

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Medzinárodná vedecká konferencia

**NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY
A KARIÉRNÝ ROZVOJ
PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV**

ZBORNÍK

VEDECKÝCH A ODBORNÝCH PRÁC

19. mája 2021
Liptovský Mikuláš



Zborník

príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Conference proceedings

of the International Scientific Conference

NEW TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SOLDIERS

19. mája 2021

LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR A ODBORNÍ GARANTI KONFERENCIE:

ODBORNÍ GARANTI (EXPERT GUARANTORS):

JUDr. Martin **JAKÁL**

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 (SCIENTIFIC COMMITTEE):

doc. Ing. Boris **ĎURKECH**, CSc.

Prorektor pre vedu, Akadémia ozbrojených síl generála
Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, SR

plk. Ing. Aurel **SABO**, PhD.

Prorektor pre vzdelávanie, Akadémia ozbrojených síl
generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš,
SR

plk. Ing. František **GRZNÁR**

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.

Riaditeľ Personálneho úradu GŠ OS SR, L. Mikuláš, SR

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

prof. Ing. Ján **BAJTOŠ**, CSc., PhD.

Vysoká škola, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad
Váhom, SR

plk. prof. Klára **SIPOS KECKEMÉTHY**, CSc.

Assoc. Prof. Elitsa **PETROVA**, DSc.

National University of Public Service, Budapest, Hungary

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

prof. zw. dr hab. inż. Dariusz **KOZERAWSKI**

Uniwersytet Jagielloński, Katedra Bezpieczeństwa
Narodowego, Kraków. Poland

prof. dr. hab. Jan **MACIEJEWSKI**

prof. nadzw. dr hab. Barbara **WIŚNIEWSKA - PAŹ**

Uniwersytet Wroclawski we Wroclawiu, Polska

Uniwersytet Wroclawski we Wroclawiu, Polska

COL Prof. Vasile **CARUTASU**, PhD.

Land Forces Academy Sibiu, Romania

doc. Ing. Jozef **PROCHÁZKA**, Ph.D.

Univerzita obrany Brno, ČR

doc. PhDr. Ivana **NEKVAPILOVÁ**, Ph.D.

Univerzita obrany Brno, ČR

doc. Karol **MURDZA**, PhD.

Akadémia policajného zboru v Bratislave, SR

PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD.

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

doc. Ing. Ľubica **BARIČIOVÁ**, PhD.

Akadémia policajného zboru v Bratislave, SR

Editori:

doc. Ing. Lubomír **BELAN**, PhD.

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.

Ing. Ján **MIŠÍK**, PhD.

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

Recenzenti (Reviewers):

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.

PhDr. Róbert **HURNÝ**, PhD.

doc. Ing. Jaroslav **VARECHA**, PhD.

Ing. Soňa **JIRÁSKOVÁ**, PhD.

genmjr. v.v. Ing. Jindřich **JOCH**

PhDr. Miroslav **KMOŠENA**, PhD.

doc. Ing. Lubomír **BELAN**, PhD.

Mgr. Eva **RÉVAYOVÁ**

PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD.

Mgr. Zuzana **BERNÍKOVÁ**

© Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2021

Príspevky v zborníku neprešli jazykovou úpravou.

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

ISBN 978-80-8040-605-9

OBSAH / CONTENTS

ÚVODNÉ SLOVO	5
PROGRAM KONFERENCIE	7
POZVANÉ REFERÁTY, OTVORENIE KONFERENCIE	8
<i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</i> NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV – VZDELÁVANIE A ROZVOJ VELITEĽOV V PODMIENKACH OS SR	10
<i>prof. Ing. Ján BAJTOŠ, CSc. PhD.</i> EDUKAČNÉ INOVÁCIE PROFESIJNEHO VZDELÁVANIA V KONTEXTE SÚČASNÝCH SPOLOČENSKÝCH ZMIEN	19
<i>Prof. Col. Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.</i> CAREER EDUCATION OF PROFESSIONAL SERVICE MEMBERS IN HUNGARY (HUNGARIAN EDUCATIONAL AND TRAINING SYSTEM OF OFFICERS AND NON-COMMISSIONED OFFICERS)	29
<i>PhD Eng. Zdzisław LUDZIEJEWSKI</i> MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN VOCATIONAL EDUCATION AT THE CENTER OF THE GLOBAL COVID-19 PANDEMIC	41
<i>PaedDr. Ing. Jan ZELINKA, Ph.D. plk. v. v. – pplk. Ing. Aleš BLAHUT</i> SOUČASNÁ EDUKACE A ROZVOJ PŘÍSLUŠNÝCH PROFESNÍCH A KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ OZBROJENÝCH SLOŽEK ČR	50
<i>mjr. Ing. Jaroslav KOMPAN</i> NÁVRH VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV AKADEMIE OZBROJENÝCH SÍL V PREDMETE TRHAVINY A NIČENIE	56
<i>pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD.</i> MIESTO A ÚLOHA CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA V SYSTÉME NEFINANČNÝCH BENEFITOV VOJENSKÉHO PERSONÁLU	66
<i>Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ</i> KOMPARÁCIA PRÍPRAVY DŮSTOJNÍKOV V KARIÉRNÝCH KURZOCH V NATO	77
<i>Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ – Mgr. Martina ZBOROŇOVÁ</i> INOVÁCIE V PROFESIJNOM VZDELÁVANÍ – PRÍKLADY DOBREJ PRAXE AKO INŠPIRÁCIA PRE OS SR	90
<i>Ing. Vojtěch NĚMEČEK, Ph.D. – Ing. Jan KROULÍK, Ph.D. – mjr. Ing. Markéta LICKOVÁ – plk. gšt. Mgr. Martin BOTÍK, MSS – Ing. David ČEP, Ph.D.</i> DISTANČNÍ FORMA STUDIA JAKO PŘÍLEŽITOST PRO INOVACE VOJENSKÝCH KARIÉROVÝCH KURZŮ	98
<i>mjr. Ing. Milan TURAJ – doc. Ing. Jaroslav VARECHA, PhD.</i> NOVÝ SYSTÉM ODBORNÉHO VZDELÁVANIA A KARIÉRNEHO ROZVOJA NA SKUPINE TAKTICKÉHO LETECKÉHO NAVÁDZANIA	114

<i>plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.</i> ANALÝZA AKTUÁLNEHO VÝVOJA ODMEŇOVANIA PRÍSLUŠNÍKOV POLICAJNÉHO ZBORU V NADVÄZNOSTI NA KLÚČOVÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE	126
<i>plk. gšt. v. z. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD.</i> MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV – NEODDELITEĽNÁ SÚČASŤ KOMPLEXNÉHO RIADENIA ORGANIZÁCIE ZODPOVEDNÁ ZA PROFESIJNÚ PRÍPRAVU A ROZVOJ ZAMESTNANCOV	138
<i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.</i> CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE A PROFESIJNÝ ROZVOJ V SÚČASNOSTI	151
<i>doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.</i> POVOLANIE PROFESIONÁLNEHO VOJAKA A POŽIADAVKY NA JEHO VÝKON	164
<i>Ing. Viera FRIANOVÁ, PhD.</i> EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ PRÍPRAVY BUDÚCICH DÔSTOJNÍKOV – MANAŽÉROV OZBROJENÝCH SÍL	173
<i>mjr. Ing. Jaroslav KOMPAN – npor. Mgr. Ján JANČO</i> POTREBNÉ KOMPETENCIE PERSONÁLU OS SR V PROSTREDÍ S VÝSKYTOM VÝBUŠNÝCH HROZIEB	181
<i>plk. gšt. v.z. Ing. Ján MAREK, PhD., MBA</i> MODEL MOTIVUJÚCEHO PLÁNOVANIA V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY	189
<i>JUDr. Petra MARTAUS</i> LÍDERSTVO VO VOJENSKOM VZDELÁVANÍ	198
<i>PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD. – doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.</i> SÚČASNÉ SYSTÉMY PRÍPRAVY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV V PODMIENKACH OS SR	204
<i>PhDr. Mária MARTINSKÁ, PhD.</i> CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY	227
<i>JUDr. Ivona ONDREJKOVÁ</i> EFEKTÍVNE SPÔSOBY MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV	237
<i>JUDr. Ivona ONDREJKOVÁ</i> VÝZNAM RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OBLASTI OZBROJENÝCH SÍL	244
<i>doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D. – PhDr. Ivana MROZKOVÁ</i> VYUŽITÍ METODY ZKUŠENOSTNÍHO UČENÍ V KARIÉROVÉM VZDĚLÁVANÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ	249
<i>Dr. Aneta BARANOWSKA</i> WPŁYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH NA SIŁY ZBROJNE RP ORAZ ZDOLNOŚĆ PROWADZENIA OPERACJI WOJSKOWYCH WE WSPÓŁCZESNYM ŚRODOWISKU BEZPIECZEŃSTWA	258
<i>Maj (ret.) Jarosław STELMACH, PhD.</i> WYMIAR I ZNACZENIE EDUKACJI W ZAKRESIE KONTROLI TERRORYZMU W POLSCE	270
ZÁVERY MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE	283



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 „**Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov**“, ktorá práve dnes začína v netradičnom on-line prostredí MS Teams z dôvodu pretrvávajúcich pandemických opatrení prijatých proti šíreniu Covidu19.

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

- Za vedenie Akadémie ozbrojených síl, prorektora pre vedu našej „Alma mater“ – **doc. Ing. Borisa ĎURKECHA, CSc.**
- V zastúpení MO SR generálneho riaditeľa SELŮZU – **JUDr. Martina JAKÁLA.**

Zo zahraničia srdečne vítame a pozdravujeme:

- **prof. Col. Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc** – National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, Maďarsko.
- **Ing. Vojtěcha NĚMEČKA, Ph.D. a jeho kolegov** Centrum bezpečnostných a vojenskostrategických štúdií, Univerzita obrany Brno, Česká republika.
- **PaedDr. Ing. Ph.D. Ján ZELINKU** (plk. v. v.) a **pplk. Ing. Aleša BLAHUTA**, Policejní akademie ČR, Praha, Česká republika.
- **prof. dr hab. Ján MACIEJEWSKÉHO**, Wroclavská univerzita v Poľsku.
- **doc. PhDr. Ivanu NEKVAPILOVÚ, Ph.D.**, Univerzita obrany v Brne, Fakulta vojenského leadershipu, Česká republika.

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

- Zástupcov sekcie ľudských zdrojov MO SR – **PhDr. Karola ČUKANA CSc., a pplk. PhDr. Pavla CZIRÁKA, PhD.; Mgr. Dominiku ČERNÁKOVÚ.**
- Profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu obrany SR, ktorí prejavili záujem o rokovanie.

z civilnej a policajnej komunity srdečne vítam zástupcov akademickej obce:

- Kolegov z APZ v Bratislave: **doc. PhDr. Karola MURDZU, PhD, plk. doc. Ing. Ľubicu BARIČIČOVÚ, PhD., a plk. gšt. v. z. Ing. Radoslava IVANČÍKA, PhD. et PhD.**
- z Katedry Logistického zabezpečenia AOS vedúceho katedry **doc. Ing. Lubomíra BELANA, PhD.** a jeho kolegyne a kolegov.
- z Katedry Vojenskej taktiky a operačného umenia AOS vedúceho katedry **doc. Ing. Jaroslava VARECHU, PhD.** a jeho kolegyne a kolegov.
- z Katedry bezpečnosti a obrany AOS vedúceho katedry **prof. Ing. Vojtecha JURČÁKA, PhD.** a jeho kolegyne a kolegov.
- Riaditeľa Centra vzdelávania **plk. Ing. Jozefa WESELÉNYHO** ako aj jeho kolegov.
- 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 a po predošlej konferencií v roku 2019 (celkom 18 konferencií) pod názvom MLZ sa nám podarilo zorganizovať tohtoročnú v poradí už 19. medzinárodnú vedeckú konferenciu s názvom **„NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV“**.

Realizácia tohtoročnej medzinárodnej vedeckej konferencie v súčasnom období je ovplyvnená celosvetovou pandémiou COVID 19 a prijatými opatreniami boja proti tomuto ochoreniu. Rozhodnutie organizovať konferenciu v týchto ťažkých časoch bolo pre nás veľmi náročné, a to vzhľadom na skutočnosť, že si uvedomujem, že účastníci on-line konferencie majú sťaženú možnosť výmeny informácií, je to niečo nové a aj iné ako by to bolo v prípade osobných stretnutí na živej konferencii na ktorej sa bezprostredne lepšie rozvíjajú osobné kontakty a prebieha aj efektívnejšia výmena informácií.

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

“Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov na národnej či medzinárodnej úrovni“, sú témy, ktoré sú dôležité pre prípravu na dôstojnícke pozície na plnenie náročných úloh v operačnom prostredí doma ale i vo svete. Čím bude príprava a samotná realizácia kariérneho vzdelávania kvalitnejšia a efektívnejšia – tým menej bude problémov vo vojenskej praxi.

O tom, aký je o uvedenú problematiku záujem, svedčí aj skutočnosť, že na konferenciu je prihlásených vyše 21 príspevkov a bolo skutočne veľmi ťažké organizačnému výboru vybrať do programu tie najzaujímavejšie. Samotná organizácia konferencie bude jednodenná, v deň konferencie budú vybrané vystúpenia, na záver dňa účastníci konferencie budú zoznámení so závermi a opatreniami.

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

Želám Vám v mene organizačného výboru aj v mojom mene množstvo nových užitočných poznatkov z konferencie.



PROGRAM KONFERENCIE (Conference Programme) 19. 5. 2021

ROKOVANIE V PLÉNE - PLENARY SESSION

moderuje: *doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.; Ing. Ján MIŠÍK, PhD., EUR ING*

08.00 – 08.30 hod	OTVORENIE KONFERENCIE – ÚVODNÉ SLOVO REKTORA OPENING OF THE CONFERENCE, THE RECTOR SPEECH <i>doc. Ing. Boris ĎURKECH, CSc.</i> – prorektor pre vedu 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.
08.30 – 09.00 hod	<i>Hlavný referát:</i> <i>doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD</i> – Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach ozbrojených síl SR
09.00 – 09.30 hod	<i>prof. Ing, Ján BAJTOŠ, CSC., PhD.</i> – Edukačné inovácie profesijného vzdelávania v kontexte súčasných spoločenských zmien
09.30 – 10.00 hod	<i>prof. COL. KLÁRA SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.</i> – Career education of professional service members in hungary (hungarian educational and training system of officers and non-commissioned officers)
10.00 – 10.30 hod	<i>pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD.</i> – Miesto a úloha celoživotného vzdelávania v systéme nefinančných benefitov vojenského personálu
10.30 – 11.00 hod	<i>Prestávka - COFFEE BREAK</i>
11.00 – 11.20 hod	<i>PaedDr. Ing. Jan ZELINKA, Ph.D. (plk. v. v.) – pplk.. Ing. Aleš BLAHUT</i> – Současná edukace a rozvoj příslušných profesních a klíčových kompetencí příslušníků ozbrojených složek ČR
11.20 – 11.40 hod	<i>Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ;</i> – Komparácia prípravy dôstojníkov v kariérnych kurzoch v NATO
11.40 – 12.00 hod	<i>Mgr. Eva RÉVAYOVÁ</i> – Jazykové vzdelávanie dôstojníkov OS SR – pohľad na vývoj, súčasný stav a trendy
12.00 – 13.00 hod	<i>OBED – LUNCH</i>
13.00 – 13.30 hod	<i>Ing. Jan KROULÍK, Ph.D.</i> – Distanční forma studia jako příležitost pro inovace Vojenských kariérových kurzů
13.30 – 14.00 hod	<i>Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ – Mgr. Martina ZBOROŇOVÁ</i> – Inovácie v profesijnom vzdelávaní – príklady dobrej praxe ako inšpirácia pre OS SR
14.00 – 14.30 hod	<i>mjr. Ing. Jaroslav KOMPAN</i> – Návrh vzdelávania študentov akadémie ozbrojených síl v predmete „Trhaviny a ničenie“
14.30 – 15.00 hod	<i>doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D. – PhDr. Ivana MROZKOVÁ, Ph.D.</i> - Využití metody zkušenostního učení v kariérním vzdělávání vojenských profesionálů
15.00 – 15.30 hod	Príprava a prednesenie záverov z rokovania a ukončenie pracovnej časti konferencie - Results from the discussion, conference conclusion
15.30 – 16.00 hod	Ukončenie konferencie



Pozvané referáty (The invited presentations):

1. **prof. Ing, Ján BAJTOŠ, CSc., PhD.** – *Edukačné inovácie profesijného vzdelávania v kontexte súčasných spoločenských zmien*
2. **prof. COL. KLÁRA SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.** – *Career education of professional service members in hungary (hungarian educational and training system of officers and non-commissioned officers)*
3. **Ing. Jan KROULÍK, Ph.D.; Ing. Vojtěch NĚMEČEK, Ph.D.; mjr. Ing Markéta LICKOVÁ; plk. gšt. Mgr. Martin BOTÍK, MSS.; Ing. David ČEP, Ph.D.** – *Distanční forma studia jako příležitost pro inovace Vojenských kariérových kurzů*
4. **doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D. – PhDr. Ivana MROZKOVÁ, Ph.D.** – *Využití metody zkušenostního učení v kariérním vzdělávání vojenských profesionálů*



OTVORENIE 19. MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

„NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV“

Mária PETRUFOVÁ

Medzinárodná vedecká konferencia, ktorú dnes slávnostne otvárame sa uskutočňuje pod názvom „**Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov**“.

Jej obsah je zameraný predovšetkým na problémy a trendy, ktoré súvisia so zabezpečením kvalitnejšieho profesijného vzdelávania a systémom profesijnej prípravy profesionálnej služby príslušníkov ozbrojených síl bezpečnostného a krízového manažmentu a tiež odborného personálu s dôrazom na nové trendy, modernizáciu a inováciu profesijnej prípravy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov príslušníkov ozbrojených síl, ako aj na budúci rozvoj profesijných a kľúčových kompetencií vojenského personálu.

Cieľom medzinárodnej vedeckej konferencie je poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov v ozbrojených silách ako aj v polícii v súčasnom bezpečnostnom priestore.

Rokovanie medzinárodnej vedeckej konferencie je zamerané na:

- **Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v SR v európskom bezpečnostnom priestore** so zameraním sa na možné prístupy k ich riešeniu.
- **Systém profesijnej prípravy a vzdelávania v zahraničných armádach.**
- **Systém kariérneho vzdelávania a rozvoja v zahraničných armádach** Sprostredkovanie získaných výsledkov vo vybraných krajinách zameraných na problematiku kariérneho ako aj celoživotného vzdelávania v ozbrojených silách.
- **Jazykové vzdelávanie ako súčasť profesijného rozvoja príslušníkov OS SR.**
- **Nové trendy v rozvoji manažmentu ľudských zdrojov v ozbrojených silách a polícii.**

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.



NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV – VZDELÁVANIE A ROZVOJ VELITEĽOV V PODMIENKACH OS SR

Mária PETRUFOVÁ

NEW TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL
SOLDIERS – EDUCATION AND TRAINING OF COMMANDERS WITHIN THE ARMED FORCES
OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract:

The article informs about the importance of lifelong education in society and in the armed forces and frameworks in the system of non-financial benefits of professional soldiers. It presents its legislative starting points, acquaints with the state of education in the environment of the armed forces and points out its development needs. It evaluates the strengths and weaknesses of the current system of education of professional soldiers from the perspective of the concept of lifelong education and brings suggestions for overcoming them.

Keywords: *lifelong education, professional soldier, non-financial benefits*

ÚVOD

Dnes už nikto nepochybuje o tom, že príprava dôstojníckeho zboru je vo všetkých štátoch **jednou z najdôležitejších oblastí v rámci procesu profesijnej prípravy vojenského personálu** na zvládanie všetkých úloh vedúcich k zabezpečeniu spoľahlivej obrany štátu.

Práve vo vojenskom prostredí zohrávajú obzvlášť dôležitú rolu aktualizované informácie a *efektívne inovovanie obsahu a spôsobu vyučovania predmetov*, ktoré sú životne dôležité pre všetky špecializácie v rámci prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov. Informácie patria k najdôležitejším konkurenčným aktívam profesionálnych vojakov a stávajú sa tovarom s vysokou trhovou hodnotou. Ich nedotknuteľnosť podmieňuje budúce úspechy a mnohokrát sú vo vojenskom prostredí otázkou prežitia.

V súčasnom období sa na AOS zároveň rozbiehajú procesy nastavenia vnútornej kvality ohľadom prijatých Štandardov pre vnútorný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania, ktoré sú v platnosti od 2. júla 2020. V nemalej miere v nej budú obsiahnuté aj problémy týkajúce sa profesijného vzdelávania, ktoré bude dôležitou súčasťou pripravovaných dokumentov v rámci prípravy a vzdelávanie príslušníkov ozbrojených síl SR.



Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len AOS) realizovala analytickú štúdiu s názvom „**Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach OS SR**“ (analytická štúdia č. 4 - 2019), ktorej cieľom bolo prispieť k zvyšovaniu kvality ozbrojených síl Slovenskej republiky v oblasti riadiacich procesov a zároveň zvýšiť úroveň vojenských spôsobilostí prostredníctvom kariérneho vzdelávania príslušníkov OS SR.

Hlavný cieľ analytickej štúdie

Hlavným cieľom štúdie bolo na základe podrobnej analýzy bezpečnostného a vojenského vzdelávania v krajinách EÚ a NATO a štúdiom jednotlivých vývojových etáp systému vzdelávania rozvoja veliteľov a skúseností vybraných zahraničných armád **navrhnuť opatrenia na zvýšenie efektívnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov** (dôstojníkov) v OS SR.

Špecifické ciele analytickej štúdie

Pre naplnenie tohto cieľa je riešenie rozdelené do nasledujúcich špecifických cieľov (parciálnych úloh):

1. *Popísať súčasný systém vzdelávania profesionálnych vojakov v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky.*
2. *Previesť komparáciu systému vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov s vybranými zahraničnými armádami.*
3. *Navrhnuť využitie nových trendov pro budúce vzdelávanie veliteľov v ozbrojených silách Slovenskej republiky a vytvoriť efektívnejší model vzdelávania a rozvoja veliteľských kompetencií so zapracovaním nových trendov do systému vzdelávania a osobnostného rozvoja veliteľov do podmienok AOS (vrátane sociálneho aspektu).*

Použité metódy

V rámci riešenia tejto štúdie boli na zistenie reálneho kvantitatívneho a kvalitatívneho stavu v predmetnej oblasti uplatnené určité prvky empirického deskriptívneho výskumu. Zo škály metód vedeckého výskumu sú použité najmä:

- analýza a syntéza,
- anketa/dotazník zameraný na zistenie súčasného stavu vo vzdelaní vojakov vo vybraných krajinách (participácia členov riešiteľského tímu zo SEĽUZU a zahraničného odboru MO SR),
- metóda neriadeného rozhovoru s veliteľmi a funkcionármi na úrovni generálneho štábu OS SR (jednotlivých veliteľstiev síl) a MO SR,
- expertné hodnotenie príslušníkov kariérneho kurzu VVŠK (AOS),
- obsahová analýza dokumentov (tabuľky, obrázky, odborné predpisy a pomôcky, aliančné dokumenty a i.).
- komparácia kariérneho vzdelávania vo vybraných zahraničných armádach.



Závery zo štúdie

Na základe výsledkov analytickej štúdie sme v súvislosti so zlepšovaním procesu i obsahu profesijného vzdelávania a profesijnej prípravy vojenského personálu v kontexte súčasných spoločenských a bezpečnostných zmien dospeli k nasledovným najvýznamnejším záverom: Čo sa týka obsahu profesijného kariérneho vzdelávania a profesijnej prípravy, je z pohľadu členov riešiteľského tímu potrebné v najbližšom období predovšetkým:

- Posilniť problematiku vodcovstva-líderstva.
- Kariérne vzdelávanie a profesijnú prípravu dôstojníkov viac zamerať do oblasti práva, logistiky a informačných systémov.
- Zamerať profesijné vzdelávanie na inovácie a efektivitu konkrétnej odbornosti.
- Navýšiť počet hodín pre predmety manažmentu a jeho aplikácii do vojenstva.
- Realizovať viac praktických zamestnaní v útvaroch a zariadeniach OS SR.
- Rozvíjať kritické a tvorivé myslenie účastníkov profesijného kariérneho vzdelávania.
- Zaradiť do výučby kariérnych kurzov viac predmetov, ktoré sa budú vyučovať v angličtine.
- Reflektovať v obsahovej stránke kariérneho vzdelávania a profesijnej prípravy aktuálne moderné trendy vo vojenstve.
- Vytvoriť podmienky pre duálne vzdelávanie kadetov AOS.

Na základe analýzy boli identifikované trendy, ktoré ovplyvnia prípravu dôstojníckeho zboru OS SR v horizonte nasledujúcich desaťročiach:

- OS SR ako aj AOS by sa mali rozvíjať ako „učiace sa organizácie“.
- Vzdelávanie a vzdelávacie aktivity inštitucionálneho charakteru sa budú neustále skracovať (e-learning, dištančné spôsoby výučby – ADL, MOODLE, TEAMS).
- Systém prípravy dôstojníkov bude v 21. storočí koncipovaný v súlade s pravidlami celoživotného vzdelávania (kompetenčné modely).
- Začínajúce – vstupné vzdelávanie dôstojníkov bude zamerané na získavanie odborných poznatkov, spôsobilostí nevyhnutných pre výkon služby, ďalšie vzdelávanie bude zamerané na rozvoj a postupnú profesijnú kariéru.
- Jazyková príprava nebude obmedzená len na organizované kurzy, ale bude založená predovšetkým na samoštúdiu a ďalších služobných aktivitách.
- Osobný rozvoj každého príslušníka OS SR musí byť založený predovšetkým na osobnej iniciatíve a záujme jednotlivcov o odborný a kariérny rast.
- Možnosť vzdelávať sa musí byť otvorená pre všetkých profesionálnych vojakov, je potrebné vytvárať podmienky pre rozširovanie dištančných foriem vzdelávania a sprístupniť certifikované - akreditované kurzy maximálnemu počtu záujemcov.
- Dôstojník v 21. storočí bude mať široký spoločenskovedný a odborný základ, ktorý mu umožní flexibilne sa prispôbiť nepredvídateľným situáciám.
- Sebavzdelávanie bude súčasťou služobného hodnotenia a aktívnej služby PrV.



- Štúdium v kariérnych kurzoch bude mať pre dôstojníka stále väčší motivačný charakter.
- Na výučbe v kariérnych kurzoch sa budú stále viac podieľať politickí, vojenský a zahraniční odborníci.

Vo vzťahu k týmto identifikovaným trendom profesijného kariérneho vzdelávania je potrebné:

- Aby rezort obrany ako učiacia sa organizácia vypracoval a presadil súbor opatrení, ktoré zvýšia stimuláciu/motiváciu vojakov učiť sa novým poznatkom a spôsobilostiam i mimo organizované formy vzdelávania napr. benefity, možnosti kariérneho rastu, hmotné ocenenia a pod.
- Požadovať od veliteľov, aby ich podriadení boli včas a plánovite vysielaní na štúdium v kariérnych a odborných kurzoch.
- Zdokonaľiť výučbové informačné systémy umožňujúce vojakom (diferencovaný) prístup k najnovším poznatkom spoločenských, prírodných a technickým vied ako aj vojenskej teórie a praxe.
- Rozvinúť súbor e-learningových kurzov, pestovať organizačnú kultúru v rezorte, ktorá vyvoláva atmosféru učiacej sa organizácie, formou diskusie a propagácie pozitívnych poznatkov a skúsenosti z výcviku, štábnej práce, tvorby koncepčných dokumentov a činnosti ozbrojených síl spojencov.
- Taktiež je potrebné zdokonaľiť v celom rezorte proces získavania poznatkov a využívanie skúsenosti z vojenských operácií a výcviku (Lessons Learned).
- S nepopierateľným akcentom na kvalitu v CŽV je potrebné zvýšiť nároky na kvalitu pedagogických zamestnancov v kariérnych kurzoch.
- Personálne stabilizovať týchto zamestnancov, zaistiť ich rozvoj v oblasti pedagogiky, didaktiky a jazykových spôsobilostí.
- Vytvárať predpoklady pre získavanie lektorov z radov popredných slovenských a svetových odborníkov v oblasti bezpečnostnej a obrannej teórie a praxe a hlavných predstaviteľov MO SR, GŠ OS SR a nášho zastúpenia v NATO a EÚ.
- Pozornosť treba venovať aj komplexnosti a previazanosti obsahu a foriem vzdelávacích aktivít v celom rezorte. (metodiky vzdelávania a výcviku)
- Zvýšiť motiváciu ku vzdelávaniu, ktorá je úzko spojená s motiváciou pre službu a kariérny rast. Morálne a hmotne oceňovať tých dôstojníkov, ktorí venujú svojmu osobnému rozvoju trvalú pozornosť a dosahujú najlepšie výsledky.
- V rezorte obrany vytvoriť systém „talent management“ – venovať sa zvýšenú pozornosť najtalentovanejším a najaktívnejším dôstojníkom s cieľom pripraviť ich na výkon vo vedúcich funkciách v OS SR.
- Legislatívne zaistiť v rezorte MO SR uznávanie vzdelania a získavania profesijných kvalifikácií podľa Národného kvalifikačného rámca – kompetenčné modely.



Opatrenia na zvyšovanie úrovne vzdelávania v kariérnych kurzoch:

Dnes už je známy fakt, že úspech každej vzdelávacej inštitúcie (AOS nevynímajúc) je závislý na obsahu a kvalite poskytovanej výučby.

- Rozhodujúcim je teória, ktorá je informačným zrkadlom výučby. Musí byť však podložená výsledkami vedeckého bádania a praxou. Preto aj vojenská veda, stratégia a operačné umenie v nadväznosti na bezpečnostné situácie vo svete sa dynamicky rozvíja v medzinárodnom prostredí. Tento trend aby mal vyústiť vo výchove akademických a vedeckých zamestnancov, docentov, profesorov, ktorí by garantovali rozvoj vedných odborov a rozvíjali u študentov kreatívne, kritické a strategické myslenie (účastníkov v kariérnych kurzov nevynímajúc).
- **Je potrebné zvýšiť úsilie na vytvorenie informačných systémov pre prezenčnú, dištančnú a kombinovanú formu štúdia najmä v kariérnych kurzoch.**
- **Postupne zavádzať moderné vyučovacie metódy** ako aj **formy a zdokonaľovať materiálnu a technickú základňu** vzdelávacích inštitúcií v rezorte obrany.
- **Zvýšenú pozornosť venovať učiteľom, lektorom, inštruktorm** – organizovať pre nich kurzy DPŠ, digitálnych zručnosti, didaktických kompetencií apod.
- **Vytvoriť poradný odborný orgán pre koordináciu rozvoja profesijnej prípravy PrV** za účasti zástupcu SELUZ MO SR, GŠ OS SR, správcov – garantov odbornosti a ďalších záujemcov.
- **Je potrebné zvýšiť nároky na pripravenosť dôstojníkov** na systematizované miesta na úrovni stredného a vyššieho manažmentu.
- **Inovovať obsah súčasných modulov kariérnych kurzov v rámci Centra vzdelávania:**
 - zrealizovať zaradenie (do jednotlivých kariérnych kurzov) nových aktuálnych tém s cieľom kontinuálneho profesionálneho vzdelávania PrV. (zvýšiť kapacitu vojenských kariérnych kurzov aspoň o 50%) aby sa naplnili kvalifikačné požiadavky,
 - poslaním kariérnych kurzov nie je len príprava PrV na konkrétnu odbornosť, ale najmä posilňovanie mäkkých zručností prostredníctvom získaných nevyhnutných kompetencií potrebných na skvalitnenie manažérskych (veliteľských) kompetencií a spôsobilostí na operačnej a strategickej úrovni.
 - na základe predchádzajúceho tvrdenia je však potrebné pripraviť aj odborné kurzy v rámci AOS pre dôstojníkov (ktoré sú zamerané na zvyšovanie odborných a profesijných kľúčových kompetencií v období medzi jednotlivými kariérnymi kurzami – po VŠ, pred ZVŠK a VVŠK).
 - nový systém vojenských kariérnych kurzov by mal vychádzať z týchto nových požiadaviek: výrazne nepredlžovať dobu prípravy v kariérnych kurzoch, zvýšiť počet kariérnych kurzov z dôvodu kontinuálneho vzdelávania (DKAVŠ – len pre nedostatkové vojenské odbornosti, ZVŠK minimálne 2-3x ročne, VVŠK minimálne 2x ročne, KNB podľa potrieb OS SR – s možnosťou absolvovania na prvú generálsku hodnosť v našich



národných podmienkach, vyššie generálske hodnosti pripravovať v zahraničí) všetko zamerať na postupný prechod hodnostným zborom.

- **Spracovať návrh projektu** – štúdie, ktorá bude zameraná v zmysle európskych trendov na kľúčové kompetencie PrV a vytvorenie kompetenčných modelov na jednotlivé pracovné pozície (funkcie).
- Centrum vzdelávania musí byť zodpovedajúcim spôsobom rozvíjané a zdrojovo viac podporované, je potrebná obmena personálu pre dosiahnutie väčšej prepojenosti s praxou a vývojom vojenstva.
- **V rámci organizačnej štruktúry AOS vytvoriť pracovisko** (oddelenia, ústav, úsek, inštitút) „**Inštitút strategického rozvoja** / strategických štúdií – kde by mohli pôsobiť profesionálni odborníci, ktorí pôsobili / pôsobia na operačnej a strategickej úrovni (bývalí generáli, plukovníci a podplukovníci).
- **Efektívne a systémovo** vedieť viac využívať absolventoch zahraničných kurzov, skúsených dôstojníkov v zahraničných operáciách a na zahraničných pracoviskách k odovzdávaniu poznatkov a spôsobilostí vo vojenských kariérnych kurzov.
- **Inovatívnu voľbou vhodných foriem a metód prípravy** podporiť zmenu v myslení a uvažovaní formou kritického myslenia vo väzbe na úroveň velenia a riadenia.
- **Rozšíriť ponuku centra vzdelávania AOS** z dôvodu zefektívnenia činnosti vzdelávacích a výcvikových zariadení, zaradiť kariérne kurzy pre predstaviteľov verejnej správy, samosprávy a odborníkov v bezpečnostnej a manažérsko-líderekej problematike.
- **Gestorom kariérnych kurzov** by mala byť Sekcia ľudských zdrojov MO SR, GŠ SR a AOS. Organizátorom a realizátorom kariérneho vzdelávania by malo byť Centrum vzdelávania v AOS.
- Systém vojenských kariérnych kurzov by mal byť spracovaný na základe odporúčaní Generic Officer profesional Military Education – reference curriculum pre dôstojníkov vo vybraných krajinách NATO a národných skúsenosti OS SR (základný dôstojnícky kurz, kurz pre nižších dôstojníkov, kurz pre vyšších dôstojníkov, kurz generálneho štábu, kurz pre generálov).
- **Inovovať obsah kurzov s obsahom:** cieľ kurzu, cieľové kompetencie / vzdelávacie ciele, vstupné podmienky kurzu: pre koho je určený, náplň kurzu – obsah študijných predmetov, predpokladané formy a metódy prípravy, hodnotenie kurzu (priebežne aj záverečné) spôsob ukončenia kurzu – získanie osvedčenia, certifikátu.

Návrh realizácie opatrení v rámci kariérnych kurzov

Systém prípravy vojenského personálu je kontinuálny a dlhodobý proces, ktorý je ovplyvňovaný celým radom rôznych faktorov, ku ktorým patrí predovšetkým rýchlo sa meniace medzinárodné bezpečnostné prostredie. Smerovanie celého systému prípravy vojenského personálu a jeho prípadné revízie preto musia vychádzať s dlhodobých strategických koncepčných materiálov, ktoré tvoria základ pre plánovacie cykly umožňujúce v dostatočnom časovom predstihu realizovať zmeny vo vzdelávacom systéme OS SR.



Obsah prípravy by sa mal zamerať nie len na rozvoj a posilnenie kľúčových kompetencií ale taktiež na nové spôsobilosti, ktoré bude vyžadovať povaha budúcich konfliktov. To bude vyžadovať zavedenie takého systému, ktorý umožní stanoviť konkrétne požiadavky na schopnosti PrV tieto transformovať do stanovených kompetencií v rámci funkčného kompetenčného modelu. Základ každého kompetenčného modelu tvoria spravidla Soft Skills (mäkké kompetencie) ktoré sú požadované za kľúčové schopnosti každého človeka a sú smerované najviac do oblasti osobnostných kvalít, sociálnych či koncepcných spôsobilostí. Ako príklad môžeme uviesť databázu O*NET, ktorá sa používa v USA.¹

Prvá skupina poznatkov obsahuje mäkké kompetencie ako napríklad: flexibilita, kooperácia, kreativita, efektívna komunikácia, výkonnosť, samostatnosť, riešenie problémov, plánovanie a organizovanie práce, celoživotné učenie, aktívny prístup, zvládanie záťaže, orientácia na zákazníka, objavovanie a orientácia v informáciách, leadership, ovplyvňovanie ostatných, kritické myslenie, emocionálna inteligencia, posudzovanie a rozhodovanie, vyjednávanie, kognitívna flexibilita.

Na takto definované mäkké spôsobilosti by mali nadväzovať ďalšie a to špecifické profesijné kompetencie – ide o vojensko-profesijné a odborné kompetencie definujúce kvality vojenského profesionála ako odborníka či experta na špeciálnu činnosť, funkciu, odbor alebo oblasť vojenských činností.

Druhú skupinu predstavujú poznatky a spôsobilosti vojenského profesionála uplatňujúce sa vo velení a riadení procesov a systémov.²

Za účelom skvalitnenia prípravy profesionálnych vojakov vyslaných do kariérneho kurzu KNB, VVŠK, ZVŠK navrhujeme nasledovne opatrenia:

1. Zvýšiť počty hodín tematiky zameranej na medzinárodné vzťahy, národnú a medzinárodnú bezpečnosť – zameraný na strategické bezpečnostné dokumenty SR, NATO a EÚ do podmienok ozbrojených síl SR.

Zodpovedá: Centrum vzdelávania AOS

Súčinnosť: MO SR, GŠ OS SR, veliteľstvá síl OS SR

2. Zvýšiť počty hodín na témy zamerané na medzinárodné právo s aplikáciou do vojnové práva počas konfliktov, krízového manažmentu, bezpečnostného manažmentu, manažerstva rizík a logistiky.

Zodpovedá: Centrum vzdelávania AOS

Súčinnosť: GŠ OS SR, veliteľstvá síl OS SR, Katedry AOS

3. Aktualizovať a inovovať profily absolventov kariérnych kurzov (overiť či je platný dokument z roku 2014 č. p. PÚ-2010/2014 z 26.6.2014)

Zodpovedá: NGŠ OS SR

¹ Databáza O*NET - Occupational Information Network. Obsahuje stovky štandardizovaných a špecifických deskriptorov pre takmer 1000 pracovných pozícií (pokrývajúce celú ekonomiku USA). Táto databáza obsahuje taktiež 20 vojenských pozícií vrátane základných deskriptorov.

² Kompetencie definoval David Ullrich v habilitačnej práci. UO Brno. Kompetencie veliteľa – leadera. 2017



Súčinnosť: GR SELUZ, rektor AOS

- 4. Zvýšiť počty hodín tematiky zameranej na vodcovstvo, strategického manažmentu, projektového riadenia,** problematiku Best Practices (najlepšia prax), manažmentu času, aktívne sebariadenie.

Zodpovedá: Centrum vzdelávania AOS

Súčinnosť: GŠ OS SR, veliteľstvá síl OS SR, Katedry AOS

- 5. Vyčlenenie odborníkov na výučbu vojnového práva** – aktuálnosti v tejto problematike

Zodpovedá: MO SR

Súčinnosť: GŠ OS SR, Katedry AOS

- 6. Zaradiť do obsahu kurzov problematiku najnovších trendov rozvoja informačných technológií** a možnostiach ich využitia k vedeniu informačných, psychologických a kybernetických operácií;

Zodpovedá: MO SR

Súčinnosť: GŠ OS SR, veliteľstvá síl OS SR, Centrum vzdelávania AOS

- 7. Inovovať poznatky z oblasti** problematiky spoločenských vied, ekonomika obrany, psychológia, pedagogika, didaktika, sociológia, etika a filozofia a komunikácia na strategickej a operačnej úrovni, vojenská etiketa.

Zodpovedá: Centrum vzdelávania AOS

Súčinnosť: Katedry AOS

- 1. Zaradiť do obsahu kurzov cudzí jazyk** (anglický jazyk) na pracovnej úrovni, ako základný komunikačný nástroj používaný pri plnení úloh medzinárodnej spolupráce a pri pôsobení v medzinárodných operáciách;

Zodpovedá: Centrum vzdelávania AOS

Súčinnosť: Katedry AOS, Jazykový inštitút

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- Zákon NR SR č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In Zbierka zákonov, čiastka 113, s. 2334 – 2361.
- Zákon NR SR č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. In Zbierka zákonov SR 2019.
- Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;
- Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;
- Zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;



6. Analýza stavu kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov (SEĽUZ-16-6/2017-OdRĽZ);
7. Analýza stavu odborného vzdelávania profesionálnych vojakov s návrhom opatrení na jeho optimalizáciu (ŠbPO-97-97/2017);
8. Služobný predpis hlavného 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 v znení neskorších predpisov;
9. Služobný predpis hlavného služobného úradu č. 111/2015 o požiadavkách na vojenskú hodnosť a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/ 2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;
10. SEĽUZ-43-69/2019-OdRĽZ, LP/2019/180 Konceptia manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl Slovenskej republiky

Mária PETRUFOVÁ, doc. PhDr. PhD.

*Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra spoločenských vied a jazykov,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
maria.petrufova@aos.sk*



EDUKAČNÉ INOVÁCIE PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA V KONTEXTE SÚČASNÝCH SPOLOČENSKÝCH ZMIEN

Ján BAJTOŠ

EDUCATIONAL INNOVATIONS IN VOCATIONAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF CURRENT SOCIAL CHANGE

Abstract:

In the present study, the author presents some current trends in the vocational education of the young generation and in educational innovations linked to the system of dual education, which is supported by the results of its own research. The employability of young people is influenced by the quality of their education and training. So it is necessary to look for a suitable model of their training, which would ensure such a transition to the working environment so that they could easily enter the labour market. In vocational education, attention is currently focused on acquiring practical work skills and on linking vocational education in schools with a specific employer. Effective cooperation of employers with secondary vocational schools will ensure a greater connection of teaching in schools with the needs of the practice. It is also necessary to ensure quality training of pedagogical staff working in the system of dual education, especially by modifying their training, which takes into account current innovations in the field and innovations in teaching theory.

Keywords: vocational education, dual education system, employability, innovations in education, the pedagogical worker in dual education

ÚVOD

Celosvetová pandémia COVID-19 zastavila zo dňa na deň, pred viac ako rokom, výučbu na slovenských školách, ktoré následne prešli na online vzdelávanie. Mnohé školy si za toto obdobie vytvorili vlastné systémy, ako svojich žiakov a študentov vyučovať dištančne, t.j. na diaľku. Ťažiskom pri tomto type vzdelávania sa stali online platformy a nástroje, voľne dostupné digitálne učebnice, komunikácia prostredníctvom e-mailu a pod. Školy s veľkým nasadením svojich učiteľov, študentov a žiakov začali hľadať alternatívy edukačného procesu a postupne aj využívať on-line vzdelávanie. Zároveň so zavedením on-line vzdelávania vedenia škôl pripravili usmernenia, návody, manuály, metodické postupy, či školenia pre učiteľov, študentov a žiakov tak, aby sa na školách mohli využívať dostupné softvérové nástroje pre realizáciu on-line vyučovania. Pre efektívnosť on-line vzdelávania sa stala bezpodmienečne nutná dostupnosť žiakov, študentov a aj učiteľov k účinným technologickým prostriedkom. Napriek uvedeným skutočnostiam je potrebné mať na pamäti, že inovácie v oblasti didaktiky, pod ktorými rozumieme nové myšlienky, nápady, teórie, postupy práce či procesy a ich cieľom

je zlepšovať (modifikovať) súčasný stav vyučovacieho procesu na školách za účelom zvýšenia jeho kvality. Mnohí účastníci on-line vzdelávania považujú on-line výučbu za čiastočnú náhradu prezenčného vzdelávania a že on-line výučba sa im v mnohých prípadoch javí negatívne, čo sa v konečnom dôsledku odráža aj na kvalite osvojených vedomostí a zručností. Najmä osvojovanie si nových profesijných zručností [1] absolventov odborných škôl predstavuje v súčasnosti pre on-line výučbu v profesijnom vzdelávaní závažný problém, preto je návrat ku klasickej forme prezenčného vzdelávania veľmi akútny a dôležitý.

1 DUÁLNE VZDELÁVANIE AKO JEDEN Z TRENDOV PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA

Systém duálneho vzdelávania na Slovensku upravuje zákon č.61/2015 Z.z. O odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov [2]. Odborné vzdelávanie a príprava na povolanie systémom duálneho vzdelávania priamo u zamestnávateľa môže zohrať nezastupiteľnú úlohu v zlepšovaní stavu zamestnateľnosti absolventov odborných škôl. Je súčasne aj nástrojom pre zosúladenie počtu absolventov odborného vzdelávania v jednotlivých učebných odboroch a študijných odborov s potrebami trhu práce [3], [4]. Pri duálnom vzdelávaní ide o kombináciu odborného vzdelávania v škole a odbornej prípravy na konkrétnom pracovisku u zamestnávateľa, pričom sa uplatňuje koordinovaný vzdelávací postup.

V štátoch Európskej únie sa kombinácia teoretického vzdelávania na pôde školy a praktického odborného vzdelávania u zamestnávateľa, tzv. systém duálneho vzdelávania, považuje za najlepšie riešenie nezamestnanosti mladých ľudí a je kľúčovým faktorom úspešnej hospodárskej politiky týchto vyspelých štátov [5]. Duálne vzdelávanie sa zakladá na právnych dokumentoch, a to na učebnej zmluve medzi zamestnávateľom a žiakom a na zmluve o duálnom vzdelávaní medzi zamestnávateľom a strednou odbornou školou. Týmto spôsobom nastáva prepojenie praktického vyučovania u zamestnávateľa s teoretickým vzdelávaním na strednej odbornej škole, kedy žiaci získavajú pred vstupom na pracovný trh vedomosti a praktické zručnosti, ktorými sa kvalitatívne zvyšuje šanca na ich zamestnateľnosť. Títo žiaci majú následne oveľa vyššiu šancu uplatniť sa v pracovnom odbore, ktorému sa venovali počas štúdia a toto povolanie vykonávať ako kvalifikovaní zamestnanci. Systém duálneho vzdelávania je systém odborného vzdelávania a prípravy žiaka založený na [3]:

- a) Zmluvnom vzťahu medzi zamestnávateľom a žiakom (učebná zmluva).
- b) Zmluvnom vzťahu medzi zamestnávateľom a strednou odbornou školou (zmluva o duálnom vzdelávaní).
- c) Výkone praktického vyučovania žiaka priamo u zamestnávateľa na pracovisku praktického vyučovania.
- d) Zodpovednosti zamestnávateľa za praktické vyučovanie.
- e) Financovanie praktického vyučovania zamestnávateľom.



Duálne vzdelávanie ako kombinácia teoretickej prípravy a praktického vyučovania sa môže uskutočňovať tak v učebných ako aj v študijných odboroch a to na všetkých stupňoch vzdelávania. Ide o taký systém odborného vzdelávania a prípravy na výkon povolania, ktorým sa získavajú vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pre konkrétne povolanie. Systém duálneho vzdelávania zabezpečuje prepojenie všeobecného a odborného teoretického vzdelávania získaného na odbornej škole s praktickou prípravou u vybraného zamestnávateľa [6].

Organizácia praktického vyučovania v rámci duálneho vzdelávania môže využívať týždenné, dvojtýždňové, mesačné alebo aj viacmesačné bloky. Tým sa zabezpečí, že vzdelávanie a príprava žiaka na výkon povolania zodpovedajú požiadavkám zamestnávateľov a praktické vyučovanie žiaka sa vykonáva priamo v prevádzke zamestnávateľa. Zamestnávateľ pritom nie je povinný vytvoriť samostatný priestor na zabezpečenie praktického vyučovania, ale môže zaradiť žiaka priamo do výrobnjej činnosti na prevádzke. V závislosti od technického a technologického zamerania a vybavenia zamestnávateľa, môže zamestnávateľ rozhodnúť, že praktické vyučovanie v rozsahu do 40 % celkového rozsahu vyučovacích hodín za štúdium sa uskutoční v dielni školy. Zamestnávateľ môže tiež rozhodnúť, že praktické vyučovanie v rozsahu 40 % z celkového rozsahu vyučovacích hodín za štúdium sa uskutoční aj u iného zamestnávateľa, ktorý má osvedčenie na výkon praktického vyučovania v systéme duálneho vzdelávania. Zamestnávateľ tak môže časť praktického vyučovania žiakov poskytovať na svojom pracovisku, časť aj v dielni školy a časť praktického vyučovania aj u iného zamestnávateľa, pričom musí byť dodržaný maximálny rozsah praktického vyučovania [3].

Vo vzťahu k duálnemu vzdelávaniu sme realizovali prieskumné šetrenie, cieľom ktorého bolo zistiť názory učiteľov odborných predmetov na duálne vzdelávanie. Zisťovali sme názory učiteľov, ktorí pôsobia na školách s duálnym vzdelávaním a aj názory učiteľov, ktorí pôsobia na školách nezapojených do systému duálneho vzdelávania [7]. Prieskumné šetrenie bolo realizované kvantitatívnou metódou zberu dát prostredníctvom dotazníkov v roku 2019. Dotazník celkovo vyplnilo 120 respondentov – výlučne učiteľov stredných odborných škôl, z toho 60 učiteľov zo škôl, ktoré neboli zapojené do systému duálneho vzdelávania (50,0 %) a 60 učiteľov zo škôl, ktoré boli zapojené do systému duálneho vzdelávania (50,0 %).

1.1 ZAMESTNATEĽNOSŤ A ADAPTÁCIA ABSOLVENTOV DUÁLNEHO VZDELÁVANIA

Odhadovaná časová adaptácia absolventa školy pre trh práce

Pre analýzu odhadovanej časovej adaptácie absolventa školy pre trh práce nám poslúžila nasledovná položka dotazníka: „Aká je vami odhadovaná časová adaptácia absolventa školy, aby sa ten stal plnohodnotným zamestnancom?“

Tabuľka 1 Odhadovaná časová adaptácia absolventa školy v zamestnaní

	školy zapojené do duálneho vzdelávania		školy nezapojené do duálneho vzdelávania	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
Do 1 mesiaca	10	16,67	1	1,67
Do 3 mesiacov	38	63,33	14	23,33
Do 6 mesiacov	11	18,33	31	51,67
Viac ako 6 mesiacov	1	1,67	11	18,33
Neviem posúdiť	0	0,00	3	5,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Až 43,33 % respondentov si myslí, že časová adaptácia absolventa strednej školy v odbore, aby bol plnohodnotným zamestnancom je do 3 mesiacov. Takto sa vyjadrilo 63,33 % respondentov zo škôl zapojených do systému duálneho vzdelávania a len 23,33 % respondentov zo škôl, ktoré v systéme duálneho vzdelávania nie sú zapojené. Respondenti zo škôl nezapojených do systému duálneho vzdelávania sa domnievajú v celkovej počte 51,67 %, že plnohodnotným zamestnancom sa absolvent stane do 6 mesiacov od nástupu do zamestnania. Tento názor má však len 18,33 % respondentov zo škôl zapojených do systému duálneho vzdelávania. Uvedené výsledky dokladujú, že absolventi škôl zapojených do systému duálneho vzdelávania sa na pracovné podmienky skôr adaptujú (z časového hľadiska to je rozdiel až troch mesiacov) ako absolventi stredných odborných škôl, ktoré v systéme duálneho vzdelávania nie sú zapojené.

Prínos duálneho vzdelávania pre zlepšenie uplatnenia sa absolventov na trhu práce

Na analýzu prínosu duálneho vzdelávania pre zlepšenie uplatnenia sa absolventov na trhu práce nám poslúžila nasledovná položka dotazníka: „Myslíte si, že sa zvýši zamestnateľnosť absolventov duálneho vzdelávania?“

Tabuľka 2 Zamestnateľnosť absolventov duálneho vzdelávania

	školy zapojené do duálneho vzdelávania		školy nezapojené do duálneho vzdelávania	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
Určite áno	19	31,67	8	13,33
Skôr áno	31	51,67	12	20,00
Neviem posúdiť	7	11,67	25	41,67
Skôr nie	3	5,00	8	13,33
Určite nie	0	0,00	7	11,67

Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako tretina respondentov (35,83 %) z celkového počtu si myslí, že zamestnateľnosť na trhu práce absolventa duálneho vzdelávania sa zvýši skôr áno. Názor, že určite áno má 22,50 % respondentov. Názory respondentov zo škôl zapojených do duálneho vzdelávania tieto tvrdenia podporuje až v zastúpení 83,34 % respondentov. Na základe uvedeného konštatujeme, že učitelia odborných škôl zapojených do duálneho vzdelávania vidia väčšie perspektívy pre svojich absolventov pri hľadaní si zamestnania a následnom uplatnení sa na trhu práce. Negatívnym zistením je skutočnosť, že respondenti zo škôl nezapojených v systéme duálneho vzdelávania vyslovujú názor, že ich absolventi až v 25,00 % skôr nenájdu alebo určite nenájdu uplatnenie na trhu práce, teda budú mať problém zamestnať sa.

1.2 VÝZNAM DUÁLNEHO VZDELÁVANIA PRE ABSOLVENTOV

Na celkový význam duálneho vzdelávania pre jeho absolventov nám poukazuje analýza nasledovnej položky dotazníka: „*Myslíte si, že duálne vzdelávanie má pre jeho absolventov význam?*“

Tabuľka 3 Význam duálneho vzdelávania

	školy zapojené do duálneho vzdelávania		školy nezapojené do duálneho vzdelávania	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
Určite, je to pozitívna zmena	44	73,33	24	40,00
Možno má význam	9	15,00	13	21,67
Nie som si istý, či je to významná zmena	5	8,33	4	6,67
Neviem posúdiť	2	3,33	19	31,67

Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako polovica opýtaných respondentov (56,67 %) hodnotí proces duálneho systému s pohľadom pedagóga na školách určite pozitívne, teda duálne vzdelávanie jednoznačne má význam pre absolventov duálneho vzdelávania. Celkový význam takto hodnotí až 73,33 % respondentov zo škôl, ktoré sú v systéme duálneho vzdelávania a len 40,00 % respondentov zo škôl, ktoré nie sú v systéme duálneho vzdelávania. Celkom pozitívne, teda možno má duálne vzdelávanie význam hodnotí systém duálneho vzdelávania na odborných školách (18,33 %) opýtaných respondentov. Negatívne hodnotenie resp. respondenti nie sú si istí, či bude mať duálne vzdelávanie na školách význam odpovedalo z celkového počtu respondentov 7,50 %. Iba 17,50 % respondentov sa nevedelo vyjadriť, teda nevedeli posúdiť, či duálne vzdelávanie bude mať svoj význam na školách, alebo nie. Je možné konštatovať, že duálnemu vzdelávaniu pripisujú dôležitý význam jednak učitelia vyučujúci na odborných školách zapojených do systému duálneho vzdelávania a tiež aj učitelia zo škôl, ktoré nie sú zapojené do duálneho vzdelávania.



2 PRÍPRAVA PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKOV PRE DUÁLNE VZDELÁVANIE

Edukačné inovácie v príprave pedagogických pracovníkov pre duálne vzdelávanie sa týkajú týchto prvkov systému didaktiky vysokej školy: ciele vyučovacieho procesu, vzdelávaní jedinci, osobnosť učiteľa, kurikulum, prostriedky vyučovacieho procesu, koncepcie vyučovacieho procesu, skúšanie a hodnotenie študentov, kvalita vyučovacieho procesu. V príspevku sa zameriame na kategóriu cieľa, ako základného prvku v systéme didaktiky vysokej školy [8], [9]. Konkrétne analyzujeme prístup pedagogických pracovníkov v duálnom vzdelávaní k formulácii cieľov zameraných na rozvoj psychomotorickej zložky osobnosti žiaka pripravujúceho sa na výkon zvolenej profesie. Každé úspešné a efektívne vyučovanie by malo vyústiť do úspešného a efektívneho učenia sa žiakov. Napriek rozhodujúcemu významu kategórie cieľa pre efektívnosť vyučovacieho procesu, nemožno považovať problematiku cieľov v pedagogike a didaktike za dostatočne objasnenú a vyriešenú. Napríklad I. Turek [10], uvádza, že pedagogika urobila veľmi málo v tom smere, aby sa taxonómia cieľov vzdelávania mohla objasniť a stanoviť presne, systematicky a dôkladne, že táto oblasť zostáva akoby bielym miestom v oblasti pedagogického vzdelávania. Problematika cieľov vyučovania je učiteľmi často vnímaná ako proklamatívna a neurčitá. Mnoho učiteľov sa totiž uspokojuje že ide tzv. odučiť (predmet či tému) svojich žiakov, a to bez hlbšieho uvažovania, čo je cieľom jeho práce v triede, čo majú vedieť jeho žiaci po absolvovaní vyučovacej jednotky, ročníka alebo celého štúdia. Pre výkon zvolenej profesie žiaka v duálnom vzdelávaní je dôležité dosahovať vzdelávacie ciele pokrývajúcu psychomotorickú zložku osobnosti žiaka. Taxonómia cieľov rozvíjajúcich psychomotorickú zložku osobnosti žiaka bola v taxonomickom hnutí na okraji záujmu pedagógov, didaktikov, psychológov a diagnostikov. Tejto doméne sa venovalo len niekoľko teoretikov, z dielne ktorých sú známe nasledovné taxonómie: taxonómia A. I. Harrowovej [11], taxonómia M. Simpsona [12], taxonómia PIMKAT autora J. Bajtoša [13]. Považujeme preto za potrebné, aby sa v príprave pedagogických pracovníkov, ktorí budú pôsobiť v systéme duálneho vzdelávania venovala tejto skutočnosti zvýšená pozornosť. Pre zistenie súčasného stavu týkajúceho sa zastúpenia kategórie cieľa vo vyučovacom procese na školách poskytujúcich duálne vzdelávanie sme realizovali prieskumné šetrenie. Aj keď je problematika cieľov vyučovania v literatúre venovanej didaktike vysokej školy rozpracovaná dostatočne, školská prax tejto didaktickej kategórii nevenuje dostatočnú pozornosť. Myslíme si, že najväčším problémom je zmeniť dlhoročne zaužívané postoje mnohých učiteľov ku kategórii cieľ vyučovania, ktorí považujú formuláciu cieľov vo svojom predmete za málo užitočný formalizmus. Uvedomenie si cieľov, ktoré sledujeme vo vzťahu k žiakom je však nevyhnutným predpokladom úspechu vzdelávania.

Cieľom prieskumného šetrenia bolo zistiť názory a postoje učiteľov k cieľom vyučovania. Prieskumné šetrenie bolo realizované kvantitatívnou metódou zberu dát prostredníctvom dotazníkov [14]. Dotazník bol určený pedagogickým pracovníkom pôsobiacim v duálnom vzdelávaní a obsahoval pätnásť položiek, z ktorých bolo dvanásť uzavretých a tri poloopené. Prieskumné šetrenie sme realizovali v roku 2019. Dotazník pre

pedagogických pracovníkov pôsobiacich v duálnom vzdelávaní vyplnilo 62 respondentov, z toho bolo 40 žien (64,5%) a 22 mužov (35,5%).

2.1 FREKVENCIA FORMULÁCIE VYUČOVACÍCH CIEĽOV

Pre analýzu frekvencie formulácie vyučovacích cieľov vo vzťahu k realizácii jednotlivých vyučovacích jednotiek odborných predmetov nám poslúžili odpovede respondentov na nasledujúcu položku z dotazníka: „Formulujete vyučovacie ciele na každú vyučovaciu jednotku?“

Tabuľka 4 Frekvencia formulácie cieľov

Frekvencia formulovania vyučovacích cieľov učiteľom	Ženy		Muži		Celkom	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Áno, vždy na každú vyučovaciu jednotku formulujem vyučovacie ciele	6	15,00	2	9,10	8	12,90
Väčšinou formulujem vyučovacie ciele na vyučovacie jednotky	15	37,50	5	22,73	20	32,26
Väčšinou vyučovacie ciele neformulujem, záleží od témy	10	25,00	6	27,27	16	25,81
Nie, vyučovacie ciele neformulujem, nepovažujem to za potrebné	4	10,00	4	18,17	8	12,90
Neviem sa k tomu vyjadriť, pretože ciele vyučovania nevyužívam	5	12,50	5	22,73	10	16,13

Zdroj: vlastné spracovanie

Naše zistenia ukazujú, že až 12,90 % respondentov si vôbec neformuluje ciele, pretože túto činnosť nepovažujú za potrebnú a 16,13 % respondentov sa nevie vyjadriť, pretože vyučovacie ciele nevyužívajú na vyučovacích jednotkách. Ide o prekvapivé zistenie, pretože skoro tretina učiteľov si ciele na vyučovanie neformuluje. V tomto počte je viac ako dve pätiny učiteľov – mužov a skoro jedna štvrtina žien. Skoro jedna polovica respondentov, t. j. 45,16 %, si ciele na vyučovanie formuluje vždy, resp. väčšinou. Uvedené zistenia považujeme za znepokojivé vo vzťahu ku kvalite vyučovacieho procesu, pretože zastávame názor, že až vtedy, keď si učiteľ jasne uvedomí, čo má vo vyučovaní dosiahnuť, až potom môže zmysluplne voliť cestu k dosiahnutiu tohto stavu, t. j. rozhodnúť o rozsahu a usporiadaní učiva, o učebných činnostiach žiakov, o metodických postupoch, o didaktických pomôckach a o organizačných formách.

2.2 OBLASTI ZAMERANIA VYUČOVACÍCH CIEĽOV

Pre analýzu oblastí zamerania vyučovacích cieľov vo vzťahu k rozvoju jednotlivých zložiek osobnosti žiaka nám poslúžili odpovede respondentov na nasledujúcu položku z dotazníka: „Pre ktorú oblasť rozvoja osobnosti žiaka formulujete vyučovacie ciele?“ (môžete označiť viac oblastí v zhode so skutočnosťou).



Tabuľka 5 Orientácia vyučovacích cieľov

Oblasť rozvoja osobnosti žiaka	Ženy		Muži		Celkom	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kognitívne ciele	30	75,00	15	68,18	45	72,58
Afektívne ciele	12	30,00	8	36,36	20	32,26
Psychomotorické ciele	13	32,50	7	31,82	20	32,26

Zdroj: vlastné spracovanie

Pedagogickí pracovníci pôsobiaci v duálnom vzdelávaní uvádzajú, že v praxi formulujú ciele najviac pre rozvoj kognitívnej zložky osobnosti žiaka, až 72,58 % respondentov. Na to sú vhodné taxonómie B. Niemierka a B. S. Blooma. Pre rozvoj afektívnej zložky osobnosti žiaka formuluje ciele 32,26 % respondentov, čo považujeme za nízku hodnotu a vysvetľujeme to skutočnosťou, že na našich školách sa zanedbáva výchovný rozmer vyučovacieho procesu. Ciele pre rozvoj psychomotorickej zložky osobnosti žiaka formuluje tiež len 32,26 % respondentov. Je to prekvapivé zistenie, pretože pedagogickí pracovníci pôsobiaci v duálnom vzdelávaní by mali poznať taxonómie rozvíjajúce psychomotorickú zložku osobnosti žiaka, konkrétne taxonómiu M. Simpsona, taxonómiu PIMKAT, či taxonómiu A. J. Harrowovej. Uvedené zistenia vypovedajú o skutočnosti, že pedagogickí pracovníci pôsobiaci v duálnom vzdelávaní sa nevenujú dostatočne rozvoju psychomotorickej zložky osobnosti svojich žiakov.

ZÁVER

Výsledky prieskumných šetrení poukazujú na skutočnosť, že podľa názorov učiteľov bude žiak, ktorý sa bude pripravovať v systéme duálneho vzdelávania dostatočne kvalifikovaný pre trh práce a bude aj pomerne rýchlo adaptovateľný pre podmienky konkrétneho pracoviska. Jeho teoretické vedomosti a najmä praktické zručnosti budú prepojené na požiadavky praxe, čím sa zvýši zamestnateľnosť a duálne vzdelávanie bude pre neho jednoznačným prínosom. Preto odborným školám odporúčame zapojiť sa vo väčšej miere do systému duálneho vzdelávania, pretože duálne vzdelávanie je potrebným modelom, ktorý ponúka absolventom adekvátnu prípravu pre výkon povolania. Je významným nástrojom pre znižovanie nezamestnanosti mladých ľudí, ktorej hlavnou príčinou je nesúlad medzi zručnosťami absolventov škôl a potrebami zamestnávateľov. Významnú úlohu v tomto smerovaní zohráva aj príprava pedagogických pracovníkov aktívne vstupujúcich do systému duálneho vzdelávania. Zásadné odporúčania vyplývajúce z výsledkov našich prieskumných šetrení smerujú k:

- výraznejšiemu zapojeniu stredných odborných škôl do systému duálneho vzdelávania,
- inovácii školských vzdelávacích programov na odborných školách,
- zvyšovaniu úrovní teoretických poznatkov pedagogických pracovníkov pôsobiacich v duálnom vzdelávaní (učiteľov odborných predmetov, majstrov odbornej výchovy, inštruktorov a pod.) vo vzťahu k pedagogicko-didaktickým inováciám formou celoživotného vzdelávania, a to buď samoštúdiom, resp. účasťou na rôznych vzdelávacích aktivitách,



- účasti na inovačnom vzdelávaní pedagogických pracovníkov pôsobiacich v duálnom vzdelávaní priamo u zamestnávateľov,
- psycho-didaktickým inováciám v príprave budúcich pedagogických pracovníkov na ich pôsobenie v systéme duálneho vzdelávania.

Zastávame názor, že trendy profesijného vzdelávania v podobe systému duálneho vzdelávania sú perspektívou, ktorou možno do budúcnosti zabrániť tomu, aby absolventi technických odborov opúšťali svoju pôvodnú špecializáciu a odchádzali za prácou do iných, často pre nich neperspektívnych odborov. Uvedomujeme si tiež, že postupná transformácia odborného vzdelávania na systém duálneho vzdelávania na stredných odborných školách nie je záležitosťou krátkodobou. V záujme rozvoja systému duálneho vzdelávania by sa mala vrátiť česť a vážnosť jednotlivým povolaniam. Domnievame sa, že naznačené východiská zmien systému odborného vzdelávania sú kompatibilné s prístupmi v odbornom vzdelávaní štátov Európskej únie.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BAJTOŠ, Ján. 2000. *Didaktika odborného výcviku pre majstrov odbornej výchovy*. 1. vyd. Prešov : FHPV PU 2000. 161 s. ISBN 80-88885-86-8.
2. *Zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov*, [online], [cit. 2021-05-07], dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-61>
3. KOVÁČ, Ladislav - ŽITNÁKOVÁ, Michaela. 2015. *Systém duálneho vzdelávania – manuál pre zamestnávateľa, strednú odbornú školu a zriaďovateľa školy*. 2. vyd. Bratislava : Štátny inštitút odborného vzdelávania, 2015. 112 s. ISBN - neuvedené
4. MŠVVaŠ SR , 2018. *Systém duálneho vzdelávania*, [online] [cit. 2021-05-09], dostupné na: <https://www.minedu.sk/system-dualneho-vzdelavania/>
5. ČERNÁ, Barbora a i., 2020. *Správa o zabezpečovaní kvality odborného vzdelávania 2020 a prípravy v Slovenskej republike*, 1. vyd. Bratislava : ŠIOV, 2020. 58 s. ISBN 978–80–89247–69-1.
6. ZMEKOVÁ, Dagmar - LUKÁČOVÁ, Danka. Dual education in Slovakia under new conditions. In *Journal of Technology and Information Education*, 2019, roč. 11, č. 1, s. 5-11.
7. BAJTOŠ, Ján. 2020. Implementaion of the dual education system in vocational education in Slovakia. In *ICERI2020 Proceedings*, Sevilla : IATED Academy, 2020, s. 1890-1896.
8. BLOOM, Benjamin Samuel a i., 1956. *Taxonomy of Educational Objectives. The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain*. 1. vyd. New York : David McKay, 1956. 403 s. ISBN – neuvedené
9. NIEMIERSKO, Boleslaw. Taxonómia celów wychowania. In *Kwartalnik pedagogiczny*, 1979. roč. 24, č. 2, s. 67 - 68.



10. TUREK, Ivan. 2014. *Didaktika*. 3. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2014. 618 s. ISBN 978-80-8168-004-5.
11. HARROW, Anita J. 1972. *A Taxonomy of The Psychomotor Domain: A Guide for Developing Behavioral Objectives*. 1. vyd. New York : McKay, 1972. 190 s. ISBN – neuvedené
12. GRONLUND, Norman, Edward. 1981. *Measurement and Evaluation in Teaching*. 4. vyd. New York : Mac Millan, 1981. 597 s. ISBN-978-0023480201.
13. BAJTOŠ, Ján. 2013. *Didaktika vysokej školy*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition 2013. 398 s. ISBN 978-80-8078-652-6.
14. BAJTOŠ, Ján. 2020. Formulation of teaching objectives from the point of view of teachers of vocational subjects. In *INTED2021 Proceedings*, Valencia : IATED Academy, 2021, s. 398-403.

Ján BAJTOŠ, prof. Ing. CSc. PhD.
Vysoká škola DTI,
Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom
bajtos@dti.sk



CAREER EDUCATION OF PROFESSIONAL SERVICE MEMBERS IN HUNGARY (HUNGARIAN EDUCATIONAL AND TRAINING SYSTEM OF OFFICERS AND NON-COMMISSIONED OFFICERS)

Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY

KARIÉRNE VZDELÁVANIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV V MAĎARSKU
(MAĎARSKÝ VOJENSKÝ VZDELÁVACÍ A VÝCVIKOVÝ SYSTÉM DÔSTOJNÍKOV
A PODDÔSTOJNÍKOV)

Abstract:

The study provides an overview of the career and further training system of the professional officers and non-commissioned officers of the Hungarian Defence Forces. It describes the establishment of the National University of Public Service, including the Faculty of Military Science and Officer Training and the system of the non-commissioned officer training as well. Owing to the special nature of military higher education and vocational training, the system is tailored to the needs of the Ministry of Defence and of the Hungarian Defence Forces.

Keywords: *career education, further training, Hungarian Defence Forces, National University of Public Service, Non-Commissioned Officers Academy*

INTRODUCTION

The National Assembly adopted Act XXXVI of 2011 on the establishment of the National University of Public Service (2011. évi XXXVI. törvény). Three entities: Zrínyi Miklós National Defence University responsible for military higher education, the Police College in charge of law enforcement and police higher education and the Faculty of Public Administration responsible for public administration education merged into the National University of Public Service (hereinafter NUPS) (Siposné Kecskeméthy 2016, Siposné Kecskeméthy–B. Kalavszky 2018, 1278/2010. (XII. 15.) Korm. határozat).¹

The National University of Public Service's mission is to train professionals for the military, for public service and for law enforcement; to supply officers to military and law enforcement authorities; to establish the possibility of transition between the unifying career

¹ In order to accommodate the National University of Public Service, the Ludovika main building was renovated, the Ceremonial Hall, the Hall of Heroes were restored, an ecumenical chapel was constructed, the Orczy Garden and its surroundings were renewed. The renovated building of the Ludovika Academy was handed over to the National University of Public Service on March 31, 2014. Based upon the university initiative, according to the National Memorial and Piety Commission's proposal to Government Regulation No.104/2014, the former building of the Ludovika Academy was declared a historical place on March 25, 2014.



paths of public service (Self-evaluation report, 2018). The university is entitled to award degrees on the following branches of higher education: 1) public politics and public administration, 2) law enforcement, 3) military training, 4) national security, 5) international and European public service (2015. évi CXXXII. törvény).

Other additional tasks and special functional elements of the NUPS Act are further training in public service, training of public servants and military further training required to serve as a high-ranking officer in the Hungarian Defence Forces, and training and further training of civil personnel for national defence (NUPS Self-evaluation report, 2018. pp. 3-4). Through its educational and further training programs, the university's mission is to support the development of highly trained and efficient personnel in the fields of public administration, law enforcement, defence and other areas of public service.

As of today, NUPS has four faculties (the Faculty of Military Sciences and Officer Training, the Faculty of Law Enforcement, the Faculty of Public Governance and International Studies and the Faculty of Water Sciences), and four doctoral schools (Doctoral School of Military Science, Doctoral School of Military Engineering, Doctoral School of Public Administration, Doctoral School of Law Enforcement).

1 THE FACULTY OF MILITARY SCIENCE AND OFFICER TRAINING

The Faculty of Military Science and Officer Training² is led by the Dean; his tasks are supported by four deputy deans: for Education, for Science, for Academic and International Relations, and for Military Aviation. There are numerous departments to carry on the whole educational and training spectrum and to fulfil the requirement of Ministry of Defence and the Hungarian Defence Forces. There are specific Centres at the Faculty: the Foreign Language Training Centre, the Language Testing Centre, the Military Physical Education and Sport Centre and the Military Examination Centre. The Faculty has two institutes: General Staff Training Institute and Institute of Military Course Management (Figure 1).

² See detailed information at NUPS Faculty of Military Science and Officer Training official website.



Figure 1 Faculty of Military Science and Officer Training
 (Edited: Prof. Col. Klára Siposné Kecskeméthy)

The Faculty's main task is to train and educate professional military officers in the fields of infantry, armour, artillery, reconnaissance, military engineering, CBRN defence, maintenance, logistics, signalling, air defence and state aviation. Besides gaining the highest standard of professional education, cadets learn about the traditions and the commitment required, enabling them to deal with the greatest challenges of our decade. Our university is the only one entitled to provide BSc and MSc in military sciences and to educate military officers in Hungary. Owing to the special nature of these professions, education is tailored according to the needs of the Ministry of Defence and of the Hungarian Defence Forces (Dean's Report 2014, Academic Report, 2014).

Act CXXXII of 2011 and its amendments regulate the Bachelor and Master Degree programs of public governance and public administration, law enforcement, defence and military higher education and international and European public service (2011. évi XXXVI. törvény). There are four Bachelor Degree programmes in military higher education (Military Leadership, Military Logistics, Military Maintenance, State Aviation) and three Master Degree programmes (Military Leadership, Logistics of Military Operations, Military Maintenance) run (Table 1). In addition, the Faculty is engaged in the Defence Info-communication System Management Master Degree programme (2011. évi CXXXII. törvény).



Table 1 Military Bachelor and Master Degree Programs
(Edited: Prof. Col. Klára Siposné Kecskeméthy)

Bachelor Degree Programmes	Specializations	Master Degree Programmes
Military Leadership	infantry, reconnaissance, artillery, air defence missile, military and combat engineering, CBRN defence	Military Leadership
Military Maintenance	signal intelligence and electronic warfare, military information technology, telecommunication, military air traffic control, military aviation technical	Military Maintenance
Military Logistics	maintenance, military supply, military movement and transport, military finance	Logistics of Military Operations
State Aviation	state aviation, military aerospace controller	

The officers' training and education is carried out with the all-round support provided by the Ministry of Defence (MoD) as a customer. The Faculty personnel includes career and contract service members, civil servants, part-time workers, and volunteer operational reservists.

The Bachelor Degree programmes of the Faculty are state-funded and education is conducted in the form of 8 semesters. Only Hungarian citizens between the ages of 18 –25 can be admitted to army and air force officer education. The candidates must comply with health, mental and physical fitness requirements, and, as part of the admission procedure, they have to attend an orientation interview. The Admission Committee examines the applicant's general awareness, commitment to the military career, communication skills, behavioural culture, as well as the appearance. A basic requirement of the admission to the Faculty's Bachelor Degree programmes is the state-recognized level B2 (formerly Intermediate) complex (formerly type C) language certificate or an equivalent document of an English language exam (from 2020 German and French, too). On the Faculty's Bachelor degree programs only cadets are to be taught, their status is governed by specific Acts (2011. évi CXXXII törvény, 2012. évi CCV. törvény). A cadet is a student who chooses the professional military career, after a successful admission signs a scholarship contract with the Hungarian Defence Forces, and has a cadet military service status. Cadets of the military higher education get clothing, food, housing, medical care, a regular monthly basic salary, educational supplements and other allowances, as well as textbooks, and teaching-tool support. Living in the dormitory is mandatory for cadets.



In the Military Leadership Bachelor degree program, different specializations are available: infantry, armour, reconnaissance, artillery, military engineering, air defence missile and CBRN defence. Graduates of this program with the acquired military, professional leadership skills and their qualifications are entitled to lead and to organize the work of different military subunits. During the training, students learn how to plan, organize and manage daily activities and the training of subunits. The cadets possess modern information and military technical expertise, professional, pedagogical, theoretical knowledge of management. All students conduct a professional training at different levels of the Hungarian Defence Forces. The educational requirement to be met is the professional practice/training for a period of 8–16 weeks outside the institution. Cadets get language training and are prepared for intermediate or advanced special language examinations in accordance with the training and education requirements. In order to obtain the diploma, the cadets have to possess at least one intermediate level, state-approved foreign language examination or NATO STANAG 6001 2222 monolingual type military language exam in English.³

The three Master Degree Programs – Military Leadership, Military Maintenance, Logistics of Military Operations – are state-financed; the education lasts for 2 semesters. Only officers with a rank of captain and/or major can apply. Candidates must have the permission of the Chief of Defence Staff prior to the admission procedure, as well as a basic examination of public service. As part of the master degree admission procedure, an interview takes place. The two-semester-long military leadership program aims at training military leaders (senior officers) who are capable of successfully commanding military organizations based on their advanced skills in military science, management sciences, social sciences, natural sciences, technical sciences, theoretical and practical methodological knowledge, professional skills, and at least a command of one foreign language. Graduates are able to operate at a high level within international environments (NATO, EU, UN, OSCE, etc.) as staff officers or in other executive positions.

It is important to mention that a professional consultation and conciliation has begun on the modernization and transformation of career and further training system of the professional officers. This entails changes in the training system and structure in Bachelor and Master Degree Programs, and in training and further training courses. A working group was formed in 2020 autumn, in which representatives of professional organizations of the Ministry of Defense, the Hungarian Defence Forces and the Faculty of Military Science and Officer Training work together.

³ See detailed Admission information to the Military Science and Officer Training Faculty.

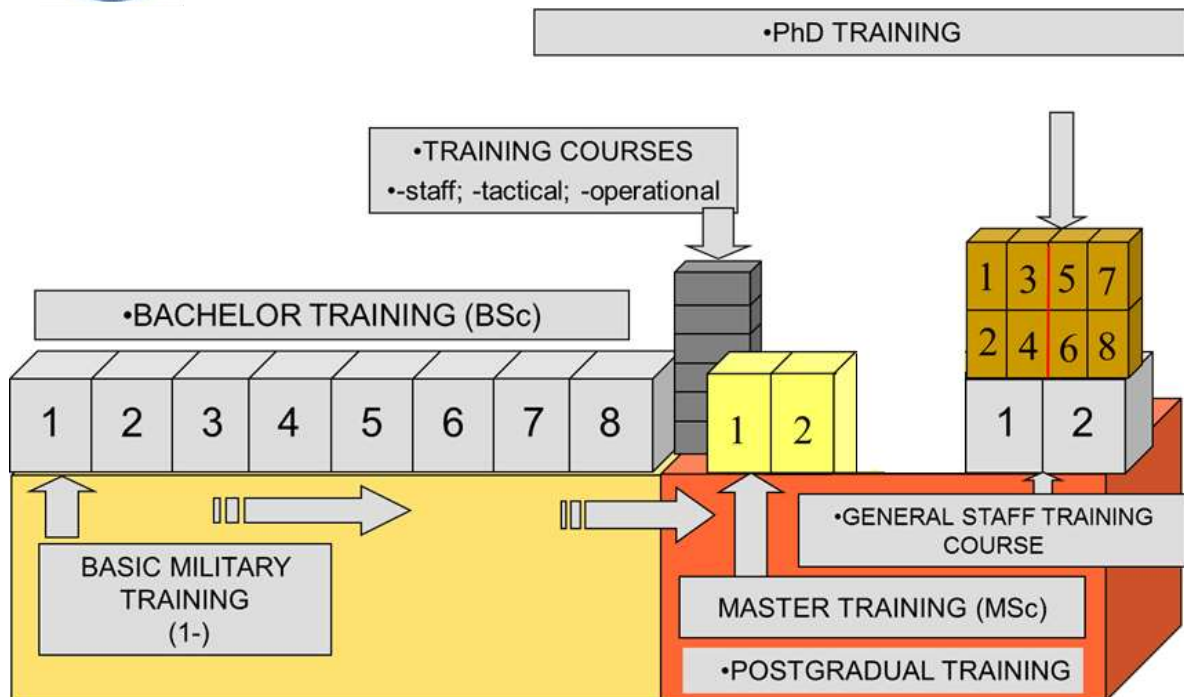


Figure 2 Officer training system
 (Edited: Prof. Col. Klára Siposné Kecskeméthy)

1.1 Career and further training courses

The 9/2013. (VIII. 12.) MoD decree regulates and lists the career and further training courses as follows: 1. professional, static courses, 2. professional and further training courses (Harris, information protection, GIS etc.), 3. different types of retraining courses: military equipment retraining (As-350 helicopter), specialized and other target courses (knowledge extension courses). There are three types of the so-called professional, static courses: 1. Operational, 2. Staff Officers Tactical, and 3. Basic Course for officers who do not have military higher educational degree (BSc or MSc). According to 26/A. § of the abovementioned decree the personnel during their military career is required to complete these courses (9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet).

The completion of the Basic Course for officers without having military higher educational degree is mandatory within 1 year of completing basic training. Failure will result in the termination of the service status. Prior to the appointment to a position of a captain, the officers have to accomplish the Staff Officers Tactical Course. A staff member holding a special position, having held the rank of lieutenant for at least two years, prior to his/her promotion to the rank of captain is also required to complete the course. Officers cannot be appointed or promoted without the successful completion of the Staff Officer Tactical Course. Prior to the appointment to a position of a lieutenant colonel the officers have to accomplish the Operational Course.



The staff member (officers) may, on the basis of an individual application, take a qualifying exam to be promoted to second lieutenant, first lieutenant, captain or major, as well as non-commissioned officers to staff sergeant, master sergeant or warrant officer.

1.2 Senior Military Leader Postgraduate Specialist Training Course

The highest level of in-service further training is the senior military leader postgraduate specialist training course which is also incorporated into the Faculty. This is the highest level of National Military Education that prepares selected military leaders (resident, foreign) for the responsibilities of strategic leadership and educates them on the development and employment of strategic power. The course lasts two semesters (11-month resident programme), and is equal to 60 credits (total number of lessons: 1800), General knowledge: 35 credits; Professional skills: 19 credits; Credit value of the thesis: 6 credits.

There are special requirements and conditions to be admitted to this postgraduate training course. The enrolment is based on the command of the Chief of Defence. Senior officers (Lieutenant Colonel, Colonel) of the Hungarian Defence Forces are conducted to the course. Basic requirements are as follows: a diploma obtained in any field of master's degree study, English STANAG 6001 standard 3333 or a complex advanced language exam supplemented by a military specialty in English; basic public governance and administration exam, an ECDL exam, valid national security clearance and valid health, mental and physical survey. In the curriculum field studies to NATO HQ Brussels, JFC Naples and a visit to the Balkan combined theatre of war are incorporated. CJEX is part of the program, and guest lecturers (military/defence attachés, NATO and EU officials, Hungarian Chief of Defence and Minister of Defence) are regularly invited. Upon graduation the course members are prepared for leadership positions (commanders, deputy commanders, chiefs, heads of departments) in the national strategic environment, or as advisors to the senior leadership of the Ministry of Defence, other government agencies, or in foreign militaries. Graduates regularly fill the highest positions in military services.

2 NON-COMMISSIONED OFFICERS' EDUCATION AND TRAINING

The Hungarian Defence Forces Non-Commissioned Officers Academy (hereinafter HDF NCOA)⁴ is a brigade-level non-combatant military organization, located in Szentendre, about 20 kilometres away from Budapest (Siposné Kecskeméthy, 2016). The academy provides education and training primarily for non-commissioned officers (NCOs). NCO education is carried out in two formats. Technicians are trained in a two-year, state-accredited cadet course to meet the requirements of their trade specialty. The attendees are recruited from among high school graduates (64/2017. (XI. 30.) HM utasítás). Personnel are also trained and

⁴ Detailed information can be found at Hungarian Defence Forces Non-Commissioned Officers Academy official website.



developed through internal HDF NCO courses. These students are experienced contract service members, who attend training with the support and recommendation of their commanders.

2.1 Non-commissioned officer two-year full-time training course

The military non-commissioned officer as a professional qualification is included in the National Training List: advanced level professional qualification, full-time system, high school graduation and diploma, four semesters (2 academic years) training. Hungarian citizens between the ages of 18 and 23 with no criminal record and an official moral certificate can apply for the two-year full-time training. Another important condition is the state-recognized B1 complex language exam in English, German or French, health, mental and physical fitness, (10/2015. (VII. 30.) HM rendelet) and the contribution to the verification of national security suitability.

In the first semester, basic training and the implementation of basic military tasks are carried out (peacekeeping skills, shooting training, tactics, military leadership skills, training methodological knowledge). During basic training, they acquire the basic knowledge that is essential for starting military service. The location of the basic training: Szentendre, Csobánka, Izbég. The final chord of the basic training is the military oath.

During the second semester, the duties of non-commissioned officers are performed: basic knowledge of Alliances, computer skills (ECDL course) and the acquisition of a type B driving license. In addition to the professional basic subjects, the semester ends with a 120-hour summer military exercise. In the 3rd and 4th semesters, the acquisition of a military vocational qualification takes place in the following areas: military finance, aviation safety, state aircraft repairer and state aircraft mechanic, and military IT system operator. Military expertise corresponding to the chosen specialization is acquired in two garrisons, the military finance (Honvéd Altiszt Katonai Pénzügy ágazat) and military IT system operator (Honvéd Altiszt katonai informatikai rendszerüzemeltető ágazat) specialization in the Szentendre garrison, the aviation safety, (Honvéd Altiszt repülésbiztosító ágazat) the state aircraft repairer (Honvéd Altiszt Állami légijármű szerelő) and state aircraft mechanic (Honvéd Altiszt Állami légijármű műszerész) in the Szolnok garrison.

In the third semester acquisition of professional theoretical and practical subjects; health and mental physical assessment is underway. At the end of the semester, a study progression order is set up, to choose a position after graduation. In the fourth semester professional theoretical and practical subjects are taught; there is a placement personal interview; professional internship takes place in the future, planned position (80 hours); and a joint final exercise with the officer cadets of the National University of Public Service is carried out. The two-year training ends with a complex professional exam, which consists of a general military (written, practical) and professional military (written, oral, practical) part.



2.2 Non-commissioned officer internal one-year full-time training course

The Hungarian Defence Forces NCO Academy also administers course-based trainings that does not give military qualifications. The internal one-year full-time training course (Acélkocka, Steel Cube) takes place in Szentendre and in the garrisons of the units involved in the vocational training. The application for the training is made through the Recruitment Offices, the condition of which is: a high school graduation and diploma, a moral certificate, and a suitable qualification at the physical, health and psychological examination of the Hungarian Defence Forces. The training begins with the basic military training, and then during the non-commissioned officer's basic course they acquire basic management knowledge, the knowledge which is essential for starting a career. This is followed by professional training, during which they receive professional practical training in the designated garrisons in accordance with their future position; in the garrisons of the units of the Hungarian Defence Forces is involved in vocational training. The one-year training ends with the non-commissioned officers' military oath in Szentendre and at the Hero's Square, Budapest.

2.3 Non-commissioned officer training

The non-commissioned officer training system consists of five levels (Table 2). Whether the candidate comes from the junior ranks or from civilian life, the requirement for becoming a non-commissioned officer is to complete the first step of the Steel Cube Non-commissioned Officer System, the Basic Non-commissioned Officer Course (Acélkocka 2019). Those coming from civilian life must first complete the basic military training, the junior ranks must take a Subunit Management Leadership Course.

Table 2 Non-commissioned officer training

(Source: Acélkocka, *Pályakezdő Altisztek Kézikönyve (PAKK)*, 2019, Zrínyi Kiadó, Budapest, 86 p. ISBN 978 963 327 795 9, Edited: Prof. Col. Klára Siposné Kecskeméthy)

Joint Senior Non-commissioned Course
Unified Warrant Officer Course
Advanced Non-commissioned Officer Course
Non-commissioned Officers' Basic Course
Subunit Management Leadership Course

The advanced non-commissioned officer course is a condition for promotion to the rank of master sergeant. The completion of the Unified Warrant Officer Course is the basic requirement of the promotion to the rank of warrant officer 3 (Table 3). The Joint Senior NCO Course is the highest level of non-commissioned officer training. Graduates are selected and designed for warrant officer 1 commanding flag positions in military organizations (Acélkocka p. 21.).



Table 3 Conditions for non-commissioned officers' promotion

(Edited: Prof. Col. Klára Siposné Kecskeméthy)

The rank to be achieved	Condition for promotion
Staff Sergeant	Qualifying exam
Master Sergeant	Qualifying exam, assignment to the position
Warrant Officer 3	English basic complex exam, Qualifying exam, Unified Warrant Officer Course, assignment to the position
Warrant Officer 2	Qualifying exam, assignment to the position
Warrant Officer 1	Joint Senior NCO Course, assignment to the position

CONCLUSION

The study provided an overview of the career and further training system of the professional officers and non-commissioned officers of the Hungarian Defence Forces. It described the establishment of the National University of Public Service, including the Faculty of Military Science and Officer Training, as the only Hungarian institution in military higher education, as well as military career and advancement courses. The Faculty of Military Science and Officer Training has Bachelor and Master Degree Programs, career and further training courses in order to provide highly qualified professional service members for the Hungarian Defence Forces. The study described in detail the non-commissioned officer training system. Military higher education and vocational training is provided and tailored according to the needs of the customer, the Ministry of Defence and of the Hungarian Defence Forces.

BIBLIOGRAPHY

- 1278/2010. (XII. 15.) Kormányhatározat a Nemzeti Közsolgálati Egyetem létrehozásáról. [1278/2010 (XII. 15.) Government Decision on the establishment of the National University of Public Service]
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról. [Act CCIV of 2011 on national higher education]
2011. évi XXXVI. törvény a Nemzeti Közsolgálati Egyetem létesítéséről. [Act XXXVI of 2011 on the establishment of National University of Public Service]
2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közsolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról. [Act CXXXII of 2011 on National University of Public Service and public service, law enforcement and military higher education]
2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról. [Act CCV of 2012 on the legal status of defence forces]



9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról. [9/2013. (VIII. 12.) Decree of Ministry of Defence implementation of certain provisions of Act CCV of 2012 on the legal status of military personnel]

2015. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény és a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény módosításáról. [Act CXXXII of 2015 on amendment of Act CXXXII of 2011 on National University of Public Service and public service, law enforcement and military higher education

10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról. [10/2015. (VII. 30) Decree of Ministry of Defence on medical, mental and physical fitness for military service and the review procedure]

64/2017. (XI. 30.) HM utasítás a katonai toborzás rendjéről. [64/2017. (XI. 30.) Instruction of Ministry of Defence on the order of military recruitment]

Acélkocka, *Pályakezdő Altisztek Kézikönyve (PAKK)*, 2019, Zrínyi Kiadó, Budapest, 86 p. ISBN 978 963 327 795 9

Academic Report 2014, Budapest, 2014. 173 p.

Admission information to the Military Science and Officer Training Faculty, [cit. 2021-03-1]. Available at:

http://www.felvi.hu/felveteli/egyetemek_foiskolak/IntezmenyiOldalak/szervezet.php?szer_id=844

Faculty of Military Sciences and Officer Training Dean's Academic Report, Budapest, 2014. 17 p.

Honvéd Altiszt Állami légi jármű szerelő, [cit. 2021-03-10]. Available at: https://www.mhaa.hu/html/allami_legijarmu_szerelo.html

Honvéd Altiszt Állami légi jármű műszerész, [cit. 2021-03-10]. Available at: https://www.mhaa.hu/html/allami_legijarmu_muszeresz.html

Honvéd Altiszt katonai informatikai rendszerüzemeltető ágazat, [cit. 2021-03-10]. Available at: https://www.mhaa.hu/html/katonai_informatika.html

Honvéd Altiszt Katonai Pénzügy ágazat, [cit. 2021-03-10]. Available at: https://www.mhaa.hu/html/katonai_penzugy.html

Honvéd Altiszt repülésbiztosító ágazat, [cit. 2021-03-10]. Available at: https://www.mhaa.hu/html/repulesbiztosito_agazat.html

Magyar Honvédség Altiszti Akadémia, [cit. 2021-03-12]. Available at: <https://www.mhaa.hu/>



Military Science and Officer Training Faculty *Dean's Report to the Senate*, Budapest, 2014. 17 p.

National University of Public Service, *Self-evaluation report for the institutional evaluation of the European University Association*, 2016. 53 p.

National University of Public Service, *Self-evaluation report for the institutional evaluation of the European University Association*, 2018. 53 p.

National University of Public Service Academic Yearbook 2018/2019. Budapest. 37 p.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, [cit. 2021-02-10].
Available at: <https://hhk.uni-nke.hu/>

SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára. 2016. *A katonai felsőoktatás és a tiszthelyettesképzés/altisztképzés elmúlt negyedszázada*, In: *A Magyar Honvédség negyedszázada, Honvédségünk a rendszerváltástól napjainkig*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 447 p. ISBN 978 963 327 693 8

SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára – B. KALAVSZKY Györgyi. 2018. *A Ludovika egykor és most*, Zrínyi Kiadó, 359 p. ISBN978 963 327 777 5

TAKÁCS Attila–SZABÓNÉ SZABÓ Andrea–TÖLL László. 2021. *A Magyar Honvédség szárazföldi haderőnemének jövője a nemzeti tisztképzés modernizációjának tükrében*, *Honvédségi Szemle*, 2. sz. pp. 27–43.

Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, Prof. Col. CSc

National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training,

Military Geography and Topography Group

Phone: +361-432-9000/Ext. 29-029

E-mail: siposne.keckemethy.klara@uni-nke.hu

ORCID: 0000-0002-4150-7823



MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN VOCATIONAL EDUCATION AT THE CENTER OF THE GLOBAL COVID-19 PANDEMIC

Zdzisław LUDZIEJEWSKI

Abstract:

The dynamically progressing civilization development with all its positive and negative signs and the accompanying broadly understood social changes since the end of 2019 have been shaken by a powerful civilization crisis, which is the global pandemic with the COVID-19 virus in the very center. This caused a sudden turn in the functioning of societies, forced into absolute isolation. COVID-19 has suddenly stopped its activities in many areas of community life with its mass death toll on humanity, leaving only those who have been thrown to fight the pervasive pandemic. This became an inspiration to signal in the article how in this situation the education system was suddenly and necessarily rebuilt, technical and organizational possibilities were adjusted and its effectiveness was analyzed.

Keywords: *Globalization, security, threats, COVID-19 epidemic, remote education, innovation in education, quality and effects of virtual education,*

INTRODUCTION

The civilizational momentum as the nature of human development is a confirmation of today's society, which from the simplest human action has reached the stage of global society, constituting the final limit of sociological analysis.

The society as a whole was perceived by the classics of the nineteenth century sociology from Comte or Spencer as the subject of a continuous process of evolution or social development, the intensity of which assumed a globalized character at the end of the twentieth century. an extremely complex and demanding terrain, which generates the need to develop not one, but many well-thought-out approaches (strategies) adequate to places, times, types of threats and people who may be affected by the given threats or is already happening so¹. The globalization process was seen on the one hand as a source of troubles in the modern world, but also as an opportunity to overcome them. At the root of the fascination with globalization, however, lies the real social process associated with the expansive development of modern social formation, as noted by Anthony Giddens². Unfortunately, the progressive change of the world into one "global village" brings with it also those phenomena that revise the positives of the globalization process of societies. The emerging new

¹ Barbara Wiśniewska-Paž, red., *Współczesne zagrożenia-bezpieczeństwo-edukacja. Czyli jak uczyć społeczeństwo zasad bezpieczeństwa.*, Socjologia LXX (Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2018). s.9.

² Piotr Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa* (Kraków: Wydawnictwo Znak, 2002).s.582.



disruptions in the functioning of societies concern, inter alia, the emerging new forms of threats that violate important needs related to security, or rather the occurrence of its opposite phenomenon, which is the danger

SECURITY, DANGER

Security is a basic human need, hence the immanent thread of the development of societies and cultures, as indicated by the analysis of history, has been and is the creation of such conditions of existence that they would be safe. The process of satisfying this one of the basic human needs is disturbed by an opposing factor that causes threat and danger. What is a danger, often equated with a threat - this term has many definitions in science depending on how the definer perceives its essence and scope. A hazard is generally defined as a situation in which there is a probability of a dangerous state for the environment³.

Concepts and views as well as concepts about hazards and safety are constantly evaluated over time. They are constantly verified by the authors of the concept and their followers or adversaries. This is due to the fact that security and its need as a response to the threat is and will be an inseparable part of the lives of individuals and groups with a micro-, meso- and macrostructural range, closely related to the creation and functioning of various types of institutions (including the state), as well as social, cultural, economic and civilization development taking into account a wide range of dysfunctions and problems of various grounds, causes and consequences⁴. Recent years have been a period of increased interest in science and politics in both subjective and objective security, which is greatly influenced by the dynamics of changes in international relations and the growing new economic powers.

A global approach to the broadly understood reality influences the setting of new paradigms and development trajectories. It becomes particularly important in conditions of high uncertainty and disappointment when the current development models and development policy, stressed by the ruthless influence of competition in the social, economic and political dimensions, fail. One of the approaches to security is the so-called The "Copenhagen School" distinguishes five main areas of modern security after B Buzan: economic security, security, social security, environmental security, political security and military security⁵. Further on, referring to security as the certainty of existence and survival, the preservation of life, functioning and development, maintenance of the social role in communities, I will pay attention to the sudden and global events that started at the end of 2019, which resulted in or unexpectedly forced defensive actions against aggressive COVID-19 pandemic. The sudden and large-scale impact of the SARS-CoV-2 coronavirus initiated in the Chinese Woohan, sowing the death toll among people, immediately forced the reconstruction of the existing models of functioning of societies in China and the whole world in a dramatic everyday life. The massive number of deaths, reaching thousands of people dying a day, inefficiency of burial services, chaotic attempts to organize the processes of controlling the dramatic situation, the sudden and absolute necessity to isolate society from

³ Jacek Pawłowski, Bogdan Zdradowski, i Marian Kulickowski, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa* (Warszawa: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2021).

⁴ Barbara Wiśniewska-Paź, red., *Instytucje Edukacyjne-Zagrozenia-Bezpieczeństwo. Konteksty prawne, społeczne, edukacyjne i zdrowotne*. (Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2018).s.9.

⁵ Marek Leszczyński, „Bezpieczeństwo ekonomiczne w dobie hiperglobalizacji”, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 47(3/2016) (2016): 82–90, <https://doi.org/10.15584//nsawg.2016.3.5>.



the further spread of the plague, also forced the necessary reconstruction of the education system at all levels, starting with preschool children at schools ending in order not to block the functioning of the education system for an indefinite period of time.

THE COVID-19 PANDEMIC AND EDUCATIONAL CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION

The raging epidemic over time, systemically controlled in an institutional manner, in the face of the need to ensure security, forced the necessary isolation of society as a way to limit the spread of the deadly SARS-CoV-2 coronavirus. The institutions responsible for the day-to-day functioning of the community systematically outlined the possibilities of their further, relatively safe functioning, so as not to block life completely. It is also for this reason that the education process for the continuity of education during the pandemic has been transferred entirely to virtual platforms.

Educational institutions have been closed to learners, judged to be one of the many possible sources of the mass spread of the deadly coronavirus. E-learning has emerged as a new and safe educational environment during the pandemic, not as one of the ways to use it, but a necessity, showing on the one hand more intensified new opportunities for the development of both learners and learners, unfortunately revealing the visible lack of technological, organizational and economic preparation for such a circumstance. Although those exercising institutional or organizational supervision over educational units with great commitment joined the cooperation with executive units, it is impossible to implement the educational process in a new dimension in a reliable and effective way if it was not taken care of in the preparation of multi-phase and long-term system solutions.

The pandemic hitting the teaching process at universities, exposing the existing organizational, technical and economic problems, has thus become a source of new scientific challenges for scientists and students themselves in the field of social research in the new reality. The unexpected impact of the COVID -19 pandemic forced the immediate need to accumulate the necessary technological and organizational changes, and this became the engine of social or even civilization changes in a situation where there was no preparation for such sudden changes. This applies to all areas of social life, including education in the on-line system, where it should be mentioned that the e-learning system as a system has been known and used in the educational process for many years, but the scale of its use was based on voluntary and randomness depending on the parties. This is evidenced, inter alia, by the fact that for five years, according to some sources, it is already possible to obtain degrees and diplomas using the on-line system⁶. Which did not happen before, if only due to the applicable law.

E-LEARNING- A COMPULSORY NECESSITY

The dramatic shock wave of the covid pandemic, spreading not only through some countries but even throughout the world, has already caused enormous havoc on the human species (according to official information only due to the SARS-CoV-2 coronavirus

⁶ Agnieszka Krzemińska, „Wszechnice się chwieją”, *Polityka-Tygodnik*, 09-6.10 2020, nr 40(3281) wydanie.



Since the beginning of the pandemic, about 3.5 million people have died worldwide, 167.5 million people are infected (data as of May 24, 2021). And this is not the end of the pandemic problems, which is confirmed by all the predictions of scientists and observers. The pandemic cataclysm caused by the SARS-CoV-2 coronavirus forced its functioning as such, educational system at all levels. The situation dictated by ensuring minimum safety in society, forcing absolute mass isolation where possible, resulted in the transfer of educational processes into virtual space. E-learning, semiotically reduced to forms of remote work, at a distance, during the ongoing pandemic, has become the main environment for education in a wide range. Previously, for many years it was one of the alternatives to traditional forms of education in the class-lesson system. In the ubiquitous educational practice, F2F (face to face) has so far been a complement, addition or addition.

Due to the pandemic situation, education faced entirely new and unprecedented challenges. Applications supporting group videoconferences, such as Google Class, Microsoft TEAMS, Skype, ZOOM, MOODLE, etc., were quickly used in the daily educational work of academics, at the same time giving each of them the opportunity to choose IT tools according to their needs. In addition, they were integrated with university systems used to service students (MS Office 365 plus USOS), which to a greater extent guaranteed the non-contact operation of the teacher-student-university system. The organization of the education and learning process has taken a completely new model.

Technological and IT giants such as Google, Microsoft, etc. are experiencing a dynamic boom. They propose more and more and better solutions that enable conducting classes with a wide spectrum of possibilities of using new tools in the remote teaching and communication process. At the same time, various luminaries of science in the face of the new reality, undertook research aimed at testing and determining e-learning readiness during the COVID-19 pandemic (e.g. student readiness, teacher readiness, infrastructure readiness, management support, school culture and trends direct learning)⁷ and analysis of the obtained data.

The results obtained in the research with the use of the Teddy and Swatman (2006) model were generally satisfactory in individual categories, although in the last case they indicated a visible deviation downwards. Research on broadly understood education versus reactions in pandemic reality generally confirms that the organizational solutions, plans, short-term and long-term plans have not foreseen for quite a long time the possibility of a situation with the consequences of the SARS-CoV-2 coronavirus, on a global scale. As I mentioned above, among others Research in the field of student readiness, teacher readiness, preparation of educational infrastructure and the tendency to direct learning, in a multidimensional approach, shows how significantly the approach to new forms of knowledge transfer has changed, both for learners and learners. Considering modern educational technologies and innovations in vocational education that technology and IT creators put to use at the present time, it is impossible to reflect on the questions that arise, the answers to which will allow you to outline the planes for the future of action, having new knowledge at your disposal today. practical about the social needs revealed by the COVID -19 pandemic and

⁷ Syamsul, Jamal, *ANALYSIS OF E-LEARNING READINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AT SMK NEGERI 1 TAMBELANG*, Jurnal Nalar Pendidikan, 2020 - 103.76.50.195, <http://103.76.50.195/nalar/article/view/16-22>



about the organizational, technical and economic possibilities on a scale that until now was virtually unimaginable.

Designing and building educational projects is inextricably linked with those they are meant to serve and be used by. The impact of the COVID -19 pandemic initiated immediate activity in many areas related primarily to saving lives, but also caused a movement in the field of social research, looking for answers regarding the behavior of society and the interactions that arose. Krzysztof Marcinkiewicz in "Pandemic and global isolation as a catalyst for the development of the information society on the example of remote education" tries to identify changes that are noticeable in the pandemic, and at the same time opens a discussion on the condition of digital competences in remote education. The author undertakes a preliminary study of the available data on this issue, analyzing the activities of the government and other organizations. The purpose of the presented content is to initiate a study of information society development indicators during the COVID-19 pandemic⁸.

MODERN TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN EDUCATION-NEEDS AND OPPORTUNITIES

Contemporary unstable pandemic reality, tightened or relaxed disciplines in everyday professional and social functioning, depending on epidemiological data, indicated the growing importance of the selection of IT tools in the education process and the diversity of their needs. As noted by P. Topol, new forms of "e-" education have developed, namely b-learning, m-learning, u-learning - meaning respectively: blended (mixed, hybrid), mobile (on mobile devices) and ubiquitous (ubiquitous).

In b-learning, the partial participation of face-to-face classes is essential, while both m-learning and u-learning can be successfully implemented completely remotely, which fits well in the current difficult pandemic situation. Ubiquitous learning is by definition a media, information and communication environment that "surrounds" the user, wherever he is. It is "always and everywhere" at your fingertips - it is "here and now"⁹. Education in the e-edition caused that e-learning changed the group education into individual education (each learner logs into classes individually in the e-system from anywhere, works individually, he / she takes credits and exams also in this mode The organization of the teacher-student distance learning process also takes into account the very important communication in the student-student horizontal system to enhance its effects.

The limitations resulting from the current threats, hindering contacts between students and teachers, force remote cooperation, the measurability of which should bring the best results. Writes about it, among others Mary Masterson (University of Limerick, Ireland) leading long-term online cooperation in foreign language learning between students of different countries and cultures¹⁰. Collective communication on e-learning platforms takes the form of synchronous communication (videoconferences, which have become a substitute for face-to-face classes, taking place so far within the university walls) and asynchronous communication (exchange of correspondence by e-mail). Many of the available platforms are

⁸ Krzysztof Marcinkiewicz i in., *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa : media i komunikacja społeczna*, Socjologia XXXI (Kraków,Wrocław: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, 2020).s.119.

⁹ Paweł Topol, „Metody i narzędzia kształcenia zdalnego w polskich uczelniach w czasie pandemii COVID-19 – Część 2, Dyskusja 2020”, *Studia edukacyjne*,59(2020).s.104.

¹⁰ Mary.Masterson, *An Exploration of the potential Role of Digital Technologies for Promoting Learning in Foreign Language Classrooms:Lessons for a Pandemic*,JET, 2020, 15,,14,s.83-96.



commercial (Blackboard, Frontier) and non-commercial (eg Moodle, Formal LMS, McTeams), based on open source code. They are distinguished by functionality and functions that allow them to be adapted to the requirements of specific universities or schools. However, the multitude of offers makes it very time-consuming, if not impossible, to get to know them in detail. The examples cited above are only selected from among many available offers, which makes it a real problem to make specific choices. The more so that specialists in the field of application and management of information technologies and IT network infrastructure in educational institutions must take into account both specific organizational solutions, take into account the methods and tools enabling their use, pay special attention to the features and functions of specific computer applications. Another important factor in the acquisition and implementation of newer and more effective IT tools in the educational process will be costs, which are more and more often mentioned by manufacturers, who have so far provided many products for free.

DIFFICULTIES OF EDUCATION IN EDUCATION

The COVID-19 pandemic has turned education into an area of entirely new and unprecedented challenges, on a multiple scale. The fact that didactics became obligatory on-line showed that many academic teachers are not prepared to conduct it with the use of a wide range of available IT tools and applications. This important issue was dealt with by Romaniuk, Łukasiewicz and Kohut in the study "Academic teachers in the face of crisis remote education".

The conducted research showed that remote education implemented in times of crisis, introduced suddenly, without prior preparation of academic teachers and universities, was a new, often difficult experience for all lecturers. Due to the necessity to use one's own equipment and home Internet access, as well as the lack of time to prepare classes adequately to the technical and substantive requirements of remote teaching, the quality of education depended on the competences and creativity of individual lecturers. The teaching process was also hampered by the students' lack of readiness to start studying remotely. Experiences related to the crisis distant education have become the participation of academic teachers of most universities, where so far such a mode of teaching accounted for a small percentage of didactic activity¹¹.

The multitude and variety of available applications that can be used in the educational process also forced the necessity of continuous improvement of the websites in technical matters. Educational units, according to their criteria and possibilities, make choices which, in their opinion, usually ensure the ongoing implementation of the educational process with minimal costs, with the hope of a quick return to its traditional model of education. The undertaken activities are embedded in ensuring the implementation of effective and efficient education, which is to exhaust the features of the goals set in the syllabus of subjects, enabling proper contact between the teacher, student and teacher. Classes conducted in this way should also be an attractive and valuable cognitive form of acquiring knowledge.

¹¹ Miłosz Wawrzyniec Romaniuk, Joanna Łukasiewicz-Wieleba, i Svitlana Kohut, „Nauczyciele akademicy wobec kryzysowej edukacji zdalnej”, *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 2020.



Undoubtedly, the university's IT Centers and Distance Learning Support Centers, university e-learning coordinators, proved to be very important technical and methodological support, serving academic teachers and students, compensating for the current shortcomings in the ability to conduct classes or participate in them using the e-learning platform. or IT and technical staff. Thanks to their work, accessible manuals and instructional videos for selected systems were created in a short time, in basic and advanced versions for teachers and students, available on the websites of educational units. This approach had a very positive effect not only on the ability to quickly learn new tools to be used in teaching, but also contributed to reducing stress in those whose skills in using IT tools were so far limited. It should be noted here that the videoconferencing systems used in education, especially those with low capacity, often for technical reasons only allowed for phonic contact between the teacher and students, causing stress on both sides. Important problems of education in the times of the pandemic inspired J. Pyżalski, who in the book "Education in the times of the COVID-19 virus pandemic" dealt with the response of the academic community to educational needs in the times of the pandemic. - Planet Earth has been trapped in the Escape Room.

Human tragedies, disease and death breed fear and paralyze. But they also evoke social sensitivity and willingness to help, care for the elderly and good education of children. Each day forces you to overcome many barriers related to wise, efficient and effective distance learning. It also causes educational and family problems. The handbook helps to understand and turns fears into conscious actions¹². The transfer of education to the virtual space, dictated by social security considerations in the face of the SAR-CoV-2 coronavirus pandemic, also resulted in the need to adapt to the scale of the necessary changes that were associated with it. These changes were of a formal and legal, infrastructural, methodological and organizational nature. During the implementation of educational tasks in the form of e-learning, problems with licenses and RODO also emerged, which was not without significance for all parties-participants of the educational process.

CONCLUSION

The contribution of an academic teacher's work in the case of e-learning is much greater than in classical education, and this also applies to students, which is associated with additional work in the area of navigating in the virtual space. Analyzes show that information and communication technologies, tools (ICT), in particular digital teacher competences and teacher education opportunities to learn digital competences, play a fundamental role in adapting to online learning during school closure activity due to COVID-19¹³. After the outbreak of the pandemic, many educational units quickly and efficiently began to carry out their tasks in the new conditions, using the potential they had so far in the technical, organizational and economic dimensions. A very important factor was the mental shift of

¹² "Edukacja w czasach pandemii" – strona prezentująca e-book: <https://amu.edu.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/edukacja-w-czasach-pandemii-e-book-dla-nauczycieli-na-nietypowe-czasy?> (dostęp:26.05.2021)

¹³ Johannes König , Daniela J. Jäger-Biela, Nina Glutsch, *Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany*, EUROPEAN JOURNAL OF TEACHER EDUCATION 2020, VOL. 43, NO. 4, 608–622



academic teachers and students as well as the remaining organizational structure of the university to work in virtual space.

A series of additional activities required by e-learning unfortunately required and requires more time to prepare for everyday educational everyday life. Involving the teacher and student throughout the teaching and learning process requires increased effort on both sides. As sociologists note, human activity during the pandemic has significantly changed in terms of quantity and quality. The related time of transformations in remote learning also raises questions - how not to get lost in the maze of new online work tools available on the market, how to increase e-culture at universities by supporting, in particular, the development of employees in this area. Everyone also hopes that the pandemic will end and that education will return in its traditional form, but certainly with the option of more extensive use of new and different tools and forms of cooperation. Education is not only knowledge, but also social competences, and you will not learn online those online, argue sociologists.

REFERENCE

Krzemińska, Agnieszka. „Wszechnice się chwieją”. *Polityka-Tygodnik*, 09-6.10 2020, nr 40(3281) wydanie.

Leszczyński, Marek. „Bezpieczeństwo ekonomiczne w dobie globalizacji”, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 47(3/2016) (2016): 82–90. <https://doi.org/10.15584//nsawg.2016.3.5>.

Marcinkiewicz, Krzysztof, Paweł Nowak, Dominika Popielec, i Magdalena Wilk. *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa : media i komunikacja społeczna*. Socjologia XXXI. Kraków,Wrocław: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego,Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, 2020.

Masterson,Mary *An Exploration of the potential Role of Digital Technologies for Promoting Learning in Foreign Language Classrooms:Lessons for a Pandemic*,*JET*, 2020, 15,,14,

Pawłowski, Jacek, Bogdan Zdradowski, i Marian Kuliczkowski. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2021.

Romaniuk, Miłosz Wawrzyniec, Joanna Łukasiewicz-Wieleba, i Svitlana Kohut. „Nauczyciele akademicy wobec kryzysowej edukacji zdalnej”. *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 2020.

Sztompka, Piotr. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak, 2002.

Topol, Paweł. „Metody i narzędzia kształcenia zdalnego w polskich uczelniach w czasie pandemii COVID-19 – Część 2, Dyskusja 2020”. *Studia edukacyjne*, 59(2020).

Wiśniewska-Paź, Barbara, red. *Instytucje Edukacyjne-Zagrozenia-Bezpieczeństwo. Konteksty prawne,społeczne, edukacyjne i zdrowotne*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2018.

Wiśniewska-Paź, Barbara, red. *Współczesne zagrożenia-bezpieczeństwo-edukacja. Czyli jak uczyć społeczeństwo zasad bezpieczeństwa*. Socjologia LXX. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2018.



Journal papers

Konig Johannes, Jager-Biela Daniela J., Glutsch Nina, *Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany*, EUROPEAN JOURNAL OF TEACHER EDUCATION 2020, VOL. 43, NO. 4, 608–622

Netography

Jamal, Syamsul, ANALYSIS OF E-LEARNING READINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AT SMK NEGERI 1 TAMBELANG, Jurnal Nalar Pendidikan, 2020 - 103.76.50.195, <http://103.76.50.195/nalar/article/view/16-22>

“Edukacja w czasach pandemii” – strona prezentująca e-book: <https://amu.edu.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/edukacja-w-czasach-pandemii-e-book-dla-nauczycieli-na-nietypowe-czasy?> (dostęp:26.05.2021)

Zdzisław LUDZIEJEWSKI, PhD eng.
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9616-0492>
University of Informatic and Management “COPERNICUS”
Ul. Inowrocławska 56
Poland
Email: zdzislaw.ludziejewski@wsiz.wroc.pl



SOUČASNÁ EDUKACE A ROZVOJ PŘÍSLUŠNÝCH PROFESNÍCH A KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ OZBROJENÝCH SLOŽEK ČR

Jan ZELINKA – Aleš BLAHUT

CURRENT EDUCATION AND DEVELOPMENT OF RELEVANT PROFESSIONAL AND KEY
COMPETENCES OF MEMBERS OF ARMED FORCES OF THE CZECH REPUBLIC

Abstract:

In their article, the authors present a brief excursion into the issue of education of members of the armed forces of the Czech Republic (excluding the General Inspectorate of Security Forces and Intelligence Services) to acquire basic professional and key competencies for service in these units and suggest ways to improve possible forms of education of these members.

Keywords: *education, armed forces, service, basic professional and key competencies, suggest ways*

ÚVOD

Nutností dokonalého zabezpečení bezpečnosti každého státu je aby příslušníci ozbrojených složek příslušného státu bezpečně a zejména na profesionální úrovni zvládli své příslušné profesní (odborné) a klíčové kompetence podle svého zařazení k jednotlivým složkám ozbrojených složek státu a v případě České republiky jsou to, pokud nebudeme brát v úvahu generální inspekci bezpečnostních sborů a zpravodajské služby, příslušníci Policie České republiky (P ČR), Vězeňské a Justiční stráže České republiky (VaJS), Celní služba (CS) a příslušníci armády České republiky (AČR).

Každá tato složka má svá profesní specifika a své vlastní klíčové kompetence, jejichž zvládnutí pak zabezpečuje, bezpečnost státu v mezích daných jeho bezpečnostní politikou.

Jako v každém státě je bezpečnostní politika České republiky vnitřní a vnější a z těchto pohledů či úkolů vyplývají i klíčové kompetence jednotlivých výše uvedených ozbrojených složek (bezpečnostních sborů) České republiky.

1 SOUČASNÁ EDUKACE V OZBROJENÝCH SLOŽKÁCH ČR

1.1 Formální vzdělání

Vzdělávání příslušníků ozbrojených složek ČR je jako každé jiné vzdělávání dospělých jednak formální, je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách, tedy pro příslušníky těchto složek uskutečňované v oficiálních středních a vyšších odborných



profesních školách, organizovaným jednotlivými ozbrojenými složkami samostatně, například Střední policejní školy v rámci Policie ČR, nebo Akademie Vězeňské služby ČR v rámci Vězeňské služby a Justiční stráže ČR nebo Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v rámci AČR. V našem případě zahrnuje i navazující vzdělávací stupeň, vysokou školu a v případě Policie ČR je to Policejní akademie České republiky v Praze, na které studují příslušné obory kromě příslušníků Policie ČR a možných mladých policejních adeptů i příslušníci Vězeňské a Justiční stráže, Celní správy a Vojenské policie a dále Universita Obrany v Brně pro příslušníky AČR a jejich možné nové adepty.

1.2 Neformální vzdělání

Neformální vzdělání se organizuje jak formou kurzů, seminářů, workshopů a podobně zpravidla ve vybraných prostorách příslušné složky (školící zařízení vlastní i jiných organizací ale i v klasických středních a vysokých školách jak vlastních, tak i veřejných a soukromých. Neformální vzdělání je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a zkušeností a nových kompetencí pro zdokonalování jednotlivců a celých kolektivů ale i pro další karierní postup.

1.3 Informální vzdělávání

Informální vzdělávání je učební proces získávání vědomostí a osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností jedince v práci, rodině a ve volném čase pomocí osobních a sociálních kontaktů. Sem můžeme zahrnout i sebevzdělání ale učící se jedinec nemá možnost si nějakým formálním způsobem ověřit kvalitu nabytých znalostí. To vzdělání je však neorganizované a nekoordinované příslušnými vzdělávacími institucemi.

2 DRUHY VZDĚLÁNÍ V OZBROJENÝCH SLOŽKÁCH ČR PRO ZÍSKÁNÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ

2.1 Kompetence

Tento výraz nejčastěji používáme pro schopnost zvládnout určitou činnost, situaci nebo funkci. Kompetence představují určitý souhrn, či soubor schopností, dovedností a vědomostí a jejich využití umožňuje jedinci zvládnout a používat své dovednosti a znalosti pro provádění příslušné činnosti nebo funkce. V ČR platí například Kompetenční zákon č. 2/1969 Sb., který stanovuje kompetence pracovníků veřejné a státní správy na jednotlivých ministerstev.

Kompetence příslušníků jednotlivých ozbrojených složek určují příslušné zákony a jiné legislativní předpisy. Tak u příslušníků Policie ČR je to zejména zákon č. 273/2008 Sb., o Policii ČR, zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a Justiční strážci ČR, definuje klíčové kompetence příslušníkům této složky, zákon č. 17/2012 Sb., O Celní správě ČR určuje kompetence celníkům a zákon č. 300/2013 Sb., o Vojenské polici řeší její kompetence, zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR řeší kompetence AČR a ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky předkládá nové kompetence všem ozbrojeným složkám.



Klíčové kompetence jsou znalosti a dovednosti, které jsou rozhodující pro budoucí plnohodnotné profesní uplatnění. Výše uvedené legislativní normy stanovují klíčové kompetence jednotlivých ozbrojených složek České republiky a z nich vychází i systém edukace těchto složek.

Aby příslušníci jednotlivých složek zvládli své klíčové kompetence, které jsou jim dány zejména zákony musí se s nimi nejprve seznámit a pak se naučit je ovládat. K tomu účelu musí všichni příslušníci složky absolvovat předepsané a požadované vzdělání.

a. VZDĚLÁNÍ PRO ZÍSKÁNÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCI V OZBROJENÝCH SLOŽKÁCH ČR

- a) Základní odborná příprava (ZOP) – je organizována samostatně jednotlivými složkami, nemá stejnou časovou dotaci ani obsahovou náplň. Například pro nové příslušníky Policie ČR je v trvání 12 měsíců, a kromě základní vojenské přípravy v podobě pořadové přípravy, tělesné přípravy, sebeobrany a střeleckého výcviku, která je na začátku této přípravy je hlavní náplní zvládnutí základních legislativních dokumentů ovlivňujících a určujících práci policisty, základy kriminalistiky, použití donucovacích prostředků a řešení modelových situací pro správnou činnost policisty při řešení zabezpečení bezpečnosti občanů i státu. Časová dotace a obsahová náplň ZOP ostatních ozbrojených složek je rozdílná a odpovídá konkrétním požadavkům kladených na příslušnou složku.
- b) Střední odborné a vyšší odborné školy – jsou organizovány příslušnou ozbrojenou složkou s cílem připravit nového příslušníka složky s uceleným středním nebo vyšším odborným vzděláním. Získání a osvojení klíčových kompetencí je díky delší době studia než u ZOP daleko důkladnější a stálejší
- c) Vysoké odborné školy – jsou nejvyšším stupněm poskytující vysokoškolské i odborné vzdělání a zabezpečují i celoživotní vzdělávání i vrcholové vzdělávání manažerů příslušných ozbrojených složek. Provádí i výzkum ve svých oblastech působení a spolupracují na vzájemných oblastech působení.

3 ZPŮSOBY PŘÍPRAVY NA ZVLÁDNUTÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ

Na to, aby příslušníci ozbrojených složek ČR dobře zvládli své kompetence je nutné nejen jejich znalost ale i dovednost při jejich používání a zejména tělesná, fyzická, psychologická připravenost. Při zvládání klíčových kompetencí je ve vzdělávání příslušníků jednotlivých složek uplatňován zejména princip:

- Učit studující pracovat s informacemi a vyhodnocovat je.
- Zvyšování internetové a komunikační dovednosti.
- Využívání vhodných metodických materiálů.
- Organizace práce studentů po skupinách.
- Využívání mezipředmětových vztahů.
- Učit studenty spolupráci a respektu k ostatním.



Všetchny tyto metody nebo základní principy výuky ke zvládnání základních kompetencí jsou podmíněny nejenom osobností a schopností příslušného studenta ale i působením okolí na něj, tedy působením vnitřních podmínek (skupina kolegů, spolupracovníci, nadřízení ale i vnější okolí tedy prostředí a lidé, mezi kterými má uplatňovat své klíčové kompetence.

3.1 Možné způsoby výcviku pro zvládnání klíčových kompetencí

a) Příprava na externí situace

Extrémní situace bývají často rizikové a jsou spojovány s pocity nejistoty a stresem. Mohou to být také situace, při kterých se jedinec ocitá na hraně mezi životem a smrtí. V takových případech se běžný způsob myšlení a naučené a zažité postupy stávají neúčinnými. Je proto potřeba uvedeného cvičícího co nejlépe připravit na jejich zvládnutí a perfektně jej připravit po tělesné i psychické stránce.

b) Příprava na stres a jeho zvládnání

V průběhu a po skončení fyzicky, ale také psychicky extrémně náročných situacích se u většiny lidí projevuje v určité míře **únava, vyčerpání** a někdy také **bolest**. Avšak i na tyto projevy fyzické zátěže se lze do určité míry připravit a pozitivně tak ovlivnit zvládnutí a překonání náročných situací.

Psychika člověka je zčásti dána dědičně a zčásti je ovlivněna učením a zejména výcvikem. Už při základním výběrovém řízení policistů i vojáků proto musí adepti podstoupit mimo jiné také psychologické vyšetření, jehož účelem je nalézt takové osobnosti, které mají předpoklady náročnou práci zvládnout. Některé specializované vojenské a policejní útvary mají při výběru příslušníků do svých řad ještě navíc svá vlastní přísnější kritéria, která musí každý zájemce splňovat. Správně vedený výcvik v průběhu služby pak psychiku jedince dále rozvíjí a jsou dotvářeny předpoklady pro zvládnání zátěžových situací.

Obecně se dá konstatovat, že podstatou psychologické přípravy je dosáhnout prostřednictvím tréninku a různých technik nácviku celkové **psychické připravenosti**, která hraje hlavní roli pro zachování psychického zdraví a uchování výkonnosti a spolehlivosti.

Příprava na extrémní situace probíhá převážně formou výcviku, při kterém jsou navozovány takové situace, které svými požadavky co nejvíce simulují náročné podmínky činností u ozbrojených složek. Příprava může být pojata komplexně nebo může být zaměřena pouze na jednu nebo více dílčích částí. Žádnou normou nebo předpisem není přesně dáno, kam až je možné zajít ve výcviku, který simuluje extrémní podmínky a zatížení. Aby však mělo zatížení vliv na kvalitu výcviku, měla by být míra zátěže skutečně extrémní.

Obecně se má tedy za to, že příprava by měla být zejména intenzivní a měla by obsahovat prvky neočekávanosti, nebezpečí a rizika tak, aby co nejvíce simulovala reálné situace, na které je zaměřena.



c) Další druhy prípravy

Mezi další druhy příprav, které by měl absolvovat téměř každý příslušník ozbrojených složek, patří zejména příprava taktická a střelecká. Dále je důležité, aby každý příslušník ovládal sebeobranu a podstoupil zdravotnický výcvik. Se základy těchto nezbytných dovedností se vojáci i policisté poprvé setkávají již na kurzu základní přípravy, respektive na základní odborné přípravě.

Podstatnou složkou přípravy je **sebeobrana**. Sebeobranou se rozumí ucelený systém prostředků určených k obraně zájmů chráněných zákonem. Sebeobrana je kombinovaný systém, který čerpá z bojových umění i úpolových sportů. Rozlišuje se sebeobrana osobní a profesní, která je určená právě pro bezpečnostní a ozbrojené složky.

Střelecký výcvik probíhá v základní podobě, stejně jako předchozí typy výcviku, již na nástupních kurzech. Součástí výcviku je jak teoretická, tak i praktická část, která spočívá, kromě nácviku samotné střelby, také v manipulaci se zbraněmi a střelivem. Tyto základní znalosti jsou dále rozšiřovány a zdokonalovány v rámci služební přípravy nebo na různých cvičeních.

Extrémní situace sebou často nesou riziko zranění, proto je nezbytnou součástí přípravy ke zvládnutí těchto situací i základní **zdravotnický výcvik**. Teoretickou formu tohoto výcviku je důležité kombinovat s praktickým nácvikem první pomoci. Nadstavbou základního výcviku jsou pak další speciální zdravotnické kurzy určené například pro předlékařskou péči v bojových podmínkách. Tímto typem kurzu je i kurz Combat Lifesaver, který je určen primárně pro vojáky, kteří míří na zahraniční mise.

Jedním z nejdůležitějších prvků výcviku policejních a vojenských jednotek a útvarů je **taktická příprava**. Ta je základním kamenem pro celý výcvik a promítá se do všech dalších druhů přípravy, proto by ji měl být věnován zvláštní prostor. U taktické přípravy se prolíná tělesná (fyzická) připravenost, sebeobrana a střelecká příprava s uplatňováním klíčových kompetencí v praxi. Taktická příprava se teoreticky i prakticky zabývá přípravou, plánováním a samotným provedením zákroků. Učí tedy, jak vhodně používat nabyté dovednosti a schopnosti při uplatňování řešení extrémních situací v různých prostředcích, jak správně vyhodnotit jednotlivé situace a zvolit nejvhodnější postup jejich řešení.

Mimo tyto poměrně univerzální druhy příprav, existují ještě **speciální typy**, které jsou odvozeny ze specifických činností jednotlivých útvarů a jednotek. Ty jsou rozvíjeny v rámci různých speciálních kurzů a cvičení. Patří mezi ně například příprava ve výškách, příprava topografická, výsadková příprava, příprava na obsluhu speciální techniky, řídičská příprava, ženijní příprava, příprava k přežití.



ZÁVĚR

To je jen stručný přehled toho jak je prováděna edukace v ozbrojených složkách ČR pro ovládnutí klíčových kompetencí příslušné složky. Výuka je zejména na středních školách a v ZOP prezenční a na vysokých školách prezenční a kombinovaná. Ale současná situace, kdy vzhledem ke „covidovým“ opatřením přešla veškerá výuka na distanční způsob výuky. Pro malé skupiny do 20–25 osob to není problémem, ale jakmile je skupina větší než 50 osob ztrácí distanční výuka na významu, protože učitel nemá ale ani nemůže mít přehled o tom, zda ho studenti sledují, protože se na obrazovku velký počet studentů nevejde. Ztrácí se i bezprostřední kontakt učitele a studenta při odpovědi a reakce na dotazy. Praktická výuka což je třeba tělesná příprava, střelecká příprava, sebeobrana, taktická příprava což je pro příslušníky ozbrojených složek jedním z nejdůležitějších způsobů získávání klíčových dovedností se nedá uskutečnit, protože se jedná o kontaktní výuku. Na druhé straně se však ukázala možnost přenosu informací po internetu a okamžitého kontaktu a nabízí se možnost připravit příslušnými velitelskými a řídicími orgány ozbrojených složek e-learningovou podporu samostatné přípravy příslušníků ozbrojených složek, kterým zákon ukládá zdokonalovat se sám ve svém osobním volnu. Vhodně zpracované podkladové materiály, a i možnost, jak si může kdokoli sám ověřit dosažené znalosti by umožnily, aby se mohli příslušníci ozbrojených složek zdokonalovat podle svých osobních možností i s možností konzultace příslušného tutora. Současná situace si žádá změnu zaběhaných postupů a připravit a aplikovat postupy nové, odpovídající současné situaci.

POUŽITÁ LITERATURA:

1. ANDRÁŠOVÁ, Jana: Příprava ke zvládnutí extrémních situací u ozbrojených složek, Diplomová práce, PA ČR Praha 2018
2. PLAMÍNEK, Jiří: Vzdělávání dospělých 2. rozšířené vydání. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele, Grada Publishing, Praha 2014, ISBN 978-80-247-4806-1
3. VETEŠKA, Jaroslav: Přehled andragogiky. Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých, Portál, Praha 2016, ISBN 978-80-262-1026-9
4. VETEŠKA Jaroslav a kol.: Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století, UJAK Praha, Praha 2014, ISBN 978-80-7452-047-1

Jan ZELINKA, PaedDr. Ing. Ph.D. (plk. v. v.)

Kontaktní adresa:

Policejní akademie ČR v Praze

Lhotecká 559/7

143 01 Praha 4 Česká republika

Email: zelinka@polac.cz

Aleš BLAHUT, pplk. Ing.

Kontaktní adresa:

Policejní akademie ČR v Praze

Lhotecká 559/7

143 01 Praha 4 Česká republika

Email: blahut@polac.cz



NÁVRH VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL V PREDMETE TRHAVINY A NIČENIE

Jaroslav KOMPAN

PROPOSAL FOR EDUCATION OF STUDENTS OF THE ARMED FORCES ACADEMY IN THE SUBJECT OF EXPLOSIVES AND DEMOLITIONS

Abstract:

The paper is aimed at determining the way - design of education of students of Armed Forces Academy ("AFA") of the military branch engineering support and EOD so that they could command and control explosive demolitions after graduating from AFA. The aim of the paper is to design the content and minimum range of topics focused on explosive demolitions which are needed by AFA students - potential engineer officers – for their future positions. The paper further develops the knowledge gained from domestic and foreign scientific and professional publications, studies, articles, departmental and alliance doctrines and regulations focused on explosive demolitions and training and education of engineering officers.

Keywords: *student, education, proposal, engineer support, explosives and demolitions.*

ÚVOD

Trhacie práce sú súčasťou ženijných prác plnených vševojskovými jednotkami aj ženijných činností plnených ženijnými jednotkami. Umožňujú viesť bojovú činnosť dynamickejšie, vo vyššom tempe, čo vytvára podmienky na aktívnejšiu a adekvátnejšiu reakciu na hrozby v priestore operácií. Ich využitie pomáha šetriť čas, sily a materiálne prostriedky [1]. „Využitie trhacích prác prináša do vykonávania ženijných prác flexibilitu, nesie však so sebou zvýšené požiadavky na odborne vyškolený personál. Predovšetkým na veliteľov, ktorí riadia trhacie práce, sú kladené vysoké nároky z hľadiska odborného vykonania práce, najmä však z bezpečnostných dôvodov. Pri neodbornom používaní výbušnín hrozí stále potencionálne nebezpečenstvo nielen pre osoby, ktoré s výbušnínami manipulujú, ale aj pre nezúčastnené osoby. Trhacie práce vykonané nesprávnym spôsobom môžu priniesť veľké straty na životoch a škody na vojenskom materiáli a technike, ba až nesplnenie bojových úloh. Toto riziko sa zníži ak sa dodržia stanovené pracovné postupy, a ak je personál na vykonávanie trhacích prác správne vycvičený. [2]“

Vychádzajúc s citovaných predpokladov môžeme teda tvrdiť, že bez odborne vyškoleného personálu, a to najmä veliteľov, s dôrazom na dôstojníkov, vykonávanie trhacích prác nemusí byť optimálne, čím môže byť ovplyvnené aj samotné dosiahnutie výsledného stavu operácií. Trhacie práce zväčša majú v každej konkrétnej situácii iný rozsah, ale postup



bude veľmi podobný. Na ich vykonávaní vo forme bojových trhacích prác sa môžu podieľať aj vševojskového jednotky, ale najzložitejšie, najdôležitejšie a najnáročnejšie trhacie práce budú plniť ženijné jednotky, čo považujeme za jednu zo špecifických spôsobilostí ženijnej podpory.

Preto je vhodné, aby ženijní dôstojníci zvládli celú problematiku trhacích prác, čím naplnia aj všeobecnú požiadavku na ženistu v rámci svojej odbornosti, na ktorú boli pripravovaní vzdelávaním a výcvikom v Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“). *„Ženista-profesionál má ovládať všetky druhy vlastnej ženijnej munície a ženijnej munície iných armád, zásady vykonávania trhacích prác pri plnení úloh týkajúcich sa ženijnej podpory, zásady ukladania a prepravy trhavín a zásady bezpečnosti pri práci s trhavinami. [3]“*

Uvedená požiadavka nadväzuje na požiadavku vzdelávania a výcviku ženistu, kde je stanovené, že ženista profesionál by mal získať v priebehu výkonu funkcie odborné vedomosti, potrebnú zručnosť a metodické návyky a musí byť schopný dobre obsluhovať ženijnú techniku a zverený materiál [3]. Dôvodom na zvládnutie týchto špecifik je samotné zameranie ženijnej podpory, ktoré je v podmienkach OS SR prioritované v súlade s vojenskou stratégiou na zabezpečovanie ženijných defenzívnych a ofenzívnych činností na podporu operácií, zneškodňovania nevybuchnutých výbušných prostriedkov a opatrení proti improvizovaným výbušným zariadeniam, zabezpečenie voľnosti pohybu, poskytovanie premostovacích prostriedkov, realizáciu horizontálnych a vertikálnych stavieb [4]. Pričom mnohé z týchto úloh je možné plniť aj za pomoci trhacích prác.

Vzhľadom na uvedené aspekty, je preto príspevok zameraný na stanovenie spôsobu – návrhu vzdelávania študentov AOS vojenskej odbornosti G30 (ženijná podpora a EOD) tak, aby dokázali po absolvovaní AOS v plnom rozsahu riadiť trhacie práce. Cieľom príspevku je navrhnúť obsah a minimálny rozsah predmetov zameraných na trhacie práce pre študentov AOS – potenciálnych ženijných dôstojníkov. Príspevok nadväzuje na získané poznatky z domácich a zahraničných vedeckých a odborných publikácií, štúdií, článkov, rezortných a aliančných doktrín a predpisov zameraných na trhacie práce a výcvik a vzdelávanie ženijných dôstojníkov.

1 OPTIMÁLNY ROZSAH KOMPETENCIÍ ŽENIJNÉHO DÔSTOJNÍKA

Trhacie práce sú tiež jedným zo spôsobov ničenia využívaných v boji. Ničenie je chápané ako zničenie stavieb, zariadení alebo materiálu ohňom, vodou, výbušninami, mechanickými alebo inými spôsobmi [5]. Výbušné ničenie ako súčasť trhacích prác má deštruktívne aj konštrukčné využitie. Medzi hlavné účely výbušného ničenia patria [2], [6]:

- prielom prekážok, čistenie priestorov a ničenie opevňovacích objektov,
- degradačné ovplyvňovanie pohybu nepriateľa ničením mostov, ciest a letísk,
- vytváranie zátarás, najmä ničením štruktúr v zastavanom priestore,
- likvidácia nevybuchnutých výbušných prostriedkov a munície,



- vyradzovanie zariadení a stavieb z prevádzky,
- príprava priestorov na vykonávanie ženijných konštrukčných prác,
- ťažba materiálu z miestnych zdrojov.

Ženijný dôstojník – absolvent AOS, by mal toto výbušné ničenie vo forme trhacích prác poznať, dokázať aplikovať v praxi, viesť výcvik a v neposlednom rade aj riadiť. Uvedená skutočnosť je determinovaná potenciálnym funkčným zaradením absolventa AOS – poručíka – ženistu, a to:

1. **veliteľ ženijnej čaty**, kde priamo plánuje a vedie výcvik podriadených v predmete „Trhaviny a ničenie“ [3], a zároveň môže byť potenciálnym predurčeným veliteľom ženijných skupín a oddielov, ktoré priamo vykonávajú trhacie práce, napr. deštrukčná skupina/oddiel [7].
2. **štábny dôstojník ženijného práporu**, kde plní úlohy v spojitosti s plánovaním výcviku, riadením operácií a vyhodnocovaní efektov činnosti ženijného práporu, vrátane realizácie trhacích prác. Zároveň môže byť záložným veliteľom ženijných skupín a oddielov.
3. **ženijný štábny dôstojník vševojskového práporu**, kde priamo plánuje, vyhodnocuje a koordinuje ženijnú podporu práporu, vrátane realizácie trhacích prác, so zameraním najmä na bojové trhacie práce [2].

Budúcu funkciu ženijného poručíka - absolventa AOS je ale veľmi zložitú vopred predvídať, a preto sa zdá najvhodnejšia príprava študentov AOS na výkon funkcie už vopred, počas štúdia na AOS. Vzhľadom na rozsah možných činností sa ako najkomplexnejšia zdá, s pohľadu trhacích prác, funkcia veliteľa ženijnej čaty, kde je najvyššia pravdepodobnosť, že sa ženijný poručík s riadením trhacích prác stretne, a to najmä pri riadení výcviku v predmete „Trhaviny a ničenie“, vrátane výcviku v trhaní s ostrou ženijnou muníciou (ďalej len „OŽM“).

Pri bližšom rozbere predmetu „Trhaviny a ničenie“ zisťujeme, že „*trhacie práce sa spravidla cvičia v rámci čaty. Teoretické cvičenia sa preberajú v špeciálne vybavenej učebni metódou výkladu a ukážky s vysvetlením.* [3]“ Pre definovanie kompetencií veliteľa ženijnej čaty je ale podstatnejší pokyn, že „*Na začiatku cvičenia vysvetlí veliteľ čaty vojakom čo to je nálož a na cvičnom náložive ukáže hlavné druhy náloží, vysvetlí charakteristiku náloží a pravidlá pre ich zostavenie.* [3]“ To znamená, že od veliteľa ženijnej čaty je priamo vyžadovaná znalosť, ktorú ďalej dokáže odovzdať v teoretickej aj praktickej rovine svojim podriadeným – vojakom - ženistom.

Rozsah tém je zobrazený v Tabuľke 1, pričom výsledným stavom výcviku v predmete „Trhaviny a ničenie“ je, že vojak ženista pozná prostriedky potrebné na vykonávanie trhacích prác, bezpečnostné opatrenia pri trhacích prácach a spôsoby ničenia pomocou výbušnín, vrátane ich praktickej realizácie [3].

Tabuľka 1 Témy v predmete „Trhaviny a ničenie“

P.č.	Názov témy	Obsah témy
1.	Trhaviny, nálož a ich zhotovenie.	Všeobecne o trhacích prácach, trhavinách a výbuchu. Všeobecne o náloží.
2.	Roznet ohňom.	Charakteristika roznetu ohňom. Zhotovenie časovaného roznetovača.
3.	Elektrický roznet.	Charakteristika elektrického roznetu. Zdroje elektrického prúdu. Schémy elektrických roznetových sietí. Zostavenie a zhotovenie elektrických roznetových sietí.
4.	Zásady bezpečnosti pri práci s trhavinami.	Zásady bezpečnosti pri práci s trhavinami a roznetovadlami.
5.	Trhanie dreva, ocele, tehlového a kamenného muriva, betónu a železobetónu.	Trhanie drevených prvkov. Trhanie oceľových konštrukčných prvkov. Trhanie konštrukčných prvkov z tehál, kameňa, betónu a železobetónu a predpäťého betónu.
6.	Trhanie hornín.	Použitie trhavín pre rozpojovanie hornín.
7.	Trhanie muriva a ničenie budov.	Spôsoby trhania budov. Ničenie továrenských tehlových komínov a veží.
8.	Ničenie mostov.	Spôsoby ničenia mostov. Ničenie podpier a mostných polí rôznymi spôsobmi trhania.
9.	Ničenie cestných komunikácií, tunelov a letísk.	Spôsoby ničenia ciest. Spôsoby ničenia tunelov. Ničenie vzletových a pristávacích dráh.
10.	Ničenie vodných stavieb a zariadení.	Ničenie priehrad, hydroelektrární, prieplovov, hrádz, žeriavov a stavieb nutných pre plavbu.
11.	Ničenie ochranných stavieb a nevýbušných zátarás.	Ničenie železobetónových a drevených zapustených ochranných stavieb. Zriaďovanie prechodov.
12.	Ničenie zbraní, vojenskej techniky, materiálu a zariadení.	Spôsoby znehodnotenia a ničenia materiálu.
13.	Trhacie práce vo vode.	Použitie trhavín pri trhaní ľadu a ľadových bariér. Prehľbovanie a čistenie dna riek, ničenie brodov.
14.	Ničenie železníc.	Ničenie železničného zvršku a ostatných objektov.

Zdroj: [3] Upravené autorom

Predmetnú Tabuľku 1 teda môžeme považovať za základ pre stanovanie profesiogramu ženijného dôstojníka – poručíka – absolventa AOS (Obrázok 1). Pričom jednotlivé témy môžeme na základe spoločných logických súvislostí zoskupiť do nasledovných skupín:

- A. Základy teórie výbušnín – pre tému 1. a 4.
- B. Bojové trhacie práce – pre témy 1., 2., 6., 11., 12.
- C. Výbušné ničenie zložitých stavieb – pre témy 1., 3., 5., 7., 8.
- D. Výbušné ničenie komunikácií – pre témy 9. a 14.
- E. Trhacie práce vo vode – pre témy 10. a 13.
- F. Rozpojiteľnosť hornín – pre témy 1., 9., 10.
- G. Základy elektrotechniky – pre tému 3.
- H. Základy statiky stavieb – pre témy 7. a 8.

Skupiny A – E môžeme klasifikovať ako nevyhnutné pre zvládnutie trhacích prác, pretože sú priamo zamerané na realizáciu trhacích prác na rôznych objektoch a v rôznych podmienkach.

Skupiny F – H môžeme definovať ako doplnkové, ktoré ženijnému dôstojníkovi umožňujú hlbšie pochopenie trhacích prác, čím je možné realizovať aj neštandardné riešenia, ktoré môžu optimalizovať vykonávanie trhacích prác.

Zároveň môžeme predmetné témy z Tabuľky 1 rozdeliť na základe odbornej náročnosti a vyžadovanej úrovne erudovanosti ženijného dôstojníka na:

1. Základná úroveň – témy 1. až 4., ktoré vytvárajú podmienky pre ďalší výcvik a vzdelávanie v predmete „*Trhaviny a ničenie*“, pretože sú pomocou nich budované základné vedomosti, ktoré sú nevyhnutné pri trhacích prácach. Ako doplnok k tejto úrovni môžeme považovať skupinu G, ktorá priamo rozvíja tému 3., pretože buduje základné znalosti v elektrotechnike.
2. Pokročilá úroveň – témy 5., 6., 11. až 13., ktoré ďalej rozvíjajú vedomosti získané v základnej úrovni, a zároveň prinášajú do trhacích prác aplikačnú rovinu, vrátane nutnosti dimenzovať a navrhovať spôsoby ničenia vhodné pre konkrétne materiály. Doplnkom tejto úrovne je skupina F, ktorá umožňuje lepšie pochopenie vplyvov výbuchu na ťaženie horniny, a tým vytvárajú podmienky pre aplikačnú rovinu.
3. Expertná úroveň – témy 7. až 10. a 14., ktoré vyžadujú od ženijného dôstojníka kreatívne myslenie v komplexných súvislostiach pri aplikácii trhacích prác na ničenie zložitých konštrukcií skladajúcich sa z viacerých materiálov. Zároveň je nutné zvládnuť zložitú organizáciu prác, vrátane pochopenia taktických súvislostí. Úroveň by mala byť doplnená skupinou H, ktorá poskytne ženijnému dôstojníkovi vedomosti, ktoré sú využiteľné pri optimálnom narúšaní statiky zložitých stavieb.

Uvedené rozdelenie predstavuje optimálny stav, kedy jednotlivé úrovne na seba nadväzujú, a tým je možné vytvoriť určitú plynulosť vo vzdelávaní a logické budovanie vedomostí aj praktických zručností.



Obrázok 1 Profesiogram ženijného dôstojníka v predmete „Trhaviny a ničenie“

Zdroj: Autor

K uvedeným témam, skupinám a úrovniam za nevyhnutné vyvrcholenie môžeme považovať vykonanie výcviku s OŽM. Vykonávanie výcviku s využitím OŽM je ale možné vykonávať „len pod vedením dôstojníka alebo praporčíka“ [3], pričom v momentálnom hodnotnom zbere OS SR boli praporčícke hodnosti zrušené. To znamená, že výcvik s OŽM môžu riadiť len dôstojníci. Toto je v čiastočnom rozpore s platným predpisom Žen-2-6/s, kde 2. novelou z 29. mája 2013, kde je stanovené, že trhacie práce vrátane výcviku s OŽM môžu okrem dôstojníkov a praporčíkov aj poddôstojníci, ale s podmienkou, že absolvovali „vojenské školy ženijného smeru, zároveň absolvovali výcvik v trhaní s OŽM a úspešne zložili záverečnú skúšku s príslušného predmetu. [1]“

Predmetná novela ale bližšie nedefinuje, čo znamená „príslušný predmet“, ani nestanovuje rozsah predmetu (počet hodín) a ich zameranie. Za podporný dokument môžeme považovať služobnú pomôcku SPJ-3-22/Výcv „Programy prípravy kurzu základných trhacích prác a kurzu pre riadenie trhacích prác v OS SR“, ktoré sú ale svojim zameraním určené pre zriaďovateľov, vykonávateľov a frekventantov predmetných kurzov [8] a nešpecifikuje oblasť vzdelávania budúcich ženijných dôstojníkov v podmienkach AOS.

Vzhľadom na definované kompetencie perspektívneho ženijného dôstojníka – absolventa AOS je preto vhodné stanoviť efektívny postup vzdelávania študentov AOS vojenskej odbornosti „ženijná podpora a EOD“, tak aby naplnil očakávania pri plnení ženijných úloh.

2 NÁVRH VZDELÁVANIA ŠTUDENTOV V PREDMETE TRHAVINY A NIČENIE

Na základe v predchádzajúcej kapitole definovaných tém výcviku, skupín a úrovni vedomostí, ale aj navrhnutého profesiogramu môžeme ako krok dosiahnutiu expertnej úrovne



navrhnuť vytvorenie dvoch „nových“ predmetov pre študentov AOS vojenskej odbornosti „ženijná podpora a EOD“. Predmety je vhodné zaradiť v druhom stupni vysokoškolského štúdia a to tak, že budú na seba plynule nadväzovať. Navrhovanými odbornými predmetmi sú:

1. **Trhaviny a ničenie I** – zameraný na zvládnutie základnej a pokročilej úrovne (Tabuľka 2).
2. **Trhaviny a ničenie II** – zameraný na zvládnutie expertnej úrovne (Tabuľka 3).

Tabuľka 2 Témy v predmete „Trhaviny a ničenie I“

P.č.	Navrhovaný názov témy	Zameranie
1.	Základy teórie výbušnín.	Výbušniny. Výbuch. Vlastnosti výbušnín.
2.	Nálože.	Náloživo používané v OS SR. Náloživo používané v NATO. Tvary a spôsoby umiestnenia náloží.
3.	Roznety.	Neelektrický roznet. Elektrický roznet. Špecifické typy roznetov.
4.	Trhacie práce.	Organizácia trhacích prác. Bezpečnosť pri manipulácii s výbušnami. Skladovanie a preprava výbušnín.
5.	Ničenie drevených konštrukcií.	Ničenie drevených hranolov a guľatín.
6.	Ničenie oceľových konštrukcií.	Ničenie oceľových plátov, tyčí a lán.
7.	Ničenie muriva, betónu a železobetónu.	Ničenie muriva a betónu. Ničenie železobetónu a predpätého betónu.
8.	Trhanie hornín.	Rozpojiteľnosť hornín a ťažobné triedy hornín. Špecifiká výbuchu pod zemou. Rozpojovanie hornín výbuchom (vrátane ťažby materiálu) Trhanie na vyhodenie.
9.	Ničenie opevňovacích objektov.	Ničenie ochranných stavieb. Prekonávanie prekážok pomocou výbuchu.
10.	Trhacie práce vo vode.	Špecifiká výbuchu vo vode. Ničenie plavidiel. Uvoľňovanie vodných tokov. Prehlbovanie dna vodných tokov.

Zdroj: Autor

Prirodzeným vyvrcholením predmetu „Trhaviny a ničenie I“ by bol praktický výcvik vo výcvikovom priestore alebo na ženijnom cvičisku. Doplnkom výcviku pre získanie praktických návykov pri práci s OŽM by mohlo byť vykonanie tzv. „Základného cvičenia“, to znamená zriadenie časovaného rozniecovača a odpálenie malej ostrej nálože [3], [9]. Zvládnutím



navrhovaných tém by mal študent dosiahnuť pokročilú úroveň v predmete, a tým ho môžeme považovať za pripraveného na absolvovanie predmetu „*Trhaviny a ničenie II*“.

Predmet „*Trhaviny a ničenie II*“ by mal byť zameraný do aplikačnej roviny, teda aby študenti dokázali získané vedomosti aplikovať do ničenia zložitých konštrukcií a stavieb.

Tabuľka 3 Témy v predmete „*Trhaviny a ničenie II*“

P.č.	Navrhovaný názov témy	Zameranie
1.	Zložité trhacie práce.	Organizácia zložitých trhacích prác. Špecifické postupy a bezpečnostné opatrenia. Škodlivé vplyvy výbuchu a ich znižovanie.
2.	Ničenie budov.	Základy statiky budov. Konštrukčné prvky budov. Ničenie rôznych typov budov. Projekt ničenia budovy.
3.	Ničenie komínov.	Základy statiky komínov. Konštrukčné prvky komínov. Ničenie rôznych typov komínov. Projekt ničenia komína.
4.	Ničenie komunikácií.	Ničenie cestných komunikácií. Ničenie železničných komunikácií. Ničenie objektov na komunikáciách. Projekt ničenia komunikačného smeru.
5.	Ničenie mostov.	Základy statiky mostov. Konštrukčné prvky mostov. Ničenie rôznych typov mostov. Ničenie železníc v spojitosti so železničnými mostami. Projekty ničenia mostov.
6.	Ničenie vodných stavieb.	Základy statiky priehrad. Konštrukčné prvky priehrad. Ničenie rôznych typov priehrad. Prielomová vlna. Projekt ničenia priehrady.
7.	Organizácia výcviku s OŽM.	Zásady vedenia výcviku s OŽM. Metodika vedenia výcviku s OŽM. Evidencia, preprava a skladovanie OŽM. Plán výcviku s OŽM.

Zdroj: Autor

Vyvrcholením predmetu by bolo vykonanie praktického výcviku s OŽM v spolupráci so ženijnými jednotkami OS SR. Tým bude naplnená podmienka vojenského predpisu Žen-2-6/s, ktorý pre získanie oprávnenia takýto výcvik vyžaduje. Predmet by mal byť ukončený



záverečnou skúškou, ktorá by napĺňala ďalšiu požiadavku predmetného predpisu, čím by boli študentom splnené všetky požiadavky na získanie oprávnenia na riadenie trhacích prác. Poslednou požiadavkou je dosiahnutie dôstojníckej hodnosti, do ktorej je študent AOS vymenovaný po úspešnom absolvovaní štúdia.

ZÁVER

Trhacie práce môžeme považovať za optimalizačný faktor, ktorý vplýva na efektívne plnenie ženijných opatrení. Trhacie práce svojou zložitou a vysokými požiadavkami na bezpečnosť ale vyžadujú príspevok vycvičeného personálu a vzdelaných veliteľov – ženijných dôstojníkov. Po splnení týchto požiadaviek môžeme tvrdiť, že trhacie práce budú mať v súčasnom operačnom prostredí dôležitú úlohu, najmä pri plnení bojových úloh, ale aj pri plnení úloh, kde ich uplatnenie nebolo tradičné, napríklad hasenie požiarov, či národný krízový manažment [10].

Návrh predmetov „*Trhaviny a ničenie I*“ a „*Trhaviny a ničenie II*“ vytvára pre študentov podmienky na získanie oprávnenia pre riadenie trhacích, čím je potenciálne posilnená a udržaná samostatná spôsobilosť ženijných jednotiek, ktorý budú v budúcnosti veliť, udržaná historická ženijná tradícia, a zároveň aj podporená požiadavka posilňovania vojenského charakteru AOS [11], [12].

Navrhované predmety odborne vzdelávajú a rozvíjajú budúcich ženijných dôstojníkov, a navyše môžeme hovoriť o výchovnej funkcii, pretože vyžaduje od študentov plnenie úloh s využitím OŽM, čo ich núti premýšľať v komplexných súvislostiach, preberať zodpovednosť za ostatných a prísne dodržiavať bezpečnosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] MNO. *Žen-2-6 Trhaviny a ničenie*. Praha: MNO, 1982.
- [2] KOMPAN, Jaroslav. 2020. *Bojové trhacie práce*. In: *Vojenské reflexie. Ročník 15 Číslo 1/2020*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2020. ISSN 1336-9202, s. 118 - 145.
- [3] VePS. *SPG-3-19/Žen Témy pre plánovanie bojovej prípravy ženijných jednotiek pozemných síl*. Trenčín: Veliteľstvo pozemných síl OS SR, 2007.
- [4] MO SR. *Vojenská stratégia Slovenskej republiky (Návrh)*. Bratislava: MO SR, 2017. Dostupné online: <<https://www.mod.gov.sk/materialy-a-dokumenty/>>.
- [5] ÚOŠKŠOK. *SOŠ 3680 Slovník termínov a definícií NATO*. Zvolen: Úrad pre obrannú štandardizáciu, kodifikáciu a štátne overovanie kvality, 2020. Dostupné online: <http://www.uosksok.sk/ext_files/O2/sos_3680.pdf>.
- [6] NATO. *ATP-3.12.1 Allied Tactical Doctrine for Military Engineering*. Brussels: NSO, 2016.



- [7] GŠ OS SR. *Žen 2-8 Vojenský predpis o metodike výcviku malých ženijných jednotiek, skupín a oddielov*. Bratislava: GŠ OS SR, 2009.
- [8] GŠ OS SR. *SPJ-3-22/Výcv Programy prípravy kurzu základných trhacích prác a kurzu pre riadenie trhacích prác v OS SR*. Bratislava: GŠ OS SR, 2014.
- [9] GŠ OS SR. *SPJ-3-7/Vševojsk Programy základných bojových zručností vojaka a malej skupiny (tímu) v rámci OS SR*. Bratislava: GŠ OS SR, 2009.
- [10] KOMPAN, Jaroslav. *Proposal of the perspective application of combat demolitions performed by military engineer units deployed in the elimination of the consequences of natural disasters within the framework of national crisis management*. In: *New Approaches to State Security Assurance: 15th Doctoral Conference proceedings*. Brno: University of Defence in Brno, 2021. ISBN 978-80-7582-104-1, s. 87 - 95.
- [11] MO SR. *Komplexné hodnotenie obrany Slovenskej republiky za rok 2019*. Bratislava: MO SR, 2020. Dostupné online: <https://www.mod.gov.sk/data/files/4087_komplexne-hodnotenie-obrany-slovenskej-republiky-za-rok-2019.pdf>.
- [12] MUŠINKA, Miroslav. 2020. *Možnosti hodnotenia bezpečnostných hrozieb*. In: *Vojenské reflexie. Ročník 15 Číslo 1/2020*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2020. ISSN 1336-9202, s. 82 - 98.

Jaroslav KOMPAN, mjr. Ing.

Katedra vojenskej taktiky a operačného umenia

Externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš, SR

jaroslav.kompan@aos.sk



MIESTO A ÚLOHA CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA V SYSTÉME NEFINANČNÝCH BENEFITOV VOJENSKÉHO PERSONÁLU

Pavel CZIRÁK

PLACE AND ROLE OF LIFELONG EDUCATION IN THE SYSTEM OF NON-FINANCIAL BENEFITS OF MILITARY PERSONNEL

Abstract:

The article informs about the importance of lifelong education in society and in the armed forces and frameworks in the system of non-financial benefits of professional soldiers. It presents its legislative starting points, acquaints with the state of education in the environment of the armed forces and points out its development needs. It evaluates the strengths and weaknesses of the current system of education of professional soldiers from the perspective of the concept of lifelong education and brings suggestions for overcoming them.

Keywords: *lifelong education, professional soldier, non-financial benefits*

ÚVOD

Človek sa počas celého svojho života prispôsobuje životnému prostrediu, v ktorom sa vyskytuje, aby mohol rásť, rozvíjať sa, množiť sa a v neposlednom rade, aby v ňom mohol proste prežiť. V procese evolúcie si vyvinul množstvo adaptačných mechanizmov, ktoré mu to umožňujú, jednou z nich schopnosť učiť sa. V kontexte poznatkov biodromálnej psychológie je možné konštatovať, že človek sa rozvíja a učí v princípe celý život. Osvojené vedomosti, zručnosti, návyky mu uľahčujú napĺňanie svojich záujmov a životných potrieb (19).

Ľudstvo si v priebehu vekov proces učenia inštitucionalizovalo ako prirodzený proces súvisiaci so spoločenskou deľbou práce. V súčasnej dobe s typickým turbulentným vývojom technológií, exponenciálnym rastom informácii a zhoršujúcou sa kvalitou životného prostredia si dôležitosť učenia sa v podobe formálneho či neformálneho vzdelávania stále viac uvedomujú aj zamestnávateľia. Väčšina ľudí v produktívnom veku trávi podstatnú časť svojho života v zamestnaní. Hodnota možnosť vzdelávať sa je dôležitá aj pre zamestnávateľov, ako jeden z pomocných nástrojov na zvýšenie efektívnosti organizácií, tak aj na strane zamestnancov, ktorí ju vnímajú ako jeden z dôležitých nefinančných benefitov (1).



1 CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE

Celoživotné vzdelávanie je moderná koncepcia vzdelávanie, ktorá si kladie fundamentálne ciele (2):

1. *celospoločenské ciele* sa orientujú na komplexný rozvoj ľudských zdrojov;
2. *individuálne ciele* sú zamerané na rozvoj osobnosti, na splnenie úloh a potrieb jednotlivca v ekonomickej a sociálnej rovine v súvislosti s uspokojovaním kolektívnych, sociálnych, ekonomických, politických, kultúrnych, edukačných a duchovných potrieb spoločnosti.

Podľa Rady Európskej únie celoživotné vzdelávanie zahŕňa každé vzdelávanie od vzdelávania a starostlivosti v ranom detstve až po obdobie po odchode do dôchodku vrátane celého spektra formálneho a neformálneho vzdelávania a informálneho učenia sa s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a kompetencie z osobného, občianskeho, spoločenského a/alebo profesijného hľadiska. V rámci celoživotného vzdelávania sa každá osoba považuje za subjekt vzdelávania; celoživotné vzdelávanie umožňuje všetkým osobám získať príslušné vedomosti na to, aby sa mohli ako aktívni občania zúčastňovať na živote znalostnej spoločnosti a na trhu práce, čím sa uľahčuje slobodná mobilita európskych občanov (4).

Slovenská republika vníma opodstatnenosť tejto koncepcie, ktorú zvýraznila prijatím zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Podľa tohto zákona celoživotné vzdelávanie sú 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 (3):

- a) školské vzdelávanie a
- b) ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.

Podstatnou súčasťou celoživotného vzdelávania je práve ďalšie vzdelávanie. V našich podmienkach je definícia ďalšieho vzdelávania určená zákonom (5), ktorý ju určuje ako vzdelávanie, ktoré umožňuje každému doplniť, rozšíriť a prehĺbiť si získané vzdelanie, rekvalifikovať sa alebo uspokojiť svoje záujmy alebo ktorým sa pripravuje na získanie stupňa vzdelania v školskom systéme. Ďalšie vzdelávanie sa uskutočňuje ako (5):

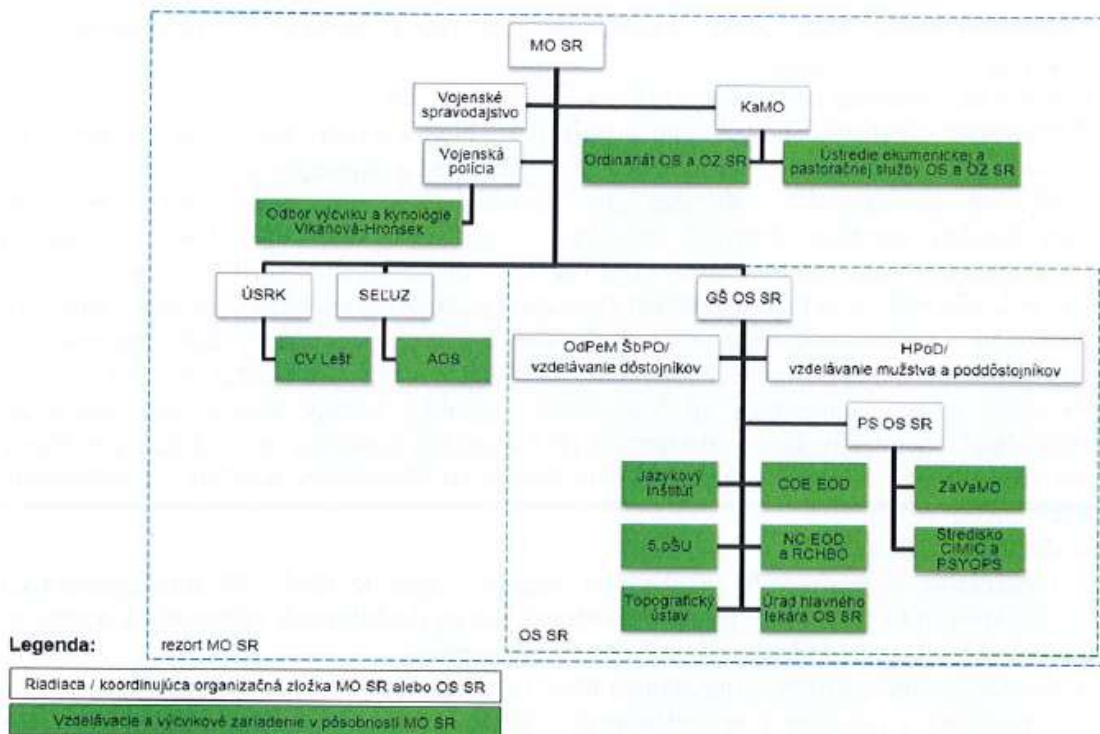
- a) vzdelávanie, ktorým sa jeho účastník pripravuje na získanie stupňa vzdelania; získanie vzdelania príslušného stupňa a vydávanie dokladov o získanom stupni vzdelania je v kompetencii základných škôl, stredných škôl a vysokých škôl podľa osobitných predpisov,
- b) odborné vzdelávanie a príprava, ktoré účastníkovi umožňuje rozširovať, prehĺbovať alebo obnovovať si vedomosti a zručnosti, získať spôsobilosť na vykonávanie činnosti; za odborné vzdelávanie sa považuje aj rekvalifikácia podľa osobitného predpisu; osvedčenie o získanom vzdelaní jeho absolventom vydávajú ustanovizne ďalšieho vzdelávania akreditované podľa tohto zákona,

- c) záujmové vzdelávanie, občianske vzdelávanie a iné vzdelávanie, ktoré umožňuje účastníkovi uspokojiť jeho záujmy a zapojiť sa do života občianskej spoločnosti; osvedčenie o absolvovaní vzdelávania jeho absolventom vydáva ustanovizeň ďalšieho vzdelávania, ktorá uskutočňuje vzdelávaciu aktivitu.

1.1 EDUKÁCIA V OZBROJENÝCH SILÁCH

Vojenské povolanie sprevádza v podstate permanentný proces edukácie, v rámci ktorej sa profesionálny vojak pripravuje na vedenie bojovej činnosti vo svojej odbornosti. Príprava profesionálnych vojakov predstavuje proces zahŕňajúci výchovu, vzdelávanie a výcvik a tvoria jeden z hlavných prostriedkov dosahovanie požadovaných operačných schopností armády. Zahŕňa v sebe individuálne a kolektívne formy prípravy a štruktúrne je členená na prípravu jednotlivcov, veliteľov, príslušníkov štábov a jednotiek (7, s. 11). Hlavným cieľom prípravy ozbrojených síl sformovať, rozvíjať a zdokonaľovať vojenskú odbornú pripravenosť a psychickú odolnosť, fyzickú zdatnosť a sociálnu, mravnú, intelektuálnu a kultúrnu vyspelosť každého vojaka na plnenie úloh ozbrojených síl (6).

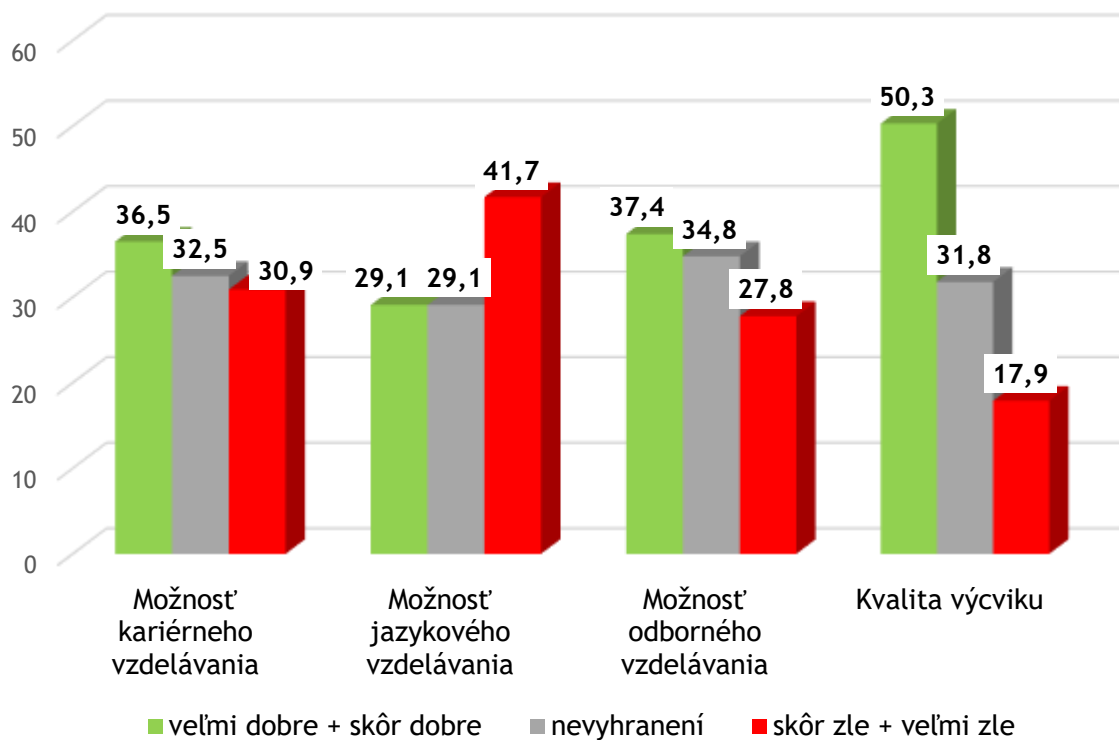
V rámci ozbrojených síl SR sa edukácia profesionálnych vojakov realizuje predovšetkým prostredníctvom odborného, kariérneho, jazykového vzdelávania, vojenského vyučovania a výcviku a osvetových aktivít. Medzi hlavné edukačné inštitúcie je možné zaradiť Akadémiu ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania v Martine, Centrum výcviku Lešť či Jazykový inštitút V Liptovskom Mikuláši.



Obrázok 1 Systém riadenia vzdelávania profesionálnych vojakov v rezorte Ministerstva obrany SR
 Zdroj: MO SR (8, s. 9)

Pri výskume v rezorte obrany v roku 2017 (9, s.12) bolo zistené, že profesionálni vojaci v oblasti vzdelávania prežívajú zvýšené napätie, pričom hladina tohto napätia bola pri jazykovom vzdelávaní (napätie - 1,77) štatisticky významnejšia než pri kariérnom (napätie - 1,24) a odbornom vzdelávaní (napätie - 1,33). Najmenšie napätie opýtaní vojaci vnímali pri kvalite vojenského výcviku (1,04)¹.

V roku 2019 ďalší výskum (10, s. 5) medzi profesionálnymi vojakmi priniesol obdobné výsledky, keď respondenti najmenej pozitívne hodnotili opäť jazykové vzdelávanie (veľmi dobre + skôr dobre – 29,1 %) a kariérne (veľmi dobre + skôr dobre – 36,5 %) a odborné vzdelávanie (veľmi dobre + skôr dobre – 37,4 %) hodnotili podobne. Najlepšie hodnotili kvalitu vojenského výcviku, ktorú hodnotila ako veľmi dobre či skôr dobre viac ako polovica respondentov (veľmi dobre + skôr dobre – 50,3 %)².



Obrázok 2 Hodnotenie vybraných druhov vzdelávania profesionálnych vojakov (v %)
 Zdroj: MO SR (10, s. 5)

¹ Časť získaných údajov bola preto interpretovaná prostredníctvom indexu „napätia“, ktorý je definovaný ako rozdiel medzi spokojnosťou a dôležitosťou sledovaných indikátorov kvality života. Spokojnosť a dôležitosť bola primárne meraná na 5-bodovej škále, pričom po zlúčení primárnych údajov (odčítaní hodnôt) bolo možné zaregistrovať hodnoty od 0,00 po 4,00. Výsledný ukazovateľ (index) vyjadruje štyri úrovne (hladiny) napätia: slabé napätie alebo prirodzené napätie (hodnoty od 0,00 – 0,99), zvýšené napätie (1,00-1,99), silné napätie (2,00 – 2,99) a extrémne napätie (3,00 – 4,00).

² Respondenti v rámci použitej techniky zberu údajov posudzovali konkrétne indikátory v rámci jednotlivých oblastí, vyjadrovali svoje hodnotenie na 5-bodovej škále, na ktorej bod 1 znamenal veľmi dobre a bod 5 veľmi zle.



Z analýz kariérneho (11) a odborného vzdelávania (8) v rezorte obrany vyplývajú určité slabiny, ktoré sú spoločným limitujúcim faktorom v rozvíjaní jednotlivých prvkov celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov. Sú to predovšetkým ľudské, materiálne a ľudské zdroje. Kým riešenie materiálnych a finančných zdrojov je relatívne priamočiare, i keď nie jednoduché – navýšenie rozpočtových prostriedkov, riešenie slabých miest v oblasti ľudských zdrojov sú obmedzené najmä celkovým nedostatkom vojenského personálu v celých ozbrojených silách, ktoré sa nedá nahradiť skokovitým nárastom a ďalším faktorom je ohraničené prepojenie medzi lektorským zborom vzdelávacích inštitúcií a praxou v ozbrojených silách, ktoré si budú vyžadovať úpravu podmienok štátnej služby profesionálnych vojakov. Je tiež vhodné urýchliť implementáciu nového interného predpisu v oblasti výcviku jednotlivca a skupín, ktorý by nahradil platný predpis Vševoejsk-51-12 z roku 1983 „*Formy a metódy prípravy vševojskových veliteľů, štábů a jednotek taktického stupně*“.

Veľkou výzvou je najmä v poslednej dobe potreba intenzívnejšieho zavedenia nových foriem vzdelávania, širším zavedením informačných technológií tzv. e-learningom, ktorý príkladom efektívnejšieho manažovania finančných zdrojov a personálnych kapacít pri zachovaní požadovanej kvality vzdelávacieho procesu.

Pri vzdelávaní veliteľov dbať popri rozvoji odbornej kompetencie aj na rozvoj manažérskej a sociálnej kompetencie, ktorá zohráva podstatnú úlohu pri prevencii a eliminácii výskytu spoločensko-nežiaducich javov, ako je napríklad mobbing, využívaním účinných intervencií v procese skupinovej dynamiky vojenských jednotiek pri ich stmelovaní ako tímu (18, s. 21).

2 NEFINANČNÉ BENEFITY VOJENSKÉHO PERSONÁLU

V predchádzajúcej kapitole sme sa venovali systému celoživotného vzdelávania predovšetkým z pohľadu vojenskej organizácie. Profesionálni vojaci

V oblasti personálnej a sociálnej politiky organizácií sa zvyknú požívať viaceré pojmy na označenie systému ocenenia zamestnancov nad rámec mzdy/platu. Pre túto oblasť sa zvyknú používať najčastejšie pojmy: požitky, výhody a benefity. Podľa slovníkového portálu Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV (12) sú ich definície nasledovné:

- požitky -ov *m. mn.* peňaž. al. naturálne dávky ako súčasť nárokového príjmu pracovníka;
- výhoda -y -hod ž. okolnosť, situácia priaznivejšia pre niekoho, niečo vo vzťahu k niekomu, niečomu inému
- benefit -tu pl. N -ty *m. 1.* nefinančná výhoda pre zamestnancov firmy, podniku; ekonomická výhoda, zvähodnenie.

Pojem „požitky“ používajú medzinárodné účtovné štandardy, tento pojem je podskupinou pojmu „benefity“ alebo „výhody“. V rámci účtovníctva sa delia na peňažné a nepeňažné zamestnanecké požitky (13):

- Peňažný zamestnanecký požitok je akákoľvek peňažná úhrada zamestnávateľa zamestnancom vo forme peňažných prostriedkov (príspevky zo sociálneho fondu, príspevkov na doplnkové dôchodkové sporenie, životné poistenie, účelové sporenie).
- Nepeňažný zamestnanecký požitok je akákoľvek forma hodnoty daná zamestnávateľom zamestnancom (napr. zdravotná starostlivosť, poskytovanie áut, úhrada nákladov na bývanie, subvencované tovary alebo služby). Zamestnávateľ na účely tohto zákona je právnická osoba so sídlom na území Slovenskej republiky alebo fyzická osoba s miestom trvalého pobytu alebo miestom podnikania na území Slovenskej republiky, ktorá zamestnáva zamestnanca v pracovnom pomere alebo v obdobnom pracovnom vzťahu.

V prostredí personálneho manažmentu sa spravidla používajú pojmy „zamestnanecké výhody“ alebo „zamestnanecké benefity“ ako synonymá. Pre potreby tejto analýzy budeme používať pojem „zamestnanecké benefity“, ktorý sa používa predsa len častejšie a aj z pohľadu obsahu pojmu považujú autori analýzy za vecne výstižnejší.

Zamestnanecké benefity, definujú niektorí autori ako (in 14):

- plnenia plynúce od zamestnávateľa k zamestnancovi okrem mzdy, na tieto benefity nie je právny nárok – sú fakultatívne, nepovinné zo strany zamestnávateľa; existujú na základe rozhodnutia zamestnávateľa formou vnútorného predpisu alebo dohody v individuálnej pracovnej či podobnej zmluve medzi zamestnávateľom a zamestnancom, popr. dohody medzi zamestnávateľom a odborovou organizáciou v kolektívnej zmluve.
- ako odmeny, ktoré zamestnanec získava nad rámec mzdy alebo platu, pričom sa rozlišuje medzi tzv. transakčnými výhodami, ktoré sú oficiálne súčasťou odmien a majú peňažný charakter, a takými, ktoré nie sú kvantifikovateľné ale poskytujú zamestnancovi určitú výhodu ako odmenu za prácu pre danú organizáciu.
- ako opatrenia zamestnávateľa určené pre jeho pracovníkov, ktoré svojim spôsobom zlepšujú blahobyt týchto pracovníkov. Poskytujú sa navyše k peňažnej odmene a tvoria významnú časť celkového súboru odmien.[...]. Zamestnanecké benefity sú nákladnou časťou celkového súhrnu hmotných odmien. Môžu odpovedať až jednej tretine nákladov na základné mzdy, či dokonca viac, a musia byť starostlivo plánované a riadené.
- sú jedným z nástrojov odmeňovania, ktorý slúži k získavaniu, motivácii a stabilizácii zamestnancov. Vo všeobecnosti predstavujú formu odmeny, ktorá je zamestnancom poskytovaná iba na základe skutočnosti, že pre organizáciu pracujú. Z toho vyplýva, že nárok na ne, sa neviaže na podaný výkon, ako je to u iných zložiek transakčných odmien. Zamestnávateľ ich poskytuje ako dodatok k základnej mzde (platu), a môžu nadobudnúť peňažnú podobu alebo formu výhod peňažnej hodnoty. Tradične zahŕňajú širokú škálu rozmanitých služieb, pôžitkov a statkov, za ktoré by inak pracovník musel platiť.

Zamestnanecké benefity vojenského personálu môžeme charakterizovať ako plnenia plynúce od Ministerstva obrany SR k profesionálnemu vojakovi okrem platu, ktoré svojím spôsobom zlepšujú spokojnosť a blahobyt týchto profesionálnych vojakov, zároveň slúžia k ich získavaniu, motivácii a stabilizácii.

Medzi základné právne normy, ktoré upravujú danú oblasť, možno považovať:

- a) Zákon č. 311/2001 Z. z. (Zákonník práce) / zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov.
- b) Zákon č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde.
- c) Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.
- d) Kolektívnu zmluvu zamestnávateľa.
- e) Zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov.

Zamestnanecké benefity sa môžu triediť podľa rôznych kritérií, jednou z nich je obsahové hľadisko, ktoré umožňuje prehľadné a dobre komparovateľné triedenie medzi jednotlivými organizáciami. Príkladom na tento typ triedenia môže byť (porovnaj 16):

- *Výhody sociálnej povahy* (napr.: jasle alebo školy pre deti, letné tábory, poistenie a pripoistenie (životné, penzijné, úrazové, poistenie pre prípad pracovnej neschopnosti, poistenie zodpovednosti za škodu), príspevok na dovolenku, na športové, rekreačné a kultúrne aktivity, príspevky na rekreáciu detí, finančnú výpomoc (bezúročné podnikové pôžičky), zvýhodnené hypotekárne úvery, prechodné ubytovanie a iné)
- *Výhody skvalitňujúce využívanie voľného času* (napr.: príspevky na rekreáciu, ponuka kultúrnych a športových akcií, organizovanie zájazdov, a iné)
- *Výhody zdravotnej povahy* (napr.: zdravotnú starostlivosť pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, dni zdravotného voľna, očkovanie, rehabilitačné pobyty, atď.)
- *Výhody posilňujúce vzťah k práci* tvoria súčasť pracovných podmienok (napr.: príspevok na stravovanie, občerstvenie na pracovisku, doprava do/zo zamestnania, parkovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nad rámec základných potrieb organizácie (manažérske, jazykové, PC kurzy), odborné knihy a časopisy, konferencie a iné vzdelávacie aktivity, nadštandardné pracovné voľno (dlhšia platená dovolenka, skrátená pracovná doba, študijné voľno)...
- *Pozičné zamestnanecké výhody* sa odvíjajú od postavenia v podniku, väčšinou kľúčové alebo rizikové funkcie. Hmotné vybavenie a pomôcky slúžia predovšetkým pre jeho osobnú potrebu spojenú s pracovným výkonom (napr.: služobný automobil, bezplatné telekomunikačné služby, telefón alebo notebook na súkromné účely, diáre, kufríky, poskytnutie pracovného odevu, príspevok na ošatenie, benzínové karty, bezplatné alebo zvýhodnené bývanie a iné).

Využívaním zamestnaneckých benefitov organizácie väčšinou sledujú určitý cieľ, ktorý nie je možné naplniť inou formou odmeny. Nakoľko dané benefity nie sú právne vymáhateľné, vedenie organizácie si môže stanoviť rozsah a štruktúru poskytovaných benefitov na základe svojich finančných možností a potrieb pracovníkov. Na cieľoch, ktoré majú byť v rámci politiky tvorby a riadenia zamestnaneckých benefitov dosahované sa väčšina autorov viac-menej zhoduje. Pri plánovaní politiky zamestnaneckých benefitov v každej organizácii by jej tvorcovia spravidla zameriavajú na tieto ciele (15, s. 595):



- poskytnúť atraktívny konkurenčný súbor celkových odmien, ktoré by umožnili ako získať, tak i udržať vysoko kvalitných pracovníkov;
- uspokojovať osobné potreby pracovníkov;
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzku pracovníkov voči organizácií;
- poskytovať (niektorým ľuďom) daňovo zvýhodnený spôsob odmeny;
- podporiť vonkajšiu konkurencieschopnosť organizácie.

Zamestnanecké benefity poberané pracovníkmi môžu mať peňažnú i nepeňažnú formu. Zamestnanecké benefity poskytované v nepeňažnej forme sa prezentujú pod názvom: „nefinančné benefity“.

Profesionálni vojaci vykonávajúci štátnu službu disponujú celým spektrom náležitostí a výhod (benefitov) peňažnej (ako je plat, rôzne zákonom garantované príplatky, ale aj rozličné fakultatívne dávky a príspevky) a nepeňažnej povahy.

Celoživotné vzdelávanie je možné v rámci nefinančných benefitov zaradiť ako výhodu posilňujúcu vzťah k práci. Prináša zreteľné prínosy obom stranám – zamestnávateľom aj zamestnancom. Ako je uvedené v predchádzajúcej kapitole vzdelávaniu prikladajú profesionálni vojaci pomerne veľkú dôležitosť.

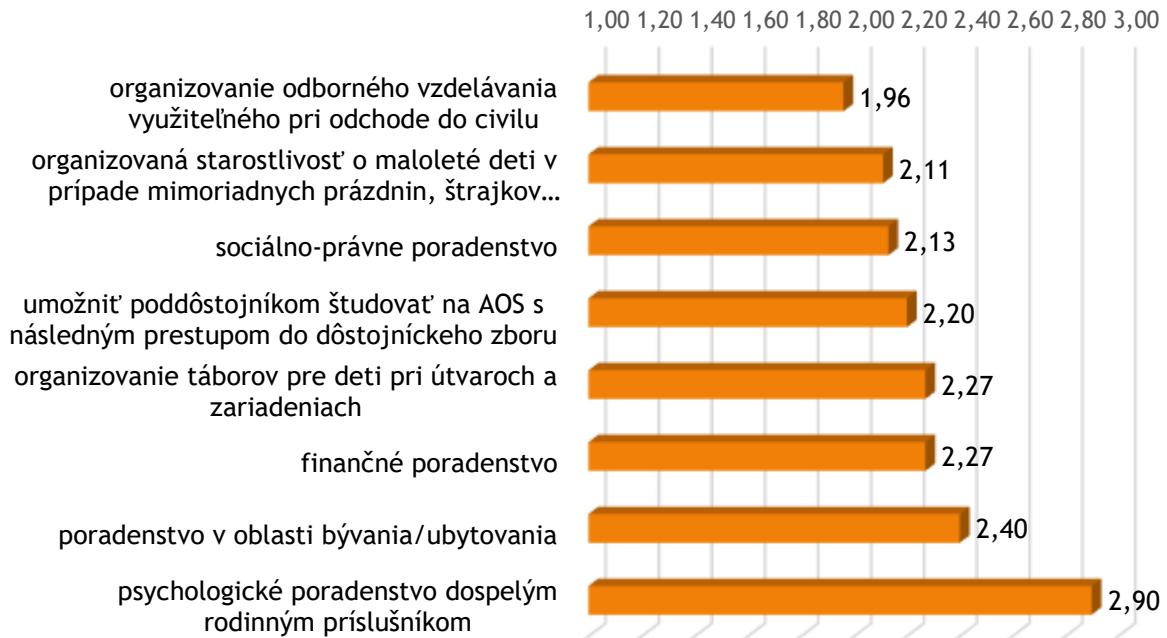
Na základe analýzy dokumentov zaoberajúcich sa vzdelávaním vojenského personálu je z pohľadu koncepcie celoživotného vzdelávania možné považovať za silnú stránku jeho rozpracovanie reflektujúce na priebeh kariéry profesionálnych vojakov, naopak za najväčšiu slabinu tohto systému je možné pokladať prípravu profesionálnych vojakov na trh práce pri ich odchode z ozbrojených síl. Podľa zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov (15) má profesionálny vojak počas trvania lehoty na prepustenie právo na prípravu na trh práce na vlastné náklady. V tomto procese nie je riešená žiadna rekvalifikácia, či prehĺbenie kvalifikácie.

V súčasnosti existuje príprava profesionálnych vojakov na prechod na civilný trh práce formou poradenstva, ktorú majú v pôsobnosti vojskovi psychológovia. Príprava sa realizuje každé dva mesiace a je každoročne zverejňovaná v smernici o príprave OS SR na príslušný výcvikový rok a nadväzne v plánoch podriadených organizačných zložiek. Vojskovi psychológovia prípravu realizujú len na požiadanie záujemcov – odchádzajúcich profesionálnych vojakov.

Súčasná edukačná aktivita, ktorú realizuje psychologická služba, by bolo vhodné zefektívniť, rozšíriť o ďalšie činnosti, prispôbiť ich aktuálnym požiadavkám a dať ich viac do povedomia profesionálnych vojakov.

Aplikačná prax ukazuje, že profesionálni vojaci intenzívne vnímajú potrebu pomoci pri hľadaní zamestnania a túto podporu v jej dnešnej podobe považujú za nedostatočnú. Výsledky výskumu v rezorte obrany z roku 2018 (16, s. 19 – 20) poukázali na jej opodstatnenosť, keď organizovanie odborného vzdelávania využiteľného pri odchode zo štátnej služby získalo najväčšiu dôležitosť ako jedno z potenciálnych foriem opatrení

starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny, pričom pomerne výraznú dôležitosť získala aj možnosť poddôstojníkom študovať na AOS s následným prestupom do dôstojníckeho zboru.



Obrázok 3 Významnosť vybraných foriem starostlivosti o profesionálnych vojakov a ich rodiny podľa respondentov³

Zdroj: MO SR (16, s. 20)

ZÁVER

Celoživotné vzdelávanie profesionálnych vojakov je otázka permanentne aktuálna. Jeho význam a prínos si plne uvedomuje ako rezort obrany, tak aj profesionálni vojaci. Jeho miesto a úloha v systéme nefinančných benefitov vojenského personálu spočíva predovšetkým v rozvíjaní odborných, sociálnych a manažérskych kompetencií vojenských profesionálov, ktorým je determinovaný ich kariérny rast a schopnosť fungovať vo vojenskej jednotke pri plnení náročných úloh vojenského výcviku a bojových úloh v rámci domáceho a medzinárodného krízového manažmentu.

Celoživotné vzdelávanie však nie je iba o profesijnom raste profesionálnych vojakov, ale má mať aj ambíciu saturovať ich individuálne záujmy a potreby, ktoré im umožnia ich efektívnejšiu sebarealizáciu a ambície uplatňované v rámci spoločnosti mimo prostredia ozbrojených síl. Tento zámer je podporovaný aj víziou Stratégie celoživotného vzdelávania 2011 (17), ktorá definuje potrebu rozvíjania kompetencií jednotlivca pre jeho profesijný a osobnostný rozvoj v oblastiach: finančná gramotnosť, podnikateľské kompetencie, komunikácia vo svetových jazykoch, digitálna gramotnosť a aktívne občianstvo.

³ (n=583; škála: 1 - najdôležitejšie, ..., 5 - najmenej dôležité; aritmetický priemer)



Najdôležitejšími výzvami celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov je zabezpečenie potrebných personálnych, materiálnych a finančných zdrojov. V neposlednom rade sa však ako opodstatnená ukazuje aj potreba previazania súčasného systému vzdelávania v rezorte obrany na fázu odchodu profesionálnych vojakov z ozbrojených síl na aktívny odpočinok alebo na trh práce. V tomto kontexte je možné považovať za dôležité umožniť fakultatívny kafetérny spôsob edukačných aktivít zabezpečovaných vzdelávacími inštitúciami rezortu obrany a podporiť zaradenie týchto inštitúcií a ich aktivít do akreditačného procesu, čím by sa zabezpečila efektívnejšia tranzícia kompetencií a kvalifikácie profesionálnych vojakov aj mimo vojenského prostredia. Z pohľadu vojenskej organizácie je významný záujem na zavedení autoškoly za účelom doplnenia nedostatkových vojenských špecializácií a v neposlednom rade je potrebné zaoberať sa rozšírením spoločensko-vedného vzdelania budúcich dôstojníkov – veliteľov so zameraním na manažérske a sociálne kompetencie (vedie sociálnej a technickej stránky jednotky) či didaktiku vedenia vojenského vyučovania a výcviku jednotlivca a jednotky.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ŽÁKOVIČ, Martin 2018. *Zamestnanecké benefity. Ako na ne?* [online] Jan. 2018 [cit. 2021-05-11]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, s.r.o., 2018. ISSN 1338-2187. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zamestnanecke-benefity>.
2. ĎURIČ, Ladislav; HOTÁR, Viliam S., PAJTINKA, Ľubomír a i. 2000. *Výchova a vzdelávanie dospelých. Andragogika. Terminologický a výkladový slovník. 7. zväzok edície.* Bratislava: Media Trade, s.r.o. – SPN, 2000. 548 s. ISBN 80-08-02814-9.
3. *Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*
4. Výsledok rokovania Rady Európskej únie: 2019. Č. predch. dok.: 13521/19; EDUC 431; SOC 709; EMPL 539. *Záver Rady o kľúčovej úlohe politik celoživotného vzdelávania pri posilňovaní schopnosti spoločností riešiť technologickú a ekologickú transformáciu v záujme podpory inkluzívneho a udržateľného rastu.*
5. *Zákon č. 386/1997 Z. z. o ďalšom vzdelávaní a o zmene zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti v znení zákona č. 70/1997 Z. z. v znení neskorších predpisov.*
6. *Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.*
7. Pub-70-01-01; 2007. *Příprava příslušníků Armády České republiky.*
8. ŠbPO-97-97/2017-OdPeM; 2017. *Analýza stavu odborného vzdelávania profesionálnych vojakov s návrhom opatrení na jeho optimalizáciu. Interný materiál. GŠ OS SR: Bratislava, 2017. 40 s.*
9. ČUKAN, Karol, CZIRÁK, Pavel a i. 2017. *Kvalita života profesionálnych vojakov: výskumná správa.* Bratislava: SEĽUZ MO SR, 2017. 33 s.



10. ČUKAN, Karol, CZIRÁK, Pavel a i. 2017. *Stav kvality života profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky*: výskumná správa. Bratislava: SEĽUZ MO SR, 2019. 23 s.
11. SEĽUZ-16-6/2017-OdRLZ; 2017. *Analýza stavu kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov*. Interný materiál. MO SR: Bratislava, 2017. 71 s.
12. *Slovníkový portál Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV*. [online]. Bratislava: JÚ SAV, Jan. 1995 [cit. 2021-05-14]. Dostupné na internete: <<https://slovník.juls.savba.sk/>>.
13. GEJDOŠOVÁ, Slavomíra 2008. *Zamestnanecké benefity ako súčasť odmeňovacieho systému zamestnávateľa a zdroje financií pre ich poskytovanie*. [online]. Bratislava: S-EPI, s.r.o., Jún. 2008 [cit. 2021-05-14]. ISSN 2644-4674. Dostupné na internete: <<https://www.epi.sk/odborny-clanok/Zamestnanecke-benefity-ako-sucast-odmenovacieho-systemu-zamestnavateľa-a-zdroje-financii-pre-ich-poskytovanie.htm>>.
14. GOGOVÁ, Ivana 2016. *Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě*. [online]. Brno, 2016 [cit. 2021-05-16]. Dostupné na internete: <<https://theses.cz/id/305qsq/>>. Diplomová práca. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration. Vedúca diplomové práce: Ing. Zuzana Křížová, Ph.D. 60 s.
15. ARMSTRONG, Michael 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
16. BABEJOVÁ, Barbara 2018. *Důležitost nefinančních benefitů mzdového ohodnotení*. [online]. Brno, 2018 [cit. 2021-05-16]. Dostupné na internete: <https://is.muni.cz/th/t7tiz/bakalarska_praca_babejova_official.pdf>. Bakalárska práca. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration. Vedúca bakalárskej práce: Ing. Kristína Babíková. 73 s.
17. Uznesenie vlády č. 657/2011 z 12. októbra 2011. *Stratégia celoživotného vzdelávania 2011*. [online]. Bratislava, 2016 [cit. 2021-05-16]. Dostupné na internete: <<https://www.minedu.sk/data/files/1899.pdf>>. MŠ SR: Bratislava, 2011. 48 s.
18. CZIRÁK, Pavel 2009. *Sociálna kompetencia veliteľov vojenských jednotiek*. FiF UK: Bratislava, 2009. Vedúca dizertačnej práce: PhDr. Mária Machálová, CSc. 156 s.
19. MACHÁLOVÁ, Mária 2010. *Biodromálna psychológia pre pomáhajúce profesie (sociálnych pracovníkov, sociálnych pedagógov a andragógov)*. 1. vyd. Brno: IMS, 2010. 222 s. ISBN 978-80-87182-10-9.

Pavel CZIRÁK, pplk. PhD. PhD.

Kontaktná adresa: Sekcia ľudských zdrojov, Ministerstvo obrany SR,

Kutuzovova 8, 832 47 Bratislava

E-mail: pavel.czirak@mil.sk, czirakp@outlook.com



KOMPARÁCIA PRÍPRAVY DÔSTOJNÍKOV V KARIERNÝCH KURZOCH V NATO

Dominika ČERNÁKOVÁ

COMPARISON OF OFFICERS TRAINING IN CAREER COURSES IN NATO

Abstract:

The system of military personnel education and training is one of the most important areas that make up the quality of human capital in the armed forces. The paper describes a comparative analysis of officers training in career courses in selected NATO countries and discusses the findings of this comparative analysis, which aimed to identify useful experiences for the Armed Forces of the Slovak Republic in the field of career training focused on commanders / officers.

Keywords: comparative analysis, education, officers, training, career courses, NATO countries

ÚVOD

Systém vzdelávania vojenského personálu predstavuje jednu z najvýznamnejších oblastí, ktoré tvoria kvalitu ľudského kapitálu v ozbrojených silách. Významnou zložkou tohto systému je kariérne vzdelávanie, ktoré plní úlohu celoživotného vzdelávania a je zároveň súčasťou ďalšieho vzdelávania a rozvoja, ktorým profesionálni vojaci získavajú požiadavky na výkon služby.

Vzdelanie a pripravenosť zamestnancov akejkoľvek organizácie je predmetom profesijného rozvoja a profesijnej andragogiky, pričom ich cieľom je dosiahnuť zainteresovanosť, skúsenosť a ochotu zamestnancov učiť sa v prospech organizácie. Profesijný rozvoj sa vo všeobecnosti chápe ako súhrn rôznych vzdelávacích aktivít, ktoré zabezpečuje organizácia pre zamestnancov, aby odstránila rozdiel medzi ich požadovanou a aktuálnou úrovňou kvalifikácie. (1)

Kariérne vzdelávanie sa v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR) realizuje prostredníctvom kurzov, pričom kariérne kurzy chápeme ako súbor pravidiel pre vojenský personál ozbrojených síl, umožňujúci ich rast a postup na kariérom rebríčku pri splnení presne stanovených predpokladov – vzdelanie, vek, prax, odbornosť či kvalita doterajšieho výkonu funkcie. Tieto kurzy sú vo všeobecnosti orientované na získanie vojenskej hodnosti, jazykovú prípravu, čiastočne na výkon funkcie, špecializačné štúdium a certifikačnú prípravu.

Kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov je legislatívne upravené zákonom č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých



zákonov (2). Podľa zákona č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov je hlavným cieľom prípravy ozbrojených síl sformovať, rozvíjať a zdokonaľovať vojenskú odbornú pripravenosť a psychickú odolnosť, fyzickú zdatnosť a sociálnu, mravnú, intelektuálnu a kultúrnu vyspelosť každého vojaka na plnenie úloh ozbrojených síl. (3)

Kariérne vzdelávanie je v ozbrojených silách všetkých štátov rovnako dôležité, no prístup k systému a procesom, ktoré jednotlivé štáty v rámci vzdelávania svojho vojenského personálu zavádzajú, sa značne líši. Samozrejme, dôvodom odlišností sú mnohokrát vojenské, bezpečnostné, politické, sociálne či mnohé iné aspekty, to však nebráni jednotlivým armádam inšpirovať sa v iných krajinách spôsobmi, systémom či technikami, ktoré sú v rámci vzdelávania a kariérneho vzdelávania efektívne a fungujúce. Komparáciou systému vzdelávania v OS SR a systémov vzdelávania v rôznych krajinách je možné získať cenné zdroje a námety na vylepšovanie procesu vzdelávania profesionálnych vojakov.

1 METODOLÓGIA KOMPARÁCIE

Objektom realizovanej komparácie boli vzhľadom na narastajúci význam a pozornosť v oblasti vzdelávania veliteľov/dôstojníci a predmetom komparácie je systém a obsah ich kariérneho vzdelávania. Za cieľ bolo určené identifikovať užitočné skúsenosti vybraných krajín NATO na poli kariérneho vzdelávania zameraného na veliteľov/dôstojníkov.

V zmysle naplnenia tohto cieľa boli prostredníctvom Odboru medzinárodných vzťahov SEOP MO SR¹ a pridelených obrany jednotlivých krajín vyžiadané od vybraných krajín potrebné informácie. Požadované informácie boli získané na základe sústavy otázok vychádzajúcich z kategorizácie jednotlivých porovnávaných oblastí (viď. Tab. 1).

Tabuľka 1 Kategórie pre komparáciu a zoznam otázok

Kategória pre komparáciu		Znenie otázky
1.	Systém vzdelávania veliteľov	Aký systém vzdelávania veliteľov je vo vašej armáde presadzovaný?
2.	Systém a formy vzdelávania veliteľov	Aké sú formy vzdelávania veliteľov?
		Aké druhy vzdelávania veliteľov sú vo vašej armáde?
3.	Manažment kariéry a vzdelávania	Aké predpoklady musí spĺňať profesionálny vojak, aby sa mohol zúčastniť veliteľského kurzu?
4.	Obsah a štruktúra kurzov/vzdelávania	Aký je obsah, rozsah (dĺžka) a zameranie vzdelávania/kurzov?
5.	Vzdelávacie inštitúcie a zariadenia	Aké inštitúcie zabezpečujú vzdelávanie veliteľov?

Zdroj: vlastné spracovanie

¹ Sekcia obrannej politiky Ministerstva obrany SR

2 PRÍPRAVA VELITEĽOV/DÔSTOJNÍKOV V JEDNOTLIVÝCH ŠTÁTOCH

Odpovede (4) na koncipované otázky boli spomedzi oslovených krajín zaslané z Českej republiky, Nemecka, Estónska, Litvy, Veľkej Británie a USA, nie vždy však v požadovanej forme a rozsahu, čo do istej miery ovplyvnilo možnosti následnej komparácie systému vzdelávania veliteľov/dôstojníkov, resp. veliteľských schopností v jednotlivých krajinách.

2.1 Slovenská republika

Celoživotné vzdelávanie dôstojníkov OS SR je dnes ponímané a koncipované ako neustále a systematické vzdelávanie po dobu celého trvania výkonu služby. Požiadavky na výkon štátnej služby naplňuje špecializačným štúdiom, ako aj v kurzoch k menovaniu do vojenskej hodnosti, v kurzoch na výkon funkcie a v jazykových kurzoch. Zjednodušenú schému kariérneho vývoja dôstojníka OS SR v nadväznosti na kariérne vzdelávanie znázorňuje obr. 1.



Obrázok 1 Kariérny vývoj dôstojníka OS SR v nadväznosti na kariérne vzdelávanie
 Zdroj : vlastné spracovanie

Kariérne kurzy pre dôstojníkov v OS SR sú organizované Akadémiou ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši (AOS), resp. v zahraničí (kurz pre generálov). Ide o nasledovné kurzy:

- Základný veliteľsko-štábny kurz je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov OS SR. Cieľom kurzu je poskytnúť jeho účastníkom ďalšie vojenské vzdelávanie pre splnenie požiadavky na vojenskú hodnosť major.
- Vyšší veliteľsko-štábny kurz pre vojakov v hodnosti major, ktorí sú pripravovaní na ustanovenie do funkcie s plánovanou hodnosťou podplukovník a plukovník.
- Kurz národnej bezpečnosti je najvyšším kurzom, ktorý ponúka vojenský vzdelávací systém v rámci rezortu obrany SR. Kurz je určený pre dôstojníkov v hodnosti podplukovníka a plukovníka. (5)



Každý z týchto kurzov obsahuje v rôznej miere niekoľko tematických okruhov a modulov, ktoré sú zamerané na:

- Spoločensko-vedné oblasti (psychológia, sociológia, komunikácia, právo, religionistika, bezpečnosť a obrana).
- Oblasť velenia a riadenia (manažment, manažérske schopnosti, vodcovstvo).
- Oblasť vojenstva (história, poslanie a úlohy OS SR, operačná pripravenosť).
- Vševojsková príprava (metodická príprava, taktika, strelecká príprava, ženijná a radiačná príprava, spravodajstvo, informačné systémy, logistika, zdravotnícka príprava). (1)

Vzdelávanie určené výhradne pre veliteľov s rozvinutými prvkami velenia, líderstva a vodcovstva nie je v štruktúre kariérneho či celoživotného vzdelávania profesionálnych vojakov zahrnuté.

2.2 Česká republika

V podmienkach Armády Českej republiky nie je možné jednoznačne uviesť, že by bolo organizované vzdelávanie výhradne pre veliteľov. V Armáde Českej republiky je pre vojakov z povolania nastavený systém tzv. kariérneho vzdelávania, ktoré už v súčasnosti nie je rozdelené na veliteľský a štábny smer. Je viazané len na určitú úroveň hodností bez rozdielu, či ide o veliteľa alebo špecialistu. Na tomto vzdelávaní sa podieľa Univerzita obrany v Brne a Veliteľstvo výcviku – Vojenská akadémia vo Vyškove. Konkrétne (za rok 2019) sa jedná o tieto kurzy:

- *Poddôstojnícky kurz* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou čatár a rotný, v prezenčnej forme v trvaní 9 týždňov.
- *Základný práporčícky kurz* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou rotmajster, nadrotmajster a práporčík, v prezenčnej forme v trvaní 12 týždňov.
- *Vyšší práporčícky kurz* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou nadpráporčík a štábny práporčík, v kombinovanej (7 mesačnej) a v prezenčnej (13 týždňovej) forme.
- *Základný dôstojnícky kurz* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou poručík a nadporučík, v prezenčnej (18 týždňovej) forme.
- *Kurz pre nižších dôstojníkov* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou kapitán, v kombinovanej (6 mesačnej) a prezenčnej (12 týždňovej) forme.
- *Kurz pre vyšších dôstojníkov* - pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou major a podplukovník a pre vybrané služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou plukovník, v kombinovanej (10 mesačnej) a v prezenčnej (5 mesačnej) forme.
- *Kurz Generálneho štábu* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou plukovník a brigádny generál (ak vnútorné predpisy MO ČR neustanovujú inak), v kombinovanej (12 mesačnej) a prezenčnej (7 mesačnej) forme.
- *Kurz pre generálov* – pre služobné miesta so stanovenou vojenskou hodnosťou generálmajor, generálporučík a armádny generál (v posledných 2 rokoch nebol organizovaný).



Stupeň vzdelania každého jednotlivého veliteľa sa teda odvíja od kvalifikačného predpokladu (a požiadaviek) stanoveného pre konkrétnu hodnotu zodpovedajúcu jeho súčasnému alebo budúcemu služobnému miestu. Samostatné kurzy pre veliteľov sú organizované len ako kurzy na Veliteľstve výcviku – Vojenská akadémia vo Vyškove a sú určené pre veliteľov od úrovne posádka/družstvo až po zástupcu veliteľa čaty. Ide teda o najnižších veliteľov, ktorí nemajú požiadavku na vysokoškolské vzdelanie.

Vo odpovedi česká strana uviedla aj to, že považujú súčasný systém vzdelávania za plne vyhovujúci ich potrebám. Priebežne dochádza k vyhodnocovaniu kariérnych kurzov (čo do rozsahu, obsahu a spôsobu výučby) tak, aby boli aktuálne a zodpovedali potrebám armády. Uznávajú, že samotné kariérne vzdelávanie nezabezpečí, že je vojak na veliteľskú pozíciu pripravený. Neustále zdokonaľujú vzdelávacie aktivity v oblasti tzv. mäkkých schopností (soft skills – jednanie s podriadenými, zvládanie stresu, asertivita, riešenie konfliktov a pod.). K správne výberu osôb na veliteľské pozície by mali prispieť aj výsledky výskumu, ktorý je realizovaný na Univerzite obrany v Brne a má ambíciu merať osobnostné a fyziologické schopnosti vojaka k tomu, aby bol veliteľom – lídrom. Podľa odpovede je však už dnes systém výberu závislý predovšetkým na služobnom hodnotení a osobnej skúsenosti nadriadených s ich podriadenými.

Odpoveď z Českej republiky obsahovala aj prílohu, ktorá špecifikuje predmety na jednotlivých kurzoch.

1. Základný práporčícky kurz – Vojenská profesijná príprava, Leadership a etika, Kľúčové kompetencie práporčíkov.
2. Vyšší práporčícky kurz – Vojenská profesijná príprava, Leadership a etika, Kľúčové kompetencie práporčíkov.
3. Poddôstojnícky kurz – Vojenská profesijná príprava, Leadership a etika, Kľúčové kompetencie poddôstojníkov.
4. Základný dôstojnícky kurz – Vojenské umenie, Leadership a vojenská etika, Základy bezpečnostných a obranných štúdií.
5. Kurz pre nižších dôstojníkov – Vojenské umenie, Leadership, Základy bezpečnostných a obranných štúdií, Základy riadenia – výstavba a rozvoj ozbrojených síl.
6. Kurz pre vyšších dôstojníkov – Vojenské umenie, Leadership, Základy bezpečnostných a obranných štúdií, Teória riadenia a obranné plánovanie.
7. Kurz generálneho štábu – Vojenské umenie, Leadership, Pokročilé obranné a bezpečnostné štúdie, Obranné plánovanie a strategické riadenie, Záverečná práca a jej obhajoba.

Všetky spomínané kurzy využívajú základné metódy a formy výučby – samostatná príprava, prednášky, seminár, výklad, ukážka, nácvik či cvičenie.



2.3 Nemecko

Kandidáti na dôstojníkov (a veliteľov) prechádzajú v Nemecku základným vzdelaním vo všetkých zložkách a vojenských organizačných oblastiach, analógovo ku všetkým ostatným vojakom. Základné vzdelanie v oblasti pozemného vojska bude v budúcnosti prebiehať decentralizovane v zariadeniach pre základné vzdelávanie v rámci jednotlivých druhov vojska.

Vo vzdušných silách a námorníctve prebieha základné vzdelávanie aj naďalej centralizovane v prápore pre vzdelávanie príslušníkov vzdušných síl (Luftwaffenausbildungsbataillon) a v škole pre námorníkov (Marineschule) v Mürwiku. Pokiaľ je to možné, kandidáti sa vzdelávajú na dôstojníkov spolu s ostatnými regrútmi a mužstvom. To, aké predpoklady musí splniť profesionálny vojak, aby sa stal veliteľom v rámci svojho služobného postupu, súvisí najmä s príslušným centrálnym ustanovením B-1340/78 “Katalóg dopytových požiadaviek vojenského výberu a procesu plánovania v rámci personálneho manažmentu”.

Dopytové požiadavky pre výber dôstojníkov pre plánovanie pozícií budúcich veliteľov:

1. Všeobecná kvalifikácia a výkonnosť:

- Patrí sem všeobecná kvalifikácia a výkon sledovaný počas viacerých rokov ako aj spoločenské kompetencie, resp. dobre vyvinutá kompetencia vo vedení ľudí. Skrz prvú priamu nadriadenú úroveň a priameho nadriadeného sa stanovia vyhliadky pre povýšenie. Budúci veliteľ by sa mal, pokiaľ je to možné, uchádzať o nasadenie v zahraničí alebo o porovnateľné nasadenia.
- Personál vo vedúcich funkciách na úrovni jednotiek až práporu musí byť schopný viesť jednotky a zoskupenia po vojenskej aj odbornej stránke, za bežného chodu ako aj v nasadení.
- Štábný dôstojník – uchádzač o veliteľskú pozíciu musí disponovať fyzickými schopnosťami, znalosťami cudzieho jazyka a odbornou kvalifikovanosťou.

2. Nároky pre výber na veliteľskú pozíciu:

- Vzdelanie potrebné pre výkon veliteľskej funkcie má byť ukončené pred nastúpením do funkcie.
- Modely predchádzajúcich skúseností majú zahŕňať informácie o pracovných skúsenostiach. Pracovná skúsenosť s disciplinárnou právomocou nemá byť kratšia ako 3 roky.
- Predpokladom funkcie veliteľa je predchádzajúca skúsenosť s vedením na úrovni jednotky, resp. pracovné úlohy vyžadujúce vedenie a pracovná skúsenosť na úrovni štábu.

Výber dôstojníkov z povolania prebieha obvykle po prvej alebo druhej pracovnej skúsenosti po štúdiu a je riadený centrálnou spoločným úradom personálneho manažmentu Bundeswehru. Systém vzdelávania dôstojníkov a veliteľov (na úrovni práporu alebo podobnej úrovne) sa v zásade v Nemecku považuje za osvedčený. Sled základného vzdelávania, ďalšieho vzdelávania v jednotkách, resp. vo vzdelávacích zariadeniach, štúdium a následné vzdelanie



na veliteľa čaty/družstva a veliteľa je s ohľadom na vševojskové a vojensko-odborné vzdelanie v rôznych druhoch vojska v zásade rovnaké. Mení sa len individuálne vzdelávanie viazané na študijný odbor v rámci centrálnych vzdelávacích zariadení napr. Führungsakademie der Bundeswehr, Zentrum Innere Führung, resp. školy jednotlivých druhov vojsk so vzdelávaním v rámci tohto druhu. Rozdiely sa môžu prirodzene nájsť v povahe špecifík jednotlivých druhov vojska či vojensko-odborných odvetviach.

2.4 Estónsko

V prípade Ozbrojených síl Estónska neplatia špecifické požiadavky na veliteľov oproti požiadavkám na dôstojníkov. V životopisoch sa sledujú predpoklady na pôsobenie v jednotlivých druhoch vojsk. V prípade pozemných síl sa životopis posudzuje podľa možnosti pôsobenia v pechote, mechanizovanej pechote, ženinej jednotke, protiletectkých silách, delostrelectve, komunikáciách alebo logistických špecializáciách. V kariérnom postupe absolvuje vzdelanie na veliteľa čaty, vojenského družstva a veliteľa. V prípade leteckých síl sa životopis posudzuje podľa možnosti pôsobenia poľnom letectve, leteckých operáciách alebo prieskumných špecializáciách. V kariérnom postupe absolvuje mladší dôstojník službu pri radaroch, v lietadle alebo letke. V prípade námorných síl sa životopis posudzuje podľa možnosti pôsobenia taktických námorných alebo technických námorných špecializáciách. V kariérnom postupe absolvuje vzdelanie až do úrovne šéfa sekcie na lodi alebo šéfa posádky.

V prípade neskoršieho zaradenia do vyšších hodností sa životopis posudzuje podľa možnosti absolvovania špecializácií pre pechotu, ženijné jednotky, leteckú obranu, delostrelectvo, komunikácie alebo logistické špecializácie. V kariérnom postupe absolvuje vzdelanie až do úrovne štábného dôstojníka pluku alebo brigády a veliteľa vojenského pluku. Podmienkou na zaradenie na štúdium vyššieho vojenského vzdelávania a služby je minimálne stredoškolské vzdelanie a služba brannej povinnosti (pozn. nebola úplne zrušená). Nasleduje vstupný test intelektuálnych spôsobilosti formou napísania argumentačnej eseje a test intelektuálnych profesionálnych spôsobilosti formou rozhovoru k profesionálnym spôsobilostiam.

Počas celoživotného kariérneho rastu absolvujú vojaci vzdelávanie na plánovanú hodnosť a druh vojska. V prípade čaty a družstva na hodnosť poručíka absolvujú trojročné vyššie vzdelávanie (velenie v pozemných silách, velenie v námorných silách, velenie v leteckých silách). Nasleduje, pre hodnosť nadporučíka až kapitána, minimálne trojročná služba v ozbrojených silách Estónska na pozícii veliteľa čaty, veliteľa družstva, veliteľa sekcie alebo tímu na lodi, mladšia dôstojnícka služba pri radarovom zariadení, v lietadle alebo letke. Pokračuje sa dvojročným úplným vysokoškolským vzdelaním velenia v pozemných silách. Pre hodnosti major a podplukovník nasleduje služba na pozícii veliteľa pluku, náčelníka štábu pluku, veliteľa pluku (v prípade teritoriálnych síl regionálneho veliteľstva), mladšieho štábného dôstojníka. Pre hodnosti plukovníka až brigádneho generála nasledujú kurzy vyššieho velenia v službe v ozbrojených síl Estónska.



2.5 Litva

V ozbrojených silách Litovskej republiky existujú štyri spôsoby, ako sa stať dôstojníkom (veliteľom):

1. Absolvovanie vojenskej akadémie – 4 roky odbornej prípravy, podmienkami pre kadetov sú občianstvo Litovskej republiky, vek 18 - 28 rokov, stredoškolské vzdelanie, splnenie požiadaviek zdravotného stavu a povolenia na prácu s utajovanými skutočnosťami; tieto osoby potom môžu študovať na Vojenskej akadémii generála Jonasa Žemaitisa v Litve.
2. Absolvovanie šesťtýždňového špecializovaného kurzu – pre inžinierov alebo iných špecialistov (s vysokoškolským vzdelaním), ktorých ozbrojené sily vyžadujú. Po 6-týždňovom výcviku môžu byť tieto osoby vymenované na špecializované pozície v ozbrojených silách alebo na ministerstve obrany a môžu dostať vojenskú hodnosť podľa ich postavenia. Takéto osoby nemôžu postupovať v systéme kariérneho rastu, pokiaľ neabsolvujú „modernizovaný“ vojenský výcvik.
3. Kurz veliteľov čaty – 24 týždňov (v súčasnosti sa program reviduje, obdobie sa má predĺžiť na 28 týždňov). Záujemca musí mať vysokoškolské vzdelanie (bakalárske, magisterské, doktorské) a mať odslúžené vo vojenskej jednotke (ako dobrovoľník alebo poddôstojník). Po ukončení výcviku majú nárok na prvé dôstojnícke hodnosti.
4. Trojročný kurz veliteľov – dôstojníkov – záujemcovia musia študovať (alebo mať ukončené vysokoškolské vzdelanie) na univerzite, každý druhý víkend absolvujú štúdium súčasne s vojenskou prípravou. Po ukončení vojenského výcviku dostáva záložný dôstojník hodnosť. Tendencia je taká, že až 15 členov tohto kurzu sa pripája k profesionálnym ozbrojeným silám.

Vstupný kurz pre veliteľov nie je špecificky zavedený. Až neskôr, v priebehu kariéry, sa delí podľa plánovanej hodnosti. Hodnosti poručík až kapitán by mali podľa vzdelávacieho konceptu v Litve mať minimálne absolvované vstupné vojenské vzdelávanie. Nasleduje základný dôstojnícky kurz, špecializovaný výcvik všeobecných spôsobilostí a kurz velenia družstva. Na hodnosť major by mal záujemca absolvovať štábny kurz na Vojenskej akadémii v LTU alebo vzdelávacej inštitúcii NATO. Podplukovník by mal absolvovať Kurz spojeného veliteľstva a Kurz generálneho štábu na Baltskej obrannej univerzite (Baltic Defence College) alebo inej vzdelávacej inštitúcii NATO. Na hodnosť plukovníka až generálporučíka musí záujemca absolvovať Kurz vyššieho velenia na Baltskej obrannej univerzite (Baltic Defence College) alebo inej vzdelávacej inštitúcii NATO.

Najefektívnejším spôsobom zabezpečenia požadovaných veliteľských schopností podľa odpovede z Litvy je, keď záujemcovia absolvujú vojenskú akadémiu a stanú sa kadetmi. Počas 4 rokov dostanú požadované vedomosti a „vyrastajú“ vo vojenskom prostredí a kultúre, čo ich urobí vyspelejšími a naučí veliteľským schopnostiam.



2.6 Veľká Británia

Systém výberu a prípravy veliteľov (dôstojníkov) pre ozbrojené sily Veľkej Británie sa vykonáva v každej zložke OS (pozemná, vzdušná, námorná) samostatne. Systém využíva dva spôsoby náboru osôb vhodných pre veliteľské funkcie:

1. Štúdium na niektorej z univerzít v GBR - úspešný uchádzač o štúdium musí spĺňať nasledovné kritéria - vek 18-29 rokov; občan GBR, alebo Commonwealth; požadovaný zdravotný stav; požadované fyzické schopnosti, alebo potenciál dosiahnuť ich počas štúdia.
2. Nábor zo stredných škôl alebo civilného prostredia

Samotný spôsob prípravy a výberu osôb vhodných na veliteľské pozície prebieha na Vojenskej akadémii formou základného veliteľského kurzu. Obidvomi spôsobmi regrutované osoby prichádzajú na vojenskú akadémiu, miesto kurzu je dané v závislosti od druhu vojska (Army, Navy, Airforce). Tu prebieha základný výber/selekcia uchádzačov v trvaní 4-5 dní. Po dobu výberu kandidáti absolvujú lekárske, fyzické a inteligenčné testy, ktoré sú sprevádzané značným množstvom spoločných praktických cvičení zameraných na riešenie rôznych úloh.

Uchádzači sú rozdelení do skupín po cca 8 – 10 osôb a cvičenia absolvujú ako skupina bez určenia lídra alebo návodu na riešenie zadanej situácie. Správanie skupiny ako aj jednotlivcov v skupine monitoruje skupina lektorov a vyhodnocuje ho. Po ukončení výberového procesu a zhromaždení výsledkov sa úspešní uchádzači stávajú študentmi akadémie. Selekcii/výber úspešne absolvuje cca. 40-50% uchádzačov z toho 20 – 30% tvoria ženy. Príprava je rozdelená do troch 14-týždňových cyklov a je doplnená o tri taktické poľné cvičenia, dokopy trvá jeden rok. V priebehu jedného kalendárneho roka sú otvorené tri kurzy (spravidla marec, september, december). Po celú dobu prípravy sú študenti monitorovaní s cieľom vytypovania „rodených“ lídrov.

Velenie hodnotí systém výberu a prípravy veliteľov pre základné funkcie ako veľmi úspešný. Zmeny, ktoré plánuje do systému priniesť, respektíve prináša, sú zamerané výhradne na znižovanie náročností fyzických a zdravotných testov z dôvodu zhoršujúcej sa fyzickej a zdravotnej úrovne mladej generácie. Týmto základným spôsobom veliteľskej prípravy musí prejsť de facto každý dôstojník ozbrojených síl. Ďalšie vzdelávanie a príprava veliteľov pre vyššie stupne velenia (operačný, strategický) je následne organizovaná formou najrôznejších kurzov doma a v zahraničí. Tí najúspešnejší z nich končia na kráľovskej akadémii obrany, prípadne na obdobných zahraničných školách. Základom britského systému vzdelávania dôstojníkov je výchova k leadershipu. Systém vzdelávania je v tejto krajine dôsledne previazaný s kariérnym rastom po celú dobu služobného pomeru. Schéma systému vojenského celoživotného vzdelávania v britských ozbrojených silách je znázornené na obrázku 2, kde sme vybrali príklad, ktorý je zavedený vo vzdušných silách. Podobné princípy sú uplatňované i v pozemných silách.

brig. gen.	Vyššia štábna príprava	Higher Command and Staff Course Applied
		Technology Course for Senior Officers
plk.	Pokročilá štábna príprava	Advanced Command & Staff Course
pplk.	Program rozvoja vyšších dôstojníkov	Intermediate Command & Staff Course
mjr.	Program rozvoja nižších dôstojníkov	Junior Officer Development 3
		Junior Officer Development 2
		Junior Officer Development 1
kpt.	Základná príprava	Základný dôstojnícky výcvik (Initial)

Obrázok 2 Systém vojenského celoživotného vzdelávania v britských vzdušných silách

Zdroj: (6) BUCHERIE, Bruno, UO, Brno, 2015, s.63

Britský systém profesijných kurzov, ktoré sa konajú vo výcvikových centrách jednotlivých druhov síl, je široko štruktúrovaný podľa druhov síl a úrovňou velenia a riadenia, na ktoré sú ich absolventi pripravovaní.

2.7 USA

USA nemajú samostatnú školu pre veliteľov ako takých. Skôr než záujemca – dôstojník prevezme velenie, absolvuje krátky „kurz pred velením“. Dôstojník je bližšie oboznámený s americkým vojenským justičným systémom, systémom zodpovednosti za majetok, administratívnymi postupmi pre veliteľov apod. USA vzdelávajú vo vedení všetkých dôstojníkov a očakávajú, že po ich zvolení budú kompetentnými veliteľmi.

Stať sa dôstojníkom je v USA možné tromi spôsobmi:

- Absolvovaním Service Academy (West Point, Air Force Academy, Navy Academy).
- Absolvovaním Reserve Officer Training Corps (ROTC).
- Absolvovaním Officer Candidate School (OCS).

Service Academy sú vojenské školy na plný úväzok a sú ekvivalentom stredoškolského vzdelania. Po štyroch rokoch vzdelávania a odbornej prípravy končí absolvent s bakalárskym titulom.

ROTC je program na mnohých civilných univerzitách, ktorý je súčasťou pravidelného vysokoškolského a postgraduálneho štúdia. Kadet ROTC „chodí na vysokú školu“ rovnako ako všetci ostatní na tejto škole, okrem toho však navštevuje kompletný vojenský výcvikový program. Absolvent končí s bakalárskym / magisterským titulom. Väčšina amerických dôstojníkov sa stáva dôstojníkmi prostredníctvom ROTC.

OCS je program pre ľudí, ktorí už majú minimálne bakalársky titul. Zvyčajne trvá (v závislosti na službe) asi tri mesiace a pripomína akési „základné školenie“. Akonáhle sa jednotlivec stane dôstojníkom, je zaradený do jednotky a získava prvú hodnosť.

3 VÝSLEDKY KOMPARÁCIE

Výsledky komparácie boli podľa dostupných informácií zo zaslaných odpovedí kategorizované a zhrnuté v nasledujúcom obrázku.

Obrázok 3 Komparácia systémov vzdelávania profesionálnych vojakov

Štát	Samostatné vzdelávanie veliteľských kompetencií	Systém vzdelávania veliteľov	Systém a formy vzdelávania veliteľov	Manažment kariéry a vzdelávania (podmienky)	Obsah a štruktúra kurzov/ vzdelávania	Vzdelávacie inštitúcie a zariadenia (primárne)
SR	Nie	Vzdelávanie kadetov, kariérne vzdelávanie; centrálné	Kurzy viazané na hodnosť (kariérne vzdelávanie)	Podmienky na vzdelanie, jazykovú úroveň a prax určené hodnosťou a funkciou	Administratíva, Spoločenské vedy, Velenie a riadenie (manažment), Vševojsková príprava, Bezpečnosť a obrana štátu, Vojenské operácie	Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši
ČR	Nie	Vzdelávanie kadetov, kariérne vzdelávanie; centrálné	Kurzy viazané na hodnosť (kariérne vzdelávanie)	Podmienky na vzdelanie, jazykovú úroveň a prax určené hodnosťou a funkciou	Vojenská profesijná príprava, Leadership a etika, Kľúčové kompetencie	Univerzita obrany v Brne, Veliteľstvo výcviku – Vojenská akadémia vo Vyškove
Nemecko	Nie	Decentrálne pre jednotlivé zložky armády	Kurzy v rámci centrálnych vzdelávacích zariadení	Podmienky na vzdelanie, prax, skúsenosť s vedením	N/A	N/A
Estónsko	Áno	Viazané na jednotlivé druhy vojsk a kariérne vzdelávanie; centrálné aj decentrálne	Kurzy viazané na hodnosť, dvojiročné/trojiročné vyššie vzdelávanie veliteľov	Podmienky podriadené špecifickým potrebám jednotlivých druhov vojsk	N/A	N/A
Litva	Nie	Vzdelávanie kadetov, kariérne vzdelávanie	Kurzy viazané na hodnosť	Podmienky na vzdelanie	Základy vojenstva a vojenskej profesie, Leadership a etika, Bezpečnosť a obrana štátu	Vojenská akadémia generála Jonasa Žemaitisa, Baltic Defence College
Veľká Británia	Áno	Viazané na jednotlivé druhy vojsk a kariérne vzdelávanie; centrálné aj decentrálne	Veliteľský kurz v rámci úvodnej prípravy, kde sa testujú veliteľské schopnosti	Podmienky podriadené vzdelaniu a hodnosti	N/A	N/A
USA	Áno	Vzdelávanie kadetov, kariérne vzdelávanie; centrálné/decentrálne	„Kurz pred velením“	Podmienky podriadené vzdelaniu (aj civilnému)	vojenský justičný systém, systém zodpovednosti za majetok, administratívne postupy	Service Academy (West Point, Air Force Academy, Naval Academy); Reserve Officer Training Corps (ROTC); Officer Candidate School (OCS)

Zdroj: Vlastné spracovanie



ZÁVER

Z dostupných informácií je zrejmé, že samostatné ciele vzdelávanie veliteľských kompetencií je zavedené najmä vo väčších krajinách s početnými ozbrojenými silami a zložitejším vnútorným členením. Výnimku tvorí Estónsko, ktoré počtom vojakov patrí k menším/stredným armádam. Spoločným znakom pre krajiny, ktoré implementujú v príprave i v celoživotnom vzdelávaní dôraz na kompetencie veliteľov a ich vzdelávanie, je zavedenie problematiky tzv. leadershipu a veliteľskej etiky - etikety do štruktúry kariérnych kurzov a prípravného vzdelávania budúcich dôstojníkov.

Proces celoživotného vzdelávania dôstojníckeho zboru, ako sme zistili, je vo väčšine krajín v základných rysoch podobný a spravidla obsahuje základnú prípravu veliteľov (akcieschopných mladých veliteľov schopných veliť najnižším organizačným stupňom), strednú prípravu (ktorá pripraví mladých veliteľov, po základnej praxi, na ďalšiu vedúcu pozíciu – vyššiu úroveň velenia a riadenia a štábnu prácu), pokročilú prípravu (ktorá pripravuje vybraných dôstojníkov na veliteľské funkcie na vyššie taktické alebo operačne úrovni alebo na vysoké odborné štábne pozície, a vyššiu prípravu (ktorá pripravuje malú skupinu najlepších vyšších dôstojníkov na najvyššie pozície v štruktúrach velenia ozbrojených síl na Ministerstve obrany alebo v NATO).

Z hľadiska hľadania inšpirácie pre kariérne kurzy v OS SR je možné zdôrazniť výskum veliteľských schopností vojakov v Českej republike, ktorým sa český rezort obrany snaží zistiť úroveň týchto schopností. Zaujímavými sú i samostatné špecializované kurzy velenia z Estónska, ktoré cielene vylepšujú líderské/vodcovské schopnosti vojakov potrebné pre jednotlivé stupne velenia a hodnotí. Veľmi inšpiratívnym je prístup ozbrojených síl vo Veľkej Británii, kde je v tejto oblasti aplikované testovanie prirodzených veliteľských schopností pri príprave vojakov v rámci praktických cvičení, teda vyhľadávanie rodených vodcov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. VETEŠKA, Jaroslav a kol. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.
2. Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/281/>
3. Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky, dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2002/321/>
4. Listy – zaslané odpovede oslovených krajín – Česká republika, Nemecko, Estónsko, Litva, Veľká Británia, USA. Interné dokumenty SEĽUZ MO SR
5. Charakteristika vzdelávacích aktivít a jednotlivých kariérnych kurzov, dostupné na: http://www.aos.sk/cv/index.php?go=cdv_vzdel



6. BUCHERIE, Bruno. 2015. *System a obsah kariérneho vzdelávania dôstojníkov vo Francii a ďalších vybraných krajinách NATO*. Štúdiá spracované v rámci DZRO TRENDY, Univerzita obrany.

Dominika ČERNÁKOVÁ, Mgr.

Kutuzovova 8

832 47 Bratislava

dominika.cernakova@mod.gov.sk

d.cernakova.d@gmail.com



INOVÁCIE V PROFESIJNOM VZDELÁVANÍ – PRÍKLADY DOBREJ PRAXE AKO INŠPIRÁCIA PRE OS SR

Dominika ČERNÁKOVÁ – Martina ZBOROŇOVÁ

INNOVATIONS IN CAREER EDUCATION - EXAMPLES OF GOOD PRACTICE AS AN INSPIRATION
FOR THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract:

Career education is increasingly important for the work performance and career of individuals and the performance of organizations, and for the Armed Forces of the Slovak Republic as a specific object of career education it is important to monitor developments in this area and implement the widest possible range of innovations. The paper discusses the most effective ways of innovative approaches in adult education, their benefits and their potential for implementation in career courses within the armed forces.

Keywords: *career education, innovations, career courses, the Armed Forces of the Slovak Republic*

ÚVOD

Vzdelávanie je prirodzenou súčasťou nášho bytia po celý život, či už ide o formálne inštitucionálne a neinštitucionálne učenie sa v školách alebo o ďalšie vzdelávanie počas dospelosti, ktoré sa spája najmä s celoživotným vzdelávaním a vzdelávaním súvisiacim s našou profesiou.

Práve profesijné vzdelávanie je pre pracovný výkon a kariéru jednotlivca i výkon organizácií čoraz dôležitejšie a je mu venovaná nemalá pozornosť. Tak, ako každá oblasť procesu vzdelávania, tak aj profesijné vzdelávanie podlieha vplyvom vývoja a zmien potrebe neustáleho vylepšovania a inovácií.

Pre ozbrojené sily SR ako špecifický objekt profesijného vzdelávania je dôležité sledovať vývoj v tejto oblasti a implementovať čo najširší okruh inovácií.

1 PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE A INOVÁCIE

Pod pojmom profesijné vzdelávanie, resp. profesijný rozvoj je v podmienkach SR chápaný proces prehlbovania, zdokonaľovania a rozširovania profesijných kompetencií, získavania profesijných kompetencií na výkon špecializovaných činností alebo na výkon činnosti vedúceho pedagogického zamestnanca alebo výkon činnosti vedúceho odborného zamestnanca, získavania profesijných kompetencií vyššieho kariérového stupňa, overovania profesijných kompetencií na zaradenie do vyššieho kariérového stupňa, získavania vzdelania

na splnenie kvalifikačných predpokladov na výkon ďalšej pracovnej činnosti alebo využívania a hodnotenia získaných profesijných kompetencií. (1)

Inovácia vo všeobecnosti znamená aplikáciu novej idey či konceptu, ktorej cieľom je vylepšenie procesov v istej oblasti. Sú dôležité vo všetkých odvetviach a predstavujú aspekt prispôsobovania sa novým, v súčasnosti rýchlo sa meniacim podmienkam.

„Inovácie vo vzdelávaní predstavujú nové pedagogické koncepcie a praktické opatrenia, ktoré sú zamerané najmä na obsah a organizáciu škôl, vzdelávanie, hodnotenie žiakov, klímu školy priaznivú smerom k žiakom a verejnosti, vrátane uplatňovania nových technológií vo vzdelávaní. Rôzne inovácie realizujú štandardné – klasické školy aj alternatívne školy.“ (2, str. 85)

2 PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE V OS SR

Profesijné vzdelávanie v podmienkach ozbrojených síl SR (OS SR) má vzhľadom na špecifickosť povolania i špecifický charakter. Označuje sa najčastejšie pojmom príprava vojenského personálu a realizuje sa formou základnej prípravy, odbornej prípravy a neskôr kariérnej prípravy.

Práve kariérna príprava predstavuje pre OS SR formu profesijného vzdelávania a súvisí najmä s naplňaním kvalifikačných požiadaviek profesionálnych vojakov na funkciu či hodnosť.

„Príprava vojenského personálu v podmienkach OS SR pre naplnenie kvalifikačných požiadaviek sa spravidla realizuje formou profesijných a kariérnych kurzov, tzn. kombináciou výcvikových, kvalifikačných a kariérnych kurzov a odborných školení, určených na udelenie hodnosti v príslušnom hodnostnom zbore a zároveň na získanie oprávnenia na výkon pracovnej pozície na konkrétnom systémovom mieste. Jedná sa o kurzy, ktoré poskytujú odbornú prípravu, ako je to uvedené v tabuľke 1.“ (3, str. 39)

Tabuľka 1 Základné druhy profesijnej prípravy vojakov ozbrojených síl SR

Druh prípravy	Cieľ prípravy	Inštitúcie
Základná príprava	Vytvorenie a formovanie základných vedomostí, zručností a návykov spoločných pre všetkých vojakov bez rozdielu hodnosti a služobného	Základňa výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine, Poddôstojnícka akadémia Martin
Odborná príprava	Získanie oprávnenia na výkon funkcie na konkrétnom systémovom mieste. Súčasťou odbornej prípravy je aj špecializačná príprava na získanie špecifické zručnosti	Základňa výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine, Poddôstojnícka akadémia Martin AOS Liptovský Mikuláš Zahraničné vzdelávacie inštitúcie



Kariérna príprava	Získanie kompetencie požadované pre vojakov príslušného hodnostného zboru bez rozdielu vojenských odborností, na splnenie podmienok prípravy nutných k postupu v kariére do vyšších pozícií v hierarchickej štruktúre vojenských hodností	AOS Liptovský Mikuláš Zahraničné vzdelávacie inštitúcie
-------------------	---	--

Zdroj: (3, str. 39)

V súčasnosti prevláda v jednotlivých kariérnych kurzoch organizovaných v podmienkach OS SR tradičný prístup k vzdelávaniu, čo znamená, že je vzdelávanie realizované formou prednášok, štúdiom literatúry, diskusiami a praktickými cvičeniami. V niektorých kariérnych kurzoch sa v malej miere využíva e-learning, ktorý však nie je aplikovaný vo všetkých kurzoch. (4)

Ako konštatuje analytická štúdia realizovaná Akadémiou ozbrojených gen. M.R. Štefánika „Pri bližšom pohľade na zoznam kompetencií, ktoré majú byť v kurzoch rozvíjané, je zrejmé, že hlavným nástrojom pre naplnenie tohto cieľa bude predovšetkým správna voľba didaktických metód, metodika a ich uplatnenie a hľadanie inovatívnych pedagogických prístupov, podporených uvedomelým a aktívnym prístupom účastníkov kurzov. Tento prístup by mal byť založený na činnostných, kooperatívnych technikách a projektovom učení a na prepájaní informácií so životnými a profesijnými skúsenosťami.“ (3, str. 44)

Inovácie v profesijnom vzdelávaní sa tak dostávajú do popredia aj na poli prípravy vojenského personálu a ich aplikácia v praxi má a v budúcnosti bude mať čoraz väčší význam.

3 PRÍKLADY INOVATÍVNYCH SPÔSOBOV VZDELÁVANIA

Existuje mnoho inovatívnych spôsobov vzdelávania, ktoré už v tej-ktorej oblasti našli svoje uplatnenie. Mnohé z nich sa spájajú najmä s využívaním informačných technológií, internetu, no mnohé zdôrazňujú i potrebu zamerania sa na netradičné metódy a hľadanie najefektívnejších spôsobov učenia. Ich aplikácia do praxe je závislá od možností a ochoty jednotlivcov či organizácií využívať tieto inovatívne spôsoby.

3.1 E-learning

E-learning predstavuje v súčasnosti jednu z najviac využívaných inovatívnych spôsobov vzdelávania. Pod týmto pojmom rozumieme „multidimenzionálnu podporu vzdelávacieho procesu s použitím moderných informačných prostriedkov a komunikačných technológií, ktorý je spravidla realizovaný prostredníctvom počítačových sietí. Jeho základnou úlohou je slobodný prístup k vzdelávaniu v čase a priestore.“ (5, str.17)

Spoločným znakom rôznych druhov e-learningu je teda jednoznačne počítač. Nie je pravidlom, že sa tento druh vzdelávania realizuje výlučne on-line, teda prostredníctvom internetu v reálnom čase. Môže prebiehať v dvoch formách – už spomínaný on-line, ktorý vyžaduje pripojenie počítača k inému počítaču či užívateľovi pomocou internetu. Druhou formou je off-line e-learning, ktorý umožňuje vzdelávať sa mimo reálneho prenosu či zaznamenávania výučby. Práve tento spôsob je mimoriadne rozšírený a obľúbený v mnohých oblastiach vzdelávania. (5, str. 17)

Tento spôsob vzdelávania je závislý od technologických znalostí oboch účastníkov vzdelávania – tých, ktorí ho tvoria i tých, pre ktorých je určený. Pedagogická úroveň e-learningových kurzov je možné dosiahnuť rešpektovaním nasledovných zásad a podmienok:

- gramotnosť v oblasti informačných technológií,
- objavné a experimentálne činnosti (virtuálne simulácie, animácie, vizualizácie),
- zmena deduktívneho myslenia a logických úvah (už neplatí – čo je písané, je dané),
- posun od inštruktívnych prístupov ku konštruktívnym,
- podpora komunikácie medzi študentmi a učiteľmi,
- spolupráca medzi študentmi,
- aktívne učenie,
- nutnosť rýchlej spätnej väzby,
- limitácia času na vypracovanie úloh,
- zväčšené očakávanie úspechu. (5, str. 20-21)

Čo sa týka benefitov e-learningu, k nim zaraďujeme najmä vyššiu efektivitu učenia, flexibilitu systémov, nižšie náklady, univerzálnosť, podpora sebadisciplíny a motivácie, štandardizácia vedomostí či podpora budovania učiacej sa organizácie. (6)

3.2 Hybridné vzdelávanie

Hybridné vzdelávanie (niekedy nazývané aj ako Blended learning) sa vo svete stalo veľkým trendom príchodom krízy spôsobenej ochorením Covid-19. Ide o kombináciu online (dištančného) a prezenčného vzdelávania, teda niektorí študenti sú prítomní osobne a iní sú pripojení prostredníctvom informačných technológií.

Podľa výskumu *Applying Learning Analytics for the Early Prediction of Students' Academic Performance in Blended Learning* sa potvrdila vyššia efektivita a výkonnosť študentov pri hybridnej forme vzdelávania v porovnaní s tradičným vyučovaním v triede a on-line kurzami. Podľa najnovších zistení hybridný model kombinuje to najlepšie zo vzdelávania v škole a na diaľku so zapojením digitálnych technológií. Je to viac než len rýchla záplata na neobvyklú situáciu, ktorá počas pandémie vznikla. (7)

K benefitom tohto inovatívneho prístupu k vzdelávaniu patrí:

- pohodové prostredie výučby,
- sociálne prepojenie a budovanie kultúry,
- motivácia k samostatnosti a angažovanosti,
- podpora spolupráce medzi študentmi,
- možnosť objektívneho hodnotenia. (8)

Okrem hybridného vyučovania sa tento spôsob a jeho výhody preniesli taktiež aj do prostredia stretávania učiteľov, dní otvorených dverí či dokonca do prostredia realizácie skúšok a záverečných hodnotení a prijímacích pohovorov či vzdelávacích kurzov.

3.3 Zážitkové učenie

Zážitkové učenie nie je ničím novým, avšak spôsoby jeho prevedenia sú v súčasnosti v mnohom inovované, je stále je jednou z najúčinnějších foriem vzdelávania a čoraz častejšie sa objavuje aj vo vzdelávaní dospelých. Najväčšími výhodami zážitkového učenia sú hlbšie zapamätanie, rozvoj kreativity, posilnenie spontánnosti a rozvoj osobnosti.

Väčšina odborníkov zaoberajúcich sa zážitkovým učením vychádza z Kolbovho cyklického modelu učenia na základe skúsenosti (experiential learning model). Termín experienciálne učenie a od neho odvodené termíny vychádzajú z anglického výrazu „experience“, ktorý sa prekladá aj ako zážitok, aj ako skúsenosť. Význam tohto pojmu v zmysle zážitku je subjektívny, ide o vnútorný stav jedinca. Druhý význam je objektívny, spojený s prostredím. Prepojenie týchto dvoch významov – zážitku a skúsenosti – ako subjektívnych a objektívnych podmienok sa nazýva situáciou, v ktorej dochádza k získaniu vedomostí a zručností, ktoré sa stávajú nástrojom porozumenia a konania v rôznych situáciách. (9)



Obrázok 1 Kolbov cyklický model učenia na základe skúsenosti

Zdroj: (9, str. 6)

3.5 Gamifikácia

Gamifikácia je relatívne novým spôsobom využívaným vo vzdelávaní dospelých. Ide o „použitie herných prvkov v nehermom prostredí a čoraz častejšie sa s ňou v našom okolí stretávame. Zbieranie bodov, získavanie odmien, porovnávanie sa s ostatnými, postupovanie "na vyšší level", ale aj uplatňovanie hravej tvorivosti - to všetko robíme ako spotrebitelia, zamestnanci, ale aj študenti. (10)

Gamifikáciu je možné Výstižne definovať ako „uplatňovanie herných mechaník do neherného kontextu s cieľom inšpirovať vzdelávaných k účasti a interakcii s ostatnými účastníkmi v aktivitách“ (11, str. 3). K benefitom gamifikácie zaraďujeme gamifikácia:

- zvyšuje angažovanosť študujúcich najmä v takých témach, ktoré pre nich nemusia byť zaujímavé,
- pripomína účastníkom vďaka špecifickému koncipovaniu úloh, čo sa doposiaľ naučili, zdôrazňuje ich úspechy a pokrok,
- motivuje ľudí k podávaniu lepších výkonov a
- podporuje vzájomnú spoluprácu, zdieľanie vedomostí a skúseností v skupine. (11, s. 7)

Čo sa týka príkladov, k najpoužívanejším aplikáciám využívajúcim gamifikáciu patria:

- Monkey Tales – výučba matematiky,
- Actionbound – interaktívne učebné prostredie umožňuje objavovať miesta z celého sveta online aj offline,
- Kód Salomon – česká aplikácia zoznamuje používateľov s históriou mesta Ostrava,
- Duolingo – gamifikovaná vzdelávacia aplikácie pre cudzie jazyky. (12)

Výhodou gamifikácie je najmä zaujímavý a interaktívny proces vzdelávania. Ďalšími dobrými dôvodmi zavádzania tejto formy vzdelávania je aj príťažlivejšia forma, podpora aktívnej účasti a zapojenia, priamejšiu a okamžitejšiu spätnú väzbu, podporuje spoločné učenie prostredníctvom konkurencie a spolupráce.

ZÁVER

Mnohé inovácie v profesijnom vzdelávaní ponúkajú možnosti, ktoré predstavujú potenciál pre zlepšovanie vzdelávania aj pre kariérne kurzy v prostredí ozbrojených síl SR. Dajú sa aplikovať prierezovo už v existujúcich kurzoch a zlepšiť dané kurzy je možné vďaka inováciám aj po technickej stránke, obsahovej ale aj čo sa týka formy, teda prevedenia.

E-learningové vzdelávanie je možné v rámci kariérnych kurzov pre OS SR využívať ako námet na prerobenie už existujúcich kurzov do e-learningovej podoby. Veľmi zaujímavé pre vojakov a vojačky je určite i hybridné vzdelávanie – najmä kvôli možnosti kombinovať prítomnosť na kurze pre tých, ktorí sa vedia premiestniť, s online prístupom pre ľudí, ktorí nevedia, nechcú či nemôžu absolvovať celý kurz prezenčne. Hybridné vzdelávanie môže byť aj medzinárodné a týmto spôsobom môžu kurzy tiež pozývať aj lektorov/lektorky z iných krajín bez komplikácií.

Napriek tomu, že e-learningové kurzy i hybridné vzdelávanie (vplyvom pandémie koronavírusu) sú v kariérnych kurzoch v súčasnosti v malej miere využívané, námety a benefity týchto inovatívnych spôsobov vzdelávania predstavujú potenciál pre omnoho širšiu aplikáciu v praxi kariérnych kurzov. Najinšpiratívnejším inovatívnym spôsobom vzdelávania dospelých je gamifikácia. Pre kariérne kurzy by mohlo byť zdrojom zmodernizovania, oživenia a zefektívnenia procesu prijímania informácií.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2019/138/20190901.html>
2. PRŮCHA, Jan – WALTEROVÁ, Eliška – MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
3. PETRUFOVÁ, Mária – BELAN, Lubomír – ČERNÁKOVÁ, Dominika – KMOŠENA, Miroslav – RÉVAYOVÁ, Eva a kol.: *Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach ozbrojených síl Slovenskej republiky*. [Záverečná správa] – Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. Katedra spoločenských vied a jazykov. Liptovský Mikuláš: AOS generála Milana Rastislava Štefánika, 2021.
4. Program jednotlivých kariérnych kurzov a jeho prílohy na Akadémii ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, dostupné na: <http://www.aos.sk/cv/index.php?go=zvsk>
5. ŠVEJDA, Gabriel a kol. Vybrané kapitoly z tvorby e-learningových kurzov. Pedagogická fakulta UKF v Nitre, 2006. ISBN 80-8050-989-1, dostupné na: https://edu.ukf.sk/file.php/1/files/moodle_tvorba_kurzov_UKF_Nitra.pdf
6. *Výhody a benefity e-learningu*. Internetový článok, cit. dňa 12.5. 2012, dostupné na: <https://www.elearning.sk/lms/vyhody-a-benefity-elearningu>
7. FARMOCA, Lambert – ELIVERA, Aida. *Applying learning analytics in achieving adaptive blended learning*. Journal of critical reviews, Vol 7, Issue 19, 2020. ISSN- 2394-5125. Dostupné na: <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1595050557.pdf>
8. KONÍČKOVÁ, Jaroslava. *Školské aktivity, ktoré sa dajú robiť v rámci hybridného vzdelávania*. Internetový článok, cit. dňa 10.5. 2021, dostupné na: <https://eduworl.d.sk/cd/jaroslava-konickova/8640/cinnosti-v-skole-ktore-sa-daju-robit-v-ramci-hybridneho-vzdelavania>
9. KRUPOVÁ, Dagmar - ROCHOVSKÁ, Ivana. *Využívanie metód zážitkového učenia v materskej škole*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2012. ISBN 978-80-8052-456-2. Dostupné na: https://archiv.mpc.edu.sk/sites/default/files/publikacie/krupova_-_rochovska_-_vyuzivanie_metod_zazitkoveho_ucenia_v_materskej_skole.pdf



10. PÚPAVOVÁ, Martina. *Gamifikácia a e-learning vo vzdelávaní: Čo tieto pojmy znamenajú?* Internetový článok, cit. dňa 15.5. 2021, dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/martina-pupavova/2170/gamifikacia-a-elearning-vo-vzdelavani-co-tieto-pojmy-znamenaju>
11. ISRAEL, Michele. *Game-Based Learning and Gamification: Guidance from the Experts*. 2017. White paper. 19 s. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/game-based-learning-gamification.pdf>
12. LUKÁŠ, Richard. *Co může využívaní herních principů přinést vzdělávání?* 2015. [online], [cit. 2021-04-05]. Dostupné na: <https://www.eduin.cz/clanky/co-muze-vyuzivani-hernich-principu-prinest-do-vzdelavani/>

Dominika ČERNÁKOVÁ, Mgr.
Kutuzovova 8
832 47 Bratislava
dominika.cernakova@mod.gov.sk
d.cernakova.d@gmail.com

Martina ZBOROŇOVÁ, Mgr.
Kutuzovova 8
832 47 Bratislava
martina.zboronova@mod.gov.sk
m.zboronova@gmail.com



DISTANČNÍ FORMA STUDIA JAKO PŘÍLEŽITOST PRO INOVACE VOJENSKÝCH KARIÉROVÝCH KURZŮ

Vojtěch NĚMEČEK – Jan KROULÍK – Markéta LICKOVÁ –
Martin BOTÍK – David ČEP

DISTANCE LEARNING AS AN OPPORTUNITY FOR INNOVATION OF MILITARY CAREER COURSES

Abstract:

The antipandemic measures taking place since spring 2020 forced also University of Defence in Czech Republic to switch on distant learning. Centre for Military and Strategic Studies took this challenge as an opportunity to innovate General Staff Courses and Senior Officer Courses. This article presents experience that will be used for further improvements of military career education.

Keywords: *blended learning, career courses, distance learning, education evaluation, LMS MOODLE, MS Teams*

ÚVOD

Profesní vzdělávání, jehož součástí je v ozbrojených silách i kariérové vzdělávání vojenského personálu, je charakteristické potřebou průběžné aktualizace obsahu vzdělávání, aby odrážel aktuální stav společenského dění a rozvoj technologií využívaných v oblasti vojenství. Předmětem aktualizace je nejen obsah vzdělávacích aktivit, ale i rozvoj forem a metody jejich uskutečňování. Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií (CBVSS), které je součástí Univerzity obrany (UO), uskutečňuje kariérové kurzy pro příslušníky hodnostního sboru vyšších důstojníků. Jde o kurzy pro vyšší důstojníky (KVD) a také kurzy generálního štábu (KGŠ), které jsou nejvyšší formou národního vojenského vzdělávání. Obě úrovně kurzů byly doposud poskytovány v prezenční a kombinované formě studia, spojující prezenční soustředění a distanční studium. Tyto programy celoživotního vzdělávání (kurzy) jsou každoročně aktualizovány a zpravidla každé dva roky je zpracovávána nová studijní dokumentace. Součástí těchto aktualizací je i revize metodiky přípravy účastníků studia a výběru didaktický forem a metod výuky. Poslední aktualizace studijní dokumentace byla provedena na jaře roku 2020. Jejím výsledkem bylo i zkrácení délky studia, protože došlo k vyloučení výrazně teoreticky zaměřených témat, která bezprostředně nepodporovala dosahování stanovených výstupů z učení. Když bylo v listopadu 2020 rozhodnuto, že v roce 2021 budou všechny kariérové kurzy uskutečňovány jen v distanční formě studia, mělo CBVSS k dispozici relativně novou a k distanční formě výuky využitelnou studijní dokumentaci. Bylo nutno provést některé úpravy obsahu vzdělávání, jako třeba vyloučení exkurzí a praktických cvičení, ale žádná z provedených úprav neohrožovala splnění cílů vzdělávání. Tento příspěvek



se zabýva vybranými zkušenosťami a vnútornými opatreniami CBVSS v súvislosti s prechodom kurzů na distančnú formu štúdia, vynuceným protiepidemickými opatreniami od jari 2020. Tieto zkušenosti budú využité pri ďalších inováciách programů celoživotného vzdelávania.

1 DOSAVADNÍ PRAXE

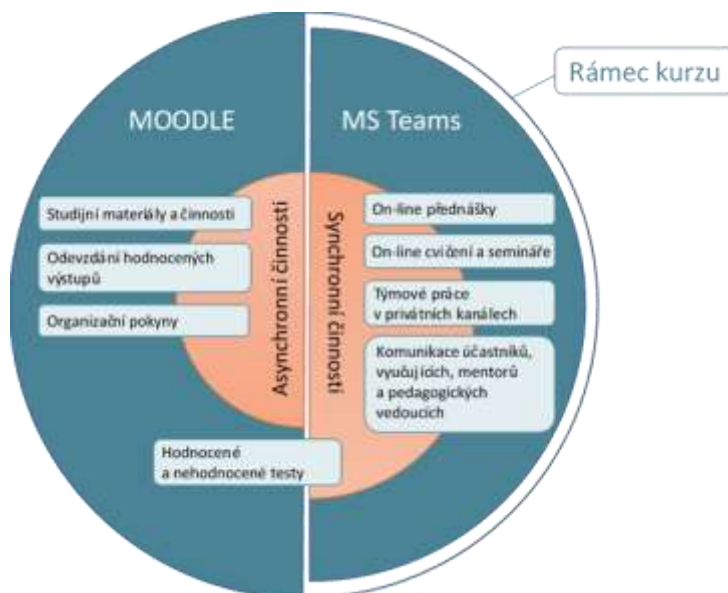
Od roku 2014, kedy CBVSS prevzalo zodpovednosť za uskutočňovanie kariérových kurzů, bolo snahou vedení CBVSS prosadiť, aby kurzy boli realizované iba v prezenčnej forme štúdia. Zdôrazňovaná bola predovšetkým vyššia kvalita vzdelávania poskytovaného v prezenčnej forme a naplnovanie socializačnej role štúdia. Kombinovaná forma štúdia bola naopak prosazovaná zamestnávateľmi (veliteľmi organizačných celků), ktorí sa obávali negatívnych dopadů dlhodobé absencie dôležitých funkcionárov na pracovisku. Štúdium v kombinovanej forme bolo štandardne podporované s využitím LMS MOODLE (MOODLE) a od roku 2016 sa začaly v tejto aplikácii vytvárať i kurzy k podpore prezenčnej formy štúdia. Bolo tak zvýšené komfort študujúcich, pretože mali všetky študijné materiály sústredené na jednom mieste.

Akademičtí pracovníci (AP) CBVSS sa postupne zdokonalili vo využívaní funkcionality MOODLE, začali spracovávať plnohodnotné e-learningové opory, kurzy v MOODLE prestali byť len „úložiskom“ študijných materiálov a stali sa plnohodnotným príručím študujúcich. Takto sa zvyšovala erudícia AP CBVSS v oblasti využitia metód a foriem distančného vzdelávania, čo bolo overené pri tvorbe a organizácii krátkodobých vzdelávacích aktivít s prevažujúcou distančnou formou.

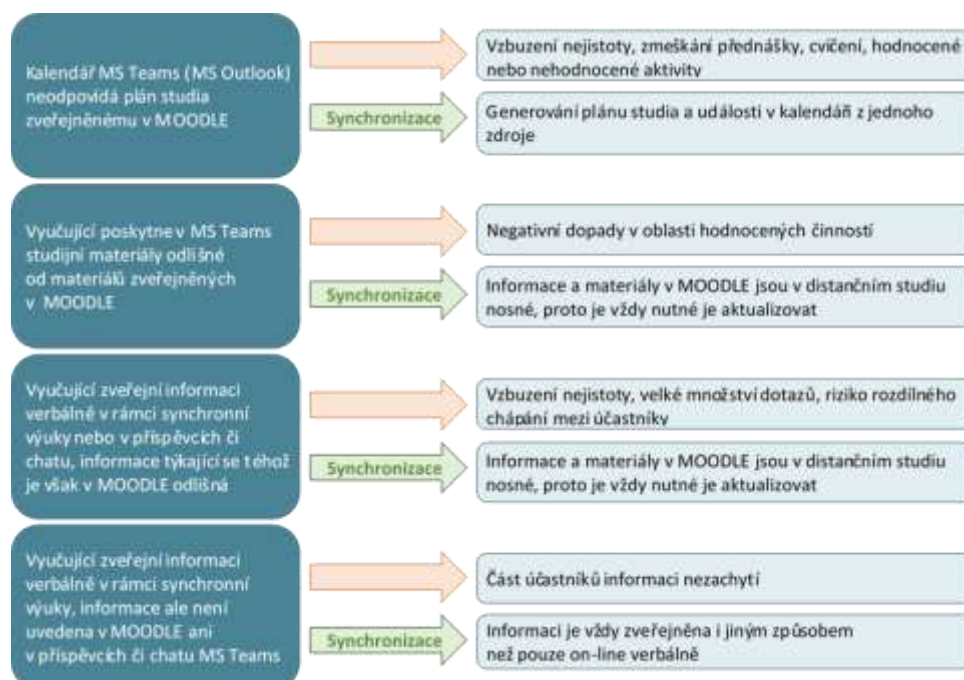
Pred prevedením kurzů do distančnej formy štúdia na CBVSS nebola systematicky využívaná žiadna platforma na realizáciu synchronnej výuky. Najjednoduchším a najrychlejším riešením sa ukázalo využitie Microsoft Teams (MS Teams). V prvej fázi existovali úvahy o opustení MOODLE a kompletný prechod na MS Teams, za tým účelom bolo prováděno srovnání možností obojch platform. Zatímco MS Teams umožňuje celé spektrum synchronních aktivít (on-line přednášky, semináře, chat, co-authoring atd.), MOODLE umožňuje potřebný rozsah struktury k uspořádání študijných materiálov a činností a také informací k organizaci a evaluaci kurzu. Bolo zavedený viac user-friendly design kurzů v MOODLE a je využívaná účelná kombinácia obojch platform, znázornená na obrázku 1.

Účastníkům vzdelávania sú pridelené užívateľské účty Informačného systému (IS) UO. Okrem iných služieb IS UO majú pridelenú e-mailovú schránku, sú zapsaní do príslušných kurzů v MOODLE a do tímov v MS Teams. Na základe plánů kurzů a študijných predmetů sú vytváreny pozvánky do schůzek MS Teams k synchronním aktivitám. Je využito synchronizace kalendáře MS Teams s kalendářem MS Outlook, do něhož lze také importovat kalendář MOODLE s jeho termínovanými činnostmi a vkládat další události kurzu. Účastníkům je doporučeno využívat aplikace Outlook Mobile a mít tak kdykoli a kdekoli k dispozici připomínky veškerých událostí kurzu i okamžitá upozornění na aktuální pokyny.

Souběžné využívání MOODLE, MS Teams a e-mailu má svoje úskalí. Nutností je přesná formulace a synchronizace informací, vhodné načasování, eliminace duplicit a diskrepancí. Jednoznačné písemné informace podpoří účastníky, kteří je nezachytí v reálném čase. Vysoký počet účastníků znemožňuje během schůzek zodpovědět všechny dotazy, distanční výuka omezuje i zpětnou vazbu neverbální komunikací s vyučujícími, mentory a pedagogickými vedoucími (PedVed). Příklady situací při dodatečné synchronizaci informací jsou na obrázku 2.



Obrázek 1 Využití MOODLE a MS Teams v rámci kariérového kurzu
 Zdroj: Vlastní



Obrázek 2 Příklady dodatečné synchronizace MOODLE a MS Teams
 Zdroj: Vlastní



Dalším úskalím je fakt, že účastníci kariérového vzdelávania jsou pro distanční studium nuceni zvládnout používání dvou nesourodých výukových platforem. Někteří z nich nemají předchozí zkušenost s MOODLE ani s MS Teams a obecná počítačová gramotnost není u všech na očekávané úrovni. S prudkým celosvětovým rozmachem distančních aktivit v posledních měsících souvisí také překotný vývoj komunikačních platforem. Firmy se od sebe navzájem inspiřují, integřují do svých produktů nové nástroje a funkcionality. Nejinak je tomu i v případě MS Teams, kde se často mění uživatelské prostředí a funkce se rozšiřují, ale také mizí dosud dostupné možnosti. Pro zvládnutí MOODLE a MS Teams v krátkém čase na potřebné úrovni byly vytvořeny lekce pro distanční zaškolení a zcvik. Jsou rozděleny pro úroveň Student, Učitel – základní dovednosti, je připravována úroveň Učitel – pokročilé dovednosti. Primárně jsou lekce určeny účastníkům kurzů při CBVSS, ale dostupné jsou všem uživatelům IS UO.

Dnešní doba přináší široké spektrum sociálních sítí, také díky rozvoji technologií chytrých zařízení se používání Internetu stalo součástí života běžného člověka v civilizovaném světě. Díky pandemii COVID-19 se však do virtuálního světa přesunula podstatná část našich životů. V případě vzdělávání ve všech úrovních se jedná o značný čas všech aktérů, strávený komunikací ve virtuálním prostoru. Proto je velmi důležité při využívání jakékoliv on-line vzdělávací platformy mít na paměti tzv. netiketku, která představuje souhrn pravidel chování na Internetu. V rámci zahajovacího zaměstnání jsou za tímto účelem účastníci všech kurzů seznámeni s pravidly chování na komunikační platformě MS Teams. Jedná se o soubor společenských pravidel, organizačních a technických opatření (mikrofony, kamery, oslovení, způsob dotazování, sledování přítomnosti a další). V průběhu kurzů je potřeba dodržování stanovených pravidel opakovaně zdůrazňována.

Velký počet událostí v kurzech a časové zhuštění společně s navýšením počtů účastníků přinesl myšlenku automatické synchronizace plánů studia s kalendáři účastníků a vyučujících. Byl připraven návrh možného řešení. Veškeré aktivity v kurzu byly zpracovány do sešitu MS Excel, odkud je možné pomocí maker generovat pozvánky do schůzek. Lze odtud generovat např. i vstupní data do aplikace Rozvrhy hodin, sloužící pro plánování výuky a hodnocení výukové zátěže v rámci UO. V současné době je tento návrh v testovacím režimu.

2 PŘECHOD K DISTANČNÍ FORMĚ STUDIA

2.1 Nastavení podmínek distančního studia

S přechodem od prezenční a kombinované formy k formě distanční bylo nutné nastavit podmínky distančního studia, zejména vymežit dobu pro studium a pro další služební úkoly. Časové rozvržení je dáno rámcovým plánem daného kurzu, kde jsou stanoveny bloky synchronní výuky (přednášky, semináře, cvičení) a bloky asynchronní výuky (samostatná příprava, zpracování hodnocených prací apod.). Z praktického hlediska pro plánování byl zvolen rytmus týdnů synchronní a týdnů asynchronní výuky.

Týdny synchronní výuky jsou označeny jako studijní soustředění, kdy časová dotace na synchronní aktivity odpovídá základní týdenní době služby vojáka. V těchto týdnech nelze



čerpat řádnou dovolenou a účastnit se preventivní rehabilitace, vyčlenění účastníka k plnění běžných služebních povinností se povoluje výjimečně.

Zastoupení týdnů asynchronní výuky bylo zvoleno přibližně 50% u kurzů generálního štábu a 25% u kurzů pro vyšší důstojníky. Pro týdny asynchronní výuky je rámcovým plánem stanovena hodinová časová dotace z fondu pracovní doby. Pro KGŠ časová dotace asynchronní výuky nevytěžuje celý fond pracovní doby, vzniká tak prostor pro plnění ostatních nezbytných služebních úkolů. V případě KVD byla pro distanční formu výrazně zkrácena doba trvání celého kurzu, proto i v asynchronních blocích je pro studium nutno vyčlenit celou základní týdenní doba služby. Někteří velitelé však účel asynchronních bloků interpretují odlišně, jejich podřízení tak při náročném studiu bývají zatíženi plněním dalších služebních úkolů. Tento fenomén má negativní vliv na individuální nárůst znalostí a potažmo zužitkování dosaženého vzdělání v praxi. Přestože bylo z úrovně státního tajemníka v Ministerstvu obrany (MO) vydáno stanovisko k přípravě vojáků z povolání v distanční formě, které zmiňovaný problém řeší, nebyl zcela odstraněn.

Se zahájením kurzu si účastníci připraví na bázi rámcového plánu svoje individuální studijní plány, které zahrnují bloky synchronní výuky, termíny asynchronní výuky, hodnocené aktivity a místa studia. Tyto individuální plány následně postoupí ke schválení svému veliteli, který je rozkazem vysílá ke studijnímu pobytu. Zohledňuje přitom zásady nákladovosti a účelnosti, v nichž v některých případech zanikají požadavky studia např. na stabilní připojení k Internetu. Pro některé účastníky je tak obtížné dohodnout se s velitelem zejména na místě studia. Stává, že velitel vyžaduje, aby studující studoval na pracovišti, ale současně projevuje neochotu vytvořit studujícímu k distančnímu studiu podmínky (sdílená kancelář apod.). Obecná nezkušenost s distanční výukou v rezortu MO se projevuje také ve vypořádání cestovních náhrad.

Z uvedeného lze konstatovat, že proces nastavování podmínek pro distanční studium ještě není zdaleka u svého konce, stále je v systémové úrovni spousta otázek k řešení.

2.2 Přizpůsobení studijních materiálů a mechanismů distanční výuky

Distanční forma studia klade vysoké požadavky na samostatnost studujících, ale také na uskutečňovatele vzdělávání, který musí podmínkám distanční výuky přizpůsobit studijní materiály a nastavit podpůrné mechanismy. Pokud se podaří distanční studium dobře naplánovat, správně vést a použít vhodné didaktické metody, má student šanci těžit maximum z výhod synchronní a asynchronní výuky.

Podpora výuky studijními materiály a činnostmi v MOODLE byla už několik let zavedena u všech kariérových kurzů, realizovaných při CBVSS v kombinované i v prezenční formě studia. To při převedení kurzů do distanční formy studia poskytlo počáteční výhodu. Studijní materiály a činnosti je však nutno přizpůsobit rozdílným požadavkům a nárokům, které distanční forma studia klade na účastníky i uskutečňovatele vzdělávání. Distanční vzdělávání není založeno

na standardných učebniciach, ale na účelovú zpracovaných studijných materiáloch, jejichž obsah a vnútorná štruktúra sú prispôbujúce potrebám distančne študujúcich. [1]

Prispôbenie studijných materiálov distančnej výuce je dlhodobý proces. Jedným z dôvodov sú úpravy klasických prezentácií, využívaných pri výklade, k využitiu ako distančnej studijnej pomôcky pre samostudium. Ukazuje sa, že potrebné úpravy sú srovnateľne náročné ako príprava samotného obsahu. Zvyčajne je nutné využiť poznámky lektora k objasneniu heslovitých sdelení na snímkách, ďalej napr. popis obrázkov, schém a map. Variantou súvislého studijného textu je nahrávka prednášky spoločne so snímkami prezentácie.

Požiadavky a nároky distančného vzdelávania sa netýkajú len studijných materiálov, ale aj podporných mechanizmov, ktoré zahŕňajú:

- mechanizmy na stimuláciu nepretržitého studijného úsilia (napr. self-checks)
- dobre fungujúca spätná väzba o pokroku v štúdiu (feedbacks),
- individuálnu i skupinovú konzultačnú podporu,
- kontakty medzi študujúcimi. [1]

Self-checks & feedbacks sú mechanizmy umožňujúce účastníkom distančného vzdelávania samostatne si overiť dosahovanú úroveň znalostí, opakovane si vyzkoušet problematiku časti látky a získať sebaistotu pred hodnotenými aktivitami. Zvlášť dôležitá je jej aplikácia pri vysokom počte účastníkov, ktorý vedie k ďalšiemu omezeniu možnosti kontaktu a konzultácií s vyučujúcimi. Ke stimuláciu studijného úsilia nedostačujú bežne otvorené kontrolné otázky, pokiaľ nejde o zadanie s poskytnutím spätnej väzby napr. v rámci seminárov. Veľmi vhodné je doplniť studijné materiály uzavretými otázkami v rámci nezhodnotených cvičných testov. Tieto by mali poskytovať spätnú väzbu nejen o správnosti odpovedi, ale i vysvetlenie alebo vodítko. Spätnú väzbu môže poskytnúť i vyučujúci v rámci synchronnej výuky. Otázky cvičných testov by mali byť didakticky vhodné k zafixovaniu učiva (drag-and-drop, napr. ťahanie a priradzovanie), nikoli zaškrtovanie odpovedí ako typicky v hodnotených testoch. MOODLE a MS Teams majú širokú ponuku druhov otázok, MS Teams navyše poskytuje praktické grafické vyjadrenie výsledkov. Obsahovo by cvičné testy mali byť zamerané na problematiku časti kurikula, nemali by však poskytovať kľúč k hodnoteným testom.

Self-paced training. Pri vzdelávaní dospelých, ktorí väčšinou narozdiel od bežných študentov sú zamestnaní a zastávajú radu sociálnych rolí, je doporučeno umožniť štúdium vlastným tempom s individuálnym rozvržením času štúdia medzi ostatnými aktivitami. Dôležitosť tohto požiadavku vzrastá s dobou štúdia, ktorá u kariérového kurzu býva niekoľko mesiacov. Samostatné nakladanie s časom lze umožniť minimalizáciou synchronnej výuky v stanovených termínoch a presunom maxima studijnej záťaže do asynchronnej výuky pre samostudium. Z pohľadu self-paced training v rámci asynchronného štúdia je nutné vhodne štrukturovať studijné materiály na mandatorné a doporučené, s uvedením orientačného času na zvládnutie učiva a učebných cieľov – čo účastník vzdelávania získava investíciou svojho času, so zohľadnením individuálnej úrovne znalostí danej problematiky.



2.3 Průběh ve vlnách protiepidemických opatření

Přechod kariérových kurzů do distanční formy studia v důsledku protiepidemických opatření proběhl ve dvou vlnách.

- „První vlna“ v březnu 2020 byla charakteristická řešením situace ad-hoc a předpokladem, že změna se dotkne pouze dokončení probíhajících kurzů. Vyučující byli v denním kontaktu s účastníky kurzu, jimž pravidelně upřesňovali úkoly a poskytovali zpětnou vazbu k odevzdaným dílčím výstupům, s využitím dostupných nástrojů MOODLE, e-mailu a s prvotním využitím MS Teams. Nepředpokládala se další realizace kurzů distanční formou.
- „Druhá vlna“ v září 2020 byla charakteristická deficitem času na přizpůsobení probíhajících kurzů, ale již s využitím zkušeností z „první vlny“. Pro synchronní výuku začal být systematicky využíván MS Teams. Současně bylo rozhodnuto, že kurzy v roce 2021 budou realizovány distanční formou.

Při „první vlně“ byly do distanční formy studia převedeny 4 probíhající kariérové kurzy – 36. KGŠ-K, 37. KGŠ-P, 2019-20 KVD-K a 2019-20 KVD-P3. 36. KGŠ-K a 37. KGŠ-P měly ukončení naplánováno za 2 týdny, měly ukončeny studijní předměty a byly připraveny závěrečné zkoušky s obhajobami závěrečných prací. Díky adaptabilitě zúčastněných osob na operativní změny byly závěrečné zkoušky úspěšně realizovány v původním termínu distanční formou, slavnostní vyřazení se konalo po rozvolnění protiepidemických opatření po několika měsících.

2019-20 KVD-K a 2019-20 KVD-P3 měly být oba ukončeny za 15 týdnů, byly však každý v jiné fázi, měly rozdílný časový plán, pouze shodné pořadí studijních předmětů:

1. Základy bezpečnostních a obranných studií (ZBOS).
2. Aplikovaná teorie řízení a leadership (ATŘL).
3. Vojenské umění (VU).

2019-20 KVD-K byl již za polovinou předmětu ATŘL, 2019-20 KVD-P3 měl téměř ukončen předmět ZBOS. Pro 2020-21 KVD-K bylo rozhodnuto dokončit předmět ATŘL distanční formou studia, předmět VU nerealizovat a na základě absolvování většiny kurikula dle platné studijní dokumentace uznat účastníkům úspěšné absolvování KVD a příslušný kód vzdělání. Pro 2020-21 KVD-P3 bylo rozhodnuto dokončit všechny předměty distanční formou studia, z toho předměty ATŘL a VU ve výrazně zkráceném časovém rámci se zaměřením na klíčové části kurikula. Absolventům 2020-21 KVD-P3 a 2019-20 KVD-K byly studijní materiály a činnosti v MOODLE zpřístupněny až do plánovaného termínu ukončení studia.

Při „druhé vlně“ byly do distanční formy studia převedeny 4 probíhající kariérové kurzy – 38. KGŠ-K, 39. KGŠ-P, 2020-21 KVD-P a 2020-21 KVD-K. 38. KGŠ-K trval 12 týdnů, když jeho zahájení bylo v důsledku protiepidemických opatření odloženo z dubna na červen 2020. 39. KGŠ-P a 2020-21 KVD-P trvaly teprve 2 týdny a u 2020-21 KVD-K došlo k převedení do distanční formy studia přímo v den zahájení kurzu.

2020-21 KVD-P plánovaný jako 5-měsíční a 2020-21 KVD-K plánovaný jako 10-měsíční byly pro předměty ATRĽ a VU sloučeny a se zaměřením na klíčové části kurikula přeplánovány jako 4-měsíční. 2020-21 KVD-P již byl téměř v polovině prvního předmětu ZBOS, proto bylo rozhodnuto předmět ZBOS realizovat v plném rozsahu kurikula, ovšem u 2020-21 KVD-K zcela bez prezenční výuky, navíc v době o 2 týdny kratší. Toto opatření kladlo zvýšené nároky na zvládnutí studijní zátěže v předmětu ZBOS, dopad je ilustrován v tabulce 1. U tří po sobě následujících KVD v průběhu roku 2020 bylo v předmětu ZBOS prakticky shodné kurikulum i podpora studijními materiály v MOODLE, stejné banky úloh a časové limity pro hodnocené i nehodnocené testy. Nejvýraznější změna podmínek spočívala v míře realizace plánované prezenční výuky. Z ukazatelů uvedených v tabulce 1 je v hodnoceném testu jen mírný dopad na vyplněnost odpovědí a jejich správnost, ale výrazný je dopad na odeslanost pokusů před vypršením časového limitu. Všechny kurzy měly informaci, že pokusy neodeslané ručně jsou při vypršení limitu odeslány automaticky, ale nešlo o pasivní čekání na automatické odeslání, jak ukazuje nízká míra vyplněnosti pokusů automaticky odeslaných na 100% časového limitu na obrázcích 5 a 6. To svědčí o srovnatelné míře znalostí, ale nižší míře jistoty a rychlosti odpovědí u zkoušených, kteří znalosti získali samostudiem namísto přímé výuky. Jistotu a rychlost odpovědí lze řadit mezi dovednosti, které jsou rozvíjeny zejména aktivními metodami výuky v přímém kontaktu mezi účastníky vzdělávání a vyučujícími. Pouze omezeně lze dovednosti rozvíjet prací ve skupinách v distanční formě studia, která tak má dopad na dosažení požadovaných výstupů z učení.

Údaje nehodnocených testů vstupních a výstupních znalostí v tabulce 1 jen zdánlivě ukazují dopad distanční výuky na dosažený nárůst znalostí. Jsou však ovlivněny kompromitací úloh, která se u následujících kurzů projevuje snižováním nárůstu v důsledku zvyšování výsledku na vstupu (tím i dosažitelného nárůstu) a snižováním výsledku na výstupu (menším úsilím zkoušených u identifikovaných nehodnocených otázek v hodnocených testech).

Tabulka 1 Dopad omezení prezenční výuky na studijní předmět ZBOS

kurz	dopad	realizace prezenční výuky	hodnocený test			nehodnocený test		
			odeslanost v limitu	vyplněnost	správnost	vstup	výstup	nárůst
2019-20 KVD-P3	nízký	91%	96%	99%	88%	23%	78%	55%
2020-21 KVD-P	střední	44%	62%	97%	87%	42%	87%	45%
2020-21 KVD-K	vysoký	0%	57%	94%	84%	54%	74%	20%

Zdroj: Vlastní

Tabulka 2 Dopad protiepidemických opatření na KVD-P ukončené v roce 2020

kurz	dopad	externí lektori	praktická zaměstnání a exkurze
2019-20 KVD-P1 a P2	žádný	12%	5%
2019-20 KVD-P3	vysoký	1%	0%
2020-21 KVD-P	střední	6%	0%

Zdroj: Vlastní



Dopad protiepidemických opatrení na realizaci praktických zaměstnání a výuky externích lektorů u KVD-P je uveden v tabulce 2. Výuka externích lektorů a praktická zaměstnání u kurzů v prezenční formě studia jsou nejen zpestřením, ale skutečným obohacením výuky, přispívajícím k prohloubení znalostí účastníků zejména v předmětu VU.

U všech kariérových kurzů, převedených do distanční formy studia v „první vlně“ i v „druhé vlně“ většina vyučujících prokázala vysokou snahu maximálně podpořit účastníky vzdělávání a adaptabilitu na ztížené podmínky. Zpočátku se projevila chybějící zkušenost vyučujících s využitím MS Teams, nízké uvědomení potřeby synchronizace informací v používaných platformách a přizpůsobení didaktických metod. Získané poznatky a nejlepší praxi mezi sebou vyučující sdílejí např. sestavením check-list pro výuku v MS Teams, přizpůsobovanému průběžnému upgrade.

3 VYBRANÁ OPATŘENÍ, SOUVISEJÍCÍ S PŘECHODEM NA DISTANČNÍ FORMU STUDIA

V souvislosti s přechodem kurzů z prezenční a kombinované formy studia do distanční formy studia bylo nutno přijmout řadu opatření v plánování, organizaci, realizaci i evaluaci vzdělávání. Výše bylo zmíněno přizpůsobení designu kurzů v MOODLE pro zobrazení na mobilních zařízeních a zavedení distančních zaškolení k využití MOODLE a MS Teams. Níže jsou uvedena další vybraná opatření, realizovaná příslušníky Oddělení řízení kurzů CBVSS.

3.1 Opatření proti podvádění v on-line testech

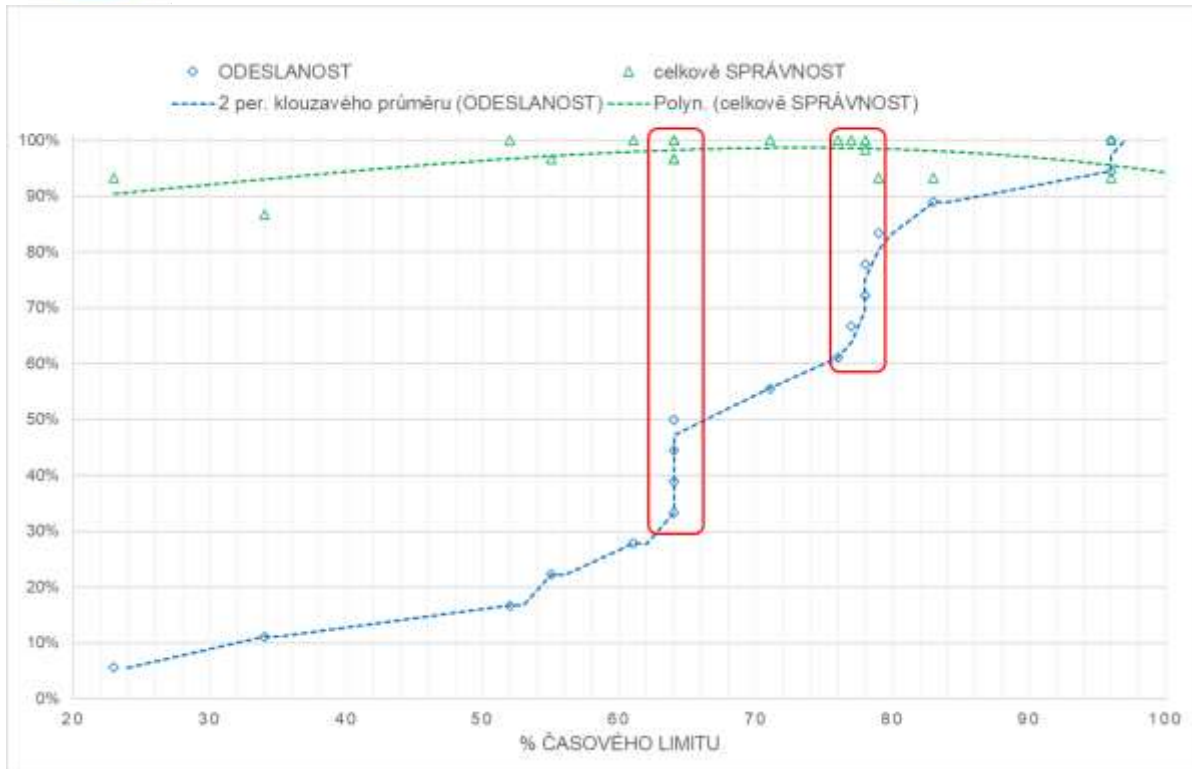
On-line prostředí rozšiřuje možnosti podvádění v testech. Není možný dohled pedagogů tak jako na učebně a vzhledem k vysokým počtům zkoušených je nelze účinně kontrolovat ani pomocí webkamer. Proto je nutné důsledněji uplatňovat další dostupná opatření a jejich kombinace. Těmito opatřeními sice nelze podvádění zcela eliminovat, ale zajistit, aby se vyplatilo méně než poctivé studijní úsilí. Účelem těchto opatření není zvýšit náročnost testu, ale náročnost podvádění.

- **Obměna úloh testu.** V on-line prostředí je životnost úloh testů kratší než při testování pod dohledem, protože je více možností jejich zaznamenání. Ihned prvním použitím úloh dochází k jejich kompromitaci, šíření a tím klesá jejich další použitelnost. Tento fakt dokládá tabulka 1 s výsledky nehodnoceného testu vstupních znalostí, kterých dosáhly 3 po sobě jdoucí kurzy v průběhu 6 měsíců. Úlohy i časový limit testu vstupních znalostí byly totožné a průměrná úspěšnost v nich prudce vzrostla z 23% na 42% až 54% u třetího kurzu. Je zřejmé, že si mezi sebou účastníci kurzů úlohy předali, přestože věděli, že jde pouze o nehodnocené úlohy bez vlivu na klasifikaci. Proto je doporučeno každou testovou úlohu po max. 3 použitích min. 1 rok nepoužívat. To může znamenat i konec její životnosti, protože úlohy hodnocených i nehodnocených testů by měly být stále zaměřeny na požadované výstupy z učení, které se v čase mění podle schválené studijní dokumentace nebo podle zaměření kurikula v souvislosti s vynucenou změnou formy a stanovené doby studia.

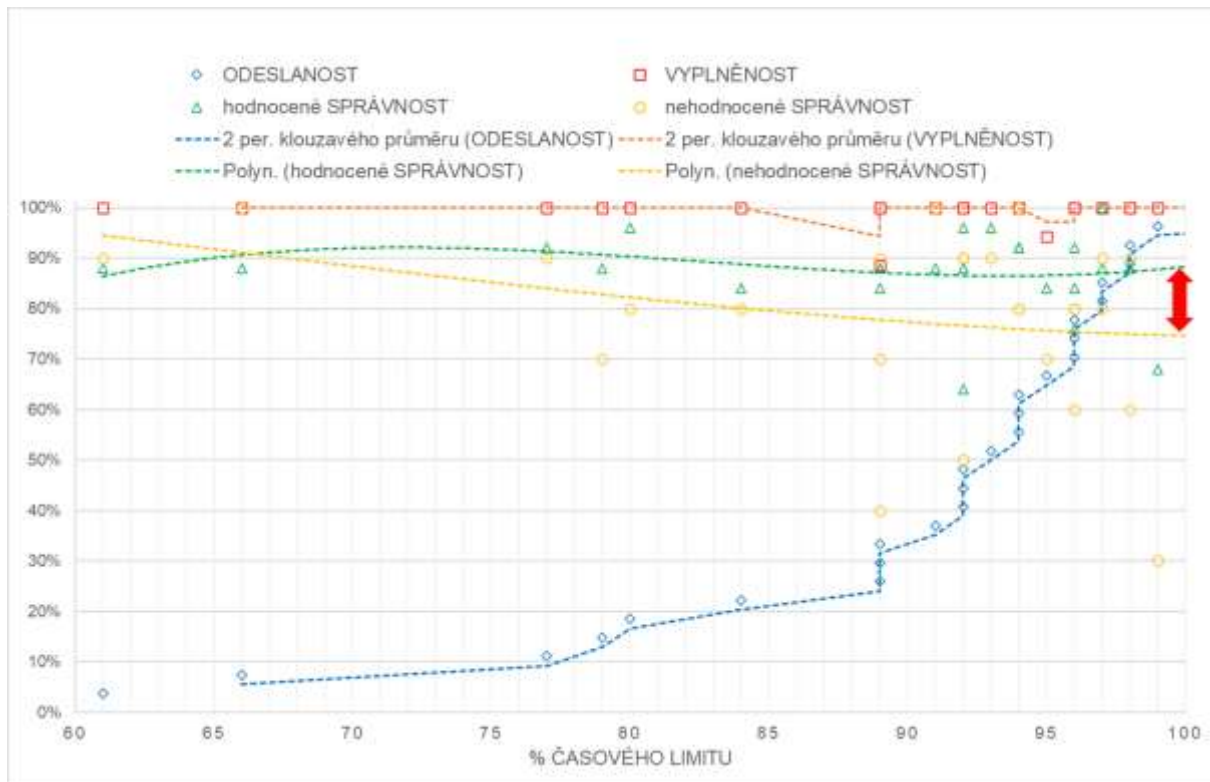
- Nastavení shodné hodnoty pro všechny úlohy testu nebo skrytí hodnoty úloh, pokud k jejich správnému zodpovězení není nutno zkoušené rozdílně motivovat. Obrázky 4, 5 a 6 ukazují průběhy hodnoceného testu, obsahujícího hodnocené i nehodnocené úlohy. Nehodnocené úlohy, použité v testu vstupních znalostí, jsou následně zamíchány do hodnoceného testu k určení úrovně výstupních znalostí a nárůstu znalostí jako rozdílu. Účelem zamíchání nehodnocených otázek do hodnocených testů je zvýšení motivace zkoušených k jejich správnému zodpovězení a tím validity výsledku, současně snížení počtu testů v každém studijním předmětu.

Před srovnáním výsledků je nutno vzít v úvahu, že v případech na obrázcích 4 a 5 účastníci kurzu test vstupních znalostí vyplňovali pod dohledem na papíře, zatímco v případě na obrázku 6 účastníci již test vstupních znalostí vyplňovali on-line a tím snadněji mohli nehodnocené úlohy zaznamenat. Ve všech případech na obrázcích 4, 5 a 6 pak účastníci hodnocený test s přimíchanými nehodnocenými otázkami vyplňovali on-line, ale s rozdílnou možností nehodnocené úlohy identifikovat, a tak věnovat nižší úsilí jejich správnému vyplnění. Zejména v případech na obrázcích 4 a 6 je správnost odpovědí u nehodnocených úloh nižší než u úloh hodnocených. V případě na obrázku 4 byly nehodnocené úlohy v hodnoceném testu pro zkoušené přímo identifikovatelné v důsledku nechtěného odskrytí hodnot úloh při upgrade MOODLE. V případě na obrázku 6 svoji roli mohlo sehrát i lepší zapamatování nehodnocených úloh díky kratší době mezi testy (2 namísto 4 týdnů). Doporučeno je započítat úlohy z testu vstupních znalostí, opakované v hodnocených testech, jako rovnocenně hodnocené. Kompromitace úloh u této části kurzu není protiargumentem, protože stejně by bylo možné zpochybnit zavedení 2. fáze Kirkpatrickova modelu k měření nárůstu znalostí. Ruční odpočet nehodnocených úloh není vhodný, protože je potenciálním zdrojem chyb, ztrácí se výhody automatického vyhodnocení testu i funkcí aplikace Znamka.

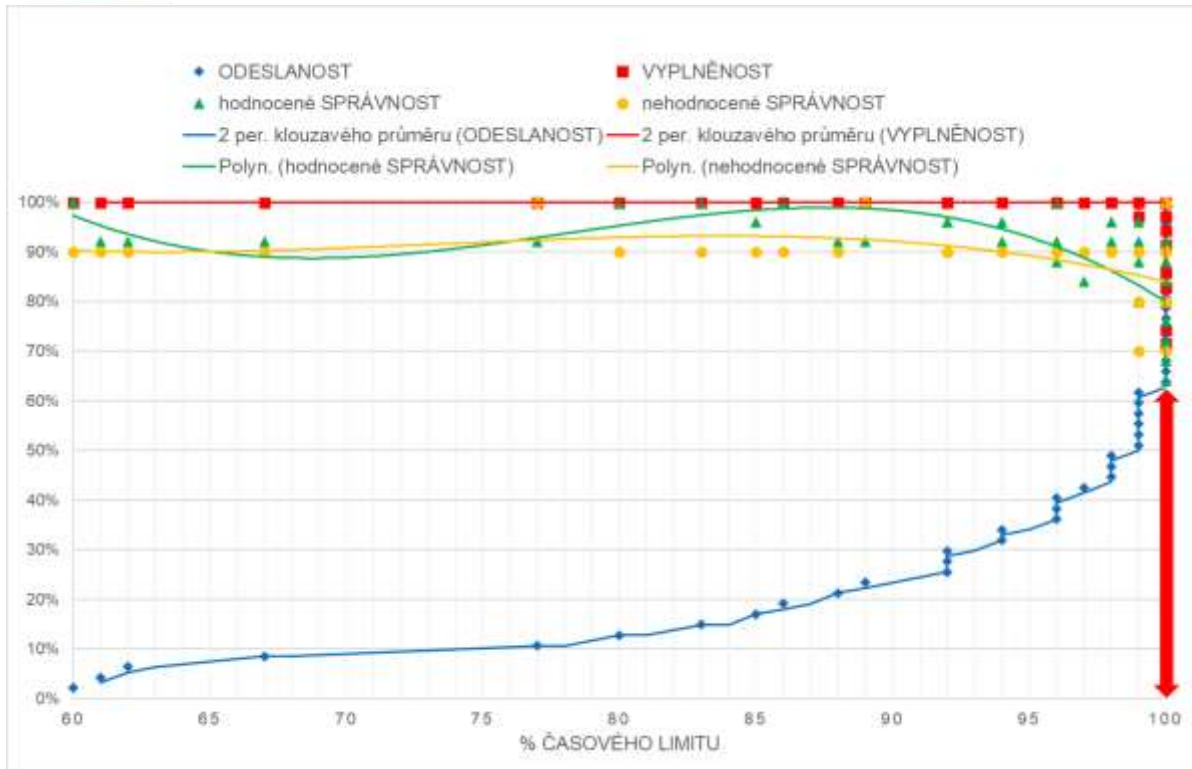
- Stránkování pokusů testu po 1 úloze. Tím je znesnadněno zaznamenání úloh, současně usnadněno vyplňování testu na mobilních zařízeních. Ojedinele dochází po nechtěném poklepání k vynechání i několika úloh, takové případy však lze identifikovat a umožnit opakování pokusu bez penalizace. Účastníkům je také doporučeno testy nevyplňovat pomocí dotykových obrazovek nebo touchpadu, ale myší s bezvadnou funkcí tlačítek.
- Nemožnost návratu k předchozím úlohám – sekvenční navigace pokusem testu. Účelem je ztížit dodatečné vyhledávání odpovědí na vynechané otázky ve studijních materiálech nebo u ostatních souběžně zkoušených. Obrázek 3 ukazuje časový průběh souběžných pokusů se shluky odeslání pokusů v čase, doprovázené vyšší správností oproti ostatním pokusům. Prohlídkami pokusů bylo zjištěno, že daní zkoušené vynechali většinou shodné úlohy, řešili je po několikanásobně delší dobu než ostatní úlohy a následně na ně odpověděli všichni správně ve stejnou dobu. Jde o nepřímou detekci spolupráce zkoušených bez dohledu, vedoucí k nahrazení volné navigace sekvenční navigací pokusem testu. Účinnost tohoto opatření je zvýšena v kombinaci s náhodným pořadím úloh a se stránkováním pokusu po 1 úloze.



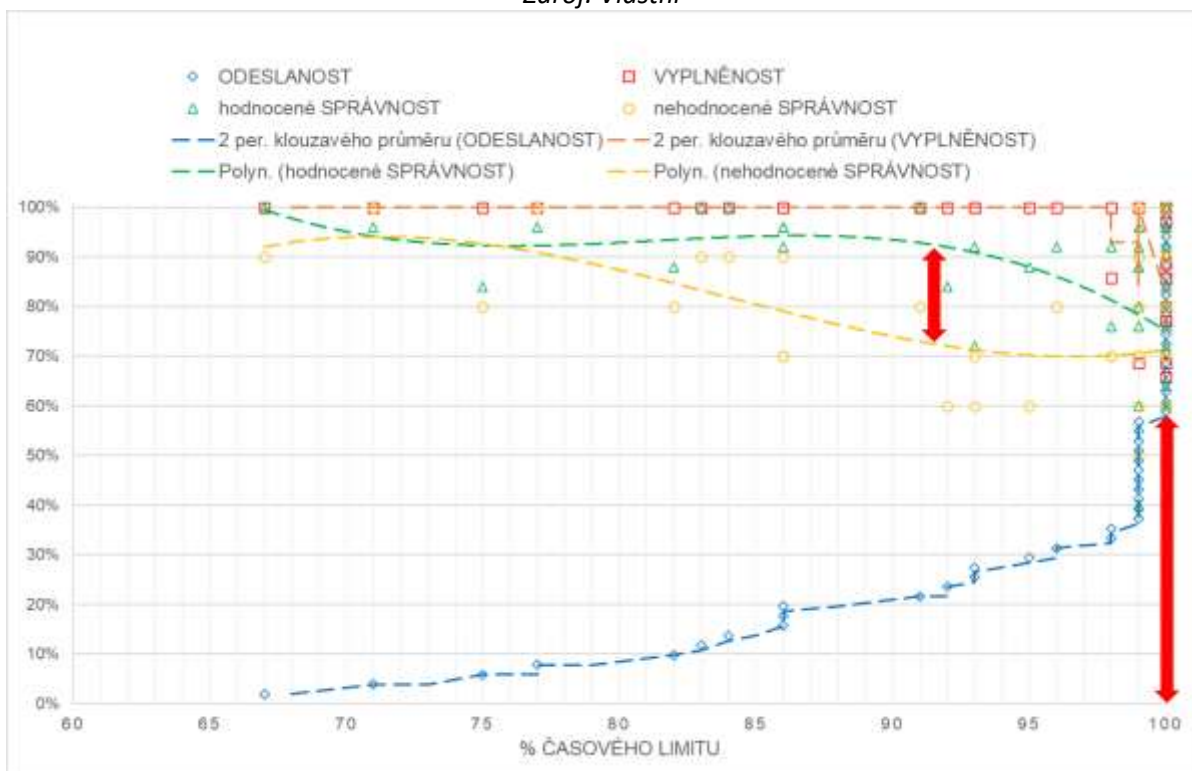
Obrázek 3 Test s možností návratu k úlohám – shluky odesláni pokusů se zvýšenou správností
 Zdroj: Vlastní



Obrázek 4 Test 2019-20 KVD-P3 s nechtěným odlišením nehodnocených úloh
 Zdroj: Vlastní



Obrázek 5 Test 2020-21 KVD-P s nízkou odeslaností
 Zdroj: Vlastní



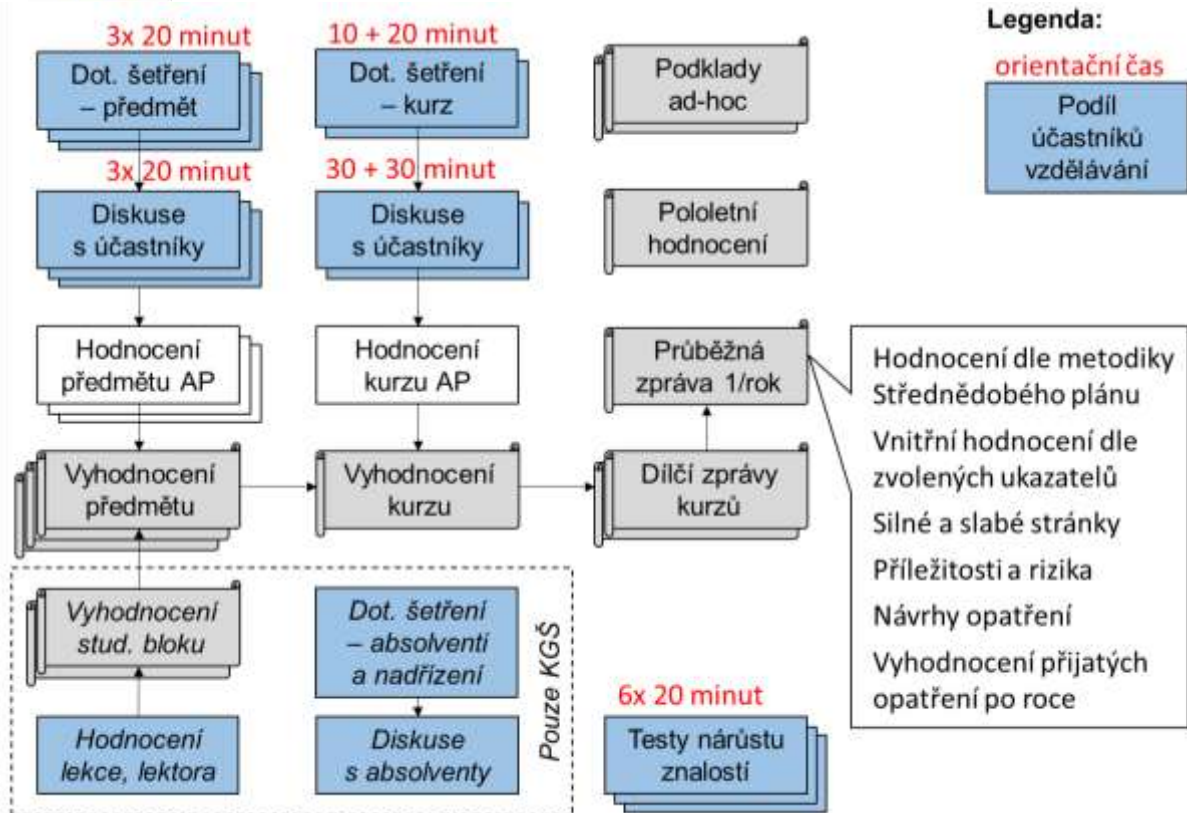
Obrázek 6 Test 2020-21 KVD-K s nízkou odeslaností a on-line kompromitací nehodnocených úloh
 Zdroj: Vlastní

- Individualizace testů pro jednotlivé zkoušené. Cílem není vyloučit jakékoli shody úloh testu, ale vyloučit naprosté shody celých testů, tedy vytvořit unikátní test pro každého zkoušeného. K základním nástrojům patří náhodné pořadí nabídky odpovědí na uzavřené otázky v úlohách a náhodné pořadí úloh. Účinnějším nástrojem je náhodný výběr úloh z banky, která by měla obsahovat min. dvakrát více úloh než jejich počet, vybíraný do testu. S výhodou lze využívat rozdělení banky úloh do kategorií např. po tématech a tím regulovat jejich zastoupení v testu.
- Zkrácení časového limitu testu. Příliš dlouhý limit umožňuje různé metody podvádění. Naopak příliš krátký limit znemožňuje uplatnit znalosti zkoušeným, kteří jsou pomalejší ve čtení a vyplňování testu. Příklady příliš krátkého časového limitu jsou na obrázcích 5 a 6 – časové průběhy testu u 2 kurzů, kdy svůj pokus stihlo odeslat pouze 62% resp. 57% zkoušených; pomalejší zkoušení většinou měli nižší vyplněnost odpovědí, tedy prokazatelně nečekali pasivně na automatické odeslání svého pokusu při vypršení limitu. Za optimum časového limitu lze považovat dobu, v níž zvládne všechny úlohy testu zodpovědět min. 80% a max. 90% zkoušených. Vychází se z analýzy uskutečněných pokusů, se zohledněním doby potřebné k řešení jednotlivých úloh. Předpokladem využití takto stanoveného limitu pro příští test je zkušenost a cit pedagoga, obměňujícího úlohy s odpovídající obtížností, spojenou s časovými nároky pro úspěšné řešení.
- Zkrácení časového okna zpřístupnění testu. Jako doporučení lze využít okno přesahující časový limit testu max. o 5 minut, což je doba pokrývající kroky běžné potřebné k zahájení pokusu i případné technické problémy. Zkrácení časového okna společně se zkrácením časového limitu testu vynucuje souběh pokusů a tím omezuje možnosti spolupráce zkoušených. Pro opravné pokusy a individuální termíny je ze stejného důvodu vhodné stanovit společné časové okno.

3.2 OPATŘENÍ V SYSTÉMU EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ

Systém evaluace vzdělávání u kariérových kurzů při CBVSS je znázorněn na obrázku 7. Jeho základem jsou dotazníková šetření mezi účastníky a absolventy kurzů i jejich nadřízenými. Získaná hodnocení a podněty jsou důležitými podklady pro přijímaná preventivní a nápravná opatření k udržení a zvyšování kvality kurzů po organizační i obsahové stránce. V průběhu roku 2020 v souvislosti s přechodem kariérových kurzů do distanční formy studia byla provedena optimalizace systému evaluace vzdělávání s dále uvedenými opatřeními.

- Snížení objemu dotazníkových šetření o 40%. Orientační čas k vyplnění 5 evaluačních dotazníků během kurzu nyní činí 90 minut, k diskusím účastníků s vyučujícími 120 minut a k vyplnění nehodnocených testů nárůstu znalostí 120 minut. Celkem tak účastník kurzu věnuje evaluaci vzdělávání dobu odpovídající 1 dnu vyučování, což činí max. 2% z obvyklé časové dotace kurzu.



Obrázek 7 Systém evaluace vzdělávání v kariérových kurzech při CBVSS

Zdroj: Vlastní

- Eliminace nadbytečných otázek, změny jejich formulací a sjednocení hodnotících škál pro získání využitelných dat.
- Přidání možnosti hodnocení komentářem ke každému hodnocení na škále.
- Přidání otázek pro subjektivní hodnocení dosahování požadovaných výstupů z učení.
- Umožnění nehodnotit v otázkách, které se ukazují jako obtížně hodnotitelné. Respondenti tak nejsou nuceni znehodnotit vzorek dat např. volbou uprostřed škály. Typicky jde o hodnocení využitelnosti předmětů v praxi, připravenosti k výkonu velitelských a štábních funkcí, dosahování požadovaných výstupů z učení a vhodnosti použitých didaktických metod. Dále je umožněno nehodnotit prvotní informace pro nominované na portále Štábního informačního systému (ŠIS), které jsou omezeně dostupné během protiepidemických opatření a zcela nedostupné zahraničním účastníkům kurzů např. ze Slovenské republiky.
- Přesun hodnocení vyučujících z konce kurzu na dobu při ukončení každého studijního předmětu. Účastníci tak mají hodnocené výkony vyučujících stále v čerstvé paměti.
- Zvýšený důraz na poskytování zpětné vazby a diskuse k získaným podnětům. Respondenti tak dostávají ujištění, že se podílejí na utváření svého vlastního i příštích běhů kurzu a jsou motivováni k další účasti v evaluaci vzdělávání.
- Pokračování – navzdory omezením v on-line prostředí – jednání AP k hodnocení ukončených předmětů a kurzů. Jednání zpravidla následují po diskusích s účastníky.



Jednání se účastní garanti programů, garanti předmětů, metodik výuky, PedVed a mentoři, podle potřeby další AP. Cílem těchto jednání je sdílení nejlepší praxe, dále návrhy, přijímání a vyhodnocování účinnosti opatření k udržování a zvyšování kvality vzdělávání.

- Změny formulářů vyhodnocení předmětů a kurzů se zaměřením na usnadnění sběru a sumarizace dat. Od nejnižší úrovně tak lze sledovat plnění ukazatelů kvality celoživotního vzdělávání podle požadavků nadřazených stupňů.

Protiepidemická opatření měla dopad na možnosti realizace 3. a 4. fáze Kirkpatrickova modelu, tedy hodnocení přenosu výstupů z učení do praxe a vlivu na organizaci. U absolventů KGŠ a jejich nadřazených byla dosud s přibližně ročním odstupem po ukončení kurzu prováděna dotazníková šetření, následovaná setkáním absolventů s poskytnutím zpětné vazby a s diskusí k získaným podnětům. Tato setkání absolventů, kromě uvedeného účelu v rámci Kirkpatrickova modelu, mají důležitou socializační funkci. Slouží k udržení kontaktu mezi absolventy KGŠ jako nositeli změny a také kontaktu CBVSS jako uskutečňovatele kariérového vzdělávání s budoucími vedoucími funkcionáři AČR a MO ČR. Proto budou tato setkání dále realizována po rozvolnění protiepidemických opatření.

ZÁVĚR

Vedení a akademičtí pracovníci CBVSS prokázali, že jsou schopni rychlé adaptace na změněné podmínky pro uskutečňování vzdělávacích aktivit. V průběhu více než jednoho roku protiepidemických opatření nebyl zrušen žádný kurz. V roce 2021 se podařilo zdvojnásobit počet absolventů kurzů a situace, která se zdála být kritická, se stala využitou příležitostí. Na CBVSS jsou rozvíjeny schopnosti k tvorbě vlastních audiovizuálních produktů k podpoře vzdělávání. Kromě jiného má CBVSS k dispozici zařízení k pořizování a úpravě videozáznamů, ale doposud se nedařilo dostatečně motivovat akademické pracovníky k tvorbě a využívání těchto produktů v procesu vzdělávání. Získané zkušenosti posunuly mentální nastavení akademických pracovníků a ti dnes považují použití záznamů přednášek a dalších obdobných produktů za normální a vyhledávané.

Využití distančních forem a metod vyučování v procesu uskutečňování výuky ve vojenských kariérových kurzech se postupně prosazovalo, protože jde o proces objektivní, související s obecnými trendy rozvoje vzdělávání. Současná situace přispěje k urychlení tohoto procesu, charakteristickým rysem bude splývání forem vzdělávání a jejich volba se bude měnit i v průběhu studia v závislosti na stanovených cílech vzdělávání. Pasivní formy vzdělávání nebudou v současné míře zařazovány do prezenčních částí studia. S ohledem na specifické složení účastníků studia (vzdělávání dospělých i 50+) a k naplnění socializační role kurzů nebude prezenční studium úplně vyloučeno. Bude ale spočívat především v interakci mezi účastníky studia a bude vycházet ze znalostí, získaných v samostatném studiu.

Rozvíjena bude příprava akademických pracovníků k provádění tutoringu studujících v distanční fázi studia, což nebude jednoduché, protože kariérové kurzy jsou relativně



dlhodobé vzdelávacie aktivity (několik mėsiců). Progresivní a efektivní formou vzdelávání se tak ve vojenském prostředí jeví implementace blended learningu.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. PRŮCHA, Jiří a MÍKA, Jiří. *Distanční studium v otázkách*. Praha: Centrum pro studium vysokého školství – Národní centrum distančního vzdělávání. 2000. ISBN 80-86302-16-4

Vojtěch NĚMEČEK, Ing. Ph.D.

vojtech.nemecek@unob.cz

Jan KROULÍK, Ing. Ph.D.

jan.kroulik@unob.cz

Markéta LICKOVÁ, mjr. Ing.

marketa.lickova@unob.cz

Martin BOTÍK, plk. gšt. Mgr. MSS.

martin.botik@unob.cz

David ČEP, Ing. Ph.D.

david.cep@unob.cz

*Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany
Kounicova 65, 66210 Brno, Česká republika*



NOVÝ SYSTÉM ODBORNÉHO VZDELÁVANIA A KARIÉRNEHO ROZVOJA NA SKUPINE TAKTICKÉHO LETECKÉHO NAVÁDZANIA

Milan TURAJ – Jaroslav VARECHA

NEW VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM AND CAREER DEVELOPMENT WITHIN TACTICAL AIR CONTROL PARTY

Abstract:

The article describes the outcome of solving the issue of training and career development of soldiers within Tactical Air Control Party. It Based on the description of the original situation in Tactical Air Control Party, it describes the reasons for changes and how the authors solved the objectives set. The aim of the article is presentation of appropriate organizational structure of the Tactical Air Control Party which is able to provide a sufficient number of qualified Joint Terminal Attack Controllers for the needs of the 5th Special Forces Regiment and such a program of education and training of the JTACs to gain full dual accreditation of the Joint Fire Support Executive Steering Committee and the NATO Air Command's Close Air Support Capabilities Section. The result of the solution is a fixed education system and Tactical Air Control Party structure and an accredited training program for Join Terminal Attack Controllers.

Keywords: education, JFO, JTAC, organizational structure, TACP

ÚVOD

Personálna naplnenosť je dlhodobým problémom ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR). Každý veliteľ si kladie otázky, ako obsadiť voľné tabuľkové miesta, ako zabezpečiť odborný a kariérny rozvoj vojakov a hlavne ako udržať odborníkov vo svojich špecializáciách. Presne tieto problémy boli riešené v roku 2018 na skupine taktického leteckého navádzania (TACP – Tactical Air Control Party). V tejto dobe sa ukázalo ako nevyhnutné nastaviť organizačnú štruktúru a výcvik skupiny tak, aby bola zabezpečená kompatibilita so všetkými krajinami podľa štandardov NATO.

Cieľom tohto článku je prezentovať vhodné nastavenie nového systému odborného vzdelávania a kariérneho rozvoja na skupine TACP, čo môže byť chápané ako príklad dobrej praxe pre ostatné vojenské odbornosti. Článok je rozdelený do troch častí. V prvej časti je popísaný východiskový stav TACP pred rokom 2018. V druhej časti sú objasnené dôvody vykonania zmien v organizačnej štruktúre skupiny a v tretej časti je popísaný výsledný stav po reorganizácii TACP.

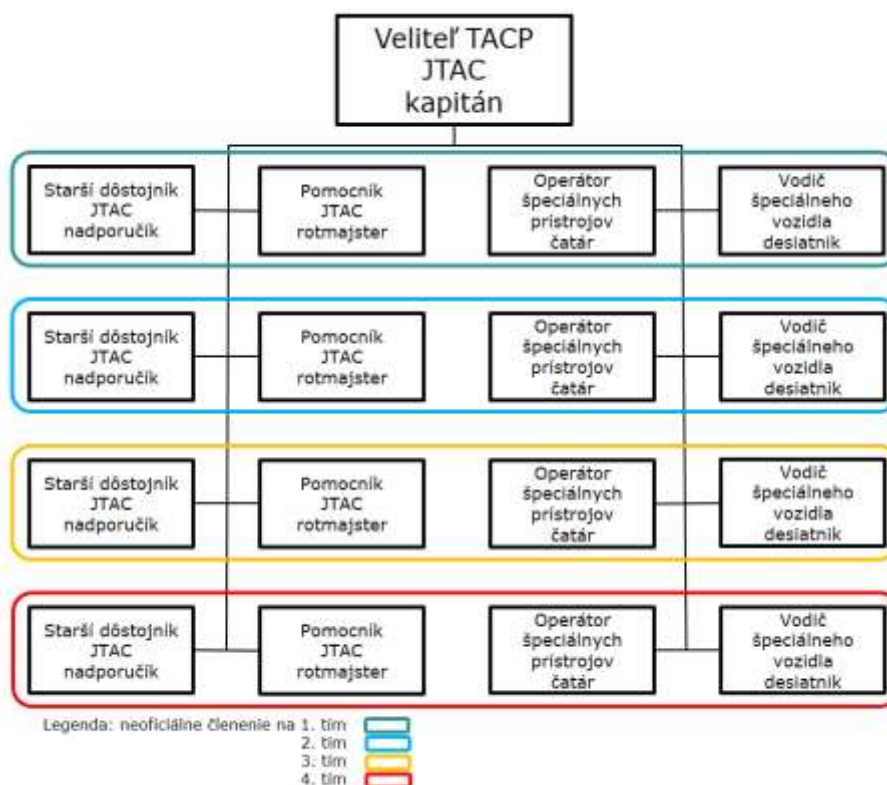
Hlavným cieľom reorganizácie bolo vytvoriť takú organizačnú štruktúru skupiny, ktorá by zabezpečovala dostatočný počet kvalifikovaných predsunutých leteckých navádzačov

(JTAC – Joint Terminal Attack Controller) pre potreby 5. pluku špeciálneho určenia (5.pŠU) a zároveň by zabezpečovala taký program vzdelávania a výcviku JTAC-kov, aby skupina ako celok získala plnú duálnu akreditáciu výkonnej riadiacej komisie spoločnej palebnej podpory (Joint Fire Support Executive Steering Committee – JFS ESC) a zároveň aj sekcie spôsobilostí priamej leteckej podpory prvku vzdušných síl NATO (Close Air Support Capabilities Section NATO Air Component – CCS NATO AIRCOM) [1], [2].

Na splnenie hlavného cieľa reorganizácie boli stanovené dva čiastkové ciele. Prvým čiastkovým cieľom bolo nastaviť didaktiku vzdelávania a výcviku skupiny TACP tak, aby bolo zabezpečené získanie, udržiavanie a prípadné obnovenie kvalifikácie v špecializácii JTAC. Druhým čiastkovým cieľom bolo navrhnúť štruktúru hodností na skupine TACP tak, aby bola zabezpečená celoživotná vojenská kariéra v špecializácii JTAC. Na splnenie stanovených cieľov bola použitá najmä metóda analýzy a syntézy, ktoré boli kľúčové počas celého riešenia. Okrem nich boli použité aj metódy pozorovania, komparácie a zovšeobecňovania.

1 VÝCHODISKOVÝ STAV TACP PRED ROKOM 2018

Skupina taktického leteckého navádzania vznikla v roku 2004. Organizačne bola zaradená pod velenie Centra riadenia vzdušných operácií / Vzdušné sily. V tomto období podriadenosti pod Vzdušnými silami, bola skupina niekoľko krát reorganizovaná, ale nie z dôvodu vyriešenia koncepcie výcviku a vojenskej kariéry predsunutých leteckých navádzačov.



Obrázok 1: Štruktúra TACP pred rokom 2018



Zdroj: vlastné spracovanie



Aj keď si už v tomto období kompetentní uvedomovali nevyhnutnosť zmeny, stále nebola vytvorená vhodná koncepcia. V roku 2010 prešla skupiny TACP do podriadenosti velenia 5. pluku špeciálneho určenia (5.pŠU). Dôvod bol prozaický. 5.pŠU musel splniť požiadavku NATO o začlenení JTACov do vlastnej organizačnej štruktúry, ak chceli nasadiť jednotky síl pre špeciálne operácie do operácie International Security Assistance Force (ISAF).

Od roku 2011-2014 boli JTACi nasadení v operácii ISAF a následne aj v operácii Rolute Support (RS). Otázka doplnenia TACP ďalšími vojakmi bola veľmi aktuálna a to hlavne po udalosti z 27. decembra 2013.

Na obrázku 1 môžeme vidieť štruktúru skupiny TACP platnú do roka 2018. Skupine velil dôstojník s plánovanou hodnosťou „kapitán“. Okrem štandardných požiadaviek na vzdelanie, potrebné na hodnosť, musel byť aj kvalifikovaný JTAC. Všetci príslušníci skupiny TACP mu boli priamo podriadení. Skupina mala štyroch starších dôstojníkov s plánovanou hodnosťou „nadporučík“ a štyroch pomocníkov s plánovanou hodnosťou „rotmajster“. Zároveň týchto osem príslušníkov skupiny boli kvalifikovaní JTACi. Zvyšní ôsmi vojaci neboli kvalifikovaní JTACi. Štyria z nich, s plánovanou hodnosťou „čatár“, boli operátori špeciálnych prístrojov a štyria, s plánovanou hodnosťou „desiatnik“, boli vodiči špeciálnych vozidiel.

2 ZDÔVODNENIE VYKONANIA ZMIEN

Z organizačnej štruktúry TACP pred rokom 2018 jednoznačne vyplýva, že udržať naplnenosť skupiny bolo nemožné. Pri výbere vojakov na pozície v rámci skupiny TACP nebol vykonávaný žiadny špeciálne zameraný výber. Jediným kritériom bolo, aby vojak na každej pozícii spĺňal podmienky na ustanovenie na funkciu podľa zákona Zákon č.281/2005 [3] a SP HSÚ 107/2015 [4]. Obidva dokumenty stanovujú len podmienky na minimálne všeobecné vzdelanie a dobu výsluhy na hodnosť. Vzhľadom na uvedené boli na pozície v skupine TACP ustanovovaní vojaci, ktorí spĺňali len minimálne požiadavky, čo sa neskôr ukázalo, že na udržanie a rozvoj vojakov v špecializácii JTAC sú nedostatočné požiadavky.

2.1 Zdôvodnenie zmien v systéme vzdelávania

Stať sa kvalifikovaným JTACom nie je otázka jedného kurzu. Je to systém postupného vzdelávania sa v oblasti jazykovej, vojensko-odbornej a odbornej. Následne po absolvovaní prvotného kvalifikačného kurzu musí JTAC plniť podmienky stanovené v programe výcviku. Zo súčasných skúseností môžeme tvrdiť, že minimálne jeden až tri roky trvá, kým sa vojak stane kvalifikovaným JTACom. Táto doba je ovplyvnená vstupnými schopnosťami a vzdelaním vojaka pred umiestnením na pozíciu JTAC. Najkritickejší parameter je úroveň anglickej jazykovej pripravenosti.

Prvotný kvalifikačný kurz pre JTAC musí byť vykonaný len v NATO akreditovanom školiacom stredisku [5]. Strediská si stanovujú nielen počty študentov v kurze, ale aj vstupné



podmienky. Jednou z nich je aj zvládnutie preskúšania z anglického jazyka formou English Comprehension Level (ECL) testu minimálne na 85 bodov [1], [2]. Práve model pred rokom 2018 nezohľadňoval jazykovú úroveň. Vojaci boli priamo obsadzovaní na pozície JTAC a až potom sa riešilo, či daný vojak vôbec spĺňal požiadavky na získanie vzdelania v špecializácii JTAC. Napriek tomu, že sa podarilo naplniť všetky pozície JTAC, výsledkom bola nevyriešená koncepcia obmeny alebo osobného rastu vojakov na týchto pozíciách. Tým dochádzalo k strate motivácie a odchodu z pozície bez adekvátnej personálnej náhrady.

Nájsť ďalšieho poddôstojníka v hodnosti „rotmajster“ bolo priam nemožné. Nie preto, že by ozbrojené sily nemali kvalitných poddôstojníkov, ktorí by splnili všetky požiadavky. Problém bol skôr v tom, že poddôstojník v hodnosti „rotmajster“ je skúsený vojak, odborník vo svojej špecializácii, ktorý je vo fáze najvyššieho samostatného výkonu v danej špecializácii a zároveň pripravuje, školí a vedie jemu zverených vojakov. Takýchto ľudí si žiadny veliteľ a ani garant vojenskej odbornosti nechce pustiť z jednotky (útvaru) preč.

Ďalší problém nastal vtedy, keď vojak ustanovený na pozíciu JTAC (či už rotmajster alebo nadporučík) nezískal kvalifikáciu JTAC. Neexistoval žiadny spôsob ako tohto vojaka premiestniť z danej pozície. Z tohto dôvodu sa muselo prejsť na systém postupného vychovávaní si vlastných vojakov od najnižších hodností a tým umožniť vojakom odborne rásť v rámci jednej špecializácie.

2.2 Zdôvodnenie zmien v štruktúre vojenských hodností

Postup po hodnostnom rebríčku v rámci ozbrojených síl Slovenskej republiky je jeden z najsilnejších motivačných faktorov pre zotrvanie v služobnom pomere pre profesionálnych vojakov. Tento faktor je tak silný, že vojaci sú ochotní kvôli povýšeniu zmeniť aj dlhoročne vykonávanú odbornú funkciu s nižšou hodnosťou za úplne odlišnú funkciu s vyššou hodnosťou. Deje sa to hlavne kvôli finančnému ohodnoteniu vojaka, ktoré je späté s dosiahnutou vojenskou hodnosťou.

V pôvodnej štruktúre TACP boli nadefinované hodnosti pre dvanásť poddôstojníkov (štyria desiatnici, štyria čatári a štyria rotmajstri). Už z tejto kompozície hodností môžeme vidieť, že plynulý postup bol možný len z desiatnika na čatára. Čatár však už nemohol byť povýšený v rámci skupiny na rotného. Tento problém sa čiastočne vyriešil v roku 2010 zmenou miest s plánovanou hodnosťou „desiatnik“ na miesta s plánovanou hodnosťou „čatár“ a pôvodné miesta s plánovanou hodnosťou „čatár“ na miesta s plánovanou hodnosťou „rotný“. V tejto súvislosti je dôležité poznamenať, že či už pred zmenou v roku 2010 alebo po nej, sa na miesta s plánovanou hodnosťou „rotmajster“ určovali vojaci, ktorí neboli zo skupiny TACP.

Vzhľadom na uvedené sa na novo ustanoveného rotmajstra kládli vysoké nároky na získanie odborného vzdelania, aby mohol vykonávať funkciu. Vo veľmi veľa prípadoch to trvalo skoro tri roky, pokiaľ bol rotmajster pripravený samostatne plniť úlohy ako kvalifikovaný JTAC.



Problém bol aj s udržaním motivácie rotmajstrov po dosiahnutí kvalifikácie a to vzhľadom na to, že nebola pre nich vybudovaná pozícia na skupine TACP s plánovanou hodnosťou „nadrotmajster“. To viedlo k strate motivácie a odchodu z pozície JTAC. Čo by mohlo znamenať, že skúsený personál častokrát nemá ani snahu odovzdávať svoje skúsenosti pre ďalšie využitie, pretože nie je motivovaný [6].

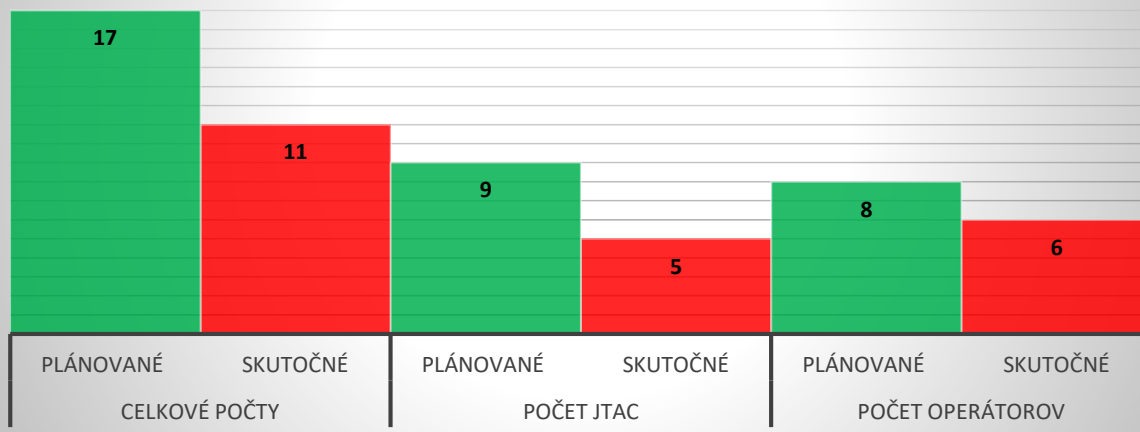
Okrem miest s plánovanými poddôstojníckymi hodnosťami boli v pôvodnej štruktúre plánované miesta s dôstojníckymi hodnosťami (štyria nadporučíci a jeden kapitán). U dôstojníkov bol problém veľmi podobný ako u rotmajstrov s tým, že jeden nadporučík by mohol byť povýšený na kapitána, ak sa kapitánske miesto uvoľní. Problém bol však markantný u kapitána, keďže sa nemal hodnostne kam posunúť.

Z uvedených dôvodov bol stav tesne pred vykonaním zmeny v roku 2018 nasledovný. Z plánovaných 17-tich pozícií na skupine TYCP bolo 11 pozícií obsadených. Z plánovaných 9 pozícií JTACov bolo obsadených len 5 pozícií a z plánovaných 8 pozícií ostatných operátorov bolo obsadených len 6 pozícií.

Ak sa pozrieme na jednotlivé hodnosti, tak z jednej plánovanej hodnosti „kapitán“ bola obsadená jedna. Zo štyroch plánovaných hodností „nadporučík“ bola obsadená len jedna. Zo štyroch plánovaných hodností „rotmajster“ boli obsadené len tri. Zo štyroch plánovaných hodností „rotný“ boli obsadené všetky štyri. Zo štyroch plánovaných hodností „čatár“ boli obsadené len dve.

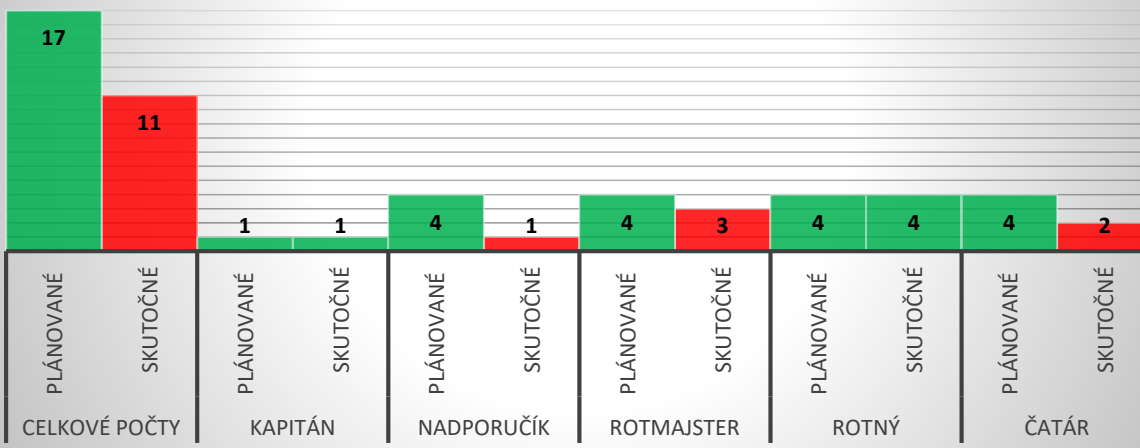
Z uvedených údajov a z grafu 1 môžeme vidieť, že najviac neobsadených pozícií bolo práve pozícií pre JTAC-kov. Vzhľadom na to, že pozícia JTAC bola braná ako kľúčová pozícia v štruktúre skupiny TACP, bolo nevyhnutné tento stav okamžite riešiť. Ak sa bližšie pozrieme na Graf 2, môžeme jednoznačne vidieť akútny nedostatok personálu v hodnosti „nadporučík“. Najstť však vhodného nadporučíka na túto pozíciu bolo nemožné. Nie kvôli odbornej náročnosti, ale hlavne kvôli neperspektívnemu hodnostnému postupu. Bolo úplne bežné, že nadporučíci slúžiaci na TACP do roku 2018 neboli povýšení 12 rokov. Tým pádom nebolo možné získať nových perspektívnych vojakov na odbornosť JTAC a tým nebolo možné zabezpečiť 100-percentnú naplnenosť skupiny.

Stav personálnej obsadenosti v roku 2018 - odbornosť



Graf 1: Stav personálnej obsadenosti v roku 2018 - odbornosť
 Zdroj: vlastné spracovanie

Stav personálnej obsadenosti v roku 2018 - hodnosti



Graf 2: Stav personálnej obsadenosti v roku 2018 - hodnosti
 Zdroj: vlastné spracovanie

3 RIEŠENIE A VÝSLEDNÝ STAV

Aby sa mohli vyriešiť vyššie opísané problémy, musela sa najprv zmeniť štruktúra skupiny TACP a tabuľkové počty. Hlavnou myšlienkou zmien bolo vytvoriť takú organizačnú štruktúru skupiny TACP, aby ako poddôstojníci, tak aj dôstojníci mali možnosť hodnostne rásť v rámci skupiny TACP.

Vzhľadom na to, že nadriadený stupeň velenia povolil zmeny v tabuľkách počtov len za podmienky, že hodnosť veliteľa skupiny ostane „kapitán“, muselo sa požiadať o zmenu v SP HSÚ 107/2015 [4], pretože pod velením „kapitána“, podľa vtedajšej verzie SP HSÚ 107/2015 [4], nemohol slúžiť „nadrotmajster“. Ďalším problémom bolo, že skupina TACP nebola delená na tímy, a preto nebola vytvorená funkcia veliteľa tímu. Vtedajšia platná verzia SP HSÚ 107/2015 [4] však poznala funkciu veliteľa taktického tímu, ale s plánovanou hodnosťou „rotmajster“. Iba veliteľ taktického tímu EOD a veliteľ taktického tímu CIMIC a PSYOPS mali pozície s plánovanou hodnosťou „nadrotmajster“.

V podobnom duchu sa hľadali funkcie s plánovanými hodnosťami „rotmajster“, „rotný“ a „čatár“. Výsledkom hľadania a následného porovnania štruktúr taktických tímov EOD a CIMIC a PSYOPS bola zaslaná žiadosť o zmenu SP HSÚ 107/2015 [4]. Do SP HSÚ 107/2015 [4] bola doplnená funkcia veliteľa taktického tímu TACP s plánovanou hodnosťou „nadrotmajster“, starší špecialista TACP s plánovanou hodnosťou „rotmajster“, špecialista TACP s plánovanou hodnosťou „rotný“ a mladší špecialista TACP s plánovanou hodnosťou „čatár“.

U dôstojníkov sa nemuseli robiť žiadne návrhy zmien v SP HSÚ 107/2015 [4]. Museli sa len navýšiť tabuľkové počty o jedno miesto a to zástupcu veliteľa skupiny TACP s plánovanou hodnosťou „nadporučík“. Tým sa vytvorila štruktúra skupiny TACP, ktorá má štyri taktické tímy TACP a veliteľskú dvojicu. Skupinu TACP tvorí 18 tabuľkových miest. Každý taktický tím TACP je samostatný a môže podporovať jeden oddiel špeciálnych síl alebo jeden mechanizovaný, peší, tankový, motorizovaný alebo peší prápor. Navrhnutá štruktúra naplnila druhý čiastkový cieľ reorganizácie a to tým, že vojak v hodnosti „desiatnik“, po prijatí na skupinu TACP a za predpokladu, že splní všetky odborné požiadavky, má perspektívu ostať celú svoju vojenskú kariéru na TACP a byť postupne povyšovaný až do hodnosti nadrotmajster.

Podľa Zákona č. 281/2005 Z.z. prílohy č. 1 [3] ak spočítame minimálnu dobu štátnej služby vo vojenskej hodnosti pre každú hodnosť, ktorú vojak dosiahol a ktorú môže dosiahnuť zistíme, že navrhovaná štruktúra TACP dáva poddôstojníkovi možnosť slúžiť na TACP minimálne 24 rokov. Tento fakt je silným motivačným faktorom pre službu, keďže po 25 rokoch vzniká vojakovi nárok na výsluhový dôchodok a ďalšie sociálne benefity [3].

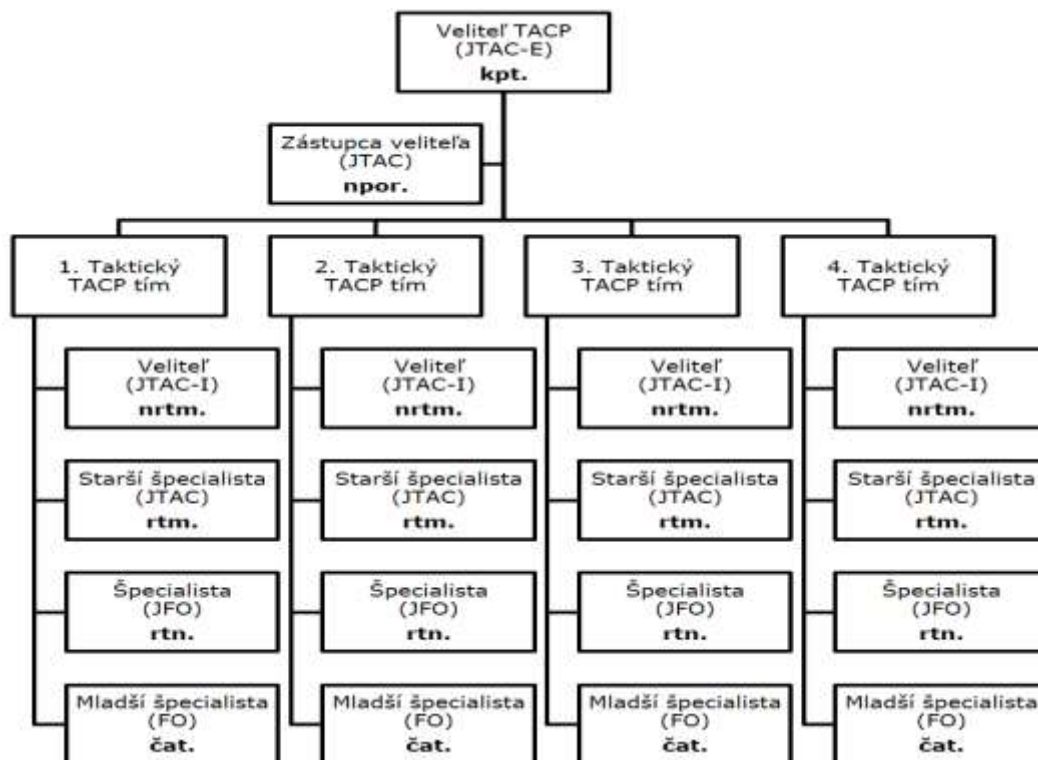
Prvý čiastkový cieľ reorganizácie sa riešil stanovením minimálneho odborného vzdelania na každú funkciu. Mladší špecialista s plánovanou hodnosťou „čatár“ a zástupca veliteľa skupiny s plánovanou hodnosťou „nadporučík“ sú jediné funkcie na skupine TACP, na ktorých obsadenie nie je podmienka mať dopredu získané odborné vzdelanie. Obidve tieto funkcie sú štartovacím bod pre kariérny a odborný rast.

Po ustanovení na funkciu mladší špecialista (čatár) musí profesionálny vojak úspešne absolvovať národný kurz predsunutých pozorovateľov. Získava aj ďalšie vzdelanie podľa potrieb konkrétneho útvaru. Jedná sa hlavne o jazykovú prípravu. Po uplynutí minimálnej doby štátnej služby vo vojenskej hodnosti „čatár“, má mať úspešne ukončené jazykové vzdelanie, vzdelanie stanovené podľa konkrétneho útvaru a hlavne kurz spoločného

pozorovateľa palieb (Joint Fire Observer – JFO) v JFS ESC akreditovanom školiacom stredisku. Po splnení všetkých uvedených podmienok môže byť vojak ustanovený na funkciu špecialista TACP a povýšený do hodnosti „rotný“.

Hlavné ťažisko na funkcii s plánovanou hodnosťou „rotný“ je vykonávanie povinností JFO počas podpory manévrových jednotiek a príprava na úspešné absolvovanie kurzu JTAC. Po uplynutí minimálnej doby štátnej služby vo vojenskej hodnosti „rotný“ a po úspešnom absolvovaní kurzu JTAC v JFS ESC a NATO CCS AirCOM akreditovanom školiacom stredisku [1], [2], môže byť vojak ustanovený na funkciu starší špecialista TACP a povýšený do hodnosti „rotmajster“.

Na pozícii s plánovanou hodnosťou „rotmajster“ plní vojak povinnosti JTACa pri podpore manévrových jednotiek a pripravuje sa na úspešné absolvovanie inštruktorského kurzu JTAC. Po uplynutí minimálnej doby štátnej služby vo vojenskej hodnosti „rotmajster“ a po úspešnom absolvovaní inštruktorského kurzu JTAC v JFS ESC a NATO CCS AirCOM akreditovanom školiacom stredisku [1], [2], môže byť vojak ustanovený na funkciu veliteľ taktického tímu TACP a povýšený do hodnosti „nadrotmajster“.



Obrázok 2: Štruktúra TACP od 1. 7. 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

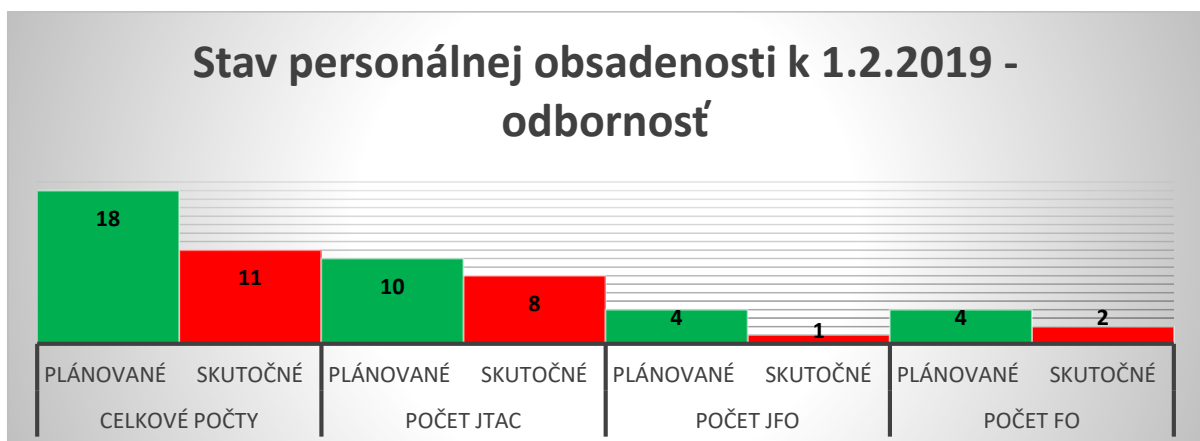
U dôstojníkov je podmienka, aby zástupca veliteľa úspešne absolvoval kurz JTAC a popri povinnostiach JTACa sa pripravoval na úspešné absolvovanie inštruktorského kurzu JTAC. Na to, aby sa stal veliteľom TACP, musí úspešne absolvovať inštruktorský kurz JTAC v JFS ESC a NATO CCS AirCOM v akreditovanom školiacom stredisku [1], [2].

Je zrejmé, že nie všetci vojaci umiestnení na skupinu TACP budú automaticky povyšovaní po splnení odborných požiadaviek a uplynutí minimálnej doby štátnej služby vo vojenskej hodnosti. Je to podmienené dostupnosťou voľnej funkcie s vyššou hodnosťou. To však vojakom nebráni, aby na akejkolvek funkcii mohli úspešnej absolvovať všetky odborné kurzy potrebné aj na oveľa vyššie hodnosti. Tak sa nie len udržiava, ale aj zvyšuje odborná úroveň celej skupiny TACP.

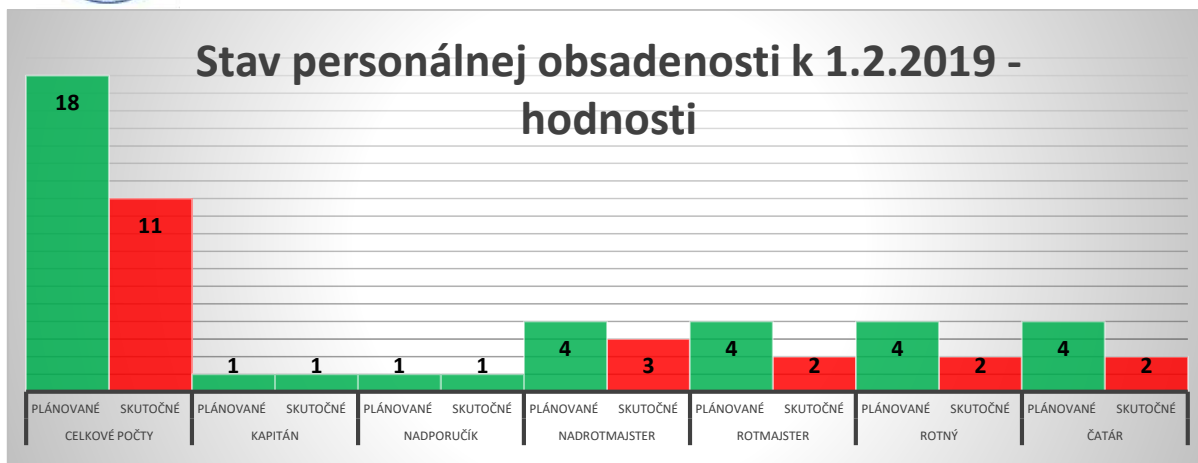
Keď sa pozrieme na ukazovatele znázornené v grafoch 3 a 5 a porovnáme ich s ukazovateľmi v grafe 1., môžeme skonštatovať, že zavedením nového systému vzdelávania a motivácie na skupine TACP sa podarilo v priebehu necelých troch rokov takmer zdvojnásobiť počet kvalifikovaných JTACov.

Sledovať môžeme aj zmeny v hodnostiach v poddôstojníckom zbore, ich kariérny postup a zároveň prijímanie nových vojakov na pozície FO v hodnostiach „čatár“. Uvedené tvrdenie dokazujú ukazovatele v grafoch 4 a 6, ktoré ak porovnáme s ukazovateľmi v grafe 2 zistíme, že počet rotných a čatárov má klesajúcu tendenciu, čo je spôsobené možnosťou ďalšieho kariérneho postupu a povýšenia na rotmajsterské pozície a zároveň to potvrdzuje prísny výber na pozície čatár podľa nastavených podmienok v SPJ-3-16/JTAC.

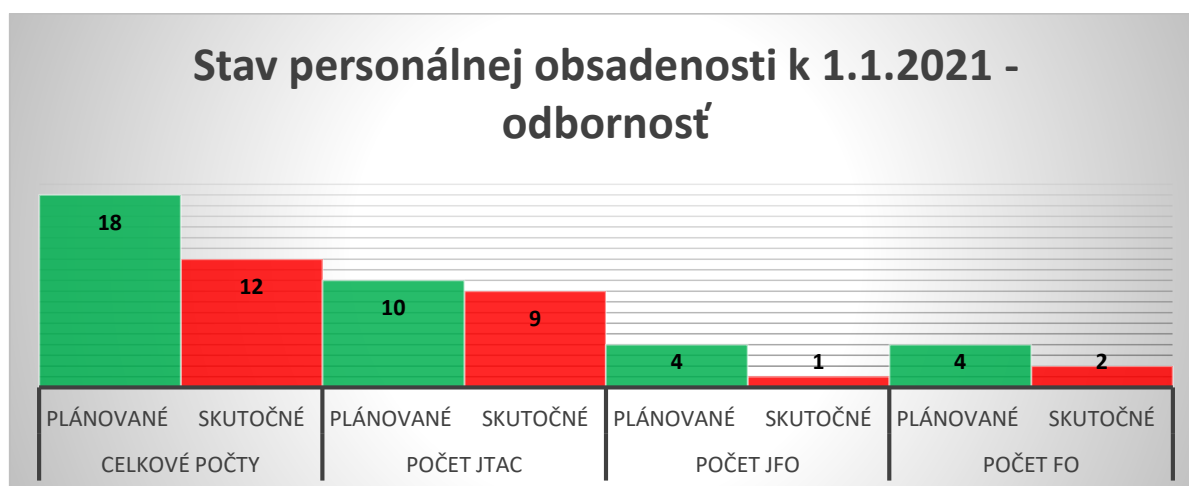
Došlo aj k naplnenosti pozícií s plánovanou hodnosťou „nadrotmajster“ na 100 % a pozícií s plánovanou hodnosťou „rotmajster“ na 75% (na obidve pozície je minimálna požiadavka pre obsadenie pozície úspešne zvládnutý JTACQC a v prípade nadrotmajstra aj JTACIC), čo sa automaticky odzrkadlilo v naplnenosti skupiny TACP, pre odbornosti JTAC na 90 %.



Graf 3: Stav personálnej obsadenosti k 1.2.2019 - odbornosť
 Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 4: Stav personálnej obsadenosti k 1.2.2019 - hodnoti
 Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 5: Stav personálnej obsadenosti k 1.1.2021 - odbornosť
 Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 6: Stav personálnej obsadenosti k 1.1.2021 - hodnoti
 Zdroj: vlastné spracovanie



ZÁVER

Aj keď sa podarilo vyriešiť systém vzdelávania a štruktúru skupiny TACP tak, aby vojaci boli motivovaní v zotrvaní v špecializácii JTAC a aby bol zabezpečený nepretržitý rozvoj tejto špecializácie formou celoživotného zamestnania a vzdelávania musíme na tomto mieste podotknúť, že skupina TACP stále nie je naplnená na 100 percent. Je to spôsobené hlavne nedostatkom vhodného a motivovaného ľudského potenciálu. Napriek uvedenej poznámke sa skupina TACP pomaly rozrastá a môže sa konštatovať, že tempo je prispôbené pravidlu radšej menej, ale kvalitne.

Nastavenie systému vzdelávania a reorganizácia štruktúry skupiny TACP významnou mierou prispeli k získaniu JFS ESC a NATO CCS AirCOM akreditácie národného programu výcviku predsunutých leteckých navádzačov [1], [2]. Vzhľadom na uvedené je možné konštatovať, že stanovený hlavný cieľ reorganizácie bol splnený.

Ozbrojené sily Slovenskej republiky sa tak aj v celosvetovej komunite priamej leteckej podpory stali vážnym a hodnoverným partnerom. Čo vlastne OS SR získali? V prvom rade slovenskí JTACi sú celosvetovo uznávaní ako odborníci v priamej leteckej podpore, spĺňajúci všetky stanovené podmienky. Z toho vyplýva, že slovenskí JTACi môžu byť, bez ďalšieho overovania, či nedôvery, nasadení v akejkoľvek operácii vedenej NATO, či už v štruktúre slovenskej jednotky, alebo inej NATO jednotky. Ďalším benefitom je, že slovenský JTAC – inštruktori môžu školiť JTACov iných krajín a tým môžu OS SR recipročne využívať ponuky iných krajín NATO.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ATP-3.3.2.2 B. 2018. *Allied Tactical Publication: Joint Terminal Attack Controller Program Edition B Version 2*. Brussels: NATO Headquarters – NSO, 2018. 68 s.
2. JFS ESC AP MOA 2004-01, 2021: *Joint Terminal Attack Controller (JTAC) (Ground)*. Washington: Joint Staff, 2021. 85 s.
3. *Zákon č. 281/2005 Z.z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.
4. *SP HSÚ 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 o zmene a doplnení niektorých zákonov*.
5. SPJ 3-16/JTAC, 2018: *Národný program výcviku predsunutých leteckých navádzačov*. Bratislava: Generálny štáb OS SR, 2018. 100 s.
6. Hrnčiar, M. Kompan, J. 2020. *Spôsobilosť OS SR pôsobiť v operáciách proti povstaniu – ambícia verzus realita: Manažment poznatkov ako výzva*. In: *Vojenské reflexie*. Ročník 15.



Číslo 2/2020. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2020.
ISSN 1336-9202, s. 173-183.

Milan TURAJ, mjr. Ing.

Doktorand katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš 1, Slovenská republika

milan.turaj@aos.sk

Jaroslav VARECHA, doc. Ing. PhD.

Vedúci katedry vojenskej taktiky a operačného umenia

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš 1, Slovenská republika

jaroslav.varecha@aos.sk



ANALÝZA AKTUÁLNEHO VÝVOJA ODMEŇOVANIA PRÍSLUŠNÍKOV POLICAJNÉHO ZBORU V NADVÄZNOSTI NA KLÚČOVÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE

Radoslav IVANČÍK

ANALYSIS OF CURRENT DEVELOPMENT IN THE REMUNERATION OF MEMBERS OF THE POLICE FORCE IN RELATION TO KEY ECONOMIC INDICATORS

Abstract:

Members of the Police Force are a unique and irreplaceable factor, essential for the successful functioning of the police organization – an organization involved in ensuring the security of the state and its people. They are policemen who, through their work, activities, initiative, commitment and dedication, set and determine not only the strategy and goals of the police organization, but also ensure fulfillment of its mission and achievement of the set goals. The pursuit of successful and effective functioning of the police organization and the achievement of the desired results requires continuous development of human resources in the form of members of the Police Force and to direct, motivate and support them to the active and quality fulfillment of tasks in order to fulfill the mission and goals of the police organization. Moreover, for this active and quality fulfillment of tasks reward them adequately. For this reason, the primary objective of this paper is the analysis of current development in remuneration of members of the Police Force - the security corps ensuring internal security, order and protection of lives, health and property of inhabitants - in consequence the key economic indicators of economic development in the Slovak Republic.

Key words: *Police Force, police officers, remuneration, minimum wage, average nominal monthly wage, security.*

ÚVOD

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



Právny poriadok SR vymedzuje PZ ako ozbrojený bezpečnostný zbor, ktorý plní v podmienkach SR špecifické poslanie. Jeho dôležitosť a jedinečnosť sa primárne odvíja od zaistovania predovšetkým vnútornej bezpečnosti, vnútorného poriadku, boja proti zločinnosti, vrátane jej organizovaných foriem a medzinárodných foriem, ochrany životov, zdravia a majetku obyvateľov SR a plnenia úloh, ktoré pre PZ vyplývajú z medzinárodných záväzkov SR (Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore). PZ zároveň plní množstvo ďalších úloh vychádzajúcich z príslušných zákonov, predpisov a interných normatívnych aktov. Participuje napríklad na zaistovaní vonkajšej bezpečnosti štátu, na regulácii spoločenských vzťahov prostredníctvom dodržiavania zákonov, na poskytovaní služieb občanom, na plnení úloh v čase výnimočného stavu alebo núdzového stavu a pod.

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

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

Úroveň napĺňania tohto náročného a zodpovedného poslania a stanovených úloh podmieňuje úspešnosť výkonu policajných činností, a tým aj celkovú spokojnosť občanov s prácou polície. Aby PZ dosahoval požadované ciele, plnil zadané a z legislatívy vyplývajúce úlohy, aby bol úspešnou a rešpektovanou organizáciou, je nevyhnutné, aby disponoval adekvátnymi ľudskými zdrojmi, to znamená nielen kompetentnými, vzdelanými, vycvičenými a policajnému povolaniu náležite fyzicky zdatnými, psychicky odolnými a zdravotne schopnými policajtmi, ale aj policajtmi adekvátne motivovanými.



1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV Z OBLASTI ODMEŇOVANIA

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

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

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

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

2 ODMEŇOVANIE POLICAJTOV

Policaisti vykonávajú svoju prácu v služobnom pomere. Za výkon štátnej služby patrí policajtovi odmena (služobný príjem). Právna úprava odmeňovania policajtov je zahrnutá v zákone č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej



informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície (ďalej len „zákon č. 73/1998 Z. z.“) a bližšie rozpracovaná v interných predpisoch.¹

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

- funkčný plat,
- prídavok za výsluhu rokov,
- hodnotný príplatok,
- rizikový príplatok,
- príplatok za riadenie,
- príplatok za zastupovanie alebo za výkon dočasne neobsadenej riadiacej funkcie,
- osobný príplatok,
- príplatok za štátnu službu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí,
- príplatok za ovládanie a používanie cudzieho jazyka (ďalej len „jazykový príplatok“),
- príplatok za starostlivosť o prideleného služobného psa alebo služobného koňa,
- príplatok za starostlivosť a vedenie služobného cestného vozidla alebo motorového člna,
- príplatok za výkon potápačskej činnosti,
- príplatok za nerovnomernosť času služby,
- príplatok za výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni,
- príplatok členom posádok lietadiel a vrtuľníkov,
- odmena,
- doplatok k služobnému platu podľa prechodných ustanovení účinných od 1. marca 2008,
- príplatok zdravotníckym pracovníkom,
- príplatok za výkon činnosti v oblasti kybernetickej bezpečnosti“ (§84 ods. 2 zákona č. 73/1998 Z. z.).

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

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

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

¹ Napríklad: Nariadenie MV SR č. 17/2008 o vybraných platových náležitostiach príslušníkov PZ, prikazovaní služby nad základný čas služby v týždni a nariaďovaní služobnej pohotovosti príslušníkov PZ.



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

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

- dovŕšení 50 rokov veku,
- prvom skončení služobného pomeru po splnení podmienok nároku na invalidný výsluhový dôchodok alebo invalidný dôchodok,
- prvom skončení služobného pomeru po splnení nároku na výsluhový dôchodok alebo na starobný dôchodok (§102a ods. 2 zákona č. 73/1998 Z. z.).

3 AKTUÁLNY VÝVOJ ODMEŇOVANIA PRÍSLUŠNÍKOV POLICAJNÉHO ZBORU V NADVÄZNOTI NA VÝVOJ MINIMÁLNEJ A PRIEMERNEJ MESAČNEJ NOMINÁLNEJ MZDY

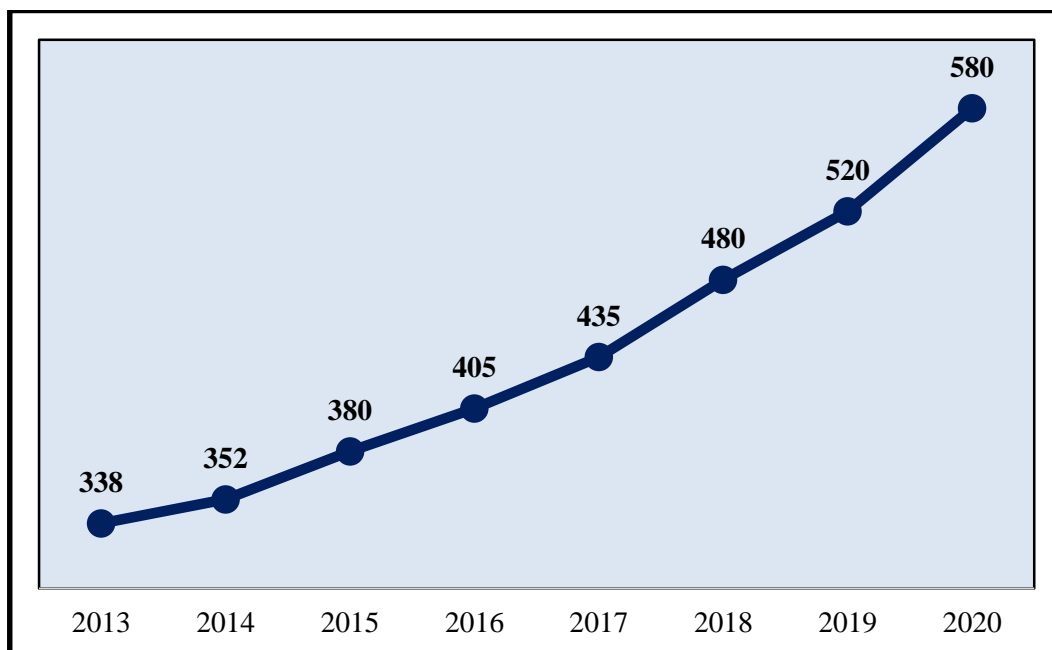
Ako vyplýva z vyššie uvedených informácií, odmeňovanie policajtov ako štátnych zamestnancov upravujú osobitné predpisy. A hoci motivačné faktory týkajúce sa vstupu do policajnej organizácie a následného udržiavania policajného personálu v štátnej službe tvoria pomerne široké spektrum, výskumy realizované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

Cieľom odmeňovania príslušníkov PZ vo všeobecnosti nie je len ocenenie nimi podaného pracovného (služobného) výkonu alebo prínosu pre zamestnávateľa (pre štát a jeho obyvateľov), ale aj ich stabilizácia² a stimulácia, aby sa neustále zlepšovali a boli trvalým prínosom tak pre policajnú organizáciu, ako aj SR a jej občanov. Nakoľko však odmeňovanie policajtov by okrem uvedeného malo reflektovať aj zvýšené nároky a povinnosti kladené na príslušníkov PZ a obmedzenia vyplývajúce z jednotlivých právnych predpisov, je na mieste položiť si otázku či aktuálne nastavenie systému a predovšetkým úrovne odmeňovania policajtov na Slovensku je tomu adekvátne. Ako metodologické východisko bude využitá korelácia výšky minimálnej mzdy a výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR a výšky priemerného hrubého mesačného služobného príjmu príslušníka PZ.

² Ekonomické faktory patria podľa Murdzu (2018, s. 28) spolu s organizačnými a sociálno-psychologickými faktormi medzi základné univerzálne faktory podmieňujúce stabilitu policajnej organizácie. Jej stabilitu okrem toho výrazne ovplyvňuje policajná kultúra, ktorá je výrazom osobitosti usporiadania vnútorného sveta polície a predstavuje súbor sociálno-typických názorov, postojov, noriem a hodnôt, ktoré určujú vzory správania policajtov, ich vzťah k spoločnosti i samotnej policajnej organizácii (Murdza (2009, s. 39).

Minimálna mzda v SR v rokoch 2013 až 2020

Minimálna mzda každoročne rástla v SR od roku 2013 až do roku 2020 (graf 1). Najvyššie zvýšenie minimálnej mzdy priniesol rok 2020, kedy sa zvýšila až o 60 €. K pomerne vysokému rastu došlo aj v minulom a predminulom roku, kedy sa minimálna mzda zvýšila o 40 €, resp. 45 €. Naopak v roku 2014 došlo k zvýšeniu iba o 14 €. V rokoch 2015 až 2017 sa zvýšenie minimálnej mzdy pohybovalo v rozmedzí 20 až 30 €. Celkovo vzrástla minimálna mzda v priebehu rokov 2013 až 2020 o 71,60 % (graf 5).



Graf 1 Vývoj minimálnej mzdy v SR v rokoch 2013 až 2020 (v €)

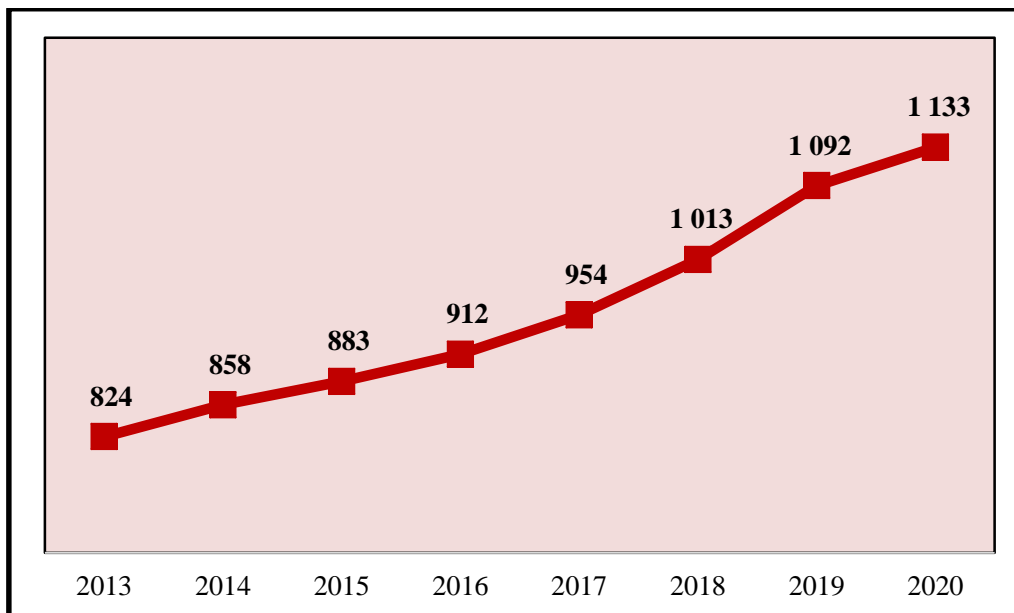
Zdroj: NIP, 2021

Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v SR v rokoch 2013 až 2020

Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v národnom hospodárstve SR, podobne ako minimálna mzda, taktiež rástla (graf 2). Štatistický úrad uvádza priemernú hrubú mesačnú nominálnu mzdu v roku 2013 na úrovni 824 €. V roku 2014 došlo k jej rastu o 34 € na hodnotu 858 €. Najnižší nárast priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR bol v rámci hodnoteného obdobia zaznamenaný v roku 2015, konkrétne iba o 25 €. Od roku 2016 však priemerná mzda opäť rástla vyšším tempom (o 29, 42, 59 a 79 €) až v roku 2019 dosiahla výšku 1 092 €. V roku 2020 sa tento trend spomalil a priemerná hrubá mesačná nominálna mzda vzrástla o 41 € na hodnotu 1 133 €. Celkovo vzrástla priemerná mesačná mzda v priebehu rokov 2013 až 2020 o 37,50 % (graf 5).

Z porovnania rastu minimálnej mzdy a priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR, možno dôjsť k parciálnu záveru, že minimálna mzda rástla v hodnotenom období oveľa dynamickejšie (o 71,60 %) ako priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v národnom hospodárstve (o 37,50 %), avšak aj napriek tomuto

dynamickému rastu ani jeden rok nedosiahla počas hodnoteného obdobia úroveň 60 % z priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR.

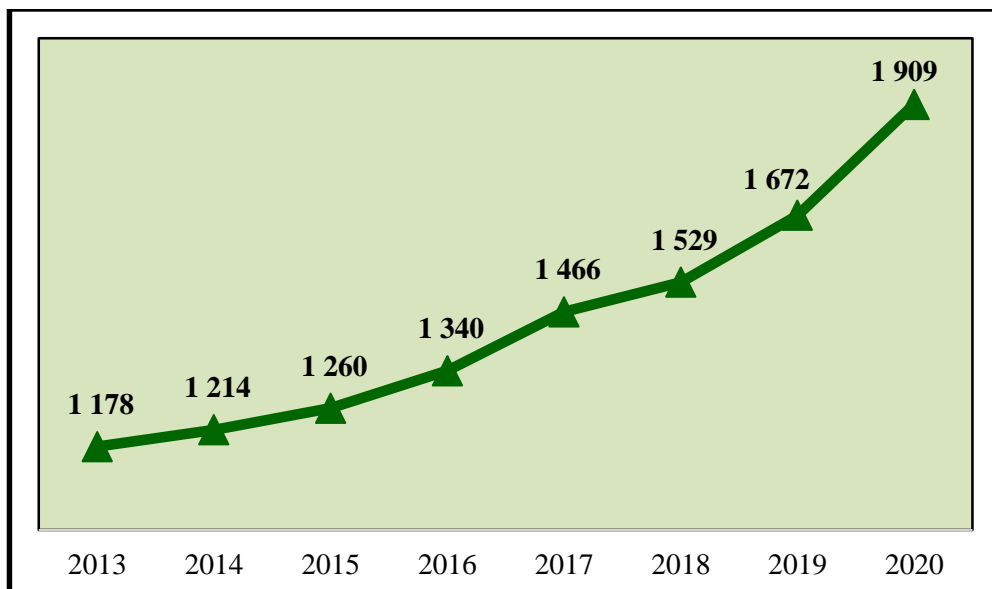


Graf 2 Vývoj priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v SR v rokoch 2013 až 2020 (v €)

Zdroj: ŠÚ SR, 2021

Priemerný hrubý mesačný služobný príjem príslušníkov PZ v rokoch 2013 až 2020

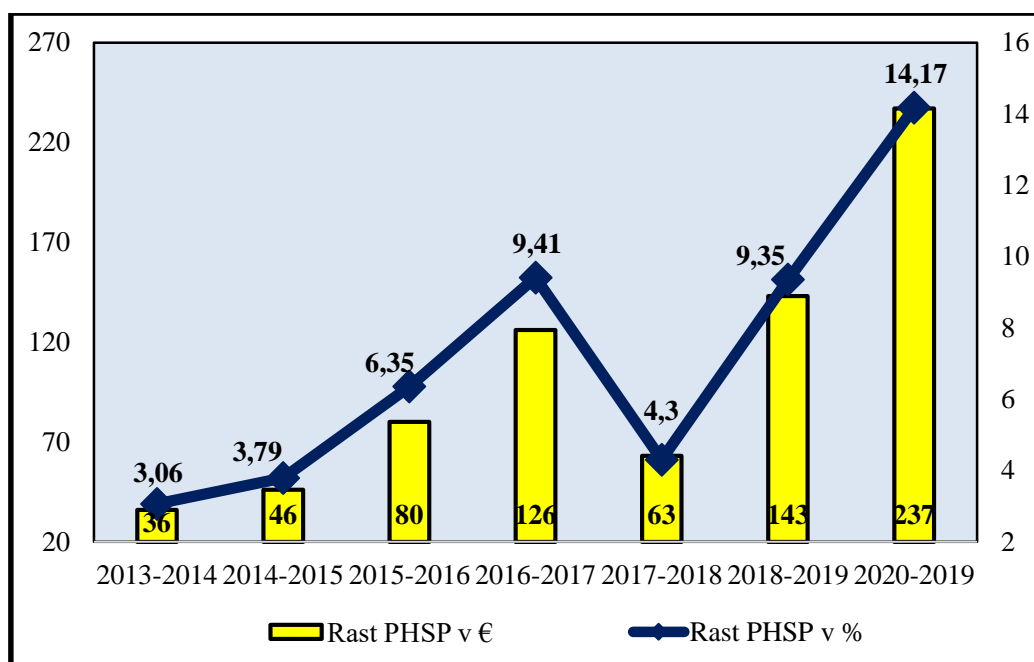
Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej podkapitole, policajtovi patrí za výkon štátnej služby odmena, teda služobný príjem. Ako sa vyvíjal priemerný hrubý mesačný služobný príjem príslušníkov PZ v priebehu rokov 2013 – 2020 ukazuje graf 3.



Graf 3 Vývoj priemerného hrubého mesačného služobného príjmu príslušníkov PZ v rokoch 2013 až 2020 (v €)

Zdroj: MV SR, 2021

Priemerný hrubý služobný príjem príslušníkov PZ, podobne ako minimálna mzda a priemerná hrubá mesačná nominálna mzda v národnom hospodárstve SR, od roku 2013 do roku 2020 každoročne rástol. V roku 2013 jeho výška dosiahla úroveň 1 178 €. V roku 2014 stúpol priemerný hrubý služobný príjem policajtov o 36 € a dosiahol výšku 1 214 €. V percentuálnom vyjadrení vzrástol oproti roku 2013 o 3,06 %. V nasledujúcich rokoch, s výnimkou v roku 2017, dosiahol rast priemerného hrubého služobného príjmu policajtov vždy vyššiu hodnotu ako tomu bolo v predchádzajúcom roku, a to tak z hľadiska jeho nominálnej, ako aj percentuálnej výšky. Najvyšší medziročný rast dosiahol priemerný hrubý služobný príjem policajtov v roku 2020, kedy došlo v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2019 k zvýšeniu až o 237 €, čo predstavuje v percentuálnom vyjadrení nárast o 14,17 % (graf 4).



Graf 4 Vývoj medziročného rastu priemerného hrubého služobného príjmu príslušníkov PZ v rokoch 2013 až 2020 (v €)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov MV SR (2021)

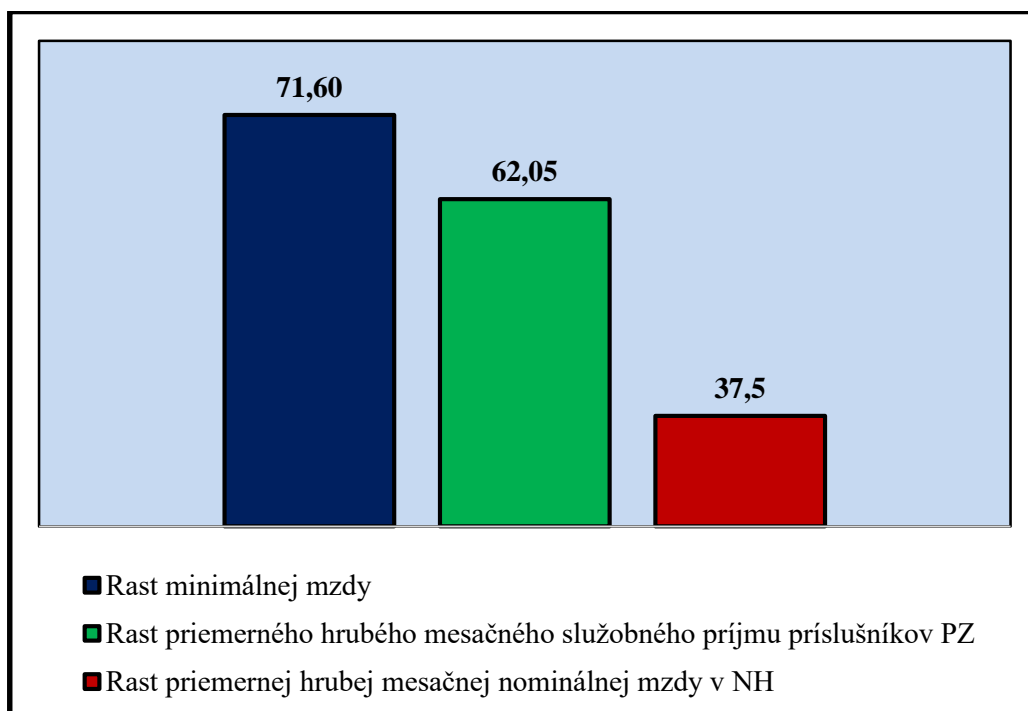
Celkovo vzrástol priemerný hrubý služobný príjem policajtov v priebehu rokov 2013 až 2020 v nominálnom vyjadrení o 731 € a v percentuálnom vyjadrení o 62,05 %, čo predstavuje na jednej strane vyšší rast ako v prípade priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve SR (o 24,55 %) a na druhej strane nižší rast ako v prípade minimálnej mzdy (o 9,10 %).

Z porovnania medziročného rastu priemerného hrubého služobného príjmu policajtov s medziročným rastom výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR vyplýva, že priemerný hrubý mesačný služobný príjem policajta rástol v hodnotenom období výrazne dynamickejšie. Z porovnania zároveň vyplýva, že rozdiel medzi ním a priemernou hrubou mesačnou nominálnou mzdou sa každoročne

zvyšoval. Kým v roku 2014 tento rozdiel predstavoval čiastku 354 €, v roku 2020 to už bolo 776 €, čo predstavuje v percentuálnom vyjadrení nárast o 119,20 %.

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

Z porovnania celkového rastu priemerného hrubého služobného príjmu policajtov s celkovým rastom výšky minimálnej mzdy a celkovým rastom výšky priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve SR v percentuálnom vyjadrení vyplýva, že priemerný hrubý služobný príjem policajtov (62,05 %) v priebehu rokov 2013 až 2020 rástol na jednej strane pomalšie ako minimálna mzda (71,60 %), ale na druhej strane oveľa rýchlejšie ako priemerná hrubá mesačná nominálna mzda (37,50 %) v národnom hospodárstve SR (graf 5).



Graf 5 Porovnanie celkového vývoja rastu priemerného hrubého služobného príjmu príslušníkov PZ, minimálnej mzdy a priemernej hrubej mesačnej nominálnej mzdy v národnom hospodárstve v rokoch 2013 až 2020 (v %)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov MV SR (2021) a ŠÚ SR (2021)



ZÁVER

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

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

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

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. BARIČIČOVÁ, Ľ. 2011. *Kompetencie policajných manažérov*. 1. vyd. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2011. 159 s. ISBN 978-80-8054-501-7.
3. BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.

4. FINANCE.SK. 2021. *Tag reálna mzda*. [online] [cit. 2021-05-10] Dostupné na internete: <<https://www.finance.sk/tagy/realna-mzda>>.
5. FRIEDMANNOVÁ, D. a kol. 2017. *Minimálna mzda v SR. Analýza aktuálneho stavu a historického vývoja právnej úpravy, vyhodnotenie jej uplatňovania, komparácia s vybranými krajinami EÚ, resp. OECD*. [online]. [cit. 2021-05-10] Dostupné na internete: <https://www.ia.gov.sk/data/files/NP_CSD_II/Analzy/AZZZ/AZZZ_Analyza_Minimalna_mzda_v_SR.pdf>.
6. HONTYOVÁ, K. – LISÝ, J. – MAJDÚCHOVÁ, H. 2011. *Základy ekonómie a ekono-miky*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 197 s. ISBN 978-80-225-3170-2.
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint, 2007. 195 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
8. KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KRAVČÁKOVÁ, G. 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.
10. LÖFFLER, B. 2020. Primárna a sekundárna pôsobnosť služby poriadkovej polície na mieste vzniku policajne relevantnej udalosti. In *Bezpečnostní sbory*, 2020, roč. 13, č. 1, 30 s. ISSN 1803-6856.
11. MEZEI, J. – ŠIMONOVÁ, J. – NOCIAR, J. – DINIČ, J. – FUFAL, I. 2019. *Štátna služba a služobný pomer príslušníkov Policajného zboru*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 764 s. ISBN 978-80-8168-980-02.
12. MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
13. MURDZA, K. 2009. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*, 2009, roč. 17, č. 1, s. 37-48. ISSN 1803-6856.
14. MURDZA, K. 2018. Faktory stabilizácie Policajného zboru. In *Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. s. 22-36. ISBN 978-80-8040-562-5.
15. MV SR. 2020. *Priemerný hrubý služobný príjem príslušníkov PZ v rokoch 2013 až 2020*.
16. Národný inšpektorát práce. 2021. *Minimálna mzda*. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <<https://www.ip.gov.sk/minimalna-mzda/>>.
17. 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 : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2016, s. 253-263. ISBN 978-80-8040-536-6.
18. PAJPACHOVÁ, M. – BARIČIČOVÁ, Ľ. 2016. Špecifiká policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení. In *Policajná teória a prax*, roč. 24, č. 4, s. 40-68. ISSN 1335-1370.
 19. RÉVESZOVÁ, L. – LÖFFLER, B. 2020. Analýza aktuálneho stavu procesu plánovania výkonu služby na špecializovaných útvaroch služby poriadkovej polície – Pohotovostný policajný útvar, Poriečne oddelenie PZ. In *Bezpečnostní sbory*, 2020, roč. 13, č. 1, 56 s. ISSN 1803-6856.
 20. SABAYOVÁ, M. 2016. Dimenzie ekonomickej bezpečnosti. In *Security - the Key Requirement of the Present: Selected Issues of Security Science*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2016, s. 208-214. ISBN 978-80-8054-675-5.
 21. Štatistický úrad SR. 2021. *Slovník pojmov*. [online]. [cit. 2021-05-10] Dostupné na: < [- 23. *Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore*
 - 24. *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce*
 - 25. *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*](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/labour/glossary/!ut/p/z1/IZJBb4JAEIV_DdfdYRd3194WGmCFIKCo3UujhiKJiEFa_n6p9UJqZ3bZL6XefMyWOMN1qftR1s27I-bY99_6LZa8KVsg1TatghBTULFpHvuMQCitdDQNGrAopHq RkkiRdkHOTvArj7_E8NV1IAIloEEuVOPymdzpWzwEEKE3ASX9LJ0mIkkv_3D_fBLSfibfsSg_tf9PwE9bm-N9XDFnQSvgLuliZxanvOczl1QS4eIRcgleOwBAOYNGAv5kU09noOJZ1iXuwp1-woBooxOCGOMW1wwNhVfbyRPOyoKrJv8LW_yBr03_Xcd2vZ8eTLAgk7rUFHXxTFH-7oy4J7kUF9avBmS-FxlfW2gVGVcrcXIE46EN9I!/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBME9SMUYwUTAwS05LOFRJR0Q3>.22. Štatistický úrad SR. 2021. <i>Priemerná hrubá mesačná nominálna mzda</i>. [online]. [cit. 2021-05-10] Dostupné na: <<a href=)

Radoslav IVANČÍK, plk. gšt. v. z. Ing. PhD. et PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,
e-mail: radoslav.ivancik@akademiapz.sk



MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV – NEODDELITEĽNÁ SÚČASŤ KOMPLEXNÉHO RIADENIA ORGANIZÁCIE ZODPOVEDNÁ ZA PROFESIJNÚ PRÍPRAVU A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Radoslav IVANČÍK

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – INSEPARABLE PART OF THE COMPREHENSIVE
MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION RESPONSIBLE FOR THE PROFESSIONAL
TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Abstract:

Despite the fact that human society is currently hard hit by a coronavirus pandemic, during which many organizations operate in a restricted mode, or some have had to stop their activities altogether, people continue to be a unique and irreplaceable basic resource absolutely essential to any organization. An integral part of the comprehensive management of any organization is human resource management, which is involved in the management and leadership of people. The role of human resources management is, even in times of crisis or pandemic, to ensure the organization with a sufficient number of capable and motivated people, usually their own employees, ensure their professional training and through them to achieve expected performance, fulfil tasks, mission and despite difficult conditions to implement strategic goals of the organization. Human resources management is one of the most important areas of comprehensive management of all organizations without distinction. The author, therefore, in this contribution, deals with the importance, essence and goals in the area of human resources management and its influence on the performance of organizations based on the theoretical background of the studied subject.

Key words: Human resources management, organization, resources, employees.

ÚVOD

Ľudská spoločnosť je aktuálne tvrdo zasiahnutá pandémiou koronavírusu SARS-Cov-2¹, ktorá zásadným spôsobom zmenila trh práce. Opatrenia, ktoré boli a stále sú prijímané na zabránenie šírenia nákazy, sa existenčne dotkli celého radu odvetví. Masívne dopady sú zrejmé najmä v oblasti cestovného ruchu, kultúry, športu, dopravy a viacerých ďalších segmentov služieb. Výrazne negatívnym spôsobom zasiahla pandémia aj priemyselný a agrárny sektor. Jednotlivé sektory boli postihnuté rôznym spôsobom. Kým v oblasti služieb išlo hlavne o nútené zatvorenie prevádzok a zákaz poskytovania veľkého množstva rôznych

¹ Poznámka: V čase spracovania príspevku (k 1.5.2021) je celosvetovo infikovaných koronavírusom 151 453 518 ľudí, pričom ochoreniu Covid-19 podľahlo 3 182 080 osôb. V Slovenskej republike je k uvedenému dátumu evidovaných 382 720 infikovaných osôb, z ktorých 11 732 ochoreniu podľahlo (John Hopkins Coronavirus Resource Center, 2021).



druhov služieb, priemyselné a poľnohospodárske podniky boli postihnuté najmä vysokým stupňom nebezpečenstva šírenia nákazy v jednotlivých prevádzkach, odlivom zahraničných pracovníkov a poklesom dopytu po ich produktoch. Toto všetko sa postupne premietlo ja na trhu práce v podobe zvýšenej nezamestnanosti, v značnom urýchlení procesov elektronizácie a digitalizácie a v plejáde ďalších procesov súvisiacich so zmenami vyvolanými pandémiou (Dušek, 2020, s. 10).

Napriek tomu, že počas pandémie mnohé organizácie fungujú v obmedzenom režime, prípadne niektoré museli celkom zastaviť svoje aktivity, ľudia naďalej predstavujú jedinečný a ničím iným nenahraditeľný základný zdroj, absolútne nevyhnutný pre fungovanie akejkoľvek 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, či už výrobné alebo nevýrobnej, podnikateľskej alebo nepodnikateľskej, štátnej alebo súkromnej, vojenskej alebo civilnej, malej alebo veľkej, a pod. 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, spôsobilostí a charakteristík, ktoré sú využiteľné v prospech akejkoľvek organizácie ako celku. Integrálnou súčasťou ľudských zdrojov je ľudský potenciál, ktorý predstavuje 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 preškolením v záujme plnenia úloh stanovených organizácii alebo úloh plnených v rámci organizácie. Čím kvalitnejšími, kvalifikovanejšími a motivovanejšími ľudskými zdrojmi (personálom) organizácia disponuje, 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).



Zároveň, v úzkej súvislosti s vyššie uvedeným aj naďalej platí, že úspech či neúspech organizácie závisí od všetkých ľudských zdrojov, ktorými disponuje organizácia. To znamená, nielen od tých v podobe manažérov – vedúcich zamestnancov organizácie, ale aj od ich podriadených – výkonných zamestnancov. Ak má totiž organizácia nekompetentných manažérov, nič jej nie sú platní dobrí a kvalifikovaní zamestnanci. A naopak, so zlými a nekvalifikovanými zamestnancami nedokážu zázraky ani tí najlepší manažéri (Baričičová, 2011, s. 10).

1 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Manažment ľudských zdrojov predstavuje jednu z primárnych oblastí celkového manažmentu² 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 profesijnej prípravy a vzdelávania v súlade s potrebami organizácie, a tiež koordináciu pracovných, sociálnych a ďalších činností vyplývajúcich zo vzťahu k organizácii. Všetky tieto, ale aj mnohé ďalšie úlohy musí plniť v záujme čo najefektívnejšieho fungovania organizácie a ich plnenie prispôbiť aktuálnej situácii tak na trhu práce, ako aj v celej spoločnosti.

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.

² Poznámka: Manažment je dnes jednou z najdôležitejších ľudských činností v každej organizácii (Petrufová, 2018, s. 183). Samotné slovo manažment je viacvýznamový pojem, okrem teórie a umenia riadiť, predstavuje súbor činností na riadenie organizácie. Niektorí odborníci v teórii, ale aj v praxi, používajú doteraz pojem riadenie. Riadiť, znamená mať pod svojím vedením, ovládať, spravovať, regulovať, usmerňovať. Riadenie sa stalo jednou z najdôležitejších ľudských činností už v histórii a pokračuje aj v súčasnosti (Belan, 2019, s. 21).



Základnou ambíciou každej organizácie je, aby bola úspešná, výkonná a efektívna pri plnení stanovených cieľov a napĺňaní jej poslania.

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 akejkoľvek organizácie.

2 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 alebo kolektívne, spoločenské, 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 efektívne 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. Manažment ľudských zdrojov tvorí základ komplexného manažmentu každej organizácie (firmy, podniku, spoločnosti, útvaru ozbrojených zborov, atď.), nakoľko sú to ľudia, ktorí rozhodujú o jej činnosti, prosperite, konkurencieschopnosti a úspešnosti.

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 vlastného náhľadu, pričom používané definície sa líšia tak podľa krajín, oblastí záujmu či odborností autorov, ako aj podľa toho čo je manažment ľudských zdrojov primárnym alebo sekundárnym 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 komplexného manažmentu organizácie.

3 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.

4 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 prispôbuje 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, bezpečnostnú, 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.

5 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE

Každá organizácia má voči svojim zainteresovaným stranám povinnosť zabezpečiť jej efektívne fungovanie a dosahovanie čo najlepších výsledkov. Úspešné plnenie týchto povinností, ako už bolo naznačené v predchádzajúcom texte, závisí predovšetkým na kvalite a schopnostiach ľudí, ktorí v organizácii pracujú. V duchu prístupu založeného na zdrojoch vytvára efektívny manažment ľudských zdrojov pridanú hodnotu a výrazným spôsobom prispieva k dosahovaniu trvalej konkurenčnej výhody tým, že organizáciu zabezpečuje kvalitnými a ťažko napodobniteľnými a nahraditeľnými ľudskými zdrojmi. Tie totiž, ako potvrdzuje Baričičová (2011, s. 28), patria k najdôležitejším zdrojom a prostriedkom zabezpečenia dosahovania cieľov a plnenia úloh akejkoľvek organizácie.

Guest (1997, s. 267) v tejto súvislosti uvádza, že „významným znakom manažmentu ľudských zdrojov je existencia predpokladu, že zlepšovanie výkonnosti organizácie je dosahované prostredníctvom ľudí.“ Ak teda organizácia uplatňuje vhodné politiky a postupy v manažmente ľudských zdrojov, je možné predpokladať, že riadenie ľudských zdrojov bude mať s vysokou pravdepodobnosťou pozitívny dopad na jej výkonnosť. Storey a kol. (2009, s. 4) v nadväznosti na to predpokladajú, že v určitej podobe alebo forme, politiky a postupy v manažmente ľudských zdrojov pozitívne ovplyvňujú postoje a správanie zamestnancov a zlepšujú výkon organizácie.

Petrufová (2019, s. 238) na margo vzťahu medzi manažmentom ľudských zdrojov a výkonnosťou organizácie uvádza, že ten je ovplyvňovaný pôsobením celého množstva vplyvov (politických, ekonomických, právnych, sociálnych, kultúrnych, technických, demografických, prírodných a iných). Bowen a Ostroffová (2004, s. 217) vyslovili ďalší predpoklad, že vzťah medzi manažmentom ľudských zdrojov a výkonom organizácie bude pravdepodobne silnejší, ak bude uplatnený "silný" systém manažmentu ľudských zdrojov, ktorý sa vyznačuje vysokou mierou osobitosti, súdržnosti a súhlasu. Takýto systém vytvára v organizácii podmienky, ktoré podporujú správne uplatňovanie politik a postupov v

manažmente ľudských zdrojov. V praxi totiž nestačí mať len vhodné politiky a postupy, tieto politiky a postupy je tiež nutné správne uplatňovať. Nishiiová a kol. (2008, s. 525) na margo toho dopĺňajú, že dôležité nie je len samotné uplatňovanie určitých vhodných politík a postupov, ale aj poznanie zámeru s akým sú tieto politiky a postupy uplatňované.

Vplyv manažmentu ľudských zdrojov na výkon organizácie je tak založený na troch nasledujúcich predpokladoch:

- 1) uplatňovanie vhodných postupov alebo politík v manažmente ľudských zdrojov môžu mať priamy vplyv na špecifické vlastnosti zamestnancov, ako sú napríklad schopnosti, motivácia, stimulácia, oddanosť alebo angažovanosť;
- 2) ak majú zamestnanci potrebné uvedené vlastnosti, je vysoko pravdepodobné, že sa zlepši výkon organizácie, napríklad v zmysle vyššej produktivity, kvality alebo úrovne služieb poskytovaných zákazníkom;
- 3) ak sa zlepši výkon organizácie, je pravdepodobné, že sa zlepšia tiež finančné výsledky organizácie. Spojenie týchto predpokladov vytvára takzvaný hodnotový reťazec ľudských zdrojov (Guest, Conway, 2011, s. 1700).

Vyššie uvedené predpoklady dopadu manažmentu ľudských zdrojov na výkonnosť organizácií vo svojej podstate potvrdzujú, že ľudské zdroje sú primárnym zdrojom, stojacim nad ostatnými zdrojmi, a tiež potvrdzujú význam a dôležitosť manažmentu ľudských zdrojov v rámci komplexného manažmentu organizácií. Viaceré výskumy realizované v tejto oblasti potvrdili, že kľúčom k aktivácii výkonu ľudí a tým aj k zvýšeniu výkonu organizácií je uplatňovanie vhodných a osvedčených postupov a metód v manažmente ľudských zdrojov.

ZÁVER

Na záver príspevku je možné na základe vyššie uvedených informácií konštatovať, že vedecké skúmanie riadenia ľudských zdrojov významným spôsobom prispieva k vysvetleniu i riešeniu celého radu praktických i teoretických ekonomických i sociálnych problémov na organizačnej i celospoločenskej úrovni. Vyplýva to aj z toho, že manažment ľudských zdrojov patrí k jednej z najdynamickejších sa rozvíjajúcich manažérskych oblastí s viacerými možnými smermi vývoja. Ľudské zdroje totiž predstavujú pre organizácie najvýznamnejšie aktívum s mimoriadne vysokým potenciálom ďalšieho rozvoja, k čomu výrazne prispieva vhodne zvolená, nastavená a správne aplikovaná profesijná príprava. Sú najdôležitejším, neustále sa rozvíjajúcim výrobným prostriedkom, hnacím motorom ďalšieho rozvoja, prosperity a ekonomického rastu. Ľudia sú to najcennejšie, čo organizácie majú, preto sa musia o ne starať, zamýšľať sa nad ich profesijnou prípravou, vzdelávaním, rozvojom a využívaním, ich jedinečnosťou i spoločenskými vzťahmi, a to v rámci organizácie i mimo nej. Jedným zo základných nástrojov k realizácii týchto činností je manažment ľudských zdrojov.

Napriek tomu, že počiatky súčasného manažérského myslenia a prvé teoretické práce z oblasti manažmentu sa objavujú už na prelome 19. a 20. storočia (i keď problematika



riadenia aktivít 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 minulého 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 trhových podmienkach, kedy sa globalizácia a globalizačné procesy presadzujú s čoraz väčšou silou, sa organizácie v záujme úspešnosti svojho pôsobenia na trhu a plnenia svojich cieľov a úloh, už nemôžu uplatniť na trhu bez uplatňovania vhodných metód, zásad a princípov strategického manažmentu.

Vyššie uvedené platí pre všetky organizácie, nielen súkromné (podnikateľské i nepodnikateľské), ale aj pre verejné organizácie zabezpečujúce plnenie úloh alebo poskytovanie služieb verejnosti, resp. organizácie plniace základné úlohy štátu, vrátane nezastupiteľných úloh v oblasti zaručovania bezpečnosti a obrany štátu a ochrany jeho obyvateľov. Všetky organizácie sa musia (nielen) v oblasti manažmentu ľudských zdrojov prispôbovať neustále sa meniacim podmienkam vyplývajúcim zo zmien v politickom, 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 nevynímajú.

Manažment ľudských zdrojov predstavuje komplexný a premyslený prístup k zamestnávaniu, uplatňovaniu a rozvíjaniu ľudí v organizáciách. Manažment ľudských zdrojov je možné považovať za určitú filozofiu riadenia ľudí, ktorá sa opiera o rad rôznych teórií týkajúcich sa správania ľudí a organizácií. Zameriava sa na zlepšovanie efektivity organizácie prostredníctvom ľudí, ale je, alebo by mal byť, zameraný aj na etický rozmer riadenia ľudí, to znamená, ako efektívne využívať ľudí v súlade s určitými morálnymi hodnotami. Manažment ľudských zdrojov je založený na uplatňovaní rozmanitých politík a postupov v oblasti vytvárania a rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov, profesijnej prípravy, vzdelávania a rozvoja, riadenia pracovného výkonu a odmeňovania, a tiež poskytovania služieb, ktoré zlepšujú pohodu a podmienky zamestnancov. Uplatňovanie týchto politík a postupov prebieha v súlade so stanovenými úlohami a cieľmi a príslušnými stratégiami v oblasti ľudských zdrojov, ktoré sú navzájom prepojené a vychádzajú z komplexnej stratégie, resp. komplexného riadenia organizácie.

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*. 1. vyd. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2008. 155 s. ISBN 978-80-553-0017-7.
3. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. BARIČIČOVÁ, Ľ. 2011. *Kompetencie policajných manažérov*. 1. vyd. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, 2011. 159 s. ISBN 978-80-8054-501-7.
6. BELAN, Ľ. – BELAN, L. 2003. *Manažment a jeho chápanie z hľadiska rozhodovacieho a informačného procesu*. Liptovský Mikuláš : Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, 2003. ISBN 80-8040-223-X.
7. BELAN, L. 2019. Špecifiká manažmentu vo vojenstve. In *Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2019. s. 235-242. ISBN 978-80-8040-579-3.
8. BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
9. BOWEN, D. – OSTROFF, C. 2004. Understanding HRM – firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. In *Academy of Management Review*, 2004, roč. 29, č. 2, s. 203–221. ISSN 1930-3807.
10. CARREL, M. R. – KUZMITS, F. E. – ELBERT, N. F. 1992. *Personnel: Human Resource Management*. 1. vyd. New York : McMillan Publishing Company, 1992. ISBN 0-02-319501-0.
11. DUŠEK, J. a kol. 2020. *Moderní personální management: Trendy a výzvy*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2020. 102 s. ISBN 978-80-7556-069-8.
12. DUŠEK, J. a kol. 2019. *Aktuální otázky práva, managementu a personalistiky*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. 59 s. ISBN 978-80-7556-051-3.
13. 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.
14. GUEST, D. E. 1997. Human resource management and performance; a review of the research agenda. In *The International Journal of Human Resource Management*, 1997, roč. 8, č. 3, s. 263-276. ISSN 1466-4399.



15. GUEST, D. E. – CONWAY, N. 2011. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. In *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, roč. 22, č. 8, s. 1686-1702. ISSN 1466-4399.
16. JHCRC. 2021. *John Hopkins Coronavirus Resource Center Database*. [online]. Baltimore : John Hopkins Medicine University, 2021. [cit. 2021-05-01]. Dostupné na internete: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>.
17. IVANČÍK, R. 2011. Fenomén zvaný globalizácia. In *Vojenské reflexie*, 2011, roč. 6, č. 1, s. 32-49. ISSN 1336-9202.
18. IVANČÍK, R. 2018. Aktuálny vývoj v oblasti doplňovania (regrutácie) a stabilizácie vojenského personálu v Ozbroyených 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.
19. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint, 2007. 195 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
20. KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
22. MILKOWICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
23. NISHII, L. – LEPAK, D. – SCHNEIDER, B. 2008. Employee attributions of the 'why' of HR practices: their affects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. In *Personnel Psychology*, 2008, roč. 61, č. 3, s. 503–545. ISSN 1744-6570.
24. PAJPACHOVÁ, M. – BARIČIČOVÁ, Ľ. 2016. Špecifiká policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení. In *Policajná teória a prax*, roč. 24, č. 4, s. 40-68. ISSN 1335-1370
25. 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 : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2016, s. 253-263. ISBN 978-80-8040-536-6.
26. PETRUFOVÁ, M. 2018. Vojenské – manažérske kompetencie a spôsobilosti. 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. 183-196. ISBN 978-80-8040-562-5.
27. PETRUFOVÁ, M. 2019. Quo vadis manažment ľudských zdrojov. In *Manažment ľudských zdrojov v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2019. s. 235-242. ISBN 978-80-8040-579-3.
28. STOREY, J. – WRIGHT, P. M. – ULRICH, D. 2009. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Abingdon : Routledge, 2009. 529 s. ISBN 978-0-41577-204-4.
29. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
30. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 2. vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

Radoslav IVANČÍK, plk. gšt. v. z. Ing. PhD. et PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava,
e-mail: radoslav.ivancik@akademiapz.sk



CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE A PROFESIJNÝ ROZVOJ V SÚČASNOSTI

Mária PETRUFOVÁ

PRESENT LIFELONG LEARNING AND CAREER DEVELOPMENT

Abstract:

The author of the article draws attention to important aspects in the professional training of military personnel. Career education and development of members of the Armed Forces of the Slovak Republic are mainly related to career development. A career includes development of a person's personality and his work in a dynamically changing world, for which it is necessary to constantly prepare in the intentions of global world educational trends. It is also important that the management of military personnel training respects the general laws of lifelong learning and professional development, especially in terms of professional andragogy.

Keywords: *lifelong learning, career education and development of employees, professional career of a teacher, lecturer, instructor*

ÚVOD

Dnes už v tomto storočí nikto nepochybuje o tom, že príprava dôstojníckeho zboru je vo všetkých štátoch jednou z najdôležitejších oblastí v rámci procesu profesijnej prípravy vojenského personálu na zvládanie všetkých úloh vedúcich k zabezpečeniu spoľahlivej obrany štátu.

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len AOS) realizovala projekt s názvom „Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach OS SR“ (analytická štúdia č. 4 - 2019), ktorého cieľom bol prispieť k zvyšovaniu kvality ozbrojených síl Slovenskej republiky v oblasti riadiacich procesov a zároveň zvýšiť úroveň vojenských spôsobilostí Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. Úlohou projektu bolo na základe analýzy bezpečnostného a vojenského vzdelávania v krajinách NATO, resp. EÚ, a tiež štúdiom jednotlivých vývojových etáp systému vzdelávania a rozvoja veliteľov a skúseností vybraných zahraničných ozbrojených síl navrhnúť opatrenia na zvýšenie efektívnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov v OS SR.

Keďže v súčasnom období sa na AOS zároveň rozbiehajú procesy nastavenia vnútornej kvality ohľadom prijatých štandardov pre vnútorný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania, ktoré sú v platnosti od 2. júla 2020. V nemalej miere sa pokúsili autori štúdií upozorniť aj na problémy týkajúce sa vzdelávania, ktorá bude dôležitou súčasťou pripravovaných dokumentov v rámci prípravy a vzdelávania príslušníkov ozbrojených síl SR.



V rámci vzdelávania budúcich i súčasných dôstojníkov – veliteľov na AOS v odborných a kariérnych kurzoch sa v súčasnosti vyučuje problematika zameraná na obranu a bezpečnosť. Práve vo vojenskom prostredí zohrávajú obzvlášť dôležitú rolu aktualizované informácie a efektívne inovovanie obsahu a spôsobu vyučovania predmetov, ktoré sú životne dôležité pre všetky špecializácie v rámci prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov. Informácie patria k najdôležitejším konkurenčným aktívam profesionálnych vojakov a stávajú sa tovarom s vysokou trhovou hodnotou. Ich nedotknuteľnosť podmieňuje budúce úspechy a mnohokrát sú vo vojenskom prostredí otázkou prežitia.

1 CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE A PROFESIJNÝ ROZVOJ

S fenoménmi ako celoživotné vzdelávanie, učenie sa, či manažment vo vzdelávaní dospelého človeka sa každý z nás stretáva takmer každodenne v rôznych kontextoch. Dnes už nikto nepochybuje o tom, že príprava odborníka v akejkoľvek profesii vyžaduje, aby sa predovšetkým vedel orientovať v odborných pojmoch svojej profesie, správne nimi označoval javy a procesy a rozumel ich používaniu v praxi, vojenské prostredie nevynímajúc.

1.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV VO VZDELÁVANÍ A UČENÍ SA DOSPELÝCH

Vzdelávanie dospelých ako súčasť celoživotného vzdelávania je predmetom skúmania vednej disciplíny *andragogika*. Táto veda skúma najmä procesy učenia sa dospelých, ktoré prebiehajú u dospelého človeka kedykoľvek a kdekoľvek počas jeho života, v rôznych podmienkach a prostrediach (osobný, verejný, pracovný život). (1., s.5)

Profesijná andragogika zahŕňa rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, personálny manažment, starostlivosť o ľudské zdroje ako súčasť firemnej kultúry, sociálnu klímu a uspokojovanie sociálnych potrieb a iné. *Profesijná andragogika tvorí bázu najvšeobecnejších teoretických poznatkov, výsledkov vedeckých výskumov i praktických odporúčaní uplatniteľných v rozvoji zamestnancov pri výkone ktorejkoľvek profesie*. Špeciálne profesijné andragogiky, ktoré tvoria jej základnú obsahovú štruktúru, študujú a skúmajú spravidla určité socioprofesionálne skupiny zamestnancov pri výkone profesie (napr. zamestnanci verejnej a štátnej správy, obchodu a podnikania a pod.). Z tohto pohľadu chápeme aj *vojenskú andragogiku* ako špeciálnu profesijnú andragogiku – vednú disciplínu o výchove, vzdelávaní a poradenstve socioprofesionálnej skupiny – profesionálnych vojakov.

Manažovať procesy učenia sa dospelých vyžaduje zároveň rešpektovať špecifiká a charakteristiky jednotlivých druhov učenia, pričom poznáme rôzne typy vzdelávania a učenia sa dospelých. V definíciách *formálneho učenia sa zdôrazňujú tri základné prvky – škola, štruktúra a záverečný certifikát*. Učenie sa realizuje v organizovanom a štruktúrovanom kontexte, má obvykle presne stanovený obsah, trvanie a úlohy tak vzdelávateľov ako i učiacich sa. Primárne je organizované ako učenie (sa), ktoré vedie k formálnemu uznaniu výsledkov/ukončenia učenia sa (diplom, certifikát) a je zámerné.

Neformálne učenie zdôrazňuje organizáciu učenia sa mimo školského systému, čo často znamená aj absenciu možnosti získať stupeň vzdelania a flexibilitu v obsahu či metódach. Neformálne učenie sa pozostáva z učenia založeného na plánovaných aktivitách, ktoré však nemusia byť explicitne určené na učenie sa, ale vždy obsahujú dôležitý prvok učenia sa, ktoré je zámerné.

Informálne (neintencionálne) učenie sa deje v rôznych situáciách počas života, ktoré sú často spontánne, napr. v kruhu rodiny, priateľov a pod., a je definované ako učenie sa vyplývajúce z každodenných životných aktivít vo vzťahu k práci, rodine alebo voľnému času. Obsahuje aj neplánované náhodné aktivity a udalosti vedúce k učeniu.

Celoživotné vzdelávanie a učenie sa dospelých je v celej šírke intencionálne (zámerné). Poznáme však v súčasnosti ešte aj incidentné (náhodné) učenie. Označuje sa aj ako *skúsenostné učenie* a do istej miery ho možno označiť aj ako *náhodné učenie sa*.

Na profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov všade na svete sú kladené stále sa zvyšujúce požiadavky a spoločnosť vyjadruje mimoriadne očakávania (často len deklaratívne bez legislatívnej a finančnej podpory) od národného systému a sústavy profesijného vzdelávania a jeho výsledkov.

Ide najmä o *koncept vedomostnej (znalostnej) spoločnosti*, ktorý je priamo zakotvený v myšlienke človeka ako kľúčového tvorcu a nositeľa inovácií. *Milan Beneš* (2., s.94–97) poukazuje na maximalistickú myšlienku, ktorá spočíva v presvedčení, „že *sociálne a ekonomické zmeny sa dajú zvládnuť iba učením, vzdelávaním*“. Jej uplatnenie je však v zreteľnom rozpore so zvyšujúcou sa ekonomickou konkurenciou, dereguláciou zodpovednosti za vzdelávanie, znižovaním výdavkov na vzdelávanie vo verejných i súkromných organizáciách. V dôsledku toho sa realizuje skôr *minimalistický koncept*, v ktorom sa učenie dospelých redukuje len na vzdelávanie organizované vo vzdelávacích inštitúciách.

Jaroslav Mužík (3., s.32-41) vyslovuje pochybnosti o nekritickom prijímaní „dogiem“ profesijnej andragogiky a označuje ich ako mýty či polopravdy, ktoré je potrebné analyzovať a vysvetľovať.

Zaraďuje k nim napríklad tieto argumenty:

- **Hodnota vzdelania a ďalšieho vzdelávania** z hľadiska spoločnosti a jednotlivca je vzhľadom k očakávaniam ich prínosu (ekonomického rastu spoločnosti i sebarealizácie a pracovného výkonu človeka) **nespochybniteľná**.
- **Profesijné vzdelávanie** je z hľadiska organizácie **efektívnou investíciou** a vložené finančné zdroje znásobujú jeho príjmy, tiež **má kultivačný prínos** pre zamestnancov, ktorý presahuje ekonomiku každej organizácie.
- **Profesijné vzdelávanie je významným motivačným faktorom** (bonusom) pre zvýšenie pracovného výkonu, adaptáciu, kariéru aj lojalitu zamestnanca k zamestnávateľovi.

Ďalší autor ako napr. *Jan Průcha* (4., s. 8–21) označuje meranie reálnych efektov vzdelávania dospelých pre organizácie a jednotlivcov za sporné, pretože obsahuje veľké množstvo individuálnych charakteristík a variabilitu ďalších determinantov (foriem, obsahu, metód, dĺžky). Odporúča prehĺbiť výskum všetkých intervenujúcich premenných, ktoré majú podiel na efektoch (dopadoch) profesijného vzdelávania do praxe a efektívne nastaveného systému podpory profesijného rozvoja zamestnancov v každej organizácii.

1.2 Profesionálne vzdelávanie, rozvoj a učenie

Ak vychádzame z poznania, že medzi výchovou, vzdelávaním a učením existuje určitý vzájomný vzťah, tak aj procesy učenia sa (vzdelávania a sebazvdelávania) v podmienkach organizácií neexistujú ako autonómne, automaticky sa regulujúce a usmerňujúce svoje konanie. K tomu je potrebné viac – tieto *zložité a komplexné procesy je potrebné riadiť, regulovať a zamerať na spoločensky hodnotné a ekonomicky prospešné ciele*. Otázky riadenia sú predmetom teórie manažmentu, s ktorým vstupuje andragogika do priameho úzkeho kontaktu.

Odborné práce našich i zahraničných autorov *Prusáková, Veteška, Tureckiová*, rovnako ako aj naše práce, sa opierajú o pojmy ako *manažment vzdelávania* (vo vzdelávaní), *profesionálne vzdelávanie, profesionálne vzdelávanie a rozvoj*, ale bez jasného a jednotného významového rozlíšenia. Poňatie pojmov *profesionálne vzdelávanie, učenie, či rozvoj* je v odborných textoch manažmentu alebo ním ovplyvnenej profesijnej andragogiky rôznorodé.

Manažérsky pohľad

Vzdelávanie je z tohto pohľadu poňaté ako systematické úsilie, ktoré má umožniť, aby zamestnanci mali možnosť zlepšiť svoj pracovný výkon a vedeli splniť štandard spojený najmä s konkrétnou pracovnou pozíciou. Potrebu vzdelávania signalizuje medzera v ich pracovnom výkone, ktorá nesúvisí s pracovnou motiváciou, pracovnými možnosťami, ale s nedostatočnou úrovňou ich znalostí, schopností a zručností. Rozvoj sa podľa týchto autorov týka zamestnancov s nadpriemernými pracovnými výkonmi a organizácia im ponúka rôzne príležitosti na zdokonalenie vybraných charakteristík v určitej pracovnej oblasti alebo aj možný posun v kariére.

Andragogický pohľad

Pojem vzdelávanie (najmä formálne) sa obvykle spája s očakávaním, nadobúdaním, osvojovaním vedomostí, zručností a postojov a s tým súvisiacim dosiahnutím potrebnej alebo zvýšenej kvalifikácie, odbornosti (lebo je jeho prirodzeným vyústením). Ale pri výkone profesie nejde každému a vždy len o získanie, rozšírenie, prehĺbenie kvalifikácie, ale aj o všestranný rozvoj iných kvalít osobnosti (motivácie, flexibility, pripravenosti prevziať zodpovednosť či kompetencie, budovať potenciál na učenie a i.), ktoré predstavujú jej potenciál pre zamestnanosť, konkurencieschopnosť, pracovný výkon a spokojnosť v práci. O vzdelávaní/vzdelaní by sme mali hovoriť len vtedy, ak bezprostredne súvisí s procesom/

výsledkom, ktorý je možné dosiahnuť formálnym a neformálnym vzdelávaním alebo sebazvdelávaním.

František Hroník (5., s.31) rozlišuje medzi rozvojom – ako procesom orientovaným na dosiahnutie žiaducej zmeny pomocou učenia sa a vzdelávaním ako jedným z jeho spôsobov (spravidla organizovaným a inštitucionalizovaným).

Učenie (sa) obsahuje aj rozvoj aj vzdelávanie, ale v špecifickom význame. Toto poňatie je načrtnuté ako najširší proces učenia sa človeka, ktorý je prítomný vo všetkých biodromálnych kontextoch. Rozvoj chápeme ako všetky pozitívne, progresívne aktivity a zmeny, v dôsledku ktorých sa zlepšuje potenciál človeka (opakom rozvoja je stagnácia, regres) a vzdelávanie ako najužšie poňatie predstavujúce jeden (i keď kľúčový) z nástrojov rozvoja človeka.

Učenie sa podľa Štefana Šveca (6., s.231) je procesom rozvojovej zmeny vo vedomostiach, znalostiach, spôsobilostiach, hodnotových postojoch, ašpiráciách a v iných charakteristikách jednotlivca, ktoré sa prejavuje v následných zmenách jeho činnosti, správania alebo prežívania pod vplyvom skúseností s okolitým prostredím.

Podľa Štefana Šveca (7., s.15) učenie sa je proces rozvojovej zmeny vo vedomostiach, schopnostiach, postojoch. V zmysle uvedenej definície chápeme učenie sa dospelého človeka ako celoživotný proces (vzťahuje sa na celú ontogézu človeka), ktorý má určité charakteristiky (napr.):

- učenie sa je aktívny a tvorivý celoživotný proces,
- učenie sa rozširuje vrodene genetické dispozície o nové možnosti,
- učenie sa je prispôsobovanie novým situáciám,
- učenie sa je osvojovanie vedomostí, zručností a postojov,
- učenie sa sprevádza zmeny v osobnostných charakterových vlastnostiach.

Z uvedených vybraných charakteristík vyplýva ich spätosť s procesmi výchovy a vzdelávania. Bez učenia sa (v rôznych podobách) by proces výchovy a vzdelávania (uvedomelé, cieľavedomé spravidla organizované sprostredkovanie a aktívne osvojovanie sústavy vedomostí, zručností, návykov a postojov vrátane mravných charakterových osobnostných vlastností) človeka nebol nikdy možný.

1.3 Profesionálny rozvoj, kariéra a ich podpora v súčasnosti

Profesionálny rozvoj zamestnancov má mnohé očakávané pozitívne dopady ako sú inovácie, konkurencieschopnosť, organizačný rozvoj, lepšie vzťahy s klientami, motivácia a pripravenosť zvládnuť zmeny, vyššia výkonnosť, vyššia zainteresovanosť na plnení cieľov organizácie, vyššia produktivita.



Profesijný rozvoj má byť podporovaný manažmentom, organizačnou kultúrou aj hodnotami organizácie, aby boli zamestnanci zainteresovaní a pripravení zdieľať svoje skúsenosti, znalosti, byť schopní spolupráce a byť proaktívni, ochotní sa neustále rozvíjať a učiť sa. Ako sme už uviedli, problematika profesijného rozvoja zamestnancov, firiem, organizácií patrí do okruhu **profesijnej andragogiky**, ktorá skúma procesy v odbornej literatúre pomenované ako podnikové, firemné vzdelávanie / vzdelávanie a rozvoj, ktoré sa chápe ako súhrn edukačných aktivít, ktoré zabezpečuje organizácia s cieľom odstrániť rozdiel medzi aktuálnou (subjektívnou) kvalifikáciou zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú na nich kladené v rámci plnenia pracovných povinností (1., s.51). Tento rozvoj by mal byť inšpiráciou aj pre profesionálnych vojakov.

Ak sa chceme zaoberať profesijným rozvojom zamestnancov pracovných organizácií je potrebné si uvedomiť, že zamestnanca však nechápeme len ako osobu, ktorá si musí osvojiť pre pracovný výkon a plnenie organizačných cieľov nevyhnutné **profesijné kompetencie**. Ponímame ho ako bytosť komplexnú, ktorá pre svoje úspešné uplatnenie, seberealizáciu v živote a práci potrebuje celé spektrum kompetencií, ktoré nazývame **klúčové kompetencie pre celoživotné vzdelávanie**. Európska komisia v roku 2018 revidovala **koncept kľúčových kompetencií** z roku 2006.

V zmysle nového poňatia (EK 2018) má každý človek „**právo na kvalitné a inkluzívne vzdelávanie, odbornú prípravu a celoživotné vzdelávanie, aby si udržal a získal zručnosti, ktoré mu umožnia plne sa zapojiť do života spoločnosti a úspešne zvládať zmeny postavenia na trhu práce**“. Má právo na včasnú a ciele pomoc na zlepšenie vyhliadok zamestnania alebo samostatnej zárobkovej činnosti. Patrí sem aj právo na pomoc pri hľadaní pracovného miesta, pri odbornej príprave a rekvalifikácii (pilier sociálnych práv). V rýchlo sa meniacom a úzko prepojenom svete každý bude musieť disponovať širokou škálou zručností a kompetencií a nepretržite ich počas celého života rozvíjať.

Účelom kľúčových kompetencií vymedzených v tomto referenčnom rámci je položiť základ pre vybudovanie spravodlivejších a demokratickejších spoločností. Reagujú na potrebu inkluzívneho a udržateľného rastu, sociálnej súdržnosti a ďalšieho rozvoja demokratickej kultúry.¹

Hlavným cieľom referenčného rámca je:

- **identifikovať a vymedziť kľúčové kompetencie** potrebné z hľadiska zamestnateľnosti, osobného naplnenia a zdravia, aktívneho a zodpovedného občianstva a sociálneho začlenenia;

¹ EUROPEAN COMMISSION /EACEA/ Eurydice. Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. Dostupné online: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-careers-europe-access-progression-and-support_en

- **poskytnúť európsky referenčný nástroj** pre tvorcov politik, poskytovateľov vzdelávania a odbornej prípravy, pedagogických pracovníkov, odborníkov na poradenstvo, zamestnávateľov, verejné služby zamestnanosti i samotných učiacich sa;
- **podporovať úsilie o posilňovanie rozvoja kompetencií v kontexte celoživotného vzdelávania** na európskej, vnútroštátnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Kľúčové kompetencie sa vymedzujú ako **kombinácia vedomostí** (skladajú sa z faktov a číselných údajov, konceptov, myšlienok a teórií, ktoré sú už etablované a prispievajú k porozumeniu určitej oblasti alebo témy), **zručností** (vymedzujú sa ako schopnosti), **spôsobilostí** vykonávať procesy a využívať existujúce vedomosti na dosahovanie výsledkov) a **postojov** (opisujú charakter a názory, o ktoré sa opiera, konanie či reakcie na myšlienky, osoby alebo situácie).

Kľúčové kompetencie sú tie, ktoré potrebujú všetci ľudia na svoje osobné naplnenie a rozvoj, zamestnateľnosť, sociálne začlenenie, udržateľný životný štýl, úspešný život v spoločnosti, ktorá žije v mieri, pre riadenie života so zodpovedným prístupom ku zdraviu a aktívne občianstvo. Boli vypracované v kontexte celoživotného vzdelávania, od raného detstva počas celého života dospelého človeka a majú sa nadobúdať pri formálnom a neformálnom vzdelávaní, ako aj informálnom učení sa v každom prostredí vrátane rodiny, školy, pracoviska, susedských a iných komunít.

Všetky kľúčové kompetencie sa považujú za rovnako dôležité. Každá z nich prispieva k úspešnému životu v spoločnosti. Kompetencie možno využívať v mnohých súvislostiach a rozličných kombináciách. Prekrývajú sa a nadväzujú na seba; aspekty, ktoré sú podstatné v jednej oblasti, zvyčajne podporujú kompetencie aj v ďalšej oblasti. V rámci kľúčových kompetencií sú zakotvené zručnosti, ako sú: **kritické myslenie, riešenie problémov, tímová práca, komunikačné a vyjednávací zručnosti, analytické zručnosti, tvorivosť(kreativita) a medzikultúrne zručnosti.**

Referenčný rámec stanovuje osem kľúčových kompetencií: gramotnosť, viacjazyčnosť; matematická kompetencia a kompetencia vo vede, v technológii a inžinierstve, digitálna kompetencia, osobná a sociálna kompetencia a schopnosť učiť sa; občianska kompetencia; podnikateľská kompetencia, kompetencia v oblasti kultúrneho povedomia a prejavu.

Dospelý človek v súkromnom i pracovnom živote rozvíja kľúčové kompetencie preto, lebo mu v súčasnom svete umožňujú zvládnuť mnohé úlohy, pred ktorými stojí. **V pracovnom prostredí, zamestnaní sa cielene kľúčové kompetencie môžu rozvíjať v procese, ktorý označujeme ako profesijný rozvoj zamestnancov organizácie.** Je prirodzené, že ide o priestor, ktorý je mimoriadne variabilný a podlieha mnohým vplyvom, napr. vzhľadom na charakter pracovnej činnosti, podmienky na prácu, jej organizáciu, manažovanie podpory profesijného rozvoja.

Profesijný rozvoj chápeme ako nástroj profesionalizácie ľudí, permanentného vyrovnávania sa so zmenami, ktoré prináša osobný a pracovný život, ktorý má v dlhodobom výhľade vplyv aj na kvalitu výchovy a vzdelávania. **Profesijný rozvoj (zriedkavo aj profesijný rast) na rozdiel od profesijného vývoja (označuje progresivitu i stagnáciu), chápeme jednoznačne ako pozitívne zmeny, zlepšovanie, zdokonaľovanie** (8., s.435). Profesijný (vzťahujúci sa k výkonu profesie) rozvoj (zdokonaľovanie motivované spravidla internacionalizovanými cieľmi osobnostného a profesijného rastu) sa v minulosti označoval po ukončení vysokoškolskej prípravy ako ďalšie vzdelávanie.

Jan Průcha (ed) (9., s.413–418) uvádza pojem „**ďalší vzdelávaní**“, ale súbežne aj ekvivalent **profesijný rozvoj**. Rovnako Štefan Švec (10., s.205) pre učiteľov uvádza, že „profesijný rozvoj (professional development) sú rozvíjacie aktivity na zvýšenie a zlepšenie odborného kariérneho rastu každého z nás učiteľov, veliteľov, inštruktorov, lektorov, apod.“

Dimenziu predstavujúcu systém a sústavu formálneho vzdelávania nazývame aj kontinuálne vzdelávanie (pokračujúce, zámerne nadväzujúce na prípravné vzdelávanie). Je založené na organizovanej a štruktúrovanej ponuke vzdelávacích subjektov – poskytovateľov (výsledkom je získanie osvedčenia o jeho absolvovaní, ktoré umožňuje napr. splnenie požiadaviek na získanie kariérnych stupňov).

Neformálne vzdelávanie je založené viac na dopyte (vyplývajúcom z vnútornej motivácie) po absolvovaní menej štruktúrovaných, neformálnych aktivít (napr. v neakreditovaných programoch alebo **informálnym učením v rôznorodých aktivitách profesijného rozvoja**), ktoré nemusia byť explicitne určené na vzdelávanie. Po splnení istých kritérií, napr. preukázaní nadobudnutých profesijných kompetencií (predpísaným spôsobom, pred certifikovanou inštitúciou), je možné získať osvedčenie porovnateľné s výstupom z formálneho vzdelávania.

Informálne učenie vyplýva z bežných potrieb pracovného života, nie je organizované ani štruktúrované, býva neúmyselné a uskutočňuje sa v rôznych prostrediach vhodných na rozvoj osobnostných i profesijných kvalít. **Profesijný rozvoj plní funkcie**, pomocou ktorých dosahuje svoje ciele. Funkcie sa realizujú prostredníctvom sústavy druhov a foriem podpory v špecifických podmienkach. Ide o tieto funkcie najmä pre edukátorov – učiteľov:

- **Aktualizačná (kompenzačná)** – udržiavať na primeranej úrovni profesijné kompetencie počas celej profesijnej dráhy a kompenzovať prirodzené procesy zastarávania vedomostí a spôsobilostí a rutinérstva v práci (nie ako náprava a riešenie toho, čo sa nedosiahlo v predchádzajúcej príprave).
- **Adaptačná (induktívna)** – prispôsobenie sa potrebám a podmienka, výučby v prvých rokoch praxe.
- **Inovačná (novátorská)** – ako podmienka permanentného rozvoja a zvyšovania profesionálnej úrovne jednotlivcov a školstva ako systému.

- **Osobnostne rozvojová (personalizačná)** – ako naplnenie kvality osobnosti človeka s etickým obsahom, morálnymi hodnotami, cnosťami: lásky, múdrosti, odvahy a dôveryhodnosti.

Determinanty, ktoré ovplyvňujú naplnenie vyššie uvedených funkcií profesijného rozvoja sú späté s poňatím nadania človeka jeho vyvíjajúcej sa expertnosti (nielen vrodenej dispozícií, ale aj potenciálu založenom na predpoklade zmeny a zlepšovania). *Charakteristiku faktorov stimulujúcich (okrem genetických) aktivitu jedinca k zvyšovaniu výkonu tvoria subjektívne a objektívne determinanty profesijného rozvoja:*

- **K subjektívnym determinantom profesijného rozvoja** zaraďujú napr. tieto: osobnostné a charakterové vlastnosti, morálne kvality, kognitívne štýly, emocionálne, vôľové, postoje a etické aspekty, subjektívne vnímanú zdatnosť, profesijnú identitu, ale aj spokojnosť s povoláním.
- **K objektívnym determinantom** počítajú interaktívnosť (žiaci, študenti, sociálne skupiny v škole a iné), inštitucionálne (kultúra školy, kolaboratívne formy učenia sa a kolegiálnej spolupráce, profesijná autonómia, manažment školy a iné) a kultúrny vplyv prostredia (sociálne, politické a kultúrne zmeny a iné).

Pri skúmaní profesijného rozvoja je potrebné rozlišovať, či ide o aktivity vyvolané, riadené **vonkajšími podnetmi** (školy, vzdelávacích inštitúcií a pod.) alebo ide o **aktivity prameniace z vnútornej motivácie a profesijného presvedčenia – sebarozvoj edukátora (profesijný sebarozvoj)**.

Profesijný sebarozvoj je celoživotný proces, keď pod vplyvom vnútorných motívov a potrieb dochádza k autoregulovanému rozvíjaniu osobnostných vlastností, profesijných kompetencií a celkového potenciálu pre danú činnosť do jedinečnej štruktúry (integrity) sebarealizujúceho sa profesionála.

Profesijný sebarozvoj teda prebieha spontánne ako prirodzená súčasť osobnostného vývoja, ale aj ako súčasť vplyvu vonkajšieho prostredia. Ak pôsobíte v špecifickom pracovnom prostredí – škole, tento významne ovplyvňuje aj podobu podpory profesijného rozvoja a sebarozvoja. Školy ako inštitúcie, pôsobia v sústave vzdelávania, kde majú vymedzené svoje postavenie, poslanie, úlohy a riadia sa pravidlami legislatívy. *V kontexte týchto faktorov si vytvárajú stabilné spôsoby, ktorými reagujú na podnety vonkajšieho prostredia (zmeny legislatívy, potreby rodičov a žiakov, študentov a zriaďovateľov), ale aj vnútorné podmienky (štýl riadenia, vedenia, správy školy, klíma školy a iné).*

Každá inštitúcia, ako aj škola, sa pod vplyvom týchto okolností sebe vlastným spôsobom „rozvíja zvnútra“, využíva vlastné zdroje (materiálne, ľudské), ktoré nemusia stačiť na to, aby plne uspokojili jej potreby a úlohy, ktoré plní. Vyrovnať sa s tým, umožňuje systém podpory „rozvoja zvonku“. Členenie profesijnej dráhy pramení z niekoľkých klasifikačných kritérií. Sú nimi napr. predpokladaný nárast kvality profesijných výkonov, uvedomelé procesy



utvárania schopnosti sebareflexie pedagogickej činnosti, schopnosť vyrovnávať sa so zvyšovaním psychickej záťaže a pod.

1.4 Profesionálna kariéra učiteľa, lektora, inštruktora

Jedným z kľúčových pojmov súvisiacich s problematikou profesionálneho rozvoja je **pojmem kariéra**. Tento pojem sa vyskytuje v súvislosti s mnohými profesiami, pričom profesie sa medzi sebou líšia spôsobom a dĺžkou prípravy, potrebnými vedomosťami a zručnosťami, špecifickosťou a náročnosťou vykonávanej pracovnej činnosti, vnímaním zo strany spoločnosti, či príslušníkmi profesie. Podľa *Ertelt, Bernd-Joachim – Ruppert, Jean-Jacques* (11.) by v sa 21. storočí mali životné dráhy utvárať ako individuálne koncepcie.

Priebeh životnej dráhy je určovaný predovšetkým spoločenskými potrebami a ľudské správanie sa tak stáva nielen funkciou jednotlivca, ale aj prostredia. Je jedno, ako sú individuálne charakteristiky stabilné, prostredie sa mení tak rýchlo, že **vyžaduje od človeka, aby bol flexibilný, adaptabilný a učiaci sa po celý život.**

Z hľadiska profesijnej kariéry je potrebné rozlišovať, či ide o kmeňových zamestnancov (trvalá pracovná zmluva, využívajú aktuálne kompetencie a učením rozvíjajú nové, aby obstáli na trhu práce), periférnych zamestnancov (rozvíjajú sa v sekvenciách mikro cyklov životnej dráhy a ich ďalší rozvoj môže, ale nemusí nadväzovať na predchádzajúce profesijné skúsenosti, ich dôležitou kompetenciou je zamestnateľnosť) alebo marginálnych zamestnancov (sústreďujú sa výhradne na kompetencie potrebné na výkon „zajtrašej práce“).

V posledných rokoch sa profesionálna kariéra veľmi často objavuje v súvislosti s učiteľstvom a nachádzame tento pojem aj v medzinárodných dokumentoch (Charta učiteľa 1996, EÚ 2018), národných stratégiách vzdelávania (Národný program rozvoja výchovy a vzdelávania v SR z roku 2018) alebo rezortnej legislatíve (Profesijný zákon č. 138/2019 Z. z. NR SR). Spravidla sa **poňatie učiteľskej kariéry** objavuje v dvoch doposiaľ neuspokojivo objasnených, ale pritom komplementárnych kontextoch:²

- **Formálna kariéra** (založená na legislatívne určenom postupe) v kariérnom systéme upravujúcom vertikálny pohyb po rebríčkoch – kariérnych stupňoch v profesii.
- **Neformálna kariéra** založená na aktívnom kariérnom sebarozvoji jednotlivca alebo celého pedagogického zboru za podpory manažmentu školy.

Teoretické východiská kariéry v učiteľskej profesii sú obsiahnuté vo vedách, ktoré v rôznej miere a hĺbke vedeckého poznania skúmajú súvislosti procesov kariéry jednotlivca v pracovnom živote: *sociológia (profesii), psychológia (práce), (aplikovaná) etika, andragogika (profesionálna), manažment (školský), politika (vzdelávacia), ekonomika (školy) a iné.* Štefan Švec (10., s. 30) chápe kariéru ako životnú dráhu (projektovanú postupnosť sociálnych rolí

² Charta učiteľa. 2002. Prešov: MPC, 45 s. ISBN 80-8045-258-X

stanovenú jednotlivcami ako súčasť ich životných plánov) alebo sled zamestnaní (progressívne sa rozvíjajúcu sekvenciu príbuzných profesijných rol alebo pracovných skúseností, cez ktoré jednotlivci postupujú počas svojho pracovného života, často so zvyšovaním ich prestíže a odmien).

Kariéra zahŕňa rozvoj osobnosti človeka a jeho prácu v dynamicky sa meniacom svete. Ide o kontexty, v ktorých sú kľúčovými faktormi: jednotlivec, prostredie, interakcia a zmena. Wendy Pattonová – Mary McMahonová (12., s. 24–36) podávajú rozsiahly prehľad kariérnych teórií a zdôrazňujú, že v súčasnosti sú jednotlivci stále častejšie nútení zameriavať sa na zamestnateľnosť a nie istotu zamestnania, pritom sa učia zručnostiam, ktoré im pomôžu prebrať zodpovednosť za určovanie smeru a vývoj svojej kariéry.

Bezpečnosť a perspektíva spočíva v jednotlivcovi, jeho vedomostiach a zručnostiach, nie v pracovnom mieste. V poslednom období teoretici kariérneho vývoja vzhľadom k rôznorodosti prístupov a komplexnosti problematiky považujú za perspektívne zblížovanie a integráciu kariérnych teórií do ucelenejších preklenovacích rámcov či teórií. Kariéra sa spája nielen s jednotlivcami, a je veľmi dôležitá aj pre organizácie. **Cez rozvoj jednotlivcov (ich individuálne kariéry) je možný rozvoj organizácie ako celku a preto podpora kariéry v organizáciách je kľúčovou otázkou ich rozvoja.** Profesijná kariéra je rozvíjateľná učením jednotlivca a učenie sa je súčasne fundamentom, potenciálom pre jeho kariérnu perspektívu. Štúdium procesov profesijného učenia (učenia sa kariére) vytvára príležitosť na andragogické intervencie podporujúce sebarozvoj človeka v profesii.

Každé úsilie o zlepšovanie ľudskej činnosti (vrátane pracovnej) vyžaduje vysokú mieru autoregulácie (sebariadenia), ktoré sa prejavuje ako rozhodovanie ovplyvňujúce kariérnu perspektívu človeka. Kariéra v dôsledku miery sebariadenia môže mať vzostupný, ale aj kolísavý, zostupný, či stagnujúci priebeh. Miera autoregulácie dospelého je pre kariérnu perspektívu zásadná, k autoregulačným mechanizmom patria:

- schopnosť osvojiť si a udržať pozitívne hodnoty,
- schopnosť sebamotivácie a sebadisciplíny (sústredenia sa),
- schopnosť ovládať emócie a stres a zväžiť dôsledky svojho rozhodovania a konania,
- schopnosť zosúladiť vlastné kariérne ciele a plány s potrebami zamestnávateľa,
- konzistencia hodnôt, kariérnych plánov a schopností.

Profesijné rozhodovanie sa však zakladá na preukázaní vedomostí a zručností vychádzajúcich zo systematizovaného a aktualizovaného objemu vedeckých poznatkov. Nesúhlas učiteľstva s procesmi štandardizácie profesijných kompetencií a evalvácií procesov výučby je prejavom nepripravenosti prevziať plnú zodpovednosť za pedagogickú prácu, čo je v iných profesiách nemysliteľné.

Uvedené výhrady (ale aj ďalšie) voči **profesionalite učiteľstva** je možné rôznymi systémovými intervenciami riešiť. Koncept profesionalizácie (ako intervenčná stratégia) obsahuje niekoľko komponentov a jedným z nich je podpora profesijného (kariérneho) rozvoja

učiteľstva (13.). EK (2017) odporúča na zlepšenie profesijnej prestíže učiteľstva okrem zvyšovania platov, skvalitňovania pregraduálnej prípravy, zlepšenia výberu uchádzačov na učiteľskú profesiu aj nové stratégie podpory učiteľov pri výkone pedagogickej činnosti.

Opatrenia sú orientované predovšetkým na profesijný rozvoj učiteľov v podmienkach škôl, čo predpokladá systémové zmeny nielen v poňatí podpory profesijného rozvoja učiteľov ako aktívnych subjektov očakávaných zmien, ale aj efektívnej podpory poskytovanej manažmentmi škôl.

Špecifickým prejavom podpory profesijného rozvoja učiteľstva je tvorba modelov profesijnej kariéry, ktoré vytvárajú podmienky pre gradáciu profesijných kompetencií učiteliek a učiteľov počas celej profesijnej dráhy.

Súčasne sa hľadajú **nástroje profesionalizácie** zasahujúce najhlbšie štruktúry profesionality (profesijného učenia) učiteľstva, ktoré je možné označiť aj ako podporu kariérnej perspektívy (rozvoja a sebarozvoja) jednotlivcov, napr. EK – EACEA 2018.³

Ak chceme profesionalizovať učiteľstvo aplikáciou inovačných modelov profesijnej kariéry a podpory kariérneho rozvoja jednotlivcov, potrebujeme zhodnotiť prínos relevantných teórií v špecifickom prostredí výkonu učiteľskej profesie.

Uvedené skutočnosti sú v plnej miere využiteľné aj v podmienkach OS SR v rámci edukačného procesu tak vo vysokoškolskej príprave študentov ako aj v rámci celoživotného kariérneho vzdelávania príslušníkov OS SR.

ZÁVER

Z predchádzajúceho teoretického zdôvodnenia sme svedkami, že na celoživotné vzdelávanie a profesijný rozvoj sú rôzne uhly pohľadov. Snahou autorky článku je upozorniť záujemcov na odlišný pohľad na celoživotné vzdelávanie tak andragógov ako aj manažérov. Upozorniť na problematiku kľúčových kompetencií a ich využitie v profesijnom vzdelávaní. Lepšie pochopiť špecifika profesijného rozvoja najmä seba-rozvoj človeka v súčasnom vzdelávacom systéme. Jedným z kľúčových pojmov súvisiacich s problematikou profesijného rozvoja je aj kariéra, preto je viac než potrebné upozorniť na špecifické zvláštnosti profesijnej kariéry učiteľa, lektora, inštruktora a vedieť ich zákonite aplikovať do edukačného procesu v rámci OS SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BENEŠ, Milan. 2014. *Andragogika*. Praha Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 978-80-247-

³ EUROPEAN COMMISSION. 2018. European ideas for better learning: The governance of school education systems. Brusel: The final report and thematic outputs of the ET 2020 Working Group Schools, 2018, 17s. Dostupné online: <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf>



4824-5.

2. BENEŠ, Milan. 2003. *Andragogika, teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80–86432–23–8.
3. VETEŠKA, Jaroslav. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje ďalšieho profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4
4. PRŮCHA, Jan. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
5. HRONÍK, František 2011. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 4 dotlač, 233 s., ISBN 978-80-247- 1457-8.
6. ŠVEC, Štefan. ed. 2015. *Slovenská encyklopédia edukológie*. Bratislava: Univerzita Komenského 2016, 1391 s. ISBN 978-80-223-3747-2
7. ŠVEC, Štefan. 2002. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. Bratislava: IRIS, ISBN 80-89018-31-9
8. MAREŠ, Jiří. 2013. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál, 704 s. ISBN 978-80-262-0174-8.
9. PRŮCHA, Jan. 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
10. ŠVEC, Štefan. 2008. *Anglicko-slovenský lexikón pedagogiky a andragogiky*. Bratislava: IRIS 2008. 323 s. ISBN 978-80-89256-21-1.
11. ERTELT, Bernd-Joachim; RUPPERT, Jean-Jacques. 2011. *Life designing : a paradigm for career construction in the 21st century*. In: *Wirtschaft und Beruf*, Vol. 63, Iss. 8/9, pp. 44-52.
12. PATTOŇOVÁ, Wendy – McMAHONOVÁ, Mary. 2015. *Kariérový rozvoj a systémová teorie*.
13. *Propojení mezi teorií a praxí*. Praha: Centrum Euroguidance, Dům zahraniční spolupráce
14. PAVLOV, Ivan. 2017. *Učitel'ská andragogika*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity, 2017, 204 s., ISBN 978-80-555-1968-5

Mária PETRUFOVÁ, doc. PhDr. PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. Milana R. Štefánika, Katedra spoločenských vied a jazykov

031 01 Liptovský Mikuláš

Slovenská republika

maria.petrufova@aos.sk



POVOLANIE PROFESIONÁLNEHO VOJAKA A POŽIADAVKY NA JEHO VÝKON

Lubomír BELAN

PROFESSIONAL SOLDIER'S PROFESSION AND PERFORMANCE REQUIREMENTS

Abstract:

The article deals with the profession of a professional soldier (officer) and the requirements that are placed on his performance. Increasing demands are placed on the officer, not only on his personal qualities, but also on the abilities and skills needed for service in the armed forces. An officer in today's dynamically changing world, should be able to continuously enhance their knowledge and acquire skills in self-education but also in organized career courses. The article describes the main requirements that an officer should know to perform service in the armed forces.

Keywords: *competencies, abilities, requirements, characteristics, skills, military profession, commander-leader*

ÚVOD

Povolanie profesionálneho vojaka v dnešnej dobe vychádza predovšetkým z charakteru činnosti, pre ktorú je predurčený. Jeho príprava je zameraná na ochranu a obranu občanov štátu a na vedenie bojovej činnosti v rôznych operáciách DKM a MKM.

Najpodstatnejším rysom činnosti, ktorý profesionálneho vojaka odlišuje od civilného zamestnanca, je riziko zranenia alebo straty života. V súčasnosti na pripravenosť profesionálneho vojaka vplýva celý rad úloh a požiadaviek, ktoré sa v ľudskej histórii neustále vyvíjajú (I a II. svetová vojna, studená vojna a pod.). Motivácia uchádzača na výkon vojenského „povolania“ bola v minulosti rôzna – od uvedomelého nasadenia až po presadzovanie vznešených cieľov, cez nasadenie z povinnosti, či dokonca z prinútenia.

T. G. Masaryk, vo svojich úvahách opísal charakterové vlastnosti a rysy dôstojníka. Podľa neho by mal každý dôstojník byť predovšetkým „svedomitým, zodpovedným, demokratickým, vzdelaným, byť dobrým veliteľom, učiteľom, kamarátom, odborníkom na mnoho profesií, politicky zorientovaný, reprezentantom armády a v neposlednom rade byť platnou súčasťou spoločnosti“. (1)

1 CHARAKTERISTIKA VOJENSKÉHO POVOLANIA

Môžeme charakterizovať, že v 21. storočí sa zvyšujú požiadavky na osobu vojaka – na jeho charakterové, vôľové a mentálne vlastnosti. Byť dobre pripravený na boj bolo vždy nielen



ctíou každého vojaka, ale predovšetkým jeho životnej nevyhnutnosti. V minulosti to znamenalo predovšetkým majstrovské ovládanie zbraní, ale aj dobrú fyzickú kondíciu. To platilo v minulosti, platí to dnes a pravdepodobne sa to v budúcnosti nezmení. V minulosti prakticky až po prvú svetovú vojnu bol vojak iba článkom v spájaných formáciách, ktoré tvorili bojovú zostavu. Boj bol vysoko centralizovaný a akákoľvek individuálna iniciatíva bola nežiadúca. (2)

Práve zlé skúsenosti z bojísk prvej svetovej vojny spustili zmeny, ktoré poukazovali, že víťazstvo je možné doceliť len aktivitou a iniciatívou na bojisku. Ďalší faktor, ktorý ovplyvnil zmeny vo vedení bojovej činnosti, boli vlastnosti nových zbraní (tanky, lietadlá, ponorky, guľomety, chemické zbrane a pod.), dopravných prostriedkov (železnice, automobily) a prostriedkov velenia a riadenia (telefón, telegraf). Výsledkom tohto diania je, že vzrástli nároky na vycvičenosť a vzdelanie vojakov, najmä dôstojníckeho zboru. Ukázalo sa, že zvíťaziť môže len armáda s dobre vycvičenými vojakmi, vzdelaným dôstojníckym zborom, ktorá je dokonale vyzbrojená a vedená schopnými dôstojníkmi.

Dnes sa potvrdzuje, že riadenie boja v operáciách je vlastne umenie. Už nestačí, že vojak je dobre vycvičený, ale je potrebné, aby mal tiež adekvátne vedomosti z taktiky, stratégie, operačného umenia a tiež technických a humanitných vied. To platilo v minulosti a vo väčšej miere platí aj dnes. V súčasnosti dôstojníci väčšinou vykonávajú úlohu vojenských manažérov (veliteľov), ktorí na rozdiel od manažérov v civilnom poňatí, presadzujú svoje rozhodnutie nielen bežnými manažérskymi metódami, ale s využitím svojej veliteľskej právomoci danej im zákonom. V armádach vzrastá aj počet dôstojníkov na neveliteľských pozíciách, vykonávajúcich úlohu špecialistov – lekárov, pilotov, technických špecialistov, alebo administratívno-štábnych špecialistov.

Každý vojak prežíva v závislosti na dĺžke služobného pomeru a úlohách, ktoré v ozbrojených silách vykonáva, svoj vlastný profesijný príbeh. Môže sa tak diať po obmedzenú dobu niekoľkých rokov, ale rovnako tak sa môže jednať o celú dobu produktívneho veku – ako celoživotné povolanie. Hodnota, alebo tiež kvalita každého vojaka v služobnom pomere, je závislá na jeho osobnom rozvoji. V moderných armádach platí, že ak vojak vyčerpá svoj osobný potenciál a motiváciu pre osobný a profesionálny rozvoj a nemá už čo ponúknuť, väčšinou stráca pre ozbrojené sily svoju hodnotu a služobný pomer ukončuje. (1)

Profesiou profesionálneho vojaka sa zaoberá rad renomovaných autorov. *Samuel Huntington*, ktorý sa vo svojej práci z päťdesiatych rokov minulého storočia zaoberá okrem iného aj pojmom "profesionalizmus". Podľa neho sú pre profesionalizmus, ak je ním myslené povolanie, typické tri faktory: *špecializácie (expertise), zodpovednosť a príslušnosť k organizačnému celku*. Špecializácia, tzn. dokonalá pripravenosť na pozíciu, ktorú v organizačnom celku zastáva a vykonáva s plnou zodpovednosťou je predpokladom, že svoju profesionálnu rolu aj naplní. (3, 4)

Na výkon vojenskej služby a pre zaradenie na jednotlivé služobné miesta, musia príslušníci ozbrojených síl spĺňať rad náročných požiadaviek – morálne a fyzické predpoklady, a úroveň dosiahnutého vzdelania (spĺňať – *kvalifikačné predpoklady a požiadavky*).



1.1 Požiadavky na dôstojníka ozbrojených síl SR

Charakter povolania vojaka, slúžiaceho v akomkoľvek hodnostnom zbore, kladie na každého jednotlivca vysoké nároky. *Všeobecné požiadavky na osobné vlastnosti, schopnosti a zručnosti* pre službu v moderných ozbrojených silách sú vo všetkých armádach demokratických krajín podobné a prechádzajú aj približne rovnakým vývojom.

Huntingtonov koncept vojenského profesionalizmu v sebe okrem iného zahŕňa prijatie vojenského správania a etikety, ktorá zdôrazňuje nadradenosť spoločnosti nad individuom, a význam poriadku sveta a hierarchie. (5)

T. G. Masaryk v diele „Vízia armády a dôstojníka“ popisuje, že si dôstojník podľa neho „*musí tiež pestovať autoritu, získavať dôveru a byť taktný*“, mal by byť nielen excelentným odborníkom, disponujúcim vynikajúcim charakterom, ale aj spoločensky rešpektovanou a angažovanou osobnosťou, človek so značným rozhľadom v sociálne – spoločenských a kultúrnych oblastiach. ¹

Každý dôstojník by mal byť príkladom nielen pre svojich podriadených, ale aj pre širšie okolie. Dôstojník musí byť tiež schopný si priebežne dopĺňať poznatky a osvojovať si zručnosti v rámci sebavzdelávania, pretože nestačí, keď sa bude spoliehať len na formálne učenie, teda organizovanú a pravidelnou výučbu v zariadeniach na to určených. Nemožno opomenúť aj na oblasť fyzickej zdatnosti. Podľa V. Nemečka súhrn všeobecných požiadaviek na dôstojníka ozbrojených síl kladie požiadavky (tab. 1).

Tabuľka 1 Požiadavky na dôstojníka

VŠEOBECNÉ POŽIADAVKY	ŠPECIÁLNE POŽIADAVKY
<ul style="list-style-type: none">• dobrý zdravotný stav,• beztretnosť a splnenie,• bezpečnostných požiadaviek,• vycvičenosti pre činnosť v boji,• dobrá fyzická kondícia,• oddanosť princípom demokracie a humanizmu,• hrdosť na príslušnosť k ozbrojeným silám,• čestnosť, statočnosť, odvaha a obetavosť,• vysoká úroveň všeobecného vzdelania• zodpovedajúce odborné vzdelanie,• poznatky potrebné pre výkon funkcie.	<ul style="list-style-type: none">• zodpovednosť,• odhodlanosť ísť príkladom,• schopnosť tímovej práce,• schopnosť motivovať podriadených,• cieľavedomosť,• snaha vzdelávať sa,• ambicióznosť,• jazyková spôsobilosť,• analytické schopnosti,• objektivita a zdravý úsudok,• všeobecnej vojenskej vzdelanie nad,• rámec funkcie,• špecializované vzdelanie pre výkon vyššie funkcie.

Zdroj: Nemeček, V. a kol., 2017, s.11

¹ Dostupne na <http://www.referaty10.com/referat/Ostatni/2/tema-2-16-Ostatni.php> - [12.02.2021]



Ďalším dôležitým atribútom sú etické hodnoty každého dôstojníka, ako je *čestnosť*, ktorá je predpokladom úspešnej spolupráce s ostatnými a *hrdosť* na vojenské povolanie a príslušnosť k ozbrojeným silám. (1)

1.2 Požiadavky na dôstojníkov vyplývajúce zo zmien operačného prostredia

V poslednom štvrtstoročí sa charakter vojen a ozbrojených konfliktov oproti minulosti výrazne zmenil. Clausewitzov postulát o pôvode a charaktere vojen, ako pokračovanie politiky inými prostriedkami pritom stále zostáva v platnosti. (6)

Vývoj vo svete v súčasnosti sprevádza vznik nových bezpečnostných rizík (vojen, konfliktov, katastrof a pod.), ktoré eskalujú na regionálnej úrovni, ale často s globálnymi dôsledkami. Môžeme konštatovať, že armády dnes plnia úlohy, ktoré v minulosti nikdy neriešili, a preto musia na to byť adekvátne pripravené. *Obsah a systém prípravy dôstojníkov je ovplyvnený bezpečnostnou politikou štátu*, v ktorej sú zohľadnené národné záujmy ale je potrebné reagovať aj na vývoj medzinárodného bezpečnostného prostredia. Príprava personálu ozbrojených síl predstavuje dlhodobý proces, ktorý vychádza zo strategických dokumentov, ktoré formulujú budúce úlohy vo vzťahu k stanoveným cieľom, potrebám a požiadavkám. (1)

V posledných rokoch sa v koncepcných úvahách o výstavbe ozbrojených síl používa metodika skúmania spôsobilostí po funkčných oblastiach, pre ktoré sa používa skratka *DOTMPLFI*. Pritom najmenej tri oblasti sa týkajú ľudského faktora – Training (výcvik), Personnel (personál), Leadership (vedenie ľudí) a čiastočne aj interoperability (interoperabilita). Skratka *DOTMPLFI* je zložená z počiatkových písmen funkčných oblastí Doctrine, Organization, Training, Material, Personnel, Leadership, Facility, Interoperability.²

Vývoj bezpečnostného prostredia je zhruba od konca prvého desaťročia dvadsiateho prvého storočia ovplyvnený hrozbami, ktoré boli považované za prekonané. Ako príklad je možné uviesť Ukrajinu, výsledkom je napätie v medzinárodných vzťahov medzi "západnými krajinami", resp. krajinami EÚ, NATO a Ruskom a iné. Okrem toho silnie hrozba napadnutia vitálnych informačných systémov a možnosť tzv. Kybernetickej vojny a zvyšujú sa *aj hrozby tzv. hybridnej vojny*. Akoby sa naplňali rôzne scenáre a vízie niektorých významných prognostikov, najmä *Samuela Huntingtona*³, *George Friedmana*⁴ alebo manželov *Tofflerových*⁵. (4)

² https://www.jwc.nato.int/images/stories/_news_items_/2016/LT_GEN_Lofgren_interview.pdf

³ Vplyvný americký politický teoretik, autor knihy *Stret civilizácií*, v češtine vydalo Rybka Publishers, ISBN: 80-86182-49-5, Viac na <https://www.kosmas.cz/knihy/102750/stret-civilizaci/>

⁴ Americký spravodajský expert a odborník na národnú bezpečnosť, autor knihy *"Nasledujúcich sto rokov"* (v češtine vydalo Argo, Dokořán, 2010 ISBN 978-80-7363-287-8). Viac dostupné z <http://www.databazeknih.cz/knihy/pristich-sto-let-35286->

⁵ Alvin Toffler, vplyvný americký spisovateľ, novinár a futuroológ a Heidi Tofflerová, profesorka na Univerzite národnej obrany vo Washingtone, autori knihy *"Vojna a antiválka"* (v češtine vydalo Argo, v roku 2002, ISBN: 80-86569-16-0) . Viac dostupné z http://www.sds.cz/docs/prectete/epubl/she_vaav.htm



Dnes nemôžeme vylúčiť ani vedenie "klasickej vojny", s vysokou intenzitou, pričom musíme venovať pozornosť aj možnostiam vedenia nebojových operácií. Čeliť hrozbám znamená predovšetkým im porozumieť a vedieť na nich adekvátne reagovať, prostredníctvom bezpečnostnej a obrannej politiky a výstavbou a prípravou vlastných ozbrojených síl. Predovšetkým ide o *prípravenosť ľudského potenciálu*, o spôsob myslenia vojakov a najmä dôstojníkov. V súčasnosti sa neustále zvyšujú nároky na dôstojníkov, a preto je potrebné často inovovať zameranie a obsah ich vzdelania.

V Českej republike majú vypracovaný dokument „Hlavné trendy vývoja bezpečnostného prostredia“ podľa Dlhodobého výhľadu pre obranu ČR 2030: (1, 7)

- Rozloženie politickej moci a ekonomického a vojenského potenciálu vo svete bude viac diverzifikované a zároveň bude pokračovať globalizácia.
- Budú rásť obranné výdavky v mimoeurópskych regiónoch a Ruskej federácii.
- Vedľa konvenčných vojenských hrozieb bude rásť presadzovanie záujmov pomocou kombinácie vojenských a nevojenských nástrojov.
- Porastie vplyv a autonómie neštátnych aktérov v medzinárodnom systéme.
- Slabé a nestabilné vládnutia, rozpad štátov, šírenie extrémizmu, fenomén "zahraničných bojovníkov" a etnické a náboženské konflikty.
- Porastie dopyt po strategických surovinách, vode a energiách.
- Dynamický rozvoj vedy a technológií so sebou prinesie vyššiu dostupnosť vyspelých technológií.
- Porastie závislosť spoločnosti na informačných technológiách.
- Kybernetické útoky môžu zásadne ohroziť funkčnosť štátu vo všetkých jeho doménach, vrátane ozbrojených síl.
- Budeme konfrontovaní s nerovnomerným demografickým vývojom.
- Budú hroziť migračné vlny v d
- dôsledku série faktorov – konflikty, nedostatočný prístup k zdrojom surovín a potravinám, populačnej explózie, klimatické zmeny a pod.
- Devastácia a zmeny životného prostredia budú potenciálne viesť k zhoršovaniu bezpečnostnej situácie.⁶

Základným východiskom v rámci výstavby ozbrojených síl SR (prípravy profesionálnych vojakov) sú predovšetkým strategické bezpečnostné dokumenty SR, predikujúce možný vývoj bezpečnostných hrozieb. Charakter budúceho bezpečnostného prostredia v SR bude vyžadovať:

- schopnosť rýchlej reakcie aj na strategické vzdialenosti;
- schopnosť viesť vojenské operácie;
- flexibilitu, zvýšenú prípravenosť a mobilitu síl;

⁶ Dlhodobý výhľad pre obranu ČR 2030, str. 7,8. (Skrátené)



- medzinárodnú spoluprácu a najmä vyššiu akcieschopnosť NATO a EÚ;
- komplexný prístup – schopnosť všetkých druhov ozbrojených síl viesť spoločné operácie a schopnosť vedenia kombinovaných operácií.

1.3 Hlavné požiadavky na dôstojníka OS SR

Ak sa hlbšie zamyslíme nad hlavnými trendmi vývoja bezpečnostného prostredia a nad tým, aké požiadavky z nich vyplývajú pre dôstojníkov ozbrojených síl SR, každý dôstojník v podmienkach OS SR by mal:

1. *spĺňať všeobecné požiadavky na fyzickú zdatnosť a vycvičenosti v základných vojenských zručnostiach, ako sú streľba z ručných zbraní, správanie na bojisku, používanie prostriedkov osobnej a kolektívnej ochrany a ďalšie;*
2. *rozumieť kontextu vývoja ľudskej spoločnosti z bezpečnostného, ekonomického, sociologického, politického, demografického, historického a kultúrneho hľadiska;*
3. *študovať históriu vojen a ozbrojených konfliktov a analyzovať prebiehajúce konflikty;*
4. *orientovať sa v medzinárodných vzťahoch, rozumieť metódam práce v medzinárodných bezpečnostných organizáciách, rozumieť historickým, sociálnym a kultúrnym súvislostiam príčin napätia medzi aktérmi medzinárodných vzťahov a ozbrojených konfliktov;*
5. *poznať medzinárodné humanitárne právo a relevantné právne predpisy SR;*
6. *poznať obsah a spôsob aplikácie základných strategických bezpečnostných dokumentov SR, NATO a EÚ do podmienok ozbrojených síl SR;*
7. *orientovať sa v hlavných trendoch rozvoja informačných technológií a možnostiach ich využitia k vedeniu informačných, psychologických a kybernetických operácií;*
8. *poznať problematiku manažmentu a vedieť používať manažérske metódy, techniky a nástroje v procese operačného a strategického riadenia;*
9. *vedieť používať poznatky s projektového riadenia, manažérstva rizík, bezpečnostného manažmentu, krízového manažmentu v podmienkach ozbrojených síl SR;*
10. *mať poznatky s problematiky spoločenských vied, psychológia, pedagogika, didaktika, sociológia, etiketa a filozofia;*
11. *poznať hlavné doktrínálne zásady riadenia mnohonárodných operácií NATO;*
12. *mať prehľad o tendenciách vývoja moderných technológií využiteľných vo vojenstve a pri vedení ozbrojených konfliktov.*
13. *ovládať anglický jazyk na pracovnej úrovni, ako základný komunikačný nástroj používaný pri plnení úloh medzinárodnej spolupráce a pri pôsobení v medzinárodných operáciách;*



1.4 Dôstojník ako líder

Medzi základné požadované kompetencie každého dôstojníka patrí súbor všeobecných a špeciálnych požiadaviek. Okrem všeobecného rozhľadu, odborných poznatkov a požadovaných schopností a zručností musí *každý dôstojník byť schopný plniť aj úlohu veliteľa (manažéra a lídra)*.

V súčasnej dobe určujú trendy v oblasti prípravy budúcich lídrov predovšetkým v USA, ktoré majú vypracovanú doktrínu, ustanovujúcu základné, trvale platné princípy, vzťahujúce sa nielen na všetkých vojakov, ale aj na občianskych zamestnancov ozbrojených síl. (8) V tomto kontexte je pre nás inšpiratívny nasledujúci predslov gen. R. T. Odiern:

*„Ak budeme vychádzať zo skúsenosti americkej armády: „Ozbrojené sily dnes potrebujú inteligentné, schopné, fyzicky aj duševne odolné charakteristiky vodcu (lídrov) na všetkých úrovniach, chápujúcich súčasné bezpečnostné prostredie, rýchlo sa učiacich, robiacich správne rozhodnutia, a predovšetkým vedúcich v procese zmeny. Dôstojníkov schopných vysokej osobnej angažovanosti, neustáleho učenia a zdokonaľovania seba samého a predovšetkým nadšených pre svojich podriadených vojakov a jednotky. Veliteľa/ľov ktorí nebudú dávať iba rozkazy, ale dokážu si získať rešpekt, pôjdu osobným príkladom, budú vytvárať pozitívnu klímu a inšpirovať ostatných. Vzhľadom k tomu, že sa rapídne znižuje priestor pre vytváranie vopred daných riešení problémov, lídri musia prispôbiť svoje myslenie a pracovné techniky konkrétnym situáciám, ktorým budú čeliť. Toto vyžaduje predovšetkým adaptívne a inovatívne myslenie, ochotu opatrne podstupovať riziko v neznámej alebo rýchlo sa meniacej situácie a schopnosti prispôsobenia sa založenej na priebežnom hodnotení situácie. Vojenským lídrom je každý, kto na základe zadanej úlohy alebo pridelenej zodpovednosti inšpiruje a ovplyvňuje ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie. Lídri motivujú ľudí vnútri aj mimo systému k tomu, aby podnikli všetko pre vyššie dobro organizácie “.*⁷

Budúca príprava má byť založená na predpoklade, že dôstojník by mal byť veliteľom – schopným lídrom, za predpokladu, že počas svojej vojenskej kariéry vystrieda rôzne pozície (napr. v rôznych štáboch, pedagogická pozícia, práca v zahraničí a pod.). Požiadavky na dôstojníkov – lídrov sa rozdeľujú do dvoch oblastí, a to na charakterové vlastnosti a kompetencie.

Tieto požiadavky popisujú, aký má líder byť a čo má robiť, a to bez ohľadu na zastávanú pozíciu alebo hodnosť. Nižšie uvedené požiadavky sú považované za trvale platné a nemenné, hoci ich budúce doplnenia sa nedajú vopred vylúčiť.

⁷ Predslov náčelníka štábu amerických pozemných síl, generála R. T. Odierno k ADRP 6-22

Tabuľka 2 Požiadavky na veliteľa – lídra ozbrojených síl

VLASTNOSTI	KOMPETENCIE
<p>Charakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vojenské hodnoty • empatia • vojnový étos <p>Vzhľad a vystupovanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vojenské a profesijné vystupovanie • fyzická zdatnosť • sebadôvera • odolnosť <p>Intelekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • duševná agilnosť • zdravý úsudok • inovatívnosť • taktnosť • odbornosť • dosiahnutie odborného vzdelania • poznatky potrebné pre výkon funkcie 	<p>Viesť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viesť ostatných • budovať dôveru • rozširovať svoj vplyv • byť osobným príkladom • komunikatívnosť <p>Rozvíjať:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozitívne prostredie / duch spolupatričnosti • pripravovať samého seba • udržiavať odbornosť <p>Dosahovať:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dosahovať výsledky

Zdroj: Nemeček 2017, s.18

ZÁVER

V závere príspevku môžeme konštatovať, že povolanie dôstojníka v súčasnosti je veľmi náročné. Požiadavky, ktoré sú kladené na jeho výkon sú ovplyvňované vonkajšími vplyvmi ale aj vnútorným prostredím organizácie. Dôstojník sa v súčasnosti má neustále vzdelávať (samo-vzdelávanie, kariérne kurzy a pod.), to znamená, že si musí rozširovať svoje poznatky z rôznych oblastí (bezpečnosti, manažérstva, vojenských činností a pod).

Snahou je v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka, lídra, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma). Človeka, ktorý bude schopný svojich ľudí doslova strhnúť pre naplnenie ním prezentovanej vízie. Lídra, ktorý bude vedieť efektívne využívať moc, motivovať ľudí v závislosti na situácii a čase, inšpirovať svojich nasledovateľov a v neposlednom rade vytvárať a udržiavať priaznivé podnebie, potrebné pre vysokú výkonnosť.⁸

Jednou z takýchto oblastí je aj Leadership, ktorý sa v OS SR podmienkach začal používať v rôznych súvislostiach, najmä vo všetkých aspektoch prípravy personálu. V štruktúre AOS sa problematika vyučuje v rámci študijného programu Bezpečnosť a obrana.

⁸ Odtiaľ tiež pramení tiež pojem "leadership", voľne preložené ako vodcovstva



V kariérnych kurzoch na AOS (ZVŠK, VVŠK) sa účastníci – dôstojníci venujú leadershipu v samostatnom vyučovacom predmete. Zatiaľ nie je dostatok poznatkov, ako sa teória leadershipu, vyučovaná na AOS, prejaví neskôr v praxi. Čo však je zrejmé už dnes, je poznatok, že samotná teória je vo svojom vývoji v našich podmienkach, na samotnom začiatku. Velitelia boli vždy pripravovaní na to, aby dokázali veliť a v praxi uplatňovať všeobecné princípy velenia a riadenia, tzn. prácu s ľuďmi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. NEMEČEK, Vojtěch a kol. 2017. *Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky*. Brno, Odelenei vydavateľstva a správy štúdijských fondov, UO Brno ISBN 978-80-7582-011-2 s.114)
2. TOWNSHEND, Charles. 2000. *History of Modern War*, Oxford University Press, 2000. ISBN 0192853732
3. HUNTINGTON, Samuel. 2008. *Stret civilizácií*, Rybka Publishers, 2008. S 448, ISBN: 80-86182-49-5,
4. HUNTINGTON, Samuel. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. USA: Harvard University Press, 1957, 534 s. ISBN 067481817362
5. KUČERA, Tomáš, 2011. *Potrebuje armáda vlastný hodnotový poriadok? Reflexia anglosaského diskurzu odbore civilno vojenských vzťahov*, Vojenské rozhľady, 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 7, ISSN 1210-3292
6. CLAUSEWITZ, Carl von. 2008. *O vojne*. Praha: Academia, 2008. Europa (Academia). ISBN 978-80-200-1598-3
7. Ministerstvo obrany. Dlhodobý výhľad pre obranu 2030. In: www.army.cz [online]. Praha, 2014. Dostupné z: <https://goo.gl/TXGcpa> [2021-05-10].
8. ADRP 6-22, Army Leadership, Headquarters Department of the Army, Washington,DC, dostupné: http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf [2021-05-08].

Lubomír BELAN, doc. Ing. PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra logistického zabezpečenia,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
lubomir.belan@aos.sk



EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ PRÍPRAVY BUDÚCICH DÔSTOJNÍKOV – MANAŽÉROV OZBROJENÝCH SÍL

Viera FRIANOVÁ

ECONOMIC EDUCATION AS AN IMPORTANT PART OF THE TRAINING OF FUTURE OFFICERS –
ARMED FORCES MANAGERS

Abstract:

This article deals with the issue of economic education as an important part of the training of future armed forces officers. In connection with the need to solve economic problems in praxes, also with the requirement to use limited economic resources (mainly financial) economically and efficiently, the author emphasizes the need of economically thought and act of the professional soldiers. They have to be able not only to apply basic economic principles but also to use modern economic tools in everyday managerial work. Just education in the field of economics is the basis for development of these skills. Therefore, it should be given much more attention. In this context author brings the content closer and emphasizes the importance of teaching of the subject of Economy at the Academy of the Armed Forces of gen. M. R. Stefanik.

Keywords: *economic education, training, teaching, economics, principles, efficiency, management*

ÚVOD

Efektívne riadenie všetkých subjektov národného hospodárstva je podmienené nielen uplatňovaním teórie manažmentu a zásad riadenia v každodennej riadiacej praxi, ale aj zodpovedným prístupom k riadeniu ekonomických zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných) zo strany každého manažéra. V praxi sa potvrdzuje, že len ekonomicky mysliaci manažér, ktorý pri svojej riadiacej práci rešpektuje základné ekonomické princípy a využíva moderné ekonomické nástroje a metódy dokáže efektívne zabezpečiť cieľové fungovanie subjektu, resp. môže nasmerovať subjekt, ktorý riadi na cestu úspechu a dlhodobej prosperity. Skúsenosti naznačujú, že požiadavka hospodárneho a efektívneho plnenia úloh odvíjajúca sa od limitovaných zdrojových možností toho ktorého subjektu sa proklamuje aj vo verejnom sektore. Výnimkou nezostáva ani sféra obrany. Práve naopak v ostatných rokoch sa tu stále výraznejšie presadzuje požiadavka efektívnej alokácie, transparentného, účelného, hospodárneho a efektívneho využívania všetkých zdrojov (osobitne však finančných).

Všeobecné princípy hospodárenia s obmedzenými, a teda vzácnymi zdrojmi a dlhodobým vývojom overené zásady ich alokácie medzi rôzne alternatívne použitia nám ponúka ekonomická teória. Uvedené poznatky tak poukazujú na skutočnosť, že



neodmysliteľnou súčasťou prípravy budúcich dôstojníkov ozbrojených síl by malo byť aj ekonomické vzdelávanie, ktoré tvorí základný predpoklad pre rozvíjanie a podnecovanie ich ekonomického myslenia a konania v ich budúcej každodennej manažérskej praxi.

Cieľom predloženého príspevku je upriamiť pozornosť čitateľa na dôležitosť ekonomického myslenia pri riešení ekonomických problémov, s ktorými sa v rezorte obrany v súčasnosti stretávame, ale aj naznačiť ako môže ekonomické myslenie a konanie vojenských profesionálov, najmä však tých, ktorí v rámci ozbrojených síl zastávajú manažérske pozície, prispieť k celkovému zefektívneniu činnosti ozbrojených síl. V uvedenom kontexte autorka príspevku poukazuje nielen na potrebu ekonomického vzdelávania príslušníkov ozbrojených síl, ale aj na aktuálny stav v danej oblasti – podrobnejšie približuje ciele a obsah výučby predmetu Ekonómia, ktorý je súčasťou všetkých študijných programov akreditovaných v rámci prvého stupňa vysokoškolského štúdia na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Pri spracovaní predloženého príspevku boli využité viaceré všeobecné metódy vedeckej práce, najmä však analyticko-syntetická metóda, induktívno-deduktívna metóda a metóda generalizácie. Pri napĺňaní vyššie uvedeného cieľa príspevku dominovala analýza.

1 EKONOMICKÁ TÓRIA AKO VÝCHODISKO A PREDPOKLAD EKONOMICKÉHO MYSLENIA A KONANIA SUBJEKTOV V PRAXI

Ekonómia je veda usilujúca sa poznať podstatu ekonomických síl, ktoré významne ovplyvňujú náš život. Sleduje a skúma len ekonomické ciele, pričom predpokladá racionalitu správania sa ekonomických subjektov. Ekonómia sa zaoberá najvšeobecnejšími zákonitostami ekonomického života, opisuje mechanizmy jeho fungovania, ktoré pomôžu pochopiť logiku reálnych ekonomických procesov. Je to veda o voľbe, ako sa spoločnosť rozhoduje využívať vzácne alebo obmedzené zdroje, ktoré môžu mať alternatívne použitie, na výrobu (produkciiu) užitočných tovarov a služieb a ako tieto zdroje rozdeľuje medzi rozličné skupiny obyvateľstva (Lisý, 2007).

Štúdium ekonómie je proces ekonomického myslenia o otázkach týkajúcich sa problému nedostatku, resp. obmedzenosti zdrojov. Za hlavné témy v ekonómii tak možno považovať práve vzácnosť a efektívnosť (Samuelson, Nordhaus, 2007). Rovnako aj za nespočetným množstvom definícií ekonómie sa skrývajú nasledovné dve kľúčové myšlienky ekonómie: statky sú vzácne a spoločnosť musí využívať zdroje efektívne. Vzácnosť predstavuje situáciu, kedy je množstvo vyrobených statkov obmedzené vzhľadom k množstvu, ktoré by si ľudia priali. Vzhľadom k neobmedzeným túžbam je veľmi dôležité, aby ekonomika využívala obmedzené zdroje tým najlepším spôsobom. V takom prípade hovoríme o efektívnosti. Ekonomická efektívnosť vyžaduje, aby ekonomika vyrábala čo najvyššie možné množstvo a kvalitu statkov, obmedzené len danými dostupnými technológiami a množstvom vzácných zdrojov. Ekonomika tak vyrába efektívne vtedy, pokiaľ si nikto nemôže polepšiť bez toho, aby



si niekto iný nepohoršil¹. Efektívnosť (Efficiency) tak znamená neprítomnosť plytvania, t. j. také využívanie zdrojov, pri ktorom dosiahneme najvyššiu možnú mieru uspokojenia pri daných vstupoch a technológiách (Samuelson, Nordhaus, 2013).

Spôsob uvažovania o využívaní zdrojov, o tom, ako s určitým množstvom zdrojov (prostriedkov) niečo vytvoriť (vyprodukovať) označujeme ako ekonomické myslenie. Ekonomické myslenie je spôsob pohľadu na svet a analyzovanie toho, ako tento svet funguje pri porovnávaní nákladov a prínosov (úžitkov) spojených s realizáciou určitej činnosti (AmosWEB GLOSS, 2021). Práve ekonomická teória nás učí, ako rozpoznať náklady a úžitky, ktoré môžu mať rozhodujúci význam. Princípy², ktoré pritom používa, sú jednoduché a všeobecne platné, teda ich rešpektovanie je základným predpokladom pre racionálne ekonomické správanie a konanie ako súkromných podnikov, tak aj organizácií a inštitúcií verejného sektora, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je aj sféra obrany. Ekonomické myslenie sprevádza ľudskú spoločnosť od počiatku ľudskej civilizácie a je také staré ako ľudstvo samé. Potreba ekonomického myslenia je priamym dôsledkom existencie nekonečného množstva potrieb a požiadaviek na jednej strane a už vyššie spomínaného problému vzácnosti, resp. obmedzenosti zdrojov na strane druhej.

Keďže ekonómia plní popri poznávacej a metodologickej funkcii³ aj funkciu praktickú, spočívajúcu v ovplyvňovaní konania ekonomických subjektov, potom možno konštatovať, že ekonomické poznatky sa stávajú základom pre praktické konanie ekonomických subjektov. Ekonomické otázky vstupujú do každodenného života jednotlivca i spoločnosti ako celku. Pochopenie základov ekonómie (jej princípov a zákonov) je životne dôležité ako pre racionálne rozhodovanie a správanie sa jednotlivcov, tak aj pre racionálne rozhodovanie a správanie sa krajín.

Ekonomicky racionálne správanie, z ktorého vychádzame pri správaní sa ekonomických subjektov, možno definovať ako správanie, ktoré vedie najefektívnejším spôsobom a najkratšou cestou k dosiahnutiu ekonomického cieľa. Inými slovami, ak je konanie ekonomického subjektu závislé na logických kategóriách, potom možno toto konanie označiť za racionálne⁴. V prípade, že je konanie subjektu orientované na prostriedky a kritériom jeho úspešnosti je dosiahnutie určitého cieľa (napr. v ekonomickej oblasti), teda ide o zmysluplné konanie smerujúce k súladu prostriedkov a cieľov, tak hovoríme o účelovo-racionálnom konaní.

¹ Pozn. Ide o pojem tzv. Pareto efektívnosti. V podmienkach alokačnej efektívnosti možno uspokojenie, alebo úžitok jednej osoby zvýšiť len za cenu zníženia úžitku inej osoby.

² Pozn. Podľa R. H. Franka a B. S. Bernankeho (2003) možno za základné princípy ekonómie považovať: princíp vzácnosti, princíp porovnania nákladov a výnosov, princíp rozdielneho významu nákladov, princíp komparatívnych výhod, princíp rastúcich nákladov príležitosti, princíp rovnováhy a princíp efektívnosti.

³ Pozn.: Ekonómia ako veda skúma ekonomické javy a procesy, usiluje sa ich vysvetliť. Plní teda poznávaciu funkciu. Metodologická funkcia ekonómie spočíva v tom, že ekonómia tvorí teoretický základ pre ostatné ekonomické vedy.

⁴ Pozn.: Subjekt pri svojom konaní racionálne uvažuje, zvažuje dôsledky svojich rozhodnutí, snaží sa o výber optimálnej alternatívy.

Metodologickým základom racionalizácie a súhrnným vyjadrením racionálneho hospodárenia so zdrojmi je teória ekonomickej efektívnosti. Efektívnosť ako východiskový princíp je v ekonomickej teórii chápaný ako porovnávanie užitočného efektu (výstupu) určitej ekonomickej činnosti s nákladom (vstupom) vynaloženým na jeho dosiahnutie. „Práve princíp porovnávania nákladov a efektov možno považovať za kľúčovú zásadu všade tam, kde sa hospodári so vzácnymi zdrojmi, teda aj vo sfére obrany“ (Nedbal, 2007). Pri uplatňovaní princípu efektívnosti možno v zásade uplatniť dve kritériá. Prvým je maximalizácia efektu, čo znamená, že pri daných nákladoch (vstupoch) je potrebné voliť taký variant riešenia ekonomického problému, ktorý bude maximalizovať výstupy. Druhým kritériom je minimalizácia nákladov, čo znamená, že podľa tohto kritéria je najefektívnejší ten variant, ktorý zabezpečí dosiahnutie daného cieľa (efektu) pri čo najnižších nákladoch (vstupoch).

Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že práve ekonomický spôsob myslenia sa ukazuje ako účinný a vysoko potrebný pri riešení pretrvávajúcich ekonomických problémov rezortu obrany, akými sú hlavne: problém uprednostňovania verejných záujmov pred záujmami individuálnymi, problémy späté s hospodárením (jeho vecnou a finančnou stránkou) jednotlivých subjektov v zriaďovateľskej pôsobnosti MO SR, vrátane všetkých zväzkov, útvarov, jednotiek, úradov a zariadení OS SR, ďalej problém manažovania materiálnych, ľudských, finančných a ďalších zdrojov vrátane problému ich efektívnej alokácie, hospodárneho a účelného využívania, problém vzájomného vzťahu obrany a ekonomického rastu, ktorý v praxi významne determinuje hlavne výšku výdavkov na obranu (bližšie napr. Frianová, 2012), problém alokačnej a technickej efektívnosti financovania obrany, ktorému sa v súčasnosti venuje stále väčšia pozornosť (bližšie napr. Ivančík, 2012) a mnohé ďalšie.

V praxi sa neraz stretávame s príkladmi správania sa a konania subjektov rezortu obrany, ktoré by bolo možné označiť ako neefektívne, nehospodárne, či súhrnnejšie neekonomické. Empirické skúsenosti poukazujú na viaceré problémy (vrátane plytvania), s ktorými rezort zápasí najmä v oblastiach hospodárenia s materiálnymi a finančnými zdrojmi. Na dokumentovanie konštatovaných záverov možno uviesť informácie uvedené v Komplexnom hodnotení obrany Slovenskej republiky za rok 2019⁵. „Kontrolami realizovanými v rezorte ministerstva obrany boli zistené nedostatky, ktoré sa týkali najmä porušenia všeobecne záväzných právnych predpisov a vnútorných predpisov v oblastiach hospodárenia s materiálom a nakladaním s majetkom štátu, prevádzky a bojaschopnosti výzbroje a techniky, prípravy na plnenie úloh pri mimoriadnej udalosti a v čase výnimočného stavu, núdzového stavu, vojnového stavu alebo vojny, realizácie verejného obstarávania, dodržiavania podmienok vyplývajúcich z uzatvorených zmlúv o dielo, zabezpečenia muničných skladov, zaistenia bezpečnosti a ochrany zdravia, neúčinnosti a nedostatočnej kontroly prijímaných opatrení na odstránenie nedostatkov zistených kontrolami. Medzi príčiny vzniku zistených nedostatkov patrili najmä nedostatočná znalosť príslušných všeobecne záväzných

⁵ Pozn. V čase písania príspevku ešte nebolo publikované Komplexné hodnotenie obrany Slovenskej republiky za rok 2020.



právných predpisov, vnútorných predpisov a metodických pokynov nevyhnutných pre výkon služobných a pracovných činností a nižšia účinnosť vnútornej kontrolnej činnosti v dôsledku obmedzených kapacít na kontrolnú činnosť“. ...“globálna pandémia ochorenia COVID-19, bude mať zásadný dopad na charakter a rozsah plnenia úloh. Celkovú situáciu zhoršuje pokles obranných výdavkov prinajmenšom v absolútnom vyjadrení v dôsledku ekonomického vývoja, čo sa v budúcom období premietne najmä do významnej redukcie zdrojov na rozvoj spôsobilostí a pripravenosti OS SR na plnenie ich operačných a ďalších úloh. Prekonávanie týchto dôsledkov, ktoré sa dnes nedajú jednoznačne odhadnúť, bude veľmi náročné, čo vyžaduje v činnosti rezortu ministerstva obrany viacročné cieľavedomé úsilie, dôslednú prioritizáciu potrieb pri zabezpečení maximálnej transparentnosti, otvorenosti a efektívnosti využívania limitovaných personálnych, finančných a materiálnych zdrojov“.

Komplexným skúmaním danej problematiky sme dospeli k záveru, že uplatňovanie ekonomickej racionality v hospodárení so zdrojmi v rezorte obrany Slovenskej republiky, je výrazne ovplyvnené (v negatívnom zmysle) nielen neznalosťou základných princípov racionálneho hospodárenia so zdrojmi, ale aj častou nezainteresovanosťou zamestnancov (vrátane manažmentu) na hospodárnom a účelnom využívaní zdrojov, fyzickým a morálnym opotrebením vojenskej techniky a zbraní, nevyhovujúcim stavom objektov a zariadení (bližšie Frianová, 2011).

2 VÝUČBA PREDMETU EKONÓMIA NA AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL GEN. M. R. ŠTEFÁNKA

Ekonomické vzdelávanie v rámci vysokoškolského vzdelávania, kariérneho a ďalšieho celoživotného vzdelávania na AOS zastrešuje Katedra logistického zabezpečenia. Poslaním katedry je vzdelávanie a výskum v oblasti vojenskej logistiky, manažérstva vo vojenstve, ekonomiky obrany a ekonomiky ozbrojených síl. Katedra sa sústreďuje najmä na prípravu vojenskej odbornosti L10-logistika v oblasti manažérstva vo vojenstve, ekonomiky a vojenskej logistiky v špecializáciách odborník manažmentu logistiky, odborník štábov vojenských útvarov, jednotiek a zariadení všeobecnej logistiky, odborník na zabezpečenie proviantným materiálom, odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom a odborník na stavebno-ubytovací materiál. Katedra logistického zabezpečenia sa podieľa aj na príprave odborníkov v špecializácii odborník finančno-ekonomickej služby a vo vojenskej odbornosti vojenský manažment a výcvik. Zabezpečovaním vysokoškolských predmetov, vrátane predmetov ekonomického zamerania, vo vyššie uvedených oblastiach katedra významne dotvárala profil absolventov v rámci študijného odboru Obrana a vojenstvo študijného programu Bezpečnosť a obrana štátu vo všetkých stupňoch štúdia. Okrem toho katedra zabezpečuje aj predmety Ekonómia, Základy manažmentu, Logistika vojenských jednotiek v ďalších študijných programoch na Akadémii ozbrojených síl (Výročný správa o činnosti AOS, 2020).



Ako už bolo naznačené, výučba predmetu Ekonómia, je neoddeliteľnou súčasťou vysokoškolskej prípravy budúcich dôstojníkov OS SR. Predmet sa vyučuje v 2. semestri prvého stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom programe Bezpečnosť a obrana štátu v rozsahu 42 vyučovacích hodín a je ukončený skúškou. V technicky zameraných študijných programoch, ako sú: Elektronické zbraňové systémy, Vojenské spojovacie a informačné systémy a Zbraňové systémy, zbrane a ich časti sa Ekonómia vyučuje v 5. semestri prvého stupňa vysokoškolského štúdia v rozsahu 18 vyučovacích hodín a ukončený je priebežným hodnotením.

Predmet Ekonómia má pre všetky vyššie uvedené študijné programy stanovený nasledovný cieľ a výsledky vzdelávania: Osvojenie si základných ekonomických pojmov, všeobecných ekonomických princípov, vybraných ekonomických metód a nástrojov. Pochopenie podstaty významných ekonomických otázok a problémov spojených s ekonomickým zabezpečením obranných potrieb štátu, s fungovaním rezortu MO a OS SR, ako aj so samotným riadením obranných zdrojov. Osvojenie si základných ekonomických poznatkov potrebných pre výkon budúcej funkcie absolventa, pre ďalšie rozvíjanie jeho schopnosti ekonomicky myslieť, samostatne a tvorivo pristupovať k analýze ekonomických problémov, navrhovať ich riešenia, ako aj kriticky zvažovať ekonomické dopady svojich rozhodnutí.

Obsah predmetu pozostáva z tematických okruhov, ktorých skladba reflektuje výzvy pre vojenské vysokoškolské vzdelávanie (obsiahnuté v Bolonskej deklarácii) ako aj aktuálne potreby a požiadavky OS SR, resp. širšie rezortu obrany. Jednotlivé témy približujú vybrané problémy jednak zo všeobecnej ekonomickej teórie, z podnikovej ekonomiky, z verejnej ekonomiky ale aj z ekonomiky obrany a ekonomiky ozbrojených síl. Študenti sa tak v rámci prednášok oboznámia najmä s definíciami, princípmi, funkciami, predmetom a rovinami skúmania ekonómie a ujasnia si jej význam pre prácu manažéra/veliteľa, resp. každého príslušníka OS SR. Oboznámia so základnými poznatkami z ekonomiky verejného sektora, s obranou ako verejným statkom a ako súčasťou verejného sektora. Pozornosť je v rámci daného predmetu zameraná aj na úlohu štátu v procese ekonomického zabezpečenia obrany, na ekonomické základy obrannej sily štátu, na problém dvojstranného vzťahu ekonomiky a obrany, vrátane rastúcich nárokov na zabezpečenie obranyschopnosti krajiny, ako aj na historický prierez vzťahov ekonomiky a vojny. Študenti sa v predmete tiež oboznámia s predmetom, úlohami a funkciami ekonomiky obrany, ozrejmiť si obsah pojmov ekonomický a obranno-ekonomický potenciál, obranno-priemyslová základňa, obranné hospodárstvo, obranná infraštruktúra atď. Ďalší tematický blok predmetu je zameraný na oblasť výdavkov na obranu a zdroje financovania obranných potrieb štátu, ako aj na ekonomiku subjektov, problematiku ekonomického riadenia rezortu MO, vrátane vymedzenia subjektov a nástrojov ekonomického riadenia, a tiež objasnenia ekonomických aspektov civilného riadenia a demokratickej kontroly obrany. Ďalej na problém uplatňovania princípu ekonomickej efektívnosti vo verejnom sektore, vrátane odvetvia obrany. Osobitná pozornosť je venovaná problematike obranného plánovania ako jedného z nástrojov obrannej politiky štátu a ako základného systému riadenia obranných zdrojov. V rámci ďalšieho tematického bloku sa



študenti oboznamujú s problematikou hodnotového vyjadrenia činností v podniku a v OS, s obsahom pojmov náklady a výdavky, s ich vzájomným vzťahom a tiež s problémom merania výkonnosti v rezorte obrany. Osobitná pozornosť sa venuje priblíženiu nákladov ako kritéria hospodárnosti a nástroja riadenia, ako aj jednotlivým inputovo-outputovým metódam využiteľným vo verejnom sektore, vrátane obrany. Ďalší tematický blok predmetu je venovaný problematike majetkovej a kapitálovej štruktúry podniku a OS, finančnej a vecnej stránke hospodárenia rezortu (hlavne systému hospodárenia s majetkom štátu v rezorte obrany). Pozornosť je venovaná hľadaniu analógie medzi hospodárením subjektov súkromného sektora a subjektov verejného sektora, ale aj ekonomickej stránke plánovania a riadenia života jednotky. Približne polovicu z celkového počtu hodín na predmet Ekonómia tvoria cvičenia, ktorých cieľom je podporiť aktivitu, tvorivosť a v neposlednom rade samostatné ekonomické myslenie študentov prezentovaním prípadových štúdií, konkrétnych príkladov z praxe, či samostatným riešením nastolených problémov a zadaných úloh.

ZÁVER

Prezentované poznatky, ako aj závery z empirického skúmania danej problematiky možno považovať za jasnú výzvu pre hľadanie odpovedí na otázky: ako dosahovať optimálnu alokáciu zdrojov a ako pri obmedzených rozpočtových zdrojoch zvýšiť účinnosť ozbrojených síl, ako lepšie hospodáriť s limitovanými zdrojmi (vrátane účelného nakladania s majetkom), resp. ako možno dosiahnuť úspory a ako eliminovať potenciálne plytvanie a pod. Odborníci (napr. Krč, Kunc, Ochrana a ďalší) konštatujú, že odpoveďou na tieto otázky je potreba kontinuálneho pokračovania procesu ekonomizácie činností vo sfére obrany, čo by sa malo prejavovať predovšetkým vo výraznejšom úsilí o permanentnú objektivizáciu a transparentnosť hodnotovej stránky plnenia úloh v rezorte, v snahe manažérov o realizovanie ekonomicky prijateľných rozhodnutí, v zodpovednom riadení vo všetkých fázach rozpočtového procesu, vo využívaní dostupných nástrojov a metód ekonomického riadenia a v mnohých ďalších oblastiach. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že úspešnosť procesu ekonomizácie je (okrem iného) podmienená aj určitou „ekonomickou gramotnosťou“ zamestnancov rezortu obrany (osobitne dôstojníkov zastávajúcich manažérske pozície, ktorí nesú zodpovednosť za plnenie stanovených cieľov). To znamená, že systém prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov pôsobiacich na rôznych stupňoch velenia a riadenia, resp. širšie zamestnancov rezortu obrany by mal byť nastavený tak, aby umožňoval aj osvojenie si ekonomických poznatkov potrebných pre efektívne vykonávanie jednotlivých činností. K naplneniu uvedeného cieľa prispieva aj výučba ekonomických predmetov, vrátane v príspevku bližšie priblíženého predmetu Ekonómia, ktorý z hľadiska svojho cieľa, obsahu, ale aj aktuálnych problémov, potrieb a požiadaviek možno považovať za neodmysliteľnú súčasť odbornej prípravy budúcich dôstojníkov ozbrojených síl.



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ECONOMIC THINKING, AmosWEB GLOSS*arama, <http://www.AmosWEB.com>, AmosWEB LLC, 2000-2021. [Accessed: May 6, 2021].
2. FRANK, R. – BERNANKE, B. *Ekonomie*. Praha : GRADA Publishing, 2003. 803 s. ISBN 80-247-0471-4.
3. FRIANOVÁ, V. *Ekonomía*. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <<http://moodle.aos.sk/course/view.php?id=343>>.
4. FRIANOVÁ, V. *Ekonomía*. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <<https://moodle.aos.sk/course/view.php?id=366>>.
5. FRIANOVÁ, V. *Ekonomické vzdelávanie ako dôležitý predpoklad efektívneho riadenia rezortu ministerstva obrany*. In zborník vedeckých prác: „Manažment podnikania a vecí verejných“. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, o. z., 2012, ISBN 978-80-970759-2-7, s. 272-279.
6. FRIANOVÁ, V. *Hospodárenie so zdrojmi vo sfére obrany*. In recenzovaný zborník na CD z Vedecko-odbornej konferencie: „Manažment – teória, výučba a prax 2011“. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2011, ISBN 978-80-8040-427-7, s. 52-59.
7. IVANČÍK, R.: *Alokačná a technická efektívnosť financovania obrany Slovenskej republiky*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl GMRŠ, 2012, 146 s. ISBN 978-80-8040-444-4.
8. LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava : IURA EDITION, 2007, 636 s. ISBN 978-80-8078-164-4.
9. NEDBAL, J. 2007. Racionální hospodáření se zdroji ve sféře obrany – obecný pohled. In *Vojenské rozhledy*. ISSN 1210-3292, 2007, roč. 16, Zvláštné číslo: Ekonomická teorie a obrana, s. 131-138.
10. SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. 18. vyd., Praha : NS Svoboda, 2007, 684 s. ISBN 978-80-205-0590-3
11. SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. 19. vyd., Praha : NS Svoboda, 2013, 715 s. ISBN 978-80-205-0629-0.
12. Výročná správa o činnosti Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika za rok 2020. s. 91.
13. Základné informácie – KtLZ. Poslanie katedry. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <<http://www.aos.sk/struktura/katedry/kman/html/zakladne.html>>.

Viera FRIANOVÁ, Ing. PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra logistického zabezpečenia,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
viera.frianova@aos.sk



POTREBNÉ KOMPETENCIE PERSONÁLU OS SR V PROSTREDÍ S VÝSKYTOM VÝBUŠNÝCH HROZIEB

Jaroslav KOMPAN – Ján JANČO

NECESSARY COMPETENCIES OF THE PERSONNEL OF THE AF SR IN THE ENVIRONMENT WITH
THE EXPLOSIVE THREATS PRESENCE

Abstract:

The paper is focused on determining the scope of necessary competencies of personnel of the Armed Forces of the Slovak Republic, who operate in an operating environment with the occurrence of explosive threats, because such a document is absent in the conditions of the Armed Forces of the Slovak Republic. The aim of the paper is to propose a minimum range of competencies of "unqualified" personnel of the Armed Forces of the Slovak Republic to operate on a modern battlefield, where the occurrence of explosive threats is highly probable and to determine how to achieve and develop such competencies. The paper, based on the analysis and comparison of available information sources, presents relevant initial assessment for the further development of plans for education and training of "unqualified" personnel of the Armed Forces of the Slovak Republic.

Keywords: *necessary competencies, minimal requirements, explosive threats, personnel, Armed forces of the Slovak republic.*

ÚVOD

Potenciálne operačné prostredie činnosti Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je diferencované z hľadiska geografických, klimatických, politických, hospodárskych a kultúrnych faktorov [1]. Môžeme predpokladať, že sa vyznačuje rýchlym a intenzívnym vykonávaním vojenských operácií, nasadením spoločných operačných zoskupení, potrebou rýchleho manévru [1]. „*Velitelia sa musia snažiť o hlbšie pochopenie bezpečnostných výziev vyplývajúcich z dynamickosti operačného prostredia, predovšetkým v zmysle, kde sa nepriateľ alebo iní aktéri budú snažiť presadzovať napĺňanie svojich záujmov, a to buď otvorene alebo skrytou formou*“ [2], ale aj využívaním moderných technológií a zároveň aj rôznych prostriedkov na zamedzenie prístupu alebo odopretie priestoru, vrátane rôznych typov výbušných prostriedkov.

OS SR by mali vykonávať proces vzdelávania a výcviku jednotlivcom – personálu OS SR tak, aby zvyšovali úroveň pripravenosti na plnenie úloh v operačnom prostredí OS SR. To je možné zabezpečiť dôsledným plánovaním, ale hlavne vykonávaním vzdelávania a výcviku personálu OS SR tak, aby bol kvalitný, efektívny, zameraný na výsledný stav [3], a zároveň aby reflektoval hrozby vyplývajúce z operačného prostredia [4], [5].



Za hrozby vyplývajúce z operačného prostredia môžeme považovať aj výbušné hrozby, teda hrozby vyplývajúce z prítomnosti rôznych typov výbušných prostriedkov na bojisku. Výbušné hrozby majú vplyv na nasadenie personálu, i keď tento vplyv nebude rovnaký v každej operácii. Moderné, adaptabilné a všestranné OS SR, by mali dokázať tento vplyv minimalizovať, čo je možné dosiahnuť aj vzdelávaním a výcvikom personálu. Vzdelaný a vycvičený personál dokáže efektívnejšie pôsobiť v operačnom prostredí, čím je možné vytvoriť podmienky na zníženie rozsahu bojových strát. Uvedené faktory sa zdajú byť zásadné najmä v bojových operáciách, pretože práve v nich môžeme očakávať intenzívne kinetické aktivity a vysokú potrebu udržateľnosti vlastných síl [6], kde každá strata na personále spôsobená výbušnými prostriedkami môže znamenať oslabenie bojovej sily, a tým aj stratu iniciatívy.

Môžeme tvrdiť, že výbušné hrozby na súčasnom bojisku vplyvajú na všetky tri komponenty bojovej sily. Ovplyvňujú koncepčný komponent tým, že vplyvajú na zmenu spôsobu vedenia činnosti, kedy do popredia vstupuje potreba ochrany síl, niekedy až na úkor ostatných činností. Pôsobia na fyzický komponent, pretože vyžadujú špecifické technické parametre, ktorými by mala disponovať vojenská technika. Zároveň degradačne vplyvajú na morálny komponent, pretože spôsobenými stratami vytvárajú prostredie „strachu“, ktorý jednoznačne negatívne ovplyvňuje presvedčenie personálu viesť činnosť. Úlohou vzdelávania a výcviku pre pôsobenie v prostredí s výskytom výbušných hrozieb je práve odstránenie „strachu“ z výbušných hrozieb, a tým aj zníženie ich degradačného vplyvu na morálny komponent [7].

Vzhľadom na uvedené aspekty, sa v príspevku zameriavame na stanovenie rozsahu potrebných kompetencií personálu OS SR, ktorý pôsobí v operačnom prostredí s výskytom výbušných hrozieb, nakoľko takýto dokument v podmienkach OS SR absentuje. Cieľom príspevku je navrhnuť minimálny rozsah kompetencií „nekvalifikovaného“ personálu OS SR pre pôsobenie na modernom bojisku, kde je výskyt výbušných hrozieb pravdepodobný až istý, a zároveň stanoviť aj spôsob ich dosiahnutia a rozvoja pre takýto personál. Príspevok rozvíja poznatky z domácich a zahraničných vedeckých a odborných publikácií, štúdií, článkov, rezortných a aliančných doktrín a predpisov zameraných na výbušné hrozby a výcvik a vzdelávanie pre pôsobenie v prostredí s výskytom výbušných hrozieb. Príspevok na základe analýzy a komparácie dostupných informačných zdrojov prezentuje relevantné východiská k ďalšiemu kreovaniu plánov vzdelávania a výcviku „nekvalifikovaného“ personálu OS SR. Pre účely príspevku za „nekvalifikovaný“ personál považujeme personál OS SR, ktorého vojenská odbornosť, číslo špecializácie ani opis vyplývajúci z funkčných činností nevyžaduje plnenie činností smerujúcich k aktívnej likvidácii výbušných prostriedkov.

1 VÝBUŠNÉ HROZBY A ICH VPLYV NA PERSONÁL

Vplyv výbušných hrozieb na personál môžeme pre účely príspevku považovať za široký a rôznorodý. Môže byť posudzovaný na základe všeobecných znakov a technických



parametrov konkrétneho výbušného prostriedku, ktorý predstavuje výbušnú hrozbu, kde za najpodstatnejšie parametre považujeme spôsob iniciácie, typ a množstvo výbušnej náplne. Od uvedených parametrov sa odvádza aj potenciál výbušného prostriedku vplývať na operáciu, ale aj na celkovú činnosť personálu. Výbušné prostriedky s relatívne malou výbušnou náplňou predstavujú hrozbu pre jednotlivca, ale majú minimálny dopad na operáciu. Oproti tomu výbušné prostriedky s relatívne mohutnou výbušnou náplňou alebo náplňou pozostávajúcou s toxických chemických alebo rádioaktívnych látok budú mať výrazný dopad na operáciu, ale aj na celé skupiny jednotlivcov.

Pre účely vzdelávania a výcviku však môžeme za podstatnejšie považovať rozdelenie výbušných hrozieb na aktívne, ktoré sú výsledkom činnosti nepriateľa a pasívne, ktoré sú pozostatkom vlastnej činnosti a neboli ovplyvnené činnosťou nepriateľa [8]. Práve aktívne predstavujú najväčšie riziko pre činnosť personálu, pretože ich výskyt je priamo spojený so zámerom nepriateľa devastačne pôsobiť na fyzický aj morálny komponent bojovej sily.

Predpokladáme, že vplyv výbušných hrozieb na personál vyžaduje systémový prístup s jasným zámerom, a to zabezpečiť plnenie stanovených úloh bez ohľadu na typ výbušnej hrozby, ktorá ich ovplyvňuje. Bez takéhoto systémového prístupu k výbušným hrozbám môže dochádzať len k trom možným „ad-hoc“ reakciám na tieto hrozby (prípadne ich kombináciám), pričom úspech ktorejkoľvek z nich nezaručuje, že personál bude naďalej plniť úlohy a nedôjde k stratám:

- Ignorovanie výbušnej hrozby – čo na jednej strane podporuje dynamické splnenie úloh, ale na druhej strane zvyšuje predpoklad strát.
- Vyhýbanie sa výbušnej hrozbe – táto reakcia vplýva na znižovanie strát, ale môže byť prekážkou pre splnenie stanovených úloh.
- Pôsobenie na výbušnú hrozbu – prístup, ktorý je možný realizovať len vyškoleným personálom s podporou špecialistov na likvidáciu výbušných prostriedkov.

K tomu aby bolo možné zostaviť efektívne programy vzdelávania a výcviku je vhodné, aby neboli zamerané len na jeden konkrétny typ výbušnej hrozby, ale poskytovali potrebné kompetencie pre všestrannú činnosť. Preto za vhodný prístup môžeme považovať taký, ktorý dokáže vybudovať portfólio teoretických vedomostí a praktických zručností, ktoré sú v súlade s nasledovnými požiadavkami:

- Pochopenie dynamík priestoru činnosti – pri pozemných operáciách hlavne jeho fyzickej zložky, teda terénu. To zabezpečí pochopenie zámeru nepriateľa pri používaní výbušných hrozieb.
- Adaptabilita hrozbe – dokázať ju predvídať a promptne reagovať na jej výskyt.
- Vykonávanie efektívneho spravodajstva – s dôrazom na zber spravodajských informácií o výbušných hrozbách.

Formulované „ad-hoc“ reakcie na výskyt výbušných hrozieb a požiadavky na portfólio vedomostí a zručností vytvárajú predpoklady na zmenu spôsobu realizácie vzdelávania a výcviku personálu OS SR. Uvedenú zmenu je vhodné realizovať na základe návrhu



v nasledovnej časti príspevku, ktorej zámerom je systematizácia vzdelávania a výcviku „nekvalifikovaného“ personálu tak, aby dokázal pôsobiť nielen v známych situáciách, ale aj v ťažko predvídateľných situáciách (scenároch), ktoré vznikajú ako konzekvencia technologicky a doktrinálne prekvapivého pôsobenia nepriateľa.

2 MINIMÁLNE POŽIADAVKY NA VZDELÁVANIE A VÝCVIK PERSONÁLU OS SR

Stanovenie minimálnych požiadaviek, vytvorenie systému vzdelávania a výcviku „nekvalifikovaného“ personálu OS SR v oblasti výbušných hrozieb a v neposlednom rade samotnú realizáciu nadobudnutých spôsobilostí v praxi môžeme považovať za predpoklad efektívneho pôsobenia v operačnom prostredí, ktoré je prítomnosťou tohto typu hrozieb charakteristické.

V podmienkach OS SR sa vzdelávaním a výcvikom v problematike výbušných hrozieb zaoberá služobná pomôcka SPG-3-38/Žen „*Metodické pokyny pre činnosť veliteľov jednotiek pozemných síl a ostatných jednotiek pri objavení nevybuchnutého výbušného materiálu (UXO) a iného nebezpečného výbušného materiálu (EO, IED)*“ a služobná pomôcka SPJ-3-7/ZBZ „*Programy základných bojových zručností vojaka a malej skupiny (tímu) v rámci OS SR*“.

Služobná pomôcka SPG-3-38/Žen je určená pre veliteľov a štáby jednotiek OS SR, ktoré vykonávajú aktívnu činnosť v operáciách a popisuje možné riešenia situácii, v ktorých je výbušná hrozba prítomná. Táto pomôcka definuje množstvo zásad, ktoré môžu byť pri riešení určitých typov incidentov nápomocné, uvádza možné vzory výcviku zameraného na problematiku nevybuchnutých výbušných prostriedkov (ďalej len „UXO“, z angl. „*Unexploded Explosive Ordnance*“), improvizovaných výbušných prostriedkov (ďalej len „IED“, z angl. „*Improvised Explosive Device*“), a zároveň vo všeobecnej rovine určuje, kto je za takýto výcvik zodpovedný.

Popísaný výcvikový proces by mal v zmysle tejto služobnej pomôcky zohľadňovať reálny stav pripravenosti jednotlivca (jednotky), potenciálne výbušné hrozby v predpokladanom operačnom prostredí a v neposlednom rade úlohy, ktoré má jednotka stanovené. Výcvik by sa mal ďalej diferencovať na výcvik jednotlivca, poddôstojníkov a prípravu veliteľov a štábov [8]. Takáto koncepcia umožňuje zameranie obsahovej stránky výcviku na konkrétne úlohy, ktoré bude jednotlivec (jednotka) s najväčšou pravdepodobnosťou plniť a zároveň je v ňom možné sústrediť dôraz na konkrétne činnosti a kompetencie zainteresovaných – iné zameranie potrebuje veliteľ, iné príslušník štábu a iné „radový“ vojak. Výcvik je v podstate prispôsobený každej jednotke pred nasadením do operácie a pochopiteľne sa môže v závislosti na zadaných vstupných parametroch líšiť. Tu je dôležité podotknúť, že popísaný výcvikový a vzdelávací proces je „jednorazový“, navrhnutý na prípravu konkrétnej jednotky, s konkrétnymi úlohami na nasadenie do konkrétneho priestoru operácie.



Programy základných bojových zručností vojaka a malej skupiny (tímu), ako už z názvu vyplýva, pojednávajú o základných, resp. minimálnych požiadavkách, ktorými majú príslušníci OS SR disponovať. Ich účelom je zjednotiť tematiku vedenia základnej vševojskovej prípravy v rámci OS SR, nastaviť minimálnu úroveň teoretických vedomostí a praktických zručností z jednotlivých predmetov vševojskovej prípravy a ustanoviť požiadavky na minimálnu vycvičenosť jednotlivca pri pôsobení samostatne alebo v malej skupine [9]. Oblasť výbušných hrozieb sa v predmetných programoch venujú dve témy z predmetu ženíjná príprava. Ide o témy „Nástražný výbušný systém“ a „Mínová bezpečnosť“. Každá z týchto tém má byť v súlade s rozpočtom hodín úspešne zvládnutá za 3 výcvikové hodiny (1 hodina teórie, 2 hodiny nácviku). Rozpočet hodín vymedzený na prípravu jednotlivcov a malých skupín v oblasti výbušných hrozieb, obsahové zameranie a aj minimálne požiadavky, ktoré sú na príslušníkov OS SR kladené, je vzhľadom na charakter súčasného a predpokladaného budúceho operačného prostredia možné považovať za nedostatočné.

Z analýzy súčasného stavu výcviku a vzdelávania personálu OS SR v oblasti výbušných hrozieb vyplýva potreba jeho aktualizácie. Za účelom zefektívnenia a systematizácie vzdelávania a výcviku personálu v uvedenej problematike je potrebné identifikovať a stanoviť minimálne požiadavky na „nekvalifikovaný“ personál a následne implementovať zmeny v oblasti vzdelávania a výcviku, ktoré by zabezpečili ich naplnenie.

Identifikácia a stanovenie minimálnych požiadaviek na „nekvalifikovaný“ personál predstavuje prvý krok k žiadanej zmene. Zadefinované minimálne požiadavky by mali byť dosiahnuteľné, jasne špecifikované, merateľné a v neposlednom rade adekvátne operačnému prostrediu vyznačujúcemu sa prítomnosťou výbušných hrozieb rôzneho druhu. Pri ich stanovovaní je treba mať na zreteli, že ich špecifikujeme pre „neodborný“ personál, ktorého primárnou spôsobilosťou nie je ani detekcia, ani identifikácia, a ani odstraňovanie výbušných prostriedkov. Personál, pre ktorý výbušné hrozby predstavujú prekážku, ktorá ho ohrozuje, obmedzuje, prípadne mu úplne znemožňuje splnenie úlohy.

Takýto personál by mal byť schopný reagovať na výbušné hrozby vo všeobecnosti – nie je žiadúce, aby bol vo výcviku „preťažovaný“ enormným množstvom detailných informácií, zásad a postupov. Optimálne je preto stanovovať minimálne požiadavky uvážene. Ich dosiahnutie by malo prispieť k výslednému stavu, v ktorom by boli OS SR schopné pôsobiť v prostredí, kde je výskyt výbušných hrozieb vysoko pravdepodobný. V tomto prostredí by mali dokázať pôsobiť čo najefektívnejšie, pričom sa v čo najväčšej miere zamedzí negatívnym dopadom. Preto navrhujeme, aby príslušníci OS SR spĺňali minimálne nasledovné požiadavky:

1. vedieť rozlíšiť jednotlivé typy výbušných hrozieb,
2. byť schopný spozorovať prítomnosť výbušnej hrozby na základe vizuálnych indikátorov,
3. byť schopný identifikovať nebezpečné miesta, kde je vysoká pravdepodobnosť použitia výbušnej hrozby nepriateľom, teda byť schopný predvídať použitie výbušnej hrozby,
4. byť schopný odhadnúť mieru ohrozenia výbušnou hrozbou,
5. byť schopný vykonať kontrolu priestoru,

6. byť schopný označiť výbušnú hrozbu,
7. byť schopný vykonať opatrenia na obmedzenie účinku výbušnej hrozby,
8. byť schopný podať hlásenie o výbušnej hrozbe.

K dosiahnutiu zvýšenia pripravenosti a identifikovaných minimálnych požiadaviek, je nutné modifikovať proces výcviku a vzdelávania „neodborného“ personálu OS SR v tejto oblasti. Hneď na úvod treba povedať, že je potrebné orientovať sa na výsledky – výstupy výcviku a dosahovanie merateľných ukazovateľov. Pričom práve stanovené minimálne požiadavky na personál možno považovať za kvalitatívne merateľné ukazovatele. Týmto prístupom by bolo zabezpečené vykonávanie vzdelávania a výcviku personálu OS SR zamerané na výsledný stav a nie na rozpočet hodín.

Obsah a rozsah výcviku by mal byť čo najzrozumiteľnejší a efektívny – zameraný na nadobudnutie nevyhnutných vedomostí a zručností, aby sa predišlo „zahľteniu“ personálu, keďže postup „nekvalifikovaného personálu“ po zistení výbušnej hrozby je principiálne rovnaký, bez ohľadu na to, či ide o UXO, IED alebo inú výbušnú hrozbu. V mnohých prípadoch nebude napr. po vizuálnom zistení UXO možné vylúčiť, že práve táto munícia netvorí časť IED a pod. Preto je potrebné sústrediť sa na všeobecné zásady a postupy.

Vzdelávanie a výcvik zameraný na dosiahnutie minimálnych požiadaviek by bolo možné zastrešiť témou „Činnosť v prostredí s výskytom výbušných hrozieb“, pozostávajúcej z teoretickej a praktickej časti. Jej obsahové zameranie by smerovalo k zabezpečeniu dosiahnutia minimálnych požiadaviek na „nekvalifikovaný“ personál OS SR v oblasti výbušných hrozieb (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Návrh obsahového zamerania témy

P.č.	Cvičenie	
	Názov	Obsah
1.	Výbušné hrozby – rozdelenie, indikátory a nebezpečné miesta.	Výbušné hrozby. Rozdelenie výbušných hrozieb. Typy výbušných hrozieb a ich indikátory. Spôsob ich používania nepriateľom.
2.	Výbušné hrozby – riziká a možnosti reakcie.	Možností reakcie na výbušné hrozby.
3.	Výbušné hrozby – taktické postupy.	Taktické postupy pri reakcii na výbušné hrozby. Označovanie, hlásenia.
4.	Reakcie na výbušné hrozby.	Nácvik reakcií pri podozrení na výskyt výbušnej hrozby.

Zdroj: Autori

ZÁVER

Personál OS SR by mal byť schopný, vzhľadom na súčasné operačné prostredie, pôsobiť v priestoroch, kde je výskyt výbušných hrozieb vysoko pravdepodobný. Predstavený nový návrh systematizácie výcviku „nekvalifikovaného“ personálu by mohol tú schopnosť posilniť a zároveň aj systematicky rozvíjať.

Rozvojom tejto schopnosti umožní, aby OS SR pri vedení operácií mohli zároveň zlepšiť efektívnosť:

- **Priamej prítomnosti** - pretože personál bude schopný pôsobiť aj v priestoroch, ktoré sú kontaminované výbušnými hrozbami.
- **Udržateľnosti** – personál bude schopný s nižšími stratami predĺžiť svoje pôsobenie priestore, čo ušetrí zdroje, ale zároveň umožní personálu „zžiť“ sa s priestorom.
- **Všestrannosti** – kde predpokladáme, že „nekvalifikovaný“ personál dokáže optimálne zhodnotiť vplyv výbušnej hrozby a prijať také opatrenia, aby pri každom podozrení na prítomnosť výbušnej hrozby nemusel byť nasadzovaný len „kvalifikovaný“ personál.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] MO SR. *Vojenská stratégia Slovenskej republiky (Návrh)*. Bratislava: MO SR, 2017. Dostupné online: <<https://www.mod.gov.sk/materialy-a-dokumenty/>>.
- [2] TVARUŠKA, Peter. 2019. *Využitie scenárov v procese spravodajských analýz*. In: *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2019: Zborník príspevkov z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2019. ISBN 978-80-8040-582-3, s. 511-523.
- [3] MO SR. *Návrh Dlhodobého plánu rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2030*. Bratislava: MO SR, 2017. Dostupné online: <<https://www.mod.gov.sk/materialy-a-dokumenty/>>.
- [4] HRNČIAR, Michal. 2017. *Spôsobilosti bojových jednotiek pozemných síl OS SR v operáciách proti povstaniu*. In: *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2017: Zborník príspevkov z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9, s. 165 - 172.
- [5] MUŠINKA, Miroslav. 2020. *Možnosti hodnotenia bezpečnostných hrozieb*. In: *Vojenské reflexie. Ročník 15 Číslo 1/2020*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R. Štefánika, 2020. ISSN ISSN 1336-9202, s. 82 - 98.
- [6] NATO. *AJP-01 Allied joint doctrine*. Brussels: NSO, 2017.
- [7] VARECHA, Jaroslav. 2020. *Hodnotenie parametrov bojového potenciálu a bojovej sily ozbrojených síl*. In: *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2020: Zborník príspevkov z 11. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2020. ISBN 978-80-8040-589-2, s. 507 - 513.



- [8] VePS OS SR. SPG-3-38/Žen. *Metodické pokyny pre činnosť veliteľov pozemných síl a ostatných jednotiek pri objavení nevybuchnutého výbušného materiálu (UXO) a iného nebezpečného výbušného materiálu (EO, IED)*. Trenčín: VePS, 2010.
- [9] GŠ OS SR. SPJ-3-7/Vševojsk. *Programy základných bojových zručností vojaka a malej skupiny (tímu) v rámci OS SR*. Bratislava: GŠ, 2009.

Jaroslav KOMPAN, mjr. Ing.

Katedra vojenskej taktiky a operačného umenia

Externý doktorand Katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš, SR

jaroslav.kompan@aos.sk

Ján JANČO, npor. Mgr.

Katedra vojenskej taktiky a operačného umenia

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš, SR

jan.janco@aos.sk



MODEL MOTIVUJÚCEHO PLÁNOVANIA V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ján MAREK

MODEL OF MOTIVATIONAL PLANNING IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract:

An adequate motivation program that can harmonize requirements with the organization's capabilities can help address the current difficult management position in the defense and home affairs departments. Given the importance of the state's strengths in guaranteeing the security of the Slovak Republic, it is necessary to develop a functional incentive program that can respond to current labor market challenges. The missing position in the power components of the state cannot be filled in the short term, it will be necessary to look for solutions to motivate young and educated people to work for the benefit of the Slovak Republic to guarantee its security.

Keywords: *Incentive program, organization, state forces.*

ÚVOD

Problematika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu patrí v celej svojej šírke ku kľúčovým oblastiam riadenia úspešných organizácií. Dopĺňa a syntetizuje ostatné oblasti riadenia organizácie, predstavuje potrebný dynamický prvok, ktorý zvyšuje efektivitu procesov ako aj celej organizácie. Jej zmysluplným a systematickým uplatňovaním je umožnené riadiacim pracovníkom ako aj zamestnancom neustále vytváranie novších a kvalitnejších činností. Ľudský potenciál možno vnímať ako jedinečnú, dynamickú a predovšetkým živú silu organizácie. Predstavuje široké spektrum schopností, vedomostí, predvídateľných i nepredvídateľných reakcií a spôsobov vnímania, prežívania a správania. [1]

Ak hovoríme o ľudských zdrojoch v organizácii, hovoríme o celom ľudskom potenciáli. Tvorí ho okrem štruktúry a počtu zamestnancov tiež vzdelanosť, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, kultúra, vnímanie spoločenských, sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod.

Silové zložky štátu dnes tvoria dôležité organizácie štátnej správy, ktoré sa svojou pôsobnosťou podieľajú na zabezpečení vnútornej aj vonkajšej bezpečnosti SR. Pokiaľ sa chcú v dnešnom turbulentnom svete (vysoká dynamika zmien, nestabilita a nepredvídateľnosť vývoja) úspešne rozvíjať a plniť rozmanité úlohy, ktoré im vyplývajú z ich poslania, mali by prostredníctvom motivácie zabezpečiť predovšetkým rozvoj tvorivosti, plánovitého

a inovatívneho myslenia svojich príslušníkov. Práve prostredníctvom motivácie dochádza k podnecovaniu tvorivosti ako hnacej sily a kľúčového faktora rozvoja osobných, profesionálnych ako aj spoločenských poznatkov, zručností, spôsobilostí a najmä kompetencií. [2]

Pri spracovaní článku sme použili metódu komparácie, ktorá má veľký význam pri objasňovaní procesov zmien, vývoja a dynamiky riešení motivácie príslušníkov OS SR. Okrem toho boli použité metódy analýzy a syntézy informácií, ktoré sa používajú vo všetkých etapách ako aj na všetkých stupňoch vedeckého bádania.

1 MODEL MOTIVUJÚCEHO PLÁNOVANIA

Adekvátny program motivovania môže pomôcť riešiť naplnenosť počtov zamestnancov z dlhodobého aj krátkodobého hľadiska. Pri výskume a diskusiách sme sa dozvedeli, že finančná odmena nie je vždy tým najdôležitejším motivačným faktorom a že meno organizácie, jej prestíž v spoločnosti sú taktiež veľmi dôležité. Bohužiaľ množstvo vysoko postavených štátnych úradníkov a politikov si túto skutočnosť a jej význam pre úspešné pôsobenie silových zložiek štátu ešte stále neuvedomili **V navrhovanom modeli motivujúceho plánovania sme vymedzili úlohy rozvoja ľudského potenciálu do dvoch okruhov takto:**

1. **Zabezpečenie personálu** (Staffing), ktoré obsahuje: plánovanie ľudských zdrojov, nábor a výber zamestnancov, prijímanie a adaptácia zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov, personálnu evidenciu a personálny controlling.
2. **Riadenie personálu** (Leading), ktoré obsahuje: motiváciu, hodnotenie, odmeňovanie a komunikáciu so zamestnancami. [3].

Uvedené aktivity sú zamerané na kompetencie riadiacich pracovníkov v procese riadenia a motivovania podriadených zamestnancov k tvorivému plneniu svojich úloh. Napriek prísnej hierarchii personálu v silových zložkách štátu bude nutné aj tu pružne reagovať na moderné trendy v našej spoločnosti. Spôsob komunikácie, motivovania, odmeňovania sa javia ako kľúčové pre mladých, ale aj pre skúsenejších zamestnancov. Odhodlanie k požadovanému fungovaniu v silových zložkách štátu je potrebné budovať novými a v niektorých prípadoch adaptovanými prostriedkami pre zabezpečenie a riadenie personálu. V mnohých vyspelých organizáciách sa osvedčili a praktickými skúsenosťami sa preverili prostriedky, ktoré pozostávali z prvkov „Staffing“ a „Leading“, ktoré sú taktiež základom nášho modelu (Obrázok 1).



Obrázok 1 Model motivujúceho plánovania
 Zdroj: vlastné spracovanie.

2 ZABEZPEČENIE PERSONÁLU

Staffing zahŕňa celý proces zabezpečenia personálu. **Plánovanie** ľudských zdrojov je potrebné k naplneniu budúcich potrieb silových zložiek štátu, tak aby mali zabezpečený kvantitatívny (počet) aj kvalitatívny (kvalita) rozmer personálu. Proces plánovania ľudského potenciálu je charakterizovaný predikciou nových požiadaviek na personál, ktorý zahrňuje skúsenosti, zručnosti, vedomosti a ich efektívne využívanie v prospech silových zložiek štátu. [4] Rozmer plánovania ľudského kapitálu v sebe zahŕňa nielen kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku, ale aj stránku časovú v podobe schopnosti predikcie budúcnosti. Na základe uvedeného možno konštatovať, že podmienkou naplnenia budúcej potreby silových zložiek štátu v oblasti ľudských zdrojov, ktoré budú oplývať dostatočným intelektuálnym kapitálom a charakterovými vlastnosťami, je správna predikcia budúcnosti. Proces plánovania ľudského kapitálu v sebe zahŕňa vykonanie systémovej analýzy s dôrazom na získavanie informácií

o aktuálnom stave na trhu práce a následnom vyrovnaní diferencii medzi potrebou silových zložiek štátu a ponukou ľudského kapitálu (*vnútornou* v rámci rezortov a *vonkajšou* trh práce).

Na uvedenú analýzu sa využívajú zaužívané metódy a formy, ktoré sú zamerané na mapovanie vnútorného a vonkajšieho trhu práce. Jedným z činiteľov, ktorý priamo vplýva na riadenie ľudského kapitálu, je systematická štruktúra pracovných miest. Potrebné údaje o štruktúre pracovných miest v silových zložkách štátu získame za pomoci analýzy práce. S využitím analýzy práce získame a vyhodnotíme aktuálne informácie o pracovných miestach, ktoré už existujú, alebo ktoré navrhujeme vytvoriť. V štádiu plánovania je analýza práce nezastupiteľným procesom, ktorý poskytuje dôležité informácie pre výber, vzdelávanie zamestnancov silových zložiek štátu a možné spracovanie funkčného motivačného programu.

Hlavným cieľom **získavania zamestnancov** je efektívne prezentovanie pracovných síl a voľných pracovných príležitostí internému i externému trhu za účelom vyvolať záujem alebo upútať zodpovedajúcich záujemcov o službu v silových zložkách štátu. Dôležitou súčasťou získavania zamestnancov je proces náboru a výberu, ktorý v sebe zahŕňa analýzu pracovných miest. Nábor a výber pozostáva z identifikácie potreby získavania zamestnancov, identifikácie zdrojov získavania zamestnancov, zhromažďovania informácií o pracovnom mieste, voľby vhodných metód náboru, voľby dokumentov požadovaných od uchádzačov, formulovania ponuky zamestnávateľa, uverejnenia ponuky vo vybratých médiách a predbežného výberu a zhodnotenia efektívnosti procesu náboru. Nábor je prípravnou etapou pred výberom. Úlohou výberu je zabezpečiť záujemcu o službu v silových zložkách štátu, ktorý spĺňa predpoklady ako je vzdelanie, zdravotný stav, morálna bezúhonnosť, psychologická kondícia, fyzický stav. Na základe získania informácií o záujemcovi o službu v silových zložkách štátu v podobe testov, preskúšaní, vyšetrení a pohovoru je personálnymi pracovníkmi zaujaté stanovisko o prijatí (vonkajší personálny zdroj) alebo preorientovaní (vnútorný personálny zdroj). Dôležitou časťou výberu je personálna anamnéza, ktorá v sebe zahŕňa voľbu metódy výberu, realizáciu výberu, sumarizáciu výsledkov, vydanie rozhodnutia o výbere, informovanie uchádzačov a záverečné zhodnotenie. [5]

Zo strany novoprijatého zamestnanca silových zložiek štátu sú procesy **prijímania a adaptácia** významným krokom. Zahŕňajú v sebe úkony procesu adaptácie na nové pracovné miesto, vrátane získania informácií o právach a povinnostiach a umiestnenie na novú pracovnú pozíciu. Úlohou prijímania a adaptácie je zoznámenie zamestnanca s opisom funkčnej náplne, s kultúrou organizácie a snaha o čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnanca na novú pozíciu, tak aby bol funkčným príslušníkom organizácie. Uvedené procesné činnosti v sebe zahŕňajú administratívnu, organizačnú, sociálnu a vzdelávaciu stránku procesu adaptácie. Adaptačný proces sa zameriava hlavne na formálnu (nevyhnutné pracovné úkony) a neformálnu (sociálna adaptácia) rovinu. [6]

Pre kvalitu pripravenosti ľudského kapitálu v organizácii je dôležité **vzdelávanie a rozvoj** zamestnancov. Zaoberá sa rozvojom osobnostnej a vedomostnej stránky zamestnanca a tým prispieva k jeho motivácii pracovať požadovaným spôsobom. Celý proces



vzdelávania a rozvoja zamestnancov je úzko prepojený s poslaním, cieľmi a víziami silových zložiek štátu. Proces zahŕňa identifikáciu a analýzu potrieb silových zložiek štátu, kde sú definované metódy, obsah a metodiku vzdelávania, zdrojové zabezpečenie a organizácia, ktorá bude vzdelávanie zabezpečovať. Pre napredovanie silových zložiek štátu je nevyhnutné organizovať rozvoj kariéry jednak riadiacich pracovníkov ale aj zamestnancov. Kariérny rozvoj je premyslený proces, ktorý v sebe zahŕňa synergický efekt pre naplnenia potrieb organizácie (v podobe vzdelaných a pripravených zamestnancov) a taktiež pre naplnenie individuálnych potrieb zamestnanca (osobný rozvoj). [7]

Úlohou **rozmiešňovania** je zaradiť zamestnanca na pozíciu, ktorá je v súlade s jeho zručnosťami, vedomosťami a schopnosťami a zabezpečí bezproblémové plnenie funkčných povinností. Je to neustály proces zladovania ľudských zdrojov silových zložiek štátu s organizačnou štruktúrou a pracovnými miestami tak, aby nastalo stotožnenie zamestnancov s cieľmi organizácie. Rozmieštnie v sebe zahŕňa aj prevedenie zamestnanca na inú prácu, povýšenie zamestnanca a úvodné umiestnenie zamestnanca. Spoľahlivý personálny a informačný systém vytvára predpoklad pre správne fungovanie rozmiešňovania zamestnancov, zároveň podáva zamestnávateľovi prehľad o jeho hodnotení, vzdelaní a pracovných výkonoch. Na základe uvedeného sú vypracované inventáre schopností a zamestnanci sú zaradovaní na pozície v súlade s ich schopnosťami.

Uvoľňovanie zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou personálnej práce a je vymedzené pracovno-právnymi predpismi upravujúcimi službu príslušníkov silových zložiek štátu a s tým súvisiacimi predpismi. Služobný pomer možno skončiť len zákonom vymedzeným spôsobom. Služobný pomer sa končí aj smrťou. Príčiny pre ukončenie služobného pomeru môžu mať rôzny charakter. Z toho dôvodu sa silové zložky štátu správajú ku svojim príslušníkom rôznym spôsobom, iný spôsob je uplatňovaný pri hrubom porušení pracovných povinností a iný v prípade organizačných zmien. Každý prípad je individuálny a rieši sa v súlade s pracovno-právnymi predpismi. [8]

Úlohou **personálnej evidencie** je spravovanie údajov personálnej bázy, ktorá je tvorená údajmi o všetkých zamestnancoch organizácie a údajmi o pracovných miestach v organizácii. Personálna evidencia obsahuje informácie o osobách, vzdelaní, financiách, sociálnej a zdravotnej starostlivosti, vzdelaní vrátane plánu kariéry zamestnanca. Okrem osobných údajov obsahuje personálna evidencia údaje o všetkých pracovných miestach v organizácii. [9]

Sledovaním nákladov a meraním efektivity procesov v časovom horizonte sa zaoberá systém riadenia ľudských zdrojov. Na tento proces je využívaný **personálny controlling**. Jeho úlohou je sledovanie a analyzovanie vybraných personálnych ukazovateľov s cieľom zistiť aktuálny stav riadenia ľudských zdrojov organizácie. S využitím uvedeného procesu sa šanca uspieť na trhu práce pre organizáciu zvyšuje. Pre efektívne sledovanie jednotlivých procesov práce s ľudskými zdrojmi je potrebné mať neustále relevantné podklady. Niektoré procesy sa sledujú s využitím štatistických ukazovateľov, niektoré iba za pomoci časového



porovnania predmetných trendov. Mnohé procesy je však možno posúdiť iba pomocou expertného odhadu, názorov, z hľadiska spokojnosti riadiacich pracovníkov alebo personálnych odborníkov resp. zamestnancov, čiže „intuitívne“. Medzi sledovateľné činnosti patria účinok plánovania ľudských zdrojov, účinok náboru a výberu zamestnancov, účinok motivovania zamestnancov a riadiacich pracovníkov, účinok výkonu zamestnanca i riadiaceho pracovníka, meranie fluktuácie a účinok systému riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Sledovanie niektorých procesov je z hľadiska efektivity nemožné, pretože sú špecifické a podliehajú stupňu ochrany. [10]

3 RIADENIE PERSONÁLU

Leading zahŕňa proces riadenia personálu. Motivačné programy sú v súčasnej dobe významnými nástrojmi organizácie pri regulovaní pracovného výkonu zamestnancov. Svojou obsahovou náplňou a vhodnou realizáciou výrazne prispievajú k úspešnosti organizácie na pracovnom trhu.

Pri **motivovaní** zohráva významnú úlohu množstvo vzájomne na sebe závislých faktorov. Manažér môže pri výkone svojej riadiacej pozície využívať motivačné nástroje, ktoré mu umožňujú pozitívne ovplyvňovať rozvoj ľudského kapitálu u podriadených zamestnancov. Je to jednak pochvala, spravodlivé odmeňovanie, spätná väzba voči zamestnancom, ale aj vhodné vymedzenie pracovnej náplne, stanovovanie reálnych a realizovateľných cieľov, poskytovanie primeranej právomoci a zodpovednosti, uplatňovanie participácie zamestnancov, vybavenosť vhodnou technikou, uplatňovanie vhodného štýlu riadenia, korektnosť konania zo strany nadriadeného pracovníka i organizácie, zapájanie zamestnancov k riešeniu vzniknutých úloh organizácie, poskytovanie požadovaných informácií, uplatňovanie spravodlivej stratégie sociálnych výhod a benefitov organizáciou, možnosť kariérneho postupu a osobného rozvoja, kolegiálne vzťahy na pracovisku, meno organizácie atď. [11]

Jednou zo základných kompetencií manažéra je **hodnotenie** zamestnancov silových zložiek štátu. Dá sa povedať, že proces hodnotenia je procesom neustáleho získavania informácií o zamestnancoch, ktorý v sebe zahŕňa informácie o plnení funkčných povinností aj osobnostnú stránku hodnoteného. Formy, funkcie a subjekty hodnotiaceho procesu sú v rámci hodnotenia zamestnancov najpodstatnejšie oblasti. V procese hodnotenia sa posudzuje zamestnanec v komplexnosti s dôrazom na výkon funkčnej náplne, morálne a vôľové vlastnosti, snahu o zvýšenie intelektuálneho kapitálu a osobnostné vlastnosti. Najčastejšou metódou, ktorá sa využíva pre vykonanie hodnotenia je spätná väzba, kde manažér informuje zamestnanca o pozitívach aj negatívach pri plnení funkčných povinností s cieľom nasmerovať a pozitívne ovplyvniť jeho pracovný výkon. [12]

V motivačnom procese má **odmeňovanie** zamestnancov svoje nezastupiteľné miesto. Systém odmeňovania v sebe zahŕňa finančné aj nefinančné zložky. Finančné odmeňovanie v sebe zahŕňa mzdu, peňažité odmeny, preplatenie nárokových čiastok, znížené daňové



zaťaženie atď. Nefinančné odmeňovanie v sebe zahŕňa celý rad sociálnych výhod, pochvál, mimoriadnych povýšení atď. Systém odmeňovania by mal sledovať napĺňanie zvýšenia produktivity práce, získavania kvalifikovaných zamestnancov, udržanie si súčasných zamestnancov, zabezpečenie internej a externej rovnováhy a odmeňovania žiaduceho správania. Adekvátny systém odmeňovania pozostáva z etáp, ktoré sú nevyhnutné pri jeho spracovaní. S pomocou hodnotiacich metód poradia, klasifikácie, porovnávania a bodovania sa vykoná ohodnotenie práce. Na to aký druh hodnotiacej metódy zvolíme má vplyv viacero faktorov. Na základe vykonaného hodnotenia sa stanovujú zamestnanecké výhody, z ktorých sa potom stanovujú finančné ohodnotenie zamestnancov. [13]

Aj pri odmeňovaní sa javí ako veľmi dôležitá časť manažérskej práce správne zvolená **komunikácia**. Často dochádza k problémom v oblasti interpretácie informácií vo vzťahu k odmeňovaniu zamestnancov. Pri komunikácii dochádza k bariéram, ktoré majú za následok nepochopenie základných cieľov odmeňovania v organizácii. Hlavne sa to týka zatajovania alebo obmedzovania prístupu ku informáciám, predčasné vyvodzovanie záverov, manipulácia s informáciami, vrátane postojov zamestnancov, ktoré nie sú v súlade s politikou organizácie. Vhodná komunikačná politika v silových zložkách štátu umožní predchádzať nedorozumeniam a prekážkam a následne zabezpečí pozitívnu klímu v organizácii. [14]

ZÁVER

Motivovanie ľudí je jednou z najzložitejších a najnáročnejších zručností riadiaceho pracovníka. Motivovanie riadiaceho pracovníka, ale aj každého zamestnanca je veľmi individuálna činnosť. Každý človek je motivovaný alebo demotivovaný niečím iným. Individuálne rozdiely medzi ľuďmi vytvárajú pre účinné motivovanie ťažšie podmienky a to hneď v dvoch vzájomne previazaných rovinách. Prvou rovinou sú individuálne osobnostné rozdiely jednotlivých zamestnancov, ktorých sa personálni pracovníci organizácie a riadiaci pracovníci usilujú motivovať k požadovanému správaniu. Výsledok môže byť rozdielny - motivovanie nedosiahne vždy a za každých okolností úplnú zmenu alebo sa objaví obrovský nárast pracovného výkonu. Druhá rovina predstavuje individuálne osobnostné rozdiely jednotlivých riadiacich pracovníkov, ktorí v rámci svojej riadiacej kompetencie motivujú svojich podriadených zamestnancov. [15]

Motivácia človeka sa mení v súvislosti s časom. Tak, ako prebiehajú a menia sa životné obdobia, resp. ako prebieha životno-pracovný cyklus každého človeka, tak dochádza ku zmenám túžob, cieľov, potrieb a aspirácií. To, čo bolo pre jednotlivca motivačné doteraz, môže v blízkej či vzdialenej budúcnosti pôsobiť až demotivačne. Keďže motivácia človeka je vysoko individuálna a mení sa s prebiehajúcim časom, je pre každého riadiaceho pracovníka veľmi náročné neustále prehodnocovať ním uplatňované motivačné nástroje. [16]

Výsledky výskumu dokázali nutnosť a dôležitosť rozvoja riadenia ľudského potenciálu, kde sa ako najdôležitejší javí adekvátny prístup k získavaniu, analyzovaniu a následnému predkladaniu dát formou správ, opatrení, smerníc a koncepcií, ktoré informujú vedenie



silových zložiek štátu o tom, ako v oblasti manažmentu ľudských zdrojov ľudí a vedenia ľudí prebieha operatívne rozhodovanie na jednotlivých úrovniach.

Na základe objektívnych informácií a poznatkov je potrebné v pravidelných intervaloch analyzovať stav v riadení ľudského kapitálu v krátkodobom aj dlhodobom horizonte a prijímať účinné opatrenia k napĺňaniu strategickú vízie silových zložiek štátu aj v personálnom riadení a každodennej práci s ľudským potenciálom. Konkrétne to znamená, s využitím modelu motivačného plánovania, spracovať v silových zložkách štátu motivačný program, ktorý bude reagovať na individuálne potreby aj na potreby organizácie a ktorý sa bude pravidelne aktualizovať s dôrazom na vývoj pracovného trhu v Slovenskej republike.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. AXSON, D.: *Best practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions*. 2. vyd. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2007. 288 s. ISBN 0-470-00857-1.
2. BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J.: *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018, 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
3. RUSKO, M. [Ed.]: *Integrovaná bezpečnosť*. - Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej 18.septembra 2015 v Rajeckej doline, 1. vyd., Edícia ESE-22, ISBN 978-80-89753-04-8.
4. MAREK, J.: *Plánovanie ľudského potencionálu = Planning of human potential [electronic]* In: *Vojenské reflexie [electronic]*. Roč. 13, č. 2 2018, s. 91-97. ISSN 1336-9202.
5. BLÁŠKOVÁ, M.: *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilinská univerzita v Žiline, 2003, 167 s., ISBN 80-8070-034-6.
6. ARMSTRONG, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition. London. Kogan Page, ltd. 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4.
7. HITKA, M.: *Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP*. Monografia, TU Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1331-1.
8. PETRUFOVÁ, M., BELAN, L.: *Aktuálne trendy v manažmente v 21. storočí a rozvoj ľudských zdrojov [Current trends in management in the 21st century and human resources development]*. In: *Manažment - teória, výučba a prax [elektronický zdroj] : zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie*. Liptovský Mikuláš : AOS gen. M. R. Štefánika, 2013. s. 297-305., ISBN 978-80-8040-477-2. - CD-ROM.
9. IVANČÍK, R. *Alokačná a technická efektívnosť financovania obrany v Slovenskej republike*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2012. 146 s., ISBN 978-80-8040-444-4.
10. HARRIS, H. – BREWSTER, CH. – SPARROW, P.: *International Human Resource Management*. 1. vyd. London : CIPD, 2003. 232 s., ISBN 0-85292- 983-8.
11. ARMSTRONG, M. - STEPHENS,T.: *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.



12. VETRÁKOVÁ, M. a kol.: *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica. Univerzita Mateja Bela. 2007, 192 s., ISBN 978-80-8083-537-8.
13. ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
14. MARCHINGTON, M. – WILKINSON, A.: *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. 3. vyd. London: CIPD, 2005. 496 s., ISBN 1-84398-062-2.
15. BEER, M. a kol.: *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. London: Routledge, 1999, 1296 s. ISBN 978- 0-415-19336-8.
16. LARSEN, H. – MAYRHOFFER, W.: *Managing Human Resource in Europe: A Thematic Approach (Global HRM)*. 1. vyd. London: Routledge, 2006. 304 s., ISBN 0-415-35101-4.

Ján MAREK, plk. gšt. v.z. Ing. PhD., MBA
Odborný asistent,
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika,
Demänová 393, 03106, Liptovský Mikuláš 6,
jan.marek@aos.sk



LÍDERSTVO VO VOJENSKOM VZDELÁVANÍ

Petra MARTAUS

LEADERSHIP IN MILITARY EDUCATION

Abstract:

Main goal of this article are leadership competencies of professional military personnel. The term management is defined as the influence of leaders on their subordinates and other employees in order to achieve organizational and group goals. The concept of leadership competence is defined as a set of knowledge, skills and attitude needed to carry out the complex functions and roles of officials, which can be classified as systemic and interpersonal competencies. The problem of leadership is specific, because of many characteristics and concepts of the system itself. Precisely because of the extraordinary importance of the topic, as well as the fact that the topic is always interesting and actual, it was scientifically and professionally justified to pay attention to the study of the phenomenon of building the competencies of leaders in military educational system. Change has become the way of life of every organization today, even in the military. Today, the defense system requires new knowledge, skills and attitudes from its employees, who will support them in carrying out complex tasks and roles.

Keywords: *leadership, military, toxic leader, educational system*

ÚVOD

Podľa Jeffreyho LaMoea sa lídri nerodia, ale stávajú. Organizáciám odporúča implementovať vojenský systém na rozvoj lídrov. Líderský výcvik začína dňom, keď sa vojak prihlási na vojenskú službu. Vodcovský výcvik podľa neho zlepšuje vodcovské schopnosti vojakov, a to tak, aby mohli efektívne viesť ostatných.

Je to súčasť rozvoja vodcovských schopností, ktorá zahŕňa neustále, zámerné a postupné formovanie vojakov na sebedomých a kvalifikovaných vodcov, ktorí môžu robiť rozhodné kroky. Takýto proces prebieha v súlade s vojenskými hodnotami. Vynaloženie úsilia na výcvik nám umožní rozvíjať naše vodcovské schopnosti a vlastnosti.¹

1 ČO JE LÍDERSTVO?

Pre úspech každej armády je prvoradé vedenie. Vedúci činitelia nielen rozhodujú o živote a smrti, ale priamo riadia klímu a kvalitu života svojich podriadených. Aká je však skutočná definícia vodcovstva? Field manuál 6-22 „Leader development“ definuje vedenie ako „proces ovplyvňovania ľudí poskytovaním účelu, smerovania a motivácie na splnenie

¹ Dostupné na internete: Duties of an Executive Officer in the Marine Infantry (chron.com)



poslania a zlepšenie organizácie“.²

2 PREČO JE LÍDERSTVO V ARMÁDE DÔLEŽITÉ?

Dobrého lídra, resp. vodcu budú vojaci nasledovať kdekofvek a za akýchkoľvek bojových podmienok. Aj keď o výsledkoch bojov rozhoduje veľa faktorov, vodcovstvo je často najdôležitejšie. Vojenská história poskytuje nespočetné množstvo príkladov bojov, ktoré boli vyhraté alebo prehraté kvôli vedeniu. V časoch mieru môžeme nájsť aj príklady toho, ako výnimočné vedenie a vízia pripravili našu armádu na prispôsobenie sa v časoch vojny. Štúdium vojenského líderstva nám umožňuje skúmať charakter predchádzajúcich lídrov, rozvíjať náš intelekt, rozvíjať sa, ale aj ostatných a viesť naše organizácie k dosahovaniu výsledkov v oblasti výcviku a v boji. Skrátka, skúsenosti iných nám môžu pomôcť rozvinúť náš vlastný idealizovaný pohľad na líderské schopnosti v boji.

Vojenské vedenie zahŕňa prijímanie kritických rozhodnutí, často vo vysokonáročných situáciách s následnými rizikami. Efektívni vojenský lídri kladú správne otázky a myslia strategicky pri prijímaní informovaných záverov, na základe ktorých môžu konať. Vojenský lídri tiež budujú a motivujú tímy. Táto zodpovednosť zahŕňa starostlivosť o ich blahobyt, rozvoj individuálnych talentov, uznávanie úspechov pri vytváraní jednotného tímu, ktorý si je istý, že bude môcť plniť pridelené misie. Ak majú lídri dostať svoj cieľ a nastaviť smerovanie jednotiek, ktoré majú pred sebou intenzívne výzvy, musia mať neodraditeľnú snahu dosiahnuť pozoruhodné ciele. Vo vojenskom a inom sektore môžu ambície posúvať misie alebo projekty vpred. Ak je to vyvážené s integritou, ambície posúvajú jednotlivcov a tímy k ich najväčšiemu potenciálu.

Vojenský vodcovia tiež musia mať húževnatosť zmiernenú pružnosťou. Nájsť riešenie mätúceho problému alebo dosiahnuť zdanlivo nemožnú úlohu si často vyžaduje nezdolnú vôľu pokračovať a hľadať odpovede na chýbajúce alebo skryté kúsky. Túto húževnatosť musí sprevádzať flexibilné myslenie a schopnosť prekonfigurovať prístup, skôr ako sa usilovne držať toho, že nefunguje.

2.1 ZÁKLADNÉ PRINCÍPY LÍDERSTVA

Ako uvádza kpt. Ron Roberts³ vo svojich troch článkoch, snaží sa analyzovať dvanásť základných princípov vodcovstva, ako aj niekoľko vzdelávacích a inšpiratívnych historických príkladov. Skúsení vodcovia by už mali tieto princípy praktizovať. Sériu začína preskúmaním prvých štyroch vodcovských princípov - vedenie spredu, sebadôvera vs. egoizmus, morálna odvaha a fyzická odvaha.

² U.S. Army, *Leader Development*, FM 6-22 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, June 30, 2015), chap. 1, pp. 3, http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf

³ ROBERTS, Ron. Twelve principles of modern military leadership (online). NCO Journal. May 2018. Dostupné na internete: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/May/12-Principles-Part1/>



Ďalšími vodcovskými princípmi sú tímová práca, fitnes a energia, agresivita a smelosť a starostlivosť o vašich vojakov. Dodržiavaním týchto zásad môžu vodcovia viesť svoje jednotky z frontu a vytvárať a podporovať súdržnosť jednotiek. Výcvik a starostlivosť o vojakov vedie jednotky k úspechu. Podľa Roberta je nevyhnutné pamätať na to, že v tíme nie je žiadne „ja“ a dokonca aj tí najznámejší vodcovia v histórii na to, aby dosiahli vytýčené ciele, potrebovali podporiť tímovú prácu a súdržnosť jednotiek.

Konflikty a neúspechy umožňujú vodcom rozvíjať schopnosti a vlastnosti, ktoré zohrávajú zásadnú úlohu v ich budúcom vedení. Minulí generáli ako George Patton, ktorý trpel dyslexiou, a Douglas MacArthur, ktorého prihláška do West Pointu bola dvakrát zamietnutá⁴, pripomínajú dnešným vojenským lídrom, že čelenie výzvam je súčasťou vodcovstva a nebráni ich schopnosti viesť. Ako povedal generál Dennis J. Reimer, náčelník štábu armády v rokoch 1995 až 1999, „úlohou vodcu je premeniť výzvy na príležitosti.“⁵ Ideálny poddôstojník a dôstojník armády má podľa Roberta bystrý intelekt, dobrú fyzickú kondíciu, profesionálne schopnosti, vysoký morálny kredit a je vzorom. Je schopný konať rázne, v intenciách a záujmoch organizácie.⁶

3 LÍDERSTVO V AMERICKOM VOJESKOM VZDELÁVACOM SYSTÉME

Kariérni vojenský dôstojníci a poddôstojníci ozbrojených síl Spojených štátov amerických požívajú výhody postupného, pravidelne plánovaného obdobia odborného vzdelávania. Vojenský vodcovia sa vracajú na plný úväzok do „školskej budovy“ každé tri až päť rokov počas dvadsaťdvaročnej kariéry. Každá z týchto pobytových vzdelávacích skúseností trvá dva mesiace až rok alebo dlhšie. Ak sú tieto kurzy spojené s pokročilým občianskym vzdelávaním, samoštúdiom a učením sa na pracovisku, poskytujú dôstojníkovi alebo poddôstojníkovi teoretické a praktické vedomosti potrebné pre zvyšovanie zložitosti a rozsahu pri postupe v hodnosti. Kvôli stručnosti tu ako príklad uvediem dôstojnícke U.S. Army's Officer Professional Military Education (OPME) a poddôstojnícky vzdelávací systém, tzv. Noncommissioned Officers Education System (NCOES).

Profesionálne vojenské vzdelávanie sa zameriava na vodcovstvo, teóriu a postupy riadenia, vojenskú históriu a operačnú doktrínu, politiku národnej obrany, plánovanie a rozhodovanie, právne zodpovednosti a profesionálnu etiku. Akademické hodnotenia sú primárne zamerané na výkon a pre každú úlohu sú predpísané kritériá a podmienky učenia. Poskytuje sa častá neformálna spätná väzba a pravidelné podrobné hodnotenie výkonu. Dôraz sa kladie na zvýšenie schopnosti efektívne fungovať ako líder, ale aj ako člen tímu.

⁴ James, D. Clayton, *The Years of MacArthur*, vol. 1 (Boston: Houghton Mifflin, 1970) 62-66.

⁵ U.S. Army, *Army Leadership*, FM 6-22 (FM 22-100) (Washington, D.C.: Government Printing Office, October 12, 2006) chapter 10, page 1, <https://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

⁶ ROBERTS, Ron. Twelve principles of modern military leadership (online). NCO Journal. May 2018. Dostupné na internete:

<https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/June/12-Principles-Part3/>



U väčšiny dôstojníkov sa odborné vzdelávanie začína fázou pred uvedením do služby, ktorá sa ukončuje na jednej z vojenských akadémií (U.S. Military Academy, Naval Academy, Air Force Academy, or Coast Guard Academy) alebo prostredníctvom Reserve Officers Training Corps (ROTC), teda programu na participujúcej vysokej škole alebo univerzite. Tieto vzdelávacie programy pripravujú mladých mužov a ženy na prevzatie zodpovednosti za nižších dôstojníkov v aktívnej službe, v zálohe alebo v jednotkách Národnej gardy.⁷ Je dôležité spomenúť, že každá škola, či program má vybudovaný vlastný systém a postupnosť kurzov s celkovým zameraním na líderstvo a manažment.

3.1 Toxické líderstvo vo vojenstve

Ako naznačuje Anthony L. Hinen z University of South Florida, vo vojenských organizáciách sú schopnosti ako kreativita, komunikácia a inovácie potlačované práve z dôvodu toxického líderstva. Táto podmnožina štúdií líderstva sa točí okolo štýlov líderstva, ktoré otrávia zamestnanca, organizáciu alebo oboje. Hinen charakterizoval toxického lídra nasledovne:

1. Toxický líder je narcistický mocou posadnutý megaloman extrémne zameraný na seba;
2. Toxickému lídrovi je umožnené pracovať, pretože jeho nadriadení často o správaní toxického lídra nevedia, prípadne mu v takomto správaní umožnia pokračovať;
3. Nasledovníci nie sú schopní alebo ochotní toxického lídra konfrontovať alebo ho nahlásiť;⁸

Odborníci identifikovali množstvo charakteristík, ktoré možno toxickým lídrom pripísať. Aj keď sú všetko tieto charakteristiky významné, rozdeľujú sa na menej závažné až po závažné. Mnohé z týchto opisov sa prekrývajú a hoci môže byť náročné určiť medzi nimi rozdiel, predstavujú smerodajný pohľad na fenomén, ktorý slúži ako východiskový bod pre štúdium. Vo väčšine prípadov toxický vodca nevykazuje len jeden znak, ale kombináciu znakov. Čím viac týchto znakov vodca vykazuje, tým toxickejší je. Mnoho autorov vysvetľuje tieto nepriaznivé črty z hľadiska hierarchie potrieb psychológa Abrahama Maslowa.⁹

Maslow kategorizoval ľudské potreby do päťstupňovej pyramídy a navrhol, aby sa ľudia pohybovali smerom hore, ak majú uspokojené potreby na konkrétnej úrovni. Úrovne začínajú základnými fyziologickými potrebami, ktoré tvoria základ a potom stúpajú cez potreby ako sú bezpečie, láska a spolupatričnosť, úcta a napokon seberealizácia. Kým nebudú na akejkolvek úrovni splnené potreby, nemôže jednotlivec postúpiť na ďalšiu

⁷ Dostupné na internete: Military Professional Education System - Officers, Staff, Army, and Attend - StateUniversity.com

⁸ Anthony L. Hinen. Toxic Leadership In The Military. Muma Business Review. Vol. 4 No. 5. June 2020. Dostupné na internete: (PDF) Toxic Leadership in the Military (researchgate.net)

⁹ LIPMAN-BLUMEN, Jean. Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them . New York, NY: Oxford University Press, September 2004. p. 116.



úroveň. Zatiaľ čo „dôveryhodní vodcovia“ zvyčajne fungujú sa úrovni štyri alebo päť¹⁰, deštruktívni vodcovia sa stále zaoberajú uspokojovaním svojich bezpečnostných potrieb na druhej úrovni alebo prípadne potrebami lásky a spolupatričnosti na tretej úrovni. Ich správanie často naznačuje, že na štvrtej úrovni nezačali riešiť svoje potreby v oblasti úcty, čo má za následok mnoho negatívnych osobnostných vlastností.

4 VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA VOJENSKÉHO PERSONÁLU NA SLOVESNKU

Vzdelávanie a príprava vojenského personálu predstavujú kontinuálny výkon vzdelávacích a výcvikových aktivít prebiehajúcich od okamihu vstupu občana do štátnej služby profesionálneho vojaka až po jeho rekvalifikáciu pri prechode na civilný trh práce. Nestačí však len formovať ich telesnú zdatnosť, je potrebné formovať i ich psychickú odolnosť, mravnú, intelektuálnu a kultúrnu vyspelosť.

Vzdelávanie a príprava dôstojníkov sa vykonáva v Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši v akreditovaných študijných programoch vysokoškolského štúdia vo všetkých troch stupňoch vysokoškolského vzdelania. Na pokrytie personálnych potrieb ozbrojených síl SR sa využíva aj spolupráca s inými vysokými školami. Pre pokrytie potrieb ostatných vojenských odborností a špecializácií v hodnotnom zbore dôstojníkov sa využíva systém prípravy formou Dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl.

Príprava mužstva a poddôstojníkov sa vykonáva formou kurzov na výkon funkcie a kurzov na vojenskú hodnosť v Základni výcviku a mobilizačného dopĺňovania v Martine a v ďalších rezortných i mimorezortných vzdelávacích a výcvikových zariadeniach. Vzdelávacie a výcvikové zariadenia v pôsobnosti ministerstva obrany pri príprave vojenského personálu poskytujú a zabezpečujú základné vojenské vzdelávanie a individuálny výcvik, ďalšie vzdelávanie, jazykové vzdelávanie, špecializačné štúdium, certifikačnú prípravu a súčasne udržiavaciu a zdokonaľovaciu prípravu vo vojenských odbornostiach a ich špecializáciách so zameraním na získanie potrebných odborných vedomostí, zručností, schopností a spôsobilostí.

Dnes už je jasné, že zmeny sú potrebné aj v tejto oblasti. Medzi základné piliere v oblasti vzdelávania a prípravy vojenského personálu patrí pokračovať a rozvíjať vzdelávanie poddôstojníkov a dôstojníkov v domácich, ale aj zahraničných inštitúciách v nedostatkových vojenských odbornostiach, prijatie systémových opatrení týkajúcich sa obmeny pedagogického personálu Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, či príprava štúdií realizovateľnosti vojenského programu formou maturitného a pomaturitného štúdia.

¹⁰ Whicker, Marcia Lynn. *Toxic Leaders*. Westport, CT: Quorum Books, 1996, p. 32.



ZÁVER

V rámci môjho výmenného programu v USA financovaného americkou vládou som mala možnosť navštíviť tri vojenské vysoké školy, a to National Defense Academy, Naval Academy a Air Forces Academy. Na ich vzdelávaní ma zaujala predovšetkým skutočnosť, akú veľkú pozornosť venuje ich vojenský edukačný systém práve líderstvu.

Prišla doba, kedy má armáda možnosť a príležitosť prehodnotiť vzťah medzi tradičným vzdelávaním v školách a rôznymi postupmi ďalšieho vzdelávania. Tréning vojenského líderstva je dôležitý predovšetkým pre vojakov, ktorí chcú svoju vojenskú kariéru pretaviť do vyšších hodností. Tento tréning by im v rámci ich funkcie umožnil prevziať viac zodpovednosti, ktorá s touto funkciou súvisí. Vzdelávanie lídrov zlepšuje ich vodcovské schopnosti, aby mohli efektívne viesť ostatných. Práve deficit líderstva v edukačnom systéme totiž môže v praxi spôsobovať frustráciu a demotiváciu spôsobenú chabým vedením a velením, čo sa môže odzrkadliť v kratšom zotrvaní v štátnej službe.

Netvrdím, že je v danom prípade nutné zriadiť fakultu vojenského leadershipu podľa vzoru Univerzity obrany v Brne, no minimálne by stálo za zváženie, ako čo najefektívnejšie pretaviť líderstvo do vojenského vzdelávacieho systému, či už formou kurzov alebo praktických cvičení.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. CLAYTON, James. *The Years of MacArthur*, vol. 1 (Boston: Houghton Mifflin, 1970) 62-66.
2. HINEN, Anthony. Toxic Leadership In The Military. *Muma Business Review*. Vol. 4 No. 5. June 2020. Dostupné na internete: [\(PDF\) Toxic Leadership in the Military \(researchgate.net\)](#)
3. LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York, NY: Oxford University Press, September 2004.
4. ROBERTS, Ron. Twelve principles of modern military leadership (online). *NCO Journal*. May 2018. Dostupné na internete: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/May/12-Principles-Part1/>
5. U.S. Army, *Leader Development*, FM 6-22 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, June 30, 2015), chap. 1, pp. 3, http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
6. WHICKER, Marcia Lynn. *Toxic Leaders*. Westport, CT: Quorum Books, 1996.

Petra MARTAUS, JUDr.

externá doktorandka

Akadémie ozbrojených síl M. R. Štefánika

petra.martaus@gmail.com



SÚČASNÉ SYSTÉMY PRÍPRAVY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV V PODMIENKACH OS SR

Mária MARTINSKÁ – Lubomír BELAN

CURRENT PROFESSIONAL SOLDIER PREPARATION SYSTEMS

Abstract:

The system of preparation for military functions, expertise and specializations of professional soldiers in the Armed Forces of the Slovak Republic is based on competencies to be developed in various levels of courses, the main tool for fulfilling this goal will be supported by the conscious and active approach of course participants. This approach should be based on actionable, cooperative techniques and project-based learning, and on linking information with life and professional experience.

Keywords: *education, preparation for military functions, the Armed Forces of the Slovak Republic,*

ÚVOD

Profesionalizmus sa v kontexte vstupu Slovenskej republiky do NATO prejavil najmä zjednotením, kompetentnosti a kvalifikácie a zmenou štýlu práce vojenských profesionálov. Vojenský profesionáli aj tejto kategórie musia byť pripravovaní tak, aby: dokázali vytvárať a efektívne využívať tvorivé a podnetné prostredie, boli vzorom pre ostatných svojou zaujatosťou pre danú vojenskú odbornosť, boli osobnosťou, schopnou pohotovo sa orientovať a najmä konať v zložitých situáciách, vedeli taktne a priamo jednáť s ostatnými, včas im poradiť a pomôcť, byť pre nich spoľahlivou oporou, dôkladne ovládali svoju vojenskú odbornosť a mali zodpovedajúcu všeobecnú kultúru (kvalita vojensko-odborného a všeobecného vzdelania). Boli schopní neustále sa seba vzdelávať – v dobre premyslenom a vybudovanom systéme ďalšieho vzdelávania vojakov ako neoddeliteľnej súčasťi celoživotného vzdelávania) a napokon dokázali uplatňovať požiadavky na vojnovú a profesijnú etiku vo vojenskom povolaní - etický kódex a kódex vojenského profesionála je súčasťou.¹

Profesijná kariéra odráža sociálny pohyb jednotlivca (horizontálny a vertikálny) z jednej socio-profesijnej pozície do druhej, ktorý sa uskutočňuje na pozadí celkovej životnej

¹ MATIS, J.: Príprava vojenských profesionálov – neoddeliteľná stránka individuálnej roviny profesionalizácie OS SR2003, s. 23 – 32.



dráhy človeka a to v sieti rôznych inštitúcií, formálnych organizácií a tiež neformálnych väzieb (vzťahov a sociálneho styku). Vojenská kariéra profesionálneho vojaka, ako špecifický pohyb v rámci armády ako mocenskej inštitúcie štátu, je determinovaná celým radom spoločenských (úroveň demokracie v spoločnosti, rozvoj vedy a techniky, úroveň vzdelania a pod.) a vnútro armádných (transformácia, redislokácia a reorganizácia) faktorov. Preto je potrebné, aby si vojenský profesionál s pomocou vojenskej organizácie vytvoril svoj vlastný prístup k vojenskej kariére a to ako v mikro, tak i v makro rovine. Zároveň si je potrebné uvedomiť, že pri preberaní sociálnych pozícií a realizácii sociálnych rol zohráva pre profesionálneho vojaka veľký význam socio-profesijná štruktúra, rozčleňujúca vojenské povolanie na súbor nielen vojenských, ale aj civilných profesií, odborností a špecializácií, tvoriace sústavy činnosti diferencujúce ich vykonávateľov (profesionálny vojak) na tieto možné typy: *veliteľ-bojovník, štábný dôstojník, dôstojník (práporčík) pre zabezpečenie služieb (materiálnych, sociálnych a tiež duchovných)* a napokon *dôstojník (práporčík) špecialista*. Profesionalizáciou armády vznikli nové typy ako: *poddôstojník* alebo *vojak-bojovník* a *poddôstojník* alebo *vojak-špecialista*.

Vojenská kariéra má teda svoj konkrétny čas trvania, začiatok a koniec (časová dimenzia), odohráva sa v reálnom spoločenskom priestore (priestorová dimenzia) a podlieha axiologickej reflexii – tzn. je permanentným objektom hodnotenia (axiologická – hodnotová, dimenzia). Chápaná ako sociálny proces je vnútorne členená na jednotlivé životné fázy (obdobia) človeka.

Obsahom *prípravného obdobia* je: vzdelávanie, sledovanie a skúšanie rôznych socio-profesijných rol, ujasňovanie a uplatňovanie si vlastných záujmov a to na základe rozvíjania svojich schopností, zručností a spôsobilosti.

Rozvojové obdobia začína: po úspešnom výbere kariéry a jej obsah tvorí začiatkové zoznamovanie sa nielen s realitou konkrétnych socio - profesijných rol, s daným prostredím a napokon aj s jednotlivými spolupracovníkmi ale aj odozvou na svoj pracovný výkon na strane druhej.

Vrcholové obdobia je charakteristické tým, že sa už človek stáva dôležitým a uznávaným členom pracovnej organizácie (pracovný kolektív), sú už využívané jeho skúsenosti organizáciou a on využíva svoje postavenie v organizácii (plat, prestíž, prístup k moci atď.). Niekedy je toto obdobie tiež obdobím kritického prehodnocovania zamerania dosiahnutého stupňa kariéry.

Útlmové obdobia je charakteristické klesajúcim pracovným zapojením a vplyvu človeka v danej organizácii a jeho postupnou prípravou na ukončenie svojej kariéry.



Vojenský profesionál aktívne vykonáva vojenské povolanie v týchto socio-profesijných dráhach:

- inertnej, kde účastník zotrval v tej istej socio profesijnej pozícii a obsah a charakter práce sa nezmenil;
- zostupnej, pri ktorej účastník síce menil socio profesijne pozície pri zmene povahy práce, ale orientácia dráhy je vzhľadom na počiatočnú socio profesijnú pozíciu jednosmerne dole;
- vzostupnej, pri ktorej síce účastník menil socio profesijne pozície pri zmene povahy práce, ale smer dráhy je vzhľadom na počiatočnú socio profesijnú pozíciu jednosmerne hore;
- binárno vzostupno-zostupnej negatívnej, kde účastník síce menil socio profesijne pozície pri zmene povahy práce a orientácia dráhy je dvojsmerná, ale posledná socio profesijná pozícia vzhľadom k počiatočnej je nižšie;
- binárno vzostupno-zostupnej pozitívnej, kde účastník menil socio profesijne pozície pri zmene povahy práce a orientácia dráhy je dvojsmerná, ale posledná socio profesijná pozícia vzhľadom na počiatočnú je vyššie;
- binárno vzostupno-zostupnej neutrálnej, kde účastník menil socio profesijne pozície pri zmene povahy práce a orientácia dráhy je dvojsmerná, ale posledná socio profesijná pozícia voči počiatočnej je rovnaká (neutrálna). V mikro rovine sa môže profesionálny vojak, vykonávajúci vojenské povolanie, prikloniť k týmto základným modelom vojenskej kariéry (vojenského povolania):
- model celoživotného povolania (inštitucionálna stratégia) charakterizovaný dlhodobou, celoživotnou vojenskou kariérou, nízkou schopnosťou uplatniť sa v civilnom živote, príslušnosťou k vnútornej referenčnej skupine, kde dominujú tradičné vojenské hodnoty a normy;
- model dočasného povolania (individuálna stratégia), kde prevládajú individuálne záujmy nestotožnenia sa s vojenským povolaním, jeho dočasný výkon rieši iba momentálnu potrebu v mene vyšších cieľov a je charakterizovaný: krátkou službou s výhľadom na iné civilné povolanie, vysokou schopnosťou uplatnenia sa v civile, príslušnosťou k vonkajšej referenčnej skupine, u ktorej prevládajú individualistické hodnoty;
- osobitý model vojenského povolania (pospolitostný, povzbudzujúci) charakterizovaný vstupom do malej exkluzívnej a náročnej komunity (prepadové oddiely, výsadbári, bojovní letci atď.), ktorá je obmedzená na danú pospolitosť a hodnoty a normy, ktoré vyplývajú z nepísaného kódexu tejto komunity;
- model nestálej a existenčne neurčitej kariéry, ktorému sa je potrebné vyhnúť pretože je charakterizovaný malou premyslenosťou, veľmi slabým naviazaním na určitú referenčnú skupinu a stabilné hodnoty a normy.

Popísané typy vojenských kariér v mikro-rovine sa v praxi v skutočnosti realizujú v makro-rovine. Rovina je určená vojenskou organizáciou. Ak sa prikloníme k názorom,



deliacich armádny systém na subsystém *bojový* a *technicko-administratívny*, potom je možné tieto typy kariér realizovať vo veliteľských alebo technicko-administratívnych pozíciách.²

Determinanty, ovplyvňujúce socio-profesijnú pozíciu vojenských profesionálov sa môžu rozčleniť na *vonkajšie* (vojenská organizácia a vojenské povolanie) a *vnútorné* (znaky vojenského profesionála, veliteľské kvality a faktory vodcovstva), ktoré sú súčasťou *vnútro armádnych* faktorov. Do úvahy je však potrebné zobrať tú skutočnosť, že na socio profesijnú pozíciu každého vojaka ako občana pôsobia aj celospoločenské faktory (vonkajšie) a vnútorné faktory (rôzne povolania, rôzne sociálne skupiny, organizácie a inštitúcie).

Aby sa profesionálny vojak dokázal počas výkonu vojenského povolania (vojenská kariéra) s tlakom týchto faktorov vyrovnáť a dokázal eliminovať niektoré faktory, znižujúce kvalitu výkonu jeho vojenskej služby a spôsobu života, je na to buď priamo pripravovaný alebo vie, že mu pomôže jeho nadriadený (veliteľ, náčelník), ktorý počas socio-profesijnej prípravy na veliteľskú funkciu získava základy andragogickej spôsobilosti (sociálna kvalifikácia a kompetencie) alebo špeciálne pripravený príslušník ozbrojených síl – sociálny pracovník (*vojenský andragóg priameho kontaktu alebo špecialista*).³

Permanentné vzdelávanie, dokvalifikácia a rekvalifikácia tvoria súčasť vojenského povolania (vojenská kariéra), ktoré je uskutočňované v dvoch cykloch: *prípravy na bojové*

² Na základe toho je možné sa orientovať buď na roly *vojenského profesionála–bojovníka* alebo na roly *vojenského profesionála–technika, manažéra, vychovávateľa* a pod. JANEČEK, V. – MATIS, J.: *Vybrané problémy edukácie vojenského profesionála*. L. Mikuláš: AOS. 2006. s. 22 – 25 taktiež môžeme konkretizovať: *Veliteľ–bojovník* je organizátor bojovej činnosti s vysokou mierou zodpovednosti za jej výsledok, k čomu je vybavený rozsiahlymi právomocami, povinnosťami a zodpovednosťou. Svojou činnosťou je riadiaci pracovník (manažér) bojového výcviku, bojovej činnosti (boja) a výchovnej práce s ľuďmi, čomu zodpovedá aj dĺžka, rozsah a kvalita jeho socio-profesijnej prípravy. *Štábný dôstojník* je prevažne tvorivý pracovník, ktorý je zameraný na zber, spracovávanie a vyhodnocovanie informácií, k príprave návrhov pre možné vedenie bojovej činnosti, výchovy, výcviku, atď. Stanovené úlohy neprenáša, ale rozpracováva do konkrétnych návrhov v daných podmienkach. Koordinuje rozmanité činnosti jednotlivých podsystémov vojenského útvaru. *Dôstojník (práporčík) pre zabezpečenie služieb* je odborník na zaisťovanie rôznych služieb, potrebných pre vedenie bojovej činnosti, výcviku a výchovy. Hlavný obsah jeho činnosti tvorí materiálno technické (logista), sociálne (vojenský psychológ, sociológ, personalista atď.) a duchovné (vojenský duchovný) zabezpečenie príslušníkov armády. *Dôstojník (práporčík) špecialista* je odborník na určitý spôsob vedenia bojovej činnosti, ktorá je špeciálne nacvičená. Táto činnosť sa uskutočňuje pomocou zložitej techniky. Zodpovedá za nácvik a zvládnutie tejto špeciálnej činnosti a za efektívne využívanie techniky v boji, za zabezpečenie jej prevádzky schopnosti a za spôsobilosť obslúh s ňou kvalifikovane zaobchádzať a pod. *Poddôstojník (vojak)–bojovník* je buď veliteľ malej bojovej skupiny (odborník na vedenie bojovej činnosti a výcvik družstva, osádky a obsluhy) alebo je to dobre vycvičený (vysoko kvalifikovaný) príslušník takejto vojenskej jednotky. *Poddôstojník (vojak)–špecialista* je kvalifikovane vycvičený buď na prípravu, používanie, ošetrovanie, opravovanie a ďalšiu činnosť so zbraňami, bojovými a ďalšími vojenskými technickými prostriedkami alebo na určitý spôsob realizácie boja, ktorý je špeciálne nacvičený. (Pozri bližšie: MATIS, J.: Aktuálne problémy vojenského povolania a profesionalizácie armády. In: *ARMÁDA*, č. 3 z roku 1995. s. 35.)

³ Pozri bližšie práce: JANEČEK, V. – POLONSKÝ, D. – MATIS, J. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F. – KORČOKOVÁ, Z.: *Výkladový slovník základných pojmov z pedagogiky, psychológie a sociológie (pre potreby príslušníkov OS SR)*. Bratislava: GŠ OS SR. 2007. s. 7 – 8.; MATIS, J.: Sociálno-profesijná pozícia vojenského andragóga. In: „*Charakteristika profesie vojenského andragóga a koncepcia jeho prípravy*“. Zborník z vojensko-vedeckej konferencie. L. Mikuláš. VA. 1999. s. 97 -100. a tiež VOPRAVIL, L.: Príprava vojenských andragógov na špecifiká výchovy a vzdelávania v armáde. In: „*Charakteristika profesie vojenského andragóga a koncepcia jeho prípravy*“. Zborník z vojensko-vedeckej konferencie. L. Mikuláš. VA. 1999. s. 38 - 40.



nasadenie (výcvik) a bojového nasadenia (boja). Obidva cykly sú navzájom prepojené tzv. *oddychovým* (regeneračno-relaxačno-liečebným) cyklom. Aby sme mohli položiť dôraz na jednotlivé spôsoby vzdelávania počas vojenskej kariéry - je potrebné poznať a analyzovať systém prípravy a vzdelávania vojenských profesionálov v súčasnosti ich obsah.

V zákone, konkrétne §34, ods. (3) zákona č. 281/2015 Z. z. stanovuje nasledujúce požadované stupne vzdelania na vojenskú hodnosť. Podľa § 35 zákona č. 281/2015 Z. z. je **vzdelanie na výkon funkcie** určené študijným odborom alebo učebným odborom stredného vzdelania alebo študijným odborom vysokoškolského vzdelania, ak sa na výkon funkcie vyžaduje podľa všeobecne záväzného právneho predpisu⁴ (ďalej „Výnos MO SR“). Vzdelaním na výkon funkcie môže byť aj odborná spôsobilosť na výkon niektorých odborných činností, napr. na výkon zdravotníckeho povolania. V súlade so SP č. 111/2015 je na niektoré funkcie vo vojenskom zdravotníctve požadované vysokoškolské vzdelanie 1. alebo 2. stupňa.

Vo všeobecnosti možno povedať, že pre funkcie a vojenské odbornosti a ich špecializácie⁵, ktoré nie sú uvedené vo Výnose MO SR, sa nevyžaduje podmienka absolvovania niektorého učebného alebo študijného odboru, ale vyžaduje sa dosiahnutie stupňa vzdelania stanoveného § 34 zákona č. 281/2015 Z. z. Odborné požiadavky na výkon funkcie spĺňa aj profesionálny vojak, ktorý úspešne absolvoval iný kurz na výkon funkcie. Teda prípravu schválenú náčelníkom Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky na civilných vysokých školách alebo v civilných vzdelávacích inštitúciách v Slovenskej republike alebo v zahraničí, vo vzdelávacích a výcvikových inštitúciách členských štátov NATO, členských štátov EÚ, medzinárodných organizácií alebo iných štátov na základe bilaterálnej spolupráce s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky. Úspešné absolvovanie takejto prípravy sa považuje za splnenie príslušných požiadaviek na vojenskú hodnosť alebo odborných požiadaviek na výkon funkcie v rozsahu, ktorý pred vyslaním na prípravu ustanoví náčelník Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky a ktorý sa uvedie v odôvodnení rozhodnutia o vyslaní.

Okrem toho je v OS SR zabezpečená aj príprava pre poddôstojnícke funkcie na niektoré vybrané funkcie odbornou požiadavkou na výkon funkcie v súlade so SP 111/2015. Na niektoré vybrané funkcie sú potrebné aj ďalšie oprávnenia – napr. vodičské, zvärač a pod. Pokiaľ je požadované oprávnenie uvedené v opise činností vyplývajúcich z funkcie, musí PrV túto

4 Výnos Ministerstva obrany Slovenskej republiky zo 4. decembra 2015 č. ÚLP-99-36/2015-OdL o požadovaných študijných odboroch a učebných odboroch stredného vzdelania, požadovaných študijných odboroch vysokoškolského vzdelania na výkon funkcie a o požadovanej odbornej spôsobilosti na výkon niektorých odborných činností v štátnej službe profesionálnych vojakov v znení opatrenie Ministerstva obrany Slovenskej republiky zo 16. mája 2017 č. SELP-34-8/2017-OdL.

5 Služobný predpis hlavného 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 v znení neskorších predpisov.

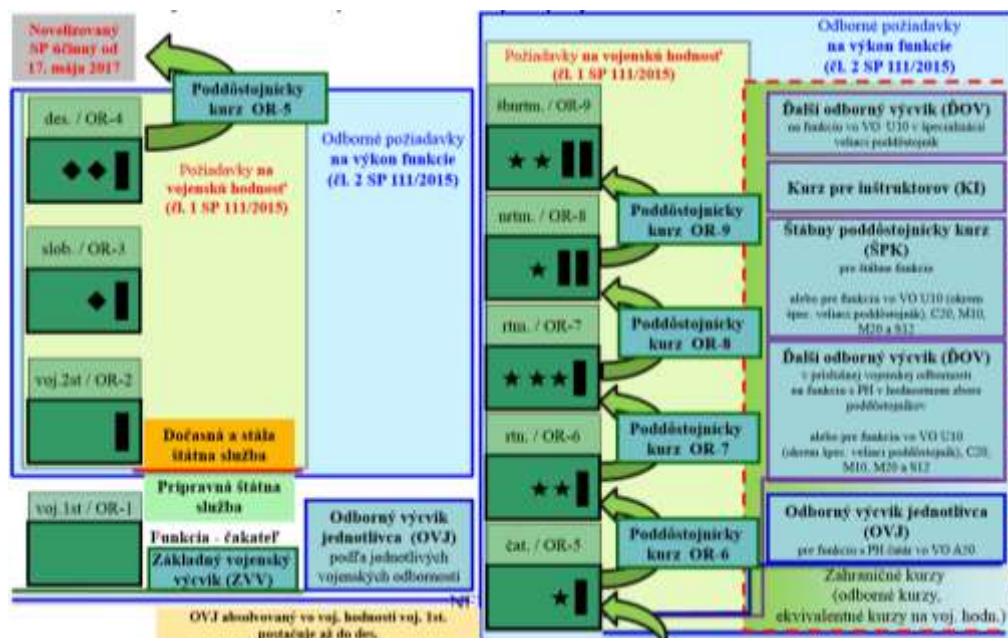
podmienku splniť pred ustanovením do funkcie, napr. vodiči musia byť ustanovení na funkciu až po získaní príslušného vodičského oprávnenia.

1 PRÍPRAVA V HODNOSTNOM ZBORE MUŽSTVA A PODDÔSTOJNÍKOV

Tento druh prípravy sa zabezpečuje na Základni výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine (ďalej len ZaVaMD), pričom zabezpečuje prípravu pre hodnostný zbor mužstva a hodnostný zbor poddôstojníkov okrem vojenskej odbornosti H10 – vojenské zdravotníctvo, pre ktoré prípravu zabezpečuje Úrad hlavného lekára Ružomberok. Prípravu profesionálnych vojakov vyčlenených pre Vojenskú políciu zabezpečuje Odbor krízového manažmentu, výcviku a kynológie Vlkánová-Hronsek. Základňa výcviku a mobilizačného doplňovania Martine vykonáva:

- základný vojenský výcvik čakateľov,
- vstupný odborný výcvik profesionálnych vojakov,
- ďalší odborný výcvik formou špecializačných kurzov,
- výcvik a vzdelávanie profesionálnych vojakov - poddôstojníkov,
- príprava kľúčového personálu vysielaného do vojenských operácií.

Poddôstojnícka akadémia Martin realizuje kariérne kurzy – sú to kurzy zamerané na získavanie odborných predpokladov na hodnosť – **poddôstojnícky kurz OR-5, poddôstojnícky kurz OR-6, poddôstojnícky kurz OR-7, poddôstojnícky kurz OR-8, poddôstojnícky kurz OR-9.**⁶



Obrázok 1 Požiadavky poddôstojníka na povýšenie a ustanovenie do funkcie

Zdroj: ŠbPO-151-64/2018-OdPeM

⁶Dostupné online: <https://ncoacademy.webnode.sk/karierne-kurzy/o-nas/>



Počas prípravnej štátnej služby čakateľ absolvuje Základný vojenský výcvik (ZVV) a Odborný výcvik jednotlivca vo vojenskej odbornosti (OVJ vo VO). V súlade so SP č. 111/2015 je úspešné absolvovanie kurzu na vojenskú hodnosť (kariérneho kurzu) splnením kvalifikačnej požiadavky na povýšenie do príslušnej vojenskej hodnosti a úspešné absolvovanie kurzu na výkon funkcie (odborného kurzu) splnením kvalifikačnej požiadavky na ustanovenie do funkcie, na ktorú je pripravovaný.

Ďalší odborný výcvik na výkon funkcie s plánovanou vojenskou hodnosťou v hodnostnom zbore poddôstojníkov *sa nevyžaduje* na výkon funkcií vo VO vojenská polícia – P10, vojenská hudba – S17, finančno-ekonomická služba – S14, špeciálne operácie – G50, vojenské zdravotníctvo – H10 a vojenský vrcholový šport M50, na výkon funkcií v špecializácii palubný špecialista letectva – čšp 408, padákový odborník letectva – čšp 407, odborník riadenia letovej prevádzky – čšp 409, 410, odborník meteorologickej služby – čšp 450, palubný inžinier, palubný technik – čšp 436, odborník na likvidáciu výbušnín, munície a nástražných výbušných systémov – čšp 232 a odborník informatiky a automatizácie velenia – čšp 460.

Vzdelávanie a výcvik v ZaVaMD sa vykonáva v súlade s Organizačným nariadením Náčelníka Generálneho štábu OS SR na výcvik v ZaVaMD na daný výcvikový rok. Výcvik a vzdelávanie profesionálnych vojakov vyčlenených pre Vojenskú políciu ako aj špecifický výcvik pre príslušníkov OS SR zabezpečuje Odbor krízového manažmentu, výcviku a kynológie Vlkanová-Hronsek. Jednotlivé druhy výcvikov a kurzov (ZVV, OVJ, kariérne, funkčné, krátkodobé atď.) sú taktiež uvedené v Smernici na prípravu OS SR na daný výcvikový rok a rozpracované v dokumentoch v jednotlivých podriadených zložkách OS SR. Organizácia výcviku, prehľad tém a rozpočet hodín sú uvedené v služobných pomôckach a schválené NGŠ OS SR, ktoré sú sprístupnené na: <http://predpisy.mil.sk/>

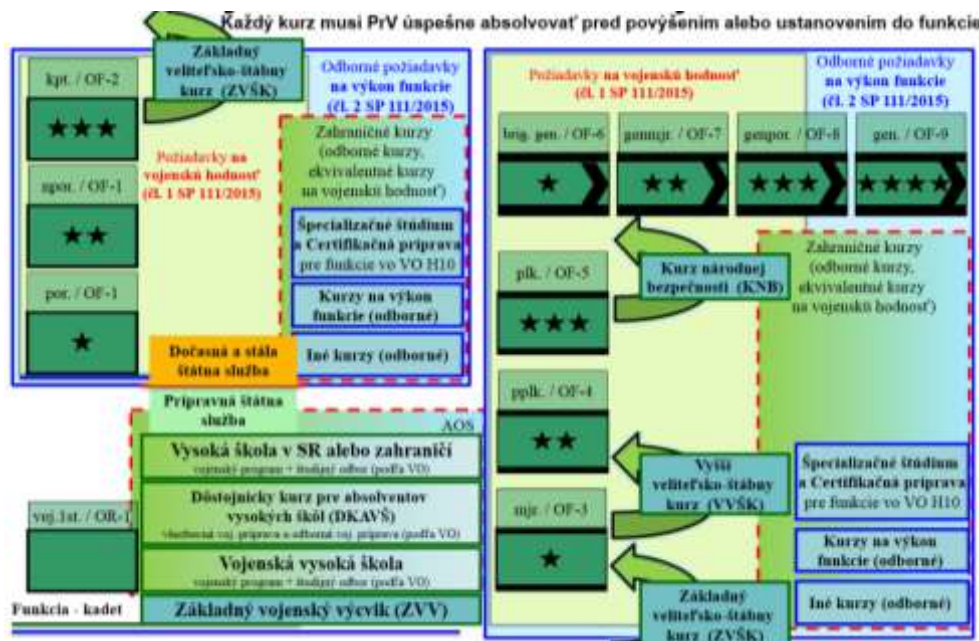
2 PRÍPRAVA V HODNOSTNOM ZBORE DÔSTOJNÍKOV

Tento druh prípravy realizuje najmä AOS gen. M.R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši a partnerské vojenské zahraničné inštitúcie v rámci NATO.

Profesijnú prípravu dnes chápeme ako súbor výcvikových a vzdelávacích aktivít, ktorých absolvovaním vojak v služobnom pomere splní kvalifikačné požiadavky na výkon služby v rámci hodnostného zboru na konkrétnom služobnom mieste, ale aj pre plnenie špecifickej služobnej úlohy. Súčasťou profesijnej prípravy z tohto hľadiska je aj jazyková príprava.

Profesijnej prípravy v rezorte obrany je cielený a mal by byť aj kontinuálny. Každý vojak má svoj vlastný ***profesijný vývoj***, ktorý sa odvíja od jeho osobnostných predpokladov, a najmä od preukázaných výsledkov práce na jednotlivých služobných miestach, ktorými v rámci individuálneho kariérneho postupu prechádza. **Takýto kariérny postup je závislý predovšetkým od záujmu a iniciatívy jednotlivca.** Vojak musí riadne plniť služobné

povinnosti, venovať sa osobnému rozvoju (sebvzdelávanie) a ak je kladne hodnotený, môže byť následne vyslaný do kariérnych a ďalších kurzov (**inštitucionálne vzdelávanie**).



Obrázok 2 Požiadavky dôstojníka na povýšenie a ustanovenie do funkcie

Zdroj: ŠbPO-151-64/2018-OdPeM

Pri hodnotení typickej kariéry dôstojníka zistíme, že veľkú časť služobného pomeru strávia prípravou na bojové nasadenie – výcvikom alebo vzdelávaním. Verejnosť a spoločnosť to v čase, kedy nie je aktívne nasadený do vojenských operáciách, očakáva a akceptuje to. Možno teda konštatovať, že **vzdelávanie a všestranný osobný rozvoj každého vojaka stavia vojenské povolanie najmä v hodnostnom zbere dôstojníkov, v porovnaní s inými, do unikátnej pozície**. V tom spočíva aj jeho atraktivita na trhu práce. Tieto skutočnosti sa žiaľ v našich podmienkach, veľmi málo zdôrazňujú.

2.1 PROFESIJNÉ PRÍPRAVA VYŠŠÍCH DÔSTOJNÍKOV

Vyšší dôstojníci sú v ozbrojených silách spravidla na vedúcich funkciách, alebo pracujú v tímoch (štáboch), ktoré pripravujú podklady pre rozhodnutie na operačnej alebo strategickej úrovni velenia a riadenia. (táto príprava by mala byť predmetom nášho zvýšeného záujmu).

Očakáva sa, že majú za sebou zodpovedajúcu prax, majú už určitý profesijný i životný nadhľad, sú osobnostne zrelí a sú odborníkmi v oblasti, v ktorej pôsobia. Čím vyššia hodnosť a pracovné pozície, tým je od dôstojníkov požadovaný širší záber ich práce až do tej miery, že sa úzke odborné zameranie postupne vytráca a stávajú sa z nich viac menej univerzálni dôstojníci. Títo potom musia byť schopní zvládnuť väčšiu rôznorodosť činnosti organizačného celku alebo oblasti, ktorú riadi.



Vyšší dôstojníci pri plnení náročných úloh vo vojenských operáciách by mali byť schopní plniť celé spektrum úloh, vo všetkých typoch operácií – od riešenia kríz spôsobených živelnými pohromami alebo priemyselnými haváriami, až po ozbrojený konflikt vysokej intenzity. Podobne je to aj pri plnení úloh v mierovom živote. Vysoká variabilita možných činností rezortu vyžaduje, aby dôstojníci, bez ohľadu na to, či vykonávajú veliteľské, štábne či technické funkcie, boli schopní flexibilne reagovať na situáciu a prijímať adekvátne, mnohokrát neštandardné rozhodnutie.

Obsah prípravy vyšších dôstojníkov teda nemôže byť obmedzený iba na praktické plnenie predpokladaných úloh. Vyšší dôstojníci by mali byť schopní koncepčného myslenia, a to v akejkoľvek situácii, ktorá môže nastať, bez ohľadu na to, či má štandardný alebo neštandardný charakter. Je tiež nutné, aby na budúce vysoké postavenia veliteľov boli **pripravení niesť zodpovednosť za možné fatálne dôsledky svojich rozhodnutí**.

Ozbrojené sily SR pôsobia vo vojenských operáciách v mnohonárodnostnom prostredí. Preto je samozrejmom požiadavkou aj **schopnosť komunikácie v anglickom jazyku**. To je aj dôvod, prečo Biela kniha o obrane SR z r. 2011 uvádza, že "*Príslušníci zboru vyšších dôstojníkov a generálov musia dosahovať jazykových poznatkov na úrovni SLP 3*".⁷

V praxi je často táto požiadavka prehlíadaná a dokonca kritizovaná. Zatiaľ nikde nie je legislatívne zakotvené, že je nutné brať do úvahy ako ideálny stav, pre ktorý musí každý jednotlivec, ak sa chce ďalej v služobnom pomere rozvíjať, urobiť maximum⁸.

Príprava v kariérnych kurzoch pre vyšších dôstojníkov je zameraná na rozvoj špecifických kompetencií potrebných na velenie a riadenie na danom stupni vojenskej organizácie, ktorý sa v minulosti realizoval na Vojenskej akadémii a v súčasnosti sa realizuje u dôstojníkov vo väčšine prípadov na AOS v Liptovskom Mikuláši.

Okrem poznatkov a zručností, ktoré postupne rozvíjajú svoju praxou a formálnym a neformálnym vzdelávaním, získavajú aj nevyhnutné kompetencie: *kompetencie pre rozhodovanie; kompetencie niesť zodpovednosť; kompetencie na riešenie problému; kompetencie k adaptabilite a flexibilite; kompetencie pre vedenie ľudí; osobné a sociálne kompetencie*. Žiaľ, v poslednom čase sa nereralizujú kurzy pre budúcich generálov, ide o najvyšší kariérny kurz – Kurz národnej a medzinárodnej bezpečnosti (KNB), v ktorom sa formujú predovšetkým kompetencie vzťahujúce sa na pôsobenie na strategickej úrovni riadenia.

⁷ Biela kniha o obrane SR z r. 2011

⁸ Pre porovnanie, v Armáde ČR mali dlhoročný problém práve v jazykovej pripravenosti vyšších dôstojníkov, ktorý sa rozhodli razantne riešiť. Svedčí o tom aj skutočnosť, že tieto požiadavky plní iba 31% z nich. Celých 25% vyšších dôstojníkov preukazuje poznanie anglického jazyka iba na stupni 1 alebo žiadne.⁸ Vyšší dôstojníci, tak ako sme už spomínali (v hodnosti plukovníka a generáli), by mali byť schopní vykonávať väčšinu funkcií manažérskeho alebo štábného charakteru bez ohľadu na pôvodnú odbornosť a bez ohľadu na to, či ich doterajšia prax mala veliteľský, štábny alebo pedagogický charakter. Tomu by mala byť prispôsobená aj náplň kariérnych kurzov organizovaných CV v AOS.



Pri bližšom pohľade na zoznam kompetencií, ktoré majú byť v kurzoch rozvíjané, je zrejmé, že hlavným nástrojom pre naplnenie tohto cieľa bude predovšetkým správna voľba didaktických metód, metodika a ich uplatnenie a hľadanie inovatívnych pedagogických prístupov, podporených uvedomelým a aktívnym prístupom účastníkov kurzov. Tento prístup by mal byť založený na činnostných, kooperatívnych technikách a projektovom učení a na prepájaní informácií so životnými a profesijnými skúsenosťami.

To všetko je súčasne veľká výzva pre vyučujúcich, ktorí by mali byť vzdelaní v oblasti pedagogiky, andragogiky, strategického manažmentu, ale predovšetkým by mali okrem hlbokých vedomostí mať aj bohaté praktické skúsenosti z práce na operačnom a strategickom stupni velenia a riadenia. Mali by byť schopní odovzdávať potrebné vedomosti a posudzovať a korigovať poznatky prezentované účastníkom kurzu. Musia vedieť diferencovať obsah vzdelávania pre jednotlivé cieľové skupiny podľa potrieb vyplývajúcich najmä z úrovne ich pracovnej pozície. To prináša aj požiadavky na schopnosť vyučujúcich pristupovať individuálne k jednotlivým účastníkom kurzu. Plán štúdia preto musí zahŕňať pomerne veľký počet praktických cvičení a prípadových štúdií, ktoré nútia účastníkov kurzov hľadať optimálne riešenia a prijímanie rozhodnutí, ktoré musia vedieť obhájiť (aktívny prístup účastníkov na výučbe).

V neposlednom rade netreba zabúdať, že vo vzdelávaní vyšších dôstojníkov ide aj o to, aby sa pri účasti v jednotlivých vzdelávacích aktivitách rozvíjala nielen vedomostnú zložka pracovných kompetencií, ale aj zložka postojoivá. To sa dá realizovať a dosiahnuť predovšetkým v uplatňovaní formálnych i neformálnych diskusných metódach a formách. Je nutné si uvedomiť, že v kurze sa stretávajú dôstojníci s rôznou odbornosťou a predchádzajúcou praxou, a práve výmena skúseností a poznatkov rozširuje všeobecný a odborný prehľad účastníkov kurzov mnohokrát ďaleko viac, ako štandardné prednášky.

Plány štúdia (ich obsah) vojenských kariérnych kurzov musia počítat s významným zapojením externých odborníkov z praxe, ktorí účastníkov kurzov orientujú, ale aj motivujú. Títo odborníci prinášajú najnovšie poznatky z praxe a sú nezastupiteľné vo výučbe vojensko-odborných tém. Súčasťou prípravy musia byť i exkurzie do vojenských útvarov a zariadení rezortu MO, na veliteľstvách, a v prípade Kurzu národnej a medzinárodnej bezpečnosti aj na veliteľstvách NATO a jeho vzdelávacích inštitúciách.

2.2 KARIÉRNE KURZY A KARIÉRNY PORIADOK

Kariérne kurzy sú prostriedkom pre naplnenie požiadaviek kariérneho poriadku, ktorý je nutné chápať ako **ucelený súbor pravidiel pre vojenský personál ozbrojených síl, umožňujúci ich rast a postup na kariérnom rebríčku** pri splnení presne stanovených predpokladov – vzdelanie, vek, prax, odbornosť, kvalita doterajšieho výkonu funkcie apod.

Prepojenie prípravy s riadením kariér znamená prípravu vojaka na budúce služobné zaradenie. V priebehu výkonu služby na konkrétnom systémovom mieste má profesionálny



vojak možnosť pripravovať sa pre služobné zaradenie na iné systémové miesto. **Vojak je na systémové miesto zaradený až po splnení stanovených kvalifikačných požiadaviek.**

Kariérny poriadok prináša pravidlá pre nastavenie nového spôsobu odmeňovania vojakov z povolania v systéme funkcia, hodnosť a príplatky (plat). To si vyžaduje zmeny v doterajšom praktizovaní spôsobu prípravy podkladov pre tvorbu organizačných tabuliek (počtov miest), popisov služobných miest, kvalifikačných predpokladov a požiadaviek. Služobné miesta sú naprieč ozbrojenými silami SR štandardizované tak, aby sa zabezpečilo, že ľudia menovaní do určitej hodnosti, musia spĺňať rovnaké požiadavky. Dá sa povedať, že v zavádzaní kariérneho poriadku a s ním spojeného systému profesijného vzdelávania je v polovici roka 2021 rezort obrany stále ešte na začiatku.

Doterajšia prax výberu dôstojníkov na štúdium v kariérových kurzoch a ich spätného zaradenie na nové služobné miesta v štruktúre ozbrojených síl potvrdila nevyhnutnosť nasledovného:

- **účelná a vyvážená systematizácia funkcií v štruktúre Ozbrojených síl SR** – tzn. musí byť vykonaná katalogizácia služobného miesta, spracovaný katalóg činností charakteristických pre jednotlivé hodnosti. To umožní, aby vojaci v rovnakej hodnosti za rovnaký plat spĺňali takmer zhodné všeobecné predpoklady a požiadavky;
- **dodržanie pravidiel striedania funkcií** – tzn., aby profesionálni vojaci v priebehu svojej aktívnej kariéry zmysluplne vystriedali funkcie vo veliteľskej, štábnej, prípadne pedagogicko-vedeckej línii (s prihliadnutím na špecifikum špeciálnych odborností);
- **efektívita vynakladaných investícií do vzdelania** – okrem iného, nevysielat' do kurzov profesionálneho vojaka bez zámeru jeho ustanovenia na služobné miesto, kde je stanovený zodpovedajúci kvalifikačné požiadavka, nevysielat' neperspektívneho jedinca;
- **stanovovanie objektívnych pravidiel pre výberové konania a ich spravodlivé uplatňovanie** – okrem iného to znamená, že komisia vyberá len z tých kandidátov, ktorí spĺňajú všetky predpoklady pre povýšenie a obsadenie daného služobného miesta a sú podľa zadaných kritérií vygenerovaná personálnym informačným systémom ISSP (Informačný systém o službe a personálu) po uplynutí doby výkonu služby v hodnosti;
- **objektívne a korektne spracované služobné hodnotenie** – tzn. obsah a záver hodnotiteľom komplexne a nestranne spracovaného služobného hodnotenia rozhoduje o ďalšie kariérnej dráhe vojaka a dokonca o jeho profesionálnej existencii;
- **výber dôstojníkov, ktorí majú požadované jazykové poznatky** - tzn. pre štúdium v kurzoch generálneho štábu na úrovni SLP 3333 (podľa STANAG 6001) a pre štúdium v kurzoch pre vyšších dôstojníkov na úrovni SLP 2222. Pri formovaní efektívneho systému profesijnej prípravy dôstojníkov je možné sa inšpirovať skúsenosťami krajín spojencov, ale takisto aj historickými skúsenosťami, ktoré sme získali pri príprave dôstojníkov v československej a ako aj slovenskej armáde.

Tradiície, ktoré sa roky existencie samostatného štátu vyvíjali, mimovoľne ovplyvňujú naše myslenie a sú zdrojom nezameniteľných národných špecifik, formujúcich systém



personálnej práce aj systém vzdelávania. Aj preto by sa nemali ignorovať alebo dokonca potláčať.

2.3 LEGISLATÍVA A DOKUMENTY

Príslušníkom ozbrojených síl sa jednotlivец stáva okamihom prijatia do služobného pomeru, ktorý je časovo obmedzený - **vojenské povolanie už dnes nie je povolaním celoživotným**. Rezort obrany sa podieľa na **formálnom vzdelávaní** a poskytuje **neformálne vzdelávanie** pre príslušníkov ozbrojených síl SR len po dobu ich služobného pomeru. Je potrebné znovu zdôrazniť, že **príprava príslušníka ozbrojených síl** na výkon služby a na plnenie úloh na služobnom mieste kde je zaradený, obsahuje okrem vzdelávania aj formovanie jeho osobnostných a odborných kvalít, čoho sa dosahuje výchovou a výcvikom. Jedná sa o nedeliteľný proces, v ktorom sa jednotlivé zložky (výchova, výcvik a vzdelávanie) vzájomne prelínajú a dopĺňajú. **Výsledkom prípravy je vojenský profesionál, vzdelaný vo vojenstve a špeciálne pripravený pre vojenskú prax, plniaci spoločensky významnú úlohu pri zabezpečovaní obrany štátu.**

Kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov vychádza zo **zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov**. Tento zákon po jeho prijatí zásadne zmenil systém kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov⁹. Ďalej, podľa **§ 9 zákona č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov** je hlavným cieľom prípravy ozbrojených síl sformovať, rozvíjať a zdokonaľovať vojenskú odbornú pripravenosť a psychickú odolnosť, fyzickú zdatnosť a sociálnu, mravnú, intelektuálnu a kultúrnu vyspelosť každého vojaka na plnenie úloh ozbrojených síl. Výcvik vojakov a vojenské vyučovanie sú základnou metódou prípravy ozbrojených síl.

Rozvojom ľudských zdrojov v OS SR – profesionálnych vojakov sa zaoberá taktiež aj **Biela kniha** o obrane Slovenskej republiky. Kapitola 6 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 ozbrojených síl Slovenskej republiky“.

⁹ Prijatím zákona č. 281/2015 Z. z. došlo v systéme kariéry profesionálnych vojakov oproti zákonu č. 346/2005 Z. z. k významným zmenám, ktoré spočívali v zrušení konkurenčného výberu a programu udržiavania. Zodpovednosť za kariérny postup a kariérny rast profesionálnych vojakov bola čiastočne prenesená na ich veliteľov. Obnovený bol aj inštitút garantov vojenských odborností, ktorí určujú štruktúru služobnej kariéry a sú s veliteľmi spoluzodpovední prostredníctvom vytvárania personálnych zámerov za plánovanie kariéry profesionálnych vojakov vo svojej pôsobnosti. (Analýza stavu kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov, str. 25)



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)

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 zariadeniach členských štátov NATO, členských štátov EÚ, medzinárodných organizácií alebo iných štátov na základe bilaterálnej spolupráce s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky.

2.4 ÚLOHA VELITEĽOV V KARIÉRNOM VZDELÁVANÍ

Prijatím nového systému kariéry profesionálnych vojakov v zákone č. 281/2015 Z. z. sa výrazným spôsobom zmenila **úloha veliteľov v procese plánovania služobnej kariéry**. Po zrušení konkurenčných výberov **majú velitelia priamu zodpovednosť za plánovanie a riadenie služobnej kariéry podriadených profesionálnych vojakov**. Táto zodpovednosť veliteľov spočíva vo vytváraní personálnych zámerov, ktorými veliteľ v nadväznosti na zabezpečenie personálnej naplnenosti organizačnej štruktúry vo svojej pôsobnosti plánuje aj optimálne využitie schopností podriadených vojakov a s tým súvisiaci ich kariérny rozvoj. Pri vytváraní personálnych zámerov veliteľ primerane zohľadňuje individuálne požiadavky a potreby profesionálneho vojaka.

Hlavnými úlohami veliteľov pri riadení služobnej kariéry je aktualizácia personálnych zámerov v nadväznosti na zmeny úloh a organizačnej štruktúry, vytváranie podmienok potrebných na realizáciu personálnych zámerov, najmä pre vysielanie profesionálnych vojakov do kariérneho vzdelávania a vlastná realizácia personálnych zámerov. Vyslanie profesionálneho vojaka do kariérneho vzdelávania má vychádzať z konkrétneho personálneho zámeru a počas vyslania by nemalo dochádzať k jeho zmene, resp. jeho prípadná zmena by mala zabezpečiť využiteľnosť získaných poznatkov a spôsobilostí po skončení kariérnej prípravy.

Subjektom vstupujúcim do pôsobnosti veliteľov pri plánovaní a riadení služobnej kariéry profesionálnych vojakov je opätovne zavedený **inštitút garantov vojenských odborností určujúcich štruktúru služobnej kariéry v rámci vojenskej odbornosti a jej špecializácii**.



Garant vojenskej odbornosti tým, že určuje štruktúru služobnej kariéry, bezprostredne ovplyvňuje tvorbu organizačných štruktúr a plánovanie jednotlivých funkcií v týchto organizačných štruktúrach. Spolu s veliteľom vytvára personálny zámer pre plánovanie služobnej kariéry profesionálneho vojaka s ohľadom na celorezortné priority pri plánovaní personálu v rámci vojenskej odbornosti a jej špecializácie, z pohľadu zabezpečovaných úloh a ďalšieho rozvoja.

Garant vojenskej odbornosti má vplyv na realizáciu personálnych zámerov tým, že dáva súhlas na ustanovenie profesionálneho vojaka do funkcie v inej vojenskej odbornosti alebo jej špecializácii. Garant vojenskej odbornosti tým, že v rámci tvorby štruktúry služobnej kariéry navrhuje vojenské hodnosti, definuje požiadavky na kariérne vzdelávanie pre vojenskú odbornosť a jej špecializáciu. So vzdelávacími a výcvikovými zariadeniami koordinuje organizáciu a plánovanie tohto vzdelávania, podieľa sa na plánovaní počtov a výbere profesionálnych vojakov vysielaných do tohto kariérneho vzdelávania.

Zmena systému služobnej kariéry má výrazný vplyv na plánovanie a realizáciu kariérneho vzdelávania, nakoľko ide o procesy, do ktorých vstupujú velitelia na rôznych stupňoch velenia a riadenia, garanti vojenských odborností a viacerí vedúci služobných úradov. Táto skutočnosť si vyžaduje zvýšenú vzájomnú komunikáciu pri plánovaní počtov profesionálnych vojakov vysielaných do kariérneho vzdelávania. V súčasnosti je časť kariérneho vzdelávania dôstojníkov koordinovaná Štábom pre podporu operácií GŠ OS SR a časť kariérneho vzdelávania poddôstojníkov je koordinovaná hlavným poddôstojníkom OS SR (ďalej len „HPoD“).

2.5 ZÁVERY K PROBLEMATIKE CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Kariérne vzdelávanie je významnou súčasťou ďalšieho vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov, ktorým sa získavajú požiadavky na výkon štátnej služby. Nadväzuje na systém základného vojenského vzdelávania so zameraním na získanie potrebných odborných vedomostí, zručností, schopností a spôsobilostí pre postup profesionálneho vojaka v systéme riadenia služobnej kariéry počas trvania služobného pomeru.

Je úzko previazané s **kariérnym postupom**, ktorý predstavuje základný princíp uplatňovaný v armádach celého sveta, pričom vychádza z úloh jednotlivých ozbrojených zložiek a z ich organizačnej štruktúry postavenej na hierarchii hodností a funkcií. V rámci kariérneho systému medzi základné podmienky pre prijatie do služobného pomeru a s ním súvisiaci výkon vstupnej funkcie a prípadných následných funkcií v rámci kariérneho postupu patrí splnenie kvalifikačných predpokladov a požiadaviek na výkon štátnej služby. Tieto predpoklady a požiadavky predstavujú východiská pre systém kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov podľa zákona č. 281/2015 Z. z.



Pre pochopenie všetkých súvislostí poňatia celoživotného vzdelávania v Ozbrojených silách Slovenskej republiky bude nevyhnutné definovať základné relevantné termíny, prípadne ich interpretovať pre účely tejto analytickej štúdie. Je potrebné si uvedomiť, že terminológia v oblasti výchovy a vzdelávania má historické konotácie a takisto aj fakt, že sa v praxi niekedy používa v nesprávnych súvislostiach.

Systém vzdelávania príslušníkov ozbrojených síl SR je založený na princípoch celoživotného vzdelávania. Celoživotné vzdelávanie vychádza zo Stratégie celoživotného vzdelávania SR, ktorá bola Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy vydaná v roku 2007.

Celoživotné vzdelávanie je v ideálnom poňatí považované za nepretržitý proces; ide skôr o neustálu pripravenosť človeka učiť sa, ako o neustále štúdium. Hovorí sa teda o celoživotnom vzdelávaní, aby sa tým zdôraznil význam aj takých učebných aktivít každého jedinca, ktoré nemajú organizovaný ráz, tzn. samostatného učenia, učenie pri práci a pod.

Celoživotné vzdelávanie vychádza z predpokladu, že každý jedinec vo svojom živote prechádza rôznymi formami a možnosťami učenia – či už v tradičných vzdelávacích inštitúciách v rámci vzdelávacieho systému či mimo nich. Tieto sú chápané ako jediný prepojený celok, ktorý dovoľuje rozmanité a početné prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním, a ktorý umožňuje získavať rovnaké kvalifikácie a kompetencie rôznymi cestami a kedykoľvek počas života. Ak aplikujeme tento princíp na ozbrojené sily SR, potom možno povedať, že pre povolanie profesionálneho vojaka, najmä dôstojníka, je celoživotné vzdelávanie typické. Každý príslušník ozbrojených síl od prvého do posledného dňa svojho služobného pomeru prechádza systémom výchovy, výcviku a vzdelávania.

Kariéra každého profesionálneho vojaka je po celú dobu výkonu služby spojená s všestrannou prípravou na výkon funkcií v štruktúre ozbrojených síl, ktorými je po dobu služobného pomeru poverovaný a na úroveň hodnosti, ktorá je s funkciou spojená. **Z tohto pohľadu je proces výcviku, výchovy a vzdelávania, ktorým vojak za služobné obdobie prechádza, súčasťou jeho celoživotného vzdelávania.**

Vojaci a občianski zamestnanci sa počas služobného, respektíve pracovného pomeru osobnostne a **profesijne rozvíjajú** – vzdelávaním, výcvikom, praxou i kariérnym vzdelávaním (individuálne snahou o hodnostný a funkčný postup). Sú motivovaní nielen kariérnym (u vojakov tiež hodnostným) postupom, ale aj výkonovo definovanou platovou a sociálnou politikou. Kariéra vojaka a profesijný rast občianskeho zamestnanca sú riadené podľa presne stanovených pravidiel, uplatňovaných v podmienkach cieľavedome sa rozvíjajúcej organizačnej kultúry.

Kariéra profesionálneho vojaka sa začína jeho ustanovením do vstupnej funkcie po skončení prípravnej štátnej služby alebo po prijatí do služobného pomeru a zvyčajne skončí jeho prepustením zo služobného pomeru profesionálneho vojaka. Počas tejto doby, v rámci kariérneho postupu, môže byť profesionálny vojak ustanovovaný do iných funkcií, a to



rovnakej úrovne s rovnakou plánovanou vojenskou hodnosťou (kariérny postup v *horizontálnej rovine*) alebo do funkcií s plánovanou nižšou alebo vyššou vojenskou hodnosťou ako na predchádzajúcej funkcii (kariérny postup vo *vertikálnej rovine*). Kariérny postup profesionálneho vojaka vo vertikálnej rovine do funkcií s plánovanou vyššou vojenskou hodnosťou predstavuje v ozbrojených silách základný motivačný stimul pre zotrvanie profesionálneho vojaka v služobnom pomere a z pohľadu rozvoja personálu formou kariérneho vzdelávania je prioritný.

Kariérny postup profesionálneho vojaka vo vertikálnej rovine do funkcií s plánovanou nižšou vojenskou hodnosťou je možný bez zmeny dosiahnutej vojenskej hodnosti. Je špecifickým spôsobom postupu v služobnej kariére profesionálneho vojaka. Realizuje sa v presne určených vojenských odbornostiach a funkciách, ktoré sú plánované na plnenie úloh mimo územia Slovenskej republiky.

Kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov zahŕňa rôzne **formy odbornej prípravy**, ktorou sa profesionálny vojak pripravuje na vstup do služobnej kariéry a výkon vstupnej funkcie (vstupné kariérne vzdelávanie), a ktorou počas služobnej kariéry získava spôsobilosti na výkon iných funkcií v rámci kariérneho postupu a kariérneho rastu (povyšovania). Kariérnym vzdelávaním sa súčasne zabezpečuje udržiavanie potrebných vedomostí a spôsobilostí na výkon zastávanej funkcie a ich ďalší rozvoj súvisiaci s novými požiadavkami na vykonávané činnosti (nové postupy, legislatíva, technika a pod.).

Kariérne vzdelávanie sa realizuje **prostredníctvom kurzov** na vojenskú hodnosť a jazykovými kurzami, čiastočne aj kurzami na výkon funkcie, špecializačným štúdiom a certifikačnou prípravou.

3 SYSTÉM A FORMY KARIÉRNEHO VZDELÁVANIA A ROZVOJA

Po vstupe do služobnej kariéry sa v závislosti od *personálnych zámerov* (podľa § 41 ods. 4 zákona č. 281/2015 Z. z.) profesionálny vojak vysiela na vysokoškolské štúdium, špecializačné štúdium, certifikačnú prípravu, **do kurzov na vojenskú hodnosť**, **kurzov na výkon funkcie** a do **jazykových kurzov** k získaniu kvalifikačných predpokladov a požiadaviek na výkon štátnej služby v následných funkciách v rámci kariérneho postupu:

3.1 ZÍSKAVANIE POŽIADAVIEK NA VOJENSKÚ HODNOSŤ (KARIÉRNE KURZY)

Požiadavky na vojenskú hodnosť predstavujú v systéme požiadaviek na výkon štátnej služby jednu z podmienok, ktoré musí profesionálny vojak splniť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. (§ 43 až 49 zákona č. 281/2015 Z. z.)

Cieľom vzdelávania súvisiaceho so zmenou vojenskej hodnosti je získanie všeobecných vojenských vedomostí a zručností v potrebnom rozsahu a oboznámenie s obsahom zodpovedajúcim konkrétnej vojenskej hodnosti s prihliadnutím na organizačné stupne, na

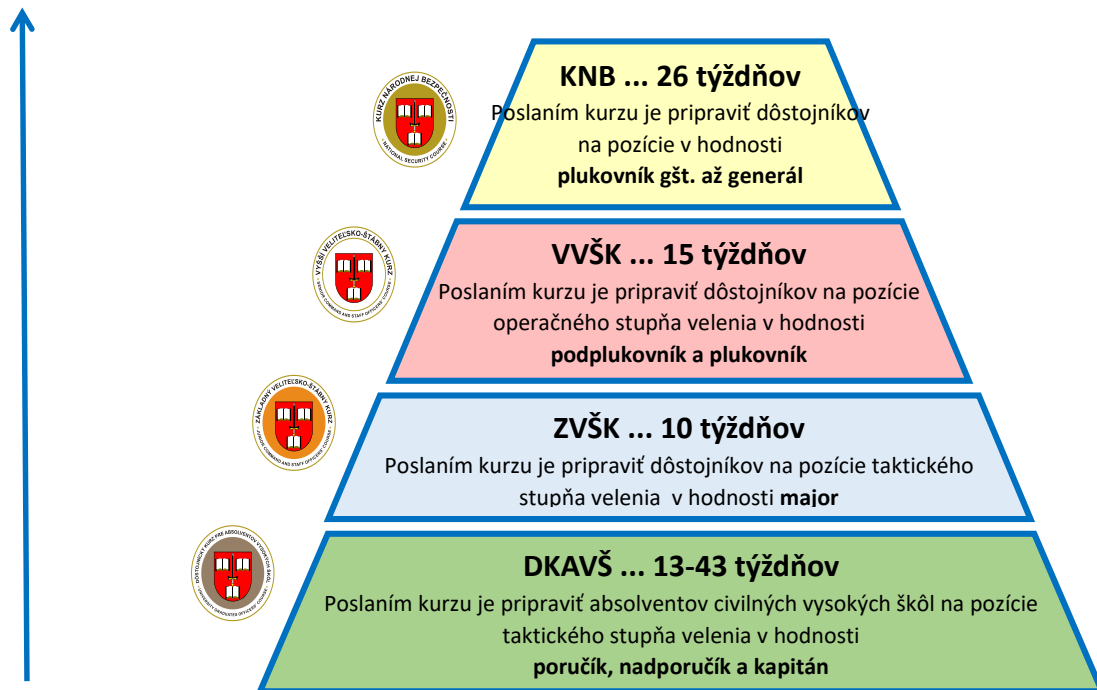


ktorých môžu byť funkcie s touto vojenskou hodnosťou plánované. Požiadavky na vojenskú hodnosť sú stanovené rovnako pre všetkých profesionálnych vojakov v rovnakej vojenskej hodnosti nezávisle od zastávanej funkcie. Požiadavky na vojenskú hodnosť získava profesionálny vojak v kurzoch na vojenskú hodnosť pred povýšením alebo vymenovaním do vyššej vojenskej hodnosti. Formy:

- a) **základný vojenský výcvik** – pre vojenské hodnosti v hodnostnom zbere mužstva, okrem vojenskej hodnosti vojak 1. stupňa, je požiadavkou na vojenskú hodnosť základný vojenský výcvik absolvovaný počas prípravnej štátnej služby.
- b) **poddôstojnícke kurzy** – v hodnostnom zbere poddôstojníkov sú požiadavkou na vojenskú hodnosť poddôstojnícke kurzy organizované pre jednotlivé hodnosti (čatár OR-5, rotný OR-6, rotmajster OR-7, nadrotmajster OR-8, štábny nadrotmajster OR-9).
- c) **vojenský program / DKA VŠ** – v hodnostnom zbere dôstojníkov pre vojenské hodnosti poručík až kapitán je požiadavkou na vojenskú hodnosť vojenský program alebo DKA VŠ. Vojenský program a DKA VŠ profesionálny vojak absolvuje počas prípravnej štátnej služby vo funkcii kadeta. DKA VŠ môže profesionálny vojak, ktorý uspel vo výbere na dôstojnícku funkciu podľa § 66 zákona č. 281/2015 Z. z. absolvovať pred vymenovaním do vojenskej hodnosti poručíka podľa § 37 ods. 2 zákona č. 281/2015 Z. z.
 - **Vojenský program** – je súbor vojenských vzdelávacích činností a výcvikových činností uskutočňovaných mimo akreditovaného študijného programu so stanoveným obsahom a súborom pravidiel. Jeho úspešné absolvovanie je podmienkou na úspešné absolvovanie štúdia na vojenskej vysokej škole.
 - **Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl (DKA VŠ)** – je základným pilierom kariérneho vzdelávania dôstojníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby. DKA VŠ je rozdelený na všeobecnú vojenskú prípravu a odbornú vojenskú prípravu. Všeobecná vojenská príprava (VŠVP) je vykonávaná spoločne so všetkými účastníkmi kurzu. Po jej skončení je vykonávaná odborná vojenská príprava (OVP), ktorá je organizovaná diferencovane podľa vojenských odborností a ich špecializácií. Súčasťou odbornej vojenskej prípravy môžu byť aj odborné kurzy. Úspešným absolvovaním kurzu získajú profesionálni vojaci vstupné vojenské vzdelanie pre získanie požiadavky na vojenskú hodnosť poručík, nadporučík a kapitán.
- d) **Základný veliteľsko-štábny kurz (ZVŠK)** – cieľom Základného veliteľsko-štábného kurzu (ZVŠK) je poskytnúť účastníkom kurzu ďalšie vojenské vzdelanie pre získanie odborných predpokladov na hodnosť major. Kurz je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby v duchu „vzdelávame manažérov – vychovávame lídrov“.
- e) **Vyšší veliteľsko-štábny kurz (VVŠK)** – ďalšie vojenské vzdelanie ako požiadavky na vojenskú hodnosť podplukovník a plukovník poskytuje účastníkom kurzu Vyšší veliteľsko-štábny kurz (VVŠK). Kurz je súčasťou kariérneho vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl

Slovenskej republiky, ktoré je koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita počas celej doby trvania výkonu služby v duchu hesla „vzdelávame manažérov – vychovávame lídrov“.

- f) **Kurz národnej bezpečnosti (KNB)** – poskytuje účastníkom ďalšie vojenské vzdelanie ako požiadavky na vojenskú hodnosť brigádny generál, generálmajor, generálporučík a generál. V súčasnosti je kurz zabezpečovaný ekvivalentnými kurzami v zahraničí.



Obrázok 3 Prehľad kariérnych kurzov pre dôstojníkov Ozbrojených síl SR

Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 1 k služobnému predpisu hlavného služobného úradu č. 111/2015 v znení neskorších predpisov) – Požiadavky na vojenskú hodnosť je možné získať aj v kurzoch organizovaných Vojenskou políciou pre hodnosti čatár v základnom kurze Vojenskej polície, rotný v zdokonaľovacom kurze Vojenskej polície, rotmajster vo vyššom kurze Vojenskej polície, nadrotmajster v kurze pre nadrotmajstrov Vojenskej polície, štábny nadrotmajster v kurze pre štábnych nadrotmajstrov Vojenskej polície, major v základnom kurze pre dôstojníkov Vojenskej polície, podplukovník a plukovník vo vyššom kurze pre dôstojníkov Vojenskej polície.

Okrem týchto kurzov môže profesionálny vojak splniť požiadavky na hodnosť aj absolvovaním ekvivalentného kurzu (čl. 1 ods. 7 služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 111/2015). **Ekvivalentné kurzy** predstavujú formy kariérneho vzdelávania organizované najmä v zahraničí obsahovo porovnateľné s kurzami na vojenskú hodnosť.



3.2 ZÍSKAVANIE ODBORNÝCH POŽIADAVIEK NA VÝKON FUNKCIE (ODBORNÉ KURZY)

V systéme požiadaviek na výkon štátnej služby predstavujú odborné požiadavky na výkon funkcie súbor vojensko-odborných vedomostí, zručností a spôsobilostí a iných odborných spôsobilostí, ktoré sú nad rámec vzdelania na výkon funkcie príp. aj odbornou spôsobilosťou na výkon niektorých odborných činností, ktoré sú určené osobitným predpisom. Odborné požiadavky na výkon funkcie sú stanovené v závislosti od vojenskej odbornosti a jej špecializácie plánovanej na funkcii a v závislosti od vykonávaných činností na funkcii. Úlohou týchto požiadaviek je stanoviť rozsah potrebných poznatkov (vedomostí), zručností a spôsobilostí, ktoré musí profesionálny vojak získať ešte pred ustanovením do funkcie. Cieľom je zabezpečiť spôsobilosť profesionálneho vojaka v celom rozsahu plniť úlohy vyplývajúce z opisu činností vyplývajúcich z funkcie od prvého dňa po ustanovení do funkcie.

Mužstvo

Na výkon funkcií v hodnostnom zbore mužstva, okrem funkcií s plánovanou hodnosťou vojak 1. stupňa (funkcie čakať a kadet), získava profesionálny vojak odborné požiadavky na výkon funkcie **absolvovaním odborného výcviku jednotlivca v prípravnej štátnej službe** podľa príslušných vojenských odborností. Počas tohto vstupného odborného vzdelávania získava profesionálny vojak vojensko-odbornú spôsobilosť na výkon vstupnej funkcie v služobnej kariére a výkon ďalších funkcií v rovnakej vojenskej odbornosti s plánovanými vojenskými hodnosťami vojak 2. stupňa až desiatnik.

Poddôstojníci a dôstojníci

Pred ustanovením do funkcie v hodnostnom zbore poddôstojníkov je potrebné na výkon funkcie na veliteľstve útvaru, úradu alebo zariadenia OS SR alebo na štábe útvaru, úradu alebo zariadenia OS SR (ďalej len „štábna funkcia“) **absolvovať štábny poddôstojnícky kurz, na výkon funkcie vo vojenskej odbornosti vojenský manažment a výcvik** (okrem špecializácie veliaci poddôstojník), **ochrana utajovaných skutočností, personálny manažment, mobilizácia a doplňovanie a topografická služba** alebo ďalší odborný výcvik v príslušnej vojenskej odbornosti, na výkon funkcie inštruktora vzdelávacieho alebo výcvikového zariadenia v pôsobnosti ministerstva obrany je potrebné absolvovať **kurz pre inštruktov**, na výkon funkcie vo vojenskej odbornosti vojenský manažment a výcvik v špecializácii veliaci poddôstojník je potrebné absolvovať ďalší odborný výcvik vo vojenskej odbornosti vojenský manažment a výcvik v špecializácii veliaci poddôstojník, na výkon funkcie s plánovanou vojenskou hodnosťou čatár vo vojenskej odbornosti inžinierska letecká služba je odborný výcvik jednotlivca vo vojenskej odbornosti inžinierska letecká služba.

Odbornou požiadavkou na výkon funkcií s plánovanou vojenskou hodnosťou rotný, rotmajster, nadrotmajster, nadporučík, kapitán, major, podplukovník a plukovník je získanie spôsobilosti technika údržby kategórie B1 alebo kategórie B 215. Ďalší odborný výcvik v príslušnej vojenskej odbornosti je stanovený ako odborná požiadavka na výkon funkcie pre všetky funkcie v hodnostnom zbore poddôstojníkov, okrem funkcií uvedených osobitne.



3.3 UDRŽIAVACIA A ZDOKONAĽOVACIA PRÍPRAVA NA VÝKON ČINNOSTÍ VYPLÝVAJÚCICH Z VYKONÁVANEJ FUNKCIE AKO OSOBITNÝ SPÔSOB KARIÉRNEHO VZDELÁVANIA

Za osobitný spôsob kariérneho vzdelávania je možné považovať udržiavaciu a zdokonaľovaciu prípravu na výkon činností vyplývajúcich z vykonávanej funkcie organizovanú podľa § 37 ods. 3 zákona č. 281/2015 Z. z. Osobitosť tohto kariérneho vzdelávania spočíva v tom, že nie je bezprostredne previazané s kariérnym postupom alebo kariérnym rastom a nemá vopred určené formy prípravy a vzdelávacie zariadenia, v ktorých môže byť organizované. Uskutočňovanie tohto vzdelávania je do značnej miery ovplyvnené ponukou vhodných kurzov, zdrojmi vyčlenenými na tento účel a prioritami v oblasti prípravy profesionálnych vojakov. Táto príprava je spravidla smerovaná k udržaniu si alebo rozšíreniu spôsobilostí súvisiacich s výkonom konkrétnej funkcie, do ktorej je profesionálny vojak spravidla už ustanovený. Za vysielanie profesionálneho vojaka do udržiavacej a zdokonaľovacej prípravy v súlade s jej cieľmi zodpovedá veliteľ.

Cieľom udržiavacej prípravy je najmä obnova spôsobilosti s obmedzenou časovou platnosťou, ktorá je súčasne aj odbornou požiadavkou na výkon funkcie. Pre zdokonaľovaciu prípravu je hlavným cieľom rozvoj súčasných poznatkov (vedomostí) a zručností najmä v súvislosti so zavádzaním novej techniky, nových noriem a postupov. Úlohou udržiavacej a zdokonaľovacej prípravy je zabezpečiť v požadovanej kvalite a rozsahu výkon činností vykonávaných na funkcii a optimalizácia ich výkonu v súlade s novými požiadavkami a úlohami. V zásade možno konštatovať, že tento spôsob kariérneho vzdelávania je odborným vzdelávaním, ktoré prebieha v rámci kariéry profesionálneho vojaka podľa aktuálnej potreby a možností, má na jeho kariéru vplyv, ale nie je prioritným spôsobom vzdelávania za účelom kariérneho rastu. Odborné vzdelávanie je osobitne analyzované v dokumente spracovanom v roku 2017 Generálnym štáбом SR.

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.¹⁰

3.4 VZDELÁVACIE INŠTITÚCIE A ZARIADENIA OS SR

Požiadavky na výkon štátnej služby získava profesionálny vojak v týchto vzdelávacích a výcvikových zariadeniach v pôsobnosti ministerstva obrany:

- Akadémia ozbrojených síl Slovenskej republiky generála Milana Rastislava Štefánika.
- Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania Martin.

¹⁰ Výročná správa o činnosti za rok 2018, str. 33



- Jazykový inštitút.
- Centrum výcviku Lešť.
- Národné centrum EOD a RCHBO.
- Úrad hlavného lekára ozbrojených síl Slovenskej republiky.
- 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.

Kariérne vzdelávanie pre poddôstojníkov organizuje a zabezpečuje podľa čl. 4 ods. 2 písm. a) služobného predpisu hlavného služobného úradu č. 111/2015 Základňa výcviku a mobilizačného dopĺňovania Martin (ďalej len „ZaVaMD“) a kurzy na vojenskú hodnosť pre dôstojníkov organizuje a zabezpečuje Akadémia ozbrojených síl gen. Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši (ďalej len „AOS LM“).

Požiadavky na výkon štátnej služby získava profesionálny vojak okrem vyššie uvedených zariadení aj v týchto vzdelávacích a výcvikových zariadeniach v pôsobnosti ministerstva obrany: Centrum výcviku Lešť, Vojenská polícia, Úrad hlavného lekára ozbrojených síl Slovenskej republiky, 5. pluk špeciálneho určenia, Jazykový inštitút, Národné centrum EOD a RCHBO, vojenský útvar Ozbrojených síl Slovenskej republiky určený výcvikovou smernicou náčelníka Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky na príslušný výcvikový rok.

Tabuľka 5 Počty absolventov kurzov organizovaných Centrom vzdelávania Akadémie ozbrojených síl za roky 2010-2020

Rok	KNB	VVŠK	ZVŠK	DKAVŠ	PrK	ISOC	VODK	KOK	Iné	Spolu
2010	0	7	61	12	24	34	91	940		1169
2011	0	19	124	42	29	31	201	1040		1486
2012	0	33	44	51	29	36	47	1308		1548
2013	5	33	28	48	21	40	92	989		1256
2014	0	21	24	50	7	22	97	1007		1228
2015	0	17	16	79	7	34	128	956	13	1240
2016	0	42	43	48	0	12	46	935		1126
2017	0	44	38	137	0	36	1	659	23	938
2018	0	43	52	118	0	36	0	670	18	937
2019	0	22	32	115	0	35	0	595	18	817
2020	0	27	32	146	0	31	0	324	24	584
Spolu	5	308	494	846	117	347	703	9 423	96	12 329

Zdroj: Výročné správy Akadémie ozbrojených síl za roky 2010 - 2020



ZÁVER

Na záver je potrebné znovu zdôrazniť, vojenská kariéra a príprava príslušníka Ozbrojených síl SR na výkon služby a na plnenie úloh na služobnom mieste kde je zaradený, obsahuje okrem vzdelávania aj formovanie jeho osobnostných a odborných kvalít, čo sa dosahuje systematickou výchovou a výcvikom. Jedná sa o nedeliteľný proces, v ktorom sa jednotlivé zložky (výchova, výcvik a vzdelávanie) vzájomne prelínajú a dopĺňajú. Výsledkom prípravy je vojenský profesionál, vzdelaný vo vojenstve a špeciálne pripravený pre vojenskú prax, plniaci spoločensky významnú úlohu pri zabezpečovaní obrany štátu. Pri formovaní efektívneho systému profesijnej prípravy dôstojníkov je možné sa inšpirovať skúsenosťami krajín spojencov, ale takisto aj historickými skúsenosťami, ktoré sme získali pri príprave dôstojníkov v československej a ako aj slovenskej armáde. Tradície, ktoré sa roky existencie samostatného štátu vyvíjali, mimovoľne ovplyvňujú naše myslenie a sú zdrojom nezameniteľných národných špecifik, formujúcich systém personálnej práce aj systém vzdelávania.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. CLAUSEWITZ, Carl von. 2008. *O vojne*. Praha: Academia, 2008. Europa (Academia). ISBN 978-80-200-1598-3.
2. HUNTINGTON, Samuel. 2008. *Stret civilizácií*, Rybka Publishers, 2008. S 448, ISBN: 80-86182-49-5.
3. HUNTINGTON, Samuel. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. USA: Harvard University Press, 1957, 534 s. ISBN 067481817362.
4. JANEČEK, V. – MATIS, J. *Vybrané problémy edukácie vojenského profesionála*. L. Mikuláš: AOS. 2006. s. 22 – 25. ISBN 978-80-8040-312-6.
5. JANEČEK, V. – POLONSKÝ, D. – MATIS, J. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F. – KORČOKOVÁ, Z. *Výkladový slovník základných pojmov z pedagogiky, psychológie a sociológie (pre potreby príslušníkov OS SR)*. Bratislava: GŠ OS SR. 2007. s. 7 – 8. ISBN 978-80-969362-1-2;
6. KUČERA, T. 2011. *Potrebuje armáda vlastný hodnotový poriadok? Reflexia anglosaského diskurzu odbore civilno vojenských vzťahov*, *Vojenské rozhľady*, 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 7, ISSN 1210-3292.
7. MATIS, J. Sociálno-profesijná pozícia vojenského andragóga. In: „*Charakteristika profesie vojenského andragóga a koncepcia jeho prípravy*“. Zborník z vojensko-vedeckej konferencie. L. Mikuláš. VA. 1999. s. 97 -100. ISBN 80-8040-105-5
8. MATIS, J. Príprava vojenských profesionálov – neoddeliteľná stránka individuálnej roviny profesionalizácie OS SR. In: *Aktuálne otázky profesionalizácie OS SR vo svetle prístupových procesov do NATO*. L. Mikuláš, VA, 2003, s. 23 – 32. ISBN 80-8040-222-1
9. MURDZA, K. Vojenská kariéra ako aktuálny sociologický problém. In: *Vojenské obzory*, 1995. č.: 2. Bratislava. MO SR,)
10. MATIS, J. Aktuálne problémy vojenského povolania a profesionalizácie armády. In: *ARMÁDA*, č. 3 z roku 1995. s. 35.
11. MATIS, J. – HAMAJ, P – MARTINSKÁ, M.: *Sociológia armády*. L. Mikuláš: AOS. 2008. ISBN 978-80-8040-361-4.



12. NEMEČEK, Vojtěch a kol. 2017. *Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky*. Brno, Odeleni vydavateľstva a správy štúdijských fondov, UO Brno ISBN 978-80-7582-011-2 s.114.
13. PACH, I.: Životný cyklus vojenských jednotiek. In: *Vojenské reflexie 1/2009*. L. Mikuláš: AOS. s. 83 – 86. ISSN 1336-9202 PICHŇA, J.: Sociologické problémy povolania. Bratislava: Práca. 1980. s. 24 a 25
14. VOPRAVIL, L.: Príprava vojenských andragógov na špecifiká výchovy a vzdelávania v armáde. In: „*Charakteristika profesie vojenského andragóga a koncepcia jeho prípravy*“. Zborník z vojensko-vedeckej konferencie. L. Mikuláš. VA. 1999. s. 38 - 40. ISBN 80-8040-105-5
15. TOWNSHEND, Charles. 2000. *History of Modern War*, Oxford University Press, 2000. ISBN 0192853732.
16. ŽÍDEK, R.: Transformácia ozbrojených síl. In: *Vojenské reflexie 1/2009*. L. Mikuláš: AOS. s. 37. ISSN 1336-9202.

Zákony, smernice, správy

1. Ministerstvo obrany. Dlhodobý výhľad pre obranu 2030. In: www.army.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://goo.gl/TXGcpa>
2. ADRP 6-22, Army Leadership, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, [cit. 2017-02-13]. dostupné z: http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
3. Headquarters Department of the Army. ADRP 6-22, Army Leadership, Washington, DC, [cit. 2017-02-13]. dostupné z: <https://goo.gl/aLm86W>.

Mária MARTINSKÁ, PhD. PhD.

*Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra spoločenských vied a jazykov,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
miroslav.kmosena@aos.sk*

Lubomír BELAN, doc. Ing. PhD.

*Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra logistického zabezpečenia,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
lubomir.belan@aos.sk*



CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL

Mária MARTINSKÁ

LIFELONG LEARNING IN THE CONTEXT OF THE ARMED FORCES

Abstract:

This article deals with the issue of economic education as an important part of the training of future armed forces. To understand all the contexts of the concept of lifelong learning (hereinafter referred to as lifelong learning) in the Armed Forces of the Slovak Republic, it is necessary to define the current specific basic relevant terms, which we will explain in this paper.

Keywords: *Lifelong learning, the Armed Forces of the Slovak Republic, professional training for officers*

ÚVOD

V súčasnej spoločnosti je celoživotné vzdelávanie akýmsi trendom, či už sa človek učí sám ako jedinec, alebo firma, ktorá poskytuje rôzne vzdelávacie kurzy. Ľudia sa učia už od skorého veku, neskôr pokračujú základným štúdiom, ktoré ponúka základná škola, postupne sú to stredné školy špecifického alebo všeobecného zamerania. Následne po skončení strednej školy, časť študentov pokračuje vo vzdelávaní ďalej na vysokých školách. Je dobré neustále sa vzdelávať, učiť sa minimálne niečo, čo konkrétneho jednotlivca zaujíma.

Celoživotné vzdelávanie sú 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 a) školské vzdelávanie a b) ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.

Pre pochopenie všetkých súvislostí a filozofie celoživotného vzdelávania (ďalej len CŽV) v Ozbrojených silách Slovenskej republiky bude nevyhnutné definovať v súčasnosti najmä špecifické základné relevantné termíny, prípadne ich konkrétne interpretovať pre účely tohto príspevku. Za potrebné pokladáme uvedomiť si, že terminológia v oblasti výchovy a vzdelávania vo vojenstve má svoje historické konotácie a takisto aj fakt, že sa v praxi niekedy používa v nesprávnych súvislostiach.

1 VŠEOBECNÉ VÝCHODISKÁ

System vzdelávania príslušníkov Ozbrojených síl SR, ktorý vo verejnom priestore postupne nahradil pojem celoživotné vzdelávanie, je založený na princípoch celoživotného



vzdelávania a vychádza zo Stratégie celoživotného vzdelávania SR, ktorá bola Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy vydaná v roku 2007.

Celoživotné vzdelávanie je v ideálnom poňatí považované za nepretržitý proces; ide o neustálu pripravenosť človeka učiť sa, skôr než o neustále štúdium. Hovorí sa teda skôr o celoživotnom vzdelávaní, aby sa tým zdôraznil význam aj takých učebných aktivít každého jednotlivca, ktoré nemajú organizovaný ráz, tzn. samostatného učenia, učenie pri práci a pod.

Celoživotné vzdelávanie vychádza z predpokladu, že každý jedinec vo svojom živote prechádza rôznymi formami a možnosťami učenia - či už v tradičných vzdelávacích inštitúciách v rámci vzdelávacieho systému či mimo nich.

Tieto sú chápané ako jediný prepojený celok, ktorý dovoľuje rozmanité a početné prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním, a ktorý umožňuje získavať rovnaké kvalifikácie a kompetencie rôznymi cestami a kedykoľvek počas života. Ak aplikujeme tento princíp na Ozbrojené sily SR, potom možno povedať, že pre povolanie vojaka z povolania, najmä dôstojníka, je celoživotné vzdelávanie typické. **Každý príslušník ozbrojených síl od prvého do posledného dňa svojho služobného pomeru prechádza systémom výchovy, výcviku a vzdelávania.**

Kariéra každého profesionálneho vojaka je po celú dobu výkonu služby spojená s všestrannou prípravou na výkon funkcií v štruktúre Ozbrojených síl SR, ktorými je po dobu služobného pomeru poverovaný a na úroveň hodnosti, ktorá je s funkciou spojená.

Z tohto pohľadu je proces výcviku, výchovy a vzdelávania, ktorým vojak za služobné obdobie prechádza, súčasťou jeho celoživotného vzdelávania.

„Vojaci a občianski zamestnanci sa počas služobného, respektíve pracovného pomeru osobnostne a **profesijne rozvíjajú** – vzdelávaním, výcvikom, praxou i kariérnym vzdelávaním (individuálne snahou o hodnostný a funkčný postup). Sú motivovaní nielen kariérnym (u PrV aj hodnostným) postupom, ale aj výkonovo definovanú platovou a sociálnou politikou. Kariéra vojaka a profesijný rast občianskeho zamestnanca sú riadené podľa presne stanovených pravidiel, uplatňovaných v podmienkach cieľavedome sa rozvíjajúcej organizačnej kultúry“.¹

Na proces vzdelávania vo vojenských podmienkach v súčasnosti môžeme nahliadať a klasifikovať ho z niekoľkých uhlov pohľadu:

- **Formálne vzdelávanie** – je realizované vo vzdelávacích inštitúciách, spravidla v školách. Jeho funkcia, ciele, obsah, organizačné formy a spôsoby hodnotenia sú definované a legislatívne vymedzené. Zahŕňa na seba nadväzujúce vzdelávacie stupňa (základné, stredné, vyššie, vysokoškolské), ktorých absolvovanie je potvrdzované certifikátom (vysvedčením, diplomom a pod.).
- **Neformálne vzdelávanie** – je zamerané na získanie vedomostí, zručností

¹ Biela kniha o obrane ČR 2011, čl.6

a kompetencií, ktorými môžu jednotlivci zlepšiť svoje spoločenské i pracovné uplatnenie. Patria sem napr. kurzy cudzích jazykov, počítačové kurzy, vodičské kurzy, rekvalifikačné kurzy, ale aj krátkodobé školenia a prednášky. V rezorte obrany ide o kariérne a odborné kurzy, ktoré sú poskytované rezortnými výcvikovými a vzdelávacími inštitúciami, ale aj súkromnými a verejnými vzdelávacími inštitúciami a neziskovými organizáciami.

- **Informálne učenie** – je chápané ako proces získavania vedomostí (poznatkov), osvojovanie si zručností a kompetencií z každodenných skúseností a činností v práci, v rodine, vo voľnom čase. Na rozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania je neorganizované, spravidla nesystematické a inštitucionálne nekoordinované. V rezorte obrany je informálne učenie sčasti súčasťou systému prípravy, najmä v oblasti výchovy a výcviku. Patrí sem aj samoštúdium, ktorému sa profesionálni vojaci venujú vo svojom osobnom voľne.

Pri klasifikácii foriem vzdelávania sa často používa aj členenie na **inštitucionálne vzdelávanie**, poskytované vzdelávacími inštitúciami alebo zamestnávateľom (organizačnou zložkou, kde profesionálny vojak slúži), a **sebavzdelávanie**, ktoré závisí od vôle, záujmu a rozhodnutia študujúceho a prebieha v jeho osobnom voľne alebo v pracovnom procese.

Aj preto **vzdelávanie a príprava vojenského personálu Ozbromých síl Slovenskej republiky** v súčasnosti zahŕňajú predovšetkým tieto tri zložky:

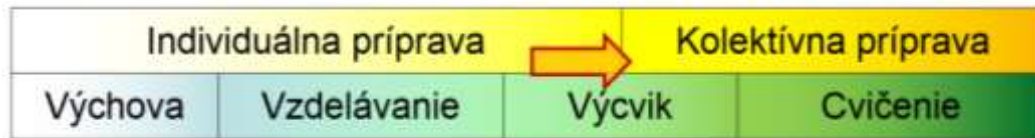
1. Výchovná – edukačná zložka.
2. Vzdelávanie – učenie sa.
3. Výcvik.

Ich účelom je rozvoj osobnostných i odborných kvalít každého jednotlivca v rezorte. Ide o **formovanie jednotlivca s cieľom podávať vysoký výkon v jeho profesii, z hľadiska všeobecných, ako aj odborných požiadaviek po celú dobu výkonu služby na všetkých pozíciách v rámci jeho vojenskej kariéry**. Zjednodušene, obsahom systému prípravy vojenského personálu sú:

- **Príprava jednotlivca** – inštitucionálna príprava (vojenské školy a výcvikové zariadenia).
- **Kolektívna príprava** – príprava jednotiek (prax, útvary a zaradenia OS SR).
- **Samostatná príprava** – individuálna (na počiatku i v priebehu celej kariery PrV).

Príprava profesionálnych vojakov je akékoľvek konanie, opatrenie alebo postup, ktorým sa profesionálny vojak pripravuje (teda získava potrebné vedomosti, zručnosti a návyky) alebo zdokonaľuje na výkon svojej funkcie. Keďže *individuálna príprava vedie priamo ku zvyšovaniu efektívnosti kolektívu*, musia sa *individuálna príprava a kolektívna príprava považovať za úzko prepojené*. Graficky by sa to dalo znázorniť nasledujúcim obrázkom, kde je evidentný záver, že *súčasťou individuálnej prípravy je výchova, vzdelávanie a výcvik*

jednotlivca. Kolektívna príprava zahŕňa kolektívny výcvik a cvičenia. Nasledujúce rozdelenie bolo prevzaté z definície vzdelávania a výcviku používanom v dokumentoch NATO.²



Obrázok 1 Príprava vojenského personálu
 Zdroj: SP 111/2015

1.1 Vzdelávanie a výcvik v Ozbrojených silách Slovenskej republiky

Vzdelávanie a výcvik vo vojenskom prostredí sú riešené v prvom rade v koncepčných dokumentoch Ministerstva obrany SR. Medzi koncepčné dokumenty možno zaradiť nasledujúce dokumenty:

Tabuľka 1 Koncepčné materiály a dokumenty

Názov	Číslo	Dátum
Koncepcia vojenského školstva Slovenskej republiky	SEĽUZ-38/4-165 (Schválený MiO 26. júla 2002 č.p. SÚMO-V-49-163/2002- OOd-13.KoMO)	19.07.2002
Koncepčný dokument pre pokračujúcu reformu programu vzdelávania a výcviku dôstojníkov	SEĽUZ/K-38/4-24/2003	18.03.2003
Systém manažmentu vojenského personálu OS SR		15.10.2003
Koncepcia na dokončenie transformácie vojenského školstva a integráciu Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika a Národnej akadémie obrany maršala Andreja Hadika	SEOPMVL-81-126/2007	10.09.2007
Spresnenie inštitucionálneho vzdelávania a prípravy hodnotného zboru mužstva a poddôstojníkov v OS SR	KaNGŠ-37-36/2011	
Návrh modelu prípravy dôstojníkov vojenských leteckých odborností a špecializácií	SEĽUZ-46-6/2017-OdRĽZ (Schválený MiO 27.06.2014 IS č. SEĽUZ-46-6/2017-OdRĽZ)	27.6.2014
Model prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov v nedostatkových odbornostiach v ozbrojených silách s dôrazom na vojenských lekárov	Príloha k č. SEĽUZ-37-46/2017-OdRĽZ	26.06.2017

Zdroj: vlastné spracovanie

² NATO Education, Training, Exercises, and Evaluation (ETEE) Policy MC 0458/3

Koncepčné dokumenty sú následne premietnuté do zákona č. 281/2015 Z. z. a z neho vyplývajúci ďalších služobných predpisov.

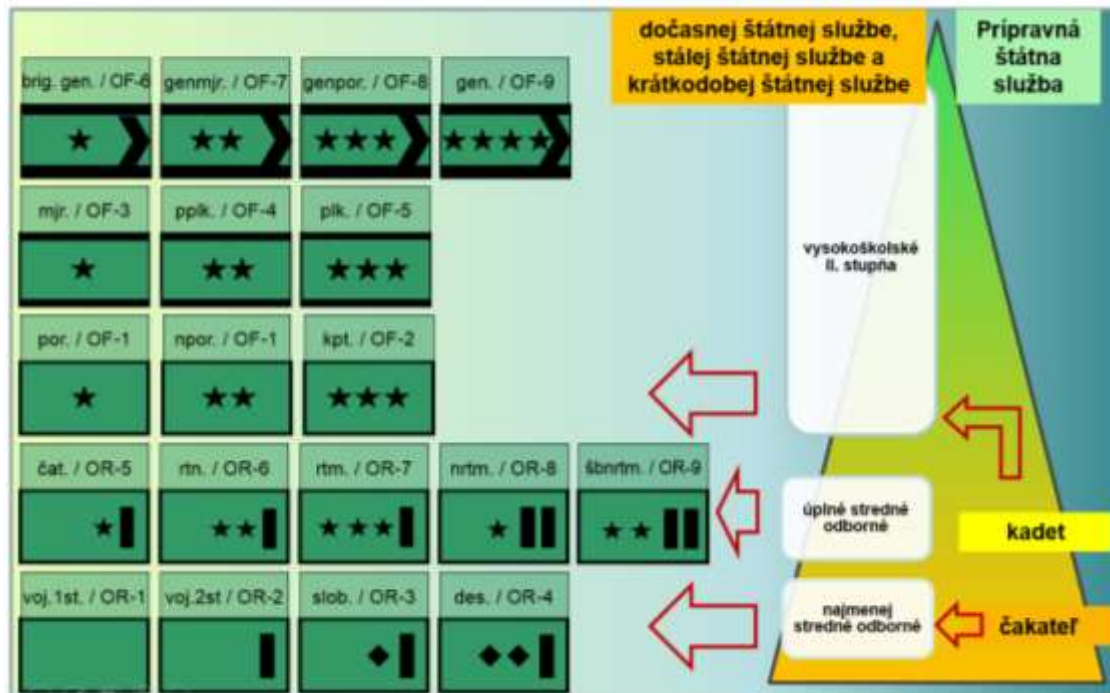
Individuálnou prípravou, tak ako je definovaná v dokumentoch NATO, sa zaoberá *Služobný predpis hlavného služobného úradu č. 111/2015 o požiadavkách na vojenskú hodnosť* a odborných požiadavkách na výkon funkcie, o úrovni znalosti cudzieho jazyka na vojenskú hodnosť a na výkon funkcie, o spôsobe ich získavania, o podmienkach uznávania požiadaviek na vojenskú hodnosť a odborných požiadaviek na výkon funkcie dosiahnutých pred účinnosťou zákona č. 281/ 2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „SP 111/2015“).



Obrázok 2 Kvalifikačné predpoklady

Zdroj: SP 111/2015

Z predchádzajúcich tvrdení vyplýva, že konkrétne §34, ods. (3) zákona č. 281/2015 Z. z. stanovuje nasledujúce požadované stupne vzdelania na vojenskú hodnosť:



Obrázok 3 Požadované stupne vzdelania na vojenskú hodnosť

Zdroj: SP 111/2015

Je potrebné znovu zdôrazniť, že **príprava príslušníka Ozbrojených síl SR** na výkon služby a na plnenie úloh na služobnom mieste kde je zaradený, obsahuje okrem vzdelávania aj formovanie jeho osobnostných a odborných kvalít, čoho sa dosahuje výchovou a výcvikom. Ide vlastne o nedeliteľný proces, v ktorom sa jednotlivé zložky (výchova, výcvik a vzdelávanie) vzájomne prelínajú a dopĺňajú. **Výsledkom je pripravený vojenský profesionál, vzdelaný vo vojenstve a špeciálne pripravený pre vojenskú prax, plniaci spoločensky významnú úlohu pri zabezpečovaní obrany štátu.**

Systém prípravy príslušníkov ozbrojených síl vo svojom celku umožňuje budovať a udržiavať požadovanú kvalifikačnú štruktúru personálu. Kvalifikačná štruktúra je vyjadrená kvalifikačnými predpokladmi a kvalifikačnými požiadavkami na každé systémové miesto v štruktúre Ozbrojených síl SR.

- **Kvalifikačným predpokladom** rozumieme dosiahnutie požadovanej úrovne vzdelania, ktoré je pre dané systémové miesto predpísané a ktoré je poskytované inštitucionálne v systéme formálneho vzdelávania.
- **Kvalifikačnou požiadavkou** rozumieme súbor konkrétnych kvalifikácií a oprávnenia, ktoré sú predpísané pre výkon danej funkcie a ktoré vytvára predpoklady, že príslušník ozbrojených síl bude pri výkone funkcie disponovať potrebnými poznatkami, zručnosťami a návyky.

Kým **kvalifikačný predpoklad možno splniť** v ktorejkoľvek etape života alebo služobnej kariéry v školách rôznych typov, **kvalifikačné požiadavky** možno vo svojej väčšine splniť iba



vo výcvikových a školiacich zariadeniach rezortu obrany, prípadne v zahraničných zariadeniach podobného charakteru.

Vysokoškolské vzdelávanie v podmienkach OS SR

Vysokoškolské vzdelávanie je vo vojenskom prostredí zabezpečované štátnou vysokou školou Akadémiou ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši (AOS), jedinou vysokoškolskou vzdelávacou inštitúciou na Slovensku, ktorej poslaním je príprava vojenských profesionálov - dôstojníkov pre službu v Ozbrojených silách SR. Jej hlavnými úlohami je zabezpečovať najmä vysokoškolské štúdium vo všetkých troch stupňoch vzdelávania, zabezpečovať vojenskú prípravu a výcvik študentov v prípravnej štátnej službe vo funkcii kadet, kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov, realizovať výskum a rozvoj vojenskej vedy, realizovať univerzitu tretieho veku.

Okrem prípravy kadetov na AOS sa podľa schváleného „Návrhu modelu prípravy dôstojníkov vojenských leteckých odborností a špecializácií“ a „Zmluvy o spolupráci medzi AOS a Technickou univerzitou v Košiciach“ z 27. januára 2016 v akademickom roku 2016/2017 začala príprava prvých kadetov vo vojenskej odbornosti A20 a A50, a to formou štúdia v akreditovaných bakalárskych a inžinierskych študijných programoch na Leteckej fakulte Technickej univerzity v Košiciach.

Od akademického roku 2017/2018 bola pre prípravu kadetov vo vojenskej odbornosti Vojenské zdravotníctvo H10 nadviazaná obdobná spolupráca aj s Univerzitou obrany v Brne, Fakulta vojenského zdravotníctva Hradec Králové, v spolupráci s Lekárskou fakultou Karlovej univerzity („Výkonávacía dohoda medzi Ministerstvom obrany Slovenskej republiky a Ministerstvom obrany Českej republiky o vysokoškolskom štúdiu príslušníkov OS SR na Fakulte vojenského zdravotníctva Univerzity obrany“ z 24. februára 2017) a od akademického roku 2018/2019 sa pripravuje spolupráca aj s Fakultou vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brne pre prípravu vojenskej odbornosti radiačná, chemická a biologická ochrana (výkonávacía dohoda v súčasnosti ešte nie je podpísaná). Vojenský program kadetov, ich naturálne a finančné zabezpečenie vykonáva AOS.

V rámci naplnenia alebo zvyšovania kvalifikačných predpokladov vzdelávania dôstojníkov OS SR je dnes možné vyštudovať:

- Akadémiu ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika vo vysokoškolskom štúdiu – absolvent získa vysokoškolský titul inžinier (Ing.) a magister (Mgr.). Ďalšie organizované vzdelávanie – kariérne vzdelávanie (DKVŠ, ZVŠK, VVŠK a KNB). Na AOS sa pravidelne realizujú aj krátkodobé odborné kurzy (KOK).
- Akadémiu ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v 3. stupni vysokoškolského vzdelávania – absolvent získa vedecký titul doctor philosophie (PhD.) v prípadoch, že je to v záujme Ozbrojených síl SR alebo záujme jednotlivcov;
- Zahraničnú školu univerzitného typu, na ktorú je vojak vyslaný v prípade, že je to v záujme ozbrojených síl (vysielanie na štúdium v odboroch, ktoré nie je možné realizovať na AOS) – v súčasnosti je realizované na UO v Brne: odbor chémi a lekárstvo;

- Inú štátnu, verejnú alebo súkromnú vysokú alebo strednú školu, na ktorú je vojak vyslaný v prípade, že je to v záujme Ozbrojených síl SR (TU Košice, Letecká fakulta);
- Odborný výcvik na Základni výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine, na ktorú je vojak vyslaný v prípade, že je to v záujme Ozbrojených síl SR.

Príprava vojenského personálu v podmienkach OS SR pre naplnenie kvalifikačných požiadaviek sa spravidla realizuje **formou profesijných a kariérnych kurzov**, tzn. kombináciou výcvikových, kvalifikačných a kariérnych kurzov a odborných školení, určených na udelenie hodnosti v príslušnom hodnostnom zbore a zároveň na získanie oprávnenia na výkon pracovnej pozície na konkrétnom systémové miesto. Jedná sa o kurzy, ktoré poskytujú odbornú prípravu, ako je to uvedené v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2: Základné druhy profesijnej prípravy vojakov Ozbrojených síl SR

Druh prípravy	Cieľ prípravy	Inštitúcie
Základná príprava	Vytvorenie a formovanie základných vedomostí, zručností a návykov spoločných pre všetkých vojakov bez rozdielu hodnosti a služobného	Základňa výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine, Poddôstojnícka akadémia Martin
Odborná príprava	Získanie oprávnenia na výkon funkcie na konkrétnom systémové miesto. Súčasťou odbornej prípravy je aj špecializačné príprava na získanie špecifické zručnosti	Základňa výcviku a mobilizačného doplňovania v Martine, Poddôstojnícka akadémia Martin AOS Liptovský Mikuláš Zahraničné vzdelávacie inštitúcie
Karierná príprava	Získanie kompetencie požadované pre vojakov príslušného hodnostného zboru bez rozdielu vojenských odborností, na splnenie podmienok prípravy nutných k postupu v kariére do vyšších pozícií v hierarchickej štruktúre vojenských hodností	AOS Liptovský Mikuláš Zahraničné vzdelávacie inštitúcie

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Proces celoživotného vzdelávania dôstojníckeho zboru je vo väčšine krajín v základných rysoch podobný a spravidla obsahuje:

- **Základnú prípravu** veliteľov – akcieschopných mladých veliteľov schopných veliť najnižším organizačným stupňom;
- **Strednú prípravu** – ktorá pripraví mladých veliteľov, po základnej praxi, na ďalšiu vedúcu pozíciu – vyššiu úroveň velenia a riadenia a štábnu prácu;



- **Pokročilú prípravu** – ktorá pripravuje vybraných dôstojníkov na veliteľské funkcie na vyššie taktické alebo operačne úrovni alebo na vysoké odborné štábne pozície;
- **Vyššiu prípravu** – ktorá pripravuje malú skupinu najlepších vyšších dôstojníkov na najvyššie pozície v štruktúrach velenia ozbrojených síl na Ministerstve obrany alebo v NATO.

Profesijné vzdelávanie dôstojníkov v ozbrojených silách jednotlivých krajín NATO má svoje špecifiká, vychádzajúce z tradície legislatívy i súčasnej podoby vzdelávacieho systému uvedených krajín. Z toho vyplýva, že dnes sa už dá poukázať predovšetkým na nasledujúce dva trendy:

- **Akademicky orientované vojenské vzdelávanie** založené na zásadách Bolonského procesu³ a vychádzajúce z prepojenia všeobecného akademického vzdelávania s profesijnou (odbornou) prípravou;
- **Odborne orientované vojenské vzdelávanie**, vychádzajúce zo systému všeobecného akademického vzdelávania ktoré je poskytované v civilných (akreditovaných) školách, vychádzajúce zo systému odbornej profesijnej prípravy, ktorá sa realizuje vo vojenských vzdelávacích a výcvikových inštitúciách (Veľká Británia, USA, čiastočne Francúzsko a ďalší).

Akademicky orientované vojenské vzdelávanie je založené na študijných programoch, ktoré sú akreditované v rámci civilnej vzdelávacej sústavy. Absolvovanie tohto štúdia znamená dosiahnutie vzdelávania porovnateľného s akýmkoľvek civilným vzdelaním a zároveň dosiahnutie požadovaných kvalifikačných predpokladov pre výkon odbornej pozície v štruktúre ozbrojených síl. Vojenská škola, ktorá poskytuje takéto vzdelávanie, má väčšinou univerzitný charakter a zároveň spĺňa požiadavky Bolonského procesu.

Typickým predstaviteľom (podľa kolegov z ČR) tohto typu vzdelávania je Slovensko, Česká republika, Belgicko, ale aj Taliansko (z časti aj Maďarsko, Poľsko, Rumunsko). Rozvoju veliteľských zručností dôstojníkov vybraných na štúdium je v rámci prijímacieho konania venovaná vysoká pozornosť, pretože absolventi musia z hľadiska poznatkov spĺňať požiadavky potrebné v rámci ozbrojených síl tej ktorej krajiny. Preto je dodnes potrebné venovať rovnakú, ak nie väčšiu pozornosť vojenskému vzdelávaniu podľa akademických kritérií. Absolventi tak získavajú nielen spoločenskú prestíž ale aj predpoklady pre uplatnenie sa v civilnom živote po ukončení služobného pomeru.

Odborne orientované vojenské vzdelávanie je dnes založené na poskytovaní takých poznatkov a spôsobilostí, ktoré sú spojené s výkonom služobnej (pracovnej) odbornej pozície v rámci ozbrojených síl. Predpokladá sa pritom, že všeobecné akademické vzdelávanie je poskytované civilnými akademickými inštitúciami nezávisle, alebo v spolupráci s vojenským

³ Bolonský proces je dohoda 47 európskych i mimoeurópskych štátov, ktoré chcú zvýšiť dostupnosť, prítťažnosť a kvalitu vysokoškolského vzdelávania vytvoriť Európskou oblasť vysokoškolského vzdelávania (EHEA – European Higher Education Area – EHEA). Medzi hlavné prvky EHEA patrí: trojstupňové štruktúrované štúdium (bakalárske, magisterské, doktorandské), kreditový systém, kvalifikačný rámec. Viac na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/bolonsky-proces-2>



inštitúciami. Typickým predstaviteľom tohto typu vzdelávania je Veľká Británia, kde akademická príprava je dôležitá, nie je však vždy hlavnou prioritou poskytnutého vojenského vzdelávania, kde najdôležitejším prvkom je rozvoj zručností študentov v oblasti Leadershipu a to na všetkých úrovniach prípravy.⁴

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- CLAUSEWITZ, Carl von. 2008. *O vojne*. Praha: Academia, 2008. Europa (Academia). ISBN 978-80-200-1598-3
- HUNTINGTON, Samuel. 2008. *Stret civilizácií*, Rybka Publishers, 2008. S 448, ISBN: 80- 86182-49-5,
- HUNTINGTON, Samuel. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. USA: Harvard University Press, 1957, 534 s. ISBN 067481817362
- KUČERA, Tomáš, 2011. *Potrebuje armáda vlastný hodnotový poriadok? Reflexia anglosaského diskurzu v odbore civilno vojenských vzťahov*, Vojenské rozhľady, 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 7, ISSN 1210-3292
- NEMEČEK, Vojtěch a kol. 2017. *Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky*. Brno, Odelenei vydavateľstva a správy štúdijských fondov, UO Brno ISBN 978-80-7582-011-2 s.114)
- TOWNSHEND, Charles. 2000. *History of Modern War*, Oxford University Press, 2000. ISBN 0192853732.

Zákony, smernice, správy

- Ministerstvo obrany. Dlhodobý výhľad pre obranu 2030. In: www.army.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://goo.gl/TXGcpa>
- ADRP 6-22, Army Leadership, Headquarters Department of the Army, Washington,DC, dostupné z: http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
- Headquarters Department of the Army. ADRP 6-22, Army Leadership, Washington, DC, dostupné z: <https://goo.gl/aLm86W>.

Mária MARTINSKÁ, PhDr. PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra spoločenských vied a jazykov,
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
miroslav.kmosena@aos.sk

⁴ Akreditácia vzdelávania kurzov na Akadémii obrany v Shrivenhamuna ďalej zaisťujú niektoré civilné školy, ktoré udeľujú absolventom tituly MSc a PhD.



EFEKTÍVNE SPÔSOBY MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV

Ivona ONDREJKOVÁ

EFFECTIVE WAYS TO MOTIVATE EMPLOYEES

Abstract:

Positive and good motivation of employees is related to their performance at work. Positive motivation can create, maintain and develop employee performance. Employee performance management is conditioned by setting clear tasks and goals that the employer requires from the employee. Another aspect of managing employee performance is time planning and creating suitable conditions for fulfilling the tasks and goals of the employer.

Key words: *Motivation, human resources management, employee evaluation, employee remuneration.*

ÚVOD

Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie najvyššej výkonnosti zamestnancov. Znamená to venovať pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania zamestnancov pomocou takých nástrojov, akými sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí (čo je najdôležitejšie), podmienky v organizácii alebo u zamestnávateľa, za ktorých zamestnanci svoju prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomáha tomu, aby jednotliví zamestnanci dosahovali ciele, ktoré očakáva vedenie.

Teória motivácie skúma proces a vytváranie motivácie. Vysvetľuje, prečo sa zamestnanci správajú určitým spôsobom a prečo v konkrétnom smere vytvárajú určité úsilie. Teória motivácie tiež popisuje to, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý splnenie cieľov organizácie.

Problematika motivácie zamestnancov je často bagatelizovaná. Proces motivácie je však komplikovaný proces. Ľudia, zamestnanci majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele. Je chybné domnievať sa, že jeden prístup ku motivácii bude vyhovovať všetkým ľuďom. Toto je dôvod, prečo sú zjednodušujúce predpoklady, ktoré spočívajú v presvedčení, že odmena odrážajúca výkon funguje ako motivačný faktor. Motivovanie bude pravdepodobne fungovať efektívne, ak bude založené na riadnom poznaní a pochopení toho, čo je v hre.



1 PROCES MOTIVÁCIE

Čo je motivácia? Motív je dôvod preto, aby sme niečo urobili. Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa správali určitým spôsobom. Podľa Arnolda a kol. (1991) existujú tri zložky motivácie, a to

- smer – čo sa osoba pokúša urobiť,
- úsilie – s akou snahou sa o to osoba pokúša a
- vytrvalosť – ako dlho sa o to osoba pokúša.

„Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivace lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ [1]

Táto teória je založená na princípe upevňovania presvedčenia človeka a tzv. zákone príčiny a účinku. Motivovanie zamestnancov používajúcich tento prístup bolo a ešte stále je používané a v niektorých prípadoch môže byť aj úspešné. Je však založené na systéme kontroly a pôsobenie z vonka a nerešpektuje všetky ľudské potreby. Tiež si neuvedomuje systém, že formálny systém riadenie a kontroly môže byť silne ovplyvnený a narušený neformálnymi vzťahmi medzi pracovníkmi.

2 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Motivačná činnosť vnáša do pracovného procesu dynamiku a mobilizuje zamestnancov k požadovanému výkonu. Cieľom motivácie je zabezpečiť v organizácii požadované pracovné správanie.

Úlohou riadiaceho pracovníka je poznať zloženie podriadených tak, aby na nich mohol pôsobiť a určiť im také povinnosti, ktoré sú primerané ich pracovným možnostiam. Nie je výnimkou, že zamestnanci s rovnakou pracovnou pozíciou dosahujú rôzne pracovné výkony a výkonnosť toho istého zamestnanca zase nezodpovedá jeho možnostiam. Na požadovaný výkon nevyhnutne vplyvajú znalosti, schopnosti, predsavzatia a vnútorná motivácia.

Motivačné teórie obsahujú základné dôvody, ktoré objasňujú priebeh motivačného procesu s dôrazom na motiváciu a stimuláciu pracovného správania. Význam finančnej odmeny bol dôležitý v prístupe F. W. Taylora, ktorý vnímal zamestnanca, ako prostriedok k dosiahnutiu požadovaných cieľov. Význam sociálnych vzťahov pre pracovnú motiváciu objavil E. Mayo a následne túto teóriu potvrdili ďalší teoretici aj praktici.[2]

Motivácia by mala byť v čo najväčšej miere „šitá na mieru“ každému zamestnancovi. Organizácia a jej manažéri by mali vyvíjať cielené úsilie, nájsť a vedieť efektívne použiť správne motivačné nástroje a faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a motiváciu zamestnancov.

„Častou chybou pri motivácii zamestnancov je ich zameranie na finančnú motiváciu (mzdy, prémie, bonusy...). Finančná motivácia je významná (predovšetkým pri získavaní nových pracovníkov a pre výkonovú motiváciu existujúcich pracovníkov), ale často nie je najdôležitejšia. Na to, aby zamestnanci boli lojálni (dlhodobo verní), nie iba spokojní, je potrebné oveľa viac pracovať aj s inými, najmä nefinančnými formami motivácie tak, aby zamestnancov práca čo najviac bavila a vykonávali ju s radosťou a angažovanosťou.“[3]

Dve cesty k efektívnej motivácii

1. Čím zamestnancov motivovať, teda čo im výmenou za ich pracovné úsilie a nasadenie ponúknuť?
2. Akým spôsobom s finančnými a ďalšími motivačnými nástrojmi zaobchádzať a použiť ich?

Cieľom motivovania je nielen dosahovanie lepších výsledkov, ale aj posilnenie tímovej práce, odstránenie prekážok pri práci, stabilita zamestnancov, ich ochota dodržiavať pravidlá a predpisy, ochota zapájať sa do zlepšovania a zmien, ochota zmeniť, ak je to potrebné, obsah pracovnej náplne alebo zvýšiť si kvalifikáciu.

Napriek tomu, že motiváciu je náročné „uchopiť“ (nemôžeme ju vidieť a je náročné ju merať), ukazuje sa, že venovať jej, pozorovať a riešiť ju, má veľký význam pre organizácie, aby dosiahli požadovanú kvalitu a výkonnosť.

Hlavné pravidlá a tipy k správnej a efektívnej motivácii sú nasledovné:

- **Mať definované hlavné myšlienky – víziu, misiu, poslanie, strategické ciele, hodnoty,**
- **Zabezpečiť pravidelnú informovanosť:** Ak chce organizácia úspešne fungovať, je nesmierne dôležité, aby informácie boli prístupné na horizontálnej úrovni (medzi oddeleniami a manažérmi na jednej úrovni riadenia) aj na vertikálnej úrovni riadenia organizácie (nadriadení a podriadení). Je dôležité, aby vedenie organizácie pravidelne a včas informovalo svojich zamestnancov o víziách, cieľoch, zámeroch, úlohách, zmenách, dosiahnutých výsledkoch (či pozitívnych alebo negatívnych), ako aj o problémoch organizácie,
- **Dať ľuďom istoty:** zamestnanci dostanú výplatu pravidelne vždy k určitému dátumu v mesiaci a dostanú ju vo výške, aká bola dohodnutá v pracovnej zmluve aj so zaplatením všetkých príplatkov, na ktoré majú nárok. Teda, že zamestnanci si budú môcť pravidelne pokryť všetky potrebné základné výdavky na svoje fungovanie. Istota v tom, že firma je stabilná, bezpečná a ľudia majú zabezpečenú prácu aj v budúcnosti,



- **Vytvorené motivujúce pracovné podmienky a pracovné prostredie:** zamestnanci dostanú výplatu pravidelne vždy k určitému dátumu v mesiaci a dostanú ju vo výške, aká bola dohodnutá v pracovnej zmluve aj so zaplatením všetkých príplatkov, na ktoré majú nárok. Teda, že zamestnanci si budú môcť pravidelne pokryť všetky potrebné základné výdavky na svoje fungovanie. Istota v tom, že firma je stabilná, bezpečná a ľudia majú zabezpečenú prácu aj v budúcnosti,
- **Chápať, že motivácia jednotlivca je ovplyvňovaná viacerými faktormi:** Z vypozerovanej praxe zhruba 50 % motivácie zamestnanca je ovplyvnených jeho vlastnými vnútornými motívami. Práve preto je dôležité, aby manažéri aktívne pozorovali a komunikovali s podriadenými. Iba tak môžu čo najobjektívnejšie zistiť a spoznať, ktoré vnútorné motívy zamestnancov motivujú. Na základe toho, môžu manažéri zvoliť tie správne stimuly, a tým pozitívne ovplyvniť výkonnosť a stabilitu zamestnanca,
- **Mať kvalitné vzťahy na pracovisku a dobrú pracovnú atmosféru:** Je dôležité, aby manažér vedel stimulovať dobrú atmosféru na pracovisku a snažil sa svojim prístupom a vedením o dobré medziľudské vzťahy medzi zamestnancami navzájom aj o jeho vzťahy so zamestnancami, Dobré vzťahy na pracovisku a osobnosť nadriadeného vedia významne ovplyvňovať kvalitu motivácie zamestnancov,
- **Manažéri musia byť sami motivovaní – aktívne pracovať na svojej motivácii:** Aby mohol manažér motivovať druhých, musí byť najprv on sám motivovaný. S tým, čo požaduje od druhých, musí byť on sám stotožnený. Ak to tak nie je, nemožno očakávať, že bude vedieť presvedčiť iných. Je niekoľko spôsobov, ako to môže dosiahnuť, ale je potrebné, aby na tom priebežne aktívne pracoval. Musí sa naučiť vytrvalosti, pracovitosti, optimizmu, zodpovednosti, nastavovaniu si reálnych a primerane náročných cieľov, kvalitnému plánovaniu a organizovaniu, dôslednosti, efektívnej komunikácii,
- **Manažéri musia poznať a správne používať efektívne spôsoby riadenia a vedenia ľudí:** Manažér má veľkú „moc“, pretože jeho spôsob vedenia a riadenia ľudí má rozhodujúci význam pre motiváciu a stabilitu jeho podriadených, pre ich lojalitu. Lojalita na pracovisku predstavuje pozitívne alebo aspoň neutrálne stotožnenie sa so svojimi pracovnými úlohami a pracovným prostredím, čo vylučuje potrebu sťažovania sa, ohovárania a v neposlednom rade odchodu k inému zamestnávateľovi. Pre manažéra je dôležitá predovšetkým schopnosť a ochota venovať zamestnancom čas a pozornosť, pravidelne zisťovať ich spokojnosť a mieru motivácie, spravodlivo ich hodnotiť a odmeňovať, prejavovať im za dobrú prácu uznanie a vytvárať príjemné prostredie, ktoré im uľahčuje plnenie ich úloh,
- **Manažéri musia ovládať zásady efektívnej a kvalitnej komunikácie:** Pre manažéra je kvalitná a efektívna komunikácia základným predpokladom pre úspešnú motiváciu a spoluprácu. Manažér sa musí snažiť nie len o to, aby bol vypočutý, ale hlavne o to, aby bol zrozumiteľný a správne pochopený. Iba tak zabezpečí v čo najväčšej možnej miere, že jeho pracovníci pochopia čo od nich chce a nebude musieť dialóg opakovať

niekoľkokrát. Manažér nesmie zabúdať v komunikácii so zamestnancami: Budiť pozitívny dojem pri kontakte s ľuďmi, byť príjemný, ústretový, zdvorilý. Ak bude manažér často nepríjemný a „podráždený“, zamestnanci budú mať tendenciu vyhýbať sa mu alebo minimalizovať kontakt s ním, čo bude viesť k „neprirodzenej“ autorite a k nedôvere. Dodržiavať slušnosť a úctu – nezabúdať pozdraviť, poďakovať, poprosiť, aktívne počúvať, dať priestor na vyjadrenie aj druhej strane, nepoužívať vulgarizmy a neprimerané narážky ,

- **Je potrebné obmedziť motivačné bariéry v organizácii:** Organizácia musí mať pravidlá, za akých môže zamestnanec pracovať, ale aj obmedzenia, ktoré je potrebné dodržiavať. Je však veľmi dôležité, aby obmedzenia mali svoje opodstatnenie a neboli iba „nezmyselnou“ prekážkou pre zamestnancov. Na to, aby bol motivačný systém účinný, je potrebné, aby v spoločnosti nedochádzalo k motivačným bariéram (obmedzeniam). Medzi najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie (vonkajšie motivačné bariéry) patria napríklad charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie v spoločnosti, sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania. Za vnútorné motivačné bariéry považujeme napríklad nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh, neprimerané prežívanie alebo nezvládnutie osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných),
- **Zabezpečiť rozvoj a systematické vzdelávanie zamestnancov:** Organizácia musí zabezpečiť, aby vzdelávanie a rozvoj zamestnancov boli systematické. Iba tak sa dá zabezpečiť reálny posun zamestnancov, zlepšenie ich súčasných výkonov, konkurencieschopnosť celej organizácie. Potreby vzdelávania a rozvoja vychádzajú z nedostatočných výkonov, poznatkov, ale aj individuálnych motívov zamestnancov. Organizácie veľmi často riešia, či investovať do vzdelávania svojich zamestnancov a tak riskovať, že po získaní vyššej kvalifikácie sa budú na trhu práce snažiť získať lepšie platenú prácu, alebo či použiť vzdelávanie ako motivačný nástroj a veriť, že aj takto zabezpečia lojalitu zamestnancov. V súčasnosti musia organizácie efektívne rozvíjať „tvrdé zručnosti“ (tzv. hard skills – súbor schopností a zručností technického a administratívneho charakteru), ale aj „mäkké zručnosti“ (tzv. soft skills – ľudské zručnosti v oblasti správania sa, schopnosti ľudí komunikovať, spoločne pracovať, konať, riešiť konflikty, organizovať, rozhodovať a podobne),
- **Mať nastavený systém pravidelných hodnotiacich rozhovorov:** Pre motiváciu zamestnanca je veľmi dôležité, aby okrem priebežnej spätnej väzby od nadriadeného počas roka, dostal aj komplexné hodnotenie kvality svojej práce raz alebo dvakrát ročne. Takéto hodnotenie by malo obsahovať okrem hodnotenia kvantitatívnych (merateľných) a kvalitatívnych ukazovateľov, aj stanovenie si a následné hodnotenie rozvojových pracovných cieľov. Je dôležité, aby manažér, ktorý hodnotenie vedie, poznal zásady a metódy na kvalitné a efektívne vedenie hodnotiaceho rozhovoru, aby poznal všetky hodnotiace kritériá a aj význam škály hodnotenia (napríklad ak je škála 1 – 4, musí

- vedieť, kedy dá pri kritériu 1 a kedy 4). Je dôležité, aby manažér poznal zásady pozitívnej a negatívnej spätnej väzby, vedel nastavovať rozvojové ciele prospešné pre jednotlivca, ako aj pre firmu,
- **Spravodlivé odmeňovanie:** Iba ťažko sa dá zabezpečiť úplná spravodlivosť v odmeňovaní zamestnancov. Organizácia by sa však o to mala čo najviac snažiť a vytvoriť funkčný systém s presne stanovenými pravidlami, ktoré sú transparentné a pravidelne komunikované,
 - **Mať nastavený spravodlivý, progresívny disciplinárny systém:** Zamestnanci sú najlepšie motivovaní vtedy, ak presne vedia čo dostanú v prípade kvalitnej práce, ale aj to, ako sa bude postupovať v prípade zlej disciplíny a morálky, nezdarov, problémov a nekvality. Preto manažéri potrebujú mať v rukách aj spravodlivý, progresívny disciplinárny systém. V stávke je tak motivácia a morálka vašich najlepších zamestnancov. Nič nenarúša motiváciu a morálku viac ako neadresné, nejasne stanovené pravidlá a zásady pri riešení zlej disciplíny, nezdarov, problémov a nekvality,
 - **Pravidelné zisťovanie kvality motivácie spokojnosti a lojality zamestnancov:** Ak chce organizácia zaistiť, aby zamestnanci boli neustále motivovaní, manažéri by mali pravidelne raz alebo dvakrát ročne realizovať PRIESKUM spokojnosti, lojality a motivácie zamestnancov. Takýto prieskum je možné realizovať viacerými spôsobmi (dotazníky, 360° hodnotenie, workshopy, individuálne zisťovanie pri realizácii hodnotiacich pohovorov), a to buď internou alebo externou formou. To, čo organizácia bude skúmať, je otázkou rôznych analýz, stratégie firmy a jej cieľov (napríklad úroveň dosahovania nastaveného výkonu a kvality práce, úroveň kontroly nad svojou prácou, kreativita a náročnosť práce (je zohľadnený potenciál aj limity zamestnanca) kvalita pracovného prostredia a pracovných podmienok, spokojnosť so štýlom riadenia, so vzťahmi a iné).[4]

Pri tvorbe motivačných programov je dôležité uvedomiť si, že v dnešnom premenlivom sociálno – ekonomickom prostredí nepatrí s najväčšou pravdepodobnosťou finančné odmena k dlhotrvajúcim a efektívnym spôsobom motivácie. Mzdu, ako motivačný faktor, treba posudzovať z dvoch pohľadov – je to jednak výška odmeny a jednak celkový systém odmeňovania v organizácii.[5]

Mimoriadny význam pre efektívne riadenie pracovného výkonu má sústavná komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným, a to po celú dobu trvania uzatvorenia dohody alebo pracovnej zmluvy. „*Manažer musí pracovníkovi prúběžněposkytovat zpětnou vazbu týkající sa jeho pracovních výkonu i plnění jeho vzdělávajících a rozvojových plánů.*“[6] Tieto úlohy pochopiteľne vyžadujú sústavné monitorovanie pracovného výkonu, a to každého podriadeného zamestnanca. Pracovník by mal byť teda vedený k tomu, aby neváhal kedykoľvek prísť za svojim nadriadeným s akoukoľvek požiadavkou, ktorá sa týka jeho práce. Mal by byť vypočutý a malo by mu byť umožnené, aby vyslovoval svoje námety, ale aj kritiku.



ZÁVER

Ak chce organizácia udržať vysokú motiváciu, lojalitu svojich zamestnancov a tým znížiť fluktuáciu, je nevyhnutné, aby vytvorila účinný motivačný systém, ktorý bude pravidelne prehodnocovať a aktualizovať. Raz vytvorený motivačný systém v organizácii nevydrží navždy. Univerzálny, všeobecne platný recept na to, ako možno vytvoriť správny motivačný systém vo firme, žiaľ neexistuje, je na to potrebná spolupráca všetkých zamestnancov organizácie. Každý zamestnanec má iné očakávania, neustále na neho vplyva externé prostredie (skúsenosti kamarátov, rodinných príslušníkov, informácie z médií...). Je veľká diferenciácia medzi jednotlivými druhmi organizácií (iný systém motivácie treba využívať vo výrobnjej firme, iný napríklad v reklamnej agentúre).

Na vytvorenie takéhoto systému musia manažéri aktívne pracovať s ľuďmi, rozvíjať ich, pozorovať ich, pýtať sa ich, pravidelne ich hodnotiť a na základe toho zisťovať ich vnútorné a vonkajšie motívy, a tiež bariéry motivácie v práci. Iba motivovaní zamestnanci môžu podávať požadovaný výkon a sú k firme lojalni.

Manažéri tiež musia aktívne spolupracovať s vrcholovým manažmentom a oddelením ľudských zdrojov, ktoré je obvykle zodpovedné za tvorbu motivačného systému v organizácii.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. GRADA PUBLISHING. 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. HITKA, M. *Model analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2009. ISBN 978-80-228-1998-5
3. <https://www.engineering.sk>
4. <https://www.engineering.sk>
5. BUČKA, P., MAREK, J. *Human potential and its development*. In: Management (electronic): management and the world in motion, challenges, opportunities and threats. Prešov. Bookman. 2018. ISBN 978-80-8156-300-1. ISBN 978-80-8165-301-8
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha. Management Press. 2003. ISBN 80-7261-033-3

Ivona ONDREJKOVÁ, JUDr.

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Externé doktorandské štúdium

Katedra bezpečnosti a obrany

Kontakt: ivona.ondrejкова@gmail.com



VÝZNAM RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OBLASTI OZBROJENÝCH SÍL

Ivona ONDREJKOVÁ

SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ARMED FORCES

Abstract:

Human resource management is a very important part of a functioning "healthy" organization. However, there are several differences between corporate and military human resource management, which are discussed in this article. Military organizations are gradually taking over the concept of human resource management and applying it in practice.

Keywords: *Human resource management, human resources, military organization, differences between corporate and military human resource management.*

ÚVOD

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov v oblasti ozbrojených síl, ako aj v iných organizáciách, je podpora organizácie pri dosahovaní jej cieľov. Mala by byť prepojená s organizačnou stratégiou a tiež so správaním a charaktermi ľudí. Vojenské vedenie prijalo pojem „riadenie ľudských zdrojov“ a časom sa začleňuje do politiky a doktríny, ktorá sa predtým používala na opis funkcií „personálneho manažmentu“ a „personálneho riadenia“. Riadenie ľudských zdrojov v ozbrojených silách sa pretransformovalo z podpornej úlohy do úlohy strategického aktivátora pre vojenské útvary.

Dnešné výzvy si vyžadujú informované rozhodnutia o požiadavkách na štruktúru síl, náborových a udržiavacích programoch, programoch blahobytu a pripravenosti personálu z pohľadu jednotlivca aj celej jednotky. Lídri ľudských zdrojov musia mať odborné a špecializované zručnosti na zvládnutie týchto problémov a riadenie programov, ktoré zahŕňajú funkcie a integrujúce systémy modelu životného cyklu ľudských zdrojov.

1 ĽUDSKÉ ZDROJE

Aj keď budovy, zariadenia a finančné prostriedky sú pre podnik nevyhnutné, zamestnanci – ľudské zdroje – sú obzvlášť dôležité. Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom v každej organizácii. Ľudia navrhujú a vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o uplatnenie produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú



stratégiu a ciele organizácie. Tá jednoducho nemá šancu dosiahnuť tieto ciele bez efektívne pracujúcich ľudí.

Ľudské zdroje predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Z uvedeného vyplýva i postavenie riadenia ľudských zdrojov, ktoré je jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového manažmentu.

„Ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody.“ [1]

Akakoľvek organizácia môže fungovať len vtedy, ako sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť, zaviesť do pohybu a využívať:

- a) materiálne zdroje (stroje a iné zariadenia, materiál, energiu),
- b) finančné zdroje,
- c) informačné zdroje potrebné k fungovaniu a
- d) ľudské zdroje.[2]

Na rozdiel od materiálnych zdrojov (technických strojov a zariadení) sa ľudské zdroje dajú neustále zlepšovať, ľudia sú schopní na sebe pracovať, zdokonaľovať sa, získavať nové vedomosti, rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti, sú kreatívni, prichádzajú s novými myšlienkami a nápadmi, sú schopní nachádzať nové riešenia problémov.

Ľudské zdroje sú nositeľom ľudského kapitálu a potenciálu. Termín ľudský kapitál väčšina autorov stotožňuje so súborom schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú . P.A. Samuelson a W. D. Nordhaus pokladajú ľudský kapitál za súhrn užitočných a cenných zručností a vedomostí, ktoré ľudia naakumulovali v procese vzdelávania a výcviku. Zároveň sa domnievajú, že ľudský kapitál založený na vzdelaní je dobrou investíciou do budúcnosti a určitou „zárukou“ vyšších zárobkov. Ľudský kapitál je vlastne súhrn vrodenej a získaných schopností a vedomostí ľudí, ako aj ich praktické skúsenosti a zručnosti. [3]

Vlastníkmi tohto kapitálu sú jednotlivci, ktorí ho organizácii poskytujú. Ľudský kapitál podniku je konkurenčnou výhodou, ktorú konkurenti nedokážu napodobniť.

Kým ľudský kapitál prezentuje zásobu vedomostí, schopností a skúseností ľudí, ľudský potenciál vyjadruje predpoklad jednotlivca na vykonávanie práce, uskutočňovanie rôznych činností. Ide o akúsi základňu, na ktorej sa rozvíja ľudský kapitál. Organizácia by mala poznať potenciál, ktorý má vo svojich zamestnancoch, musí aktívne a čo najefektívnejšie využívať svoje talenty. Vzhľadom k tomu, že obchodné ciele a plány sú stále náročnejšie a ťažšie dosiahnuteľné, vzniká potreba rozvíjať ľudský potenciál a udržať zamestnancov s vysokým potenciálom.



2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V praxi sa v súvislosti s riadením ľudí v organizácii stretávame s pojmami personálna práca, personalistika, personálne riadenie alebo riadenie ľudských zdrojov. Tieto termíny bývajú často považované za synonymá ale z teoretického hľadiska to tak nie je. Odborná literatúra rozlišuje najmä personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov, ktoré je považované za najmodernejšiu personálnu prácu.

Pojmy personalistika a personálna práca sa vo všeobecnosti používajú ako najnákladnejšie označenie tej časti organizácie, ktorej náplňou práce sú ľudské zdroje. Personálne riadenia a riadenie ľudských zdrojov už predstavujú jednotlivé vývojové fázy alebo koncepcie práce s ľudskými zdrojmi a ich postavenie v hierarchii organizácie.

Cieľom moderného riadenia ľudských zdrojov je nájsť, pripraviť a udržať najvhodnejších ľudí pre zaistovanie činností organizácie, bez ohľadu na ich pôvod, spoločenskú triedu alebo pohlavie.

3 ROZDIELY MEDZI PODNIKOVÝM A VOJENSKÝM RIADENÍM ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov (HRM) je systém systémov - systém pracovnej sily, systém zdrojov a personálny systém - ktorý vykonáva špecifické funkcie. Aj keď existuje veľa podobností medzi podnikovým a vojenským riadením ľudských zdrojov, existujú aj dôležité rozdiely.

Strategický význam koncepcie HRM nemožno oddeliť od chápania vývoja HRM ako konceptu. Keďže vojenská organizácia v prípade všetkých dobrovoľníckych síl vyzerá stále viac ako korporácia, implementácia alternatív požičaných z podnikového sveta s najväčšou pravdepodobnosťou povedie k zlepšeniu, pokiaľ ide o odmeny, flexibilitu a organizačnú kultúru.

Zároveň existujú niektoré aspekty znižovania, ktoré sa väčšinou týkajú oslabenia veliteľských vzťahov a sociálnych hodnôt špecifických pre vojenskú kultúru. V armáde existuje stabilnejšia definícia zamestnania ako v tzv. firemnom HRM. Pozitívna stránka tejto zrozumiteľnosti prichádza s nedostatkom flexibility.

Ďalším rozdielom je dlhodobý vplyv náboru do vojenskej organizácie v porovnaní s nevojenskými organizáciami. Je to hlavne preto, že armáda prijíma nábor iba pre vstupnú úroveň a nemôže to urobiť pre žiadnu úroveň. Po náboře sa armáda povýši zvnútra a zoradí sa iba podľa hodnosti. Propagácie sa týkajú rokov v službe, predchádzajúcich úloh a skúseností. Predchádzajúce zvláštnosti vyvolali silnú požiadavku na vypracovanie prepracovanej a dobre štruktúrovanej domácej odbornej prípravy.

Z tohto hľadiska má strategicky zladený systém riadenia ľudských zdrojov tri vzájomne súvisiace procesy: riadenie zamestnancov, kompenzácie a organizačná štruktúra.



Bez dobrého tímu odborníkov pracujúcich v oddelení ľudských zdrojov nemôže žiadna organizácia vybudovať výkon. Medzi kľúčové funkcie tímu ľudských zdrojov patrí nábor zamestnancov, ich školenie, hodnotenie výkonnosti, motivácia zamestnancov a komunikácia na pracovisku, bezpečnosť na pracovisku a oveľa viac. „Rozvoj ľudských zdrojov je základnou veliteľskou funkciou av tejto súvislosti je potrebné pochopiť, že zajtrajší vojak musí byť inovátorom, ktorý dokáže kombinovať predstavivosť a vedomosti s činom.“

Niektoré z charakteristík, ktoré sú pre vojakov Európy dôležité budúcnosť je:

- Rýchla rozhodovacia schopnosť, väčšia mentálna mobilita a prispôsobivosť.
- Schopnosť zvládnuť vyššie úrovne stresu.
- Schopnosť zvládnuť nezávislé úlohy.
- Vyššia technická spôsobilosť.
- Vyššia motivačná úroveň a vyššie štandardy juniorského vedenia.
- Lepšie administratívne zručnosti.

HRM v armáde zahŕňa celý rad aktivít, ktoré zahŕňajú prípravu predpovedí ľudských zdrojov, prijímanie pracovníkov, skríning potenciálnych zamestnancov, štúdium potrieb odbornej prípravy, vývoj systémov odmeňovania, hodnotenie výkonnosti a odmeňovanie a uznávanie.

Obrana reorganizovala svoje myšlienkové procesy v oblasti riadenia ľudských zdrojov a pravidelne sa aktualizovala v súlade s meniacim sa sociálno-ekonomickým scenárom bez toho, aby ohrozila svoje základné hodnoty a základné záujmy. V posledných šiestich desaťročiach sa však určité zmeny rýchlym tempom vyvinuli do veľkých výziev, ktoré zásadne ovplyvňujú nábor síl, najmä v kádri dôstojníkov.

Hlavnými zmenami ovplyvňujúcimi ľudské zdroje v obrane sú odsúdenie náborovej základne, vek predčasného odchodu do dôchodku, obmedzené možnosti povýšenia, nedostatočná motivácia z dôvodu predčasného supersession, meniaci sa morálka a etika, zvyšujúca sa úroveň stresu a veľký počet dôstojníkov krátkeho služobného pomeru, ktorí sa rozhodli pre trvalé zamestnanie. Je výstižne povedané, že inštitúcie sa netransformujú - ľudia to robia; platformy a organizácie nebránia krajínu - ľudia áno.

4 VPLYV GLOBALIZÁCIE NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Globalizácia, hospodárska vzájomná závislosť, revolúcia vo vojenských záležitostiach, unipolárnosť, terorizmus, fenomenálny rast v oblasti informačných technológií a ďalšie vnútorné postupy vyvolali vo väčšine krajín nové výzvy. Globalizácia tiež zabezpečila, že žiadna krajina nebude izolovaná od vyššie uvedených turbulencií. Preto je nevyhnutné, aby sa naše vojsko vyvíjalo s meniacimi sa časmi a aby si udržalo úroveň pripravenosti v súlade so štatútom národov ako dominantného regionálneho hráča.



Ťažké pracovné podmienky, narušenie rodinného života a stres a napätie v dôsledku dlhodobého nasadenia v ťažkých oblastiach sú ďalšími faktormi, ktoré prispeli k tomu, aby sa obrana stala „neatraktívnou kariérou“ a stále sa zvyšujúcimi požiadavkami na predčasný odchod do dôchodku. Platobné komisie zriadené z času na čas pomohli zlepšiť platy, stále ich však nemožno porovnávať s platbami a výhodami, ktoré ponúka podnikový sektor.

Aj keď sa vynakladá všetko úsilie na prilákanie a získanie najlepších ľudí na vstup do armády a na zlepšenie ich kariérnych vyhliadok, je potrebné iniciovať vhodné opatrenia s cieľom zlepšiť zadržiavanie a využívanie tejto obmedzenej pracovnej sily, najmä v kádri dôstojníka.

ZÁVER

Hlavným cieľom vojenskej HRM je podpora organizácie pri dosahovaní jej cieľov. Mala by byť prepojená s organizačnou stratégiou a tiež so správaním a charakteristikami ľudí. Na základe stratégie a správania by sa mali vyvíjať a implementovať špecifické HRM procesy. V súčasnom konkurenčnom svete čelia spoločnosti / organizácie v korporátnom sektore tiež nedostatku kvalifikácie, nedostatku talentov a odieraniu, ktoré dosahujú historicky najvyššiu úroveň.

Každá spoločnosť sa preto snaží vymýšľať inovatívne postupy v oblasti ľudských zdrojov, aby prilákala tie najlepšie talenty a udržala si ich tým, že poskytuje priaznivé prostredie pre prácu. Tieto postupy pomáhajú zabezpečiť, aby sa zamestnanci cítili dobre v organizácii, pre ktorú pracujú, a aby pre ňu boli prínosom.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Vydavatelství GRADA PUBLISHING. 2002. Praha. ISBN 80-247-0469-2
2. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management Press. 2003. Praha ISBN 80-7261-033-3
3. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomía 2*. Vydavateľstvo Elita, 1992. ISBN 80-8044-059-X

Ivona ONDREJKOVÁ, JUDr.

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

Katedra bezpečnosti a obrany

Externé doktorandské štúdium

Kontakt: ivona.ondrejko@gmail.com



VYUŽITÍ METODY ZKUŠENOSTNÍHO UČENÍ V KARIÉROVÉM VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

Ivana NEKVAPILOVÁ, Ivana MROZKOVÁ

APPLICATION OF THE EXPERIENTIAL LEARNING METHOD IN MILITARY PROFESSIONALS CAREER EDUCATION

Abstract:

Experiential learning as a concept has been known since the times of Comenius, however, even in the contemporary education systems it is still not as widely used as it could and should be. The authors present their experience with experiential learning in the leadership training of military professionals in the Army of the Czech Republic. Leadership training is an integral part of Career Education Courses for mid-career officers held at the University of Defence, Brno, Czech Republic. The theme of the particular training session was connective leadership: assessment of leadership styles used by participants in their work positions. The method of experiential learning was chosen in order to enable the participants not only obtain new knowledge of how and in what contexts use particular leadership styles, but also to apply the knowledge in a situation which they are familiar with (assessment interviews with subordinates). The participant feedback has shown high level of satisfaction both with the theme and the learning method.

Keywords: *experiential learning, connective leadership, military leadership, career education*

ÚVOD

Kariérové vzdělávání vojenských profesionálů spolu s odbornými kurzy mají své pevné místo a úkoly v systému přípravy personálu Ministerstva obrany České republiky (MO), zajišťují svým absolventům splnění kvalifikačních požadavků pro prostup hodnostními sbory a pro výkon služby na konkrétních systemizovaných místech. V souvislosti s realizovanými změnami v oblasti systemizace pracovních míst vojenských profesionálů, sledujícími zlepšení poměru mezi hodnostními sbory a rychlou implementaci systému hodnost-funkce-plat, reakcí na změněný zdrojový rámec s potřebou zastavit odliv odborného personálu z rezortu, bylo přistoupeno k revizi kariérového vzdělávání a vytvoření nového systému vojenských kariérových kurzů v dokumentu „Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech“ (dále je Příprava personálu) [1]. Podle tohoto dokumentu je struktura kariérových kurzů následující: poddůstojnický kurz, základní praporčický kurz, vyšší praporčický kurz, základní důstojnický kurz, kurz pro nižší důstojníky, kurz pro vyšší důstojníky, kurz generálního štábu, kurz pro generály. Vojenští studenti Univerzity obrany,



připravující se na kariéru důstojníka, absolvují kariérové vzdělávání až na úroveň základního důstojnického kurzu, včetně, v průběhu svého pětiletého studia v rámci předmětu Příprava v poli.

Důvodem změn v kariérovém vzdělávání nebyla potřeba posilovat odbornou úroveň přípravy vojáků, ale především potřeba výchovy a formování osobnosti vojenského profesionála, zejména důstojníka, rozvíjet všeobecný rozhled a zajistit všestranný rozvoj osobnosti, zejména zlepšení schopností kreativního, analytického a kritického myšlení, lepší orientaci v oblastech vojenského umění, bezpečnostní a obranné politiky, krizového řízení, civilně vojenských vztahů, etiky, historie, práva, práce s médii, zvládnutí základů rétoriky a vedení lidí (leadership) [1].

Jedním z výsledků realizovaných změn bylo zavedení předmětu Leadership do programů kariérových kurzů, ale také do curricula nově akreditovaných vojenských studijních programů souvisejícího magisterského studia na Univerzitě obrany, platných od akademického roku 2014/2015. Ruku v ruce s těmito změnami byl v oblasti celého vojenského školství položen důraz na implementaci kompetenčního přístupu do vzdělávání vojenských profesionálů ve všech formách studia, především na rozvoj dovedností v oblasti vedení lidí. Aby provedené koncepční změny v oblasti kariérového a celého vojenského vzdělávání mohly přinést očekávané pozitivní výsledky, bylo třeba revidovat formy a metody vzdělávání, redukovat frontální vyučování na nezbytnou míru a vytvářet stále více prostoru pro uplatňování moderních metod vyučování, k nimž se řadí projektové vyučování, zážitková pedagogika a také zkušenostní učení.

Cílem článku je představit příklad dobré praxe využití metody zkušenostního učení na jedné z realizovaných vzdělávacích aktivit v Kurzu vyšších důstojníků v předmětu Leadership a výsledky jejího hodnocení frekventanty této úrovně kariérového vzdělávání.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Cílem Kurzu vyšších důstojníků je připravit důstojníky ve vojenské hodnosti kapitán na výkon služby na systemizovaných místech s vojenskou hodností major až podplukovník. Jedná se o přípravu manažera zaměřenou na rozvoj jeho kompetencí nezbytných pro střední úroveň řízení v rámci rezortu MO. Důraz je položen na rozvoj kompetencí nezbytných pro úspěšné velení jednotkám a útvarům, řízení štábů a prvků štábů, schopnost koncepčně navrhovat, implementovat a řídit štábní procesy a dílčí procesy výstavby a rozvoje ozbrojených sil České republiky, včetně plného pochopení aplikace ekonomického řízení rezortu MO s návazností na odbornou podporu a povinnosti příkazce operace, resp. manažera cíle [1].

Jednou ze čtyř základních oblastí vzdělávání v tomto kurzu je leadership. Výuka leadershipu má zajistit přechod od přímého a organizačního leadershipu k leadershipu vedení a řízení změny. Příprava je zaměřena na zvládnutí dovedností aplikace teorie vedení a řízení



ve velení a řízení, aplikace stylů řízení a vedení, dovednosti kontroly, analýzy a akce. Nezbytnou součástí je pochopení morálních, etických, koncepčních, interpersonálních a technických komponentů dovedností potřebných k organizačnímu vedení změny. [2] [3] [4] Studium dále obsahuje znalosti a dovednosti budování týmů, hodnocení jejich efektivity a řešení interpersonálních konfliktů, genderové politiky apod. [1].

Z výpovědí frekventantů těchto kurzů bylo zjištěno, že od kurzů očekávají zpětnou vazbu na svoje dosavadní velitelské dovednosti, prostor pro sdílení zkušeností s kolegy z jiných útvarů a zařízení, rozvoj vlastních kompetencí především v oblasti vedení lidí – komunikace, motivace, řešení konfliktních situací, nové poznatky a náměty, rady k jejich praktickému využití v zastávaných velitelských pozicích.

S ohledem na stanovené cíle tohoto konkrétního kurzu kariérového vzdělávání a očekávání jeho účastníků je ve výuce předmětu Leadership dlouhodobě preferována metoda zkušenostního učení pro rozvoj komunikativních kompetencí frekventantů kurzů. Od roku 2018 byla experimentálně využita i pro tematiku stylů vedení, kdy byl položen důraz na pochopení jejich situační podmíněnosti. Současně byla ve vojenském prostředí ověřována využitelnost metody konektivního leadershipu, umožňující identifikaci stylů používaných lidmi při řešení úkolů. Poznání těchto stylů následně usnadňuje tvorbu a vedení týmů, sestavovaných za účelem plnění komplexních úkolů.

1.1 ZKUŠENOSTNÍ UČENÍ

Pojem zkušenostní učení není v české pedagogické a andragogické literatuře zcela přesně definován. Důvodem, jak zdůrazňuje Dočekal [5], je nejednoznačnost anglických termínů experience, experiential learning. Oxfordský slovník uvádí u tohoto výrazu jak pojem zážitek, tak i zkušenost [6].

Autoři Průcha a Veteška považují zkušenostní učení za učení informální, tedy takové, které „probíhá na základě každodenních pracovních a jiných činností, při nichž jedinec nabývá zkušeností, které se kumulují a různými způsoby (uvědoměle i neuvědoměle) využívají.“ [7]. Poukazují na obtížnou ověřitelnost výsledků tohoto typu učení, ale připomínají jeho značnou důležitost ze strany vzdělávací politiky Evropské unie.

V manažerském vzdělávání, kam lze zařadit i kariérové vzdělávání vojenských profesionálů, kde není cílem pouhé osvojení si vědomostí a dovedností, ale především přenesení výsledků učení do pracovního života a zároveň i využití každodenní zkušenosti jako vydatného zdroje poznání, je pojmem zkušenostní učení přibližně od 80. let 20. stol. označována efektivní metoda vzdělávání dospělých. Tato metoda zhodnocuje zvláštnosti učení se u dospělých, kde dominuje pragmatický přístup k novým informacím, jde především o selektivní přístup k tomu, co se mají učit, který vychází z jejich uvědomovaných cílů, předchází osobní zkušenosti a snahy o co nejefektivnější vynaložení času. Metoda umožňuje

posilovať sebačinnosť v procese učenia a reagovať na veľkú variabilitu vzdelávaných (z hľadiska veku, predchádzajúcich profesionálnych i životných skúseností i intelektuálnych dispozícií).

Nečastejšie je s metódou skúsenostného učenia spájaný David A. Kolb a uvádzaný Kolbov model/proces/cykklus zážitkového/ skúsenostného učenia [8], [9]. Proces učenia prebieha ako cyklus týchto štádií: konkrétna skúsenosť, pozorovanie a reflexia, zobecnovanie a overovanie záverov v nových situáciách.

Za ideové zdroje tohoto široce uvádzaného a následne i dotváraného modelu sú považovaní Jean Piaget, Kurt Lewin a John Dewey. Jak uvádza Dočekal [10], Piagetova teória charakteru inteligencie je svojou štruktúrou veľmi podobná teórii zážitkového učenia, Kolb do stredu svojho komplexného schématu stavia Lewinovu model obsahujúci tieto: fázy konkrétna skúsenosť, pozorovanie a reflexia, formovanie abstraktných konceptov a zobecnenie a testovanie dôsledkov konceptov v nových situáciách [11] a u J. Dewey je skúsenosť centrálnym bodom jeho učebného procesu. Jeho model učenia zahŕňa: impulz – pozorovanie – znalosti – úsudok. Úsudok alebo presnejšie názor je ďalším impulzom. Učenie sa tak deje po spirále, jak znázorňuje obrázok č. 1.



Obrázek 1 Deweyho model skúsenostného učenia

Zdroj: [12]

Pro celú koncepciu skúsenostného učenia je cenná myšlienka J. Deweyho o propojení skúsenosti a prožitku/zážitku jako objektívnych a vnútorných podmienok, čo vytvára situáciu [12]. V tejto situácii dochádza k získaniu znalostí a dovedností, ktoré sa stávajú nástrojom porozumenia a jednania v situáciách, ktoré nastanú.

Uplatnenie skúsenostného učenia v kariérovom vzdelávaní vojenských profesionálov vo zmysle Kolbovho modelu znamená vystaviť vzdelávaného určitej situácii, v ktorej by mali spontánne konať, pozorovať svoju činnosť a poskytnúť priestor pre jej reflexiu, ale tiež sebereflexiu a na tomto základe dospieť spoločne s účastníkmi vzdelávania k obecným poznatkum, ako v danej situácii postupovať a poskytnúť im následne možnosť si získané poznatky overiť v novej situácii.



1.2 METODA CONNECTIVE LEADERSHIP

Metoda konektívneho leadershipu (Connective Leadership) sa používa pro identifikaci behaviorálnych stylů vedení a řízení, které lidé používají při řešení pracovních úkolů. Název konektivní leadership odkazuje na skutečnost, že lidé žijí a pracují ve světě, který je stále více propojen a provázán ve všech oblastech lidské činnosti, a tato skutečnost se velmi výrazně projevuje i v pracovních vztazích, tj. tam, „kde inkluze je životně důležitá a propojení lidí i věcí nevyhnutelné“. [13] Metoda identifikuje celkem devět různých strategií chování, stylů, které lidé používají při vedení lidí a dosahování stanovených cílů a které jsou sdruženy do tří základních skupin, kdy tři základní typy stylů jsou přímé, zaměřené na splnění vlastních úkolů, tři jsou instrumentální a kladou největší důraz na interakci lidí, a konečně tři jsou vztahové, které se orientují na přispění k plnění cílů jiných lidí. Máme tudíž v konečném důsledku definováno devět stylů:

- přímé: intrinsický (vnitřně motivovaný), soutěživý, silový,
- instrumentální: osobní, sociální (společenský), zplnomocňující,
- vztahové: spolupracující, přispívající (napomáhající), zprostředkovaný (nepřímý) [13].

Každý člověk používá tyto strategie v různé míře v závislosti na kontextech, ve kterých se nachází.

Pro určení, které strategie člověk při dosahování svých cílů a vedení lidí v konkrétní pracovní pozici používá, se užívá dotazník vytvořený Institutem konektivního leadershipu (Connective Leadership Institute). Dotazník je přístupný on-line a po vyplnění získá testovaný grafické vyjádření používaných stylů spolu s podrobným rozbořením výhod a nevýhod, které užití těchto stylů přináší při vedení lidí a dosahování (pracovních) cílů/plnění pracovních úkolů.

Metodu lze využít k identifikaci používaných leadershipových strategií, pro osobnostní rozvoj a zlepšení komunikačních a leadershipových dovedností. Následně je možné výsledky použít při koučingu, například při vytváření komunikačních a leadershipových strategií pro určité typy situací. Metoda se dále používá k sestavování funkčních, vyvážených týmů, při formulování priorit rozvoje týmů a organizací.

2 REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY A JEJÍ HODNOCENÍ

Impulsem k realizaci specifické vzdělávací aktivity v předmětu Leadership v Kurzu vyšších důstojníků zaměřené na styly vedení bylo seznámení s metodou konektivního leadershipu a zjištění její využitelnosti pro vedení lidí ve vojenském prostředí. Po pilotním čtyřhodinovém zaměstnání s dobrovolníky a zájemci z řad účastníků jednoho z kurzů, bylo vyhodnoceno, že je nezbytné propojit seznamování s metodou s konkrétní situací, s níž mají všichni vojenští profesionálové na této úrovni kariérového vzdělávání osobní zkušenost. Po delších úvahách a konzultacích byla vybrána situace hodnotícího rozhovoru, neboť tu



zažívá každý vojenský profesionál pravidelne, minimálne jednou ročne, po celú dobu svojej kariéry. Vždy v roli hodnoteného a v prípade, že zastáva veliteľskú pozíciu, i v roli hodnotiteľa.

Vzdělávací aktivita byla rozšířena o další dvě hodiny časové dotace a v realizaci hodnotícího rozhovoru bylo využito metody zkušenostního učení, tedy „experiential learning“. Tato metoda si vyžádala úpravu struktury vzdělávací aktivity i zmenšení vyučovaných skupin. Z kapacitních důvodů měly skupiny přibližně 16 – 20 osob. Optimální by byla velikost skupiny 10 osob. Do skupin byli účastníci jednotlivých běhů kurzů zařazováni podle vlastního zájmu a jazykové způsobilosti v anglickém jazyce. Cílem realizátorů vzdělávání bylo, aby se dané aktivity zúčastnilo co nejvíce velitelů.

2.1 POPIS REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Účastníci kurzu se nejprve prostřednictvím krátké prezentace seznámili s obsahem metody konektivního leadershipu a s možnostmi jejího využití v praxi.

Po teoretickém úvodu se účastníci přihlásili na svých notebookech k on-line dotazníku na stránkách Connective Leadership Institute a provedli test vlastního leadershipového stylu. Při vyplňování dotazníku, který je zatím pouze v anglickém jazyce, účastníkům pomáhala jazyková expertka. Po vyplnění dotazníku všichni obdrželi e-mailem zpětnou vazbu, která obsahovala grafické vyjádření používaných leadershipových stylů, včetně jejich podrobných charakteristik, výhod a nevýhod použití těchto stylů v praxi a včetně návrhů na možné zapojení méně používaných stylů.

Na příkladech z praxe účastníků bylo lektorkou vysvětleno, jak je možné jednotlivé styly využít v konkrétních situacích a jak chápat individuální výsledky, případně jaké jsou možnosti a výhody většího zapojení těchto stylů, které účastníci používají méně často.

Poté bylo po krátké přestávce přistoupeno k realizaci konkrétní výukové aktivity - hodnotícího rozhovoru. Účastníci byli nejprve rozděleni na dvě skupiny: nadřízené (hodnotitele) a podřízené (hodnocené), následně si vylosovali čísla, aby vytvořili dvojice pro rozhovor a každému ve dvojici byla předána podrobnější charakteristika jeho role. Hodnotitelé dostali k dispozici standardní formulář periodického hodnocení, který se používá v Armádě České republiky. Po krátké individuální přípravě provedly dvojice vlastní hodnotící rozhovor a následně i písemnou sebereflexi vlastní role. Z této písemné sebereflexe potom oba účastníci vycházeli při společné zpětné vazbě, která byla zaměřena na interakci v rozhovoru. Z reakcí řady účastníků vyplynulo, že není pro ně obvyklé hodnotit sebe sama, svůj vlastní výkon.

Další důležitou částí aktivity byla řízená reflexe realizované aktivity v celé skupině, která vyústila ve formulování obecných zásad pro správnou realizaci hodnotícího rozhovoru. Účastníci odpovídali na otázky, např.: Dokázali jste jednat v souladu s požadavky zadané role nebo jste jednali jako obvykle? Do jaké míry váš styl jednání v dané situaci korespondoval se styly v testu konektivního leadershipu? Kdybyste nyní měli možnost situaci absolvovat znovu,



změnili byste styl jednání? Pokud ano, jak a proč? Jaké zásady je třeba dodržovat pro úspěšné vedení hodnotícího rozhovoru? Co má/může udělat hodnocený pro zdárný průběh hodnotícího pohovoru?

Nakonec měli účastníci prostor na dotazy a komentáře k dané aktivitě a vyplnili dotazník hodnocení vzdělávací aktivity a využitelnosti metody ve své velitelské praxi.

2.2 HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY ÚČASTNÍKY

Hodnocení realizované vzdělávací aktivity probíhalo jednak formou přímé ústní zpětné vazby účastníků kurzu na závěr vzdělávací aktivity, jednak formou anonymního písemného vyjádření s využitím dotazníku, který obsahoval 10 otázek. Účastníci byly dotazováni na spokojenost s výukou, s její formou i vedením, na instruktáž k metodě connective leadership (otázka č. 1) a na využitelnost metody ve své praxi (otázky č. 2, 4, 5 a 7) a v systému kariérního vzdělávání velitelů (otázka č. 3). Otázka č. 8 byla kontrolní (Jaký ze zkoumaných stylů podle metody connective leadership u Vás převažuje?) a otázky č. 9 a 10 zjišťovaly délku praxe a zastávané funkce. Dotazník byl k dispozici pouze v listinné podobě, neboť byl vyplňován přímo na učebně.

Vyhodnocení všech 177 dotazníků, které byly získány ze všech skupin vzdělávaných za období realizace vzdělávací aktivity, tedy v letech 2018-2020, přineslo pozitivní zjištění. 90% účastníků velmi pozitivně hodnotilo formu vzdělávací aktivity a považovalo ji za vysoce přínosnou pro rozvoj své kompetence k vedení lidí. Většina účastníků požadovala i větší časový prostor pro realizaci vzdělávací aktivity.

Menší spokojenost (85%) vyjadřovali vzdělávaní se zařazením testu stylu vedení podle metody konektivního leadershipu. Za hlavní důvody uváděli obtížnější vyplňování testu v anglické jazykové mutaci. Při hodnocení testu na škále od 1 (vyhovoval velmi) do 5 (nevyhovoval vůbec) bylo dosaženo průměrné hodnoty 2,71. I když by vojenští profesionálové měli na svých funkcích dosahovat způsobilosti komunikovat v anglickém jazyce, ukázala se terminologie z oblasti humanitních a sociálních věd pro některé z nich jako obtížná. Preferovali by dostupnost dotazníku i interpretace výsledků testu v mateřském jazyce.

Za významný výsledek vedle identifikace vlastních preferovaných stylů chování lze považovat převažující shodu respondentů v názoru, že daná metoda je potřebná pro praxi vedení lidí v Armádě České republiky. Na škále od 1 (velmi potřebná) do 5 (zcela nepotřebná) dosáhla průměrná hodnota známky 2,15. Také se 75% zúčastněných vyjádřilo, že by přivítalo osobní koučing při zavádění metody Connective Leadership do vlastní praxe vedení lidí.

Většina dotázaných považovala metodu za vhodnou právě pro danou úroveň kariérového vzdělávání a také bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity měla konkrétní představu o jejím použití metody ve vojenské praxi.



ZÁVĚR

Připravit a realizovat vzdělávací aktivitu založenou na Kolbově modelu zkušenostního učení pro kariérové vzdělávání vojenských profesionálů není zcela snadný úkol. Po obsahové stránce vyžaduje nejen velmi dobrou znalost reálných podmínek výkonu práce vzdělávaných a z nich vyplývajících situací, ale také důslednou aplikaci principů a didaktických zásad vzdělávání dospělých obsažených v metodě zkušenostního učení. Zprostředkování prožitků a získávání zážitků z realizace modelových situací je třeba přetavit do získání nových zkušeností, které teprve přispívají k realizaci změn v praxi, u vojenských profesionálů v důstojnických hodnostech k žádoucím změnám v oblasti vedení lidí. Po technické stránce je to úkol pro tým, jehož členem musí být zkušený a prostředí znalý lektor, alespoň taková je dosavadní zkušenost autorky článku. V některých případech je třeba se připravit i na to, že vojenští profesionálové ve vyšších vojenských hodnostech mají obavy z osobního selhání v modelových situacích a je třeba zvolit nejprve cestu postupných kroků k získání jejich důvěry a překonání obav a teprve následně přistoupit k centrální vzdělávací aktivitě.

Nemalé vynaložené úsilí se pak vrací nejen v bezprostřední spokojenosti vzdělávaných ve zpětných vazbách na realizovanou vzdělávací aktivitu, ale především v jejich reakcích v delším časovém odstupu, z nichž je možné se dozvědět, že znalosti či dovednosti získané ve vzdělávací aktivitě skutečně ve své praxi využili. Nemalým bonusem je zvýšení celkové kredibility dané formy či stupně kariérového vzdělávání a s ním spojená motivace ke vzdělávání u budoucích účastníků kurzů.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. *Příprava personálu rezortu Ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech.* Ministerstvo obrany České republiky, 2014.
2. AVOLIO, B. J. – Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. In: *The Leadership Quarterly* 2005, č. 16, s. 315-338. Elsevier, 2005. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
3. JOHNSON, C. E. 2018. *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow.* 6th ed. London: Sage Publications, 2018. ISBN 987-1-5063-2163-9
4. BURNS, J. M. 2003. *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness.* New York: Grove Press, 2003. ISBN 8-8021-4118-8
5. DOČEKAL, Vít. 2012. Prožitkové, zážitkové, nebo zkušenostní učení? [online] In *e-Pedagogium*, 2012, roč. 12, č. 1, s. 9-17. [cit. 2021-06-10] DOI: 10.5507/epd.2012.002. Dostupné na internetu: https://e-pedagogium.upol.cz/artkey/epd-201201-0002_prozitkove-zazitkove-nebo-zkusenostni-uceni.php



6. *Oxford paperback dictionary and thesaurus*. 2009. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2009. ISBN 9780199558469.
7. PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. 2014. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. s. 311. ISBN 978-80-247-4748-4.
8. HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka. 2009. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2816-2.
9. PROKOPENKO, Joseph. a i. 1996. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
10. DOČEKAL, Vít. Zkušenostní učení. In *Moderní trendy ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci: studijní text k projektu* [online] [cit. 2021-06-10]. Dostupné na internetu: ww.pdf.upol.cz/PdF/VaV/odborne_seminare.
11. KOLB, David. A. 1984. *Experiential Learning*. 1. vyd. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. ISBN 0132952610.
12. DEWEY, John. 1938. *Experience and Education*. 1. vyd. New York: Touchstone, 1938. ISBN neuvedeno.
13. LIPMAN BLUMEN, Jean. 1996. *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. Oxford. Oxford University Press, 1996. ISBN 0-19-513469-8.

Ivana NEKVAPILOVÁ, Doc. PhDr., Ph.D.

Katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany, Brno
ivana.nekvapilova@unob.cz E-mail

Ivana MROZKOVÁ, PhDr., Ph.D.

Centrum jazykového vzdělávání, Univerzita obrany, Brno
ivana.mrozkova@unob.cz E-mail



WPŁYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH NA SIŁY ZBROJNE RP ORAZ ZDOLNOŚĆ PROWADZENIA OPERACJI WOJSKOWYCH WE WSPÓŁCZESNYM ŚRODOWISKU BEZPIECZEŃSTWA

Aneta BARANOWSKA

IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHANGES ON POLISH ARMED FORCES AND ABILITY TO LEAD
MILITARY OPERATIONS IN MODERN SECURITY ENVIRONMENT

Abstract:

The main aim of the article is to determine the scale of the demographic aging of the Polish population and its implications for the Armed Forces and the Operational Art in the Context of the Future Security Environment. The aging of the population is a contemporary demographic process of unprecedented scale and intensity. The prediction is that in the matter of time the proces will s will intensify, which will result in a fundamental change in the proportions between young and old people. The number of young people who are to replace people of reproductive age (and work capacity) will decrease, while the number of the old ones requiring support and care will increase. Poland belongs to the countries where that change will be particualry visible. Analyzes carried out in the article show that the aging of the society is a multidimensional process, which in the future will have an increasing impact on the state's defense capability and the functioning of the armed forces.

Keywords: *non-military security, demographic security, the Polish Armed Forces, demographic changes, aging of the society*

1 WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich dekad najistotniejszym niemilitarnym zagrożeniem stał się proces demograficznego starzenia się populacji. Jest on zjawiskiem globalnym, dotyczącym wszystkich regionów i niemal wszystkich państw świata. Proces ten przebiega jednak bardzo nierównomiernie. Najgłębiej zaznaczył się w Europie, która najwcześniej przeszła tzw. pierwsze i drugie przejście demograficzne*. Niemal od początków ubiegłego wieku

* Tzw. Pierwsze przejście demograficzne polegało na przejściu od wysokiej do niskiej stopy urodzeń i zgonów oraz ustabilizowaniu płodności na poziomie prostej reprodukcji ludności. Koncepcja tzw. drugiego przejścia demograficznego odnosi się do nieciągłości w reprodukcji ludności, czyli przede wszystkim spadku płodności poniżej reprodukcji prostej; za: M. Okólski i A. Fihel, *Demografia. Współczesne zjawiska i teorie*, Warszawa 2012, s. 113-126.



charakteryzuje ją najniższy przyrost naturalny i w konsekwencji jest demograficznie najstarszym kontynentem¹.

Problemem dla sztabowców wojskowych jest to, czy w kolejnych dziesięcioleciach państwa członkowskie NATO będą w stanie wystawić wystarczającą ilość rekrutów w wieku poborowym w ramach swoich formacji wojskowych, o ile oczywiście rządy będą skłonne przeznaczyć na obronę wystarczające środki.

Polska należy do tej grupy europejskich państw, które są najbardziej zagrożone depopulacją i starością demograficzną. Jest również krajem, w którym przekształcenia demograficzne dokonują się w sposób szczególnie dynamiczny, co powoduje, że przeskok między względnie dobrą sytuacją demograficzną, jaka charakteryzowała Polskę jeszcze w latach 80. XX w. i prognozowanym na okres po 2020 r. dynamicznym spadkiem ludnościowym, dokonuje się w relatywnie krótkim czasie. M. Okólski² stawia tezę, iż stosunki ludnościowe – liczebność i dynamika populacji i jej podstawowe cechy strukturalne – okażą się najistotniejszym wyzwaniem dla naszego państwa w najbliższej perspektywie czasowej.

W związku z powyższym nasuwa się szereg pytań, na które warto opowiedzieć: Jak kształtuje się dynamika procesu demograficznego starzenia się populacji Polski? Jak demografia wpływa na potencjał obronny Polski? Jakie środki, w związku kurczącymi się zasobami młodych ludzi w populacji, armia powinna podjąć, aby w kolejnych dziesięcioleciach uzupełnić braki kadrowe? Jak być konkurencyjnym pracodawcą wobec cywilnego rynku pracy? Czy rząd, pomimo wzrostu wydatków związanych ze starzeniem się populacji, będzie w stanie przeznaczyć na obronę wystarczającą ilość środków?

Należy poddać te pytania oglądowi badawczemu przynajmniej z kilku powodów. Po pierwsze, demografia stanowi istotny składnik bezpieczeństwa narodowego państwa, który ma wpływ na wszystkie aspekty jego potencjału. Po drugie, staje się również problemem strategicznym w wymiarze międzynarodowym, gdzie procesy demograficzne przeobrażają się w rodzaj aktywów w światowej rywalizacji i nakładają na mapę nowych podziałów cywilizacyjnych. W tych podziałach Europa (UE) ma słabe, by nie powiedzieć najsłabsze, demograficzne aktywa. Po trzecie, demografia stanowi dziś kluczowy element prognozowania i diagnozowania społecznego. Jest również warunkiem zrozumienia wielu problemów napięć społecznych a tym samym formułowania trafnych programów i decyzji politycznych.

Wreszcie, w literaturze naukowej panuje zgoda co do tego, że „stare społeczeństwo” w przyszłości będzie się znacząco pod względem jakościowym różnić od obecnego. I tak na przykład demografowie przewidują, iż państwa o wysokiej średniej wieku będą raczej dążyć do stabilizacji („pokoju demograficznego”/„pokoju geriatrycznego”) niż do konfliktu.

¹ EUROSTAT. 2020. *Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa*. Dostępne na internecie: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/pl.

² M. OKÓLSKI, *Wyzwania demograficzne Europy i Polski*, In *Studia Socjologiczne*, 2010, 4 (199), s. 37.



Ponižszy tekst będzie poświęcony skali demograficznego starzenia się populacji, jego wymiarowi „lokalnemu” – odnoszącemu się do Polski oraz implikacjom dla sił zbrojnych w kontekście przygotowania i prowadzenia operacji wojskowych.

2 TRENDY DEMOGRAFICZNE W POLSCE

Jak wspomiano na wstępie populacja Polski ulega szybkiemu starzeniu się. Proces ten, niezależnie od sposobu jego opisywania czy pomiaru, wyraża się wzrostem odsetka ludzi starych (w wieku starczym) w społeczeństwie³. Przemiany demograficzne są następstwem rewolucji demograficznych – w tym pierwszego i drugiego przejścia demograficznego – i związane są ze spadkiem płodności, wydłużeniem średniego trwania życia (spadkiem umieralności) oraz procesami migracyjnymi.

W wyniku powyższych zjawisk w XX wieku został zapoczątkowany „nowoczesny proces starzenia”⁴, określaną w literaturze jako „siwiejąca populacja”⁵ albo „siwiejące pokolenie”⁶. Istnieje szereg empirycznych wskaźników używanych do oceny zaawansowania tego procesu, to m.in.: wzrost średniego wieku (mediany wieku); wzrost odsetka ludzi, którzy przekroczyli pewną liczbę lat życia traktowaną jako próg starości, wzrost liczby ludzi starych czy wręcz będącym w wieku podeszłym (zjawisko podwójnego starzenia się), a także wzrost udziału ludzi starych w stosunku do dzieci i młodzieży tzw. współczynnik obciążenia⁷. Zostaną one zobrazowane wynikami badań i omówione poniżej.

Główny Urząd Statystyczny (dalej: GUS) przedstawia wyniki prognozy ludności rezydującej Polski w perspektywie 35 lat.

Przyjmuje za punkt wyjścia stan ludności rezydującej w dniu 31 grudnia 2014 roku. Wyniki uwzględniają zarejestrowane migracje długookresowe, zarówno te definitywne (na pobyt stały), jak i czasowe (na okres co najmniej 12 miesięcy). Do najważniejszych wyznaczników starzenia się populacji można zaliczyć:

- 1) Spadek liczby ludności Polski. W 2050 roku wyniesie ona 34 mln 856 tys. osób. W porównaniu do stanu z 2018 roku prognozuje się spadek liczby ludności o 3,56 mln, to jest 10,2%⁸. Jest to skutek malejącego współczynnika przyrostu naturalnego i niskiej

³ M. OKÓLSKI i A. FIHEL. 2012. *Demografia. Współczesne zjawiska i teorie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 143.

⁴ E. ROSSET. 1982. *Fenomeny demograficzne XX wieku*. In *Ekologia populacji ludzkich*, red. nauk. N. Wolański, Warszawa-Wrocław: Ossolinem, s. 7-47.

⁵ A. GIDDENS. 2005. *Socjologia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 185.

⁶ I. STUART-HAMILTON. 2006. *Psychologia starzenia się. Wprowadzenie*, Poznań: ZYSK i S-KA, s. 14.

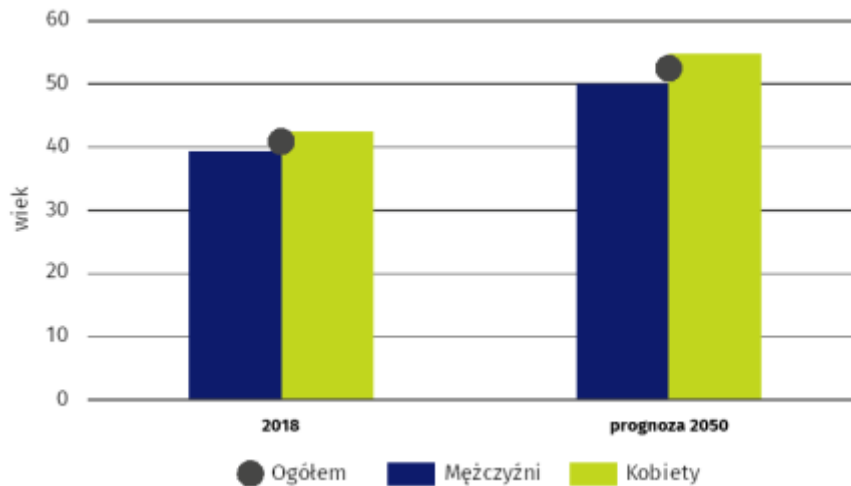
⁷ M. OKÓLSKI, *Wyzwania demograficzne Europy...*, s. 58-59.

⁸ GUS. 2015. *Prognoza ludności rezydującej dla Polski 2015–2050*. Warszawa: GUS. Dostępne na internecie: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-rezydujacej-dla-polski-na-lata-2015-2050,8,1.html>.

dietetności kobiet. Podtrzymanie liczebności populacji wymaga, by wskaźnik dzietności kobiet wynosił 2,1, podczas gdy w 2018 roku osiągnął on poziom 1,44⁹.

- 2) Wzrost mediany wieku (wieku środkowego)*. Przewiduje się, że w 2050 r. wiek środkowy wzrośnie do 48,8 lat dla mężczyzn i do 53,7 lat dla kobiet, co oznacza w skali kraju wzrost o odpowiednio 9,5 i 11,1 lat. Wiek środkowy dla całej populacji w 2050 roku w Polsce według prognozy wyniesie 52,5 lat¹⁰.

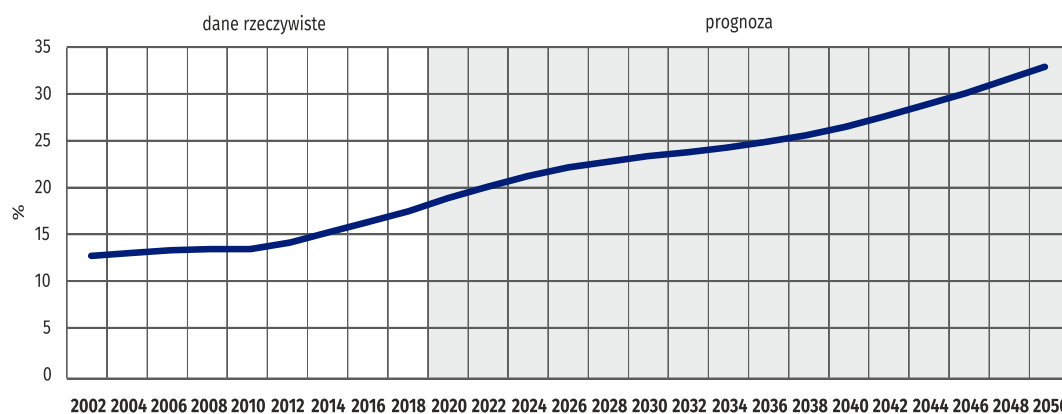
Obrázok 1 : Mediana wieku (wiek środkowy) w Polsce



Zdroj: GUS

- 3) Wzrost współczynnika starości. Prognozuje się wzrostem liczby osób powyżej 65. roku życia w ogólnej liczbie ludności Polski, z 17,5% w 2018 roku do 31,5% w 2050 roku, czyli wzrost o 4,2 mln osób¹¹.

Obrázok 2 : Współczynnik starości demograficznej w Polsce



Zdroj: GUS

⁹ GUS. 2015. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*. Warszawa: GUS, Dostępne na internecie: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2015,2,10.html> .

* Wiek środkowy, to taki wiek którego jedna połowa populacji jeszcze nie osiągnęła, zaś druga już ukończyła.

¹⁰ GUS, *Prognoza ludności...*

¹¹ TAMŻE, s. 4.

- 4) Zjawisko podwójnego starzenia się populacji (double ageing). Liczba osób w wieku 80 lat i więcej w 2018 roku wyniosła 1,7 mln osób. Do 2050 roku wzrośnie ponad dwukrotnie, do poziomu ponad 3,5 mln, i będzie stanowiła 60% ludności w podeszłym wieku¹².

Obrázok 3: Podwójne starzenie się populacji w Polsce



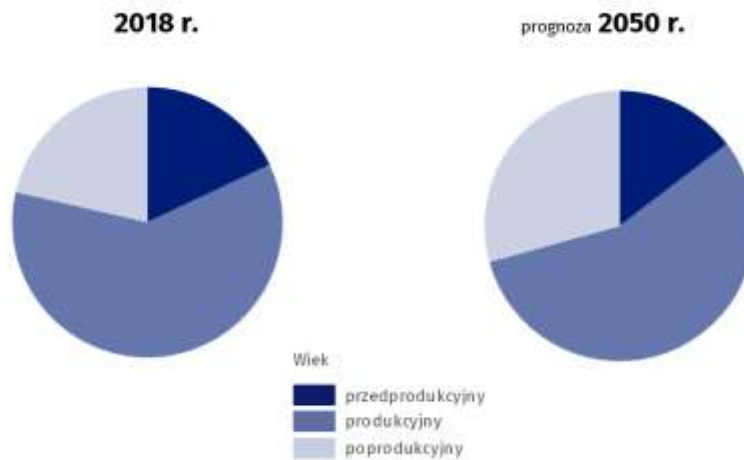
Zdroj: GUS

- 5) Ubytek zasobów pracy poprzez zmianę w relacjach pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi. Przewidywany jest spadek liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym (z 18,0% w 2018 r. do 11,5% w 2050 r.) i produkcyjnym (z 60,6% w 2018 r. do 57,0% w 2050 r.). Wzrośnie z kolei liczba osób w wieku poprodukcyjnym. Udział osób starszych (w wieku poprodukcyjnym) w całej populacji będzie ponad dwukrotnie większy niż osób najmłodszych, w wieku przedprodukcyjnym¹³.

¹² TAMŻE.

¹³ TAMŻE, s. 6-7.

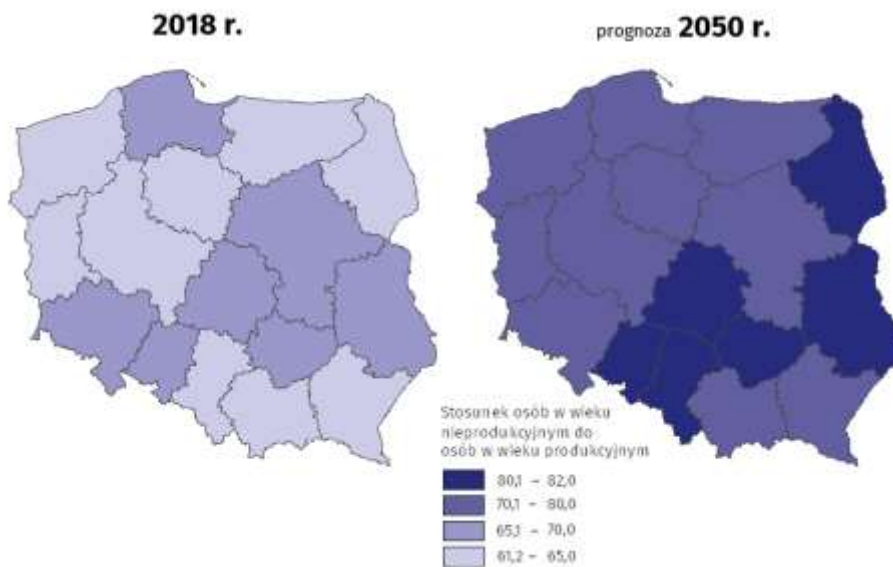
Obrázok 4: Štruktúra ľuďstva podľa ekonomických skupín veku v Poľsku



Zdroj: GUS

- 6) Wzrost współczynnika obciążenia demograficznego osobami w wieku poprodukcyjnym. W 2050 roku na 100 mieszkańców Polski w wieku produkcyjnym będzie przypadało ponad 59 osób w wieku 65 lat i więcej – w 2018 roku było ich 35¹⁴.

Obrázok 5: Współczynnik obciążenia demograficznego w Poľsku



Zdroj: GUS

¹⁴ TAMŽE, s. 7.



3 DEMOGRAFIA A PANDEMIA

Pandemia Covid-19 wybuchła w czasach trudnych zmian demograficznych oraz społecznych w Europie. W momencie kiedy europejskie populacje stają się coraz mniejsze i mniej konkurencyjne pod względem ekonomicznym – w porównaniu z innymi gospodarkami wschodzącymi. Komisja Europejska w czerwcu 2020 roku opublikowała raport przedstawiający najważniejsze czynniki zmian demograficznych w dobie pandemii i ich oddziaływanie na Starym Kontynencie. Sześć wiodących trendów, jakie udało się zidentyfikować we wspomnianym dokumencie, to¹⁵: 1) Dłuższe średnie trwanie życia – na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat oczekiwana długość życia w chwili urodzenia wzrosła o około 10 lat zarówno przypadku mężczyzn (78,2 lat), jak i w przypadku kobiet (83,7 lat); 2) Mniejsza liczba urodzeń – w 2018 roku średnia liczba urodzeń na kobietę wynosiła 1,55. Wartość ta jest więc mniejsza od poziomu zapewniającego zastępowalność pokoleń – 2,1. Ponadto kobiety rodzą dzieci na coraz późniejszym etapie życia.

Mediana wieku podczas porodu w Europie wynosi 31,3 lata; 3) Starzenie się społeczeństwa europejskiego – szacuje się, że do roku 2070 roku 30,3 % populacji będzie miało ponad 65 lat (w porównaniu z 20,3% w 2019 r.). Z kolei 13,2 % będzie w wieku powyżej 80 lat (w 2019 było to 5,8%). Jednocześnie przewiduje się zmniejszenie liczby ludności w wieku produkcyjnym (20-64 lata). W 2019 r. udział tej ludności w całej populacji wynosił 59%. Oczekuje się, że do 2070r. spadnie on do 51%. Zgodnie z prognozami liczba dzieci i osób młodych (w wieku 0-19 lat) spadnie o 12,6 mln; 4) Mniejsze gospodarstwa domowe – ogólną tendencją jest tworzenie gospodarstw domowych składających się z par bezdzietnych, osób żyjących samotnie oraz osób samotnie wychowujących dzieci. Około jedna trzecia wszystkich gospodarstw domowych liczy wyłącznie jedną osobę – odsetek takich gospodarstw wzrósł od roku 2010 o 19%; 5) Większa mobilność Europy – stwierdza się, iż główną siłą napędową zmian demograficznych jest przemieszczanie się ludzi, zarówno na obszarze Europy, jak i poza jej granicami; 6) Zmniejszająca się liczba ludności – spada udział ludności Europy w łącznej liczbie ludności na świecie. Do 2070 r. w Europie będzie mieszkać nieco mniej niż 4% ludności świata.

Zachodzące zmiany demograficzne mają wpływ na pozycję Europy (także Polski) na arenie międzynarodowej. Spowodują m.in. poważne zakłócenia na rynku pracy, trudności z finansowaniem usług publicznych, ograniczenie inwestycji i wzrostu gospodarczego – co w konsekwencji przełoży się na osłabienie siły geopolitycznej regionu. Będą również czynnikiem kształtującym liczebność sił zbrojnych kontynentu w nadchodzących latach. W niektórych

¹⁵ KE. 2020. *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów: Skutki zmian demograficznych w Europie*, Dostępne na internecie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0241&from=EN>.

krajach trendy te mogą w ogóle postawić pod znakiem zapytania możliwość wystawienia stanowiących realną siłę wojsk.

Pandemia COVID-19 pogłębia negatywne trendy demograficzne w Polsce. Obserwujemy wzrost liczby zgonów i spadek wskaźników urodzeń, odłożenie decyzji o posiadaniu dziecka oraz przyspieszenie procesu demograficznego starzenia się populacji. W styczniu 2021 roku zarejestrowaliśmy największy spadek w historii styczniowej dzietności. Dane Głównego Urzędu Statystycznego mówią, że w pierwszy miesiąc 2021 roku urodziło się w Polsce zaledwie 25 tysięcy dzieci, czyli najmniej od co najmniej dekady¹⁶.

W tym samym czasie zmarło 46 tysięcy osób, kiedy w roku 2020 było to 36 tysięcy. Praktycznie od września 2019 roku co miesięczny wskaźniki przyrostu naturalnego jest ujemny, a od 4 miesięcy jego liczba jest dwucyfrowa, co jest bardzo niepokojące¹⁷. Suma zgonów z ostatnich dwunastu miesięcy jest największa od czasów drugiej wojny światowej. Z kolei suma urodzeń z ostatnich dwunastu miesięcy jest najniższa od czasów drugiej wojny światowej. Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela:

Tabuľka 1: Stan i ruch naturalny ludności 2020 I-XII (wybrane dane)

	Okres: 2020 I-XII												Ogółem
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Liczba Urodzeń (w tys.)	33,2	27,5	27,6	28,8	29,2	31,1	33,0	30,5	32,8	29,0	26,8	25,8	355,3
Wskaźnik Przyrostu naturalnego	-3,5	-6,6	-10,0	-5,4	-2,2	-3,5	-0,6	-3,7	-1,5	-17,4	-39,2	-28,5	-122
Liczba zgonów (w tys.)	36,6	34,1	37,6	34,2	31,5	34,5	33,6	34,3	34,3	46,3	66,00	54,3	477,4

Zdroj: Opracowanie własne na podstawie GUS (2021)

W Polsce od 2013 roku liczba ludności systematycznie spada (w styczniu 2019 roku wynosiła 38 mln 406 tys.). Najbardziej gwałtowny spadek miał miejsce w okresie od stycznia 2020 roku do stycznia 2021 w tym czasie z 38 milionów 379 tysięcy mieszkańców naszego kraju

¹⁶ GUS. 2021. Biuletyn Statystyczny. nr 2/2021. Dostępne na internete : <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spolesczno-gospodarczej/biuletyn-statystyczny-nr-22021,4,109.html> . Dnia (2021, 05, 26).

¹⁷TAMŻE.



zrobilo się 38 milionów 244 tysięcy¹⁸. W ciągu dwunastu miesięcy zniknęło 135 tysięcy Polaków.

4 WPŁYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH NA SIŁY ZBROJNE

Analiza problemów demograficznych Polski pozwala na określenie w jaki sposób zmiany w strukturze populacji stwarzają wyzwania dla bezpieczeństwa kraju

Starzenie się populacji dla wojska oznacza przede wszystkim problemy kadrowe¹⁹. Z Raportu Najwyższej Izby Kontroli (część 29 „obrona narodowa”) – która zbadała wykonanie budżetu za 2018 rok – wynika, że średnie zatrudnienie w armii w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło wówczas 147 259 osób*. Było ono wyższe w porównaniu do 2017 r. o 2,7 % – ale nie zabezpieczało potrzeb MON – nieobsadzonych pozostało aż 5 688 stanowisk²⁰. Nie lepiej przedstawia się zatrudnienie pracowników cywilnych wojska. W 2018 r. limit zatrudnienia bazowego został zwiększony do 46 394 stanowisk. Średnioroczny stan zatrudnienia wynosił 44 098, a faktyczne zatrudnienie pracowników wojska na koniec 2018 r. wynosiło 43 929 osób. Raport pokazał, iż armia ma również problemy z rekrutacją do Wojsk Obrony Terytorialnej²¹. Nadmienić należy, że z uwagi na kurczące się zasoby młodych ludzi w populacji Polski, takie kłopoty mają praktycznie wszystkie służby mundurowe w naszym kraju – mamy do czynienia ze swoistym kryzysem rekrutacji.

Armia, jako pracodawca, będzie zmuszona konkurować z cywilnym rynkiem pracy. Pytanie na ile jest atrakcyjnym miejscem zatrudnienia dla współczesnych młodych ludzi? Czy młodzi ludzie, którzy cenią sobie takie wartości jak wolność i indywidualizm, będą skłonni założyć mundur i poddać się wojskowemu rygorowi/dyscyplinie? I najważniejsze czy armia w ich ocenie jest dobrym pracodawcą? Czy jest w stanie zaproponować im porównywalne gratyfikacje ekonomiczne (i nie tylko) jak rynek cywilny? Sytuacja nie jest prosta.

Rynek pracownika, duża konkurencja pomiędzy pracodawcami, starzejące się społeczeństwo, niskie wskaźnik bezrobocia, duża rotacja kadr, wchodząca na rynek pracy generacja Z i millennialni, a także rosnąca potrzeba zatrudnienia cudzoziemców – to tylko niektóre z wyzwań stojące przed współczesnymi pracodawcami. Bez wątplenia młodzi ludzie, jako podmioty racjonalne, podejmując decyzję o wyborze pracy/zawodu kierują się informacjami o aktualnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych. Ich wybór stanowi ponadto funkcję działania czynników makrospołecznych (stosunki społeczno-ekonomiczne, ustawodawstwo, stosunek pracy), mezospołecznych (kultura organizacji i zarządzania) jak i

¹⁸ TAMŻE.

¹⁹ M. KOZUBAL. *Niewielu chętnych do służby w polskiej armii*. Dostępne na internecie: <https://www.rp.pl/Wojsko/307229919-Niewielu-chetnych-do-sluzby-w-polskiej-armii.html> (26.03.2020).

* Liczba ta obejmuje zarówno żołnierzy zawodowych, jak i pracowników cywilnych resortu obrony. Na koniec 2018 r. zatrudnionych było 104 946 żołnierzy zawodowych.

²⁰ NIK. 2019. *Wykonanie budżetu państwa w 2018 r., Części 29 – Obrona narodowa*, Warszawa: NIK, Dostępne na internecie: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20730.pdf>.

²¹ TAMŻE.



czynników mikrospołecznych (fizyczne i społeczne warunki pracy czy przynależność do różnych grup społecznych). Armia, aby wygrać walkę o pracownika, musi zdiagnozować oczekiwania młodych ludzi i wyjść im naprzeciw. Prostą receptą na powyższy kryzys jest bycie dobrym pracodawcą.

Pogłębiające się wraz z procesem starzenia się populacji braki kadrowe mogą mieć negatywny wpływ na takie aspekty, jak wypełnianie przez siły zbrojne zadań w zakresie obrony państwa, na sprawność bojową, realizację zobowiązań sojuszniczych, czy angażowanie się w działania pokojowe. Niedobór personelu może zostać złagodzony przez wykorzystanie w armii nowoczesnej technologii, nie można jednak zapominać, że jest ona obsługiwana i konserwowana przez ludzi. Coraz większa część personelu wojskowego będzie potrzebowała specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Zatrudnianie osób z takimi kwalifikacjami – z uwagi na kurczenie się młodszych grup wiekowych – będzie wyzwaniem.

Sytuacja demograficzna niesie z sobą groźbę zwijania niektórych funkcji instytucjonalnych armii i realizowanych przez nią zadań. Oczywiście, jeżeli w przyszłości będzie mniej personelu wojskowego, armię może zautomatyzować i zrobotyzować. Łukasz Kamiński²² opisuje skalę wykorzystania robotów bojowych przez armię amerykańską w Iraku i Afganistanie. Były one używane m.in. do takich celów jak bezpośrednie wsparcie ogniowe, transport wyposażenia, rozbrajanie IED, ewakuacja rannych lub prowadzenie rozpoznania na obszarze zajętych przez przeciwnika. Nie można jednak zapominać, że istnieją zadania, które nie zawsze mogą zostać wykonane z użyciem nowych technologii – przykładem może być pomoc medyczna.

Kolejnym zagrożeniem jest możliwość ograniczenia budżetu przeznaczonego na obronność. Bez wątplenia starzenie się populacji oraz spodziewany spadek produktywności, wynikający z przemian demograficznych, będzie negatywnie wpływać na gospodarkę, obciążając budżety państwowe w obszarach takich jak opieka zdrowotna czy zabezpieczenie społeczne. Rząd stanie przed koniecznością zachowania równowagi między zapewnieniem wystarczających zdolności obronnych a zaspokojeniem potrzeb społecznych i ekonomicznych obywateli.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w poniższym tekście analizy procesów demograficznych wskazują, że sytuacja ludnościowa Polski jest trudna, a ponadto iż w najbliższym czasie nie należy oczekiwać znaczących zmian gwarantujących stabilny rozwój demograficzny. Możliwe skutki regresu demograficznego dla Sił Zbrojnych: 1) trudności z utrzymanie stanu osobowego, 2) konkurowanie z cywilnym rynkiem pracy, 3) obniżenie sprawności bojowej, 4) brak możliwości realizacji zobowiązań sojuszniczych i angażowania się w działania pokojowe, 5) groźba

²² Ł. KAMIŃSKI. 2009. *Technologia i wojna przyszłości. Wokół nuklearnej i informacyjnej rewolucji w sprawach wojskowych*, Kraków: Wydawnictwo UJ; Ł. KAMIŃSKI. 2014. *Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku*, Kraków: Wydawnictwo UJ.



„zwijania” niektórych funkcji instytucjonalnych armii i realizowanych przez nią zadań, 6) groźba ograniczenia budżetu przeznaczanego na obronność, 7) możliwość podniesienia wieku emerytalnego żołnierzy, 8) większa rekrutacja większej ilości kobiet, 9) zatrudnianie najemników.

Proces starzenia się społeczeństwa należy traktować jako jeden z najistotniejszych i jednocześnie najtrudniejszych do rozwiązania problemów współczesnej Polski. Nasze państwo – w związku z postępującym kryzysem demograficznym – stoi przed koniecznością dogłębnego przemyślenia oraz przewartościowania aktualnych polityk gospodarczych oraz programów politycznych, które muszą przyjąć znacznie bardziej długookresową perspektywę.

Demografia wpływa na wszystkie aspekty potencjału bezpieczeństwa państwa a tym samym decyduje o jakości rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Stąd potrzeba kompleksowych i długofalowych rozwiązań, które powinny obejmować wszystkie sektory działające na rzecz bezpieczeństwa: sektor publiczny (instytucje państwowe i samorządowe) sektor społeczny (organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, wolontariat), sektor wspólnotowy (rodzina, kręgi sąsiedzkie, znajomych).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV:

1. EUROSTAT. 2020. *Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa*, Dostępne na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/pl.
2. GIDDENS, Anthony. 2005. *Socjologia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. GUS. 2015. *Prognoza ludności rezydującej dla Polski 2015–2050*. Warszawa: GUS. Dostępne na internete: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-rezydujacej-dla-polski-na-lata-2015-2050,8,1.html>.
4. GUS. 2015. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*. Warszawa: GUS, Dostępne na internete: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2015,2,10.html>.
5. KAMIŃSKI, Łukasz. 2009. *Technologia i wojna przyszłości. Wokół nuklearnej i informacyjnej rewolucji w sprawach wojskowych*, Kraków: Wydawnictwo UJ.
6. KAMIŃSKI, Łukasz. 2014. *Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku*, Kraków: Wydawnictwo UJ.
7. KE. 2020. *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów: Skutki zmian demograficznych w Europie*, Pobrano z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0241&from=EN>.



8. OKÓLSKI, Marek i Agnieszka FIHEL. 2012. *Demografia. Współczesne zjawiska i teorie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
9. OKÓLSKI, Marek. *Wyzwania demograficzne Europy i Polski*, In *Studia Socjologiczne*, 2010, 4 (199), s. 37.
10. ROSSET, E. 1982. *Fenomeny demograficzne XX wieku*. In *Ekologia populacji ludzkich*, red. nauk. N. Wolański, Warszawa-Wrocław: Ossolinem.
11. STUART-HAMILTON, Ian. 2006. *Psychologia starzenia się. Wprowadzenie*. Poznań: ZYSK i S-KA.

Aneta BARANOWSKA, Dr
Katedra Polityki Bezpieczeństwa
Wydział Nauk o Polityce i Administracji UKW w Bydgoszczy
ul. ks. J. Poniańskiego 12
85-671 Bydgoszcz
E-mail: baranowska_aneta@wp.pl



WYMIAR I ZNACZENIE EDUKACJI W ZAKRESIE KONTROLI TERRORYZMU W POLSCE

Jarosław STELMACH

THE DIMENSION AND IMPORTANCE OF COUNTER-TERRORISM EDUCATION IN POLAND

Abstract:

Contemporary terrorism is a real threat to national, regional, and global security. The state should be prepared for a potential attack continuously since it is terrorists having on their side the advantage of surprise and the possibility to act outside the law and any ethical and moral rules who choose the target, the place, and the time of the attack. The article focuses on the dimension and importance of anti-terrorism education in Poland, while emphasizing that many educational activities are being implemented.

Keywords: *global security, attack, anti-terrorism education, Poland.*

INTRODUCTION

Incessant conflicts on national, ethnic, religious, and economic grounds polarize and deepen the sense of injustice and ubiquitous harm. Such states are an ideal breeding ground for radical ideologies and social movements. In turn, depending on the possibility of dialogue with authorities (or rather the lack thereof), these can successfully transform into political violence. Terrorism is a politically and medially attractive concept. On the one hand, images from successive attacks ensure high viewing figures and hold the audience's attention for a long time. On the other hand, the fear and terror generated by these public images provide a stimulus for creating anti-terrorism legislation and arming (not only in terms of competencies) the services and special forces. However, it is the only way to confront an asymmetrical and invisible enemy. It is impossible to fight terrorists in any other way. It is necessary to prepare for the worst scenarios despite the often lack of statistics justifying such actions and the history of attacks in the chosen country. However, that is the nature of conducting counter-terrorism operations.

Given the Global Terrorism Index (GTI), in 2019, the annual number of deaths due to terrorism fell for the fifth consecutive year (after peaking in 2014, the total number of deaths fell by 15.5 per cent to 13826). The decline in fatalities resulted from the reduced severity of terrorism in 103 countries that saw an improvement in their GTI score, compared to 35 countries that scored deterioration. The report includes the entire score of deaths and incidents, injuries and property damage caused by terrorism worldwide over five years.



Following the European Union Terrorism Situation and Trend Report 2020 (TE-SAT), the overall number of conducted, failed and foiled terrorist attacks in the European Union in 2019 decreased compared to the previous year, mainly due to a continued downward trend in the group of ethno-nationalist and separatist attacks. Seven jihadist terrorist attacks were carried out (completed or failed). Twice as many attacks were thwarted by the services of EU countries. Ten people faced death in terrorist attacks, and twenty-seven people were injured within the EU. All deaths and injuries of twenty-six people were the consequence of attacks performed by Islamic radicalism. One person was injured in a far-right terrorist attack. In addition to incidents categorised as terrorist ones, Germany reported two acts of violence by extremist groups in which three people were killed and several injured. Seventeen Union citizens died in terrorist attacks in Sri Lanka on 21 April 2019¹.

As for the form of terrorist attacks, further evolution can be observed in the perpetrators' methods and tools. The action of an active shooter has replaced hostage situations, and perpetrators use cars, machetes, or knives as part of their criminal activity. The world has the opportunity to see pictures and films of terrified and greatly pained people immediately after the attacks. The evolution of the terrorists' methods shows a general tendency for the terrorists to use ever-simpler tools, which nevertheless ensure the planned effect, namely, frightening hundreds, thousands, and millions of people worldwide. The number of attacks, which often occur several days apart, is even more terrifying. In effect, citizens of European countries face the reality in which their lives and health are at risk during their journeys to work or shopping. Most of the attacks are religiously motivated, and the determination of radical Islamists makes it challenging to predict the end of those criminal activities.

Due to the change in the attackers' modus operandi, the question must be asked about how contemporary societies should react and defend themselves against the increasing perpetrators' activity in Europe. The designing of strong security structures, headed by the operational work of the special services, has undoubtedly made it possible to avoid many tragedies. The special forces and the Police's rapid reaction has minimised losses after successive attacks. However, terrorism cannot be eliminated from contemporary reality, and it appears impossible to guarantee the Europeans that another incident will never occur. Therefore, it remains to learn to live with the awareness of the existence of such a threat but live aware of its nature, character, and the possibility of minimising its effects, both direct and indirect.

The article aims to examine the nature and scope of counter-terrorism education in Poland. To achieve this goal, the author presents a brief diagnosis of the terrorist threat level in Poland and selected areas and forms of anti-terrorism education already undertaken by

¹ See: *European Union Terrorism situation and trend report (TE-SAT 2020)*, accessed on 12.06.2021.
<https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2020> [accessed on 23.03.2021].



various state and private entities and indicates the possibilities of increasing the effectiveness of activities in this field.

Currently, the concept of counter-terrorism education has no formal definition in any legal acts. Katarzyna Maniszewska proposes that the term should be used for "education that can contribute to reducing the threat of terrorism and minimizing both the immediate consequences and long-term social consequences of terrorist events"². In turn, Katarzyna Dąbrowska recognizes that anti-terrorism education is "a theoretical concept, and at the same time a social practice, which aims primarily to educate children, youth, and adults by providing knowledge, shaping the awareness of threats, behaviour and attitudes towards the phenomenon of terrorism. Besides, a crucial task is the formation of skills to recognize and avoid threats"³.

Counter-terrorism education is a set of targeted actions in education and upbringing aimed at building social awareness, knowledge and skills, minimizing the direct and secondary effects of terrorist activity⁴. Terrorist activity is understood as all activities undertaken by terrorists, from organizing themselves into groups and criminal associations, planning and preparing attacks, conducting training, and propaganda and recruitment activities to performing terrorist attacks and committing other crimes. Given the nature of contemporary terrorist threats, it can be concluded that the objective of counter-terrorism education should be primarily:

- shaping social awareness of the nature and character of terrorist threats (to reduce the effectiveness of direct and media messages and effectively defend against a heightened sense of fear and threat through understanding the intentions of the perpetrators of subsequent attacks)
- building the desired social attitudes that can resist the effects of terrorist activity (it should have the effect of minimising the vulnerability of individuals and groups to recruitment, encouraging the radicalisation of views and promoting positive patterns of behaviour in the face of attempts on these planes of terrorist activity; in addition, patterns of behaviour built in that way among potential victims could pay off by strengthening cooperation in the area of information for the relevant institutions responsible for combating terrorism) ;
- promoting counter-terrorism-related knowledge and skills targeting everyone (including the general public) involved in the prevention, preparation, response, and recovery phases of a potential attack.

² K. Maniszewska, *Edukacja antyterrorystyczna. Grupy odbiorców*, [in:] *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne. Świadomość społeczna i edukacja*. ed. K. Liedel, P. Piasecka, Warsaw 2017, p.123.

³ K. Dąbrowska, *Wymiar wychowawczy edukacji antyterrorystyczne*, [in:] *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne. Świadomość społeczna i edukacja*. ed. K. Liedel, P. Piasecka, Warszawa 2017, p.132.

⁴ The author's definition.



The state's anti-terrorism policy objectives are included in the basic programme document on combating terrorism in Poland, namely, the National Counter-Terrorism Programme 2015 - 2019. It emphasises that the anti-terrorism information and education policy needs to be strengthened. It is necessary, among other things, to develop and implement rules to inform the public about the dangers of terrorism, carry out preventive activities aimed at raising awareness and shaping desired attitudes in society in a crisis, and develop mechanisms for cooperation and exchange of information between public administration bodies and the media, considering the way of formulating the message in the event of a direct threat⁵.

Considering the complex structure of the phenomenon of terrorist threat, comprehensive educational counter-terrorism efforts should include two dimensions:

- the cognitive aspect - relating to understanding threats, the symptoms preceding their occurrence, the nature and the resulting consequences (to form the basis of citizen awareness of existing threats and opportunities for preventive action against them);
- the practical aspect - aimed at shaping pro-protective attitudes and citizens' ability to behave in a threatening situation⁶.

Both areas are equally significant and must complement each other to minimise the primary and secondary effects of potential attacks effectively. It is also imperative that the activities are planned appropriately and target specific audiences. Only such education, adjusted to the age and social or professional role of the addressees, can bring the expected results and make the terrorists' efforts in their asymmetric activities ineffective.

The most important categories of addressees of anti-terrorism education include:

- the general public including:
 - children and young people;
 - adults and the elderly;
- uniformed public services and other entities carrying out organised counter-terrorism activities;
- media representatives;
- people travelling to "risk areas";
- environments vulnerable to radicalisation and terrorist recruitment activities.

The first of these categories is the most extensive and should be subject to broadly understood counter-terrorism education in two areas:

- media education aimed at "demythologising" terrorism, developing the ability to analyse media messages critically, alongside the simultaneous

⁵ *Narodowy Program Antyterrorystyczny na lata 2015 – 2019*, p. 33.

⁶ J. Szafranski, *Zakończenie*, [in:] *Edukacja antyterrorystyczna, konieczność i obowiązki naszych czasów*, ed. K. Jałoszyński, A. Letkiewicz, Szczytno 2010, p. 73.



- education on procedures and behaviour in situations of terrorist threat.⁷

The group consists of all community members, regardless of their social or professional roles. Everyone is at risk of a terrorist attack and will receive information increasing fear and terror through different channels. Therefore, it will be a universal education and should be delivered as widely as possible, using the media and the latest achievements in communication with society (the Internet, social media, adequately prepared applications). Due to the wide range of recipients, educational efforts will be carried out universally but at a high level of generality and should also include universal knowledge helpful in responding to other threats, e.g., criminal terror or organised crime.

A special place in anti-terrorist education should be given to the upbringing and education of the youngest generations of Poles. Due to the great opportunities offered by educational institutions, the task appears to be easily achievable. However, the children and young people's demands are growing, and traditional methods of conveying knowledge may prove unattractive. The teachers are challenged to plan activities so that they stimulate young recipients intellectually and remain in their memory for a long time. Apart from elements of counter-terrorism prevention, which should be included in the curriculum of the "safety education" subject, it seems justified to emphasise the importance of the problem during history classes or form periods. It can prove attractive to organise classes in the form of exercises or workshops with invited representatives of national security institutions. They will directly influence the possibility of the trainees acquiring recommended and safety skills in a given threat situation. It may prove invaluable in the aspect of the possibility of travelling and visiting by young people various places in the world, including the ones more threatened by an attack than Poland.

It is also worth noting, following K. Dąbrowska, that counter-terrorism education at school should include elements of upbringing and building an appropriate level of awareness. Therefore, it is necessary to eliminate intolerance and xenophobia and shape the culture of peace, which is the foundation of human security. It is from intolerance and a lack of reliable knowledge or falsified knowledge, often colloquial, using stereotypes and distortions, that extremist behaviour, a tendency to aggression and violence against others originate⁸.

The anti-terrorism prevention mentioned above within the framework of compulsory schooling should only be a component of the whole process of life education. It is confirmed by the Bologna Declaration⁹ assumptions, which addresses the need for lifelong learning. When referring to the role of didactics, Wincenty Okoń stated that "its subject is teaching others and learning, regardless of whether it takes place at school, outside school or in

⁷ K. Maniszewska, *Edukacja...*, op. cit., p. 131.

⁸ K. Dąbrowska, *Wymiar...*, op. cit., p. 137.

⁹ The Bologna Declaration - signed on June 19, 1999, by the ministers responsible for higher education in 29 European countries - marks the beginning of a process of significant changes in the education systems of individual countries..



everyday life situations, e.g., in the family, at work, in organisations, as well as in all other forms of social life¹⁰. In connection with the theses proclaimed in that way, it is worth emphasising that adults and older people should be another group of recipients of counter-terrorism education. The more so that during the school education in the 1990s, the threat of terrorism on Polish territory was not exposed, and no classes on similar topics were held. The assumptions of lifelong learning are the most appropriate to meet the objectives of counter-terrorism education for those recipients. It covers the whole life of a human being and serves his/her development. Lifelong learning in this context is primarily tasked to educate a new type of person, characterised by a creative and dynamic attitude to life and culture, a person who can develop, change the conditions of life and improve them for the good of society¹¹.

Given the ever-growing and real threat of terrorism in borderless Europe and Poland, it is urgent to focus educational efforts on adults who are naturally exposed to terrorists. In that area, it is necessary to cover a group of adult Poles with the education that builds social awareness, appropriate attitudes towards a threat of the very idea of terrorism and teaches safe behaviour in threatening situations. It is a task for a wide range of entities carrying out preventive tasks. Indeed, the activities undertaken by the state administration led by institutions with the competence to carry out counter-terrorism prevention (e.g., the Police, Border Guard, municipal and city guards, special services) should be planned and organised. All these activities must be coordinated and monitored by the central level to maintain the organised character of such actions. The private sector (entrepreneurs, training companies, personal and property security agencies) and the media, whose role in lifelong learning is the most significant, could be additional and natural partners in those efforts.

The above categories of entities conducting anti-terrorism education should also be included in it. For example, because it is the representatives of the uniformed services responsible for implementing subsequent stages of anti-terrorism actions. Due to the nature of the tasks fulfilled in connection with the prevention, preparation, response, and recovery from attacks, counter-terrorism education for national security institutions should include the following issues

- the nature and character of the phenomenon of terrorism;
- the legal basis and possibilities of conducting anti-terrorism and counter-terrorism activities; areas adapted to the competencies of individual national security institutions, with emphasis on such topics as the use of weapons, command, and cooperation with other entities
- exercises, workshops and simulations of anti-terrorism activities,
- providing first aid under conditions of a terrorist attack;

¹⁰ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warsaw 1996, p. 55.

¹¹ J. Półturzycki, *Edukacja ustawiczna a rozwój i przemiany dydaktyki* [in:] *Dydaktyka w dobie przemian edukacyjnych*, ed. K. Denek, F. Bereźnicki, Szczecin 1995, p. 337, [after:] W. Stach, *Pozasystemowa edukacja dla bezpieczeństwa. Zarys problematyki*, [in:] *Edukacja dla bezpieczeństwa we społecznościach lokalnych*, ed. M. Marcinkowski, M. Żuber, Leszno 2013, p. 121.



- methodology of conducting counter-terrorism education with selected groups of recipients.

Those are only examples of areas of counter-terrorism education addressed to members of uniformed services, which indicate the dual nature of the presence of the school subject in them. On the one hand, officers or soldiers should be covered by any training and activities that may translate into the proper performance of their anti-terrorism tasks. On the other hand, they must get to know precisely the nature and character of the phenomenon they are assigned to combat and be able to carry out the effective didactic activity in other social groups - if they are appointed to such tasks.

Another group of recipients of counter-terrorism education are the media. Their role in shaping contemporary social life is crucial, and it should also be remembered that the media is the terrorists' primary tool, through which the phenomenon has now become a serious threat with an international reach. The spectacle of terrorist attacks attracts the media, so they are a fundamental and attractive subject in the press, radio, and television. Therefore, there is a contradiction between the need to protect media audiences from the media impact of terrorists and the need to provide information on events taking place in the public space, even those that sow fear and terror. It seems that only by state administration's cooperation with the media service providers and educating them about the need to strike the right balance between terrorist events and other aspects of life can a balanced and moderate media coverage be achieved. At present, "the topic of terrorism is overrepresented in media coverage, which can lead to a distortion of the objective perception of reality by the public since their fear of further attacks is exaggerated in relation to the real or statistical threat"¹². On average, after each terrorist attack in which several people die, one can read and watch horrifying images straight from the attacked streets, listen to the statements of terrified witnesses of the event and the comments of experts about the seriousness and reality of the phenomenon, and observe the reactions of politicians of the world's most considerable powers. All this takes place in airtime disproportionate to the scale of destruction and losses, which translates into a distorted picture of the permanent threat of terrorism not only in the attacked city or country but also in areas where no terrorist attack has ever taken place.

Given this situation, media service providers should be provided with a kind of counter-terrorism education, which, led by prepared state administration representatives, will present the possibility of the most objective and non-sequential media coverage of terrorist events. An attempt to implement that postulate is the recommendations of ethical codes of individual editorial offices or journalists' unions and those formulated on the international forum. They promote the presentation of information about attacks in such a way as not to heighten fear and horror by disseminating photographs of attacks, avoid exaggerating the phenomenon, not

¹² K. Maniszewska, Edukacja..., op. cit., p. 127.



intensify the sense of fear through information and commentary, and refrain from hate speech¹³.

Furthermore, specific anti-terrorism prophylaxis should be provided for people travelling to areas of increased risk of a terrorist attack. Travellers to countries such as Afghanistan, Iraq, or Pakistan should be trained in the basic principles of behaviour in threatening situations and taking the nature of the place and the perpetrators' methods into account. Increasingly frequent attacks are also taking place in selected European countries, and in that case, a similar practice could also be considered before a planned business or tourist stay. Entrepreneurs or other persons responsible for organising such trips should be proactive in providing such training. Besides, on the website of the Ministry of Foreign Affairs, one may find recommendations for specific behaviour in countries with a high risk of a terrorist attack¹⁴.

The last group discussed in this paper that educational efforts should target are people living in environments vulnerable to radicalisation and terrorist recruitment. Those include lonely and socially alienated people, converts, members of the Muslim diaspora, children from mixed families, especially in the second and third generation, and refugees who are increasingly visible on the streets of Polish cities¹⁵. Educational activity towards the persons must include building social awareness, which should translate into the resistance of those categories of people to radicalisation or recruitment activities of terrorist organisations.

The above theoretical considerations on counter-terrorism education (definitions, objectives and addressees) are at the same time recommendations and general guidelines for carrying out this type of complex activity, which is intended to contribute to minimising the primary and secondary effects of terrorism. It is also worth emphasising that most of the activities are multi-faceted and, therefore, require appropriate planning and coordination.

As a country functioning in a Europe threatened by terrorism, Poland is undertaking specific educational activities in education and counter-terrorism education. The overall shape of those activities has been very briefly presented in the National Counter-Terrorism Programme 2015 - 2019. Counter-terrorism education is understood in this document as "conducting preventive activities aimed at raising awareness and shaping desired attitudes and behaviours in situations of terrorist threats, including the preparation of educational programmes"¹⁶. The leading entity in implementing that task is the Minister of Internal Affairs, and the cooperating entities include the Ministry of National Education, the National Police

¹³ Ibidem, p. 128.

¹⁴ See:

http://www.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/ostrzezenia/ostrzezenia_dla_podrozuujacych;jsessionid=3F8B95D6999537A380E90B1E64B48127.cmsap2p.

¹⁵ See: S. E. Hassan, Świadomość społeczna jako element systemu przeciwdziałania terroryzmowi, [in:] *Edukacja antyterrorystyczna, konieczność i obowiązki naszych czasów*, rd. K. Jałoszyński, A. Letkiewicz, Szczytno 2010, pp. 185-188.

¹⁶ National Counter-Terrorism Programme 2015 - 2019, point 4.2 Action Plan, Tab. 1 p. 46.



Headquarters, the Internal Security Agency, the National Fire Service Headquarters, and the Government Centre for Security. Considering the objective of the Programme, the description of such an extensive task seems too laconic and does not indicate what educational activities will be the domain of the individual entities listed in the table. It should be concluded that it serves the broad understanding of the issue by all services and thus the possibility of their realisation of any anti-terrorist education activities. Nevertheless, it creates conditions for not very precise setting tasks in that scope and may result in the impossibility of accounting for the effects of performed activities.

A concrete dimension of the institutional approach to counter-terrorism education was establishing a cell within the structures of the Internal Security Agency called the Terrorist Prevention Centre of Excellence. The TPCoE specializes in terrorist prevention in a broad sense, the key element of disseminating knowledge about the possibilities of preventing unfavourable - from a safety point of view - events. In this regard, the Centre organizes tailored training for officers and employees of special services and public administration bodies and other entities.

The Terrorism Prevention Centre of Excellence is an initiative going beyond the national framework, supported by strategic partners in terrorism prevention and other asymmetrical threats. However, taking effective action at the international and national level should not be limited to activities of the special services responsible for ensuring security. That is why TPCoE strives to create a broader prevention mechanism based on the cooperation of all public administration entities and citizens to shape the security culture in Poland.

The establishment of the Centre is an unprecedented initiative from the international perspective that expresses the strategic planning process of international relations of Poland and other Central and Eastern European countries. The establishment and development of the TPCoE in the above context is an essential step towards institutionalising and facilitating cooperation between countries that form the Three Seas Initiative. The TPCoE carries out its tasks, including through:

- Development of training programs
- Conducting trainings on terrorist prevention
- Creating profiled recommendations
- Development of materials and guides
- Organising national meetings, workshops and seminars
- Conducting cooperation with domestic and foreign experts
- Organization of meetings at international level
- Implementation of social campaigns¹⁷

¹⁷ See: The Terrorism Prevention Centre of Excellence is a unit of the Internal Security Agency dealing with broadly understood terrorist prevention, online: <https://tpcoe.gov.pl/cpe/about-us/107,The-Terrorism-Prevention-Centre-of-Excellence-is-a-unit-of-the-Internal-Security.html>, accessed on 12.06.2021.



A significant success of the ABW CPT within the framework of conducting anti-terrorism education is initiating a social campaign 4U promoting responses to terrorist attacks according to the model (Watch out, Run, Hide, Prevent the Attack)¹⁸.

The above undertakings do not exhaust the catalogue of all prevention activities carried out by various security entities in Poland. These activities are most frequently realised upon the demand of specific groups that turn to public institutions for help in this area. In this context, it should be stated that all those activities lack the element of organisation and planning. It seems that everyone implements them within the scope of their competencies, but without division into target groups, adequate training programmes or specific programming that could result in evaluation and conclusions for the future. It is worth noting that the newly enacted Act of June 12, 2016, on anti-terrorist activities does not address counter-terrorism education at all and does not indicate the entity responsible for its coordination or planning. As a result, its practical dimension is often accidental and adapted only to the current demand reported by specific recipients and social groups. For example, model activities to build public awareness are not visible. There is no specific use of the media for that purpose. What is more, during successive terrorist attacks, some television stations "pump up" the threat by providing continuous coverage for hours on end and spreading fear, without probably any reflection on the effects of such messages on the level of public threat perception. Furthermore, it is the media that is the tool that can be most effectively used to deliver continuing education. It is worth repeating after Wojciech Maćkowski that all prevention campaigns oriented at strengthening social awareness and educating appropriate patterns of behaviour in threatening situations should be based on various mass media¹⁹. Therefore, efforts should be made to increase the impact of counter-terrorism education on the whole society through the anti-terrorism education of Polish media service providers.

CONCLUSION

Summing up the above considerations on the dimension of counter-terrorism education in Poland, it should be stressed that many activities are being implemented. The establishment of a new institution - ABW CPT - has contributed significantly to these activities' intensification. Much has been done recently for the availability of anti-terrorism handbooks and e-learning portals for a wide range of recipients, where one can find a lot of essential and practical information on recommended behaviour in threatening situations. There is still an area of building social awareness through effective use of the media to lower the feeling of the threat of attacks among Polish citizens, who are not threatened by a terrorist attack on their territory. Moreover, it is worth considering establishing a programme dedicated to

¹⁸ See: Kampania 4U, online: <https://tpcoe.gov.pl/cpt/wydarzenia/1601,Kampania-spoleczna-4U.html>, accessed on 12.06.2021.

¹⁹ W. Maćkowski, *Kanały komunikacji w planowaniu kampanii profilaktycznych w dziedzinie bezpieczeństwa antyterrorystycznego*, [in:] *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne*, op. cit., p. 164.



counter-terrorism prevention activities to define in detail the activities, time, and entities carrying out specific actions²⁰.

Counter-terrorism education should, above all, be planned and targeted. It is supposed to cover many areas and various recipient groups. Then, one can expect results that will hopefully lead to a better and safer environment for living together. For we must remember that modern perpetrators do not leave us much time to react, nor do they wait for the arrival of special forces to rescue defenceless citizens. They attack soft targets without warning or mercy. In such situations, properly conducted anti-terrorism education may prove to be the only effective tool to minimise the primary and secondary effects of terrorist attacks.

REFERENCES

Publications:

1. Aleksandrowicz T., *Terroryzm międzynarodowy*, wyd. 2, Warszawa 2015;
2. Białek T., *Terroryzm manipulacja strachem*, Warszawa 2005 r. Borkowski R., *Zagrożenie placówek szkolnych i uczelni atakami zabójców masowych (definicje, etiologia, prewencja)*, „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” 2017
3. Borkowski R. (red.), *Bezpieczeństwo – teoria i praktyka*, nr 2 (XXIII) 201, Kraków 2016;
4. CBOS, *Komunikat z badań nr 127/2016 – Zagrożenie terroryzmem*, Warszawa 2016;
5. CBOS, *Komunikat z badań nr 48/2017 – Opinie o bezpieczeństwie i zagrożeniu przestępczością*, Warszawa 2017;
6. Denek K., Bereźnicki F. (red.), *Dydaktyka w dobie przemian edukacyjnych*, Szczecin 1995;
7. Hogan J., *Psychologia terroryzmu*, Warszawa 2008;
8. Jałoszyński K., Letkiewicz A. (red.), *Edukacja antyterrorystyczna, konieczność i obowiązek naszych czasów*, Szczytno 2010;
9. Liedel K., Piasecka P. (red.), *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne. Świadomość społeczna i edukacja*, Warszawa 2017;
10. Liedel K., Piasecka P., *Jak przetrwać w dobie zagrożeń terrorystycznych. Elementy edukacji antyterrorystycznej*, Trio, Warszawa 2008
11. Lieder K., Piasecka P., Aleksandrowicz T.R., *Zamach w Norwegii, Nowy wymiar zagrożenia terroryzmem w Europie*, Difin, Warszawa 2011
12. Liedel K., Mroczek A., *Terror w Polsce – analiza wybranych przypadków*, Warszawa 2013,

²⁰ The article quotes: J. Stelmach, *Znaczenie edukacji antyterrorystycznej w reagowaniu na potencjalne zamachy terrorystyczne w Polsce*, w: *Współczesne zagrożenia – bezpieczeństwo – edukacja. Czyli jak uczyć społeczeństwo zasad bezpieczeństwa*, ed. B. Wiśniewska-Paź, Wrocław 2018, pp. 203-221.



13. Liedel K., Piasecka P., *Bezpieczeństwo w czasach terroryzmu. Jak przeżyć zamach terrorystyczny*, Difin, Warszawa 2018
14. Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne, analiza socjologiczna*, Wrocław 2014;
15. MEN, ORE, *Podstawa programowa – szkoła podstawowa, edukacja dla bezpieczeństwa*;
16. *Narodowy Program Antyterrorystyczny na lata 2015-2019*;
17. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1996.
18. Stelmach J. (red.), *Reagowanie na zamachy terrorystyczne*, Difin, Warszawa 2016
19. Stelmach J., *Znaczenie edukacji antyterrorystycznej w reagowaniu na potencjalne zamachy terrorystyczne w Polsce*, w: *Współczesne zagrożenia – bezpieczeństwo – edukacja. Czyli jak uczyć społeczeństwo zasad bezpieczeństwa*, red. B. Wiśniewska-Paź, Wrocław 2018

Internet sources:

1. <https://www.safetyproject.pl/blog/>
2. https://www.europol.europa.eu/latest_publications/37
3. <https://www.rpo.gov.pl/pl/content/wystapienie-do-ministra-spraw-wewnetrznych-i-administracji-w-sprawie-wzmocnienia-antyterrorystycznej>
4. <https://www.abw.gov.pl/pl/zadania/zwalczanie-terroryzmu/5,Zwalczanie-terroryzmu.html>
5. <https://mswia.gov.pl/pl/bezpieczenstwo/terroryzm-co-robic-w-s/242,dok.html>
6. http://www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/polityka_bezpieczenstwa/zwalczanie_terroryzmu_miedzynarodowego/
7. <http://www.straz.gov.pl/porady/terroryzm>
8. <http://rcb.gov.pl/antyterroryzm-gov-pl/>
9. <http://www.policja.pl/pol/tagi/164,terroryzm.html>
10. <https://tpcoe.gov.pl/cpt/wydarzenia/1601,Kampania-spooleczna-4U.html>

BIOGRAPHICAL NOTE

Jarosław STELMACH, PhD., Maj (ret.)

- *an expert in anti-terrorism and security of public buildings. The owner of a consulting and training company Safety Project and the originator and organiser of the international anti-terrorism safety congress SAFE PLACE. Dean of the Lower Silesian Faculty of Security and Socio-Legal Sciences at the Academy of Law and Administration Apeiron in Cracow, lecturer at the University of Wrocław and the ERASMUS programme. Graduate of the General Tadeusz Kościuszko Military Academy and*



Faculty of Law and Administration at the University of Wrocław. He was awarded his doctoral degree in security sciences at the Police Academy in Szczytno, defending a dissertation on limiting the consequences of terrorist attacks in public buildings with distinction. He gained professional experience in units of aeromobile forces and field and special units of the Military Police. He completed numerous courses and pieces of training, including a specialist course for US Air Force police officers, a course for police operations commanders and police negotiators, and a course in qualified first aid. He performed the tasks of the Military Police negotiator and managed preventive actions during the security of military ceremonies and undertakings. His research interests focus on anti-terrorism, police negotiations, and legal and institutional dimensions of national security. He is the author of several monographs and scientific articles in this field. He is a Qualified First Aid Rescuer. Currently, he is registered on the lists of qualified security and technical protection employees. He is an external expert in the MSWiA task force on the security of AT IK in 2017-2018, an expert of the Polish Chamber of Protection, and an expert in the Council of Stakeholders at the Faculty of Political Science and International Studies, University of Warsaw.



ZÁVERY Z MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE

„Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov“
19. mája 2021

Mária PETRUFOVÁ

Môžeme konštatovať, že medzinárodná vedecká konferencia priniesla značné množstvo informácií a kvalitných vystúpení zameraných na vzdelávanie v ozbrojených silách vo všeobecnosti i kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov doma a aj v zahraničí, a že cieľ konferencie poskytnúť široký priestor na odbornú diskusiu o teoretických a praktických aspektoch profesijnej prípravy a kariérneho rozvoja profesionálnych vojakov v ozbrojených silách bol splnený.

Kariérne vzdelávanie a príprava vojenského personálu, a zvlášť dôstojníckeho zboru, je preukázateľne jednou z najdôležitejších oblastí v rámci procesu profesijnej prípravy vojenského personálu a výstupy z konferencie potvrdili význam i potrebu neustále zdôrazňovať a prispôbovať procesy meniacim sa podmienkam prostredia a vojenskej praxe.

V nadväznosti na snahy o zlepšovanie kariérneho vzdelávania vojenského personálu s dôrazom na rozvoj dôstojníkov, boli prezentované výsledky analytickej štúdie s názvom „***Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach OS SR***“, ktorú realizovala AOS a ktorej cieľom bolo identifikovať trendy a potreby, ktoré sprevádzajú kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov v prostredí OS SR. Výsledky analytickej štúdie poukázali na niekoľko faktorov, ktoré ovplyvnia kariérne vzdelávanie.

K najvýznamnejším patrí, že ***system prípravy dôstojníkov bude v 21. storočí koncipovaný v súlade s pravidlami celoživotného vzdelávania a že OS SR ako aj AOS by sa mali rozvíjať ako učiace sa organizácie. Vzdelávanie a vzdelávacie aktivity inštitucionálneho charakteru sa budú neustále skracovať*** a možnosť vzdelávať sa musí byť otvorená pre všetkých vojakov, pričom je potrebné vytvárať podmienky pre rozširovanie dištančných foriem vzdelávania a sprístupňovať certifikované akreditované kurzy maximálnemu počtu záujemcov.

Dôstojník v 21. storočí bude mať široký spoločenskovedný a odborný základ, ktorý mu umožní flexibilne sa prispôbiť nepredvídateľným situáciám. Osobný rozvoj každého príslušníka OS SR musí byť založený predovšetkým na osobnej iniciatíve a záujme jednotlivcov o odborný a kariérny rast.

Štúdium v kariérnych kurzoch bude mať pre dôstojníka stále väčší ***motivačný charakter*** a na výučbe v kariérnych kurzoch sa budú stále viac podieľať politickí, vojenski a zahraniční odborníci.



Vo vzťahu k týmto identifikovaným trendom je potrebné **prispôbovať podmienky vzdelávania** - stimulovať a motivovať vojakov učiť sa, plánovať vzdelávanie, zdokonaľovať výučbu, modernizovať a rozvíjať organizačnú kultúru, využívať skúsenosti (Lessons Learned), stabilizovať a skvalitňovať pedagogický personál a vylepšovať legislatívu a informačné systémy.

Čo sa týka **obsahu vzdelávania**, výsledky analytickej štúdie poukazujú na potrebu posilnenia niektorých tém (líderstvo, manažment, právo, informačné systémy), dôraz na odbornosť, prax a kritické myslenie, anglický jazyk a moderné trendy vo vojenstve.

Výstupy aktérov konferencie potvrdili, že vývoj bezpečnostného prostredia výrazne ovplyvňuje požiadavky na profesionálnu prípravu profesionálnych vojakov, a preto **je snahou v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka – lídra**, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma).

Okrem toho, že **nový typ dôstojníka musí spĺňať všeobecné požiadavky na fyzickú zdatnosť a vycvičenosti v základných vojenských zručnostiach, musí rozumieť aj kontextu vývoja ľudskej spoločnosti** z bezpečnostného, ekonomického, sociologického, politického, demografického, historického a kultúrneho hľadiska, **orientovať sa v medzinárodných vzťahoch, orientovať sa v hlavných trendoch rozvoja informačných technológií, poznať problematiku manažmentu** a vedieť používať manažérske metódy, techniky a nástroje v procese operačného a strategického riadenia a samozrejme **ovládať cudzí jazyk (AJ) na pracovnej úrovni**, ako základný komunikačný nástroj používaný pri plnení úloh medzinárodnej spolupráce a pri pôsobení v medzinárodných operáciách.

Vo vzťahu k týmto požiadavkám, je z pohľadu vzdelávania dôstojníkov OS SR v kariérnych kurzoch potrebné **vypracovať súbor všeobecných a špeciálnych požiadaviek kompetencií každého dôstojníka – tzv. kompetenčné modely, postupne zavádzať do prípravy a vzdelávania moderné vyučovacie metódy, formy a postupy**, ktoré reagujú na súčasné trendy, **skvalitňovať materiálno-technickú základňu** nevyhnutnú pre skvalitnenie prípravy a vzdelávania (hybridné vzdelávanie, e-learning), **rozšíriť medzinárodnú spoluprácu v oblasti profesijnej prípravy a vzdelávania**, zaradiť do obsahu kariérnych kurzov trendy a inovácie v cudzom jazyku ako základného komunikačného nástroja pre plnenie úloh medzinárodnej spolupráce.

Výzvou pre budúcnosť, ktorá bude rešpektovať identifikované trendy a požiadavky na naplnenie požadovanej kvality a rozvoja systému kariérneho vzdelávania v OS SR, je **vytvorenie funkčného poradného orgánu**, ktorý by **koordinoval rozvoj prípravy a vzdelávania profesionálnych vojakov** a taktiež i návrh analytickej štúdie či projektu, ktorý **by sa zameriaval na riešenie profesijného vzdelávania v OS SR nie len v kariérnych kurzoch, ale i vo vysokoškolskom vzdelávaní**.

Článok na internete

Zdroj: <http://www.aos.sk/index.php?stranky=aktuality21/tpp.php>

Katedra spoločenských vied a jazykov AOS zorganizovala 19. mája 2021 medzinárodnú vedeckú konferenciu „**Nové trendy profesijnej prípravy a kariérny rozvoj profesionálnych vojakov**“ s cieľom prispieť k zvyšovaniu kvality OS SR v oblasti riadiacich procesov a zároveň zvýšiť úroveň vojenských kompetencií v rámci profesijného vzdelávania a prípravy profesionálnych vojakov.

Kariérne vzdelávanie a príprava vojenského personálu, zvlášť dôstojníckeho zboru, je vo všetkých štátoch jednou z najdôležitejších oblastí v rámci profesijnej prípravy v 21. storočí. Správne informácie patria k podstatným konkurenčným aktívam profesionálnych vojakov a mnohokrát sú vo vojenskom prostredí otázkou prežitia. Preto je viac než potrebné inovovať obsah a spôsob doterajšieho profesijného vzdelávania. Katedra spoločenských vied a jazykov participovala na analytickej štúdii „Vzdelávanie a rozvoj veliteľov v podmienkach OS SR“. Riešiteľský tím pracoval v zložení z členov katedry, ale aj členov iných katedier v rámci AOS, značnou posilou boli aj zástupcovia SEĽUZU MO SR a externé doktorandky.

Hlavným cieľom tejto štúdie bolo na základe analýzy bezpečnostného a vojenského vzdelávania v krajinách EÚ a NATO spolu so štúdiom jednotlivých vývojových etáp systému vzdelávania a rozvoja veliteľov a skúseností vybraných zahraničných armád navrhnúť opatrenia na zvýšenie efektívnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja profesionálnych vojakov - dôstojníkov v OS SR v kariérnych kurzoch.

Špecifickými cieľmi boli: popísať súčasný systém vzdelávania profesionálnych vojakov, uskutočniť komparáciu systému vzdelávania v rámci AOS a osobnostného rozvoja veliteľov v podmienkach AOS. V kontexte súčasných spoločenských a bezpečnostných zmien riešiteľský tím dospel k najvýznamnejším záverom v troch okruhoch:

- *Trendy a výzvy budúceho vývoja profesijnej prípravy a profesijného vzdelávania.*
- *Podmienky kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov.*
- *Zmeny v obsahu a organizácii kariérnych kurzov v rámci AOS.*

Môžeme konštatovať, že na medzinárodnej vedeckej konferencii mali účastníci možnosť vypočuť si značné množstvo kvalitných vystúpení v prostredí MS Teams, zameraných na kariérne vzdelávanie profesionálnych vojakov doma a aj v zahraničí.

Inšpiratívnym výstupom bol príspevok *prof. Ing. Jána BAJTOŠA, CSc., PhD.* – Edukačné inovácie profesijného vzdelávania v kontexte súčasných spoločenských zmien.

Pplk. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD. (MO SR) vystúpil s problematikou – Miesto a úloha celoživotného vzdelávania v systéme nefinančných benefitov vojenského personálu.

Mgr. Dominika ČERNÁKOVÁ, Mgr. Martina ZBOROŇOVÁ (MO SR) s problematikou – Inovácie v profesijnom vzdelávaní – príklady dobrej praxe ako inšpirácia pre OS SR.

Z Akadémie ozbrojených síl okrem vedúcej riešiteľského tímu *doc. PhDr. Márii PETRUFOVEJ, PhD.* aktívne vystúpili *Mgr. Eva RÉVAYOVÁ* – problematika jazykového

vzdelávania a *mjr. Ing. Jaroslav Kompan* – návrh vzdelávania študentov AOS v predmete Trhaviny a ničenie.

Medzinárodnú vedeckú konferenciu značne posilnili vystúpenia zahraničných účastníkov z Maďarska – *prof. COL. KLÁRA SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY, CSc.*, z Českej republiky – *doc. PhDr. Ivana NEKVAPILOVÁ, Ph.D., PhDr. Ivana MROZKOVÁ, Ph.D., Ing. Vojtěch NĚMEČEK, Ph.D.; Ing. Jan KROULÍK, Ph.D. a plk.v.v PaedDr. Ing. Jan ZELINKA, Ph.D. a Poľskej republiky Zdzisław LUDZIEJEWSKI PhD eng.*

V rámci jednotlivých vystúpení nasledovala tvorivá diskusia všetkých zúčastnených. Prínosom tejto konferencie boli diskusné vystúpenia, zvlášť erudované názory bývalého veliteľa pozemných síl *genmjr. v.v. Ing. Jindřicha JOCHA* a českých kolegov z Univerzity Brno. Z rokovania medzinárodnej vedeckej konferencie bude vydaný zborník, ktorého obsahom budú nielen aktívne vystúpenia, ale aj závery z konferencie.

Záver konferencie bol zvýraznený mottom J. A. Komenského.

„Chvályhodní sú ľudia, ktorí pri šírení múdrosti, nelutujú žiaden čas ani námahu“.





Názov: **NOVÉ TRENDY PROFESIJNEJ PRÍPRAVY A KARIÉRNÝ ROZVOJ
PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV**

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

Editori: Lubomír BELAN; Mária PETRUFOVÁ; Ján MIŠÍK

Vydavateľ: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,
Demänová 393, 031 06 Liptovský Mikuláš

Náklad: elektronické vydanie

Počet strán: 287

Vydanie: 1. vydanie

Formát: A4

Grafický návrh

obálky: Róbert KANDRIK

Rok vydania: 2021

ISBN **978-80-8040-605-9**