také ovlivněna momentální náladou či klimatem pracovní skupiny apod. Manažer by měl znát úroveň motivovanosti svých podřízených a rozvíjet pracovní kolektiv tak, aby docházelo ke zkvalitňování a optimalizaci pracovního procesu, organizačního prostředí i klimatu pracovní skupiny a motivace jejich členů.



SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2. rozšíř. a přeprac. vydání. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-252-1.
2. MEISTER, H. Schulklima, Klassenklima und Lehrstil. In KLAUER, K.J. (Hg.) *Handbuch der pädagogischen Diagnostik*. Düsseldorf: Schwann, 1978, s. 549-559.
3. VYKOPALOVÁ, H. *Sociální klima školní třídy a možnosti jeho ovlivňování*. Olomouc: PdF, 1992.
4. REISCH, R., SCHWARZ, G., PIETSCHMANN, H., SCHWARZ, G. *Klassenklima – Klassengemeinschaft. Soziale Kompetenz erwerben und vermitteln*. Wien: öbvahpt Verlags GmbH & Co. KG, 2002. ISBN 3-209-03971-2.
5. CHRISTIAN, H. *Das Klassenklima fördern*. Berlin: Verlag Cornelsen, 2003. ISBN 3-589-21658-1.
6. LINKOVÁ, M. Preferované klima školní třídy a některé jeho determinanty. In *Výzkum školy a učitele: sborník příspěvků z X. konference ČAPV*. Praha: PdF UK, 2002, s. 44. ISBN 80-7290-089-7.
7. KLUSÁK, M. Vědět, jak zacházet s klimatem ve třídě. In *Pedagogický výzkum a transformace české školy*. Sborník příspěvků z I. konference ČAPV. Praha: ČAPV a PdF UK, 1993, s. 62-67. ISBN 80-901670-0-4.
8. KOSOVÁ, B. Vedenie triedy – triedny manažment. *Naša škola*, 1998/1999, roč. 2, č. 8, s. 6-11. ISSN 1335-2559.
9. KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-022-7.
10. ZELINA, M. *Strategie a metody rozvoja osobnosti dieťaťa*. Bratislava: IRIS, 1996. ISBN 80-967013-4-7.
11. MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: MU, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
12. KRÜGER, H.- H., HELSPER, W. *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. Opladen : Leske + Budrich, 1995. ISBN 3-8252-8092-
13. KALHOUS, Z., OBST, O. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-253-X.

doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D.

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

Sklabinská 1, Bratislava

e-mail: ivo.svoboda@minv.sk

tel.: +421 944 727 158



MANAŽMENT PRÍPRAVY ODBORNOSTÍ LOGISTIKY (L-10) V ŠTUDIJNOM PROGRAME BEZPEČNOSŤ A OBRANA ŠTÁTU NA AOS GMRŠ

MANAGEMENT OF TRAINING EXPERTISE LOGISTICS (L-10) IN THE STUDY
PROGRAM SAFETY AND DEFENSE AT AFS GMRŠ

Miroslav ŠKOLNÍK

Abstrakt:

Článok sa zaoberá manažmentom vzdelávania a prípravy budúcich pracovníkov v logistike Ozbrojených síl Slovenskej republiky na nižšej úrovni velenia. Požiadavky sú analyzované v štyroch hlavných oblastiach. Tieto oblasti sú definovateľné ako jazykové zručnosti v oblasti armády, znalosti práva a logistická odbornosť. Rieši prípravu v študijnom programe bezpečnosť a obrana štátu. V závere ukazuje na možnosti skvalitnenia manažmentu prípravy budúcich dôstojníkov logistiky Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Kľúčové slová: manažment vzdelávanie v logistike, dôstojníci na nižšej úrovni velenia, dôstojníci logistiky, odborníci logistiky Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Abstract:

This article deals with the management of training and educating future officers in logistics of the Armed forces of Slovak Republic at lower level of command. The requirements are analyzed in four main spheres. These spheres are definable as special military language skills, legal expertise and logistics knowledge. It addresses the preparation of the curriculum for security and defense study programme. In conclusion the paper proposes possibilities of enhancing the management of preparation of future officers of logistics of the Armed forces of Slovak Republic.

Keywords: management of education in Logistics, officers in lower level of command, officers of logistics, officers of logistics of the Armed forces of Slovak Republic.

ÚVOD

Na splnenie náročných úloh v oblasti strategickej, operačnej i taktickej logistiky potrebujú mať Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len OS SR) kvalitne pripravených dôstojníkov pre plnenie komplexných a všestranných úloh logistickej podpory.

Manažment prípravy budúceho dôstojníka OS SR stojí v centre pozornosti najvyšších zodpovedných funkcionárov OS SR v kontexte dokončenej transformácie vojenského vysokého školstva [1]. Hlavným poslaním Akadémie ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika (AOS GMRŠ) v tomto procese je vzdelávať, vychovávať a cvičiť študentov AOS v rámci vysokoškolského a celoživotného vzdelávania, rozvíjať ich harmonickú osobnosť, poznanie, tvorivosť a posilňovať ich motiváciu pre službu vlasti.

V článku sú prezentované na základe súčasných požiadaviek na budúceho začínajúceho dôstojníka logistiky v OS SR možnosti manažmentu vzdelávania a prípravy takýchto odborníkov na základnom stupni velenia OS SR. Uvedené sú konkrétne predmety v akreditovanom študijnom programe Bezpečnosť a obrana štátu 1. a 2. stupeň, ktoré na tomto participujú. V závere článku je



uvedený koncepčný systém manažmentu prípravy odborníkov logistiky v priebehu vlastného kariérneho postupu aj ďalším vzdelávaním na AOS GMRŠ.

1. POŽIADAVKY NA DÔSTOJNÍKA - ODBORNÍKA LOGISTIKY V OS SR NA ZÁKLADNOM (TAKTICKOM) STUPNI RIADENIA.

Na základe vyššie uvedeného môžeme pre daný stupeň riadenia stanoviť **nasledujúce kritériá:**

- **Organizačný stupeň riadenia – čata.** (veliteľ čaty logistiky, dôstojník logistiky, dôstojník logistiky štábu na vyššej zložke).
- **Plánovaná hodnosť: por., npor.**
- **Vzdelanie:** vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa na AOS GMRŠ logistického modulu. Možné a v súčasnej dobe vysoko preferované, je tiež adekvátne vzdelanie z civilnej vysokej školy a absolvovanie Dôstojníckeho kurzu absolventov vysokých škôl (DKVŠ) modul (špecializácia) logistika. Je veľkým podnetom do diskusie, ako sa takýto systém prípravy dôstojníkov, nielen L10 verifikuje a uplatní v praxi OS SR.

Požiadavky budú teda konkretizované v nasledujúcich oblastiach¹:

1. *Všeobecná vojenská (veliteľská, manažérska).*
2. *Jazyková.*
3. *Právna oblasť.*
4. *Odborná - logistická.*

1. Všeobecná vojenská oblasť.

Veliteľ (manažér)

- byť schopný plniť povinnosti veliteľa čaty logistiky, veliteľa na jeho úroveň postaveného organizačného celku, alebo povinnosti dôstojníka logistiky na nižších štábnych funkciách nadriadených zložiek,
- ovládať vojenské predpisy a služobné pomôcky potrebné pre výkon svojej funkcie, poznať základné vojenské a taktické doktríny OS SR, disponovať schopnosťami analyticky hodnotiť situácie, mať základné vedomosti o bezpečnostnom a operačnom prostredí,
- vykonávať výcvik a výchovu podriadených,
- vedieť samostatne spracovať príslušnú dokumentáciu (v mieri a pri nasadení),
- vedieť vhodne prezentovať svoje názory, poznatky a skúsenosti.
- vedieť viesť podriadených na dosiahnutie stanovených cieľov v súlade s vojenskou prísahou, na to mať základné vedomosti a zručnosti z oblasti logiky, pedagogiky, psychológie, sociológie, komunikácie a manažmentu,
- ovládať svoju logistickú odbornosť a špecializáciu z hľadiska teórie aj praxe (riadenie činností na stupni čata alebo zložky nadriadeného štábu, dokonale ovládať taktiku na stupni čata a rota, mať potrebné vedomosti o taktike na stupni prápor),
- správne sa rozhodovať v stresových situáciách a v časovej tiesni,
- mať základnú úroveň mravného vedomia a morálky, (profesijnej etiky a profesijnej morálky).

2. Jazyková oblasť.

Počúvanie s porozumením – úroveň SLP 2. Rozprávanie – úroveň SLP 2. Je schopný komunikovať v každodenných spoločenských a bežných pracovných situáciách. Vie sebaisto zvládnuť väčšinu normálnych, bežných konverzácií na konkrétne témy, ako sú pracovné postupy, rodina, osobná minulosť a záujmy, cestovanie, súčasné udalosti.

¹ ŠKOLNÍK, Miroslav.a kol. *Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte MO SR. Záverečná správa o riešení projektu vedy a výskumu VVV-05/2013*



Čítanie s porozumením – úroveň SLP 1. Vie čítať veľmi jednoduchý súvislý písaný materiál, ako jednoznačné texty, ktoré sú v priamom vzťahu ku každodenným životným alebo pracovným situáciám. Rozumie základný význam jednoduchých textov.

Písanie – úroveň SLP 1.

3. Právna oblasť.

- ovládať právne predpisy upravujúce poslanie a úlohy ozbrojených síl Slovenskej republiky, zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov, zákony upravujúce bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, právne predpisy upravujúce, krajnú núdzu, nutnú obranu a oprávnené použitie zbrane,
- ovládať zákonnú a internú právnu úpravu v oblasti správy majetku štátu, ktorý je v užívaní ozbrojených síl, predovšetkým druhy zodpovednosti, práva a povinnosti pri užívaní majetku štátu, internú právnu úpravu vyšetrovania škôd a náhradových povinností,
- ovládať zákonnú a internú právnu úpravu hodnotenia podriadených profesionálnych vojakov, vedieť poradiť podriadeným ako sa orientovať v právnych predpisoch upravujúcich štátnu službu, sociálne zabezpečenie vojakov, pracovnoprávne otázky, občianskoprávne vzťahy, trestnoprávne zodpovednosti, resp. vedieť poradiť podriadeným ako a na koho sa majú obracať pri riešení osobných problémov.

4. Odborná – logistická oblasť.

- byť vyspelý dôstojník s rozvinutým ekonomickým vedomím, ktorý hospodárne využíva pridelené zdroje v snahe o zabezpečenie ekonomickej efektívnosti obrany v oblasti svojej pôsobnosti,
- mať technickú zdatnosť, ovládať pridelenú vojenskú techniku, výpočtové a informačné technológie na užívateľskej úrovni,
- zabezpečovať ošetrovanie a uloženie výzbroje, techniky a ďalšieho materiálu a ich pripravenosť,
- ovládať zabezpečenie príslušníkov jednotky všetkými náležitosťami,
- niesť zodpovednosť za stav a úplnosť výzbroje, techniky a materiálu čaty a ich správne používanie, ošetrovanie, udržiavanie a ukládanie,
- niesť zodpovednosť za udržiavanie vnútorného poriadku v pridelených priestoroch a dodržiavanie zásad kolektívnej hygieny a psychohygieny,
- byť spôsobilý zabezpečiť bezpečnosť a ochranu zdravia, protipožiarnu ochranu a ochranu životného prostredia v oblasti svojej pôsobnosti,
- ovládať systém logistického zabezpečenia podriadenej jednotky v mieri i v poli ,
- ovládať spracovanie logistickej dokumentácie v mieri i v poli na svojej úrovni.

Na základe uvedených naformulovaných požiadaviek by mala adekvátne vyzeráť príprava budúceho začínajúceho dôstojníka logistiky. V súčasnej dobe táto príprava prebieha na Akadémii ozbrojených síl (AOS) generála Milana Rastislava Štefánika a praktická časť vo vybraných útvaroch a zariadeniach OS SR².

2. MANAŽMENT PRÍPRAVY DÔSTOJNÍKOV - ODBORNÍKOV LOGISTIKY

2.1 Vzdelávanie a výcvik budúcich dôstojníkov

Do hodnostného zboru dôstojníkov vstupujú záujemcovia, občania SR, ktorí boli odvedení (registrovaní), regrutovaní a úspešní v procese výberu do profesionálnej služby a absolvovali prípravnú štátnu službu. Profesionálny vojak vo vojenskej hodnosti vojak I. stupňa (OR-1) vo funkcii kadeta vykonáva prípravnú štátnu službu na AOS. Počas jej výkonu poberá služobný plat vo výške

²ŠKOLNÍK, M. a kol. *Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte MO SR. Záverečná správa o riešení projektu vedy a výskumu VVV-05/2013.*



minimálnej mzdy. Kadeti vykonávajú prípravnú štátnu službu dvomi spôsobmi v závislosti na dosiahnutom stupni vzdelania.

Prípravná štátna služba kadetov – študentov plynie od prijatia do štátnej služby a končí dňom promócie, kedy je úspešný absolvent zaradený do dočasnej štátnej služby a menovaný do vojenskej hodnosti poručík.

Počas prípravnej štátnej služby kadet vykonáva v mesiaci september základný výcvik v trvaní štyroch týždňov. Po jeho ukončení nastúpi na vysokoškolské štúdium prvého a druhého stupňa (od r.2016) na AOS vo zvolenom študijnom programe.

Základným východiskom pre prípravu dôstojníkov v logistických odbornostiach sú zvýraznené akreditované študijné programy uvedené v tabuľke č.1³.

Tabuľka 1 Súčasné akreditované študijné programy na AOS
Zdroj: web AOS

Študijný program, (študijný odbor)	Štúdium:			
	stupeň	forma	dĺžka	titul
Bezpečnosť a obrana štátu (8.4.4 národná a medzinárodná bezpečnosť)	1.	denná	3	Bc.
Elektronické zbraňové systémy (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	1.	denná	3	Bc.
Vojenské spojovacie a informačné systémy (8.4.6 vojenské spojovacie a informačné systémy)	1.	denná	3	Bc.
Zbraňové systémy, zbrane a ich časti (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	1.	denná	3	Bc.
Bezpečnosť a obrana štátu (8.4.4 národná a medzinárodná bezpečnosť)	2.	denná externá	2/3	Mgr.
Elektronické zbraňové systémy (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	2.	denná externá	2/3	Ing.
Vojenské spojovacie a informačné systémy (8.4.6 vojenské spojovacie a informačné systémy)	2.	denná externá	2/3	Ing.
Zbraňové systémy, zbrane a ich časti (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	2.	denná externá	2/3	Ing.
Bezpečnosť a obrana štátu (8.4.4 národná a medzinárodná bezpečnosť)	3.	denná externá	3/5	PhD.
Elektronické zbraňové systémy (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	3.	denná externá	3/5	PhD.
Vojenské spojovacie a informačné systémy (8.4.6 vojenské spojovacie a informačné systémy)	3.	denná externá	3/5	PhD.
Zbraňové systémy, zbrane a ich časti (8.4.3 výzbroj a technika ozbrojených síl)	3.	denná externá	3/5	PhD.

³ Internetové zdroje < www.aos.sk >.



V priebehu vysokoškolského štúdia 1-2 stupňa v rámci študijného programu, podľa požiadaviek a rozhodnutia MO SR, získava kadet vedomosti z oblasti vojenskej teórie, študuje predmety všeobecného vojenského zamerania, vrátane základnej telesnej prípravy, získava jazykovú spôsobilosť na úrovni STANAG 2 a vyššie. Mimo vysokoškolského štúdia absolvuje povinný vojenský program a výcvik vrátane vojenského sústredenia a špeciálnej telesnej prípravy.

Na základe platnej akreditácie je v súčasnej dobe na AOS, podľa rozhodnutia Ministerstva obrany SR a vedenia akadémie, vykonávané vzdelávanie vo všetkých troch stupňoch vysokoškolského vzdelávania v akreditovaných študijných programoch⁴.

V súlade s ďalším prioritizovaným zameraním AOS GMRŠ na *oblasť výskumu 23 - Bezpečnostné služby, po vykonanej komplexnej akreditácii na AOS GMRŠ a schváleného uceleného interného 5 ročného štúdia*, sú v nasledujúcom období študijné programy pre prípravu budúcich dôstojníkov logistiky na AOS GMRŠ schválené komplexnou akreditáciou nasledovné⁵.

Študijné programy po komplexnej akreditácii:

- Zbraňové systémy, zbrane a ich časti (1., 2. a 3. stupeň).
- Bezpečnosť a obrana štátu (1., 2. a 3. stupeň).

2.2 MANAŽMENT PRÍPRAVY ODBORNÍKOV L10 V JEDNOTLIVÝCH ŠPECIALIZÁCIÁCH - DISKUSIA

Ako bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole manažment prípravy odborníkov L 10 je sústredená po komplexnej akreditácii do študijných programov a nasledovných výstupov:

- Zbraňové systémy, zbrane a ich časti (Bc., Ing., PhD.),
- Bezpečnosť a obrana štátu (Bc., Mgr., PhD.), predmety k príprave L-10..

Ked' hodnotíme možnosti prípravy v uvedených študijných programoch z hľadiska počtu ich absolventov a profilácie do špecializácií logistiky zistíme závažné problémy, ktoré sa presúvajú z roka na rok a ich koncepčné riešenie absentuje. Ako príklad sú uvedené súčasné špecializácie L10. Zdroj: Služobný predpis HSU-107-2015.

Vojenská odbornosť logistika L10 - Špecializácie vojenskej odbornosti (ŠVO):

1. ŠVO 140 - Odborník prevádzky podvozkov bojovej, dopravnej a manipulačnej techniky.
2. ŠVO 148 - Odborník opráv výzbroje a techniky.
3. ŠVO 175 - Odborník manažmentu logistiky.
4. ŠVO 187 - Odborník štábu útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky.
5. ŠVO 225 - Odborník na prevádzku zbraní, zbraňových systémov, výbušnín a munície.
6. ŠVO 266 - Odborník zásobovania materiálom technického zabezpečenia.
7. ŠVO 292 - odborník vyzbrojovania a technického zabezpečenia.
8. ŠVO 296 - Odborník metrologickej služby.
9. ŠVO 425 - Odborník zásobovania letiskovou technikou a materiálom.
10. ŠVO 439 - Odborník zásobovania leteckým materiálom.
11. ŠVO 442 - Odborník zásobovania leteckým, rádiotechn. a rádiolokačným materiálom.
12. ŠVO 705 - Odborník dopravnej logistiky (aj pre 710 – Odborník vojenskej dopravy).
13. ŠVO 740 - Odborník zabezpečenia pohonnými látkami a mazivami.
14. ŠVO 760 - Odborník zabezpečenia proviantným materiálom.
15. ŠVO 780 - Odborník zabezpečenia výstrojovým materiálom.
16. ŠVO 940 - Odborník stavebno-ubytovacieho materiálu.

⁴ ŠKOLNÍK, M., BELAN, L. *Obranné plánovanie. Základy plánovania a projektovania v systéme obrany a bezpečnosti SR*. 1.vydanie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. 189 s. ISBN 978-80-8040-522-9.

⁵ Internetové zdroje < www.aos.sk >.



17. ŠVO 946 - Odborník požiarnej ochrany z ekológie.

Už samotný počet špecializácií a u niektorých nemožnosť kompatibility, ukazuje problém, ktorý je potrebné do budúcnosti riešiť. Je zrejmé, že riešenie môže byť hľadané len v úzkej spolupráci najvyšších orgánov logistiky (rezortu MO SR) s Akadémiou ozbrojených síl GMRŠ v súčinnosti s personálnymi orgánmi.

Zásadným riešením a dôležitým krokom v štruktúre AOS je zriadenie Katedry logistického zabezpečenia (KtLZ), so vznikom k 1.1.2019. KtLZ po adekvátnom personálnom naplnení, má ambíciu garantovať prípravu odborností L-10, ktoré nezabezpečuje Katedra strojárstva. Príprava týchto odborností bude prebiehať v študijnom programe Bezpečnosť a obrana štátu v kontinuálnom 5 ročnom štúdiu, s ukončeným vzdelaním 2. stupňa (Mgr). Predmety ktoré sú prioritné na prípravu odborností L-10, alebo s nimi súvisia sú uvedené v tabuľke 2.

Obsadzovať funkcie profesionálnych vojakov (poručícke) absolventami iných (civilných) vysokých škôl je riešenie, ktoré malo byť dočasné (náhradné). Na druhej strane je to riešenie sociálne a ekonomicky veľmi prítlačivé a hlavne rýchle. Tu je ale zrejmé určité potencionálne riziko pre budúcnosť OS SR. Možným riešením je koncepčný systém vysokoškolského vzdelávania na AOS v akreditovaných študijných programoch s následným podmienením na personálne zaradenie do OS SR (napr. už zavedení **garanti** špecializácií logistiky), za participácie najvyšších kompetentných zložiek rezortu MO SR [3]. Po vykonanej úspešnej komplexnej akreditácii, následnom zastabilizovaní výučby v uvedených programoch a reorganizačných zmenách sa podľa nášho názoru **efektívnym a účelným spôsobom** priblíži príprava dôstojníkov logistiky na AOS potrebám vojenskej praxe. Vo vojenskej praxi sa markantne ukázala nevyhnutnosť **odborného** zamerania vysokoškolskej prípravy vojenských profesionálov.

I napriek týmto pozitívnym tendenciám, sú ešte rezervy v priestore pre manažment prípravy dôstojníkov logistiky v jednotlivých špecializáciách (služby, PHM, proviant, výstroj, ubytovanie, doprava, materiálový manažment...) Uvedené je síce predmetom prípravy v niektorých krátkodobých odborných kurzoch (KOK) na AOS GMRŠ v mnohých prípadoch to však zostáva na nadobudnutie vedomostí a zručností výkonom praxe na funkcii, niekedy na vlastných chybách a omyloch. Tu je možné zlepšiť situáciu aj úspešným etablovaním KtLZ.

2.3 MANAŽMENT ĎALŠIEHO VZDELÁVANIA DÔSTOJNÍKOV

Jednou z podmienok kariérneho postupu dôstojníkov, podporným prostriedkom ich odborného a osobnostného rozvoja je ďalšie vojenské vzdelávanie a výcvik špecifikované pre určené vojenské hodnosti.

Cieľom vojenského vzdelávania a výcviku dôstojníkov je neustále zdokonaľovanie všeobecne vzdelaných manažérov (veliteľov) v manažérskych, líderských, taktických a operačných zručnostiach a v technických vedomostiach a tak ich pripravovať na výkon veliteľských, štábných a pedagogických funkcií na konkrétnom stupni riadenia a velenia.

V neposlednej rade sa tu otvárajú aj širšie možnosti pri spolupráci s prípravou odborníkov L-10 s našou partnersky najbližšou vysokou vojenskou školou Univerzitou obrany v Brne (KtLog), ale i ďalšími vojenskými vysokými školami v zahraničí. Konkrétne využívanie programu ERAZMUS, vzájomných výmenných pobytov učiteľov, vedeckých pracovníkov a študentov, účasť na konferenciách, seminároch, recenznej a publikačnej činnosti a ďalších foriem spolupráce. Manažment ďalšieho vzdelávania a výcvik dôstojníkov sa vykonáva formou kurzov - kariérnych na hodnosť a odborných kurzov na funkciu a vysokoškolským vzdelávaním druhého a tretieho stupňa.

V každom kariérnom kurze je podľa požiadaviek jeho úrovne, zaradená v požadovanom rozsahu a predmetnej skladbe problematika vojenskej logistiky. Od vyšších dôstojníkov sa očakáva všeobecná znalosť problematiky logistiky v OS SR, nie vždy sú však potrebné aktuálne vedomosti a zručnosti k dispozícii. Preto je aktuálna aj v čiastočná diferenciacia a variantnosť v kariérnych kurzoch. Táto je ale viazaná na pedagogický potenciál AOS GMRŠ (ďalších predmetných škôl



a zariadení) a lektorov z praxe od jednotiek, útvarov a celého rezortu MO SR, kde je riešenie personálnych zdrojov neľahké.

Tabuľka 2. Odporúčaný študijný plán Bezpečnosť a obrana štátu - prioritné a súvisiace predmety pre prípravu L-10. (zdroj web.aos.sk)

Študijný odbor: 8.4.4 národná a medzinárodná bezpečnosť. Študijný program: Bezpečnosť a obrana štátu.				
Stupeň štúdia: prvý. Forma štúdia: denná.				
Kód predmetu	Názov predmetu	Rozsah P-S-C-LC	Kredity	Poznámka
1. semester				
B-P-Man-BOŠ	Manažment	16-0-26-0	5	KtLZ
B-P-ZP	Základy práva	14-4-10-0	2	
B-P-Vtop-BOŠ	Vojenská topografia	14-0-28-0	4	
2. semester				
B-P-Takt	Taktika	28-0-28-0	4	
B-P-Ekon-BOŠ	Ekonomía	20-0-22-0	4	
3. semester				
B-P-VM-BOŠ	Výbušniny a munícia	28-0-28-0	5	KtS
B-P-RP-BOŠ	Rozhodovacie procesy	24-0-32-0	5	
B-P-PTZZS-BOŠ	Pozemná technika, zbrane a zbraňové systémy	28-0-14-0	4	KtS
4. semester				
B-P-Voj-BOŠ	Vojenstvo	14-14-14-0	4	
B-P-SDiag-BOŠ	Spoľahlivosť a diagnostika	28-0-14-0	4	KtS
B-P-MM-BOŠ	Materiálový manažment	26-0-30-0	5	KtLZ
B-PV-ZHPVSVF	Základy hosp. politiky, verej. sektor a financie	34-0-36-0	7	KtLZ
5. semester				
B-P-VL-BOŠ	Vojenská logistika	12-0-16-0	2	KtLZ
B-P-POPVT-BOŠ	Prevádzka a opravy pozem. výzbroje a techniky	22-0-20-0	4	KtS
B-PV-DL-BOŠ	Dopravná logistika	20-0-50-0	7	KtLZ
6. semester				
B-P-MVJ-BOŠ	Manažment vojenskej jednotky	18-0-24-0	4	
B-PV-EOaML-BOŠ	Ekonomika obrany a manažment logistiky	30-0-40-0	7	KtLZ
B-P-Prax-BOŠ	Prax	0-0-0-84	6	KtLZ
B-ŠS-BP-BOŠ	Bakalárska práca	0-0-84-0	8	Vedúci

Stupeň štúdia: druhý. Forma štúdia: denná.				
Kód predmetu	Názov predmetu	Rozsah P-S-C-LC	Kredity	Poznámka
1. semester				
M-P-PM-BOŠ	Projektový manažment	10-0-32-0	4	KtLZ
M-PV-FMEU-BOŠ	Finančný manažment, evidencia a účtovníctvo	26-0-30-0	6	KtLZ
2. semester				
M-PV-SL-BOŠ	Služby v logistike	26-0-30-0	6	KtLZ
3. semester				
M-P-LVJ	Logistika vojenských jednotiek	12-0-16-0	2	KtLZ
M-P-MPJ	Metodika prípravy jednotiek	10-0-18-0	2	
M-PV-OP-BOŠ	Obranné plánovanie	20-0-22-0	5	KtLZ
4. semester				
M-P-LMO-BOŠ	Logistika v medzinárodných operáciách	20-0-22-0	4	KtLZ
M-P-Prax-BOŠ	Prax	0-0-0-84	8	KtLZ
M-ŠS-DP-BOŠ	Diplomová práca	0-0-84-0	5	Vedúci

Legenda: ■ Problematika logistiky
■ Súvisiaca (príbuzná) problematika



ZÁVER

V článku boli prezentované možnosti manažmentu vzdelávania a kvalitnej prípravy budúceho dôstojníka – odborníka logistiky OS SR na základnom stupni velenia. Na tomto stupni sa požaduje 2.stupeň vysokoškolského vzdelania, ktoré je vzdelanostným predpokladom na výkon funkcií vo všetkých dôstojníckych hodnostiach.

Bez kvalitnej a flexibilnej logistiky by nebolo možné zabezpečiť vojská potrebným množstvom materiálu a služieb, čo by spôsobilo kolaps pri nasadení jednotiek do vojenských operácií. Preto je veľmi dôležité aby sa na oblasť logistiky pozeralo nielen ako na oblasť zásobovania, ale aj ako na oblasť, ktorá sa spolupodieľa na zaistení bezpečnosti ako takej[2]. Cielenou alokáciou dostupných zdrojov sú zabezpečené prioritné úlohy OS SR. Na ich plnenie však nevyhnutne potrebujeme vzdelaných a kvalitne pripravených odborníkov.

Aby dokázal budúci dôstojník - odborník logistiky splniť aj ďalšie požiadavky uvedené v predchádzajúcich kapitolách, bude potrebné doriešiť mnoho ďalších úloh. Medzi dôležité úlohy patria napríklad: zabezpečiť kontinuálny nábeh nového 5 ročného systému štúdia, logistické zameranie (modulové) a skladba jednotlivých študijných predmetov v kontexte s vytvorením teoretického základu pre odborné dôstojnícke kurzy, konkrétny obsah a dĺžka týchto kurzov v odbore (špecializácii) logistiky, stanovenie ročnej potreby otvárania štúdia v jednotlivých študijných programoch (moduloch) a odborných kurzoch logistiky, riešenie prípravy dôstojníkov logistiky na vyšších stupňoch riadenia a mnohé ďalšie [4]. Aj keď konečné výsledky ukáže až prax, je určite v našich silách vyriešiť problémy a splniť stanovené úlohy tak, aby budúci dôstojník - odborník logistiky L10 v OS SR bol čo najlepšie pripravený na splnenie súčasných požiadaviek nielen v poslaní a službách obrany SR, Aliancie a EU ale aj pri plnení ďalších všestranných náročných úloh logistickej podpory operácií všetkého druhu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BREZULA, J. *Prvky obrannej infraštruktúry a ich vedenie v ústrednej evidencii*. Zborník z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie „Národná a medzinárodná bezpečnosť 2017. AOS, Katedra bezpečnosti a obrany. Liptovský Ján. 2017. ISBN-978-80-8040-551-09.
2. MARCHEVKA, M. *Vytváranie zásob pre krízové situácie*. Zborník z konferencie „Národná a medzinárodná bezpečnosť 1015. AOS, Katedra bezpečnosti a obrany. Liptovský Ján. 2015. ISBN-978-80-8040-427-07.
3. TREBULA, M. *Aktuálne nároky na manažéra materiálu letectva a protivzdušnej obrany v oblasti logistických informačných systémov* 8 TREBULA, M. *Metódy optimalizácie materiálového manažmentu aplikovateľné v podmienkach vzdušných síl Ozbrojených síl Slovenskej republiky*
4. ŠKOLNÍK, M. a kol. *Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte MO SR*. Záverečná správa o riešení projektu vedy a výskumu VVV-05/2013.

doc. Ing. Miroslav ŠKOLNÍK, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia,

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

tel.: 0960 423161,

e-mail: mskolnik@centrum.sk.



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

Ivan SÁLAŠI

PERSONÁLNY ÚRAD OS SR

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

15.05. 2019

plukovník Ing. Ivan SÁLAŠI
riaditeľ

PERSONÁLNY ÚRAD OS SR

CIEĽ:

**ANALÝZA PRAKTICKÝCH ASPEKTOV
MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH
ZDROJOV V OS SR.**



Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch

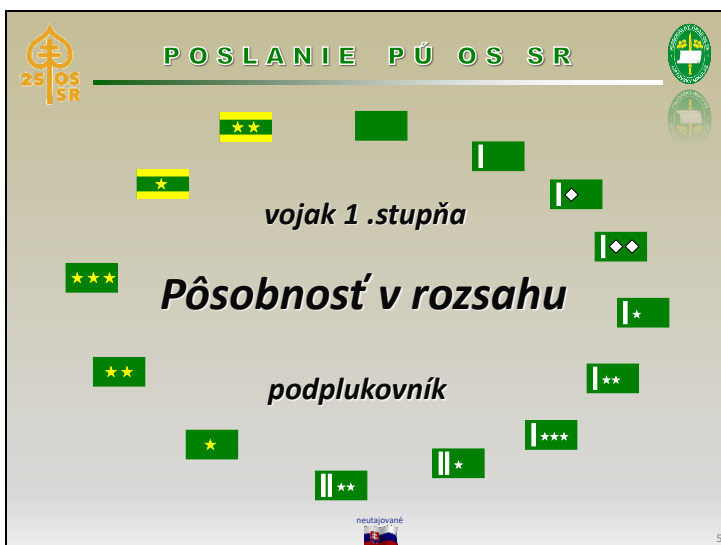


PERSONÁLNY ÚRAD OS SR

ŠTRUKTÚRA

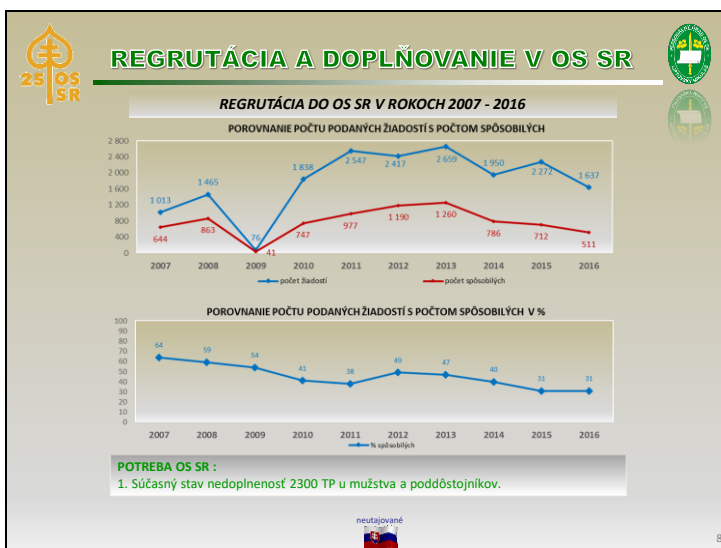
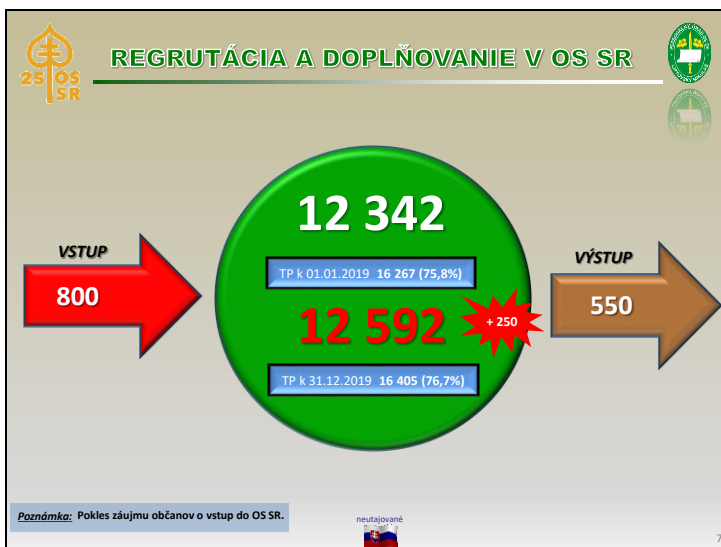
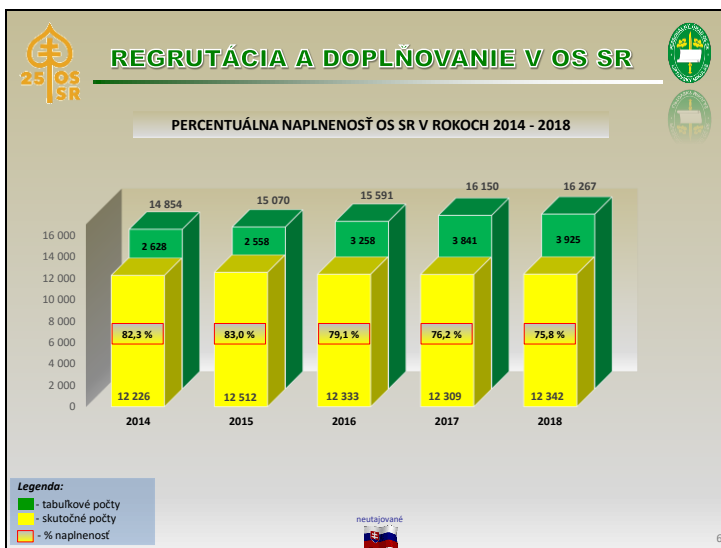
ÚVOD	(1 - 5 snímok)
1. REGRUTÁCIA A DOPLŇOVANIE V OS SR	(6 - 12 snímok)
2. KONCEPCIA MANAŽMENTU VOJ. PERSONÁLU	(13 - 19 snímok)
ZÁVER	(20 - 22 snímok)

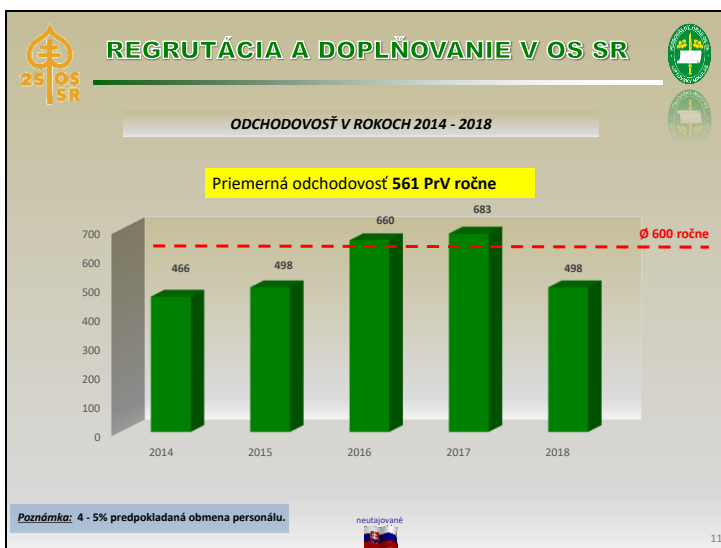
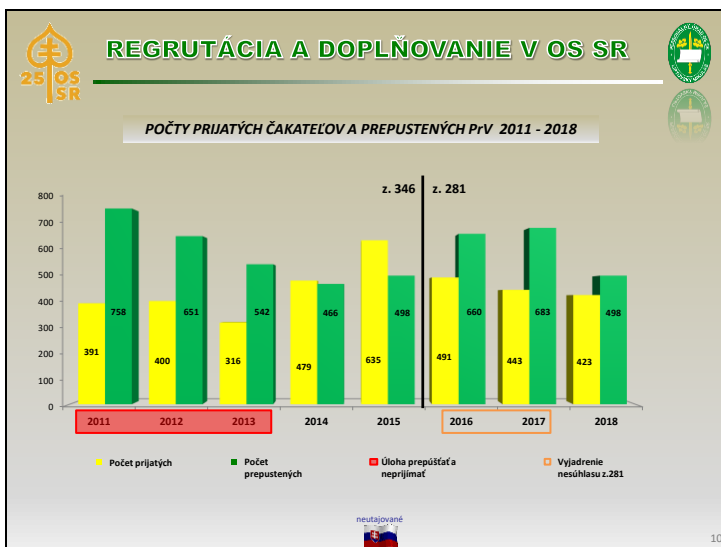
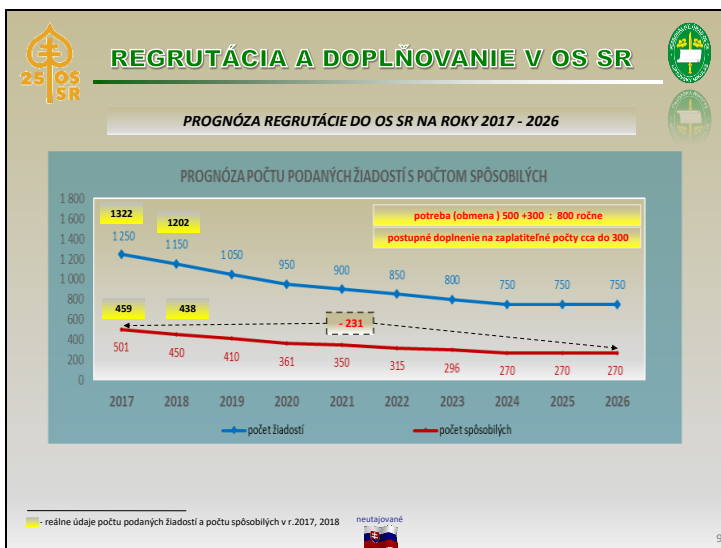
neutajované

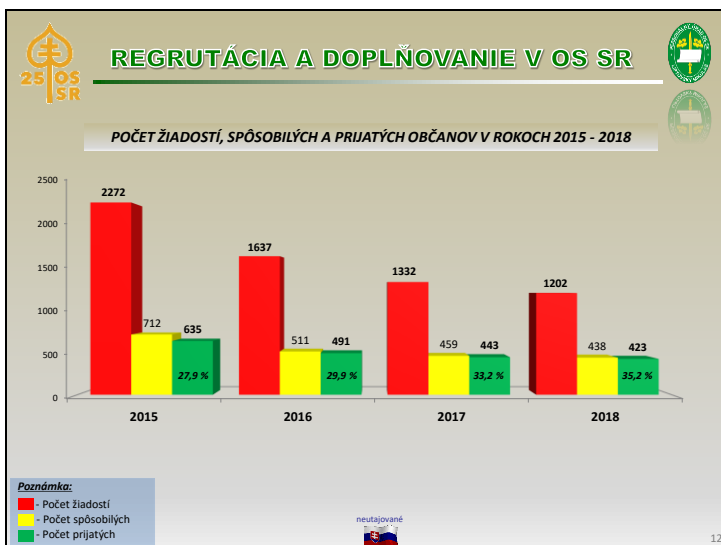




Medzinárodná vedecká konferencia
 Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
 bezpečnostných a záchranných zboroch







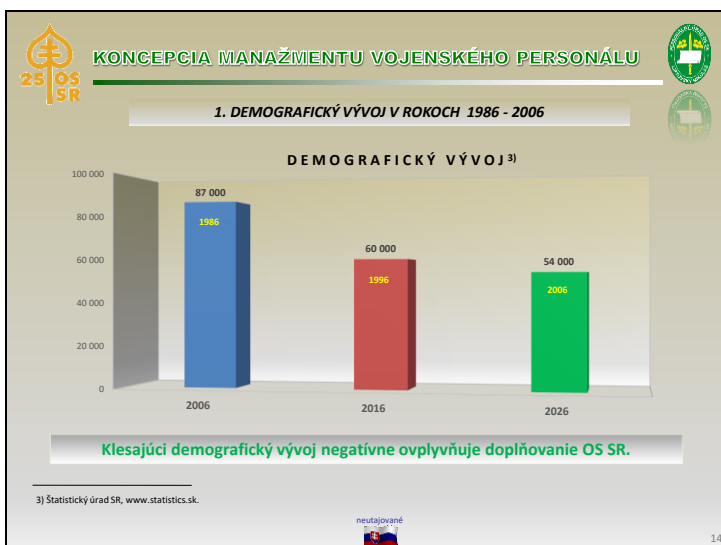
KONCEPCIA MANAŽMENTU VOJENSKÉHO PERSONÁLU

SKUTOČNOSTI OVPLYVŇUJÚCE REGRUTÁCIU A DOPLŇOVANIE - NEGATÍVNE VYPLYVVY

1. DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ
2. VÝVOJ NEZAMESTNANOSTI
3. PRIEMERNÁ MZDA V NH A MZDA vojaka 2. st. v OS SR

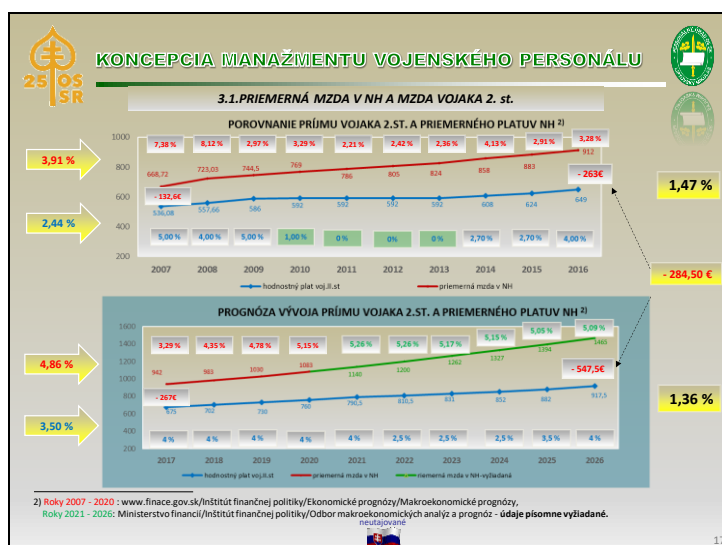
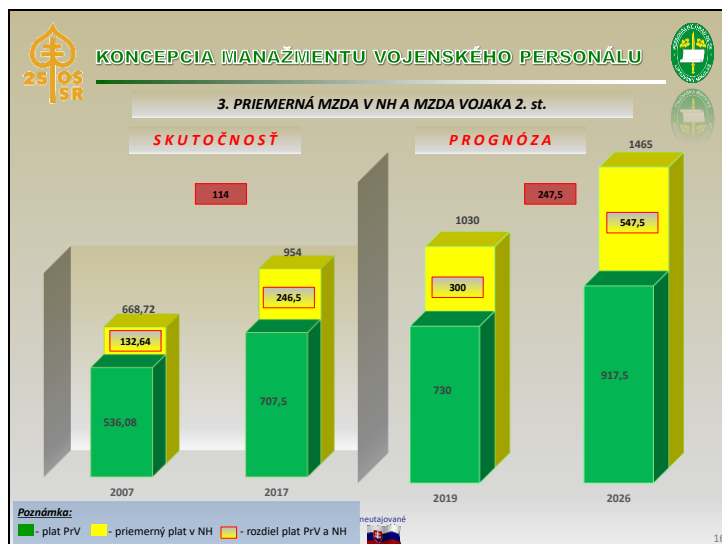
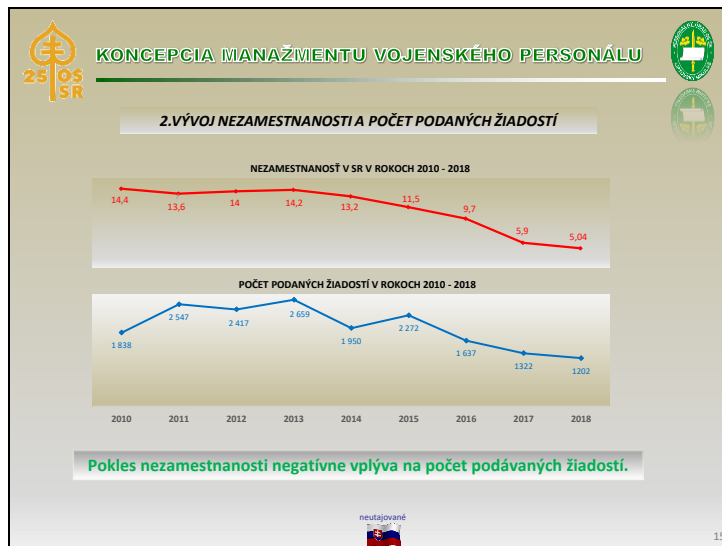
neutajované

13



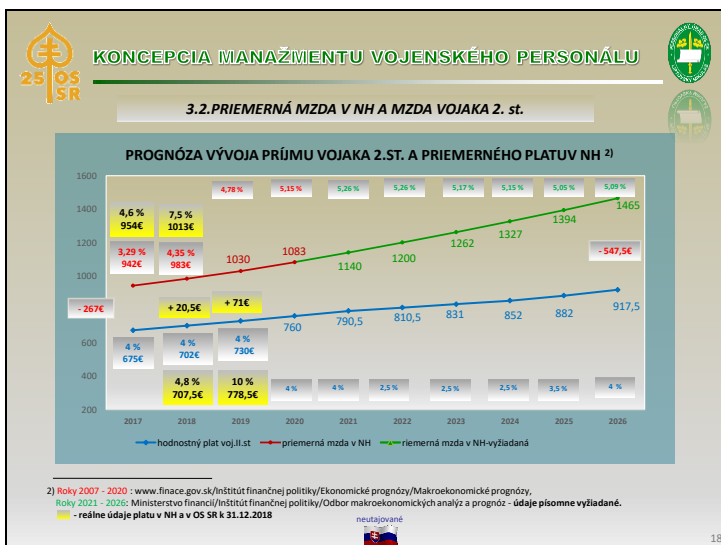


Medzinárodná vedecká konferencia
 Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
 bezpečnostných a záchranných zboroch





Medzinárodná vedecká konferencia
Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch



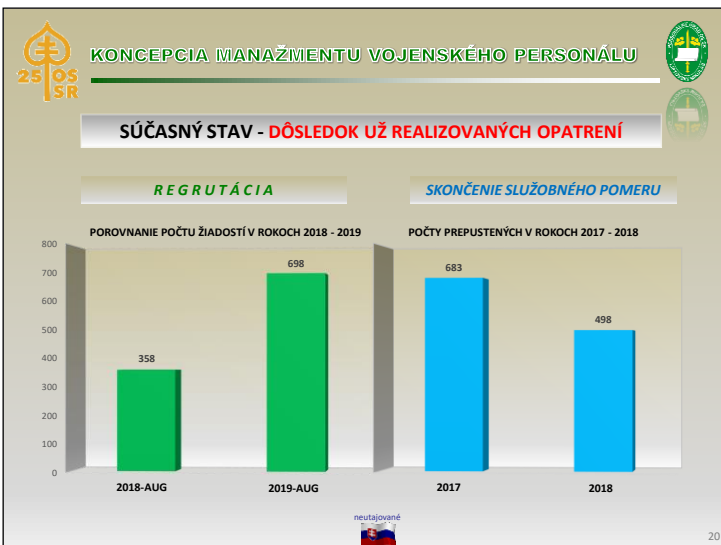
KONCEPCIA MANAŽMENTU VOJENSKÉHO PERSONÁLU

CIEL' KONCEPCIE

Na základe zhodnotenia súčasného stavu v oblasti manažmentu vojenského personálu, vytvoríť predpoklady legislatívneho charakteru a z nich vychádzajúce nelegislatívne **konkrétne opatrenia, ktoré prispievajú k eliminácii prehĺbovania negatívnych trendov v OS SR z posledných rokov.**

ŠTRUKTÚRA KONCEPCIE

1. Štátna služba profesionálnych vojakov
2. Dopĺňovanie OS SR vojenským personálom
3. Vzdelávanie a príprava vojenského personálu
4. Motivácia a stimulácia
5. Sociálne, zdravotné a materiálne zabezpečenie, kvalita života PrV.



plk. Ing. Ivan SÁLAŠI
Riaditeľ - PERSONÁLNY ÚRAD OS SR



ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

„MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH, BEZPEČNOSTNÝCH A ZÁCHRANNÝCH ZBOROCH“

Mária PETRUFOVÁ

Z rokovania medzinárodnej vedecko-praktickej konferencie, „Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch“ ktorú organizovala Akadémia ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši v dňoch 15. - 16. mája 2019, vyplynuli tieto závery a praktické odporúčania:

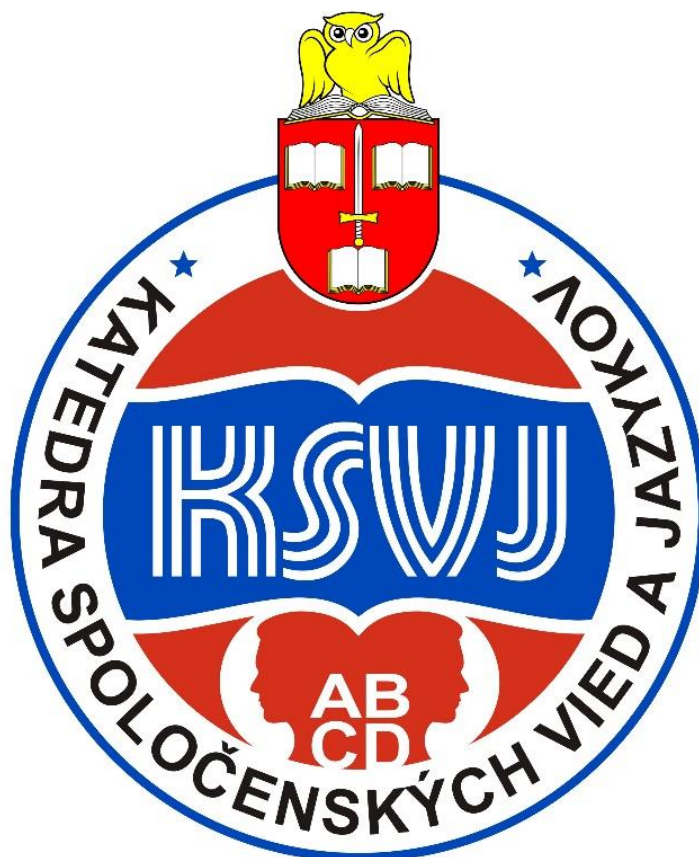
1. Manažment ľudských zdrojov a vojenského personálu v ozbrojených silách, polícii, bezpečnostných a záchranných zboroch je proces, ktorý má medzirezortný a celospoločenský rozmer, riešenie otázok a problémov týkajúcich sa tohto procesu treba rozložiť do jednotlivých etáp (krokov), v ktorých by sa mali postupne plniť krátkodobé, strednodobé a dlhodobé úlohy.
2. Aktuálnym problémom súčasného manažmentu ľudských zdrojov je nízka atraktivita vojenského povolania z čoho vyplýva málo efektívny výber, nábor – regrutácia, ako aj proces stabilizácie personálu ozbrojených síl a tiež bezpečnostných zborov, čo má za následok najmä neustály pokles prestíže a atraktívnosti práce (služby) v týchto zboroch. (chýba nám cca 4.000 vojenských profesionálov, nezaujímam o službu aj v iných bezpečnostných rezortoch neustále pretrváva).
3. Za hlavnú príčinu prehlbujúceho sa poklesu prestíže a atraktívnosti služby v ozbrojených silách a zboroch treba považovať predovšetkým súčasnú stagnujúcu úroveň odmeňovania a zaostávanie rastu plátov príslušníkov ozbrojených zborov za dynamickým rastom priemernej a minimálnej mzdy a zmeny v sociálnom zabezpečení jej príslušníkov. Súčasne pociťujeme aj zníženie úroveň kvality života profesionálnych vojakov.
4. Preto je potrebné v našom rezorte začať uplatňovať practice trendy v oblasti manažmentu ľudských zdrojov so zameraním na „Best practices“. OS SR predstavujú byť konkurencieschopné na spoločenskom trhu práce, preto je nutné prijať opatrenia finančného, materiálneho, organizačného a legislatívneho charakteru s cieľom zvýšiť atraktivitu a konkurencieschopnosť vojenského povolania na trhu práce.
5. Efektívne riešenie problémov manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách, polícii, bezpečnostných a záchranných zboroch si vyžaduje systémový prístup, podložený reálnymi faktami a empirickými údajmi, ktoré možno získať: kvalitnou, cieľavedome a systematicky organizovanou vedecko-výskumnou činnosťou (výskumné projekty, prieskumné sondy); neustálou analýzou a výmenou získaných poznatkov na národnej, ale aj medzinárodnej úrovni (spracovávaním a publikovaním výskumných správ, vedeckých a odborných článkov a recenzií, organizovaním a účasťou na vedecko-odborných seminároch a konferenciách); konfrontáciou získaných teoretických poznatkov s praxou.



Medzinárodná vedecká konferencia
*Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách,
bezpečnostných a záchranných zboroch*



- Tu zohráva najdôležitejšiu úlohu AOS, ktorá je v súčasnosti personálne veľmi poddimenzovaná.
6. V záujme zvyšovania informovanosti o práci v ozbrojených silách a ozbrojených zboroch je potrebné skvalitniť marketingovú komunikáciu, zvýšiť efektivitu masmediálnej komunikácie so zameraním na mládež a ďalšiu populáciu a ich ovplyvňovanie prostredníctvom sociálnych médií a zlepšiť personálne, materiálne a finančné zabezpečenie súčasných regrutačných skupín.
 7. V oblasti získavania nového personálu najmä z prostredia mládeže treba využívať viac spoluprácu s občianskymi združeniami, ktoré spolupracujú s vojakmi a ozbrojenými silami a rozšíriť aktivity týchto združení v oblasti práce s deťmi a mládežou. Problematika manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch je veľmi zložitá, komplexná, a preto je nevyhnutné danú problematiku v pravidelných intervaloch vedecky analyzovať.
 8. Okrem uvedených dôvodov z konferencie vyplynuli aj ďalšie podnetné názory. Odporúča sa okrem medzinárodných vedeckých konferencií realizovať aj odborne užšie zamerané medzinárodné kolokvia, „letné školy“, semináre, ktorých cieľom bude prehĺbenie vedeckej argumentácie riešení a koncepcií pripravovaných na strategickej úrovni rezortu ministerstva obrany SR.



Názov: **MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH
SILÁCH, BEZPEČNOSTNÝCH A ZÁCHRANNÝCH ZBOROCH**
Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

Editori: Lubomír BELAN; Mária PETRUFOVÁ; Miroslav KMOŠENA; Mária
MARTINSKÁ; Lenka NAGYOVÁ; Eva REVAJOVÁ

Vydavateľ: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,
Demänová 393, 031 06 Liptovský Mikuláš

Náklad: 50 CD - nosičov

Počet strán: 292

Vydanie: 1. vydanie

Formát: A4

Grafický návrh
obálky: Róbert KANDRIK

Rok vydania: 2019

ISBN 978-80-8040-579-3