

Vojenská OSVETA

Spoločenskovedné semináre

2013
1. časť

Vydavateľ:

Personálny úrad OS SR
Liptovský Mikuláš
Oddelenie výchovných a kultúrnych
činností
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš

Redakčná úprava:

Ing. Iveta ČATLOCHOVÁ
tel.: 0960 428166
e-mail: iveta.catlochova@mil.sk

Ing. Gabriela SOTONIAKOVÁ

tel.: 0960 428165
e-mail: gabriela.sotoniakova@mil.sk

Grafická úprava:

Ing. Zdenko ZAŤKO
tel.: 0960 428163
e-mail: zdenko.zatko@mil.sk

2. a 3. strana obálky:

20 rokov Ozbrojených síl Slovenskej
republiky
Pripravil: Ing. Zdenko ZAŤKO

Tlač:

5. kartoreprodukčná základňa
Nemšová

Rok vydania: 2013

Vydanie: prvé

Náklad: 300 ks

Nepredajné

© Personálny úrad OS SR
Liptovský Mikuláš,
Štáb pre podporu operácií,
Generálny štáb Ozbrojených síl SR,
2013

Obsah:

- 1. Úvodné slovo**
Ing. František MATYÁŠ, PhD. 2
- 2. 20 rokov Ozbrojených síl Slovenskej republiky**
Dr. Imrich PURDEK 3
- 3. Hodnotový systém, hodnoty. Služobné hodnotenie profesionálnych vojakov**
mjr. Ing. Tomáš REJT 30
- 4. Sociálne zabezpečenie profesionálnych vojakov. Zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov**
plk. Ing. Ivan SÁLAŠI, kpt. Ing. Pavol KOŠKOVSKÝ,
Mgr. Ľuboš BERKY 49
- 5. Kvalita života. Starostlivosť o rodiny PrV vyslaných do MKM. Zriadenie centier pre podporu rodiny**
mjr. PhDr. Pavel CZIRÁK, PhD. 61
- 6. Efektívna komunikácia**
kpt. Mgr. Michaela ŠTAMMOVÁ 92

Publikácia je určená pre vnútornú potrebu Ozbrojených síl Slovenskej republiky na zabezpečenie spoločenskovedných seminárov profesionálnych vojakov a vybraných skupín zamestnancov Ozbrojených síl SR.

Príspevky vyjadrujú názory autorov a nemusia byť tožné so stanoviskom vydavateľa a redakcie.

Texty článkov neprešli jazykovou úpravou.

Bezplatné rozširovanie do útvarov a zariadení ozbrojených síl zabezpečuje vydavateľ.

ISBN 978-80-89609-01-7

POZNÁMKY

ÚVODNÉ SLOVO

Ing. František **MATYÁŠ**, PhD.

Rok 2013 je pre Slovenskú republiku a aj pre jej ozbrojené sily výnimočný. Je to rok, v ktorom si pripomíname 1150-te výročie príchodu vierozvestcov Cyrila a Metoda na územie Veľkomoravskej ríše, 20. výročie vzniku samostatnej Slovenskej republiky a čo je pre nás príslušníkov ozbrojených síl zvlášť významné, je to aj rok 20. výročia vzniku samostatných Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Rok 2013 je rokom, ktorý sa nesie v znamení týchto udalostí. Je rokom, v ktorom budeme bilancovať naše doterajšie výsledky, hodnotiť úspechy aj neúspechy, hľadať pozitíva a negatíva. Je to ale aj rok, v ktorom sa musíme smelo postaviť k novým výzvam a s odvahou a rozvahou riešiť úlohy obranyschopnosti, územnej celistvosti a bezpečnosti nášho štátu vo vnútornom aj medzinárodnom rozmere.

Spoločenskovedné semináre reagujú svojou tematikou na tieto historické udalosti ale aj na úlohy a výzvy súčasnosti. Dávajú dostatočný priestor na to, aby sme o týchto skutočnostiach hovorili, diskutovali, rozširovali si svoje vedomosti a prejavovali svoje názory a postoje. Verím, že tematika ako aj čas, ktorý je na ňu vyčlenený bude efektívne využitý a spoločenskovedné semináre budú pre Vás prínosom.

Poznámka: Texty odborných článkov, ako aj didaktické podpory sú dostupné na stránke www.osveta.mil.sk

Mesiac	Tematika SVS v roku 2013	Počet hodín	Informačné zdroje
Január	20 rokov Ozbrojených síl Slovenskej republiky.	4	Vojenská osveta 1/2013
Február	Hodnotový systém, hodnoty. Služobné hodnotenie.	4	Vojenská osveta 1/2013
Marec	Sociálne zabezpečenie profesionálnych vojakov. Zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov.	4	Vojenská osveta 1/2013
Apríl	Kvalita života. Starostlivosť o rodiny PrV vyslaných do MKM. Zriadenie centier pre podporu rodiny.	4	Vojenská osveta 1/2013
Máj	Efektívna komunikácia.	4	Vojenská osveta 1/2013
Jún	Poňatie profesionality a profesionálny vojak.	4	Vojenská osveta 2/2013
September	Vojenské tradície ozbrojených síl.	4	Vojenská osveta 2/2013
Október	Extrémizmus a ozbrojené sily.	4	Vojenská osveta 2/2013
November	Slovenská republika a jej ozbrojené sily v boji proti medzinárodnému terorizmu a rozširovanie pásma stability, bezpečnosti a mieru.	4	Vojenská osveta 2/2013
December	Prevenia proti alkoholu, drogám, toxikomániám, prevencia kriminality.	4	Vojenská osveta 2/2013

20 ROKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

POZNÁMKY

Dr. Imrich **PURDEK**

ÚVOD



Na začiatku deväťdesiatych rokov 20. storočia došlo v strednej a východnej Európe k množstvu prevratných zmien, kedy sa začala zmena komunistického totalitného systému na demokratický. Uskutočnilo sa zjednotenie Nemecka a zároveň nastal postupný rozpad mnohonárodných slovanských federatívnych štátov, čím sa podstatne zmenili vnútorné hranice štátov Európy a rozdelenie politických síl. Tento sled udalostí bol však taký rýchly, že zastihol príslušníkov obidvoch strán železnej opony nepripravených. Skončilo sa obdobie studenej vojny a pominula sa hrozba globálnej konfrontácie vyhrotenej pretekmi v zbrojení, ktorých vrchol bol zaznamenaný v 70. a 80. rokoch medzi dvoma jadrovými superveľmocami – USA a Sovietskym zväzom. V bývalých socialistických štátoch sa uskutočnili slobodné voľby a nastúpili cestu politickej i hospodárskej transformácie. Európa prežívala eufóriu z víťazstva ideálov demokracie, vlády zákona a slobodného trhu. Tieto zásadné medzinárodné a vnúropolitické spoločenské zmeny vytvorili historickú šancu pre slovenský národ.

Slovenská republika (ďalej len „SR“) vznikla ako moderný, demokratický a právny európsky štát. Na zabezpečenie vlastnej obranyschopnosti, ako jednej zo základných funkcií samostatného suverénneho štátu, prijala nevyhnutné právne normy, a tak bola zriadená Armáda Slovenskej republiky (ďalej len „Armáda SR“). Postupnou transformáciou vznikli Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len „Ozbrojené sily SR“). Za 20 rokov prešla Armáda SR a následne Ozbrojené sily SR zložitým transformačným a reformným procesom.

1 ARMÁDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY V ROKOCH 1993 – 2002



Na zabezpečenie obrany SR bola dňa 1. januára 1993 na základe zákona Národnej Rady SR č. 3/1993 Z. z. vytvorená Armáda SR (zákon bol schválený NR SR 16. decembra 1992). V zákone bola Armáda SR považovaná za atribút štátnej moci nového aktéra na medzinárodnej scéne. Jej úloha bola v zákone formulovaná nasledovne: „... brániť slobodu, nezávislosť, suverenitu, územnú celistvosť Slovenskej republiky a pomáhať pri odstraňovaní následkov živelných pohrôm a katastrof ohrozujúcich životy alebo majetok vo veľkom rozsahu“. Armáda SR plnila aj úlohy v rámci mierových síl OSN, vojenských misií a iných medzinárodných organizácií.

POZNÁMKY



Na zabezpečenie riadenia obrany SR bolo zriadené Ministerstvo obrany Slovenskej republiky (ďalej len „MO SR“) v hlavnom meste SR v Bratislave. Na zriadenie MO SR vláda, ešte v roku 1992, vymenovala plk. Ing. Bohumila Gerinca za vládneho zmocnenca, ktorý zodpovedal za jeho organizačné a materiálne vytvorenie.

MO SR sa stalo ústredným orgánom štátnej správy na zabezpečenie obrany SR, výstavbu a riadenie Armády SR, na zabezpečenie koordinácie činnosti všetkých ústredných orgánov štátnej správy a právnických osôb v rámci organizácie riadenia a prípravy na obranu SR, na zabezpečenie nedotknuteľnosti vzdušného priestoru, na koordináciu vojenskej letovej premávky s civilnou letovou premávkou a na riadenie vojenského spravodajstva.

Veliteľstvo Armády SR bolo sformované ako samostatný prvok velenia a riadenia na základe kapacít bývalého Vojenského veliteľstva Východ v Trenčíne, doplnených o prvok velenia vojenského letectva a protivzdušnej obrany (ďalej len „LaPVO“). Veliteľstvo bolo súčasťou rezortu MO SR a plnilo hlavné úlohy pre oblasť riadenia a velenia Armády SR pri realizácii základných úloh a opatrení obrany štátu, realizácie rozvoja a výstavby ozbrojených síl – Armády SR, realizácie personálnej politiky v podmienkach Armády SR a realizácie systému vzdelávania a prípravy vojenských profesionálov vo vojenských školách a špecialistov druhov vojsk v školiacich zariadeniach Armády SR.

Od 1. januára 1993 bol velením Armády SR poverený generálmajor Ing. Július Humaj a 18. marca 1993 ho prezident SR Michal Kováč ustanovil do uvedenej funkcie. Jeho zástupcom bol generálmajor Ing. Andrej Sabol.

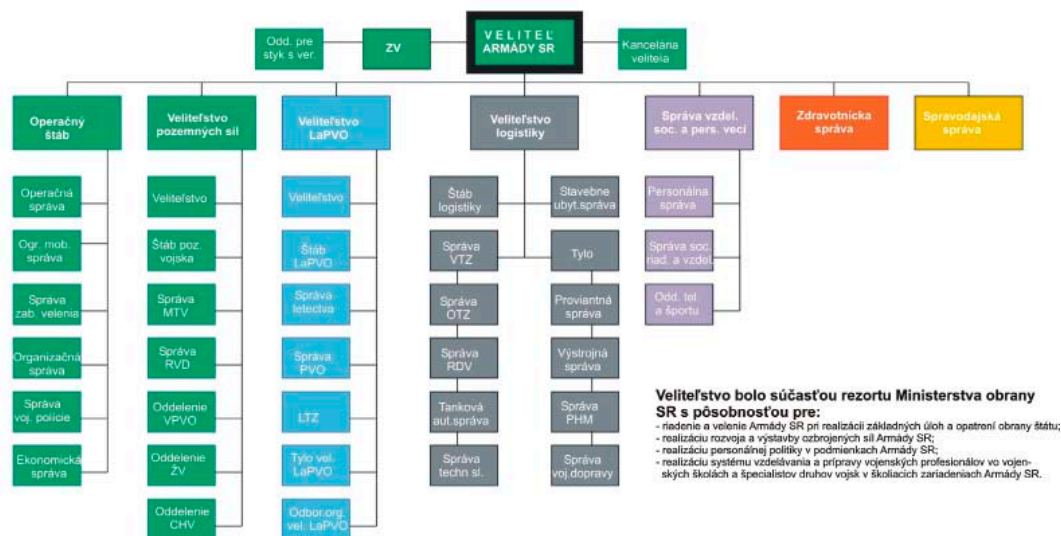
Armáda SR bola zložená z nasledovných druhov vojsk:

- Pozemné vojsko (ďalej len „PV“) – veliteľstvo PV bolo orgánom na riadenie PV, na odborné a metodické riadenie vojsk Armády SR v oblasti pozemného výcviku.
- Vojenské letectvo bolo jedným z hlavných prostriedkov operačného zoskupenia vojsk Armády SR s predurčením na ničenie PV a letectva protivníka, jeho záloh, dôležitých objektov, na podporu boja PV, na vysadzovanie a podporu vzdušných výsadek, na vedenie operačno-taktického prieskumu a rádioelektronického boja.
- Protivzdušná obrana zabezpečovala suverenitu vzdušného priestoru SR, tzn. protivzdušnú obranu obyvateľstva, vojsk a dôležitých objektov na teritóriu štátu. Vykonávala rádiolokačný prieskum vzdušného priestoru, zabezpečovala informovanie vojsk o vzdušnej situácii a bola pripravené na ničenie prostriedkov vzdušného napadnutia.

- Vojenské spravodajstvo.
- Vojenská polícia.
- Vojenské školstvo.

K 1. januáru 1993 mala Armáda SR 53 000 vojakov, 995 tankov, 1370 BVP a OT, 1 053 delostreleckých systémov, 146 bojových lietadiel a 19 bojových vrtuľníkov.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VELITEĽSTVA ARMÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY
(1. 1. 1993)

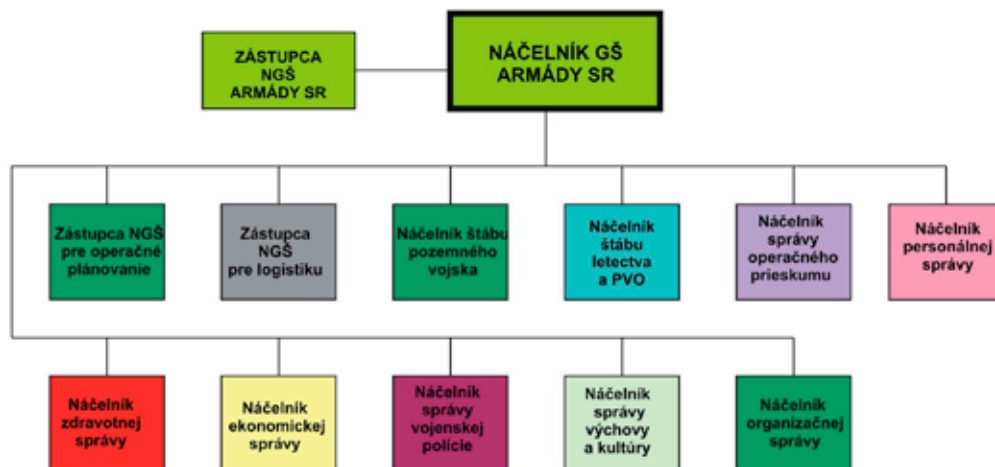


Po vzniku SR sa na základe analýzy ďalšieho možného vývoja v oblasti bezpečnosti ukázalo, že sa budú zvyšovať požiadavky na obranyschopnosť SR a jej armádu. Z tohto dôvodu sa pristúpilo k transformácii obrany SR a Armády SR. Obranná doktrína SR, schválená NR SR dňa 30. 6. 1994, stanovila Armáde SR „... pripravovať sa na odvrátenie hrozieb suverénneho štátu na vlastnom území.“ Vzhľadom na obmedzené zdroje a limitovaný obranný potenciál SR doktrína zároveň upozorňovala, že z hľadiska dlhodobého výhľadu môže SR požadované záruky a účinnú obranu zabezpečiť len začlenením sa do kolektívnej obrany NATO. Konceptia výstavby Armády SR do r. 2000 stanovila ciele a úlohy transformácie. Jej hlavným cieľom bolo vybudovať relatívne malú, modernú, kvalitne vyzbrojenú a vycvičenú armádu so zodpovedajúcou logistikou, schopnú po doplnení zálohmi zabezpečiť obranu SR.

Celková stratégia transformácie predpokladala vznik nových organizačných štruktúr, celkové prezbrojenie a modernizáciu armády a zvýšenie úrovne profesionalizácie. V rámci tejto stratégie sa počítalo s tromi etapami, v ktorých boli úlohy z uvedených oblastí zoradené v časovej postupnosti.

1. etapa (1994 – 1995), mali sa v nej rozpracovať základné strategicko-operačné princípy a operačné použitie druhov vojsk, zabezpečiť jednotu velenia a optimalizovať štruktúru prechodom na brigádnu a zborovú štruktúru armády, splniť požiadavky vyplývajúce zo Zmluvy o konferencii o ozbrojených silách (ďalej len „KOS“), vytvoriť funkčné prvky podpory armády.

POZNÁMKY

STRUKTÚRA GENERÁLNEHO ŠTÁBU ARMÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY
 (od 1. 9. 1994)
**Pôsobnosť Generálneho štábu:**

- riadi a velí armáde; - realizuje jej výstavbu; - zabezpečuje bojovú a mobilizačnú pohotovosť; - realizuje personálnu prácu; - realizuje systém vzdelávania a prípravu špecialistov druhov vojsk v školiaciach zariadeniach; - zabezpečuje nedotknuteľnosť vzdušného priestoru Slovenskej republiky a koordináciu letovej premávky s civilnou letovou premávkou.

Generálny štáb plnil úlohy v oblastiach:

1. Koncepcnej a normotvornej;
2. Zabezpečovania úloh vyplývajúcich z gestorstva medzinárodných zmluvných vzťahov a zahraničných aktivít;
3. Riadenia, velenia a kontroly;
4. Personálnej a sociálnej;
5. Ekonomickej a v oblasti logistiky;

2. etapa (1996 – 1997), bola zameraná na ukončenie organizačných zmien, stabilizáciu štruktúr, postupné zvyšovanie bojového potenciálu cestou rastu intenzity výcviku, realizáciou programov vyzbrojovania a zvyšovania úrovne profesionalizácie.

POČTY OSÔB, HLAVNÝCH DRUHOV VÝZBROJA A TECHNIKY ARMÁDY SR
V ROKOCH 1993 - 1997

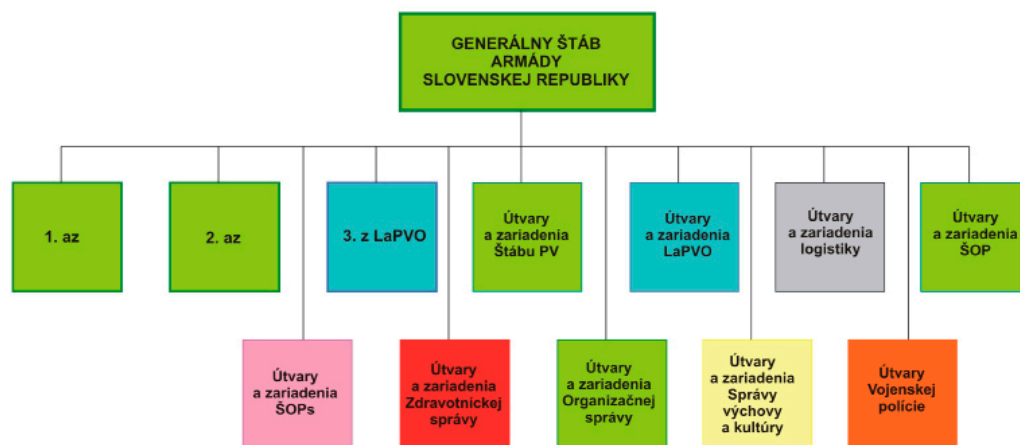
	1993	1994	1995	1996	1997	Z KOS
Osoby	53 037	45 711	42 620	40 650	35 275	46 667
Tanky	995	745	644	478	478	478
Obrnené transportéry	1 370	944	749	683	683	683
Delostrelectvo	1 058	813	632	383	383	383
Lietadlá	146	122	116	114	113	115
Vrtuľníky	19	19	19	19	19	25

(V tabuľke sú uvedené skutočné počty)

3. etapa (1998 – 2000), mala zavŕšiť proces transformácie modernizáciou výzbroje a techniky.

Očakávalo sa, že na konci roku 2000 bude SR disponovať kompaktnou vojenskou silou schopnou v strednodobom výhľade účinne odradiť prípadných protivníkov od agresie alebo zabrániť eskalácii regionálneho konfliktu na územie Slovenska. V prípade agresie mala byť armáda schopná po mobilizačnom doplnení samostatne, alebo s podporou iných štátov a medzinárodných organizácií, obnoviť suverenitu a teritoriálnu integritu štátu. Základ zloženia armády mali tvoriť sily PV a sily LaPVO podporované železničným vojskom a silami civilnej obrany. Úspešný priebeh a dosiahnutie cieľov transformácie, spájané s magicky príťažlivým rokom 2000, mali vytvoriť všetky nevyhnutné vojenské podmienky na začlenenie SR do systému kolektívnej obrany NATO.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VOJSK V PODRIADENOSTI GENERÁLNEHO ŠTÁBU ARMÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY
(k 31. 12. 1996)



Stav počtov vojsk a hlavných druhov zbraní a bojovej techniky Armády SR podľa Zmluvy o konvenčných ozbrojených silách k 31. 12. 1996:
 478 bojových tankov
 683 bojových obrnených vozidiel
 383 delostreleckých systémov
 113 bojových lietadiel
 19 bojových vrtuľníkov
 Početný stav vojsk: 45 483 osôb.

POUŽITÉ SKRATKY:
 1. az-1. armádny zbor
 2. az-2. armádny zbor
 3. zLaPVO-3.zbor letectva a protivzdušnej obrany
 PV-pozemné vojsko
 ŠOP-štáb operačného plánovania
 ŠOPs-štáb operačného prieskumu

Úlohy 1. etapy boli splnené. Na podporu 2. a 3. etapy bol vypracovaný Dlhodobý plán rozvoja Armády SR do r. 2000. Analýzy ukázali, že v Armáde SR nebola adekvátne pochopená podstata trendov spejúcich k plnej profesionalizácii ozbrojených síl, ktoré sa presadzujú vo vyspelých štátoch od polovice 90. rokov. Po zmenách vo vedení rezortu v roku 1998 bolo hlavným zámerom pripravovaného konceptu reformy armády vrátiť SR po neúspechoch na medzinárodnej scéne k integračným aktivitám. V roku 1999 vláda SR schválila Konceptiu reformy rezortu obrany SR do roku 2002, s výhľadom do r. 2010, ktorá naštartovala nevyhnutné procesy zmien v oblasti obrany a armády tak, aby ich výsledky podporili prípravy na členstvo v NATO. V roku 2001 bola prijatá Bezpečnostná stratégia SR, Obranná stratégia SR a Vojenská stratégia SR a súbor nových zákonov. Toto spoločne s koncepčným dokumentom Ozbrojené sily SR – Model 2010 vytvorilo ucelenú platformu na uskutočnenie komplexnej reformy ozbrojených síl, ktorá prebiehala podľa Dlhodobého

POZNÁMKY

plánu štruktúry a rozvoja Ozbrojených síl SR s využitím systému obranného plánovania. Štruktúra ozbrojených síl v cieľovej konfigurácii Modelu 2010 zahrňovala okrem generálneho štábu s podpornými organizačnými prvkami tri veliteľstvá. Základ pozemných síl v ňom tvorila jedna ľahká a jedna mechanizovaná brigáda, jeden zmiešaný delostrelecký pluk a jednotky bojového zabezpečenia a bojovej podpory. Vo výzbroji sa rátalo s 52 tankami, 164 BVP a 96 delostreleckými systémami. Vzdušné sily boli v modeli zastúpené centrom riadenia vzdušných operácií, základňou taktického letectva s bojovým krídlom a dopravnou letkou, vrtuľníkovou základňou s jedným vrtuľníkovým krídlom, jednou protiletadlovou raketovou brigádou, práporom rádiolokačného prieskumu a ďalšími jednotkami bojovej podpory a bojového zabezpečenia. Do pôsobnosti veliteľstva síl výcviku a podpory boli zaradené veliteľstvá, jednotky a základne na zabezpečenie výcviku profesionálnych poddôstojníkov, mužstva a vojakov povinnej služby, podpora velenia a logistická podpora pre veliteľov na strategickom a operačnom stupni.

Na základe nového bezpečnostného prostredia, po vstupe SR do NATO a EÚ, v snahe plniť medzinárodné záväzky, najmä však Ciele síl NATO 2004, bola aktualizovaná Bezpečnostná stratégia SR a vypracovaná nová Obranná stratégia SR tak, aby mohla byť zrušená Vojenská stratégia SR. Zároveň bol zaktualizovaný aj Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja Ozbrojených síl SR tak, aby zahŕňal výhľad do roku 2015. Došlo k oživeniu výcviku a postupne sa začalo s modernizáciou ozbrojených síl. Z hľadiska realizácie plánovaných úloh reformy sa splnili úlohy v oblasti základných reorganizačných zmien štruktúr a v oblasti transformácie personálu. Koncom roku 2005 odišli zo zväzkov, útvarov a zariadení poslední vojaci povinnej základnej služby, a tak sa Ozbrojené sily SR od 1. januára 2006 stali plne profesionálnymi. Počet osôb v ozbrojených silách nemal prekročiť hranicu 24 500 osôb.

2 OZBROJENÉ SILY SLOVENSKEJ REPUBLIKY V ROKOCH 2002 – 2012

V Armáde SR (od 1. 7. 2002 Ozbrojené sily SR) od jej vzniku prebiehal transformačný a reformný proces ovplyvnený najmä vnútropolitickým vývojom, zmeneným medzinárodným vojensko-politickým prostredím, ekonomickými možnosťami štátu a v neposlednom rade aj snahou o začlenenie SR do západoeurópskych, atlantických vojenských štruktúr.

Hlavnou úlohou Ozbrojených síl SR bolo zaručovať obranu SR a bezpečnosť štátu pred vonkajším ozbrojeným napadnutím cudzou mocou, ako aj plniť záväzky vyplývajúce z medzinárodných zmlúv, ktorými je SR viazaná. Popri tomto podieľať sa aj na zachovávaní verejného poriadku, zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc SR, na plnení úloh v čase výnimočného alebo núdzového stavu a pri odstraňovaní jeho následkov, aj na plnení úloh v zahraničí pri humanitárnej pomoci, vo vojenských a mierových pozorovateľských misiách medzinárodných organizácií alebo v rámci vojenských cvičení. Civilné riadenie ozbrojených síl je zaručené Ústavou SR a inými všeobecne

záväznými právnymi predpismi. Tieto zverujú právomoc riadiť ozbrojené sily do pôsobnosti civilných ústavných orgánov SR. Hlavným veliteľom Ozbrojených síl SR je prezident SR. Velenie ozbrojených síl odborne, organizačne a technicky zabezpečuje Generálny štáb Ozbrojených síl SR. Na jeho čele je náčelník Generálneho štábu (ďalej len „GŠ“).



Od zriadenia GŠ, 1. 9. 1994, bol jeho náčelníkom generálplukovník Ing. Jozef Tuchyňa. Dňa 19. 8. 1998 ho vo funkcii vystriedal generálmajor Ing. Marián Mikluš, ktorý v nej pôsobil do 4. 12. 1998. V období od 4. 12. 1998 do 20. 12. 2004 funkciu náčelníka GŠ vykonával generál Ing. Milan Cerovský, ktorý odišiel do zálohy.

Od 20. 12. 2004 do 1. 12. 2011 zastával funkciu náčelníka GŠ generál Ing. Ľubomír Bulík, CSc. (dve funkčné obdobia) a na vlastnú žiadosť k uvedenému dňu odišiel do zálohy. Od 20. 12. 2011 bol do funkcie náčelníka GŠ prezidentom SR vymenovaný generálmajor Ing. Peter Vojtek. Postupnou realizáciou reformy Ozbrojené sily SR boli zložené z pozemných síl s veliteľstvom v Trenčíne, vzdušných síl s veliteľstvom vo Zvolene a síl výcviku a podpory s veliteľstvom v Trenčíne. V júni 2006 bol zrušený Úrad vojenského zdravotníctva MO SR a od 1. júla 2006 bolo zriadené vojenské zdravotníctvo s veliteľstvom v Ružomberku, ako ďalšia zložka ozbrojených síl. Okrem týchto zložiek sa na plnení úloh ozbrojených síl podieľali aj vojenské školy, vojenské súdy, vojenské prokuratúry, vojenské spravodajstvo, vyššie vojenské správy, územné vojenské správy a ďalšie organizácie zriadené ministerstvom obrany. Podľa operačného predurčenia ozbrojené sily sa delili na reakčné sily a hlavné obranné sily.

HLAVNÉ ZLOŽKY OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY od 1. 7. 2002



POZNÁMKA:

Od 1. 6. 2006 v dôsledku zrušenia Úradu vojenského zdravotníctva Ministerstva obrany SR bolo zriadené vojenské zdravotníctvo, ako ďalšia zložka ozbrojených síl SR.

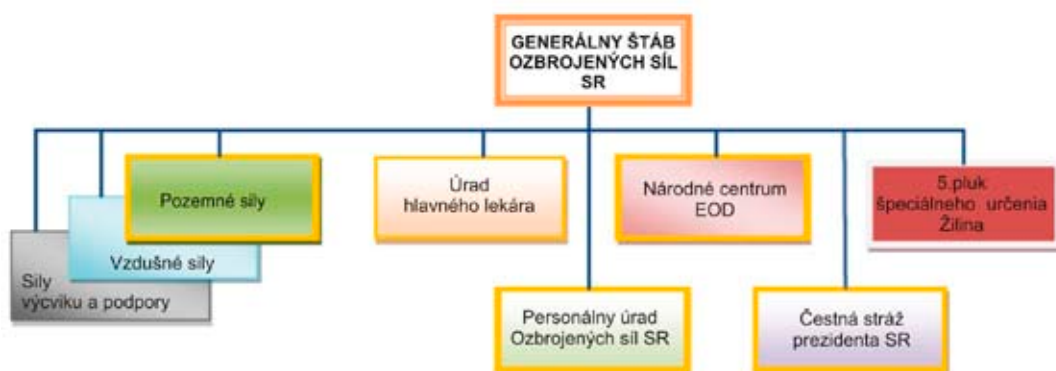
Od 1. júla 2009 Ozbrojené sily SR prešli ďalšou zmenou. Vykonaná reorganizácia operačných veliteľstiev a ostatných podriadených útvarov bola krokom, ktorý nasledoval po reorganizačných zmenách na GŠ trvajúcich jeden mesiac. Hlavným

POZNÁMKY

cieľom vykonaných zmien bolo vytvoriť profesionálne a ekonomicky dostupné ozbrojené sily, vytvoriť podmienky na efektívnejšiu funkčnosť celého systému, ktorý by vyvažoval pomer s úlohami, zdrojmi a štruktúrami. Zmeny na GŠ a jednotlivých operačných veliteľstvách boli realizované v takom rozsahu, aby sa dosiahli optimálne štruktúry a súbežne aj vnútorné procesy a činnosť jednotlivých veliteľských štruktúr. Nová organizačná štruktúra GŠ predstavovala:

- štáb pre operácie (ďalej len „ŠbO“) – 4 odbory a CRO,
- štáb pre podporu operácií (ďalej len „ŠbPO“) – 3 odbory,
- štáb pre strategické plánovanie a rozvoj spôsobilostí (ďalej len „ŠbSPRS“) – 4 odbory.

**ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY
(OD ROKU 2009)**

**POZEMNÉ SILY**

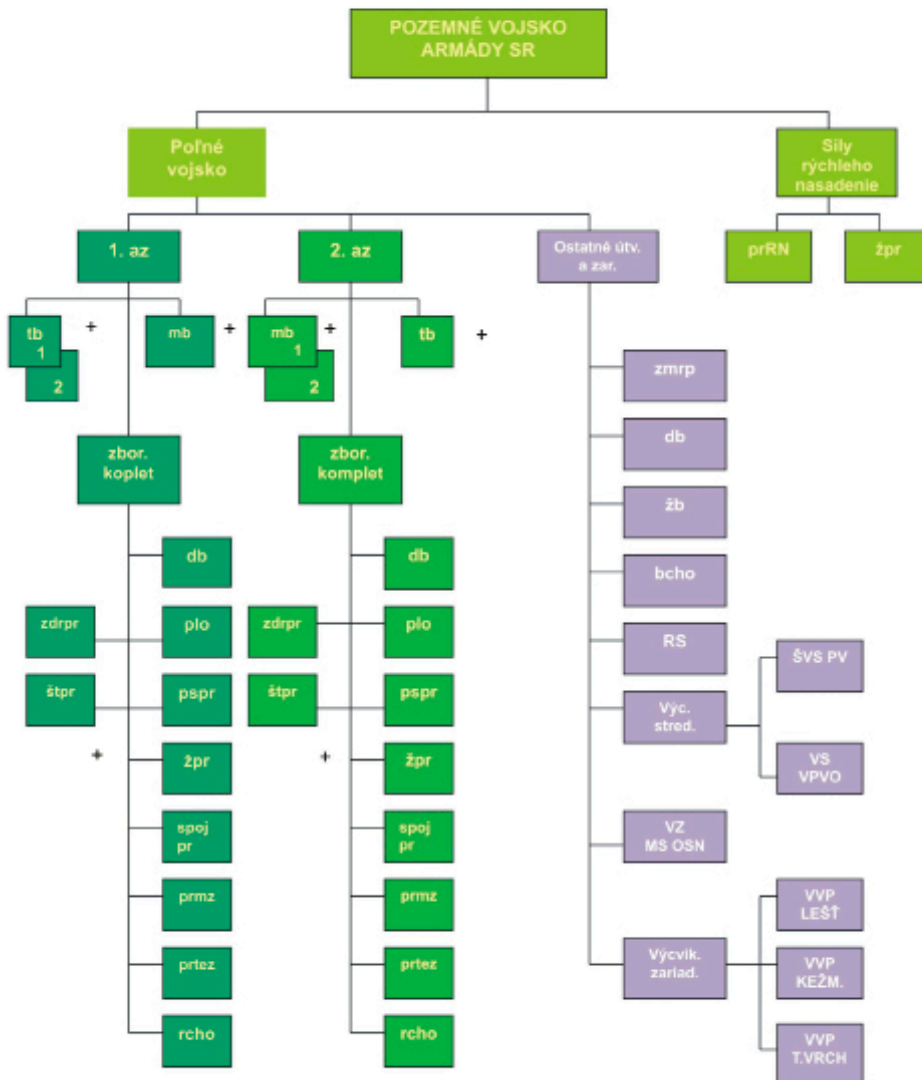
Pozemné sily (ďalej len „PS“) vznikli transformáciou PV. Patria medzi zložky Ozbrojených síl SR. Veliteľstvo PS sa nachádza v Trenčíne. Funkciu veliteľa pozemného vojska v rokoch 1993 – 1999 zastával generálmajor Ing. Emil Vestenický.

V rokoch 2000 – 2003 PS velil generálmajor Ing. Jozef Blizman a rokoch 2003 – 2004 generálmajor Ing. Oto Nečas. V ďalšom období PS velil generálmajor Ing. Milan Maxim, generálmajor Ing. Jaroslav Vývlek a generálmajor Ing. Ján Salaganič. Od 15. septembra 2012 funkciu veliteľa PS zastáva brigádny generál Ing. Ondřej Novosad.

Kľúčovou zmenou k 1. 7. 2009 na veliteľstve PS bolo pretransformovanie jednotlivých odborov z dovtedajších osem na tri. Bola vytvorená nová organizačná štruktúra v zložení odbor pre operácie (ďalej len „OdO“), odbor pre podporu operácií ďalej len „(OdPO“) a odbor rozvoja spôsobilostí (ďalej len „OdRS“).

MIEROVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA POZEMNÉHO VOJSKA
ARMÁDY SR
(OD 1. 11. 1994)

POZNÁMKY



LEGENDA:

az-armádny zbor
bcho-brigáda chemickej ochrany
db-delostrelecká brigáda
mb-mechanizovaná brigáda
pspr-prieskumný prápor
prmz-prápor materiálneho zabezpečenia
prtez-prápor technického zabezpečenia
prRN-prápor rýchleho nasadenia
plo-protiletadlový oddiel
RS- radiačné stredisko
rcho-rotá chemickej ochrany

spojpr-spojovací prápor
štpr-štábný prápor
ŠVS PV-Školiace a výcvikové stredisko pozemného vojska
tb-tanková brigáda
VS VPVO-Výcvikové stredisko vojska protivzdušnej obrany
VVP-Vojenský výcvikový priestor
VZ MS OSN-Výcviková základňa mierových síl Organiz. spoj. národov
zmrp-zmiešaný raketový pluk
zdrpr-zdravotnícky prápor
žb-ženijná brigáda

Poznámka:

+ platilo od 1. 10. 1995

PS prechádzali štrukturálnymi zmenami. Od ich členenia na sily okamžitej reakcie, sily rýchlej reakcie a hlavné obranné sily k existujúcej štruktúre PS, ktoré sa členia na sily vysokej pripravenosti a sily s nižšou pripravenosťou. Proces realizácie

POZNÁMKY

štrukturálnych zmien po zrušení 1. a 2. armádneho zboru k 31. 3. 2000 dosahoval postupne nasledujúcu organizačnú štruktúru:

- veliteľstvo PS,
- veliteľstvo domobrany (2 mechanizované brigády, delostrelecká brigáda, mobilizačná základňa, 2. základňa ženijnej techniky a materiálu,
- 2. mechanizovaná brigáda,
- 5. pluk špeciálneho určenia (od 1. 10. 2005 do 1. 9. 2007 v podriadenosti PS),
- prápor okamžitej reakcie,
- delostrelecká brigáda,
- výcvikové základne,
- prevádzkové a zabezpečovacie útvary a zväzky.

V priebehu rokov 2005 a 2006 bola vykonaná rozsiahla ďalšia reorganizácia vojenských zväzkov a útvarov PS. Štruktúra, ktorú dosiahli koncom roka 2006, predstavovala:

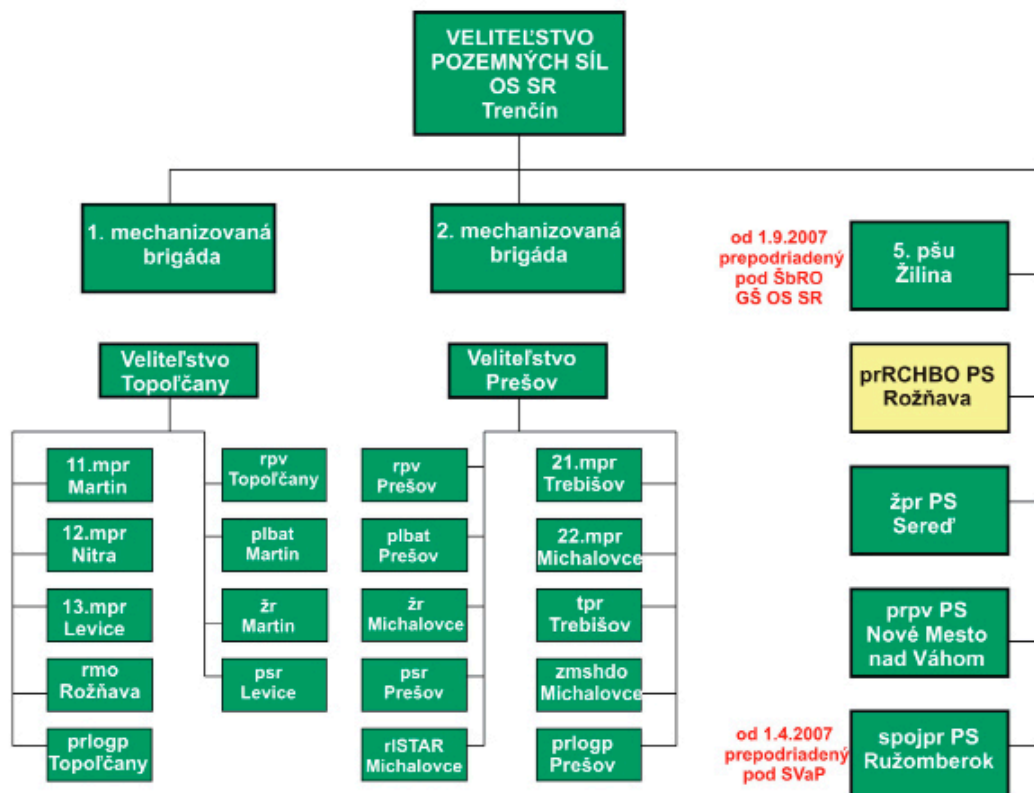
- dve brigády (1. mechanizovaná brigáda Topolčany, ktorá do 30. septembra 2006 existovala ako ľahká brigáda Topolčany a 2. mechanizovaná brigáda Prešov, ktorá do 30. septembra 2006 existovala ako mechanizovaná brigáda Prešov),
- prápor radiačnej, chemickej a biologickej ochrany,
- spojovací prápor,
- ženijný prápor,
- prápor podpory velenia.

Organizačná štruktúra mechanizovaných brigád:

- 1. mechanizovaná brigáda Topolčany – 3 mechanizované prápory (prápor okamžitej reakcie od 1. 10. 2006 premenovaný na 11. mechanizovaný prápor), raketometný oddiel, prápor logistickej podpory a ďalšie podporné a zabezpečovacie jednotky.
- 2. mechanizovaná brigáda Prešov – 2 mechanizované prápory, tankový prápor, zmiešaný samohybný delostrelecký oddiel, prápor logistickej podpory a ďalšie podporné a zabezpečovacie jednotky.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA POZEMNÝCH SÍL OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY
(od 1. 10. 2006 do 31. 12. 2007)

POZNÁMKY



ORGANIZAČNÉ ZMENY V ROKU 2006 a 2007:

- reorganizácia logistiky Velenia PS OS SR s vytvorením centra materiálneho manažmentu v súlade s transformáciou materiálových tried na 5 zásobovacích tried bez navšenia tabuľkových počtov útvarov,
- reorganizácia logistiky taktických veliteľstiev a logistiky útvarov PS OS SR s vytvorením materiálnych manažmentov v súlade s transformáciou materiálových tried na 5 zásobovacích tried bez navšenia tabuľkových počtov útvarov,
- reorganizácia veliteľstva 1b na veliteľstvo 1.mb bez zmeny štruktúry a premenovania jednotiek a útvarov 1b na jednotky a útvary 1.mb a podriadené veliteľovi 1.mb,
- reorganizácia práporu okamžitej reakcie a dvoch mpr/lb na novú organizačnú štruktúru, navšenie celkových tabuľkových počtov a premenovanie na 11., 12. a 13. mpr 1.mb,
- reorganizácia veliteľstva mb na veliteľstvo 2.mb bez zmeny organizačnej štruktúry a premenovanie jednotiek a útvarov mb bez na jednotky a útvary 2.mb a podriadené veliteľovi 2.mb,
- reorganizácia mechanizovaných práporov mb na novú organizačnú štruktúru a navšenia celkových tabuľkových počtov a premenovanie na 21. a 22. mpr 2.mb.

POUŽITÉ SKRATKY:

GŠ-Generálny štáb;
1b-lahká brigáda;
mb-mechanizovaná brigáda;
OS SR-Ozbrojené sily Slovenskej republiky;
PS-pozemné sily;
pšu-pluk špeciálneho určenia;
psr-prieskumná rota;
plbat-protilietadlová batéria;
prpv-prápor podpory velenia;

prRCHBO-prápor radiačnej, chemickej a biologickej ochrany;
prlogp-prápor logistickej podpory;
rISTAR-
rmo-raketometný oddiel;
rpv-rota podpory velenia;
zmshdo-zmiešaný samohybný delostrelecký oddiel;
žpr-ženijný prápor;

žr-ženijná rota;
spojpr-spojovací prápor;
SVaP-sily výcviku a podpory;
ŠbRO-Štáb riadenia operácií
tpr-tankový prápor;

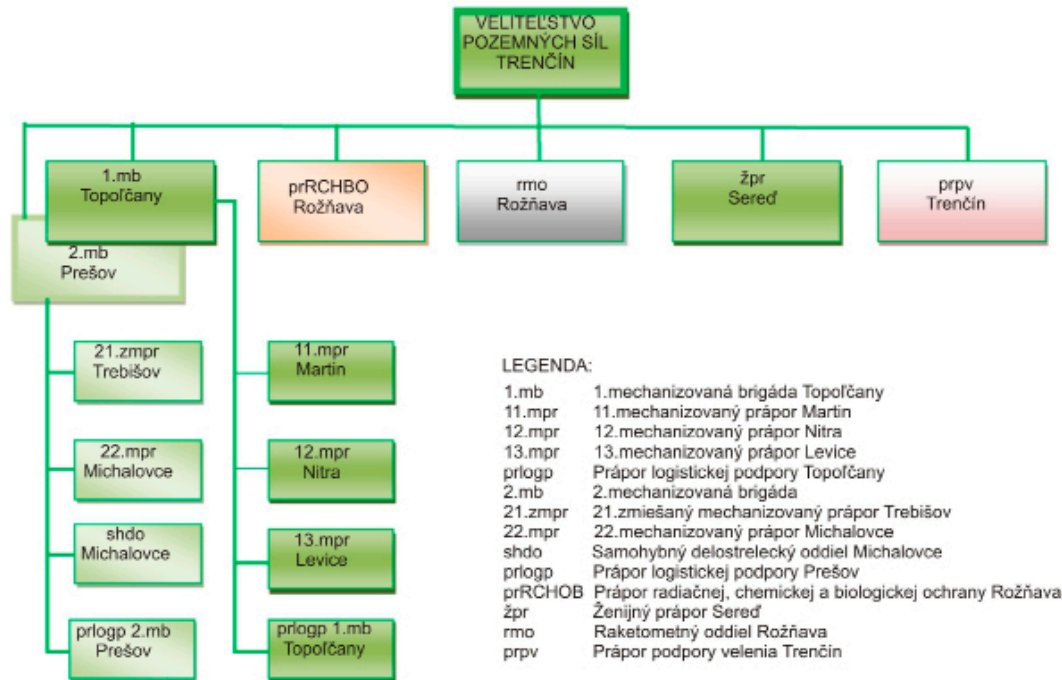
Od 1. júla 2009 prešiel do priamej podriadenosti veliteľstva PS raketometný oddiel Rožňava, ktorý bol doposiaľ v organizačnej štruktúre 1. mechanizovanej brigády Topoľčany. Ďalšou výraznou zmenou bolo aj ukončenie činnosti tankového práporu v Trebišove k 1. júlu 2009. Časť tankového práporu pôsobí pod 21. mechanizovaným práporom, ktorý sa od 1. júla 2009 premenoval na 21. zmiešaný mechanizovaný prápor Trebišov.

Medzi hlavné druhy výzbroje PS patria najmä tanky typu T-72 M1 a bojové vozidlá pechoty BVP-1, BVP-2. Perspektívne sa počítalo s modernizáciou vozidiel

POZNÁMKY

BVP-2 a s vyradením vozidiel BVP-1 z výzbroje a ich nahradením kolesovými bojovými obrnenými vozidlami. Vo výzbroji mechanizovaných práporov sú protitankové prostriedky, mínometry 82 mm a 96 mm a protiletadlové riadené strely 3. generácie. Medzi základnú výzbroj delostreleckých jednotiek pozemných síl patrí 122 mm raketomet Modular, 152 mm samohybná kanónová húfnica Dana a 155 mm ShKH Zuzana, ktorá je kompatibilná s muníciou, používanou v krajinách NATO.

POZEMNÉ SILY OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY
OD 1. 7. 2009



Prieskumné jednotky sú vyzbrojené vozidlami BPSV Svatava, čo je prieskumná modifikácia vozidla BVP-1, ženijné jednotky sú vybavené rôznymi druhmi ženijnej techniky, ako napríklad UDS-110, kolesový nakladač KN-251, mostné automobily AM-50, mostný tank MT-55, odmínovací komplet BOŽENA a ženijná verzia vozidla ALIGÁTOR. Jednotky radiačnej, chemickej a biologickej ochrany sú vybavené vozidlami BRDM-2rch, TZ-74 a OBJEM. Taktiež boli do výzbroje jednotiek zaradované moderné kolesové obrnené vozidlá ALIGÁTOR vo viacerých modifikáciách.

VZDUŠNÉ SILY

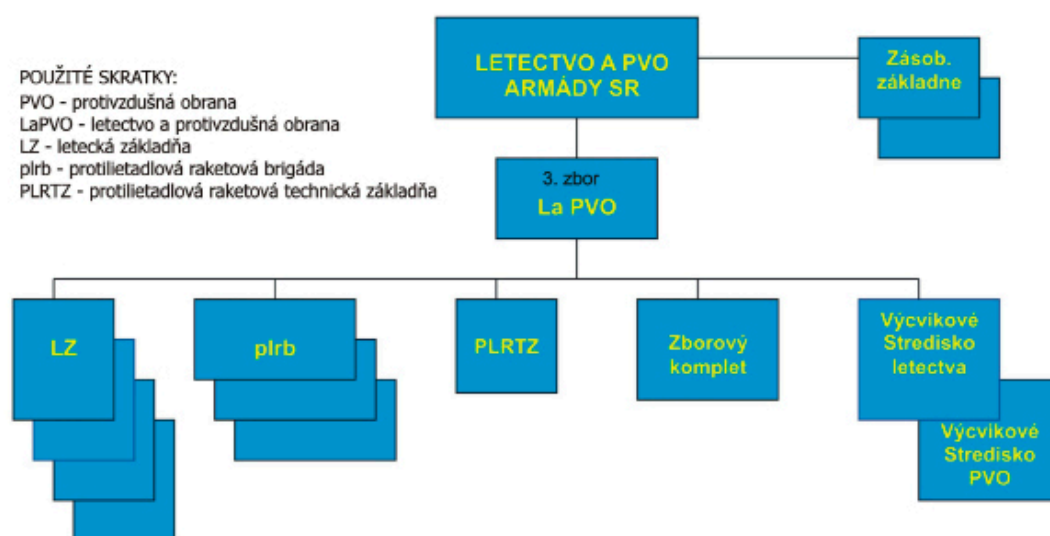


Prvého januára 2000 vzniklo veliteľstvo vzdušných síl (ďalej len „VzS“) na báze 3. zboru LaPVO ako orgán velenia a riadenia VzS. VzS patria medzi zložky Ozbrojených síl SR a sú určené na obranu zvrchovanosti SR a dôležitých politických a hospodárskych centier, regiónov, ako aj na ochranu vojsk pred údermi vzdušného protivníka a na priamu podporu boja pozemných síl.

VzS sa podieľali na mierových a humanitárnych operáciách, na eliminácii vojenských a nevojenských ohrození a na podpore operačnej a taktickej mobilnosti.

LaPVO aj v mieri plní prostredníctvom vyčlenených síl a prostriedkov úlohy blízke bojovému použitiu v pohotovostnom systéme s pôsobnosťou na celé územie SR. Hlavným miestom velenia veliteľa VzS je Centrum riadenia vzdušných operácií (ďalej len „CRVO“), ktoré svojou činnosťou zaisťuje nedotknuteľnosť vzdušného priestoru. Je vyzbrojené systémom LETVIS (letecký vizuálny informačný systém), ktorý vytvára jednotný obraz o vzdušnej situácii v reálnom čase a systémom ASOC (Air Support Operations Centre), ktorý je budovaný ako nadnárodný systém a spolupracuje so systémami v krajinách NATO.

MIEROVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA LETECTVA A PVO ARMÁDY SR (OD 1994)



VOJENSKÉ LETECTVO ako hlavný prostriedok operačného zoskupenia vojsk Armády SR. Je určené na:

- ničenie pozemného vojska a letectva protivníka, jeho záloh, dôležitých objektov v taktickej a operačnej hĺbke,
- podporu boja pozemného vojska,
- vysadzovanie a podporu vzdušných výsadek,
- vedenie taktického a operačno-taktického prieskumu a radioelektronického boja.

PROTIVZDUŠNÁ OBRANA je určená na:

- zabezpečenie suverenity vzdušného priestoru Slovenskej republiky s dôrazom na protivzdušnú obranu obyvateľstva, vojsk a dôležitých objektov na teritóriu štátu,
- zabezpečenie nepretržitého prehľadu o vzdušnej situácii,
- vytváranie podmienok na efektívne spracovanie jej výsledkov,
- reálne rozhodovanie o použití prostriedkov PVO.

Veliteľstvo VzS a CRVO sú dislokované vo Zvolene. Funkciu veliteľa 3. zboru LaPVO vykonával od 1. apríla 1994 do septembra 1998 (do 1. apríla 1994 zástupca veliteľa LaPVO Armády SR) generálmajor Ing. Jozef Pivarčí, veliteľom LaPVO v rokoch 1993 – 1994 a následne funkciu NŠ LaPVO v rokoch 1994 – 1999 vykonával generálporučik Ing. Štefan Gombík.

Veliteľom VzS bol od 1. 1. 2000 do novembra 2005 generálmajor Ing. Jozef Dunaj, v rokoch 2005 – 2010 generálmajor Ing. Juraj Baránek, od mája 2010 do septembra 2012 generálmajor Ing. Martin Babiak a od septembra 2012 funkciu zastáva plk. Ing. Miroslav Korba.

POZNÁMKY

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VZDUŠNÝCH SÍL
(k 31. 12. 2000)**Vo vzdušných silách v roku 2000 boli realizované zmeny:**

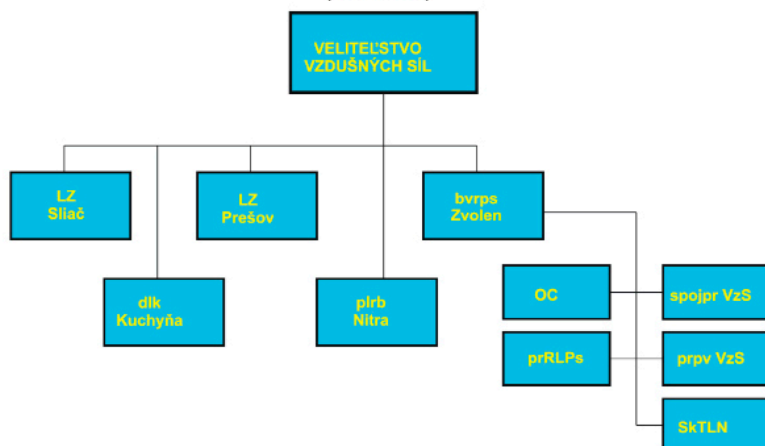
- k 1. 7. 2000 - na Veliteľskom stanovišti vzdušných síl bolo vytvorené PUVzP VS vzdušných síl Zvolen;
- k 30. 9. 2000 - bolo zrušené 373. StrRLPs Zohor 37. SkRLPsU 37. plrb;
- k 1. 10. 2000 - bolo reorganizované Veliteľské stanovište vzdušných síl Zvolen na CRVO (Centrum riadenia vzdušných operácií) VEKTOR-2E 37. plrb Pezinok;
- k 30. 11. 2000 bol redислоkovaný prREB (prápor rádioelektronického boja) Nové Mesto nad Váhom a prešiel do pôsobnosti veliteľa 5. prREB (prápor rádioelektronického boja) Štúrovo;
- k 31. 12. 2000 - odlúčená časť 32. LZ (letecká základňa) Piešťany opustila letisko Trenčín.

K 31. 10. 2001 medzi hlavné zložky VzS patrili CRVO Zvolen, 3 letecké základne, 2 protiletadlové raketové brigády, spojovací prápor, prápor rádiolokačného prieskumu, prápor podpory velenia. V rokoch 2005 až 2006 nastali nasledujúce organizačné zmeny k 31. 12. 2005 – protiletadlová raketová brigáda Nitra s protiletadlovými raketovými skupinami v Nitre, Pezinku a Rožňave, 1. 4. 2006 samostatná dopravná letka Kuchyňa sa transformovala na dopravné letecké krídlo a transformáciou CRVO, práporu rádiolokačného prieskumu, spojovacieho práporu a práporu podpory velenia vznikla brigáda velenia, riadenia a prieskumu Zvolen. Na základe uvedených zmien hlavné zložky VzS tvorili: letecká základňa Sliač, letecká základňa Prešov, samostatná dopravná letka Kuchyňa, brigáda velenia, riadenia a prieskumu Zvolen a protiletadlová raketová brigáda Nitra s protiletadlovými raketovými skupinami v Nitre, Pezinku a Rožňave.

Prezident SR zapožičal v auguste 2002 leteckej základni Sliač čestný názov Letecká základňa generálmajora Otta Smika, v septembri 2003 leteckej základni Prešov čestný názov Letecká základňa generálplukovníka Jána Ambruša a dopravnému leteckému krídlu Kuchyňa v roku 2008 čestný názov Letecké krídlo generála Milana Rastislava Štefánika.

Veliteľstvo VzS prešlo k 1. 7. 2009 reorganizačnými zmenami, ktoré sledovali novú štruktúru GŠ Ozbrojených síl SR. Transformáciou odborov A1 až A7 boli vytvorené tri nosné odbory: odbor pre operácie, odbor podpory operácií a odbor rozvoja spôsobilostí.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VZDUŠNÝCH SÍL OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY (od 1. 4. 2006)



ORGANIZAČNÉ ZMENY V ROKU 2006:

- 1. 4. transformáciou štyroch samostatných útvarov: CRVO, prRLPs VzS, prpv VzS a spojpr VzS vznikla bvrps. Tieto útvary plnili aj naďalej úlohy rovnakého charakteru ako doteraz, ale pod jedným velením. Nová organizačná štruktúra bvrps bola tvorená: OC, prRLPs VzS, spojpr VzS, prpv VzS a SkTLN;
- 1. 4. -sdl bola premenovaná na dlk, ktoré naďalej plne zabezpečovalo leteckú dopravu v OS SR.

POUŽITÉ SKRATKY:

- bvrps-brigáda riadenia, velenia a prieskumu;
- CRVO-Centrum riadenia vzdušných operácií;
- OC-operačné centrum;
- OS SR-Ozbrojené sily Slovenskej republiky;
- LZ-letecká základňa;
- plrb-protiletadlová raketová brigáda;
- prRLPs VzS-prápor rádiolokačného prieskumu vzdušných síl;
- prpv VzS-prápor podpory velenia vzdušných síl;
- spojpr VzS-spojovací prápor vzdušných síl;
- dlk-dopravné letecké krídlo;

Súbežne so zmenami v štruktúre veliteľstva VzS boli k 1. 7. 2009 reorganizované ich zväzky a základne. Letecká základňa Sliač bola reorganizovaná na Zmiešané krídlo Sliač, letecká základňa Prešov na vrtuľníkové krídlo Prešov a dopravné letecké krídlo Kuchyňa na dopravné krídlo Kuchyňa. V protiletadlovej raketovej brigáde Nitra boli navýšené počty v dôsledku prepodriadenia dvoch protiletadlových batérií IGLA z podriadenosti veliteľstva PS do podriadenosti VzS.

Výzbroj VzS pozostáva zo stíhacích lietadiel MiG-29 Fulcrum, bojových vrtuľníkov Mi-24, dopravných lietadiel a vrtuľníkov, ako aj vrtuľníkov špeciálneho určenia (L-410 Turbolet, An-24 Coke, An-26 Curl, a vrtuľník Mi-17, Mi-8, Mi-2). Taktiež vo výzbroji sú aj cvičné lietadlá L-39 Albatros, L-29 Delfín. Vo výzbroji PVO VzS boli protiletadlové komplexy typu S-300 PMU.

VZDUŠNÉ SÍLY OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY OD 1. 7. 2009



POZNÁMKY

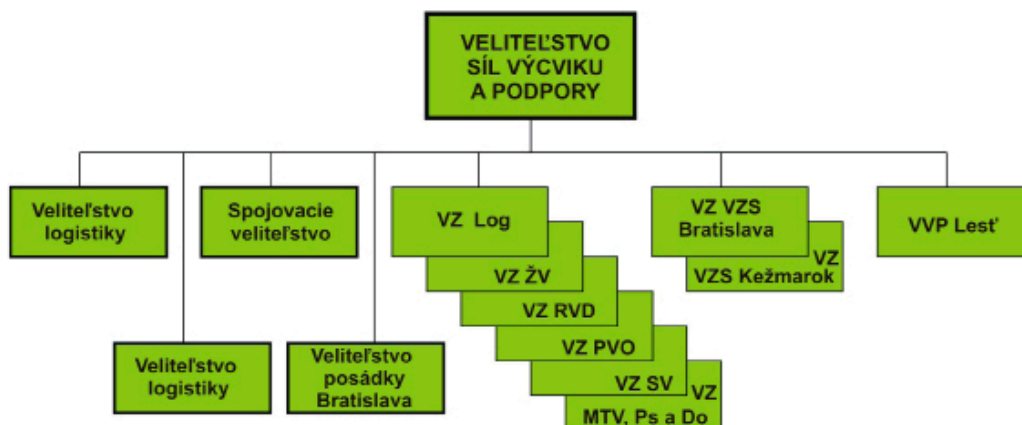
SILY VÝCVIKU A PODPORY



Sily výcviku a podpory (ďalej len „SVaP“) boli zriadené zákonom č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách SR 1. júla 2002 a sú jednou z ich základných zložiek. Zabezpečujú základný a odborný výcvik profesionálnych poddôstojníkov a mužstva, prípravu pozorovateľov a jednotiek vysielaných do vojenských misií, ako aj logistickú podporu v rámci ozbrojených síl. Starajú sa o prevádzku komunikačných, informačných a bezpečnostných systémov, realizujú opatrenia na zaistenie ich bezpečnosti.

Za mimoriadnych opatrení majú za úlohu zmobilizovať vytvárané prvky v rámci Ozbrojených síl SR a realizovať opatrenia na zaistenie ich bezpečnosti a tiež zabezpečujú činnosť MO SR, GŠ a posádky Bratislava.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODRIADENÝCH ZLOŽIEK VELITEL'STVA SÍL VÝCVIKU A PODPORY
OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY
(k 21. 12. 2002)

**VELITEL'STVO SÍL VÝCVIKU A PODPORY:**

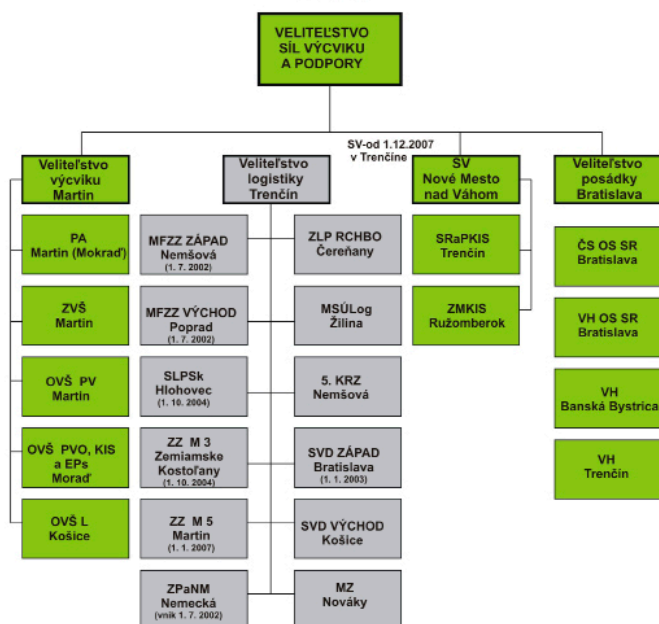
- 1. 7. 2002 - bolo vytvorené Veliteľstvo výcviku v Martine,
- 1. 10. 2002 - do jeho podriadenosti prešlo:
Veliteľstvo logistiky v Trenčíne,
Spojovacie veliteľstvo v Novom Meste nad áhom,
Veliteľstvo posádky Bratislava,
VZ log, VZ ŽV, VZ RVD, VZ PVO, VZ SV, VZ MTV, Ps a Do,
VZ VZS a VVP Lešť.

POUŽITÉ SKRATKY:

- VZ -výcviková základňa
- Log-logistika
- ŽV-ženijné vojsko
- RVD-raketové vojsko a delostrelectvo
- PVO-protivzdušná obrana
- SV-spojovacie vojsko
- MTV-mechanizované a tankové vojsko
- Ps a Do-prieskum a domobrana
- VZS-vojaci základnej služby
- VVP-vojenský výcvikový priestor

Veliteľstvo je dislokované v Trenčíne. Funkciu veliteľa SVaP od ich vzniku v roku 2002 do decembra 2004 vykonával brigádny generál Ing. Milan Maxim, v rokoch 2004 – 2007 brigádny generál Ing. Ján Kačmár, 2007 – 2010 generálmajor Ing. Miroslav Kováč, 2010 – 2011 generálmajor Ing. Peter Vojtek, od decembra 2011 velil SVaP zástupca veliteľa brigádny generál Ing. Jozef Pokorný, PhD. a od 7. 11. 2012 bol do funkcie vymenovaný brigádny generál Ing. Ľubomír Svoboda.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODRIADENÝCH ZLOŽIEK VELITEĽSTVA SÍL VÝCVIKU A PODPORY OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY (2002-2008)



POUŽITÉ SKRATKY A VZNIK ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY:

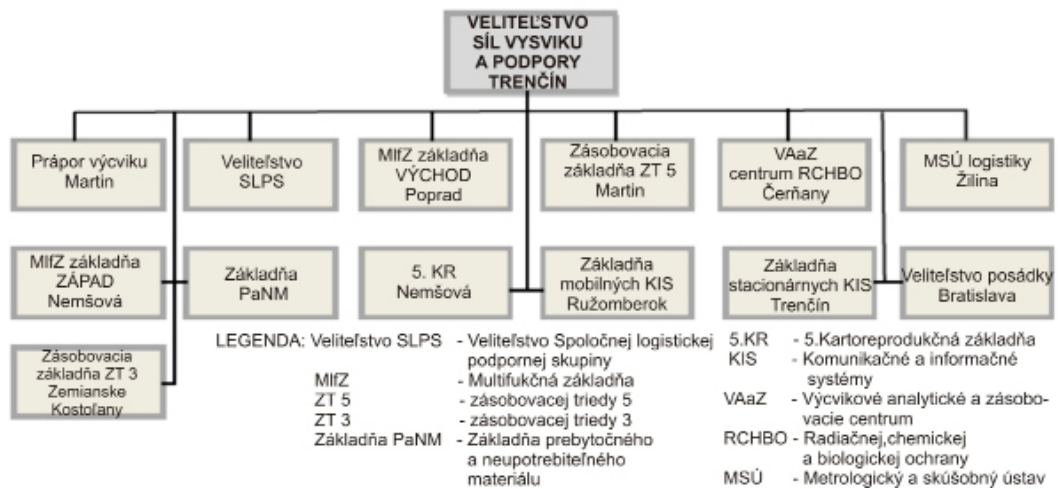
- MFZZ-Multifunkčná zásobovacia základňa;
- MSÚLog-Metrologický a skúšobný ústav logistiky;
- ČS OS SR-Čestná stráž Ozbrojených síl SR;
- OVŠ PV-Odborná výcviková škola pozemného vojska, vznikla 1.10. 2004 na báze zrušenej Výcvikovej základne mechanizovaných a tankových vojsk, prieskumu a domobrany Martin;
- OVŠ L-Odborná výcviková škola letectva, 30. 9. 2006 zrušená;
- OVŠ PVO, KIS a EPs-Odborná výcviková škola protivzdušnej obrany, komunikačných a informačných systémov a elektronického prieskumu, vznikla 1. 10. 2004 v Mokradi, 1. 10. 2006 reorganizovaná začlenením OVŠ L Košice a vytvorením OVŠ L, PVO, KIS a EPs s dislokáciou na Mokradi a vytvorením detašovaného pracoviska v Košiciach;
- PA-Poddůstojnícka akadémia, vznikla 1. 1. 2003 v Mokradi, premenovaná do posádky Martin;
- ZVS-Základná výcviková škola, vznikla 1.7.2004 v Martine;
- SRaPKIS-Stredisko riadenia a prevádzky komunikačných a informačných systémov;
- KRZ-Kartoreprodukčná základňa;
- SLPSk-spoločná logistická podporná skupina;
- ZZ M 3-Zásobovacia základňa materiálovej triedy 3;
- ZPaNM-Základňa prebytočného a neupotrebitelného materiálu;
- ZLP RCHBO-Základňa logistickej podpory radiačnej, chemickej a biologickej ochrany;
- ZM KIS-Základňa mobilných komunikačných a informačných systémov;
- SVD-Správa vojenskej dopravy;
- MZ-Muničná základňa;
- VH-Vojenská hudba.

Veliteľstvo SVaP v rozsahu svojej pôsobnosti velí silám výcviku a podpory v čase mieru a vojny, počas krízového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu. Riadilo veliteľstvo výcviku, veliteľstvo logistiky, spojovacie veliteľstvo a veliteľstvo posádky v Bratislave. Od svojho vzniku v roku 2002 do roku 2008 prešlo rôznymi organizačnými zmenami. K 1. 7. 2009 veliteľstvo kompletne reorganizovalo štruktúry velenia, keď zo šiestich odborov reálne boli vytvorené tri odbory – odbor pre operácie, odbor podpory operácií a odbor rozvoja spôsobilostí. Výrazné reorganizačné zmeny boli vykonané v štruktúre samotných síl výcviku a podpory. Bolo zrušené veliteľstvo logistiky a spojovacie veliteľstvo v Trenčíne. Pri reorganizácii veliteľstva výcviku vznikol prápor výcviku, ktorý bol organizačne vytvorený na rotnej štruktúre z roty základného výcviku, roty bojového výcviku, roty bojového zabezpečenia a bojovej podpory rot podpory velenia. Zároveň riadil stredisko výcviku odborností letectva, protivzdušnej obrany, komunikačných a informačných systémov a elektronického prieskumu a odbornú výcvikovú školu na Mokradi. Taktiež bola vykonaná zmena organizačnej štruktúry veliteľstva posádky Bratislava. Boli prehodnotené a optimalizované jeho štruktúry a jeho podriadených útvarov. Bola zrušená vojenská hudba Trenčín. Dňom 1. júla 2009 nastala aj zmena podriadenosti centra výnimočnosti zo štruktúry SVaP pod GŠ Ozbrojených síl SR.

Po zrušení veliteľstva logistiky v Trenčíne prešlo deväť logistických základní a útvarov do priamej podriadenosti veliteľstva SVaP, ktoré odborne riadi OdPO. Zrušenie spojovacieho veliteľstva vyvolalo zmenu podriadenosti základne mobilných komunikačných a informačných systémov Ružomberok priamo pod veliteľstvo SVaP a reorganizáciu strediska riadenia a prevádzky komunikačných a informačných systémov na základňu stacionárnych komunikačných a informačných systémov Trenčín, podriadenú priamo veliteľstvu síl.

POZNÁMKY

SILY VÝCVIKU A PODPORY OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY
OD 1. 7. 2009



VOJENSKÉ ZDRAVOTNÍCTVO



Vojenské zdravotníctvo bolo zložkou Ozbrojených síl SR. Zrušením Úradu vojenského zdravotníctva MO SR a na zefektívnenie pôsobenia vojenského zdravotníckeho personálu v štruktúre Ozbrojených síl SR bolo zriadené 1. júla 2006 veliteľstvo vojenského zdravotníctva, ako zložka Ozbrojených síl SR. Od jeho vzniku do decembra 2007 bol jeho riaditeľom plukovník MUDr. Richard Kozár a od decembra 2007 do 1. marca 2008 bol riaditeľom veliteľstva plk. MUDr. Vladimír Lengvarský.

Dňa 31. 5. 2009 bolo zrušené veliteľstvo vojenského zdravotníctva a bol zriadený Úrad hlavného lekára Ozbrojených síl SR s riaditeľom – hlavným lekárom Ozbrojených síl SR. Úrad je dislokovaný v priestoroch Ústrednej vojenskej nemocnice v Ružomberku a v Liptovskom Mikuláši. Zabezpečuje velenie, riadenie a je najvyšším koncepčným orgánom vojenského zdravotníctva v rezorte obrany v čase mieru, vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu. Úrad okrem uvedeným kompetencií odborne riadi, organizuje a koordinuje systémy vojenského zdravotníctva v útvaroch a zariadeniach Ozbrojených síl SR s rozsiahlymi väzbami na najvyššej celoštátnej a medzinárodnej úrovni.

3 CESTA DO NATO



V júni 1994 bola schválená Obranná stratégia SR, ktorá definovala našu bezpečnostno-politickú orientáciu na transatlantické a západoeurópske politické a bezpečnostné štruktúry. Najvýhodnejší variant zabezpečenia obranyschopnosti štátu predstavoval systém kolektívnej obrany, ktorý bolo možné zabezpečiť len cestou plnohodnotného členstva SR a jej ozbrojených síl v NATO.

V roku 1994 sa SR zapojila do programu Partnerstvo za mier, ktorého cieľom bolo zabezpečenie stability v strednej a východnej Európe. Cieľom vojenskej spolupráce bolo dosiahnutie požadovaného stupňa kompatibility a interoperability Armády SR s ozbrojenými silami štátov NATO, ako nevyhnutnej podmienky ich vzájomnej spolupráce a budúceho začlenenia Armády SR do vojenských štruktúr NATO. Účast' Armády SR na plnení úloh programu Partnerstvo za mier bola aktívna, zodpovedala zdrojom a možnostiam SR a bola doplnená širokou škálou aktivít s NATO a členskými štátmi aliancie na bilaterálnom aj multilaterálnom základe.

Významným medzníkom, ktorý ovplyvnil proces prípravy na vstup SR a jej ozbrojených síl do NATO, bol Washingtonský samit NATO v apríli 1999, ktorý potvrdil politiku otvorených dverí aliancie a súčasne ocenil postoj SR k vstupu do NATO po voľbách v roku 1998. Úspešným plnením úloh Národného programu prípravy SR na členstvo v NATO a rozvojom všestrannej spolupráce s armádami členských štátov NATO SR výrazne pokročila v napĺňaní politicko-vojenských kritérií vstupu SR a jej ozbrojených síl do NATO.

V rámci procesu transformácie a realizácie reforiem Armády SR sa vytvorili podmienky na vybudovanie Ozbrojených síl SR, ktoré boli porovnateľné s armádami členských štátov NATO. Zároveň by svojou štruktúrou, výzbrojou, technikou a počtami osôb zodpovedali reálnym možnostiam SR. Boli by to ozbrojené sily plne profesionálne, moderné, pripravené reagovať na hrozby rýchlo, presne a flexibilne, s možnosťou nasadenia do mnohonárodných a expedičných operácií.

Reforma Ozbrojených síl SR po teroristických útokoch na USA 11. septembra 2001 sa stala reálnou odpoveďou na dramatické premeny bezpečnostného prostredia súčasného sveta. Národný program prípravy SR na členstvo v NATO sa úspešne realizoval a SR na Pražskom samite NATO v novembri 2002 dostala pozvánku stať sa plnohodnotným členom aliancie. 29. marca 2004 sa SR stala členom NATO. Uzatvorila sa tak veľmi náročná etapa vo vývoji nášho štátu a jeho ozbrojených síl. Týmto historickým úspechom sa od prijatia Obrannej doktríny v roku 1994, keď SR prvýkrát oficiálne deklarovala svoj záujem o vstup do NATO, završila etapa dlhoročného úsilia SR, Ozbrojených síl SR a generálneho štábu.

4 PRÍSLUŠNÍCI OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY V SLUŽBÁCH VLASTI, MIERU A STABILITY VO SVETE

KRÍZOVÝ STAV NA BALKÁNE

Príslušníci Ozbrojených síl SR sa aktívne zúčastnili na riešení krízového stavu na Balkáne. Na základe naliehavej potreby velenia UNPROFOR-u zabezpečiť náhradu za kanadský žienijný prápor, bol SR pridelený mandát na pôsobenie na Balkáne, a to v Chorvátsku a vo Východnom Slavónsku.

POZNÁMKY



Od 1. júla 1993 začal ženijný prápor pôsobiť v rámci mnohonárodných síl UNPROFOR (United Nations Protection Force – Ochranné sily OSN). Zabezpečovali ochranu obyvateľstva pred srbskými útokmi v Chorvátsku a neskôr sprevádzali konvoje humanitárnej pomoci v Bosne a Hercegovine (Na začiatku misie mal ženijný prápor 425 vojakov. Z dôvodu veľkého množstva plánovaných úloh bolo rozhodnuté v novembri 1993 NR SR o jeho rozšírení o 183 vojakov a približne o 100 kusov ženijnej techniky).

Operácia OSN UNPROFOR, prvá mierová misia na európskom kontinente, bola hodnotená ako jedna z najväčších operácií v histórii OSN. V závere tejto misie plnil ženijný prápor aj úlohy v prospech ochranných síl IFOR. Po splnení misie bol ženijný prápor nasadený vo východnom Slavónsku do operácií UNTAES (United Nations Transitional Authority in Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium – Prechodná správa OSN pre východné Slavónsko, Bahranju a Západné Sirmium, časti Chorvátska). V rámci mandátu mierových síl OSN zabezpečovala misia demilitarizáciu územia, prispievala k vytváraniu podmienok na plynulý prechod regiónu východného Slavónska pod chorvátsku správu, monitorovala dodržiavanie záväzkov zúčastnených strán a vytváranie atmosféry dôvery medzi obyvateľstvom, bez ohľadu na ich etnický pôvod, ako aj dohliadala na bezpečný návrat utečencov do svojich domovov. Po splnení úloh v mierovej misii OSN UNTAES sa príslušníci ženijného práporu v januári a februári 1998 vrátili na Slovensko.

V rokoch 1993 – 1998 pôsobilo na Balkáne v mierových operáciách OSN viac ako 2 600 príslušníkov Armády SR, z toho 499 vojakov z povolania a viac ako 2 100 vojakov povolaných na vlastnú žiadosť zo zálohy.

K prioritným úlohám ženijnej jednotky so 40 príslušníkmi Ozbrojených síl SR, vyčlenených na humanitárnu podpornú operáciu „Humanitárna operácia NATO v Albánsku“ – AFOR pod vedením NATO v Albánsku, patrila výstavba a údržba táborov a opravy hlavných zásobovacích ciest.



Pod velením NATO vo februári 2002 bola do Kosova vyslaná spoločná jednotka – 1. čs. prápor KFOR v počte asi 400 českých a 100 slovenských profesionálov. Čs. prápor pôsobil v rámci mnohonárodnej brigády Stred pod operačným velením Fínska. Monitoroval priestory a objekty miestneho obyvateľstva, zaisťoval lokálnu infraštruktúru, zabezpečoval postupný a bezpečný návrat kosovských Srbov do svojich domovov. Súčasne poskytoval pomoc humanitárnym organizáciám v ich aktivitách na území Kosova, vytváral podmienky na obnovu mierového spoluzitia kosovských Srbov a Albáncov v operačnom priestore práporu.

Mierová misia OSN pre oblasť Bosny a Hercegoviny – SFOR (Stabilization Force, Bosna a Hercegovina, 1999 – 2003) bola zameraná na zaručenie stabilného bez-

pečnostného prostredia a zabezpečenie implementácie politických a vojenských aspektov Daytonskej mierovej dohody. V štábných štruktúrach SFOR boli zaradení ôsmi dôstojníci Ozbrojených síl SR. Títo plnili úlohy na hlavnom veliteľstve SFOR v Sarajeve a mnohonárodnej brigáde Sever so sídlom v Tuzle. Táto misia bola ukončená 1. 12. 2004.

Od augusta 2002 do decembra 2003 v rámci operácie NATO v misii SFOR v Bosne a Hercegovine plnila úlohy aj vrtuľníková jednotka Mi-17 SFOR Ozbrojených síl SR. Pôsobila v zostave Vrtuľníkovej jednotky holandského kráľovského letectva, v rámci ktorej vykonávala prepravy V.I.P., väčších jednotiek, materiálu, výzbroje a munície.



V decembri 2007 v rámci misie KFOR boli do Kosova vyslané dva dopravné vrtuľníky Mi-17M spolu s 35 členmi lietajúceho a zabezpečujúceho personálu – príslušníkov Ozbrojených síl SR. Jednotka pôsobila na celom území operácie KFOR, zabezpečovala prepravu osôb a materiálu, vykonávanie prieskumných a monitorovacích letov ale aj inú činnosť (hasenie vzniknutých požiarov). Misia bola ukončená v júni 2008. Následne v januári 2009 boli príslušníci Ozbrojených síl SR vyslaní na plnenie úloh zahraničnej misie v operácii KFOR v Kosove a ALTHEA v Bosne a Hercegovine. Dovedna bolo vyslaných 137 príslušníkov, z toho 5 žien.

V polovici februára 2009 odletela vrtuľníková jednotka do operácie ALTHEA na územie Bosny Hercegoviny. Pre vrtuľníkovú jednotku to bolo v poradí už tretie vyslanie. V minulosti pôsobila v rámci mierových ozbrojených síl SFOR a KFOR. Po ukončení operácie v decembri 2004 zostali štábni slovenskí dôstojníci slúžiť na veliteľstve NATO v Sarajeve (NATO HQ). Ich činnosť sa zameriavala na plnenie úloh v oblastiach logistiky, vzdušných operácií, civilno-vojenskej spolupráce a v oblasti evidencie, kontroly vývozu a dovozu zbraní a munície. Začiatkom roka 2007 sa znížil počet nasadených dôstojníkov na jedného.

Uvedené misie príslušníkov Ozbrojených síl SR pozitívne prispeli a prispievajú k riešeniu krízovej situácie a k celkovej stabilizácii pomerov na Balkáne.

ROZŠIROVANIE PÁSMA STABILITY A MIERU VO SVETE



Za 20 rokov významne prispievali príslušníci Ozbrojených síl SR v medzinárodných misiách k stabilizácii viacerých regionálnych konfliktov a kríz. Operujúc v rôznych kútoch sveta boli poslami mieru a stability pre miestne obyvateľstvo, ale aj významnými reprezentantmi svojej vlasti, slúžiacimi v záujme jej bezpečnosti a ďalšieho rozvoja. Príslušníci Ozbrojených SR pôsobili

POZNÁMKY

v misiách OSN UNAVEM II (United Nations Angola Verification Mission II – Kontrolná misia OSN v Angole 2), UNAVEM III a MONUA (United Nations Mission of Observers in Angola – Misia pozorovateľov OSN v Angole) v Angole, ako aj UNOSOM I (United Nations Operation in Somalia I – Operácia OSN v Somálsku 1) v Somálsku, UNOMIL (United Nations Observer Mission in Liberia – Pozorovateľská misia OSN v Libérii) v Libérii, UNOMUR (United Nations Observer Mission Uganda-Rwanda – Pozorovateľská misia OSN „Uganda-Rwanda“) v Ugande a Rwande a UNAMIR (United Nations Assistance Mission for Rwanda – Asistenčná misia OSN pre Rwandu) v Rwande. Od decembra 2000 do júla 2004 sa zúčastnili mierovej misie OSN UNMEE v Etiópii a Eritrei, kde plnili úlohy odmínovania, opráv a stavby ciest i brodov, spevňovali plochy a iné stavebno-ženijné práce.

Kontingent príslušníkov Ozbrojených síl SR v rokoch 2001 – 2003 pôsobil najďalej zo všetkých, viac ako 15 000 km od domova a to v mierových silách OSN vo Východnom Timore. V týchto mimoriadne náročných podmienkach úspešne pracovala slovenská vojenská poľná nemocnica druhej úrovne, v miestnej terminológii nazývaná Forward Surgeon Team – predsunutý chirurgický tím. Začínala v rámci misie UNTAET (United Nations Transitional Authority in Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium – Prechodná správa OSN v častiach Chorvátska) a jej hlavnou úlohou bolo poskytovať zdravotnú starostlivosť príslušníkom mierových síl UNMISET (United Nations Mission of Support In East Timor – Misia OSN pre podporu vo Východnom Timore) v sektore Západ pri hraniciach so Západným Timorom.

Slovenskí vojaci pôsobili od augusta 1988 do decembra 2005 v misii UNAMSIL (United Nations Mission in Sierra Leone – misia OSN v Sierra Leone) v Sierra Leone, kde monitorovali vojenskú a bezpečnostnú situáciu v krajine, dodržiavanie ľudských práv a proces demilitarizácie a demobilizácie. Vojensko-politická situácia v krajine sa postupne zlepšila a preto od 1. septembra 2004 slúžil v operácii iba jeden príslušník Ozbrojených síl SR. Operácia sa skončila v decembri 2005, keď bola úloha odzbrojenia splnená. Od júna 2001 sa plnili úlohy v misii UNFICYP na Cypre s poslaním zabrániť obnoveniu bojov medzi cyperskými Grékmi a Turkami, ako aj obnoviť a udržať právo a poriadok na ostrove. Hlavnou úlohou je formou pozorovania, hliadkovania a vyjednávania zabrániť opätovnému vypuknutiu bojov medzi gréckou a tureckou stranou. V zostave slovenského kontingentu je zaradená aj ženijná čata, ktorá zabezpečuje ženijné práce v celom priestore nárazníkovej zóny v prospech celej misie, ako aj vojenský policajti. Ďalšou časťou slovenského kontingentu je misia MOLO (Military Observer and Liaison Officer – vojenský pozorovateľ a styčný dôstojník), ktorej úlohou je zabezpečiť vyššiu formu komunikácie s veliteľmi zložiek miestnych síl. Koncom septembra 2011 sa počet nasadených vojakov znížil na 159. Taktiež od mája 1998 do 12. júna 2008 pôsobili vojaci Ozbrojených síl SR v rámci rakúskeho práporu AUSBATT v misii UNDOF (United Nations Disengagement Observer Force – Sily OSN pre dohľad nad oddelením znepriatelených strán) na Golanských výšinách, zabezpečovali pozorovanie, hliadkovanie a kontrolu režimu v zóne separácie, ktorá vznikla na Golanských výšinách po skončení bojov

medzi Izraelom a Sýriou. Stiahnutie kontingentu sa realizovalo postupne v dvoch etapách, 5. a 12. júna 2008. Slovenských vojakov v operácii nahradil chorvátsky kontingent. V operácii spolu slúžilo 1 100 slovenských vojakov, z toho 11 žien.

Slováci nechýbali ani v misiách OSN na Blízkom a Strednom východe – UNTSO v Sýrii a Libanone a UNGCI v Iraku. Od augusta 1998 slúžia v misii UNTSO (United Nations Truce Supervision Organization) dvaja slovenskí pozorovatelia. UNTSO je prvou mierovou operáciou organizovanou OSN po jej vzniku. Misia UNTSO bola založená v roku 1948 a trvá dodnes.

Príslušníci Ozbrojených síl SR sa aktívne zúčastňovali a zúčastňujú i na činnosti monitorovacích misií Európskeho spoločenstva a neskôr aj EÚ. Vyslali svojich dôstojníkov do misie ECMM (European Community Monitoring Mission) i do EUMM (European Union Monitoring Mission) na území bývalej Juhoslávie. Slovenskí vojaci zastávali a zastávajú v pozorovateľských a kontrolných misiách viacero významných postov.

V BOJI PROTI TERORIZMU

Obranná politika SR sa koncom 90. rokov realizovala v neustále meniacom sa prostredí. Nové bezpečnostné riziká, akými boli a sú medzinárodný terorizmus, sabotáže, proliferácia zbraní hromadného ničenia a sofistikovaných zbraňových systémov, nelegálna migrácia, šírenie drog, medzinárodne organizovaný zločin, ale aj zraniteľnosť informačných systémov, ohrozujú bezpečnosť štátov a koalícií. SR sa po teroristických útokoch na USA 11. 9. 2001 jednoznačne prihlásila k záverom vyhlásenia predstaviteľov EÚ zo 14. 9. 2001 o podpore silnej, trvalej a globálnej akcie proti terorizmu, ako aj k Akčnému plánu boja proti terorizmu EÚ.

V súvislosti so zmenou bezpečnostnej politiky NATO a v súlade s bezpečnostnou politikou SR sa na realizácii cieľov kampane Trvalá sloboda v Afganistane a Iracká sloboda v Iraku zúčastnili v rámci protiteroristických operácií aj príslušníci Ozbrojených síl SR.

V rámci operácie Trvalá sloboda odletela v auguste 2002 do Afganistanu jednotka slovenských ženistov a špecialistov. Hlavnou úlohou misie bolo obnovenie mierového života v Afganistane a eliminovanie pôsobenie teroristov z tejto časti sveta. Špeciálna ženijná jednotka vykonávala obnovu a údržbu letiskových plôch a letiskovej infraštruktúry na letisku Bagram.

USA v januári 2003 požiadalo SR o účasť v mnohonárodnej koalícii, ktorá sa pripravovala zasiahnuť proti režimu irackého diktátora Saddáma Husajna. SR do operácie Iracká sloboda vyslala rotu radiačnej, chemickej a biologickej ochrany s humanitárnym poslaním, ktorá bola začlenená do spoločného 1. čs. protichemickeho práporu. Po premiestnení jednotky do oblasti Kuwait City začali Slováci a Česi hliadkovať v stanovenom priestore. Po začatí útoku na Irak, 20. 3. 2003, zintenzívnili monitorovanie radiačnej, chemickej a biologickej situácie. Po splnení úloh ukončila

POZNÁMKY

protichemická rota oficiálne svoju činnosť dňa 25. 5. 2003 v rámci účelového zoskupenia v Kuvajte.

Na posilnenie mieru pôsobila od augusta 2003 v Iraku, v rámci operácie Iracká sloboda, ženijná rota rozšírená o čatu prieskumu, obrany a ochrany. Slovenská jednotka bola začlenená do zostavy stabilizačných síl poľskej mnohonárodnej divízie (divízia pozostávala z príslušníkov armád 21 štátov) v sektore Stred – Juh medzi Bagdadom a Basrou. Rota plnila úlohy odminovania, likvidácie munície a výbušnín. Bola jedinou ženijnou jednotkou v rámci divízie, ktorá mohla plniť úlohy takéhoto druhu. Po konzultáciách so spojencami vláda SR prijala rozhodnutie a postupne stiahla slovenských vojakov z Iraku. V decembri 2007 návratom posledných dvoch dôstojníkov na Slovensko bola účasť SR v operácii Iracká sloboda ukončená.



V operácii ISAF v Afganistane (International Security Assistance Force – Medzinárodné bezpečnostné asistenčné sily) začala od 1. apríla 2004 pôsobiť na letisku KAIA (King Abdulaziz International Airport – Medzinárodné letisko Kráľa Abdula Aziza v Kábule) slovenská ženijná odminovacia jednotka v sile 17 vojakov, ktorá vykonávala odminovacie práce na odkrytých priestranstvách letiska.

V januári 2006 bol počet nasadených vojakov zvýšený pripojením stavebných ženistov, ktorí pôsobili v operácii koalíčných síl Trvalá sloboda. Bola vytvorená 57-členná ženijná jednotka, ktorá mala mandát na pôsobenie v operačnom priestore ISAF. Po premiestnení sa do priestoru na základňu KAF (Kandahar Airfield - Letecká základňa Kandahár), začala od 20. mája 2007 vykonávať ženijné práce v priestoroch základne (budovanie a rekonštrukciu prístávacích dráh, cestných stavieb a letiskových plôch a odminovanie).

Od februára 2008 začali na veliteľstve misie v Kábule pôsobiť traja dôstojníci Ozbrojených síl SR. V apríli 2008 sa ich počet zvýšil na štyroch, z ktorých traja plnili úlohy na regionálnom veliteľstve – Juh (RC-S – Regional Command – South) a jeden na veliteľstve ISAF (HQ) v Kábule. V priebehu rokov 2009 – 2010 sa počet slovenských štábných dôstojníkov na veliteľstvách ISAF v Afganistane zvýšil o 12 a o dvoch vojenských policajtov.

Príslušníci Ozbrojených síl SR v operácii ISAF plnia úlohy v rôznych oblastiach, na rôznych úsekoch a rôznych pozíciách. Od mája 2007 plnia úlohy v provinčných rekonštrukčných tímoch (maďarskom, holandskom a austrálskom) a v operačných výcvikových a styčných tímoch. Od septembra 2008 nepretržite pôsobí slovenská strážna rota v sile 53 vojakov, zabezpečujúca ochranu základne Holland patrolovaním a vykonávaním fyzickej kontroly osôb a techniky. Postupne sa počet slovenských vojakov niekoľkokrát zvyšoval a v septembri 2010 dosiahol počet 165. Vojaci postupne plnili úlohy spojené aj s patrolovaním na vozidlách v okolí základne v tzv. zóne so zvýšenou balistickou ochranou. Zároveň od decembra 2010 pôsobí v ope-

rácii štvorčlenný slovenský EOD tím, ktorý slúži pod americkým velením. Od augusta 2011 štvorčlenná prípravná skupina pripravovala podmienky na nasadenie jednotky špeciálneho zabezpečenia v sile 20 vojakov, plniacej úlohy od septembra 2011 na úseku prípravy afganských policajtov, ako aj úlohy v účasti na bojových operáciách.

Boj proti terorizmu zostáva aj naďalej jedným z hlavných cieľov bezpečnostnej politiky SR, a to nielen v rovine morálnej a formálnej podpory, ale najmä aktívnej účasti Ozbrojených síl SR v rámci spoločných operácií NATO. Preto SR pokladá vojenskú operáciu ISAF v Afganistane aj naďalej za prioritnú misiu v rámci plnenia úloh medzinárodného krízového manažmentu Ozbrojených síl SR.

Od vzniku samostatnej SR od roku 1993 pôsobili slovenskí vojaci pod zástavou OSN, OBSE, EÚ a NATO takmer v 30 operáciách. Za uvedený čas Slovensko vyslalo do viac ako 20 krajín viac ako 11 000 vojakov. Aj v súčasnosti SR pokračuje v aktívnej účasti na operáciách a misiách, v ktorých ku koncu roka 2011 v rôznych častiach sveta slúžilo takmer 550 príslušníkov Ozbrojených síl SR.

5 ZÁVER

Slovenská republika na zabezpečenie vlastnej obranyschopnosti, ako jednej zo základných funkcií samostatného suverénneho a zvrchovaného štátu si pred 20 rokmi vytvorila Armádu Slovenskej republiky. V rámci výstavby a realizácie prijatých strategických koncepcií bola umožnená jej postupná transformácia na Ozbrojené sily Slovenskej republiky. Ozbrojené sily SR prešli počas svojej existencie dlhodobým a náročným, ale nevyhnutným reformným procesom, súčasťou ktorého bola aj integrácia Slovenskej republiky do NATO a následne po našom prijatí za člena, k ich postupnému začleňovaniu do štruktúr Severoatlantickej aliancie.

Za obdobie 20 rokov Armáda SR a v súčasnosti Ozbrojené sily SR zodpovedne zabezpečovali a zabezpečujú obranyschopnosť a celistvosť Slovenskej republiky a významne sa podieľajú na zabezpečovaní obrany a bezpečnosti v kolektívnom obrannom systéme Severoatlantickej aliancie. Primerane svojej veľkosti a sile sa zúčastňujú na tvorbe medzinárodných vojenských štruktúr. Na presadzovanie svojich národných záujmov boli vyslaní príslušníci Ozbrojených síl SR do týchto vojenských štruktúr. Zastúpenie SR bolo zabezpečené vytvorením národných vojenských orgánov pri ich vojenských centrálnych orgánoch a účasť príslušníkov Ozbrojených síl SR priamo v týchto orgánoch, ako aj v ich veliteľských štruktúrach na všetkých úrovniach.

Výsledky, ktoré príslušníci ozbrojených síl SR za dve desaťročia dosiahli na rôznych medzinárodných cvičeniach a aktivitách doma i v zahraničí, operáciách na podporu mieru, v boji proti medzinárodnému terorizmu jednoznačne potvrdzujú ich vysoký stupeň odbornej spôsobilosti, pripravenosti a celkovej profesionálnej úrovne.

POZNÁMKY

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky. Bratislava : MO SR 2000, 7 s.

BYSTRICKÝ, J. – ČAPLOVIČ, M. – PURDEK, I. – ŠTAIGL, J.: *Ozbrojené sily Slovenskej republiky : História a súčasnosť 1918 – 2005*. Bratislava : Magnet-Press Slovakia, 2005.

BYSTRICKÝ, J. – ČAPLOVIČ, M. – PURDEK, I. – ŠTAIGL, J.: *Ozbrojené sily Slovenskej republiky. História a súčasnosť 90 rokov: 1918 – 2008*. Druhé doplnené vydanie : Bratislava : Magnet Press Slovakia, 2008.

ČURDA, J. – ZATLKAJ, P.: *Cesta Slovenska do NATO. Niektoré aspekty integračného úsilia Slovenska v rokoch 1993 - 2002*. Bratislava : Veda, 2003. 156 s. ISBN 80-224-0773-9.

Komplexné hodnotenie obrany SR za rok 2005, 2006, 2007. Bratislava : MO SR.

Koncepcia výstavby Armády SR s prognózou vývoja do r. 2000. Bratislava : MO SR.

MINÁR, M. – PURDEK, I. – VANGA, M. – VITKO, P.: *Vojenské misie : Slovenskí vojaci v službách mieru, stability vo svete a v boji proti terorizmu = Military operations : Slovak soldiers in the service of global peace, stability and in the fight against terrorism*. Bratislava : Magnet Press Slovakia, 2010. 191 s., ISBN 978-80-89169-20-7.

Obranná doktrína Slovenskej republiky. In: *Zborník dokumentov bezpečnostnej a obrannej politiky SR*. Bratislava : MO SR, 1996.

Obranná stratégia Slovenskej republiky. Bratislava : MO SR, 2001. 41 s.

PURDEK, I. a kol.: *V službách vlasti, demokracie a mieru : 15 rokov Ozbrojených síl Slovenskej republiky 1993 – 2008.*: Bratislava : Magnet Press Slovakia, 2008. 302 s. ISBN 978-80-89169-14-6.

SEGEŠ, V. et al.: *Slovakia : Military Chronicle*. Bratislava : Perfekt, a. s. – Institute of Military History, 2009. 200s. ISBN 978-80-8046-443-1.

SEGEŠ, V. a kol.: *Slovensko – Vojenská kronika*. Bratislava : Perfekt, 2007. ISBN 978-80-8046-381-6.

ŠEBESTA, Š., ed.: *Euroatlantické partnerstvo : NATO v dokumentoch z rokov 1990 – 1999*. Bratislava : JUGA pre VIA MO SR, 2000, 382 s. ISBN 80-85506-98-X.

ŠEBESTA, Š., ed. *Partnerstvo pre 21. storočie. NATO v dokumentoch z rokov 1999 – 2001*. Bratislava : Výskumné centrum Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, Ministerstvo obrany SR, 2002. 290 s.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE**POZNÁMKY**

1. Charakterizujte základné požiadavky na zabezpečenie obrany SR po jej vzniku.
2. Vysvetlite ako bola zabezpečená obrana SR, akým spôsobom bol vytvorený a organizovaný systém velenia Armáde SR v rokoch 1993 – 1994.
3. Objasnite hlavné ciele a úlohy Konceptie výstavby Armády SR do r. 2000 a ako sa ich podarilo naplniť.
4. Vysvetlite a charakterizujte základné strategické dokumenty prijaté v roku 2001, ktoré mali zabezpečiť a vytvoriť ucelenú platformu na uskutočnenie komplexnej reformy ozbrojených síl do roku 2010.
5. Vysvetlite akým reformným procesom prešli Ozbrojené sily SR od roku 2002 a charakterizujte ich základné zložky.
6. Vysvetlite a charakterizujte základné medzníky integračného procesu SR a jej ozbrojených síl do Severoatlantickej aliancie.
7. Poslanie, úlohy a dosiahnuté výsledky Ozbrojených síl SR v službách vlasti, mieru a stability vo svete. (Podiel na riešení krízového stavu na Balkáne, boji proti medzinárodnému terorizmu a na rozširovaní pásma stability a mieru vo svete).

HODNOTOVÝ SYSTÉM, HODNOTY. SLUŽOBNÉ HODNOTENIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

mjr. Ing. Tomáš REJT

ÚVOD

Poznanie personálu znamená nadobudnutie poznatkov o personáli vojenskej organizácie. Prehľad o kvalite a stave personálu je nevyhnutným predpokladom na úspešné riadenie ľudských zdrojov. Informácie o kvalite vlastného personálu sa získavajú vykonávaním hodnotenia.

Hodnotenie v najširšom zmysle slova znamená posudzovanie významu určitej skutočnosti. Ide o porovnanie, či určitá skutočnosť je v zhode s určitým očakávaným stavom alebo s vopred stanoveným cieľom, alebo štandardom. Systematické hodnotenie znamená, že sa hodnotenie vojakov vykonáva podľa presne stanovených pravidiel. Kvalitné vykonávanie systematického hodnotenia má významný priaznivý vplyv na prijímanie rozhodnutí pri plánovaní a riadení ľudských zdrojov.

Persona je otvorený súbor sociálnych kvalít ľudského individua, čiže osoby ako sú názory, schopnosti, potreby, záujmy, morálne presvedčenie. Persona, osobnosť profesionálneho vojaka je jedinečná a je potrebné k nej citlivo pristupovať.

Profesionálny vojak je profesionálom vo svojej oblasti. Profesionál je odborník, ktorý berie za svoju prácu plat a je na svoje povolanie plnohodnotne kvalifikovaný. Profesionálny vojak sa nestáva profesionálom tým, že si oblečie uniformu, ale stáva sa profesionálom svojím správaním a svojou vysokou odbornosťou.

1 HODNOTOVÝ SYSTÉM, HODNOTY

Hodnoty predstavujú nevyhnutnú súčasť nášho života, sú výrazným zdrojom motivácie a pilierom zmyslu. Človek bez hodnôt nemôže žiť. Význam a úloha hodnôt v živote človeka vystupujú výraznejšie do popredia práve v súčasnej dobe, keď v našej spoločnosti prebiehajú mnohé rýchle a závažné zmeny. Dochádza ku kríze hodnôt a k premenám v preferencii hodnôt. Jednotlivci, ale aj celá spoločnosť sa často orientujú na materiálne hodnoty a konzumný spôsob života.

Pojem hodnota je odvodený z gréckeho timé (cena, hodnota, odmena, pocta) alebo axía, axón (os), axis (os, vertikála) a latinského valor. Na začiatku sa používal na označenie výmeny materiálnych vecí, ich úžitkovej hodnoty (ceny). Veda, ktorá sa zaoberá pôvodom a povahou hodnôt, definovaním, systémom a hierarchizáciou hodnôt, ich vzájomnými vzťahmi i pomerom k spoločenským a kultúrnym faktorom sa nazýva axiológia, timológia, timetika.

S pojmom hodnota sa v odbornej literatúre rôznych vedných disciplín, ale i praktickým každodennom živote stretávame pomerne často. Azda najviac sa používa

a objavuje v prácach z oblasti filozofie, ďalej z oblasti sociológie, ekonómie, pedagogiky a samozrejme psychológie. Svojou povahou a charakterom sú teda hodnoty interdisciplinárnou kategóriou, nakoľko vystupujú do popredia záujmu mnohých vedných disciplín. Každá hodnota má v sebe obsiahnuté tri elementy: myslenie, cítenie a vôľu (resp. kognitívnu, afektívnu a vôľovú zložku).

Z hľadiska psychológie je hodnota chápaná ako všetko, čo má pre jedinca význam. Pod hodnotou sa teda chápe všetko, čo „človeka priťahuje, obohacuje, usmerňuje, čo vytvára jeho osobu vo všetkých dimenziách, prejavoch a snahách“.

Sociológia skúma problematiku hodnôt v súvislosti s kultúrou, ktorá je vnímaná ako súhrn všetkých hodnôt, materiálnych a duchovných, ktoré boli v histórii spoločnosti vytvorené a využívané.

V pedagogike sa hodnota chápe ako subjektívne ocenenie alebo miera dôleživosti, ktorú človek prisudzuje určitým veciam, javom, symbolom alebo iným ľuďom. Niektoré hodnoty uznávajú celé skupiny alebo spoločnosť. Existujú hodnoty, najmä morálne, ktoré majú absolútnu trvalú platnosť. Iné hodnoty sú premenlivé a majú len krátkodobé trvanie.

Hodnoty, ktoré človek uznáva a ktoré ho motivujú sú hierarchicky usporiadané a tvoria hodnotový systém. Formovanie hodnotového systému závisí od samotného človeka, od sociálnych, spoločenských, kultúrnych a výchovných vplyvov. Každá osoba má svoj hodnotový systém. Hodnoty existujú pri osobách ako jednotlivci, tak i v súboroch. Pri niektorých ľuďoch je diskontinuita hodnôt, u iných dominuje hodnotový systém. Ten veľmi ovplyvňuje interakciu jedinca s jeho prostredím i jeho pohľad na seba samého. Nesúlad medzi interpretáciami situácií a hodnotovým systémom sa považuje za jednu z dôležitých motivačných síl ľudského chovania. Ak poznáme hodnotový systém jedinca, máme rámcový obraz o jeho osobnosti.

Hodnotový systém by mal zodpovedať určitým kritériám:

- Hodnotový systém má byť vnútorne konzistentný s celou osobnosťou jedinca. Má tvoriť určitú hierarchiu jednotlivých hodnôt podľa dôležitosti pre jedinca a ten musí veriť vlastným hodnotám.
- Hodnotový systém má byť realistický a do istej miery pružný. Hodnoty sa majú prakticky uplatňovať vo svete okolo nás a nemajú byť utópiami. Majú zostať relatívne stále, ale majú sa prispôbovať zmenám v človeku i v jeho okolí.
- Hodnotový systém, podľa ktorého človek žije mu má prinášať uspokojenie. Je zasadený do „ja“ každého jedinca a má tým väčší vplyv na osobnosť, čím je ucelenejší a prepojenejší s ostatnými subsystemami osobnosti.

POZNÁMKY

Hodnoty predstavujú neodmysliteľnú súčasť našich životov. Sú významným zdrojom motivácie, predstavujú ciele, ktoré ľudia túžia dosiahnuť. Hodnoty a hodnotová orientácia boli vždy jedným zo základných kameňov každej kultúry, preto im venovalo pozornosť mnoho filozofov, spisovateľov, bádateľov a výskumníkov.

2 SLUŽOBNÉ HODNOTENIE V SYSTÉME MANAŽMENTU VOJENSKÉHO PERSONÁLU

2. 1 Prečo hodnotíme?

Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) predstavujú z hľadiska získavania a riadenia ľudských zdrojov špecifický prvok na trhu práce Slovenskej republiky. Ozbrojené sily získavajú do svojich radov absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí po prijatí do služobného pomeru slúžia podľa potrieb ozbrojených síl. Systém manažmentu vojenského personálu je nastavený tak, že umožňuje novoprijatým profesionálnym vojakom počas celej dĺžky ich služobného pomeru kariérny rast (tzn. postup po funkciách a hodnotiach), odborné vzdelávanie a výcvik a najlepším profesionálnym vojakom dosiahnuť najvyššie riadiace funkcie. Systém manažmentu vojenského personálu obsahuje aj nástroje na objektívny a spravodlivý výber. Aby bolo možné vyberať, je potrebné mať ucelené informácie o vlastnom personáli.

Cieľom služobného hodnotenia je získavanie informácií o kvalite personálu ozbrojených síl a o budúcom potenciáli pre ďalší kariérny rast. Služobné hodnotenie má za úlohu získavať informácie o budúcich lídroch, veliteľoch, ale aj technických špecialistoch alebo odborníkoch v ďalších oblastiach.

Služobné hodnotenie je systematický proces. Vykonáva sa raz ročne na všetkých profesionálnych vojakov podľa jednotných pravidiel. Služobné hodnotenie je bodované a umožňuje centrálnu vyhodnotenie.

2. 2 Úloha a význam služobného hodnotenia

Služobné hodnotenie je podľa § 41 zákona č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 346/2005 Z. z.“) základným podkladom na rozhodovanie vedúceho služobného úradu a veliteľa vo veciach služobného pomeru profesionálneho vojaka v dočasnej štátnej službe, na plánovanie jeho postupu v služobnej kariére v príslušnom hodnostnom zbore a jeho kariérneho rozvoja.

Do roku 2002 sa v Armáde Slovenskej republiky vykonávalo služobné hodnotenie písomnou formou. Veliteľ – hodnotiteľ písomne vyhodnotil svojho podriadeného podľa presne určenej osnovy. Tieto služobné hodnotenia sa vyznačovali frázovitou vyjadrovaním hodnotiacich úsudkov, čo viedlo k tomu, že služobné hodnotenie bolo všeobecne pozitívne, neutrálne alebo negatívne. Výsledok služob-

ného hodnotenia závisel od zámeru hodnotiteľa. Nevýhodou takto spracovaných služobných hodnotení bol fakt, že ich výsledky nebolo možné komplexne spracovať a využiť pri plánovaní rozvoja personálu.

Bodované služobné hodnotenia boli zavedené v OS SR v roku 2003. Hodnotiteľ hodnotí profesionálneho vojaka podľa presne stanovenej jednotnej štruktúry hodnotiacich kritérií a v jednotlivých hodnotiacich oblastiach prideluje body. V závere služobného hodnotenia je uvedený celkový počet bodov a k tomu prislúchajúce bodové hodnotenie. Okrem bodovaných častí sú súčasťou služobného hodnotenia aj nebodované hodnotiace oblasti, z ktorých najvýznamnejšou je hodnotenie iných rozhodujúcich skutočností súvisiacich s profesionálnym vojakom. Táto časť služobného hodnotenia dáva hodnotiteľovi priestor na „dokreslenie“ osobnosti hodnoteného profesionálneho vojaka a priestor na uvedenie informácií o postoji hodnoteného k ďalšiemu pôsobeniu v štátnej službe. V závere služobného hodnotenia je vytvorený priestor na návrh personálnych opatrení s hodnoteným a na určenie úloh a cieľov odborného a osobného rozvoja na ďalšie obdobie.

Služobné hodnotenie sa spracúva do 15. februára kalendárneho roka na všetkých profesionálnych vojakov. Následne sa na základe výsledkov služobných hodnotení aktualizuje personálny zámer veliteľa. Upresňujú sa požiadavky na odborné kurzy alebo jazykové kurzy a spresňujú sa smerné čísla na povýšenie. Služobné hodnotenia sú podkladom komisie na konkurenčný výber.

2.3 Význam veliteľa – hodnotiteľa

Služobné hodnotenie je nástrojom veliteľa, ktoré mu umožňuje podľa jednotných pravidiel vyhodnotiť podriadených profesionálnych vojakov. Prostredníctvom hodnotiaceho pohovoru má veliteľ – hodnotiteľ možnosť otvorene a priamo hovoriť s hodnoteným o jeho ďalšom kariérnom raste a súčasne má možnosť získať spätnú väzbu o svojej veliteľskej práci. V služobnom hodnotení má veliteľ dostatočný priestor na uvedenie dôležitých skutočností súvisiacich s hodnoteným profesionálnym vojakom a má možnosť navrhnúť personálne opatrenia a zadať úlohy a ciele odborného a osobného rozvoja na ďalšie obdobie.

Po spracovaní služobných hodnotení sa v jednotke (útvare,...) spracúva súhrnné hlásenie výsledkov služobných hodnotení, ktoré sa zasiela na Personálny úrad OS SR do 15. marca. Súhrnné hlásenie výsledkov služobných hodnotení dáva veliteľovi prehľad o podriadenom personáli a zároveň môže porovnať, či dosiahnuté výsledky korešpondujú s výsledkami činnosti jednotky. Na základe výsledkov služobných hodnotení veliteľ spresňuje svoj personálny zámer.

Výsledky služobných hodnotení poskytujú veliteľovi cenné informácie pre ďalšie plánovanie rozvoja personálu. Najviditeľnejší dosah má služobné hodnotenie na konkurenčný výber a plánovanie smerných čísiel na povýšenie. V konkurenčnom výbere má profesionálny vojak možnosť získať celkom až 200 bodov, pričom veliteľ

POZNÁMKY

prostredníctvom služobného hodnotenia má priamy vplyv na získanie až 130 bodov. Okrem tohto výsledky služobných hodnotení majú vplyv na plánovanie vzdelávania, výber personálu na plnenie úloh mimo územia SR a návrhy na udeľovanie medailí a vojenských odznakov. Výsledky služobných hodnotení sa musia odraziť v ďalšej veliteľskej práci.

3 HODNOTENIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV**3.1 Funkcie hodnotenia**

Hodnotenie je najvýznamnejším nástrojom na rozvíjanie personálu. Organizácii poskytuje informáciu, akých má pracovníkov, manažérom (lídrom) umožňuje ovplyvňovať pracovný výkon, vplývať na osobnosť hodnoteného a súčasne rozpoznať, akým smerom ďalej rozvíjať pracovníkov. Hodnoteným poskytuje spätnú väzbu o ich postavení v organizácii a možnosť realizovať vlastné predstavy a ciele o ďalšom pôsobení v organizácii. Systematické hodnotenie plní nasledujúce funkcie:

- **poznatie a výber** – hodnotenie poskytuje organizácii prehľad o kvalite personálu, o kľúčových, perspektívnych a výkonných profesionálnych vojakoch a umožňuje výber budúcich veliteľov alebo technikov, či iných špecialistov,
- **usmerňuje** – hodnotenému poskytuje kontrolnú informáciu o tom, ako nadriadený posudzuje jeho plnenie služobných povinností z hľadiska plnenia cieľov, hodnotenie má vplyv na ďalšie pôsobenie hodnoteného,
- **motivuje** – služobné hodnotenie môže viesť k vyššiemu pracovnému výkonu alebo môže aj demotivovať a viesť k zníženiu výkonnosti hodnoteného,
- **efekt „horúcich kachiel“** – podobne, ako sálavé teplo žeravých kachiel varuje pred nebezpečenstvom popálenia, hodnotenie by malo pracovníka včas varovať, že jeho pracovný výkon alebo správanie smeruje k hranici, ktorej prekročenie môže spôsobiť problémy.

Štáb pre podporu operácií/ Odbor personálneho manažmentu J-1

Funkcie služobného hodnotenia

- **poznatie a výber** – poskytuje veliteľovi prehľad o kvalite personálu
- **usmernenie** – poskytuje hodnotenému informáciu o jeho pracovnom výkone
- **motivácia** – motivuje/demotivuje hodnoteného k lepšiemu pracovnému výkonu
- **efekt „horúcich kachiel“** – včas varuje hodnoteného pred možnými problémami a ich následkami

30. 11. 2012 NEUJAVIENE

Obrázok 1: Funkcie služobného hodnotenia

Personálnym pracovníkom hodnotenie poskytuje cenné informácie pre personálne plánovanie. Napr. návrh na ustanovenie do veliteľskej funkcie dáva komisii na konkurenčný výber signál, že hodnotený má podľa svojho veliteľa potenciál na výkon veliteľskej pozície. Alebo informácia o tom, že hodnotený má v pláne podať žiadosť o prepustenie umožní naplánovať smerné číslo na povýšenie.

3. 2 Osobnosť hodnotiteľa

Služobné hodnotenie na profesionálneho vojaka spracúva jeho bezprostredne najbližší priamy nadriadený. Kvalita služobného hodnotenia je priamo úmerná osobnosti hodnotiteľa a osobnosti hodnoteného profesionálneho vojaka. Hodnotiteľ, aby objektívne a spravodlivo hodnotil musí poznať charakter plnenia úloh jednotky, miesto a úlohu jednotlivých členov tímu a kvalifikačné požiadavky na výkon štátnej služby členov tímu. Dôležitú úlohu pri spracovaní služobných hodnotení má aj vlastné hodnotenie hodnotiteľa jeho priamym nadriadeným a splnenie úloh jednotky. V neposlednom rade hodnotiteľ musí vedieť preniesť hodnotiace kritériá, ktoré sú obsahom formalizovaného služobného hodnotenia na podmienky vlastnej jednotky.

Z pohľadu osobnosti hodnotiteľa spracovania služobného hodnotenia možno stanoviť tri základné prístupy, ktorými hodnotiteľ vplýva na objektívnosť hodnotenia:

- **Manažérsky** – predstavuje stanovovanie cieľov, určovanie úloh, riadenie pracovného výkonu hodnoteného, kontrolu plnenia zadaných úloh, atď. ... Hodnotiteľ, ako manažér zabezpečuje plnenie zadaných úloh a k tomu využíva svojich podriadených profesionálnych vojakov.
- **Lídorský** – ovplyvňovanie osobnosti hodnoteného profesionálneho vojaka, určovanie cieľov odborného a osobného rozvoja v záujme budovania tímu. Hodnotiteľ, ako líder jednotky ovplyvňuje správanie podriadených jednotlivcov s cieľom vybudovať tím, ktorý bude schopný splniť akúkoľvek zadanú úlohu.
- **Etický** – schopnosť objektívneho a nestranného hodnotenia na základe dosahovaných cieľov bez osobnostných vplyvov. Dodržiavanie a vyžadovanie dodržiavania mravných požiadaviek stanovených etickým kódexom profesionálneho vojaka ako sú *vernosť Slovenskej republiky, čestnosť, statočnosť, disciplinovanosť, hrdosť na príslušnosť k ozbrojeným silám, tímová zodpovednosť a obetavosť*.

3. 3 Chyby pri hodnotení

Pri hodnotení profesionálnych vojakov sa vyskytujú problémy, ktoré pochádzajú z osobného vzťahu medzi hodnotiteľom a hodnoteným. Preto hodnotenie nemôže byť nikdy absolútne objektívne. Subjektivita služobného hodnotenia je

POZNÁMKY

daná vzájomným pôsobením veliteľa – hodnotiteľa a hodnoteného podriadeného profesionálneho vojaka. Pri hodnotení sa situácia komplikuje vzťahovými otázkami. Hodnotený profesionálny vojak má možnosť ovplyvniť služobné hodnotenie počas hodnotiaceho pohovoru. V prípade, že hodnotený naďalej nesúhlasí s niektorou skutočnosťou v služobnom hodnotení, má možnosť podať odvolanie.

Pri hodnotení pracovníkov sa možno stretnúť v zásade s dvomi druhmi chýb:

- **motivované chyby** – chyby spôsobené nedostatočnou motiváciou hodnotiteľa pri hodnotení,
- **štandardné chyby** – chyby spôsobené nedostatočnou kvalifikáciou na vykonávanie hodnotenia.

Motivované chyby vyplývajú z nedostatočnej alebo celkom chýbajúcej motivácie hodnotiteľa. Typické chyby tohto druhu sú nasledovné:

- **Efekt zhovievavosti (efekt dobroty)** – hodnotiteľ, v snahe neurobiť si nepriateľov, všetkých hodnotí dobre a to aj vtedy, keď pracovník dosahuje podpriemerné výsledky. Táto chyba sa významne prejavuje počas konkurenčných výberov.
- **Chyba centrálnej tendencie** – cieľavedomé vyhýbanie sa extrémnym hodnotám. Hodnotiteľ využíva len stredné hodnoty. Príčinou býva pohodlnosť, niekedy bojzlivosť. Táto chyba môže spôsobiť veľké škody v motivácii.
- **Prispôbenie sa k výške platu** – táto zdanlivo nelogická a nepochopiteľná chyba sa prejavuje ako vedomé skreslenie hodnotenia pracovníka podľa jeho platu. Napríklad v situácii, keď niekto v určitom období pracuje horšie, ale má vyšší plat. Namiesto toho, aby vedúci pracovník objektívne posúdil skutočné výsledky, rozhodne sa pracovníka hodnotiť ako veľmi dobrého. V ozbrojených silách, v niektorých prípadoch, riadiaci pracovníci dávajú viac bodov podriadeným s vyššou vojenskou hodnosťou bez ohľadu na skutočné výsledky práce.
- **Chyba kontrastu** – ak sa hodnotiteľ považuje v určitom kritériu za výnimočne dobrého, potom má tendenciu všetkých ostatných hodnotiť „veľmi prísne“. V tomto prípade cieľavedome používa negatívne úsudky a nízky počet bodov. Seba berie ako mierku. V ozbrojených silách boli prípady, keď riadiaci pracovník udeľuje svojim podriadeným zásadne menej bodov ako on sám získal od svojho nadriadeného.

Štandardné chyby majú pôvod v psychických štruktúrach osobnosti hodnotiteľa. Fungujú podvedome, takže hodnotiteľ si ich bez špeciálnej prípravy spravidla neuvedomuje. Jedná sa o nasledovné chyby:

- **Haló efekt** – jedna z najčastejších chýb, vyskytujúcich sa v hodnotení dru-

hých ľudí. Prejavuje sa ako tendencia posudzovať vlastnosti a správanie druhých ľudí podľa celkového dojmu (často prvého dojmu). Napríklad dobrý dojem z výrečnosti a spoločenskej „uhladenosti“ človeka môže celkom zatieniť jeho negatívne črty, ako napr. lenivosť alebo nedôslednosť.

- **Vplyv nedávnej udalosti** – dochádza k nemu vtedy, keď je hodnotiteľ ovplyvnený nejakou nedávnou udalosťou, ktorú si dobre pamätá. Pod jej vplyvom „nevidí“ pracovníka komplexne. Jedna nedávno veľmi dobre zvládnutá práca môže prekryť niekoľko nekvalitných výsledkov a naopak. Ba čo viac, podriadení sa naučia túto skutočnosť zneužívať, takže v čase, keď sa blíži hodnotiace obdobie začnú pracovať oveľa usilovnejšie a všelijako sa snažia na seba upozorniť.
- **Chyba predsudku** – táto chyba má pôvod v rôznych chybných, spoločensky zakorenených názoroch. Každý človek si na základe vlastných skúseností aj vplyvom mienky iných vytvára určité „šablóny“. Na ich základe potom automaticky robí hodnotiace súdy.

3.4 Hodnotiaci pohovor

Ak má hodnotenie splniť svoje motivačné poslanie, musí byť hodnotenému nejakým spôsobom oznámené. Je to možné urobiť dvoma spôsobmi. Hodnotenie sa môže s hodnoteným osobne prerokovať alebo sa môže hodnotenému administratívne oznámiť. Hodnotiaci pohovor má silný motivačný účinok. Pri vykonávaní hodnotiaceho pohovoru je pre hodnotiteľa dôležité mať komunikačné zručnosti.

Viesť hodnotiaci pohovor predpokladá, že vieme počúvať, pozorovať, klásť otázky, povzbudzovať, brániť sa, argumentovať i presvedčať. Každý hodnotiaci pohovor má svoju dynamiku a jedinečnosť. Avšak všeobecná požiadavka na štandardnosť celého hodnotiaceho procesu si vyžaduje, aby aj priebeh a obsah pohovoru mali štandardný charakter. To sa spravidla zabezpečuje tým, že sa určí relatívne pevná štruktúra – štruktúrovaný rozhovor.

Tabuľka 1: Štruktúra hodnotiaceho pohovoru

P. č.	Etapa	Obsah
1.	Pozitívny úvod	Pochváliť nejakú vlastnosť hodnoteného, vyjadriť radosť zo stretnutia, optimistický pohľad do budúcnosti.
2.	Vysvetliť cieľ stretnutia	Zmyslom stretnutia je spoločne hľadať cesty zlepšovania, ukázať význam práce pre celok.
3.	Požiadat' vlastné seba-zhodnotenie	Čo z toho, čo vykonal, považuje za dôležité? Ako je spokojný s dosiahnutým výsledkom.
4.	Poskytnúť zhodnotenie – oceniť úspechy	Ak hodnotený urobil niečo dobre, treba ho pochváliť.
5.	Poskytnúť hodnotenie – poukázať na neúspechy	Ak sa nedostatky vyskytnú, vašou povinnosťou je na ne upozorniť. Kritizuje sa vecne práca, nie osoba. Vyjadrite sa, ako si predstavujete nápravu.

POZNÁMKY

6.	Zistiť názor	Kto sa pýta, ten vedie. Spýtajte sa na názor.
7.	Ciele do budúcnosti	Začnite otázkou, čo si hodnotený myslí, že treba urobiť na jeho mieste. Majte na pamäti, že každému je jeho nápad milší, ako príkaz šéfa. Potvrďte alebo korigujte nápady hodnoteného.
8.	Uzavrieť dohodu o cieľoch	Zapíšte ciele do formulára a nechajte si ich odsúhlasiť. Pri nesúhlase máte právo na nich trvať.
9.	Zhrnutie a opatrenia	Dvomi – troma vetami zopakujte závery a rozhodnite o opatreniach. Poučte hodnoteného o jeho práve podať písomné odvolanie.

Najčastejšou chybou hodnotiteľov je podcenenie prípravy na hodnotiaci pohovor. Preto pri príprave je potrebné sa pridržať nasledovných pravidiel:

- na rozhovor s jedným človekom mať aspoň 30 nerušených minút,
- zabezpečiť vhodnú miestnosť a jej usporiadanie, odporúča sa bočné pohodlné sedenie tak, aby stôl nevytváral bariéru,
- zhromaždiť si písomné podklady – posledné hodnotenie, príslušné predpisy, zošit riadenia, vyhodnotenie úloh, atď.,
- osobitne si vyznačiť príkladne splnené úlohy, za ktoré možno pochváliť,
- overiť si nesplnené úlohy alebo také úlohy, ktoré boli vykonané v nedostatočnej kvalite, nič nie je demotivujúcejšie, ako nespravodlivé pripísanie nedostatkov.

4 SLUŽOBNÉ HODNOTENIE V OZBROJENÝCH SILÁCH

V ozbrojených silách sa vykonáva služobné hodnotenie podľa § 41 až 48 zákona č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Služobné hodnotenie je základným podkladom pre rozhodovanie vedúceho služobného úradu a veliteľa vo veciach služobného pomeru profesionálneho vojaka v dočasnej štátnej službe, na plánovanie jeho postupu v služobnej kariére v príslušnom hodnostnom zbore a jeho kariérneho rozvoja. Služobné hodnotenie v ozbrojených silách je periodické (vykonáva sa pravidelne každý rok vždy do 15. februára) a formálne, to znamená, že štruktúra služobného hodnotenia je univerzálna a presne stanovená služobným predpisom hlavného služobného úradu pre štátnu službu profesionálnych vojakov č. 1 z 8. januára 2009, ktorým sa ustanovujú podrobnejšie podmienky o častiach služobného hodnotenia (ďalej len „služobný predpis č.1/2009“). Služobné hodnotenie je bodové, je v ňom možné udeliť až 100 bodov.

4. 1 Druhy služobných hodnotení

Na hodnotenie profesionálneho vojaka je možné spracovať niekoľko druhov služobného hodnotenia, v závislosti od konkrétnej situácie a príslušného ustanovenia zákona:

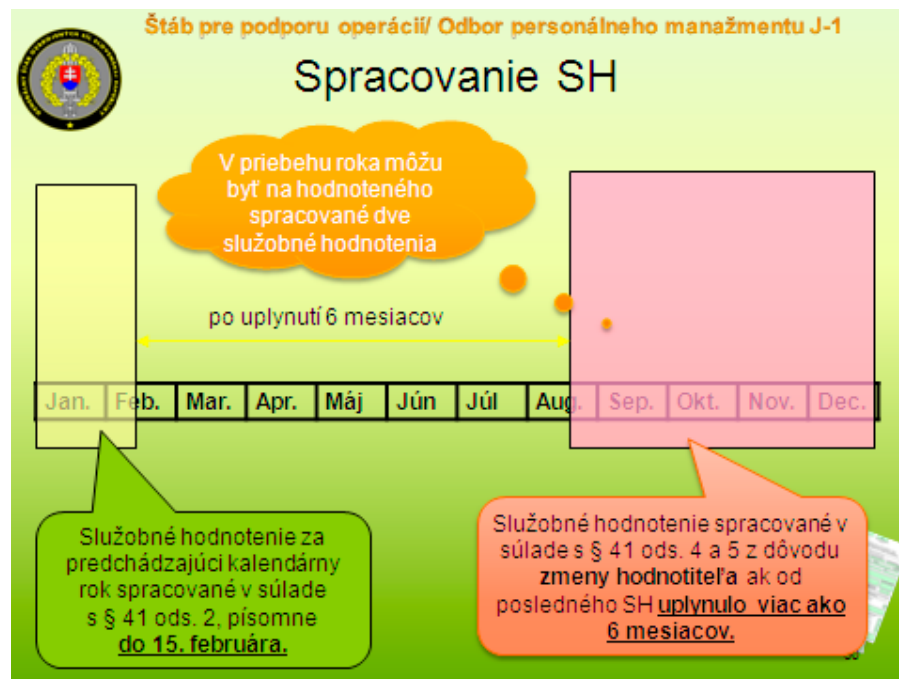
- Služobné hodnotenie – spracúva sa za predchádzajúci kalendárny rok vždy do 15. februára. V prípade, že dôjde ku zmene hodnotiteľa (premiestnenie hodnoteného do podriadenosti iného hodnotiteľa alebo zmena veliteľa a pod.), spracuje sa služobné hodnotenie v tom prípade, ak od spracovania posledného služobného hodnotenia uplynulo viac ako šesť mesiacov.
- Priebežné hodnotenie – je podkladom na spracovanie služobného hodnotenia profesionálneho vojaka. Obsahuje najmä vyhodnotenie plnenia služobných povinností a čiastkových úloh plnených profesionálnym vojakom v období medzi dvoma služobnými hodnoteniami. Forma priebežného hodnotenia nie je stanovená.
- Hodnotenie prípravnej štátnej služby – vykonáva sa pri skončení prípravnej štátnej služby a obsahuje vyhodnotenie výsledkov dosiahnutých profesionálnym vojakom počas prípravnej služby. Forma hodnotenia prípravnej štátnej služby nie je stanovená.

4. 2 Kedy sa spracúva služobné hodnotenie

Služobné hodnotenie za predchádzajúci kalendárny rok sa spracúva v období od 1. januára najneskôr do 15. februára. V jednom kalendárnom roku možno spracovať ešte jedno služobné hodnotenie v tom prípade, ak dôjde ku zmene hodnotiteľa (premiestnenie hodnoteného alebo hodnotiteľa na inú funkciu) z rôznych dôvodov a od spracovania posledného služobného hodnotenia uplynulo viac ako šesť mesiacov. Napr. veliteľ roty, ktorý je 1. septembra odvolaný z funkcie veliteľa roty a premiestnený na funkciu vedúceho staršieho dôstojníka na veliteľstve brigády, spracuje služobné hodnotenia na svojich podriadených, pretože od spracovania posledných služobných hodnotení uplynulo šesť mesiacov. Podobne veliteľ práporu spracuje služobné hodnotenie na veliteľa roty pred jeho odvolaním z funkcie. Veliteľ roty a jeho priami podriadení tak budú mať v jednom kalendárnom roku spracované dve služobné hodnotenia.

V prípadoch, keď od spracovania služobného hodnotenia ešte neuplynulo šesť mesiacov je možné spracovať priebežné hodnotenie. Toto priebežné hodnotenie je možné využiť aj v prípadoch splnenia dôležitých úloh alebo v prípadoch zanedbania plnenia úloh hodnoteným ako písomný podklad pre spracovanie služobného hodnotenia.

POZNÁMKY



Obrázok 2: Spracovanie služobného hodnotenia

Služobné hodnotenie spracúva veliteľ (hodnotiteľ), ktorý je priamy najbližší (bezprostredný) nadriadený hodnoteného profesionálneho vojaka. Počas neprítomnosti veliteľa v dobe od 1. januára do 15. februára môže spracovať služobné hodnotenie aj zástupca veliteľa, ktorému zastupovanie vyplýva priamo z funkcie, respektíve iný profesionálny vojak, ktorý zastupuje veliteľa na základe § 56 zákona č. 346/2005 Z. z., ale len v čase jeho neprítomnosti trvajúcej viac ako 30 dní. Ak nie je určený zástupca veliteľa, tak služobné hodnotenie spracúva ďalší najbližší priamy nadriadený hodnotiteľa.

4.3 Časti služobného hodnotenia

Časti služobného hodnotenia sú stanovené v § 41 ods. 6 až 10 zákona č. 346/2005 Z. z. a formálna úprava služobného hodnotenia je stanovená v prílohách č. 1 a 2 služobného predpisu č. 1/2009. Služobné hodnotenie obsahuje tieto časti:

- osobné údaje o profesionálnom vojakovi,
- vyhodnotenie splnenia navrhovaných opatrení v služobnej kariére profesionálneho vojaka, úloh a cieľov odborného a osobného rozvoja z predchádzajúceho služobného hodnotenia,
- hodnotenie služobných schopností, zručností a vlastností,
- hodnotenie služobných výsledkov – ak ide o služobné hodnotenie profesionálneho vojaka vykonávajúceho funkciu bez priamych podriadených,
- hodnotenie štýlu riadiacej práce – ak ide o služobné hodnotenie profesionálneho vojaka vykonávajúceho riadiacu alebo veliteľskú funkciu,

- hodnotenie odbornosti a pripravenosti na bojové nasadenie, bezúhonnosti, zdravotnej spôsobilosti, pohybovej výkonnosti a iných rozhodných skutočností súvisiacich s profesionálnym vojakom,
- záver.

5 PROCES SPRACOVANIA SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

5.1 Časti procesu spracovania služobného hodnotenia

Spracovanie služobného hodnotenia nie je len vyplnenie nejakého personálneho tlačiva, ale je to cieľavedomý proces s presne určenými pravidlami. Proces služobného hodnotenia má tri časti:

- **Prípravná časť** – v tejto fáze prebieha plánovanie spracúvania služobných hodnotení, odborná príprava spracovateľov služobných hodnotení a samostatná príprava spracovateľov služobných hodnotení.
- **Hodnotiaca časť** – v tejto fáze prebieha samotné spracovanie služobných hodnotení a vykonanie hodnotiacich pohovorov spojených s oboznamovaním hodnotených s ich služobnými hodnoteniami. So služobným hodnotením hodnotiteľ preukázateľne oboznámi profesionálneho vojaka najneskôr do siedmich dní odo dňa spracovania služobného hodnotenia. Nedodržanie tejto lehoty je častou chybou pri spracúvaní služobných hodnotení.
- **Vyhodnocovacia časť** – počas tejto fázy spracovatelia služobných hodnotení odovzdávajú platné služobné hodnotenia personálnym orgánom. Ďalej sa spracúva súhrnné hlásenie a služobné hodnotenia sa zasielajú na Personálny úrad OS SR k ďalšiemu vyhodnoteniu. Personálne orgány a personálny úrad vyhodnocujú zo služobných hodnotení dôležité informácie pre ďalšie procesy manažmentu vojenského personálu (odchodovosť, vzdelávanie, konkurenčný výber, atď.).

V prípravnej časti prebieha organizovaná príprava hodnotiteľov na všetkých stupňoch velenia a riadenia. Velitelia študujú príslušné normatívne akty, predchádzajúce služobné hodnotenia a zhromažďujú a analyzujú všetky dostupné informácie na hodnotenie vlastných podriadených. Nevyhnutným predpokladom kvalitného hodnotenia je vykonávanie priebežného hodnotenia vlastných podriadených počas celého roka.

Hodnotiaca časť má dve etapy. V prvej hodnotiteľ spracuje na podriadených služobné hodnotenie. V druhej etape hodnotiteľ do siedmich dní od spracovania služobného hodnotenia preukázateľne oboznámi podriadených profesionálnych vojakov prostredníctvom hodnotiaceho pohovoru.

Podobne aj vyhodnocovacia časť má dve etapy. V tej prvej hodnotiteľ odovzdá poverenému príslušníkovi personálneho manažmentu elektronické a vytlačené plat-

POZNÁMKY

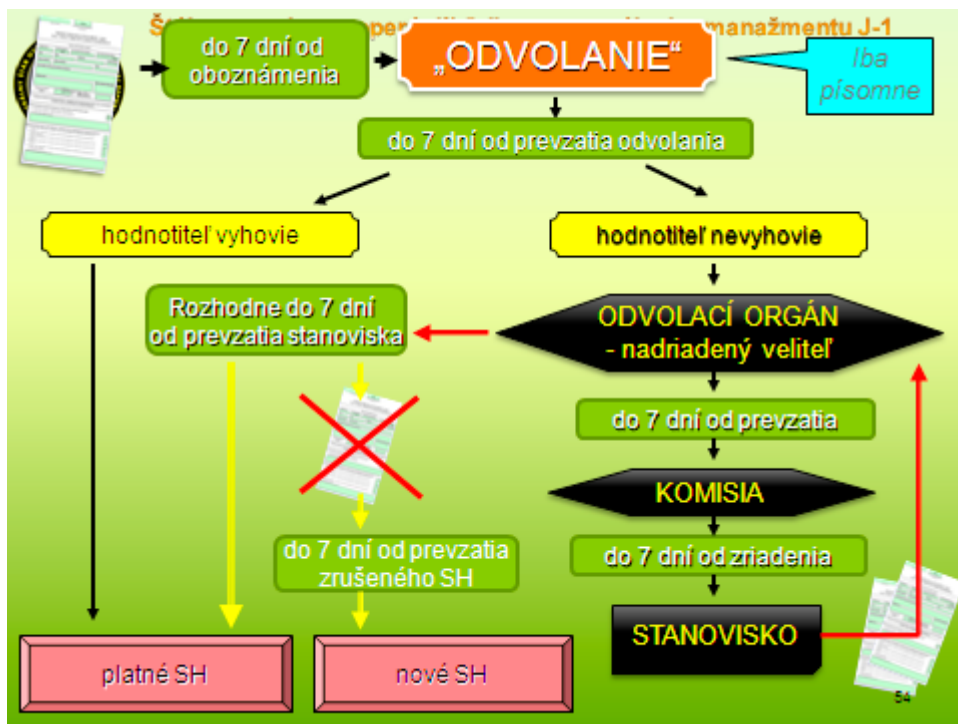
né služobné hodnotenia. V druhej etape poverený príslušník personálneho manažmentu spracuje súhrnné hlásenie o výsledkoch služobných hodnotení a predkladá ho veliteľovi na schválenie. Následne sa hlásenie do 15. marca zasiela na Personálny úrad OS SR. Súhrnné hlásenie je podkladom veliteľa na aktualizáciu personálneho zámeru na obsadenie pozícií v jednotke.

5.2 Odvolanie sa proti služobnému hodnoteniu

Služobné hodnotenie je proces, ktorého sa zúčastňujú dva subjekty – hodnotiteľ a hodnotený. Hodnotiaci proces je preto ovplyvnený aj subjektívnymi okolnosťami, ktoré nie je možné spoľahlivo vylúčiť. Spravodlivé a objektívne hodnotenie je vecou cti a profesionality samotného veliteľa. Povinnosť veliteľa hodnotiť výkon štátnej služby, ako aj vykonávať štátnu službu nestranne je daná § 8 zákona č. 346/2005 Z. z.

Hodnotený profesionálny vojak nie je povinný automaticky prijať služobné hodnotenie a má dve možnosti obrany. Prvou možnosťou je argumentácia počas hodnotiaceho pohovoru. Druhou možnosťou je podanie písomného odvolania proti služobnému hodnoteniu. Odvolaniu môže hodnotiteľ vyhovieť sám alebo ho môže postúpiť odvolaciemu orgánu na rozhodnutie.

Odvolanie proti služobnému hodnoteniu sa podáva písomne hodnotiteľovi, a to do siedmich dní odo dňa oboznámenia sa so služobným hodnotením. Prvým dňom lehoty je nasledujúci kalendárny deň po dni oboznámenia sa so služobným hodnotením a lehota trvá sedem po sebe nasledujúcich kalendárnych dní bez ohľadu na dni pracovného voľna alebo štátne sviatky.



Obrázok 3: Odvolanie proti služobnému hodnoteniu

Podanie odvolania má odkladný účinok. Hodnotiteľ môže odvolaniu vyhovieť sám. Ak odvolaniu do siedmych dní odo dňa prevzatia odvolania v celom rozsahu nevyhovie, predloží odvolanie spolu so služobným hodnotením a písomným odôvodnením svojho stanoviska k odvolaniu na prerokovanie odvolaciemu orgánu.

Profesionálny vojak je oprávnený robiť zo svojho služobného hodnotenia výpisky, poznámky alebo si vyžiadať jeho kópiu na vlastné náklady.

Odvolacím orgánom je nadriadený veliteľ hodnotiteľa. Odvolací orgán do siedmych dní odo dňa prevzatia odvolania zriadi komisiu na prerokovanie odvolania proti služobnému hodnoteniu a súčasne jej predloží na rokovanie odvolanie spolu s napadnutým služobným hodnotením.

Komisia je poradným orgánom odvolacieho orgánu. Členmi komisie sú najmenej traja profesionálni vojaci v dočasnej štátnej službe v rovnakej alebo vyššej hodnosti, než akú dosiahol profesionálny vojak, ktorý podal odvolanie. Komisia prerokuje napadnuté služobné hodnotenie do siedmych dní odo dňa jej zriadenia a predloží svoje stanovisko odvolaciemu orgánu.

O odvolaní profesionálneho vojaka proti služobnému hodnoteniu rozhodne odvolací orgán do siedmych dní odo dňa prevzatia stanoviska komisie. Ak nie sú dôvody na zmenu alebo zrušenie služobného hodnotenia, odvolací orgán odvolanie zamietne a služobné hodnotenie potvrdí. Ak služobné hodnotenie zruší, vráti ho hodnotiteľovi na nové spracovanie; hodnotiteľ je rozhodnutím odvolacieho orgánu viazaný.

Hodnotiteľ do siedmych dní odo dňa prevzatia zrušeného služobného hodnotenia spracuje nové služobné hodnotenie. Na základe výsledkov odvolacieho konania hodnotiteľ bez zbytočného odkladu oboznámi profesionálneho vojaka so zmeneným, potvrdeným alebo novým služobným hodnotením. Proti rozhodnutiu o odvolaní sa nemožno odvolať.

V prípade, že bolo spracované nové služobné hodnotenie, profesionálny vojak môže proti novému služobnému hodnoteniu podať odvolanie.

Služobné hodnotenie je platné, ak bol profesionálny vojak s ním oboznámený a ak proti nemu už nemožno podať odvolanie. V prípade, že profesionálny vojak súhlasí so služobným hodnotením a vyjadrí vôľu vzdať sa práva na odvolanie, služobné hodnotenie bude platné až bezprostredne po uplynutí lehoty na odvolanie. Služobné hodnotenie je neplatné, ak neboli hodnotiteľom a odvolacím orgánom dodržané lehoty na oboznámenie sa so služobným hodnotením a lehoty v odvolacom konaní. Platné služobné hodnotenie sa zakladá do osobného spisu.

POZNÁMKY

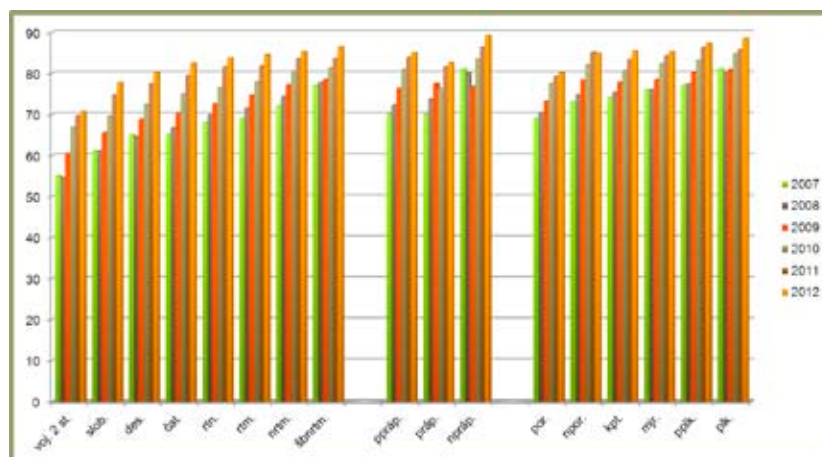
6 SÚČASNOSŤ A BUDÚCNOŠŤ SLUŽOBNÉHO HODNOTENIA

6.1 Súčasný stav spracúvania služobných hodnotení

V súčasnosti je situácia v oblasti služobných hodnotení taká, že služobné hodnotenia sa pravidelne spracúvajú a vyhodnocujú, ale služobné hodnotenie stále nemá ten význam, ktorý mu zo systému manažmentu vojenského personálu prislúcha. Najdôležitejším výsledkom služobného hodnotenia sa stal dosiahnutý počet bodov v závere služobného hodnotenia. Naopak hodnotenie iných rozhodujúcich skutočností súvisiacich s profesionálnym vojakom bolo najmä do roku 2009 veľmi podceňovanou časťou. Ako sa ukazuje počas zasadaní komisií na konkurenčný výber, táto časť služobného hodnotenia je mnohokrát nevyplnená a prázdna. Z toho vyplýva, že služobné hodnotenie bolo po bodovej stránke vykonané, ale po stránke ďalšieho opísania osobnosti hodnoteného v časti e) ostalo zanedbané. Toto je znakom formálnosti a povrchnosti zo strany hodnotiteľa, ale aj hodnoteného, ktorý to pri hodnotiacom pohovore nechá tak. Na základe výsledkov sociologického prieskumu o postojoch profesionálnych vojakov len 52% profesionálnych vojakov považuje služobné hodnotenie za významný dokument v ich služobnej kariére.

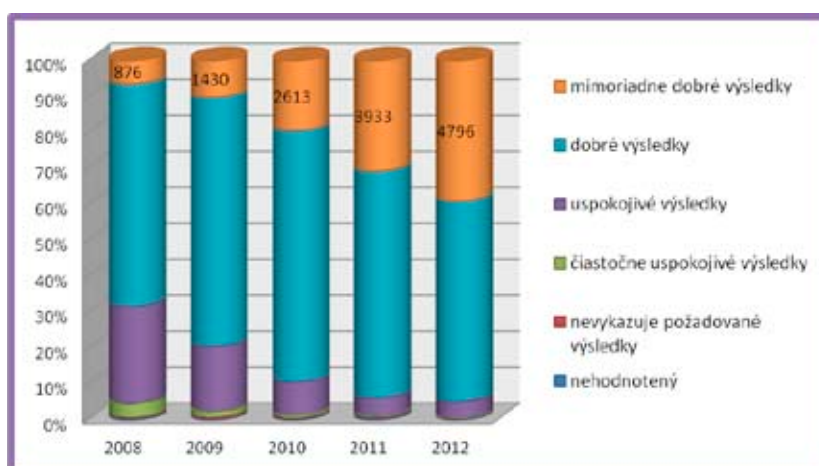
V roku 2009 sa v procese konkurenčného výberu zaviedla minimálna bodová hranica na povýšenie, 80 bodov. Súčasne od tohto roku dochádza k výraznému nárastu bodového hodnotenia a informačnej kvality služobných hodnotení u tých profesionálnych vojakov, ktorí boli zaradení do konkurenčného výberu. Náhle uvedenie si významu služobného hodnotenia v procese konkurenčného výberu spôsobilo nárast záujmu o kvalitu služobného hodnotenia. Z roka na rok rastie celkové priemerné bodové hodnotenie a zvyšuje sa informačná hodnota hodnotenia iných rozhodných skutočností súvisiacich s profesionálnym vojakom.

Výrazným negatívom v oblasti služobných hodnotení je fakt, že podľa sociologického prieskumu 23% profesionálnych vojakov uviedlo, že s nimi nebol vykonaný hodnotiaci pohovor, ale služobné hodnotenie len podpísali. Tento jav má negatívne dopady na ďalšiu kariéru hodnoteného a na plánovanie personálu.



Obrázok 4: Priemer bodov výsledkov služobných hodnotení po hodnotiach

Na základe vykonanej analýzy služobných hodnotení celkový priemer výsledkov služobných hodnotení vzrástol z hodnoty 70,76 bodov na hodnotu 83,49 bodov v roku 2012. Počet profesionálnych vojakov, ktorí dosiahli mimoriadne dobré výsledky stúpol z počtu 876 v roku 2007 na súčasných 4 796 profesionálnych vojakov, čo predstavuje 39% z celkového počtu profesionálnych vojakov. Počet profesionálnych vojakov, ktorí nevykazujú požadované výsledky a nie sú spôsobilí vykonávať štátnu službu klesol z počtu 93 v roku 2008 na súčasných 7 profesionálnych vojakov. Sú tieto výsledky odrazom zvýšenia kvality personálu alebo ide len o prispôbenie sa potrebám konkurenčného výberu?



Obrázok 5: Zvýšenie kvality personálu

Hodnotenie profesionálnych vojakov je výlučne v kompetencii veliteľa – hodnotiteľa. Je vecou jeho profesionálnej cti ako pristúpi k hodnoteniu profesionálneho vojaka. Veliteľ svojím hodnotením rozhoduje o tom, či bude povýšený naozaj kvalitný personál. Jeho podriadený – hodnotený má k dispozícii dve možnosti ovplyvniť služobné hodnotenie, a to počas hodnotiaceho pohovoru alebo má možnosť podať odvolanie.

6. 2 Nedostatky v služobnom hodnotení

Služobné hodnotenie je proces, v ktorom je zainteresovaný každý jeden profesionálny vojak. Ročne sa spracuje a vyhodnotí viac ako 12 tisíc služobných hodnotení. Z tohto počtu vyplývajú aj určité nedostatky, ktoré sa neustále priebežne vyhodnocujú.

Služobné hodnotenie má byť objektívne a spravodlivé, ale napriek tomu je ovplyvnené určitou mierou subjektivity. Je treba si uvedomiť, že ide o vzájomnú interakciu veliteľa – hodnotiteľa a jeho podriadeného – hodnoteného. Povaha a rozmanitosť vojenského povolania neumožňuje zaviesť 100% objektívne hodnotiace kritériá vyjadriteľné číselne. Subjektivita služobného hodnotenia vyplýva z toho, že hodnotiteľ si musí hodnotiace kritériá previesť na svoje podmienky a súčasne ich porovnať s výkonom služby hodnoteného. Toto vyžaduje od veliteľa dokonalú znalosť charakteru úloh plnených jednotkou, znalosť kvalifikačných predpokladov na

POZNÁMKY

výkon služby hodnotených a priebežné neustále hodnotenie podriadených. Hodnotený má možnosť opravných prostriedkov v rámci hodnotiaceho pohovoru a pri podaní odvolania.

Ďalším nedostatkom služobného hodnotenia je ľahostajný prístup veliteľa – hodnotiteľa k spracovaniu služobného hodnotenia. Táto ľahostajnosť alebo nechuť môže mať pôvod v nedostatočnom pochopení služobného hodnotenia alebo v negatívnej skúsenosti hodnotiteľa v súvislosti so služobným hodnotením. Podľa výsledkov sociologického prieskumu o postojoch profesionálnych vojakov OS SR k služobnému hodnoteniu, len 52% profesionálnych vojakov považuje služobné hodnotenie za významný dokument v služobnej kariére. Táto skutočnosť môže byť spôsobená motivovanými alebo nemotivovanými chybami hodnotiteľa pri hodnotení alebo vonkajšími faktormi, ako sú nedostupnosť odborného alebo jazykového vzdelávania najčastejšie z ekonomických dôvodov.

Motivuje Vás osobne služobné hodnotenie k tomu, aby ste sa usilovali byť stále lepším vojakom?



Obrázok 6: Motivácia služobného hodnotenia

Ak má služobné hodnotenie plniť svoje funkcie v personálnom manažmente, tak v prvom rade musí byť viditeľný dosah služobného hodnotenia. V súčasnosti sa výsledky služobných hodnotení reálne prejavujú len v konkurenčnom výbere. To znamená, že výsledky služobných hodnotení musia byť obrazom skutočne vykonanej práce a dosiahnutých výsledkov a musia sa odzrkadliť aj pri finančnom a morálnom oceňovaní alebo pri zaradovaní do programu udržiavania a vysielania do odborných a jazykových kurzov.

6.3 Návrh zmien

Ako bolo vyššie spomenuté, výsledky služobných hodnotení sa neustále sledujú a vyhodnocujú. V blízkej budúcnosti sa pripravujú zmeny v služobnom hodnotení v dvoch základných oblastiach. V príprave hodnotiteľov a v aktualizácii tlačiva služobného hodnotenia.

Veliteľ – hodnotiteľ má v systéme manažmentu vojenského personálu jedinečné postavenie. Je spracovateľom dôležitého dokumentu v služobnej kariére profesionálneho vojaka – služobného hodnotenia. Na základe výsledkov služobného

hodnotenia možno profesionálneho vojaka prepustiť zo štátnej služby a je možné aj významne ovplyvniť kariéru hodnoteného – usmerniť, motivovať, navrhnúť personálne opatrenia alebo úlohy a ciele odborného a osobného rozvoja. Z tohto dôvodu je potrebné vykonávať dôslednú prípravu hodnotiteľov v podriadenej jednotke a dbať na to, aby sa výsledky dosiahnuté jednotkou, stav plnenia úloh, vycvičenosť, atď. reálne odrazili vo výsledkoch služobných hodnotení. Na druhú stranu si hodnotení profesionálni vojaci musia byť vedomí dôležitosti služobného hodnotenia a možností opravných prostriedkov.

Čo sa týka tlačiva služobného hodnotenia, novo pripravované tlačivo nebude revolučnou zmenou, ale evolúciou, ktorá na základe overených a fungujúcich princípov a mechanizmov prinesie prepracované slovné vyjadrenie slovných hodnotení a prepracovanú časť hodnotenie iných rozhodujúcich skutočností súvisiacich s profesionálnym vojakom. Táto časť bude prispôbená potrebám komisií na konkurenčný výber a prinesie lepšie možnosti vyjadriť postoj hodnoteného k ďalšiemu pôsobeniu v OS SR.

7 ZÁVER

Služobné hodnotenie bude aj v budúcnosti „základným kameňom“ pre mnohé procesy manažmentu vojenského personálu. Pre budúcnosť je dôležité správne pochopenie významu služobného hodnotenia zo strany veliteľov ako nástroja riadiacej práce, ktorý má významný dosah na rozvoj ľudských zdrojov a zo strany hodnotených ako poznávací, motivačný nástroj, ktorým je možné ovplyvniť ďalšie pôsobenie v OS SR.

Súčasný stav ekonomiky Slovenskej republiky a dopady hospodárskej krízy kladú na Ozbrojené sily Slovenskej republiky požiadavku na vyššiu efektivitu využívania ľudských zdrojov v ozbrojených silách. Nepriaznivý vývoj osobitného účtu a klesajúca výška rozpočtu na personál ozbrojených síl znamená, že v budúcnosti bude potrebné využiť potenciál každého profesionálneho vojaka na 100%. Z týchto dôvodov si velitelia, ale aj podriadení profesionálni vojaci musia uvedomiť, že služobné hodnotenie je a bude významným nástrojom ako dostať správneho človeka na správne miesto v správnom čase tak, aby maximálne využil svoju odbornosť a nadobudnuté skúsenosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BURGER, I.: Plusy a mínusy hodnotenia zamestnancov. In: *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava : RAABE, 2008, článok B 4.10. ISBN 80-89182-09-7.

GLOS, M.: Hodnotenie pracovného výkonu. In: *Personálny manažment úspešnej firmy*, Bratislava : RAABE, 2008, článok B 4.1. ISBN 80-89182-09-7.

GLOS, M.: Metódy a techniky hodnotenia. In: *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava : RAABE, 2008, článok B 4.2. ISBN 80-89182-09-7.

POZNÁMKY

IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ČIŽMÁRIK, M.: *Hodnoty a hodnotové orientácie v zrkadle dejín : Prehľadová štúdia* [online]. 2007 [citované 2012-12-03]. Dostupné na internete: <<http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>>.

KLČOVANSKÁ, E.: *Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese* [online]. 2004 [citované 2012-12-03]. Dostupné na internete: <http://www.uski.sk/frm_2009/ran/2004/ran-2004-1-02.pdf>.

KOLDEOVÁ, L.: Hodnotový systém stredoškolskej mládeže v súčasnosti. In: *Pedagogická revue*, roč. 59, 207, č. 1, s. 52-66.

MEŇOVSKÝ, I.: Pravidelné školenie hodnotiteľov. In: *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava : RAABE, 2008, článok B 4.8. ISBN 80-89182-09-7.

Metodické pokyny k procesu prípravy, spracúvania a vyhodnocovania služobného hodnotenia profesionálnych vojakov. ŠbPeM-143/2009 z 26. januára 2009.

Služobný predpis hlavného služobného úradu pre štátnu službu profesionálnych vojakov č. 1/2009, ktorým sa ustanovujú podrobnejšie podmienky o častiach služobného hodnotenia v znení služobného predpisu č. 114/2010.

Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

ĎALŠIA ODPORÚČANÁ LITERATÚRA

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Praha : GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

BORSÍKOVÁ, B. – JELENČÍK, B. – RUSKO, I. – ŠVECOVÁ, S.: *Od manažéra k lídrovi*. Bratislava : RAABE, 2010. ISBN 978-80-89182-49-7.

MEŇOVSKÝ, I. – BORSÍKOVÁ, B. – JELENČÍK, B.: *Pokrízové trendy v personálnom manažmente*. Bratislava : RAABE, 2010. ISBN 978-8089182-44-2.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Sme profesionáli?
2. Význam služobného hodnotenia v kariére profesionálneho vojaka.
3. Ako vyplniť tlačivo služobného hodnotenia.
4. Význam hodnotiaceho pohovoru.
5. Možnosti opravy a podanie odvolania.

ZÁKON O ŠTÁTNEJ SLUŽBE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV A SOCIÁLNE ZABEZPEČENIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

plk. Ing. Ivan **SÁLAŠI**, kpt. Ing. Pavol **KOŠKOVSKÝ**, Mgr. Ľuboš **BERKY**

ÚVOD

Personálna politika je jedným z najdôležitejších atribútov prosperity a rozvoja každého organizačného celku. V Ozbroyených silách Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je táto skutočnosť o to významnejšia, že ozbrojené sily, profesionálni vojaci nesú priamu zodpovednosť za obranyschopnosť a územnú celistvosť štátu. Významná je i skutočnosť, že profesionálni vojaci musia obetovať časť svojich občianskych práv a slobôd a ako im to ukladá vojenská prísaha „nasadiť aj svoj život“ na obranu vlasti.

Všetky tieto skutočnosti kladú enormne veľké požiadavky na osobnostné kvality vojenských profesionálov a z hľadiska personálnej práce na kvalifikovaný výber a riadenie pracovnej kariéry – kariérny postup. Samozrejme, náročné požiadavky štátnej služby profesionálneho vojaka sú na druhej strane kompenzované adekvátnym sociálnym zabezpečením.

V apríli 2011 sa v Bratislave konala konferencia „Budúcnosť personálnej politiky v OS SR“. Závety konferencie jednoznačne poukázali na potrebu kvalitatívnej úpravy systému manažmentu personálu, ktorý by adekvátne a flexibilne reagoval na požiadavky súčasnej doby a ekonomické možnosti štátu. Prax ukázala, že je potrebné kariérny systém prepojiť so systémom sociálneho zabezpečenia tak, aby pre časť profesionálnych vojakov bola vojenská služba celoživotným povoláním, a pre týchto vojakov udržať motivačný systém ich sociálneho zabezpečenia. Oba tieto systémy sú navzájom úzko prepojené a ich vzájomná interakcia nám zaručí, že do ozbrojených síl budeme získavať a následne v nich udržiavať len kvalitný, vysoko profesionálny ľudský potenciál.

V súčasnej dobe je stále aktuálna téma zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov a zákona o sociálnom zabezpečení profesionálnych vojakov.

1 ZÁKON O ŠTÁTNEJ SLUŽBE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

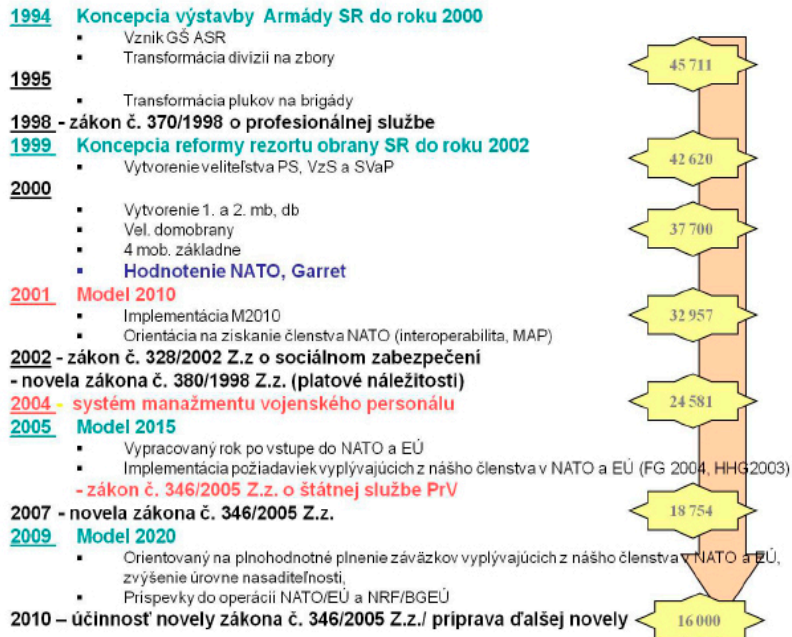
Medzi ciele personálnej politiky OS SR vo výcvikovom roku 2013, na základe Smernice o príprave ozbrojených síl Slovenskej republiky vo výcvikovom roku 2013, patrí aj realizácia legislatívnych a normotvorných opatrení súvisiacich so zmenou vojenského povolania z dočasného na celoživotné pre vysokokvalifikovaný a kľúčový personál a so stabilizáciou sociálneho zabezpečenia vojakov a zlepšovaním ich pracovných podmienok. V súvislosti s týmto cieľom je potrebné sa zamerať na dodržiavanie všeobecne platných legislatívnych noriem a interných normatívnych aktov pri personálnej práci s profesionálnymi vojakmi a zamestnancami OS SR s cieľom dosiahnuť plynulý prechod na legislatívu podľa nového zákona o štátnej služ-

POZNÁMKY

be profesionálnych vojakov. Špecialisti personálneho manažmentu musia venovať zvýšenú pozornosť príprave relevantných podkladov a tvorbe všeobecne platných legislatívnych noriem a interných normatívnych aktov v súvislosti s novým zákonom o štátnej službe profesionálnych vojakov.

Zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov prešiel za svoju existenciu viacerými vývojovými etapami, menila sa jeho filozofia, koncepcia ako aj základné myšlienky.

Historické medzníky



Obrázok 1: Historické medzníky vývoja štátnej služby profesionálnych vojakov

Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len "zákon") vymedzoval podmienky výkonu štátnej služby do roku 2012 a vlastne celá personálna politika bola daná týmto zákonom a vykonávacími predpismi. Na druhej strane aplikačná prax ukázala, že uvedený zákon má veľa problémových oblastí, ktoré si vyžadujú zásadnejšiu diskusiu, zmenu koncepcie, ale aj jednotlivých častí.

V roku 2012 sa prijali rozhodnutia v súvislosti s filozofiou novopripravovaného zákona, medzi ktoré patria:

- vojenské povolanie sa má pre vysokokvalifikovaný a kľúčový personál zmeňovať z dočasného na celoživotné,
- dĺžka vojenskej služby by mala závisieť od schopnosti každého vojaka učiť sa a odborne rásť,
- výkon vojenského povolania má byť dobrovoľný, vojak sa nemá nútiť k výkonu svojho povolania,

- sociálne zabezpečenie má kompenzovať dĺžku a náročnosť vojenskej služby,
- sociálne riziká vyplývajúce z prepustenia do zálohy by sa mali znížiť na minimum.

Medzi kľúčové otázky patrí aj otázka rozdelenia služby profesionálnych vojakov. Štátna služba profesionálnych vojakov sa predpokladá rozdeliť do troch skupín:

1. Prípravná štátna služba. Príprava na dočasnú štátnu službu sa bude rovnako ako v súčasnosti vykonávať vo výcvikovom zariadení alebo na vysokej škole.
2. Dočasná štátna služba. V tejto skupine budú tie kategórie vojakov, ktorí budú slúžiť iba obmedzenú dobu, minimálne 3 a maximálne 17 rokov.
3. Stála štátna služba. Budú sem patriť profesionálni vojaci, ktorým už charakter ich vojenskej práce a tým aj ich zastávaných funkcií bude umožňovať slúžiť viac ako 17 rokov, prevažne do veku 50 – 55 rokov, prípadne aj dlhšie.

Od tejto úpravy sa očakáva, že v časovom horizonte 5 až 6 rokov sa vplyvom častej obmeny personálu v dočasnej štátnej službe znížia výdavky na mzdové prostriedky (nižšie hodnotné platy zodpovedajúce kratšej dobe služby).

Do stálej štátnej služby, ktorá by zároveň znamenala vznik nároku na výsluhový dôchodok sa dostane menšie množstvo personálu, ktorý bude motivovaný slúžiť čo najdlhšie. Úmerne s predĺžením priemernej dĺžky služobného pomeru profesionálnych vojakov sa predĺži aj doba ich prispievania do osobitného účtu a na druhej strane sa úmerne skráti doba poberania výsluhového dôchodku.

Navrhovaný priebeh služby profesionálnych vojakov v zmysle zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov

Tabuľka 1: Navrhovaný priebeh služby mužstva a poddôstojníkov

	VP 10r.	VP 17r.	VP 20r.	nárok na dôchodok	Do
26. št.nrtm.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	
25. nrtm.			15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37		
24. rtm.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37			
23. rtn.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37			
22. cat.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37				
14. des.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37				
13. slob.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37				
12. voj.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37				
Výsluha	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37				
DOČASNÁ ŠTÁTNÁ SLUŽBA	0				
STÁLA ŠTÁTNÁ SLUŽBA		0			
VEK	18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58				

POZNÁMKY

Tabuľka 2: Navrhovaný priebeh služby dôstojníkov

	VP 10r.	VP 17r.	VP 22r.	nárok na dôchodok																														
63 gen.				neustanovuje sa																														
62 genpor.			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14																															
61 genmjr.			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14																															
60 br.gen.			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17																															
57 plk.			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17																															
56 pplk.			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21																															
55 mjr.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24																																
54 kpt.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24																																	
53 npor.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28																																	
52 por.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28																																	
Výsluha	5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36	37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62																															
DOČASNÁ ŠTÁTNA SLUŽBA	0																	0																
VEK	24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36	37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62																																

Ďalšie zásadné zmeny sa predpokladajú v otázkach konkurenčného výberu a kariérneho systému. V zmysle novely zákona sa navrhuje sprehľadnenie a zjednodušenie celého kariérneho systému ako pre ozbrojené sily, tak aj pre samotných profesionálnych vojakov. Pre každú vojenskú hodnosť bude presne stanovená doba, ktorú musí každý vojak v danej hodnosti odslužiť, aby mohol byť zaradený do konkurenčného výberu a povýšený. Po uplynutí tejto doby bude stanovená doba niekoľkých rokov, v ktorých sa každý rok bude posudzovať schopnosť vojaka zastávať vyššiu hodnosť a funkciu (doba povýšiteľnosti). Takto nastavený systém zabezpečí dostatočný počet vhodných kandidátov na povýšenie, ktorých využitie bude možné aj v prípade, že sa neplánovite uvoľní niektorá funkcia v rámci rezortu obrany.

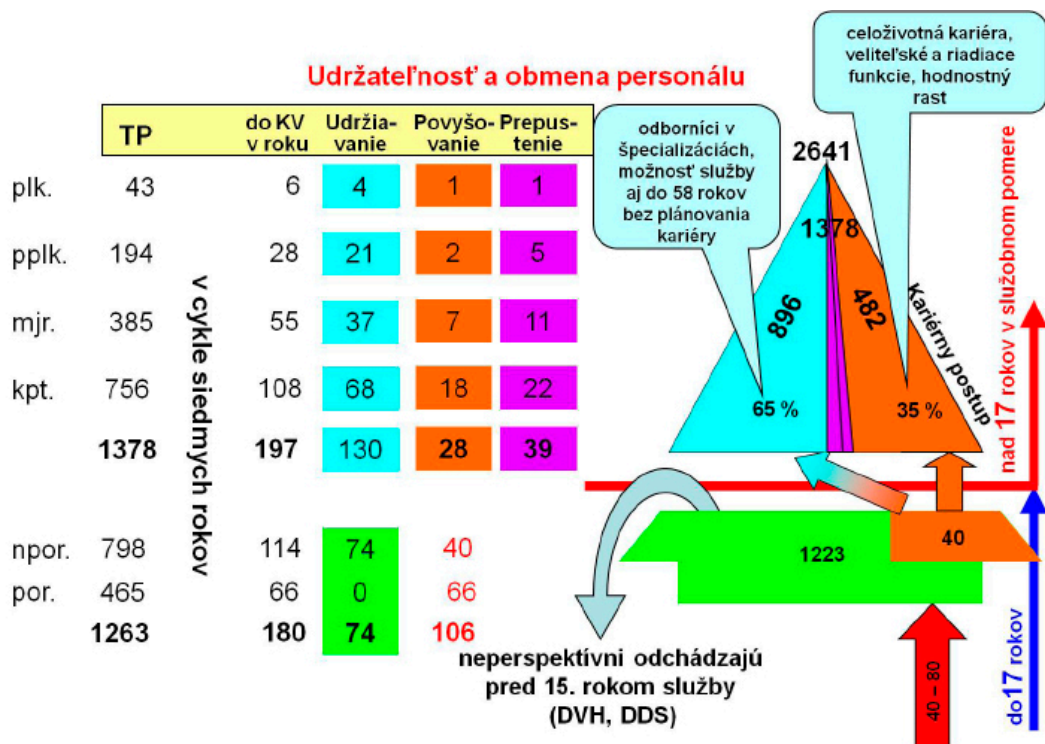
Tabuľka 3: Porovnanie systémov konkurenčných výberov

Súčasný systém

- komisia **dostane** smerné čísla na povýšenie po jednotlivých odbornostiach
- komisia stanoví **celkové poradie** PrV zaradených do konkurenčného výberu
- komisia v zápisnici **rozhodne**, ktorí PrV budú alebo nebudú určení na povýšenie
- nutnosť zaradenia do programu udržiavania PrV, ktorí boli určení na povýšenie a neboli povýšení
- v prípade potreby obsadenia funkcie, na ktorú nebol určený PrV na povýšenie, nemožnosť obsadenia funkcie až do vykonania ďalšieho KV

Navrhovaný systém

- komisia **nedostane** žiadne smerné čísla
- komisia stanoví **poradie** PrV zaradených do konkurenčného výberu **po jednotlivých odbornostiach**
- komisia **nerozhoduje o povýšení**, stanovuje **len poradie** – platné do vykonania nasledujúceho KV
- o povýšení rozhoduje vedúci služobného úradu na základe potrieb OS SR a dostupných zdrojov (smerných čísel)
- povyšovanie v priebehu celého roka, povyšujú sa PrV na základe poradia, poradie je záväzné, flexibilita v možnosti obsadzovania funkcií



Obrázok 2: Návrh zámeru udržateľnosti a obmeny personálu v OS SR

Hlavným cieľom stabilizácie personálu je vytvorenie adekvátnych podmienok pre zotrvanie kvalitného a dobre pripraveného personálu na funkciách v OS SR, zároveň s možnosťou ponechať kariérny rast na rozhodujúcich funkciách (veliteľ, náčelník štábu, zástupca veliteľa).

V systéme výberu vojenského personálu v nižších hodnostiach (vojak, slobodník, poručík) naďalej ponechať možnosť vykonávať kvalitný výber na výkon vyšších funkcií, avšak u týchto hodností nevzniká predpoklad výkonu funkcie profesionálneho vojaka ako celoživotného povolania. Vo vybraných špecializovaných odbornostiach, ktorým budú zodpovedať vybrané hodnosti (desiatnik) a vybrané dôstojnícke hodnosti (nadporučík) bude možné vykonávať štátnu službu bez plánovaného kariérneho rastu.

Navrhovaný zámer udržateľnosti a obmeny vojenského personálu vytvára predpoklady na možnosť vykonávať štátnu službu v jednom mieste výkonu a počíta s nižšou odchodovosťou. Návrh zákona predpokladá prekročenie hranice 17 rokov štátnej služby ako medzník pre vstup do stálej štátnej služby, teda vytvorenie podmienok pre výkon služby ako celoživotného povolania. Zároveň pripúšťa možnosť prechodu z výkonu veliteľských funkcií na špecializované – odborné funkcie a naopak, to znamená v plnej miere podporuje kariérny a odborný rast vojenského profesionála.

POZNÁMKY

Vzhľadom na navrhované zmeny je nevyhnutné pristúpiť aj k zmenám v stupnici hodnotných platov vo vzťahu k platovým stupňom. Keďže sa predpokladá služba časti profesionálnych vojakov až do veku 55 a viac rokov, je potrebné platové stupne kontinuálne predĺžiť na úroveň minimálne 36 rokov vojenskej služby. Už dnes je po 21 rokoch vojenskej služby na svojom súčasnom platovom strope cca 70 % majorov a podplukovníkov, viac ako 90 % plukovníkov a všetci generáli, pričom ozbrojené sily majú záujem na pokračovaní ich služby ešte ďalších 10 - 15 a aj viac rokov. Mnohí z týchto vojakov pritom už nebudú mať možnosť kariérne rásť a ich plat by sa až do konca kariéry zvyšoval pri nezmenenom stave len o prípadnú valorizáciu. Zvyšovanie platu v závislosti od počtu odpracovaných rokov je charakteristické pre všetky systémy odmeňovania uplatňované v SR.

Uvedené skutočnosti len naznačujú šírku a hĺbku problémov, ktoré musí nový zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov vyriešiť. Predpokladáme, že v dobe čítania tohto článku už bude nový zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov schválený a poskytne podrobné informácie o jednotlivých zmenách v štátnej službe profesionálneho vojaka.

2 SOCIÁLNE ZABEZPEČENIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Sociálna politika je nástroj, ktorým štát zabezpečuje občanom ich sociálne práva s cieľom zdokonaľiť spôsob života každého jednotlivca. Z tohto zorného uhla je sociálna politika zároveň nástrojom uskutočňovania sociálnej spravodlivosti a zahŕňa politiku sociálneho zabezpečenia, vrátane osobných sociálnych služieb a sociálnych aspektov rodinnej politiky, zdravotnej politiky, bytovej politiky, politiky zamestnanosti a vzdelávacej politiky. Sociálne politiky a stratégie sú tvorené na základe spoločnosťou všeobecne prijímaných zásad s cieľom zdokonaľiť spôsob a kvalitu života každého jednotlivca pri rešpektovaní jeho prospechu tak, že neobmedzuje práva ostatných. V nadväznosti na zámery štátnej sociálnej politiky usiluje koncepcia o presadenie tých zásad do armádneho prostredia, ktoré tvoria podstatu európskej a svetovej právnej a sociálnej kultúry.

Sociálna politika rezortu ministerstva obrany musí voči profesionálnym vojakom spĺňať dve úlohy:

1. Kompenzačnú – kde konkrétnymi opatreniami v rámci sociálneho zabezpečenia profesionálnym vojakom a ich rodinám kompenzuje odopierané ústavné občianske práva, fyzickú, zdravotnú a psychickú náročnosť vojenskej služby, dôsledky, ktoré má takáto služba na rodiny profesionálnych vojakov a zároveň zohľadní výnimočnosť vykonávania vojenskej práce, ktorej vykonávanie nie je možné neskôr uplatniť v civilnom povolání.
2. Motivačnú – ktorá má za úlohu motivovať fyzicky, zdravotne a psychicky vhodne disponovaných civilných občanov na vstup do OS SR a zároveň udržať takýchto ľudí v OS SR podľa potrieb obrany Slovenskej republiky.

Vykonávanie vojenskej činnosti profesionálnymi vojakmi má rovinu spoločenskú vo vzťahu k plneniu úloh obrany a ochrany územnej celistvosti a obrany štátnych záujmov a rovinu individuálnu vo vzťahu k samotným profesionálnym vojakom, ich osobnosti, k ich osobnému a rodinnému životu. Obidve tieto roviny výrazným spôsobom zasahujú každého, kto sa rozhodne stať vojakom. Menia jeho postavenie ako občana Slovenskej republiky tým, že mu berú časť jeho ústavných práv, vrátane ochrany jeho zdravia a života ako najvyššej osobnej hodnoty a menia ho aj ako človeka, menia jeho osobnosť, postoje, motiváciu a hodnoty, aby bol schopný splniť úlohy, ktoré mu ako príslušníkovi ozbrojených síl vyvstávajú. Osobitosť vojenskej služby, fyzické, psychické aj morálne nároky kladené na každého príslušníka OS SR sú určujúcimi limitmi pre život profesionálnych vojakov, ktorí sa musia zriecť mnohých osobných slobôd a musia svoj súkromný život prispôbiť požiadavkám vojenského povolania. Vojenská organizácia zámerne a cielavedome spôsobuje silnú závislosť každého profesionálneho vojaka na nej samotnej a tým preberá na seba aj zodpovednosť za udržiavanie a rozvoj životnej úrovne profesionálnych vojakov. Spoločnosť prostredníctvom poskytovania finančného ohodnotenia a potrebných sociálnych programov ovplyvňuje a do veľkej miery reguluje životnú úroveň profesionálneho vojaka počas celej jeho vojenskej kariéry a tejto zodpovednosti by sa nemala vzdávať ani po skončení vojenskej kariéry, najmä ak táto závislosť trvá dlhší čas.

Súčasnú prehodnocovanie sociálnej politiky vo vzťahu k profesionálnym vojakom a sprísňovanie podmienok poskytovania kompenzácií výkonu vojenského povolania súvisí nielen so zhoršovaním finančnej situácie rezortu obrany. Po plnej profesionalizácii OS SR nastalo prehodnocovanie systému sociálneho zabezpečenia najmä vo vzťahu k motivačným faktorom. OS SR deklarujú, že záujemcov o službu profesionálnych vojakov je dostatok. Až uplatnenie nových podmienok výkonu vojenskej služby a sociálneho zabezpečenia ukáže, či sa OS SR dokážu aj za takto nastavených podmienok uplatniť na trhu práce a získať nových profesionálnych vojakov s požadovanými zdravotnými a psychickými kvalitami a fyzickými dispozíciami.

2. 1 Dva najvyužívanejšie modely sociálnej politiky v ozbrojených silách

Sociálna politika v ozbrojených silách sa vo svete v zásade realizuje podľa dvoch modelov. Vyvinuli sa historicky a ich obsah a rozsah je determinovaný prevažujúcimi filozofickými zásadami, podľa ktorých sa spoločnosť riadi, ako aj objektívnymi ekonomickými možnosťami konkrétneho štátu.

Prvým modelom je „románsky“, či skôr „francúzsky“ model vyznačujúci sa tým, že štát prostredníctvom riadiaceho rezortného orgánu obrany a osobitných organizačných útvarov zabezpečuje najmä pre profesionálnych vojakov a ich rodinných príslušníkov nielen peňažné plnenia na zvyšovanie kvality života, ale priamo aj súbor sociálnych služieb pri uplatnení zvýhodňujúcich prvkov v porovnaní s nevojenským, civilným sektorom. Pre tento model je charakteristické, že ozbrojené sily

POZNÁMKY

si vytvárajú napríklad vlastné rekreačné a kúpeľné zariadenia a realizujú osobitné programy zahraničných rekreácií, ozdravných pobytov, prípadne aj sieť vlastných predškolských zariadení pre deti a zriaďujú tiež vlastný bytový a ubytovací fond. „Francúzsky“ model sociálnej politiky sa uplatňoval aj v OS SR nadväzujúc na predchádzajúce česko-slovenské systémové riešenie sociálnej politiky, ktoré začalo vznikáť začiatkom dvadsiatych rokov 20. storočia, krátko po vzniku Československej republiky, a v ktorom sa prejavil zreteľný vplyv francúzskych vojenských odborníkov pôsobiacich v tom čase na Ministerstve národnej obrany v Prahe. Kontinuita vývoja tohto modelu nebola prerušená ani v období rokov 1948 – 1989, aj keď v roku 1964 bolo dôchodkové zabezpečenie vojakov a policajtov (vtedy príslušníkov Zboru národnej bezpečnosti) začlenené do jednotného zákona o sociálnom zabezpečení (zákon č. 101/1964 Zb.), kde však zostalo upravené osobitnou časťou tohto zákona podľa osobitných pravidiel, takže vlastne išlo o „zákon v zákone“. „Francúzsky“ model sociálnej politiky v ozbrojených silách sa okrem Slovenska uplatňuje v Českej republike, Poľsku, Španielsku, Taliansku, Grécku, samozrejme vo Francúzsku, ale aj v ďalších krajinách.

Druhým modelom sociálnej politiky v ozbrojených silách je anglo-americký model, ktorý je charakterizovaný prevažujúcim poskytovaním peňažného plnenia vojakom na obstaranie si potrebnej sociálnej služby (napr. príplatok na dovolenku), pričom je na jednotlivcovi, či si takúto službu obstará alebo nie a od koho si ju obstará. Tento model sa uplatňuje vo Veľkej Británii, Spojených štátoch amerických, Nemecku, Holandsku, Dánsku a ďalších krajinách. Aj v jeho rámci však ozbrojené sily poskytujú niektoré služby priamo, napríklad zdravotnú starostlivosť alebo zabezpečenie bývania pre profesionálnych vojakov a ich rodín pri niektorých vojenských základniach.

Obidva stručne charakterizované modely sociálnej politiky v ozbrojených silách, uplatňované v rôznych modifikáciách či už v krajinách NATO alebo mimo aliancie, majú ale spoločné jedno – v rámci sociálnej politiky štátu sú autonómne a vecne, legislatívne aj organizačne v tej či onej miere oddelené od uplatňovaného všeobecného modelu sociálnej politiky. Sú modelmi sociálnej politiky voči špecifickej a profesijne jasne definovanej skupine obyvateľstva.

2. 2 Príčiny zmien v sociálnej politike rezortu

Po roku 2002 sa poslednýkrát výrazným spôsobom zmenila sociálna politika rezortu obrany. Reštrukturalizácia a výrazné znižovanie početného stavu OS SR, ktoré boli NR SR odsúhlasené prijatím budovania „Modelu OS SR 2010“ viedli automaticky k zvýšenému odchodu nielen starších profesionálnych vojakov do výsluhového dôchodku, ale aj k odchodu časti mladých a vo svojej podstate perspektívnych ľudí, pre ktorých však už armáda nebola schopná nájsť miesto. Práve kvôli týmto dlhodobým plánovaným zmenám v počtoch a zložení OS SR bola v roku 2002 skrátaná doba možnosti odchodu do výsluhového dôchodku z 20 na 15 rokov služby. Bolo to opatrenie, ktoré malo kompenzovať mnohým ešte perspektívnym profesionál-

nym vojakom skutočnosť, že armáda už pre nich nemá miesto. Vo veľkej časti krajín NATO sa vypláca výsluhový dôchodok po odslúžení 15 rokov v armáde. Veľká časť prepustených profesionálnych vojakov si nedokázala ani do 6 mesiacov od prepustenia nájsť v civile zamestnanie a bez výsluhového príspevku by sa mnohí ocitli v sociálnej núdzi. Záujem vojenských výsluhových dôchodcov o zamestnanie narážal na viaceré prekážky. Išlo o bývalých profesionálnych vojakov so špeciálnymi vojenskými kvalifikáciami, najmä mladších vo veku okolo 40 rokov a bývajúcich na vidieku v regiónoch východného Slovenska. Dnešnú situáciu na trhu práce je možné v niektorých regiónoch porovnávať so situáciou v rokoch 1997 – 2000, kedy bol veľký nedostatok pracovných miest. V tej dobe si až 37 % bývalých profesionálnych vojakov nevedelo nájsť zamestnanie.

Novodefinovaná sociálna politika rezortu obrany dostala nový rozmer po rozhodnutí o plnej profesionalizácii OS SR. Sociálne zabezpečenie sa stalo spolu s platom profesionálnych vojakov výrazným motivačným nástrojom na vstup do plne profesionálnych ozbrojených síl čo potvrdili aj výskumy medzi stredoškolskou mládežou.

Dôvody motivujúce študentov pre vstup do OS SR boli – lepšie sociálne a dôchodkové zabezpečenie po skončení aktívnej služby ako po civilnom zamestnaní, zaujímavá práca, možnosť pôsobiť v zahraničí, účasť na misiách, lepšie sociálne zabezpečenie počas výkonu povolania, než v civilnom zamestnaní, vysoká prestíž vojenskej profesie, stabilita zamestnania a iné.

Po všetkých uskutočnených zmenách, radikálnom prepúšťaní vyšších hodností profesionálnych vojakov a po uskutočnení politickej myšlienky – scivilniť čas funkcií, ktoré vykonávajú vojaci a ponúknuť tieto scivilnené miesta bývalým vojakom, aby sa zachovala odbornosť a znalosť vojenského prostredia – prichádza k tendenciám obrátiť všetky vykonané opatrenia od konca roku 2000 až doteraz v neprospech profesionálnej armády a v neprospech stabilizácie systému fungovania OS SR. Je smutné, že na snahy zaradiť profesionálnych vojakov do všeobecného systému sociálneho poistenia má vplyv najmä zmena civilného systému a nie zmeny týkajúce sa osobitného systému. Pod vplyvom spoločenských zmien v sociálnom a najmä dôchodkovom systéme, a najmä krízy a z nej vyplývajúceho nedostatku finančných prostriedkov, je rezort obrany kritizovaný za veľký počet výsluhových dôchodcov (aj mladých okolo 35 rokov), za veľký počet civilných zamestnancov (aj keď bol tlak na scivilňovanie mnohých funkcií vyžadujúcich si odborné vojenské znalosti) a aj za zamestnávanie bývalých vojakov, aj keď všade vo svete je považované využívanie skúsených a osvedčených ľudí na prácu prednosťou. Dokonca sa u nás objavujú už aj myšlienky o obštrukciách voči bývalým vojakom pracujúcim alebo uchádzajúcim sa o prácu v štátnych službách, aj keď práve pre tento štát nasadzovali svoje zdravie a svoj život. A v konečnom dôsledku sa v posledných rokoch ocitá v paľbe kritiky najviac osobitný systém sociálneho zabezpečenia vojakov, ktorý však má opodstatnenie všade vo svete.

POZNÁMKY

Súčasnú diskusiu o úprave osobitného systému sociálneho zabezpečenia sú sprevádzané rôznymi mýtmi na jeho štedrosť a neopodstatnenosť. Zavádzajúce sú napríklad tvrdenia, že po 15 rokoch služby, v cca. 35 rokoch veku, odchádzajú vojaci do dôchodku so 697 eurami. Ich dôchodok sa odvíja od platu – teda dosiahnutej hodnoty a funkcie, ktorú vykonával a od dĺžky trvania služby. Keďže štát ani rezort obrany nijako nepomáha prepusteným vojakom nájsť si zamestnanie, nie je morálne považovať výsluhový dôchodok za nezaslúžený nadštandard. Ide najmä o sociálnu dávku na ochranu pred prepadom na sociálne dno spoločnosti.

2. 3 Potreba zmien sociálneho zabezpečenia vojakov

Stratifikácia sociálnej politiky rezortu obrany vyjadruje v súčasnej dobe cieľnú snahu pomôcť počas práce v OS SR, respektíve po jej skončení, tým kategóriám, ktoré to potrebujú. Zároveň sa do tohto systému premieta aj miera zásluhovosti sociálneho systému, ktorý je jedným z motivačných faktorov samotnej služby v OS SR, ako aj miera procesu získavania nových príslušníkov a pracovníkov rezortu. V jej rozpracovaní je nevyhnutné zachytiť nasledujúce faktory vychádzajúce so špecifik vojenkej služby:

- zákonná dĺžka možnej služby v OS SR,
- úsek životnej dráhy, v ktorej sa profesionálny vojak nachádza,
- zdravotné riziká vojenskej služby,
- optimálna miera ponuky sociálneho zabezpečenia v závislosti od vzdelania a zastávaných pozícií v OS SR,
- programy sociálnej podpory a sociálnej pomoci pre vojenských vyslúžilcov,
- programy pre rodiny a pozostalých po profesionálnych vojakoch.

Hlavným neuralgickým bodom sociálnej starostlivosti o vojakov je pre časť spoločnosti práve dôchodkové zabezpečenie. Aj rezort obrany si v súčasnej dobe uvedomuje, že personálna politika musí vo vzťahu k profesionálnym vojakom reflektovať na finančné možnosti osobitného účtu vojenského úradu sociálneho zabezpečenia (ďalej len „VÚSZ“). OS SR nechcú do budúcnosti „vyrábať“ relatívne mladých výsluhových dôchodcov. Zároveň je však potrebné v záujme schopnosti plnenia kontinuálnych úloh obrany Slovenskej republiky, aby bola služba v armáde atraktívna pre mladých ľudí s potrebnými fyzickými, zdravotnými aj psychickými predpokladmi a zároveň, aby sa v primeranej miere postarala o profesionálnych vojakov, ktorí po splnení svojich záväzkov odchádzajú do zálohy.

Návrh riešení:**POZNÁMKY**

- upraviť koncepciu sociálnej politiky rezortu obrany tak, aby sa počty vojenských výsluhových dôchodcov ďalej významne nezvyšovali,
- dosiahnuť relatívnu stabilizáciu hodnotnej a vekovej štruktúry OS SR a tým aj ročných výdavkov v oblasti miezd,
- dopracovať tabuľky hodnotných plátov pre profesionálnych vojakov tak, aby ich výška platu rástla kontinuálne po rokoch až do dosiahnutia vekovej hranice,
- dosiahnuť priaznivejší stav v oblasti príjmov a výdavkov VÚSZ na osobitnom účte,
- nescivilňovať zbytočne vojenské funkcie, ktorých obsah práce si vyžaduje dlhoročné vojenské skúsenosti a môže ich plniť iba vojak.

3 ZÁVER

Novelizáciu zákona o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov je potrebné chápať ako zásadnú zmenu v oblasti personálneho manažmentu. Jej význam pre tak zložitý sociálny organizmus akým ozbrojené sily sú, spočíva podobne ako mnoho iných zmien v dlhodobej perspektíve prejavovania pozitívnych účinkov. Na zmenu v sociálnom systéme vojakov bude navyše nadväzovať aj zmena v priebehu štátnej služby vojakov a to vydaním nového zákona, ktorý sa v súčasnej dobe pripravuje. Musíme si všetci uvedomiť, že zároveň ide o zmeny vynútené nie politickými názormi, ale súčasným vývojom v bezpečnostnej situácii v regióne, v spoločnosti aj vo vnútri samotných rezortov. Odborníci z rezortu obrany, ale aj ostatných rezortov ozbrojených zložiek, pritom zmeny v oblasti sociálneho zabezpečenia pripravovali už dlhšiu dobu.

Od zmien, ktoré so sebou prináša novelizácia zákona o sociálnom zabezpečení sa očakáva, že predovšetkým z dlhodobého hľadiska prispejú k zlepšeniu situácie v hospodárení rezortu obrany a zefektívneniu personálnej a sociálnej politiky OS SR. Zmeny zavedených pravidiel a najmä obmedzenie kompenzácií vojenskej služby sú prijímané u aktívnych vojakov, ako aj u vojenských výsluhových dôchodcov, samozrejme s nevôľou. Zodpovednosť za udržanie vojenských spôsobilostí a za plnenie úloh vyplývajúcich z našich zákonov a medzinárodných zmlúv však so sebou prináša nevyhnutnosť hľadať nové riešenia a prispôbovať novým podmienkam aj „nemenné sociálne istoty“.

Jedným z najdôležitejších krokov je posunutie hranice vzniku nároku na výsluhový dôchodok – na 25 rokov služby. Toto opatrenie zabezpečí, aby okrem iných ani rezort obrany neprodukoval relatívne mladých výsluhových dôchodcov, ktorých dĺžka poberania dôchodku je spravidla dlhšia než trvala samotná služba. Posunu-

POZNÁMKY

tie hranice na 25 rokov by malo zároveň zvýšiť nároky na samotných vojakov a ich vlastnú spoluzodpovednosť za svoju budúcnosť. Čím dlhšie budú chcieť v OS SR slúžiť, tým viac sa budú musieť snažiť zlepšovať, aby nakoniec dostali možnosť slúžiť viac ako 25 rokov. Záujmom nie je poškodiť tých profesionálnych vojakov, ktorí už súčasne stanovenú hranicu na vznik výsluhového dôchodku (t. j. 15 rokov) dosiahli. Zostáva im zachovaná. Vychádza sa v ústrety aj profesionálnym vojakom, ktorí majú odslúžených menej ako 15 rokov a viac ako 7 rokov a v ich prípade sa budú roky potrebné na vznik nároku na výsluhový dôchodok zvyšovať postupne.

Zmeny zasiahnu aj výsluhový príspevok so zachovaním princípu, že profesionálni vojaci, ktorým už vznikol nárok na výsluhový príspevok má zostať zachovaný v súčasnej podobe.

Na rozdiel od ministerstva vnútra, ktoré do zákona chcelo zaviesť vekovú hranicu 62 rokov, rezort obrany má záujem zotrvať pri vekovej hranici 55 rokov veku, ako základ pre službu v OS SR. Práve v tomto bode sa naplno premieta rozdielnosť medzi službou v Policajnom zbore SR a v OS SR. Pred profesionálnymi vojakmi sa pritom nezatvára možnosť slúžiť v prípade obojstrannej dohody aj za hranicu 55 rokov veku. Je však mnoho funkcií v OS SR, v ktorých fyzická, zdravotná a psychická opotrebovanosť vrcholí práve vo veku 55 rokov.

Plánované zníženie nemocenskej dávky počas práceneschopnosti na 90 % platu sa určite dotkne mnohých vojakov, ktorí ochoreli v súvislosti s výkonom vojenskej služby, či sa zranili síce v osobnom voľne, ale pri adrenalínových aktivitách vychádzajúcich priamo z podstaty vojenského povolania. Mnohí z týchto poctivých vojakov sa však zároveň potešia z toho, že nepoctiví kolegovia doteraz zneužívajúci sociálny systém v tom, že si svoje časté „maródky“ doslova plánovali alebo sa cez ne vyhýbali dôležitým služobným zamestnaniam, nebudú konečne poberať plný plat.

V záujme riešenia najpálčivejšieho problému, ktorým je deficit osobitného účtu však súhlasíme s opatreniami navrhnutými ministerstvom vnútra, akými sú zvýšenie odvodov vojakov z 5 % na 7 % a služobného úradu zo súčasných 17 % na 20 %. Zákon o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov upravuje veľmi zložitú problematiku a sám je preto náležite zložitou právnou normou.

Osobitný systém sociálneho zabezpečenia pre profesionálnych vojakov z mezinárodného i historického hľadiska ukázal svoju opodstatnenosť preto, že dokáže zohľadniť všetky aspekty vojenskej služby, výnimočnosť vykonávania vojenskej práce, motivačný potenciál pre časť mladých ľudí v spoločnosti a aj aspekt satisfakcie pre ľudí, ktorí na seba dobrovoľne prevzali záväzok služby vlasti za podmienok určených osobitnými zákonmi a normami. O existencii takéhoto osobitného systému samozrejme vždy rozhoduje spoločnosť reprezentovaná štátnou mocou. O jeho zmysluplnosti a zároveň schopnosti získať potrebný personál pre zabezpečenie obranyschopnosti Slovenskej republiky rozhodnú občania svojim záujmom stať sa profesionálnymi vojakmi aj v novonastavených podmienkach.

KVALITA ŽIVOTA. STAROSTLIVOSŤ O RODINY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV VYSLANÝCH DO OPERÁCIÍ MEDZINÁRODNÉHO KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU. ZRIADENIE CENTIER PRE PODPORU RODINY

mjr. PhDr. Pavel **CZIRÁK**, PhD.

ÚVOD

„Európa nastoľuje sen o kvalite života, namiesto starého amerického sna o individuálnom úspechu“, hovorí americký ekonóm Jeremy Rifkin a ďalej pokračuje: „Viete, to čomu hovorím Európsky sen, to je silná myšlienka. Mala by to byť budúca kapitola dejín. Po dlhú dobu bol príkladom a modelom americký sen. Je to veľmi jednoduchý model - keď budeš ťažko pracovať, dopracuješ sa k úspechu. Keď sa obetuješ, tvoje deti budú mať prospech z tvojej práce. Je to individuálny sen. Európania formulujú svoj sen trochu inak. Povedia vám väčšinou, že im ide o dobrú kvalitu života. Vedia ale, že tá sa dá dosiahnuť len spoločne. Namiesto toho starého amerického sna o individuálnom úspechu a kumulovaní statkov a o práve na majetok a o slobodnom trhu, Európa nastoľuje sen o kvalite života, o trvalo udržateľnom rozvoji, o rovnováhe medzi prácou a odpočinkom, o občianskych právach a o mieri. Ja si myslím, že tento nový sen, ten rodiaci sa európsky sen, so všetkými svojimi slabunami je prvým pokusom svojho druhu. Prvým v celej histórii. Vytvára globálne vedomie v globalizujúcom sa svete. Vo svete, ktorý už uznal vzájomnú závislosť jedných na druhých. Ten model má možno zatiaľ príliš veľa slabín na to, aby sa presadil. Ale Európania začali jeho realizáciu. Cez všetky nedostatky EÚ. Cez jej vnútorné rozpory, predsudky... Pre mňa, ako Američana je zaujímavé, že to, o čo sa v Európe pokúšate je cesta ku globálnemu chápaniu ľudskej existencie“¹.

Európa projekt, ktorý súvisí s kvalitou života sa rozvíja prostredníctvom stratégie „Európa 2020“, ktorú začiatkom marca 2010 predstavil predseda Európskej komisie José Manuel Barroso².

Európa 2020 je postavená na troch vzájomne prepojených prioritných oblastiach – inteligentnom raste, rozvoji hospodárstva založeného na znalostiach a inováciách, udržateľnom raste podporujúcom nízkoemisné konkurencieschopné hospodárstvo s efektívnou spotrebou zdrojov a inkluzívnym raste podporujúcom vysokú zamestnanosť, sociálnu a územnú súdržnosť.

Podľa Európskej komisie by mala Európska únia do roku 2020 splniť päť hlavných cieľov:

1. miera zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 – 64 rokov by mala dosiahnuť 75 percent,

1 Rozhovor so Z. Velíškom na ČT 24, 22.12.2005. Dostupné na internete: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/soudoba_sociologie_II_kvalita_zivota-svobodova.doc

2 Dostupné na internete: <http://www.euroinfo.gov.sk/strategia-„europa-2020“/>

POZNÁMKY

2. úroveň investícií do výskumu a vývoja by mala dosiahnuť 3 percentá hrubého domáceho produktu (ďalej len „HDP“) EÚ,
3. v oblasti klímy/energie by sa malo dosiahnuť obmedzenie emisií CO₂ o 20 percent a zvýšenie podielu obnoviteľných zdrojov energie na 20 percent a zároveň zníženie spotreby energie o 20 percent,
4. podiel ľudí, ktorí predčasne ukončia školskú dochádzku, by mal klesnúť pod 10 percent a minimálne 40 percent mladých ľudí by malo mať vysokoškolské vzdelanie,
5. v EÚ 2020 by malo byť chudobou ohrozených o 20 miliónov ľudí menej, než v roku 2010.

Európska komisia stanovila aj program pozostávajúci z hlavných iniciatív novej stratégie:

1. „Inovácia v únii,
2. mládež v pohybe,
3. digitálny program pre Európu,
4. Európa efektívne využívajúca zdroje,
5. priemyselná politika pre „zelený“ rast,
6. program pre nové zručnosti a nové pracovné miesta,
7. európska platforma na boj proti chudobe.“

Kvalita života je ústredným pojmom aj vo viacerých vládnych dokumentoch na Slovensku. Dokument „Kvalita života ako výsledok súdržnej spoločnosti“³ opisuje päť kľúčových oblastí sociálnej politiky, ktoré sú determinantmi kvality života občanov Slovenskej republiky:

1. starostlivosť o zdravie občanov v spoločnosti, ktorú musí opäť rozhodne prevziať revitalizované a stabilizované verejné zdravotníctvo,
2. rodinu, ako základnú bunku určujúcu kvalitu života a istoty občanov,
3. riešenie dlhodobej nezamestnanosti rozvinutými programami, ktoré vytvoria podmienky na zlepšenie prístupu k zamestnaniu znevýhodnených skupín na trhu práce,
4. posilnenie aktivačných schém pre mladých nezamestnaných, občanov s nižšou kvalifikáciou, vrátane osobného poradenstva, intenzívnej rekvalifikácie,

³ Dostupné na internete: <http://www.vlada.gov.sk/kvalita-zivota-ako-vysledok-sudrznej-spolocnosti/>

dotovanie zamestnaní a grantov pre začínajúcich živnostníkov,

5. zvýšenie kvality života staršej generácie ako komplexnej problematiky, ktorá posilní súdržnosť spoločnosti.

K doceneniu dôležitosti rodiny a jej vplyvu na kvalitu života sa vláda SR zaviazala prijať nasledujúce opatrenia v oblasti rodinnej politiky⁴:

- spracovať novú koncepciu štátnej rodinnej politiky Slovenskej republiky do roku 2020, ktorá vymedzí strategické ciele, princípy a opatrenia na jej realizáciu s cieľom revitalizácie rodinného života a výraznejšej obnovy jej sociálnej funkcie,
- prehodnotiť predpisy pracovného a rodinného práva tak, aby sa výraznejšie akceptovali potreby vyváženého vzťahu ekonomickej a sociálnej funkcie rodiny, povinnosti verejných inštitúcií, úlohy zamestnávateľov a postavenie občianskych združení,
- podporiť terénne opatrenia smerujúce k stabilizovaniu pomerov v sociálne odkázaných rodinách,
- podporiť ochranu maloletých tak, aby sa v čo najširšom meradle uplatňovala zásada, podľa ktorej má každé dieťa od narodenia vyrastať v prirodzenom rodinnom prostredí,
- vyhýbať sa umiestňovaniu detí do ústavnej starostlivosti ako najkrajnejšiemu riešeniu a preto podrobiť odbornej analýze procesné predpisy a predpisy rodinného práva v častiach týkajúcich sa umiestňovania detí do náhradnej rodinnej starostlivosti,
- vo všetkých legislatívnych návrhoch cieľavedomejšie presadzovať princípy rodovej rovnosti, posilniť jej inštitucionalizáciu a systematicky monitorovať jej vývoj.

1 RODINA AKO PILIER KVALITY ŽIVOTA

Kvalitou života sa zaoberá viacero vedných disciplín (medicína, psychológia, sociológia, ekonómia, ekológia,...). Je to odrazom komplexnosti tohto pojmu, keď sa rôzne vedné disciplíny snažia na túto oblasť pozeráť svojou optikou. V našich podmienkach sa najčastejšie stretávame s charakteristikou kvality života z pohľadu vplyvu zdravotných a ekonomických problémov.

V aplikačnej praxi z vojenského prostredia je známy, napríklad model kvality života, ktorý používajú Kanadské ozbrojené sily v práci s ľudskými zdrojmi (Strategic Plan for Quality of Life Improvements in the Canadian Forces). Opierajú sa o model

⁴ Dostupné na internete: <http://www.vlada.gov.sk/kvalita-zivota-ako-vysledok-sudrznej-spolocnosti/>

POZNÁMKY

kvality života, ktorý obsahuje päť základných domén a tie sú systematicky monitorované.



Obrázok 1: Model kvality života ozbrojených síl Kanady

(Zdroj: Review of Quality of Life Project Management. Chief Review Services, Canada 2004)

Na Slovensku sa problematikou kvality života profesionálnych vojakov na teoretickej a empirickej báze dlhodobo zaoberá doc. RSDr. Jozef Matis, CSc. (Akadémia ozbrojených síl Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši) a PhDr. Michaela Vyhňalová (Personálny úrad OS SR v Liptovskom Mikuláši). Matis charakterizuje kvalitu života ako tú stránku spôsobu života, ktorá súvisí s kvalitou, štandardom uspokojovania materiálnych a duchovných potrieb ľudí.

Peter Babinčák vo svojej štúdií (Babinčák, 2004) pri vymedzení pojmu kvality života postupoval úplne odlišným spôsobom. Snahou bolo vopred nepodsúvať, neobmedzovať a neurčovať obsah a štruktúru odpovedí skúmaných osôb. Tie mali za úlohu iba na list papiera formátu A5 napísať svoj názor na otázku „Čo považujete za šťastný život?“. Výsledné texty boli expertne posúdené a analyzované. Tento výskum ukázal, že šťastný život znamená mať rodinu, partnera, domov, priateľov, ktorí sú oporou, zdravé a šťastné deti. Nasleduje mať prácu, ktorá baví, uspokojuje, finančne zabezpečuje. Ďalšie v poradí je dostatočné finančné zabezpečenie, dobrá životná úroveň, dostatok voľného času pre seba, blízkych a priateľov. Pre šťastný život je dôležité zdravie (vrátane blízkych osôb). Šťastný život bol tiež skúmanými osobami vyjadrovaný ako nebyť sám, nemať bolesť, utrpenie, problémy, nebyť bezmocný, nezažiť katastrofu a pod. Celkovo možno zhrnúť, že väčšina osôb spájala a umiestňovala šťastný život do vzťahov. P. Babinčák v závere štúdie hodnotiacej výskum vyslovuje hypotézu, že spokojnosť v oblasti interpersonálnych vzťahov je vhodnejším indikátorom (spoľahlivejším meradlom) kvality života ako tradične chápané zdravie.

Pri analýze existujúcich definícií kvality života je zrejme, že rodina je jedným z ústredných pojmov a môžeme ju považovať za jeden z jej hlavných pilierov. Rodina je inštitúcia, ktorá má primárny vplyv na kvalitu života v priebehu celej životnej dráhy človeka.

2 RODINA AKO STABILIZAČNÝ PRVOK BOJOVEJ MORÁLKY

POZNÁMKY

„... nie množstvo personálu, nie sila prináša víťazstvo vo vojne, ale ktorákoľvek armáda ide do boja silná v duši, ich nepriatelia im nemôžu odolať.“

Xenophon (656 – 480 p. n. l.)⁵

V našom socio-kultúrnom prostredí sa môžeme stretnúť s dvoma interpretáciami pojmu morálka, tak ako ich definujú jazykovedci⁶:

1. chápanie ľudského správania z hľadiska rozlišovania dobra a zla; sústava zásad a noriem správania sa ľudí v spoločnosti, mravnosť, etika; v kresťanskom chápaní odbor teológie, ktorý sa zaoberá ľudskými činmi z hľadiska dosiahnutia večného cieľa,
2. disciplína, mravnosť, čestnosť, svedomitosť v dodržiavaní povinností a záväzkov, vysoká, nízka morálka, bojová, pracovná, obchodná morálka.

S pojмами *bojová morálka*, resp. s jej civilným ekvivalentom *pracovná morálka* sa môžeme stretnúť najčastejšie v odbore sociológia, ale najmä v psychológii a to hlavne v súvislosti s jej vplyvom na plnenie úloh a cieľov organizácie.

Podľa Alexandra H. Leightona „morálka je spôsobilosť skupiny ľudí opakovane a dôsledne sa vzchopiť za účelom dosiahnutia spoločného cieľa“⁷.

V ozbrojených silách bola morálka v priebehu vojny identifikovaná ako dôležitá a štúdie ukázali, že jednotky s vysokou úrovňou kohézie, bojovým duchom a morálkou boli výkonnejšie (Motowidlo & Borman, 1978; Solomon, Mikulinicer & Hobfill, 1986; Shamir, et al., 1998). Väčšina definícií morálky sa zmieňuje o satisfakcii, motivácii, veľkej energii a nadšení na individuálnej alebo skupinovej úrovni (Motowidlo & Borman, 1978). Morálka má sklon sa orientovať na budúcnosť a často sa vzťahuje ku skupine. Opisy morálky sa často zmieňujú o zmysle pre spoločný zámer alebo ciele (Locke, 1976), ktoré predpokladajú kohéziu a identifikáciu so skupinou (Shamir et al., 1998). Kohézia je veľakrát spojená s transformáciou vodcovstva a tímov (Avolio, 1996; Carless, Mann & Wearing, 1996) alebo vodcovstva vojenských jednotiek (Shamir et al., 1998)⁸.

Morálka vojaka je viera v citové spojivo, ktoré drží tím spolu a je funkciou kohézie a ducha jednotky (Manning, 1991). To je primárny aspekt bojovej motivácie (Wong, Kolditz, Millen, & Potter, 2003) a je faktorom jednak pripravenosti vojaka začať boj a jednak v jeho ochote znovu ísť na vojnu (Motowidlo & Borman, 1978; Schumm, Gade, & Bell, 2003). Morálka vojenského personálu je ohniskom výsku-

5 Final report of HFM-081, 2009, s. 39.

6 Dostupné na internete: <http://slovniky.juls.savba.sk/?w=mor%C3%A1lka&s=exact&c=Adfd&d=kssj4&d=psp&d=scs&d=sss&d=peciar&d=ma&d=hssjV&d=obce&d=priezviska&d=un&ie=utf-8&oe=utf-8>.

7 Alexander H. Leighton, *Human Relations in a Changing World: Observations on the Uses of the Social Sciences* (1949). Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Morale>.

8 Wilson-Evered, E., Hartel, C. E. J., Neale, M., 2001, s. 318.

POZNÁMKY

mu od čias 2. svetovej vojny a je považovaná za jeden z najdôležitejších atribútov potrebných na udržiavanie úspešnej armády cez individuálnu pripravenosť a oddanosť organizácii (Medalia, Miller, & Delbert, 1955; Schumm & Bell, 2000; Tucker, Sinclair, & Thomas, 2005)⁹.

Podľa Matouška a Růžičku (1965) je pre pracovnú morálku základom prežívanie ľudí v pracovnej skupine. Vyjadruje charakter vzťahov medzi jednotlivými členmi skupiny a súlad medzi zameraním skupiny a širšími spoločenskými cieľmi, na ktorých realizácii sa podieľajú. Podľa autorov základné dimenzie pracovnej morálky tvorí:

- a) miera vnútorného (subjektívneho) uspokojenia alebo neuspokojenia z práce,
- b) úroveň kladného alebo záporného hodnotenia členstva v pracovnej skupine,
- c) miera spokojnosti alebo nespokojnosti s hmotným a spoločenským hodnotením vykonávanej práce a s perspektívami odborného a spoločenského rastu,
- d) miera zhody perspektív pracovnej skupiny so širšími spoločenskými predstavami a cieľmi vyjadrenými najmä v spoločenských úlohách podniku (spokojnosť so závozom).

Pracovná skupina NATO HFM-081/RTG zameraná na ľudské zdroje a oblasť medicíny v rámci Organizácie pre výskum a technológie definuje bojovú morálku ako úroveň motivácie a entuziazmu vojakov k dosiahnutiu cieľov misie¹⁰. Vo svojej záverečnej správe uvádza, že výskumy bojovej morálky priniesli dve kľúčové zistenia¹¹:

- vysoká bojová morálka má pozitívny vzťah k výkonu,
- vysoká bojová morálka je spojená s nižším počtom nebojových strát v dôsledku stresu.

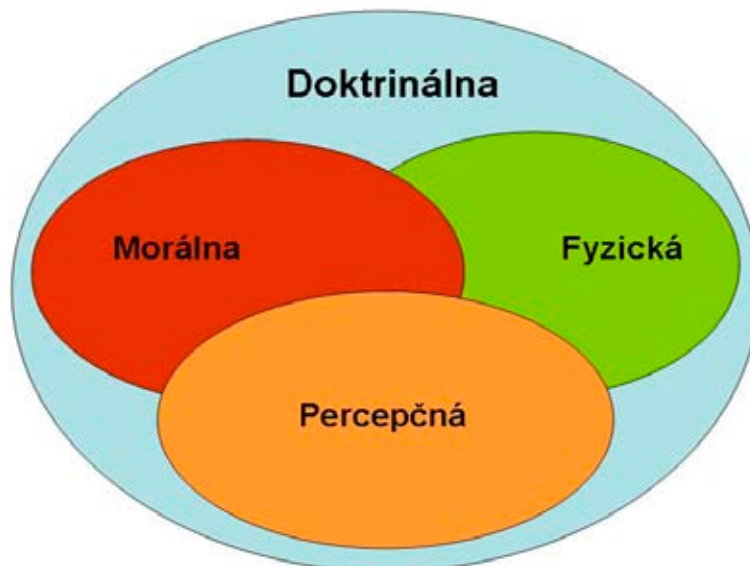
Sila a účinnosť ozbrojených síl pri presadzovaní záujmov štátu spočíva v kvalite ich materiálno-technického zabezpečenia, v kvalite výcviku svojich príslušníkov, v kvalite rozhodovacieho procesu jej veliteľov na všetkých stupňoch riadenia, či v neposlednom rade v dosiahnutej kvalite bojovej morálky vojakov. Tieto kvality považujeme za súčasť bojového potenciálu ozbrojených síl.

⁹ Langkamer, K. L., Ervin, K. S., 2008, s. 223.

¹⁰ Final report of HFM-081, 2009, s. 40.

¹¹ Tamtiež, s.40.

V doktríne Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je bojový potenciál ozbrojených síl definovaný ako schopnosť ozbrojených síl bojovať a dosahovať úspech v operáciách. V ozbrojených silách tvoria bojový potenciál tri základné, vzájomne prepojené zložky: fyzická, morálna a percepčná, založené a postavené na štvrtej zložke – doktrinálnej (pozri obr. 2)¹².



Obrázok 2: Zložky bojového potenciálu

Podľa doktrinálnej definície morálnej zložky bojového potenciálu je to nakoniec človek, ktorý realizuje bojový potenciál. Ozbrojené sily, ak sa majú rozvíjať, zabezpečovať a používať v podmienkach výhodných pre NATO, vyžadujú čas, úsilie a zdroje. Morálna zložka bojového potenciálu je zameraná na to, ako presvedčiť ozbrojené sily viesť boj. Záleží na dobrej morálke a na presvedčení, že cieľ je morálny a eticky správny. To podporuje ofenzívneho ducha a odhodlanie dosiahnuť cieľ. Dosiahnutie vysokej úrovne morálnej zložky vyžaduje motiváciu, vedenie ľudí a riadenie¹³.

Koncepcia morálnej zložky bojového potenciálu je v doktrinálnych dokumentoch Ozbrojených síl SR ďalej podrobnejšie rozvíjaná v Doktríne pre plánovanie a vedenie spoločných operácií¹⁴. **Morálna zložka bojového potenciálu** sa týka schopnosti vedenia spoločnosti a velenia ozbrojených síl v celej hierarchii presvedčiť ľudí o nevyhnutnosti bojovať. Morálna zložka priamo vyplýva z kvalitného výcviku síl, vysokej disciplíny, sebadôvery a sebaúcty, spoľahlivosti výzbroje, správnej administratívy, rešpektu k veleniu ozbrojených síl v celej hierarchii založenej na ľudských a odborných kvalitách, ale tiež z vedomostí o situácii a požiadaviek. Z uvedených požiadaviek vyplýva, že morálna zložka sa týka najmä nasledujúcich prvkov - **motivácia, vodcovstvo a manažment**. Pojem bojová morálka chápeme ako synonymum k termínu morálna zložka bojového potenciálu ozbrojených síl.

12 Doktrína OS SR (C), 2009, s.79.

13 Tamtiež s.80.

14 SVD 30 (B), 2006, s. 30 – 32.

POZNÁMKY

Podpora rodín profesionálnych vojakov nasadených do operácií medzinárodného krízového manažmentu (ďalej len „MKM“) je pre OS SR dôležitá pre jej priamy vplyv na bojovú morálku vojakov. Podceňovanie tejto zložky môže mať neblahé následky nielen na úspešnosť OS SR v nasadení ako takom, ale môže mať vplyv aj na zvýšenie ohrozenia vojakov spôsobené ich zníženou koncentráciou na svoje úlohy¹⁵.

Ľudia ako predstavitelia a subjekty morálnej zložky bojového potenciálu v konečnom dôsledku vojny vyhrávajú alebo prehrávajú. Z pohľadu histórie je možné doložiť bezpečnými príkladmi ako vojská, ktoré boli technicky zaostalejšie, či početne menšie, zvíťazili nad svojim protivníkom, ktorý bol modernejšie vybavený a vo výraznej početnej prevahe. Ľudia sú tým rozhodujúcim faktorom, ktorý vplyva na výsledok vojnového konfliktu. Do tohto faktora, ktorý sa často označuje ako morálny faktor, možno zaradiť rozumné, tvorivé a silné vedenie, zručnosť a odvahu vojakov, súdržnosť síl, vycvičenosť jednotlivcov a jednotiek, primeranosť a ovládanie doktrinálnych zásad, vysokú úroveň pripravenosti a disciplíny. Súvisia s ním tiež charakteristiky ozbrojeného konfliktu ako chaos, pocit strachu, ľudský stres (SVD 30 (B), 2006, s.17).

Udržiavanie vysokého morálneho stavu vojakov je jednou z najdôležitejších podmienok efektivity a úspešnosti i ozbrojených síl a tým i zabezpečenia a presadenia záujmov a potrieb spoločnosti. Nízka úroveň morálky jednotky sa môže napríklad prejavovať v jej nesúdržnosti, nízkej vzájomnej dôvere, nízkej dôvere k iným jednotkám, k jednotlivým stupňom riadenia, k bojovej technike, či nedostatočnou odvahou vojakov, ich ochromením zo strachu alebo dezerciami,...

Zvládanie rodinných problémov

„Považoval som sa za šťastného, že sa môžem spoľahnúť na výkonný kľúčový personál pri zvládaní rodinných problémov, ktoré vznikli počas misie. Dovoľovalo mi to koncentrovať sa na misiu a popri tom vedieť, že problémy sú efektívne riešené. V priestore nasadenia sa k môjmu štábu a dôstojníkom pridali lekár a psychológ a vytvorili tím, ktorý mi radil možné opatrenia. Veliteľ záložného podporného tímu doma bol veľmi skúsený dôstojník s prirodzeným citom pre rodinu...“.

prieskum názorov veliteľov

Zdroj: Final report of HFM-081, 2009

¹⁵ U vojaka, ktorý sa v duchu zaoberá myšlienkou napr. či manželka zabezpečila opravu elektrických rozvodov a v dome si tak budú môcť v zime kúriť, vzrastá pravdepodobnosť zníženia koncentrácie na úlohu, ktorú má vykonať, čím môže vzrastať hnev na organizáciu, ktorá ho vyslala do operácie a on nemá adekvátnu možnosť ako pomôcť riešiť v rodine stav núdze a môže svojou nevládou negatívne pôsobiť na svojich kolegov.

3 RODINA PROFESIONÁLNEHO VOJAKA

POZNÁMKY

Rodina je v každom type spoločnosti považovaná za jej základnú stavebnú bunku, v rámci ktorej prebieha primárna socializácia¹⁶ človeka. Podľa Majerčíkovej (2011) rodinu chápeme ako sociálnu inštitúciu, ktorá je definovaná dvoma typmi vzťahov – partnerským a medzigeneračným (medzi rodičmi a deťmi). Rozlišujeme medzi rodinou a manželstvom. Manželstvo je právny zväzok, nepodmieňuje vznik rodiny, je definovaný len vzťahom partnerským. Rozvodom zaniká manželstvo, nie rodina.

Rodina profesionálneho vojaka predstavuje rodinu, pre ktorú sú typické všetky znaky rodiny všeobecne a taktiež plní všeobecné základné funkcie rodiny. Avšak v dôsledku faktu, že aspoň jeden z rodičov, ktorý naplňovanie základných funkcií garantuje vykonáva štátnu službu profesionálneho vojaka, má takáto rodina určité obmedzenia. Hoci výkon vojenského povolania prináša profesionálnym vojakom obmedzenia niektorých ústavných práv, ostatné ústavné práva sa zaručujú. Takýmto je aj slobodná voľba svojho vlastného životného stavu, teda právo vstúpiť do manželstva, založiť si rodinu a to na základe rovnosti práv a povinností medzi mužom a ženou. Rodina založená na slobodne uzavretom a nerozlučnom manželstve by mala byť považovaná za prirodzený a významný zárodok spoločnosti. Z toho vyplýva dôležitá úloha ako pre štát, tak aj pre ministerstvo obrany, že o rodinu musí byť starostlivo postarané, musia byť deklarované a zabezpečované základné sociálne, ekonomické, morálne i kultúrne podmienky pre samotnú existenciu rodiny. Teda také opatrenia, ktoré rodinu upevnia a uľahčia splniť jej osobité miesto v spoločnosti.

Výkon vojenského povolania nie je jednosmerne náročný iba pre príslušníka ozbrojených síl. Taktiež kladie neľahké požiadavky na ostatných príslušníkov rodiny. Chod rodiny, výchova detí, manželské spolužitie, spoločné rodinné trávenie voľného času a podobne sú istým spôsobom podriadené, zviazané a ovplyvňované zákonnou viazanosťou člena rodiny – profesionálneho vojaka, ktorý musí isté vlastné záujmy, rodinné povinnosti, atď. uprednostniť, respektíve skorigovať, doladiť s vojenským povolaním. Preto je významný pohľad na to, ako výkon vojenského povolania profesionálneho vojaka vplýva a ovplyvňuje chod rodiny, t.j. akým spôsobom a v akej miere sú naplňované funkcie rodiny.

Rodinu profesionálneho vojaka možno odlišne chápať podľa rôznych pohľadov. Najvšeobecnejšie vymedzenie je založené na dvoch základných prístupoch:

- a) širší prístup – v tomto pohľade sa za rodinu vojenského profesionála považuje taká rodina, ktorej niektorý z členov v rámci širokého príbuzenstva je profesionálny vojak,
- b) užší prístup – poníma rodinu vojenského profesionála iba vtedy, ak v rámci

¹⁶ Rozvíjaná schopnosť človeka zaradiť sa do spoločnosti prostredníctvom osobitého osvojenia si kultúrnych vzorcov správania typických pre danú spoločnosť a pospolitosť.

POZNÁMKY

základnej nukleárnej rodiny jeden z rodičov, prípadne obaja vykonávajú vojenské povolanie.

V rámci širšieho prístupu, vzhľadom na fakt, že takáto rodina v sebe zahŕňa niekoľko generácií (prarodičia, starí rodičia, strýc a pod.) je vhodné pre lepšie označenie pomenovať takúto rodinu ako „vojenská viacgeneračná rodina.“

Užší prístup potom ohraničuje takú sociálnu skupinu ľudí žijúcich v spoločnej domácnosti, medzi ktorými sú vzťahy založené na vzťahu muža a ženy (manželia, životní partneri), vzťahu rodičia a deti a vzťahu medzi deťmi. Označuje sa ako „rodina profesionálneho vojaka.“ Pre takúto rodinu je charakteristické, že aspoň jeden z rodičov vykonáva štátnu službu profesionálneho vojaka. Rodina profesionálneho vojaka ako skupina osôb spojená zväzkom manželstva a pokrvnosti (ale i adopciou) žijúca v spoločnej domácnosti bezpochyby nejakým spôsobom pociťuje vplyvy na chod rodiny a na napĺňovanie základných funkcií rodiny.

Ďalšie prístupy k rodine profesionálneho vojaka môžu byť nasledovné:

- *aspekt dosiahnutia stupňa profesionalizmu* profesionálneho vojaka (úroveň stotožnenia sa s vojenským povolaním, stupeň adaptácie s vojenským prostredím a úroveň výcviku), ktorý je členom rodiny (rodina vojenského profesionála a rodina profesionálneho vojaka);
- *aspekt počtu rodičov* v profesionálnej službe (rodina s jedným rodičom v profesionálnej službe alebo rodina, kde sú obidvaja rodičia profesionálnymi vojakmi);
- *aspekt dĺžky profesionálnej služby* jedného alebo oboch rodičov (rodina začínajúceho profesionálneho vojaka, tj. rodina vojenského kadeta a rodina vojenského profesionála, dlhodobo slúžiacieho, ktorý získal kvality vojenského profesionála a rodina tento status prijme, akceptuje a neodmieta);
- *aspekt druh vojsk alebo vojenských profesií* (rodina vojenského letca, rodina príslušníka PVO, rodina vojenského lekára atď.);
- *aspekt bojového nasadenia* (vojenská rodina mimo bojového nasadenia a rodina vojaka nasadeného v zahraničnej operácii).

Oddelenie psychologických a sociologických činností Personálneho úradu OS SR v Liptovskom Mikuláši sa v rámci svojej výskumnej činnosti venovalo pomerne intenzívne aj problematike rodiny profesionálneho vojaka v kontexte výkonu vojenského povolania. V roku 2009 sa pod vedením PhDr. Vyhnalovej realizoval výskum „Kvalita života a životný štýl profesionálneho vojaka“ (PÚ-58-12/2009-CPŠČ). Vojaci výrazne uprednostňujú život v úplnej rodine. Významná časť z nich však rodinu nevyhnutne nespája s inštitúciou manželstva.

Tabuľka 1: Pravdivosť výrokov (v %, N = počet)

POZNÁMKY

Výroky	áno	nie	Nepremýšľal som o tom	N
Manželstvo je jediná vhodná inštitúcia pre rodinný život alebo partnerský život	55,3	28,4	16,3	828
Vyrastal/a som v úplnej rodine	87,7	11,9	0,5	827
Žijem v úplnej rodine	82,7	16,7	0,6	827
Vždy som túžil/a po vlastnej úplnej rodine	81,6	4,7	13,7	825

Ďalšia otázka bola zameraná na zistenie aký typ partnerstva je uprednostňovaný (tabuľka č. 2). Odpovede sa ukázali ako dosť nejednotné. Trochu sa prekrývali v bodoch – uprednostňujem manželstvo, - uprednostňujem partnerstvo. Domnievame sa, že tí ktorí uviedli manželstvo mali najväčšie zastúpenie, teda profesionálni vojaci, ktorí už v tomto zväzku sú. Na druhej strane, ale aj takí profesionálni vojaci, ktorí momentálne uprednostňujú partnerstvo vzhľadom na ich mladšie vekové rozpätie, ale v budúcnosti s takouto formou rátajú.

Tabuľka 2: Preferencie foriem spolužitia partnerov (v %, N = počet)

Výroky	áno + skôr áno	nepremýšľal som o tom	nie + skôr nie	N
Uprednostňujem manželstvo	79,2	13,6	7,2	828
Uprednostňujem partnerské spolužitie pred manželstvom	45,2	24,2	30,6	817
Uprednostňujem samostatný život – byť „single“	13,6	8,3	67,7	818

So stúpajúcim vekom PrV výraznejšie preferujú manželstvo ako predpoklad pre rodinný život.

Tabuľka 3: Uprednostňovanie manželstva podľa vekovej skupiny (v %)

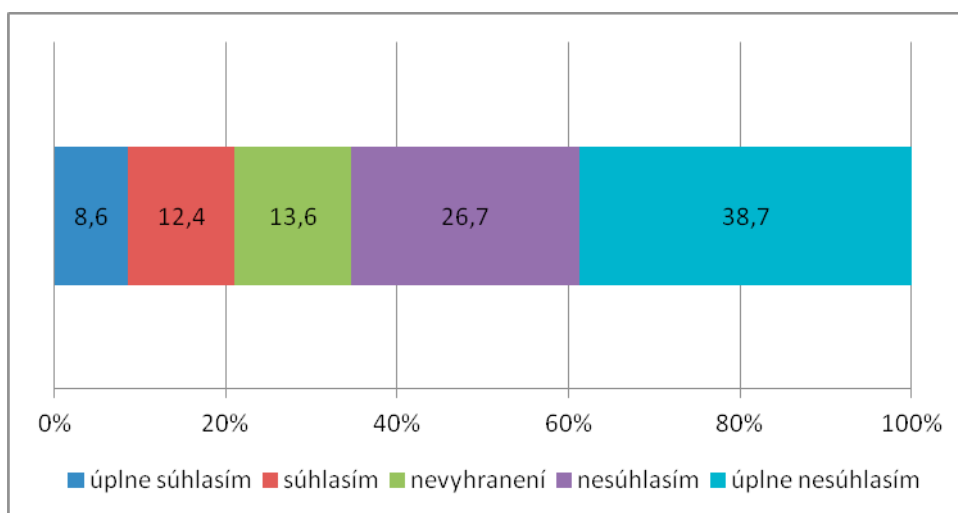
Uprednostňujem manželstvo	Veková skupina					
	25 a menej	26 – 30	31 – 35	36- 40	41 a viac	spolu
áno	53,4	58,6	62,1	68,5	64,9	60
skôr áno	18,6	20,1	17,5	18,5	21,6	19
nevyhranený názor	18	13,9	14,2	7,4	8,1	13,7
skôr nie	6,2	5,2	4,3	4,6	0	4,8
nie	3,7	2,3	1,9	0,9	5,4	2,4

POZNÁMKY

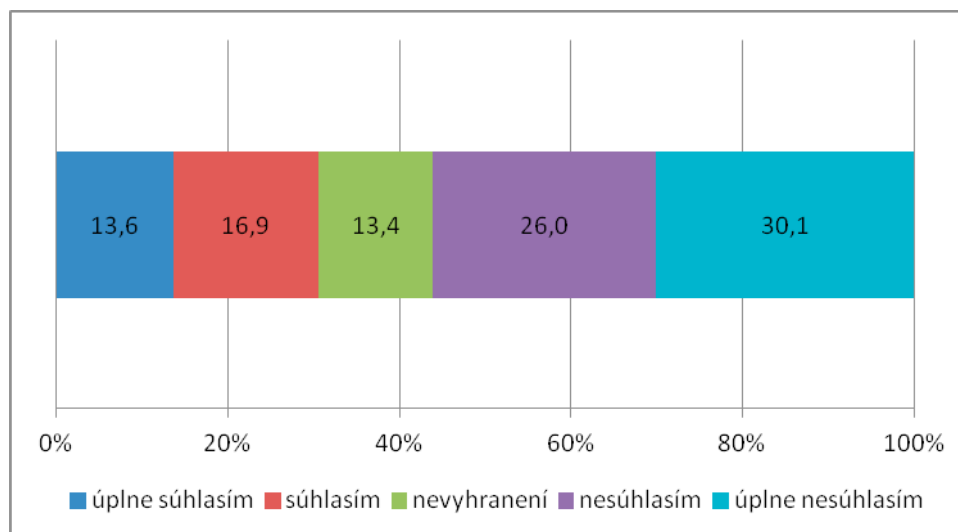
Z ďalších výskumov realizovaných v rokoch 2010 – 2011 PhDr. Vyhnalovou zameraných na „Rodinu profesionálneho vojaka“ vyplynuli niektoré dôležité informácie, ako vojenské povolanie ovplyvňuje funkčnosť rodiny.

Z dôvodu výkonu vojenského povolania napríklad:

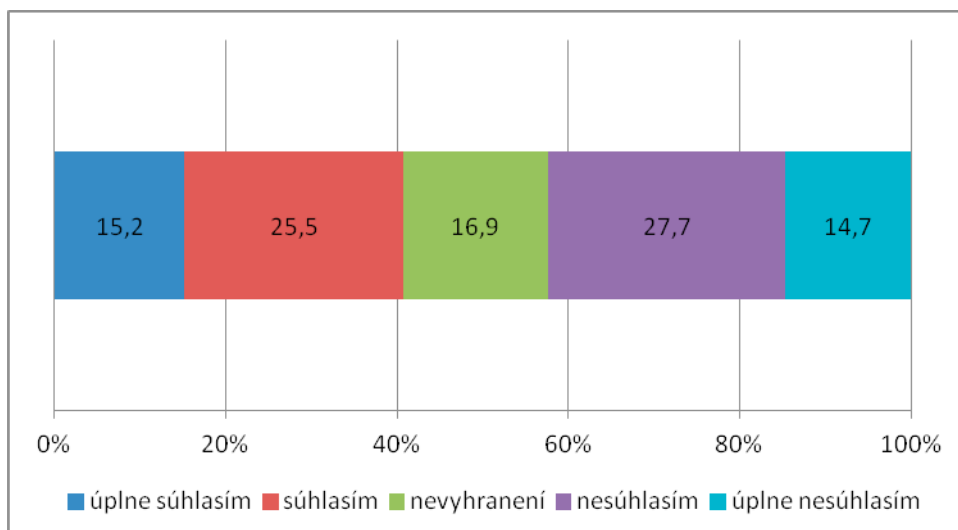
- viac ako 20% profesionálnych vojakov odkladá založenie rodiny (obr. 3),
- viac ako 30% profesionálnych vojakov nemá také množstvo detí ako by si želali (obr. 4),
- vyše 40% profesionálnych vojakov konštatovalo, že kvôli nárokom vojenského spôsobu života boli ich partneri obmedzovaní v získavaní finančných prostriedkov z ich vlastnej práce (obr. 5).



Obrázok 3: Odkladanie založenie rodiny z dôvodu výkonu vojenského povolania



Obrázok 4: Z dôvodu výkonu vojenského povolania nemám toľko detí, ako by som si prial



Obrázok 5: V dôsledku náročnosti môjho povolania je môj partner donútený obmedziť finančné príjmy z vlastnej práce

Náročnosť vojenského spôsobu života sa prejavila aj v štruktúre záujmu profesionálnych vojakov o poskytovanie sociálnych služieb v rámci vojenských útvarov (tabuľka 4).

Tabuľka 4: Záujem profesionálnych vojakov o poskytovanie sociálnych služieb v rámci vojenských útvarov

1.	podpora a asistencia novým príslušníkom pri príchode k útvaru, pomoc pri hľadaní zamestnania pre rodinných príslušníkov, školy pre deti, bytová problematika; pomoc pri odchode z OS SR (zamestnania, rekvalifikácia,...)	1,62
2.	starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov nasadených v zahraničných operáciách MKM	1,73
3.	zabezpečovanie kultúrnych a športových aktivít v podmienkach odlúčenia vojenských jednotiek v rámci vojenských cvičení vo výcvikových priestoroch a počas nasadenia v zahraničných operáciách MKM a zabezpečovanie oddychu a obnovy síl cestou útvarových zariadení (zariadenia OS SR)	1,81
4.	sociálne poradenstvo a sociálna pomoc (intervencia) (oblasti: sociálna v zmysle porozumenia nárokom z osobitného systému sociálneho zabezpečenia, prípadne aj vo vzťahu k všeobecnej sociálnej politike štátu, kariérna, právna, finančná, zdravotná, osobná, bytová a ubytovacia,...)	1,82
5.	zisťovanie a zlepšovanie úrovne vedenia ľudí a vzťahov vo voj. jednotkách	1,94
6.	starostlivosť o špecifické sociálne skupiny (veteráni, voj. dôchodcovia, ženy, ...)	2,15
7.	zisťovanie a riešenie sociálno-patologických javov v útvaroch (alkoholizmus, drogy, gamblerstvo, extrémizmus, šikanovanie, sexuálny harašment,...)	2,21
8.	rozvoj vojenských jednotiek ako tímov prostredníctvom edukačných aktivít	2,23
9.	rozvíjanie a upevňovanie organizačnej kultúry útvaru (monitoring, návrhy opatrení a ich realizácia v oblastiach: organizačné klima, disciplína, hodnoty a normy, špecifické sociálne vzťahy a činnosti, identita vojaka, štruktúra (autorita, moc, kontrola), vizie a ciele)	2,30
10.	zisťovanie stavu bojovej morálky a navrhovanie opatrení k jeho zvýšeniu a riešeniu nedostatkov pre veliteľov	2,33
11.	podpora komunitného spôsobu života profesionálnych vojakov a ich rodín s cieľom zvyšovania súdržnosti vojenských jednotiek a posilnenia svojpomocných riešení ohrozujúcich situácií u príslušníkov útvaru a ich rodín	2,38

POZNÁMKY

Najväčší záujem PrV je o sociálne služby, ktoré priamo súvisia s kompenzáciou náročnosti vojenského povolania, najmä o službu v mieste, podľa potrieb a záujmov ozbrojených síl (prevelenie, operácie MKM). Tieto situácie sú mimoriadne záťažové pre rodinu vojenského profesionála, keď je potrebné vyrovnať sa s dlhodobou neprítomnosťou otca/matky. Jedná sa najmä o situácie, keď rodičia pôvodne mali výraznejšie delenie rolí v zmysle výkonu a zabezpečovania niektorých typizovaných činností (vybavovanie administratívnych záležitostí s úradmi a firmami, logistika domácnosti, dohľad nad vzdelávaním detí, oprava a rekonštrukcia domácnosti a pod.) a neboli pripravené na dlhodobé odlúčenie jedného z rodičov.

4 STAROSTLIVOSŤ O RODINY PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV VYSLANÝCH NA PLNENIE ÚLOH MIMO ÚZEMIA SR

Poznatky a skúsenosti z partnerských ozbrojených síl potvrdzujú, že podpora rodín profesionálnych vojakov nasadených na plnenie úloh mimo ich domovského štátu je významným faktorom ovplyvňujúcim bojovú morálku vojakov, teda má aj priamy dosah na kvalitu plnenia zadaných cieľov (napr. záverečná správa Pracovnej skupiny NATO HFM-081/RTG).

V našich podmienkach je tak hlavným cieľom starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR, prostredníctvom podpory ich rodín, pozitívne pôsobiť na stabilitu morálnej zložky bojového potenciálu vojenských jednotiek pôsobiacich v zahraničných operáciách MKM ako dôležitého predpokladu pre čo najlepšie plnenie operačných úloh.

Systemovo môžeme uvedený program „Starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov nasadených do zahraničných operácií“ zatriediť ako segment rodinnej politiky v sústave sociálnej politiky¹⁷ rezortu ministerstva obrany. V dnešnej dobe sa nielen v rezorte obrany hľadá vhodný kompromis pre nájdenie vyváženého stavu medzi potrebami rezortu a jeho disponibilnými zdrojmi. Z tohto dôvodu sme sa v rámci sociálnej politiky¹⁸ zamerali na najohrozenejšiu sociálnu skupinu vojakov¹⁹ a to na profesionálnych vojakov s rodinami nasadených do operácií MKM.

¹⁷ Tomeš (2010) definuje sociálnu politiku ako sústavné a cielavedomé úsilie jednotlivých sociálnych subjektov vo svojom záujme udržať alebo dosiahnuť zmeny vo fungovaní alebo podporiť rozvoj svojho či iného sociálneho systému alebo sústavy nástrojov k realizácii svojej či inej sociálnej politiky. Výsledkom tohto sústavného a cieleného úsilia je činnosť (fungovanie), rozvoj (zdokonalenie) či zmena (transformácia) systému vlastného alebo iného alebo sústavy nástrojov. Prejavuje sa rozhodovaním (alebo nerozhodovaním) a činnosťou (nečinnosťou) sociálnych subjektov.

¹⁸ Sociálna politika sa zameriava na dve základné oblasti spoločenského života (Žilová, 2003, s. 33):

- na zlepšenie základných životných podmienok jednotlivcov a konkrétnych skupín,
- na zabezpečenie a udržanie sociálnej suverenity a sociálneho bezpečia (sociálnych istôt) v rámci daných hospodárskych a politických možností štátu.

V súčasnosti sa vo vojenskom prostredí často stretávame s tzv. minimalistickým chápaním sociálnej politiky, ktoré ju redukuje na sociálne zabezpečenie. Večeľa (1996, s. 86) vymedzuje sociálne zabezpečenie ako právne, finančné a organizačné nástroje a opatrenia, ktorých cieľom je kompenzovať nepriaznivé dôsledky rôznych sociálnych udalostí a situácií, ktoré sú uznávané ako také sociálnym štátom, alebo takýmto situáciám predchádzať (Kováčiková, 2003, s.114). Sociálne zabezpečenie sa tak zameriava najmä na neutralizáciu negatívnych dopadov rizikových udalostí a situácií, ktoré svojim charakterom môžu byť sociálnym ohrozením pre určité skupiny osôb. Kým sociálna politika sa zaoberá komplexnou optimalizáciou parametrov životného prostredia s cieľom obstaráť a posilňovať sociálnu suverenitu a sociálne bezpečie obyvateľstva, resp. definovaných cieľových skupín populácie.

¹⁹ Záverečná správa projektu „Personálne a sociálne riziká späť s výkonom vojenskej služby“, marec 2011, č. spisu: PÚ-182-6/2011-OPŠČ.

V súčasnosti je kontakt a práca s rodinou profesionálneho vojaka počas jeho nasadenia mimo územie Slovenskej republiky zastrešovaný „Dočasným metodickým usmernením pre veliteľov na prácu s rodinou profesionálneho vojaka vyslaného na plnenie úloh mimo územie Slovenskej republiky, (č. p.: ŠbPeM-51-5/2007-ORKŽ)“ a SVD – 10 (Konceptia personálneho manažmentu Ozbrojených síl Slovenskej republiky, práca s rodinou, s. 13).

Pre prácu s rodinami velitelia vyčleňujú ad hoc tímy podľa určených kritérií a tento tím plní zadané úlohy. Na základe záverov vykonaného monitoringu práce s rodinou bolo z dôvodu zjednotenia postupu práce s rodinou profesionálneho vojaka vydané nariadenie náčelníka Generálneho štábu OS SR č. p.: ŠbPO-290-4/2011 zo dňa 15. 3. 2011. Toto nariadenie obsahuje opatrenia na zefektívnenie práce s rodinami príslušníkov OS SR pôsobiacich v operáciách a misiách.

Jeden krát ročne sa organizuje seminár s pracovníkmi vyčlenenými na podporu rodín, kde je priestor na vzájomnú výmenu skúseností a zároveň v prípade potreby je aj zdrojom inšpirácie pre generovanie legislatívnej úpravy činností súvisiacich s prácou s rodinami príslušníkov OS SR pôsobiacich v operáciách a misiách.

Na základe schválenia informačnej správy č. p.: ŠbPO-290-5/2011 náčelníkom Generálneho štábu OS SR sa pripravuje „Konceptia podpory rodín profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR“, ktorá sa bude zaoberať spôsobom, akým by sa mal rozvíjať systém podpory rodín profesionálnych vojakov v krátkodobom a strednodobom horizonte. V rámci oblasti podpory rodín bude definovať jej ciele, obsah, subjekt, objekt, metódy a formy, prostriedky, podmienky, časové dimenzie a v neposlednom rade štruktúru pracovísk a ich previazanosť. Ústrednou myšlienkou koncepcie je inštitucionalizovanie Centra podpory rodiny (ďalej len „CPR“). Aktuálne sa hľadá model, ktorý by optimálne vyvažoval ideové znenie zámeru s disponibilnými zdrojmi potrebnými pre jeho zabezpečenie.

Predpokladané oporné body koncepcie:

- Cieľ podpory rodiny – prostredníctvom podpory rodín profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR pozitívne pôsobiť na stabilitu morálnej zložky bojového potenciálu vojenských jednotiek pôsobiacich v zahraničných operáciách MKM ako dôležitého predpokladu pre čo najlepšie plnenie operačných úloh.
- Návrh manažmentu finančných zdrojov – pripraviť podklady pre možnosti viaczdrojového financovania aktivít spojených s podporou rodín.
- Analýza legislatívneho prostredia (potreba novelizácie existujúcich predpisov a prijatia nových).
- Návrh na zavedenie kontaktnej osoby – v rámci vyslaných jednotiek určiť príslušníka, ktorý bude sprostredkovať kontakt s tímami pre podporu rodín (s CPR) a zasielať fotografie, videá a informačný materiál.
- Návrh štruktúry, dislokácie a kompetencií CPR.

POZNÁMKY

5 CENTRUM PRE PODPORU RODINY

Starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vysielaných na plnenie úloh v rámci MKM je dôležitou súčasťou kvalitného plnenia úloh s cieľom predchádzať problémom vojakov počas ich vyslania mimo územia SR. V súčasnej dobe si všetky stupne velenia a riadenia OS SR vytvárajú v zmysle „Dočasného metodického usmernenia pre veliteľov na prácu s rodinou profesionálneho vojaka vyslaného na plnenie úloh mimo územie Slovenskej republiky“, č. p.: ŠbPeM-51-5/2007-ORKŽ, v rámci nasadenia deklarovovaných jednotiek (NRF a NSE), tímy pre prácu s rodinou profesionálneho vojaka na príslušných veliteľstvách brigád a síl a v útvaroch OS SR. Vzhľadom na to, že členovia tímov sú zložení z pracovníkov útvarov, ktorí zastávajú rôzne funkcie sa javí ako vhodné vytvoriť jedno centralizované profesionalizované pracovisko, ktorého náplňou bude venovať sa primárne problematike starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov a poskytovaniu odborného, metodického a koordinačného servisu útvarovým tímom pre podporu rodiny, pričom sekundárne by bolo možné využívať pracovníkov centra na poskytnutie pomoci a poradenskej činnosti aj rodinám profesionálnych vojakov, ktorí vykonávajú úlohy na území SR.

Na opodstatnenosť vytvorenia CPR poukazuje dlhoročná prax ako aj skúsenosti jednotlivých útvarov OS SR, ktoré majú skúsenosti s prácou s rodinami počas vysielania profesionálnych vojakov na plnenie úloh v zahraničí. Rodina v tom období zostáva veľakrát nezaopatrená a bez náležitej podpory a pomoci. Na plnenie úloh do zahraničia odchádzajú prevažne profesionálni vojaci v nižších hodnostiach služiacich v OS SR niekoľko rokov a sú vo veku kedy si zakladajú rodiny. Toto obdobie je náročné tak na odlúčenie ako aj na pomoc, spoluprácu a na poradenskú činnosť pre partnerov, pretože nie každému môže pomôcť bližšia alebo širšia rodina a známi, nakoľko rodiny profesionálnych vojakov veľakrát bývajú odlúčené. Partnerka nasleduje partnera do posádky, kde vykonáva štátnu službu a tam trvá nejaký čas, pokiaľ nadviaže kontakty a vzťah s ostatnými rodinami profesionálnych vojakov, prípadne pokiaľ si vybuduje potrebné zázemie. Málokto rodina je schopná si poradiť počas neprítomnosti profesionálneho vojaka s riešením všetkých problémov, či už materiálnych, finančných alebo sociálnych. Rodina profesionálneho vojaka bude vtedy dostatočne pripravená na odlúčenie, keď bude emocionálne pripravená a bude mať postoje, zručnosti, nástroje a znalosti na zvládnutie nárokov vojenského štýlu života, čo sa nie vždy dosiahne a preto je potrebné mať vytvorený mechanizmus na podporu rodiny.

V prípade, že bude centrum vytvorené, vybudované a primárne bude poskytovať služby podpory rodinám profesionálnych vojakov vykonávajúcich službu v rámci MKM, je v záujme OS SR začať svoju pozornosť venovať aj ostatným skupinám profesionálnych vojakov, ktorí vykonávajú aktívnu službu (ako finančné a realitné poradenstvo, poradenstvo pri premiestňovaní a pod.), prípadne skupinám ako sú vojenský dôchodcovia, vojaci vo výslužbe a ich rodinám (poradenské činnosti, vytvorenie „vojenských penziónov“, o ktoré by bol zo strany bývalých a osamotených, ovdovelých vojakov vo vyššom veku určite záujem). Táto problematika je riešená

vo väčšine armád NATO a ponúka ďalší benefit bývalým vojakom, ktorí sa celý život venovali povolaniu pre štát s neustálym sťahovaním sa a pretŕhaním väzieb tak rodinných ako aj spoločenských, ktoré sú v období staroby potrebné pre všetky kategórie občanov.

CPR by malo pristupovať k terajším útvarovým tímom pre podporu rodiny ako ich metodicky nadriadený, ktorý bude predovšetkým poskytovať odborný, edukačný, koordinačný a informačný servis, riadiť nadregionálne aktivity k podpore rodín a mal by pokračovať v komunikácii s rodinami a ich podpore v obdobných prípadoch ako úmrtie, či únos počas nasadenia.

Útvarové tímy pre podporu rodín budú zamerané na terénnu sociálnu podporu a pomoc rodinám a na budovanie a upevňovanie komunity vojenských rodín ako najvýraznejší prvok neformálnej siete podpory (viď posledná kapitola – Pomôcka pre veliteľov – opatrenia pre podporu rodín).

V rámci štruktúry personálneho manažmentu útvarov je potrebné zamyslieť sa nad potrebnosťou špecializácie pracovnej pozície, ktorej hlavnou náplňou by bola aplikácia a koordinácia sociálnych programov pre aktívnych i bývalých vojakov a ich rodiny v posádke útvaru.

Predbežný návrh kompetencií, ktoré budú zverené CPR:

- metodicko-poradenský servis pre útvarové tímy pre podporu rodín,
- poradenský servis pre rodinných príslušníkov,
- spravovanie ústrednej webovej stránky,
- aktualizácie databáz tímov pre podporu rodiny,
- spolupráca, koordinácia a komunikácia medzi CRO, skupinami personálneho dopĺňovania, útvarmi a ich tímami,
- vedenie centrálnych registrov:
 - plánov činností tímov pre prácu s rodinami,
 - kultúrno-spoločenských podujatí (útvary, posádkové kluby, aktivity práce s verejnosťou, OS SR, MO SR,...),
 - operácii MKM a ostatných funkcií pôsobiacich mimo územia SR,
 - kontaktných osôb pôsobiacich mimo územia SR - MKM,
- komunikácia s kontaktnými osobami v jednotkách pôsobiacimi v zahraničných operáciách MKM,
- odborná príprava kontaktných osôb kľúčového personálu,

POZNÁMKY

- odborná príprava členov tímov pre podporu rodiny,
- zachovanie kontinuity v komunikácii s rodinou v prípade úmrtia, únosu počas nasadenia.

6 POMÔCKA PRE VELITEĽOV – OPATRENIA PRE PODPORU RODÍN

Táto kapitola slúži ako pomôcka pre veliteľov a vedúcich tímov pre podporu rodín útvarov, ktoré vysielajú svojich príslušníkov na plnenie úloh mimo územia SR, vzhľadom k obmedzenej dostupnosti pôvodnej publikácie. Nižšie uvedený text je zverejnením 5. kapitoly „Sprievodcu veliteľa jednotlivými fázami nasadenia“, ktorý vznikol na základe záverečnej správy pracovnej skupiny NATO HFM-081/RTG zameranej na stres a psychologickú podporu v moderných operáciách. Súčasťou tejto pracovnej skupiny boli aj vojenský psychológovia Centra psychologických a sociologických činností Personálneho úradu OS SR.

Ciele kapitoly:

- predstaviť koncept emocionálneho cyklu nasadenia,
- preskúmať reakcie rodín na nasadenie,
- identifikovať postupy pre zdokonalenie rodinnej podpory.

Úvod**Okno 1: Šokujúce množstvo rodinných problémov**

„Bolo to pomerne šokujúce, keď som ako veliteľ battle group zistil počas misie ako veľa mojich vojakov bolo zasiahnutých problémami súvisiacimi s ich rodinami doma. Rodinní príslušníci boli hospitalizovaní po nehodách, príbuzní ochoreli alebo zomreli, vylúpenia domov, synovia a dcéry boli zatknutí políciou, bývalí manželia robili manželkám vážne potiaže, záplavy v dome,... zoznam sa zdal nekonečný. Zatiaľ čo v domácej posádke sa aj závažnejšie problémy dali vyriešiť bez toho, aby o nich veliteľ vôbec vedel alebo nejak zasahoval, počas nasadenia bolo všetko úplne inak.“

- prieskum názorov veliteľov

Velitelia zistili, že nasadenie je pre vojenské rodiny významná skúsenosť. Môže zvýšiť pružnosť rodiny, ukázať akí sú si členovia rodiny vzácní a zdôrazniť, ktoré hodnoty sú pre jednotlivých členov rodiny dôležité. Ale nasadenie môže byť aj významným stresorom. Každodenný stres z odlúčenia, fakt, že rodiny musia zvládať obavy zo straty nasadeného člena rodiny alebo možnosť, že sa môže vrátiť vážne zranený... Rodinné problémy tiež môžu byť závažným stresorom pre príslušníkov jednotky (okno 1).

Okno 2: Vplyv na psychickú pripravenosť

„Môžete cvičiť svojich mužov ako len chcete, ale čo myslíte, že sa stane, keby bola vojna a títo chlapci by fungovali s myšlienkami, že sa nikto nestará o ich rodiny? V žiadnom prípade nebudú bojovať tak efektívne ...“

generál Norman H. Schwarzkopf

„Nie je to o hrdinoch“

V svetle týchto podmienok zohrávajú velitelia významnú úlohu v udržiavaní pripravenosti rodiny na nasadenie. Velitelia vedia, že vojaci podávajú lepšie výkony, keď vedia, že sa o ich rodiny doma niekto stará (okno 2). To je dôvod, prečo velitelia považujú pripravenosť rodiny (pozri definíciu) za významnú súčasť všeobecnej pripravenosti vojakov. Táto pripravenosť pretrváva aj po samotnom nasadení.

Definícia „Pripravenosť rodiny“

Rodiny, ktoré sú emocionálne pripravené a majú postoje, zručnosti, nástroje a znalosti na zvládnutie nárokov vojenského štýlu života.

I. Podpora počas nasadenia

Mnohé národy disponujú množstvom organizácií, aktivít a programov vo svojich vojenských komunitách pre podporu rodín nasadených vojakov. Formálne aj neformálne siete (okno 3) sú nevyhnutné pre efektívne napĺňanie potrieb vojenských rodín. Hoci formálne a neformálne siete majú rozdielne úlohy, ich cieľ je rovnaký. Pomôcť vojenským rodinám úspešne zvládnuť nasadenie a udržiavať pripravenosť rodiny.

Okno 3: Siete podpory**Formálna sieť**

- Organizácie pre rodinnú podporu
- Psychológovia
- Sociálni pracovníci
- Rodinní lekári
- Duchovní
- Záložné skupiny pre prácu s rodinou

Neformálna sieť

- Širšia rodina
- Priatelia
- Komunitné skupiny

Formálne siete predstavujú profesionálnu psychologickú podporu a tých, ktorí sú oficiálne určené pre podporu rodín. Mnoho národov má zriadené záložné tímy

POZNÁMKY

pre podporu rodín²⁰ určené na sprostredkovávanie informácií a riešenie praktických potrieb rodín. Velitelia by mali zaistiť, aby tieto záložné tímy boli zostavené z kompetentného a zaangažovaného personálu, ktorý dokáže vytvoriť podporujúce vzťahy medzi jednotkou, rodinami a lokálnymi zdrojmi.

Velitelia by mali tieto formálne siete pre zabezpečenie záležitostí rodiny poznať. Neformálne siete sú rovnako dôležité. Tieto zdroje zahŕňajú širšiu rodinu, priateľov a miestne komunitné skupiny. Velitelia môžu optimalizovať podporu neformálnych sietí ich vyšším zaangažovaním (pozvať i širšiu rodinu a priateľov na spoločenské akcie jednotky).

Pre mnohých veliteľov je práca s rodinami jednou z najzložitejších výziev. Velitelia sú cvičení identifikovať ciele, vydávať rozkazy a riadiť podriadených, ale nie sú nevyhnutne pripravení zaoberať sa rodinami. Členovia rodiny nemajú záväzky, ktoré príslušníci jednotky akceptovali, keď vstupovali do armády. Napríklad nemusia podporovať konkrétnu operáciu alebo môžu nesúhlasit s konkrétnymi prístupmi, politikou. Predsa však, hoci majú rozporuplné postoje ku konkrétnej operácii, očakávajú, že armáda bude riešiť ich potreby, ak sa nejaké objavia.

V rámci vodcovskej roly velitelia na seba berú i riešenie praktických a emocionálnych potrieb rodín. Praktické potreby môžu zahŕňať problémy ako komunikácia cez internet alebo zasielanie výplat vojakov. Emocionálne záujmy môžu byť náročnejšie na pochopenie. Velitelia podporujú členov rodiny, ak pomáhajú zvládať ich obavy (okno 4). Nie vždy sa od veliteľov očakáva, že budú schopní riešiť obavy rodiny, ale mali by byť pripravení, že sa nimi budú musieť zaoberať a tým zvyšovať dôveru príslušníkov jednotky. Velitelia pomáhajú i spoznaním obáv rodín a predchádzaním znepokojeniu. Ak sú velitelia schopní zachovávať pokojné vystupovanie, aj keď sa v skutočnosti necítia pokojní, vytvárajú tým základy efektívnej rodinnej podpory.

Okno 4: Dopady na psychickú pripravenosť

„Všetci vynikajúci velitelia mali jednu spoločnú charakteristiku: Bola to ochota čeliť obavám svojich ľudí v aktuálnom čase. Toto, a nie veľa iného je podstata vodcovstva.“

John Kenneth Galbraith

„Vek neistoty“

II. Emocionálne cykly nasadenia

Velitelia by mali presadzovať rodinnú podporu ešte pred nasadením. Podporou rodiny dávajú velitelia najavo svoj záujem o príslušníkov jednotky a ich rodiny. Pritom môžu nájsť potenciálne problémové oblasti, kým je dosť času na ich riešenie. Existuje niekoľko prístupov k stresu a jeho zvládaniu u rodinných príslušníkov

²⁰ V podmienkach OS SR ide o tímy N GŠ pre prácu s rodinou profesionálneho vojaka, zriadené u jednotiek vysokej operačnej pripravenosti.

počas nasadenia. Jeden funkčný prístup je tzv. model emocionálnych cyklov počas nasadenia. Tento model poskytuje veliteľom informácie o potenciálnych problémoch členov rodiny v jednotlivých štádiách nasadenia (okno 5).

Okno 5: Päť štádií emocionálneho cyklu odlúčenia

- pred nasadením (1)
- nasadenie
- počiatočné obdobie nasadenia (2)
- stabilizácia (3)
- blížiaci sa návrat (4)
- po návrate (5)

Jednotlivé štádiá sú odlišné a každé má vlastné špecifické výzvy. Velitelia sa môžu pripraviť práve uvedením si každého štádia. Dobré plánovanie v každom z týchto štádií dokáže pozitívne vplyvať na stabilitu rodiny a pripravenosť jednotlivcov a jednotky.

Štádium 1: Pred nasadením

Toto štádium začína rozkazom k nasadeniu a končí, keď príslušník jednotky vyrotuje. Takýto časový rámec môže trvať od niekoľkých dní až po viac než rok, v závislosti od typu operácie. Rodiny zažívajú v tomto štádiu množstvo výziev (okno 6). Kľúčovou je však akceptácia, že nasadenie bude a že príde odlúčenie. Toto nie je vždy jednoduché. Spočiatku môžu byť členovia rodiny nahnevaní alebo dokonca môžu protestovať proti nasadeniu, že je to nefér a nemalo by byť. Čoskoro sa však dostaví realita. Viac poľného výcviku a prípravy, dlhé hodiny preč od rodiny sú predzvesťou dlhšieho odlúčenia, ktoré príde. Navyše príslušníci jednotky hovoria častejšie o nadchádzajúcej misii a o svojej jednotke. Týmto si postupne vytvárajú putá, ktoré sú základom pre skupinovú súdržnosť jednotky, ale členovia rodiny to môžu prežívať ako istý citový odstup. Býva to spôsobené skutočnosťou, že príslušníci jednotky sú už akoby v myšlienkach v nasadení, čo zhoršuje frustráciu a zlosť členov rodiny.

Okno 6: Výzvy v období pred nasadením

- akceptovanie reality nasadenia
- predpokladanie straty
- nárast výcviku/dlhé hodiny preč
- vydanie rozkazu
- mentálne/fyzické vzdialenie
- hádky

Napätie tiež môže vzniknúť, ak sa partneri snažia zaplniť posledné týždne rôznymi aktivitami. Partneri môžu vytvoriť dlhý zoznam detailov, o ktoré sa treba ešte

POZNÁMKY

postarať, napr. domáce opravy, údržba auta, financie, starostlivosť o deti, zháňanie právnikov, testament a pod. S približujúcim sa odchodom môže napätie narastať a členovia rodiny si môžu želať, aby už bol odchádzajúci preč. Páry často hovoria o hádkach bezprostredne pred odchodom. Istým spôsobom môže byť takéto „há-danie sa“ metódou pre uľahčenie odlúčenia. Toto sa deje bez toho, aby vedeli, že hádka môže mať aj takúto funkciu. Pokiaľ však členovia rodiny nevedia, že je to nor-málna, obvyklá súčasť fázy pred nasadením, môžu sa cítiť vinní alebo zmätení kvôli nárastu hádok.

Doma zostávajúci rodinní príslušníci môžu trpieť úzkosťou. Môžu mať obavy, ktoré súvisia s rizikom spojeným s misiou. Rovnako tiež môžu pochybovať o vlastnej schopnosti zvládnuť chod domácnosti samostatne. Tieto reakcie sú normálne a pri-rodzené, ale keď s nimi rodinní príslušníci nerátajú, môžu im takéto emocionálne výkyvy spôsobovať napätie. Zlyhávať môže aj komunikácia.

Frustráciu kvôli nasadeniu vyjadrujú partneri často ako frustráciu zo spôsobu vojenského života. Vyjadrenia typu „nevydávala som sa , aby som bola stále sama“, „ máš radšej svoju prácu, než mňa“ vyjadrujú túto frustráciu. V takýchto situáciách môžu byť velitelia vojakom nápomocní, ak im pripomenú, že tieto reakcie sú nor-málne a odrážajú skôr obavy súvisiace s nasadením, než reálne postoje k vojakovi a jeho povolaniu.

Čo teda môžu velitelia urobiť?

- postarať sa, aby boli príslušníci jednotky oboznámení s tým, čo môžu očakávať od rodinných príslušníkov (zmeny v ich myslení a správaní),
- ponúknuť rodinným príslušníkom informácie o tom, čo môžu očakávať,
- zorganizovať brífing aj pre rodiny,
- zdôrazniť spoločné úsilie rodín a záložných skupín pre podporu rodiny,
- ponúknuť kontakty pre prípadnú pomoc,
- vyhradiť istý čas, aby sa mohli príslušníci jednotky postarať o svoje osobné, administratívne a logistické záležitosti,
- poslať listy rodinám:
 - v ktorých poskytnú informácie týkajúce sa misie,
 - informujú ich o zdrojoch pomoci, ktoré majú k dispozícii,
 - určia kontaktnú osobu s telefónnym číslom.

Záujem veliteľov o psychickú pohodu rodín zabezpečí, že jednotka môže byť nasadená a slúžiť s vyššou sebaistotou a sebadôverou. Velitelia môžu demonštrovať tento svoj záujem počas brífingov pred nasadením aj tým, že zisťujú ako zvládajú rodinní príslušníci pripravované nasadenie.

Brífingy pred nasadením tiež poskytujú príležitosť vzájomne zoznámiť a spojiť rodiny a opätovne ich uistiť, že veliteľ sa stará aj o ich záujmy. Velitelia by mali koordinovať brífingy pred nasadením zamerané na rodinnú podporu dostatočne zavčasu. Velitelia tiež môžu zabezpečiť aj prítomnosť odborníkov z oblasti psychologickej podpory, aby mohlo byť prediskutované aj to ako rôzne (v závislosti od veku) reagujú na nasadenie detí. Mnoho veliteľov zistilo, že plánovanie aktivít pre deti, poskytovanie služby starostlivosti o deti a podobné stretnutia v rôznych obdobiach nasadenia dáva rodinám informáciu, že sú tiež považované za prioritu.

O čom hovoriť počas brífingu pre rodiny pred nasadením?

- charakter misie:
 - ciele misie,
 - riziká spojené s misiou,
 - možnosti komunikácie (pošta, internet, e-mail, telefóny),
 - prístup k najnovším informáciám (web jednotky, médiá, tímy pre prácu s rodinou),
- kalendár udalostí jednotky pred, počas a po nasadení,
- čo očakávať v zmysle emocionálnych cyklov nasadenia,
- zdroje pomoci pre rodiny s kontaktmi,
- spôsoby kontaktovania vojakov v naliehavých prípadoch.

V niektorých krajinách žijú príslušníci jednotky v rôznych regiónoch krajiny. V takých prípadoch budú musieť velitelia podľa toho prispôbiť rodinnú podporu. Fáza pred nasadením dáva základ tomu, ako bude rodinná podpora realizovaná počas celého nasadenia. Záložný tím pre podporu rodín musí mať jasné inštrukcie od veliteľa o poskytovaní rodinnej podpory už pred nasadením.

Štádium 2: Počiatkové obdobie nasadenia

Okno 9: Možné pocity rodinných príslušníkov v počiatkoch nasadenia

- ochromenie
- otupenie – znecitlivenie, smútok
- pocit samoty
- dezorientácia
- zmiešané emócie/striedanie nálad
- problémy so spánkom

POZNÁMKY

Hoci obdobie pred nasadením pripravuje rodiny na odchod, samotné nasadenie môže byť aj tak výzvou. Prvých pár týždňov po odchode musí rodina preorganizovať svoje role a úlohy. Odchod člena rodiny môže vytvoriť akési prázdne miesto v rodine. Toto prázdne miesto sa prejavuje aj prakticky, aj emocionálne. Chýbajúci príslušník rodiny mal v rodine svoje konkrétne povinnosti a teraz ich musí niekto prevziať. Predstavoval aj istú oporu, ktorá teraz chýba. V dôsledku toho môžu členovia rodiny zažívať množstvo rôznych pocitov (okno 9). Pre mnohých môže byť obdobie počiatočného nasadenia nepríjemnou, dezorientujúcou skúsenosťou. Ak členovia rodiny vedia čo očakávať, pravdepodobnejšie dokážu túto situáciu zvládnuť.

Okno 10: Obdobie nasadenia: Čo môžu velitelia robiť?

- vytvoriť v predstihu solídny tím pre prácu s rodinou
- podporovať jeho aktivity
- udržiavať pravidelný kontakt s tímom pre prácu s rodinou
- posilať pravidelne domov novinky pre členov rodiny

V tomto období je prioritou efektívna práca podporného tímu (okno 10). Štruktúrované rodinné stretnutia v počiatkoch nasadenia môžu poskytnúť rodinným príslušníkom príležitosť navzájom sa stretávať, vymieňať si skúsenosti a redukovať osamelosť. Prispôsobovanie sa v tejto zložitej fáze bude jednoduchšie s pomocou podporného tímu (okno 11).

Okno 11: Zvládanie rodinných problémov

„Považoval som sa za šťastného, že sa môžem spoľahnúť na výkonný kľúčový personál pri zvládaní rodinných problémov, ktoré vznikli počas misie. Dovoľovalo mi to koncentrovať sa na misiu a popri tom vedieť, že problémy sú efektívne riešené. V priestore nasadenia sa k môjmu štábu a dôstojníkom pridali lekár a psychológ a vytvorili tím, ktorý mi radil možné opatrenia. Veliteľ podporného tímu doma bol veľmi skúsený dôstojník s prirodzeným citom pre rodinu...“

- prieskum názorov veliteľov

Štádium 3: Stabilizácia

Stabilizácia prichádza, keď rodinní príslušníci zapadnú do novej rutiny (okno 12). Mnohí sa spoliehajú na podporné tímy a iné lokálne zdroje podpory. Tieto formálne siete sa stretávajú pravidelne, aby zvládali problémy a zdieľali informácie. Iným rodinám viac vyhovujú neformálne siete podpory a viac využívajú pomoc širšej rodiny a priateľov. Mnohí rodinní príslušníci zisťujú, že sú schopní zvládať problémy, ktoré sa vynoria a pociťujú nárast sebaistoty a vlastnej kontroly nad situáciou. To sú známky úspešného prispôsobenia sa.

Okno 12: Možné reakcie počas štádia stabilizácie

- zapájanie sa do nových aktivít
- vytvorenie novej rutiny
- väčšia nezávislosť
- pocit väčšej sebaistoty
- pocit väčšej kontroly nad situáciou

Štádium 4: Blížiaci sa návrat**Okno 13: Možné reakcie na blížiaci sa návrat**

- intenzívne očakávanie
- vzrušenie
- znepokojenie alebo obavy z prispôsobenia sa

Toto obdobie je možné charakterizovať ako intenzívne očakávanie (okno 13). Tak ako obdobie počiatočného nasadenia, i tu sa môžu vyskytnúť protikladné emócie. Na jednej strane je tu vzrušenie, že príslušník jednotky sa vracia domov. Na druhej strane môžu byť prítomné isté obavy. Členovia rodiny môžu uvažovať nad tým, ako sa vracajúci prispôsobí zmenám, ktoré sa v rodine vyskytli. Tiež môžu rozmýšľať, ako sa zmenil v dôsledku nasadenia. Rodiny nie sú jediné, ktoré očakávajú návrat. Príslušníci jednotky sú tiež plní myšlienok na návrat domov a majú svoje vlastné očakávania a obavy.

Velitelia by mali v tomto období uskutočniť niektoré dôležité úlohy súvisiace s rodinnou podporou (okno 14). Zároveň aj záložná podporná skupina môže pripraviť pre rodiny brífing k návratu, aby im poskytli informácie, čo očakávať. Povzbudzovanie rodín a príslušníkov jednotky k vzájomnej komunikácii o svojich očakávaniach súvisiacich s návratom napomôže vzájomnému prispôsobeniu sa po návrate.

Okno 14: Obdobie nasadenia: Čo môžu velitelia urobiť?

- hovorte o plánovanom čase návratu a zdôraznite fakt, že sa tento dátum môže zmeniť
- pošlite rodinám ďakovný list za ich vytrvalú podporu
- informujte príslušníkov jednotky o problematike opätovného začlenenia sa do rodiny
- hovorte o rozdieloch v očakávaniach rodín a príslušníkov jednotky
- naplánujte ponávratovú recepciu alebo stretnutie s rodinnými príslušníkmi

POZNÁMKY

Štádium 5 : Po návrate

Obdobie po návrate pozostáva z dvoch odlišných fáz. Rodiny často zažívajú prvotnú etapu prispôsobovania sa (okno 15). Niektoré rodiny toto obdobie prežívajú ako „medové týždne“, v ktorých sa navzájom idealizujú. Pre iné rodiny je počiatočné prispôsobovanie sa zložitejšie a je charakteristické pocitmi odcudzenia, ktoré vyplývajú z nesúladu medzi očakávaniami a realitou. Obe tieto reakcie sú normálne a sú súčasťou prvotného prispôsobovania sa po nasadení, keď sa príslušníci jednotky pomaly integrujú späť do rodiny.

Okno 15: Možné reakcie po návrate

- obdobie medových týždňov
- strata nezávislosti
- potreba „vlastného“ priestoru
- znovu dohodnutie pravidiel
- reintegrácia späť do rodiny

V ďalšej etape prispôsobovania dochádza k vytvoreniu nových pravidiel fungovania rodiny, ktoré rátajú aj s vracajúcim sa členom rodiny. Tento proces môže nejaký čas trvať, pretože vracajúci sa príslušník jednotky môže byť ešte stále myšlienkami na misii (okno 16).

Okno 16: Hovor so mnou

„Po tom, čo bol môj manžel doma niekoľko dní, rozčuľoval ma, keď telefonoval svojim kolegom vždy, keď sa niečo dôležité v rodine vynorilo. Nakoniec som mu povedala: „Ja som tvoja žena, hovor so mnou.“

- prieskum názorov veliteľov

Rodina si teda v tomto období potrebuje znovu dohodnúť úlohy a očakávania. Potrebuje teda energiu, trpezlivosť, komunikáciu a zmysel pre humor. Spočiatku si veľa rodín myslí, že návrat späť do normálu je jednoduchý, ale v skutočnosti to môže byť pre niektoré rodiny najzložitejším obdobím. Hoci partneri môžu očakávať, že budú pokračovať vo svojom vzťahu tam, kde boli keď sa rozlúčili, môže trvať nejaký čas znovu vytvoriť intimitu a znovu sa zblížiť (okno 17).

Okno 17 : Dôvernosť vyžaduje čas

„Nemohol som tomu uveriť. Po tom, čo som si dal sprchu, omotal som si uterák okolo seba a až tak som prechádzal do spálne.“

- prieskum názorov veliteľov

Zodpovednosť veliteľa za rodinnú podporu nekončí keď sa jednotka vráti domov. V skutočnosti je žiaduce po návrate pokračovať v kladení dôrazu na rodinné

záležitosti. Velitelia by mali zorganizovať pre rodinných príslušníkov brífing po nasadení, kde budú klásť dôraz na výsledok misie a tým urobia strádanie rodín zmysluplnejším. Velitelia by tiež mali poďakovať rodinám za ich podporu a vyjadriť uznanie za ich úsilie a snahu. Toto by malo byť vyjadrené aj na formálnych podujatiach a aj počas neformálnej konverzácie. V tomto období je dôležité identifikovať tých príslušníkov jednotky, ktorí môžu zápasit s ťažkosťami, trápiť sa s rodinnými problémami a sprostredkovať im vhodnú pomoc (okno 18).

Okno 18: Obdobie po nasadení: Čo môžu velitelia urobiť?

- zorganizovať brífing pre rodinných príslušníkov
- zdôrazniť výsledok, naplnenie cieľov misie
- poďakovať rodinám za ich podporu a kvitovať ich úsilie
- oceniť tím pre prácu s rodinou
- hľadať tých príslušníkov jednotky, ktorí sa trápia

III. Vedenie príkladom

Mnohí velitelia sa zmieňujú, že zabúdajú na svoje vlastné rodiny. Iní velitelia pripúšťajú, že opatrenia počas jednotlivých emocionálnych cyklov nasadenia neaplikujú na svoje vlastné rodiny. Paradoxne, ignorovaním vlastnej rodiny sa velitelia pripravujú o podporu a pomoc od rodiny. Okrem toho, venovaním starostlivej pozornosti vlastnej rodine dávajú dobrý príklad príslušníkom jednotky.

IV. Vojenské rodiny. Sila, ktorá prichádza s nasadením

Vojenské rodiny vedia, že sú špecifickým typom rodiny. Vedia, že prispôbiť sa požiadavkám vojenského života vyžaduje oddanosť a schopnosti, ktoré ostatné rodiny nikdy nemusia prejavovať. Toto je súčasťou ich identity. Vojenské rodiny tiež vedia, že nasadenia sú jednou z najnáročnejších požiadaviek vojenského života. Dokonca aj v prípade, že nasadenie je očakávané, prináša problémy. Rodiny, ktoré zvládnu tieto ťažkosti a naučia sa prekonávať emocionálne fázy nasadenia sa stávajú silnejšími a súdržnejšími než pred nasadením. Je na veliteľoch vytvoriť atmosféru v jednotke tak, aby vojenské rodiny mali vhodné podmienky pre úspešnú adaptáciu a osobný rast.

7 ZÁVER

Výkon vojenského povolania²¹ je svojim charakterom spätý s určitými obmedzeniami a rizikami²², ktoré majú priamy vplyv na sociálnu suverenitu a sociálne bezpečie samotného vojaka ako aj jeho rodiny. Samotná vojenská profesia je pomerne

21 Pozri bližšie práce: Matis, J.: *Sociologický pohľad na vojenské povolanie*. L. Mikuláš: VA SNP. 1995, Polonský, D.– Malátek, V.– Matis, J.: *Sociologický pohľad na armádu*. L. Mikuláš: VA SNP. 1994. ISBN 80-8040-019-9, Polonský, D.– Hamaj, P.: *Úvod do sociológie práce*. L. Mikuláš: LIA. 2002. ISBN. 80-968746-2-4, Matis, J. – Hamaj, P – Martinská, M.: *Sociológia armády*. L. Mikuláš: AOS. 2008. ISBN 978-80-8040-361-4.

22 Napr.: zvýšená miera ohrozenia zdravia a života, obmedzené ľudské práva a slobody, nároky na mobilitu, nižšia uplatniteľnosť na trhu práce a pod.

POZNÁMKY

značne diferencovaná a aj keď niektoré typy sociálnych ohrození sú spoločné pre celú skupinu vojakov, jednotlivé sociálne skupiny vojakov sa stretávajú aj so špecifickými druhmi ohrození.

Na vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky všetkých kategórií sú kladené vysoké požiadavky na ich zdravotnú, fyzickú či psychickú spôsobilosť, na špecifickú odbornú prípravu a vycvičenosť. Profesionálni vojaci našich ozbrojených síl musia byť mobilní nielen v rámci Slovenska a Európskej únie (celej Európy), ale aj v rámci sveta a to podľa aktuálnych štátnych záujmov, aby ich dokázali realizovať a presadiť. Ozbrojené sily spravidla realizujú svoje poslanie (funkciu) v náročných podmienkach ohrozujúcich život a zdravie vojakov.

Z toho vyplýva, že aj sociálna politika rezortu obrany by mala tieto špecifiká adekvátne reflektovať. Z oblastí sociálnej politiky ministerstva obrany SR je v súčasnosti podrobnejšie rozpracovaná najmä oblasť sociálneho zabezpečenia vojakov, ktorá pokrýva určité sociálne udalosti a situácie súvisiace s výkonom vojenského povolania.²³ Ostatné oblasti sú riešené skôr parciálne.

Celkovo môžeme vidieť v sociálnej politike rezortu obrany významný priestor pre transformáciu a modernizáciu, aby lepšie plnila svoje funkcie a zodpovedala možnostiam a potrebám rezortu. Netreba zabúdať ani na to, že sociálna politika rezortu obrany má dôležitý vplyv na bojový potenciál ozbrojených síl, konkrétne jej morálnej zložky a ovplyvňuje tak efektívnosť plnenia úloh a cieľov, ktoré na ozbrojené sily kladie spoločnosť²⁴.

Je potrebné uvedomiť si, že štát – základná inštitúcia každej modernej spoločnosti, legislatívnymi opatreniami nielen obmedzuje ústavné práva a slobody vojakov, ale aj posilňuje vynútiteľnosť rozhodnutí voči vojakom práve za účelom efektívnejšieho spôsobu riadenia ozbrojených síl pri napĺňaní základného cieľa – obrany svojho teritória a záujmov (funkcia armády majúca dve stránky – vonkajšiu a vnútornú)²⁵. Toto sú podstatné faktory a činitele, ktoré znižujú kvalitu života a zvyšujú riziko sociálneho ohrozenia profesionálnych vojakov a ich rodín. Pričom táto kompenzácia nie je samoúčelná, ale jej hlavným zmyslom je neutralizácia účinkov tzv. „piesku v súkolí činností“, ktoré ozbrojené sily vykonávajú, zvyšujúc tak ich bojaschopnosť, kvalitu a efektívnosť.

²³ Zákon č.328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

²⁴ Podrobnejšie je táto téma rozpracovaná v sociologickom projekte „Bojová morálka profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR“. Záverečná správa projektu bola publikovaná v októbri 2010, č. spisu: PÚ-116-30/2010-OPŠC.

²⁵ Pozri bižšie: Matis, J.: *Sociologický pohľad na vojenské povolanie*. L. Mikuláš: VA SNP. 1995. s. 41 - 44.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV A ĎALŠIA ODPORÚČANÁ LITERATÚRA**POZNÁMKY**

BERNÍKOVÁ, Ľ.: *OMNIBUS 2012 : Záverečná správa zo sociologického prieskumu realizovaného od marca do septembra 2012 v Ozbrojených silách SR*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2012. Príloha k č. p.: PÚ-170-30/2012-OPŠČ.

CZIRÁK, P. et al.: *Bojová morálka profesionálnych vojakov OS SR : Záverečná správa zo sociologického prieskumu realizovaného od marca do novembra 2010 v Ozbrojených silách SR*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2010. Č. p.: PÚ-116-30/2010-OPŠČ.

CZIRÁK, P. et al.: *OMNIBUS 2008 : Záverečná správa zo sociologického prieskumu realizovaného od januára do apríla 2008 v Ozbrojených silách SR*. Bratislava : GŠ OS SR, 2008. Príloha k IS č. p.: ŠbPeM-69-11/2008.

CZIRÁK, P. et al.: *Personálne a sociálne riziká súvisiace s výkonom vojenskej služby : Záverečná správa zo sociologického prieskumu realizovaného od decembra 2010 do marca 2011 v Ozbrojených silách SR*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2011. Č. p.: PÚ-182-6/2011-OPŠČ.

CZIRÁK, P.: *Sociálna kompetencia veliteľov vojenských jednotiek : Dizertačná práca*. Bratislava : FiF UK, 2010. 156 s.

Dočasné metodické usmernenie pre veliteľov na prácu s rodinou profesionálneho vojaka vyslaného na plnenie úloh mimo územie Slovenskej republiky. Č. p.: ŠbPeM-51-5/2007-ORKŽ zo dňa 24. júla 2007.

Doktrína Ozbrojených síl Slovenskej republiky (C). Bratislava : Generálny štáb OS SR, 2009. 172 s. Dostupné na internete: <<http://www.mosr.sk/data/files/831.pdf>>.

KOVÁČIKOVÁ, D.: Vybrané kapitoly z dejín sociálnej práce. In: TOKÁROVÁ, A. et al.: *Sociálna práca práca : Kapitoly z dejín teórie a metodiky sociálnej práce*. 2. vyd. Prešov : Akcent Print, 2003, s. 80 - 130. ISBN 80-968367-5-7.

LANGKAMER, K. L. - ERVIN, K. S.: Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent. In: *Military Psychology*, roč. 20, 2008, s. 219 - 236. ISSN: 0899-5605 [online]. Dostupné na internete: <http://www.aptime.com/publications/2008_Langkamer_Ervin.pdf>.

MAJERČÍKOVÁ, J.: Rodina a jej dôvera k škole. In: *Pedagogika.sk* [online], 2011, č. 1, s. 9 - 27 [cit. 2012-11-19]. ISSN 1338-0982. Dostupné na internete: <<http://www.casopispedagogika.sk/>>.

MATIS, J.: Kvalita života a rodina profesionálneho vojaka. In: *Zborník anotácií a elektronických verzií príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Životný štýl a rodina vojenského profesionála*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2007.

POZNÁMKY

MATIS, J.: *Sociologický pohľad na vojenské povolanie : Skriptá*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : VA SNP, 1995. 50 s.

MATIS, J. – HAMAJ, P. – MARTINSKÁ, M.: *Sociológia armády : Základy sociológie vojny a armády pre príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : AOS, 2008. 273 s. ISBN 978-80-8040-361-4.

Morale [online]. [cit. 2012-11-15]. Dostupné na internete: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Morale>>.

MATOUŠEK, O. – RŮŽIČKA, J.: *Psychologie práce*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství politické literatury, 1965. 292 s.

POLONSKÝ, D. – HAMAJ, P.: *Úvod do sociológie práce*. Liptovský Mikuláš : Lesnícka informačná agentúra, 2002. 88s. ISBN. 80-968746-2-4.

POLONSKÝ, D. – MALÁTEK, V. – MATIS, J.: *Sociologický pohľad na armádu*. Liptovský Mikuláš : VA SNP, 1994. 150 s. ISBN 80-8040-019-9.

Sprevodca veliteľa jednotlivými fázami nasadenia (Final report of HFM-081). Bratislava : CPSC Personálny úrad, 2009. 78 s.

SVD – 10 (B) : Doktrína personálneho manažmentu ozbrojených síl Slovenskej republiky. Bratislava : Generálny štáb OS SR, 2008.

SVD 30 (B) : Doktrína pre plánovanie a vedenie spoločných operácií SVD 30 (B). Bratislava : Generálny štáb OS SR, 2006.

SVOBODOVÁ, L.: *Kvalita života* [online]. 2006 [cit. 2012-11-15]. Dostupné na internete: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/soudoba_sociologie_II_kvalita_zivota-svobodova.doc>.

TOMEŠ, I.: *Úvod teorie a metodologie sociální politiky*. 1. vyd. Praha : Portál, 2010. 440 s. ISBN 978-80-7367-680-3.

Úlohový list náčelníka Generálneho štábu OS SR : Stretnutia s rodinami profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územie SR. Č. p. ŠbPO-290-4/2011.

VYHNALOVÁ, M. et al.: *Kvalita života a životný štýl profesionálneho vojaka : Signálna správa zo sociologického výskumu*. Interný materiál. Bratislava : Personálny úrad, 2009, s. 71.

VYHNALOVÁ, M. et al.: *Rodina profesionálneho vojaka I : Záverečná správa zo sociologického výskumu*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad, 2011, 52 s. Spis č. PÚ-182-15/2011-OPSC.

VYHNALOVÁ, M. et al.: *Rodina profesionálneho vojaka II : Záverečná správa zo sociologického výskumu*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2011, 51 s. Spis č. PÚ-170-19/2012-OPSC.

WILSON-EVERED, E. – HÄRTEL, C. E. J. – NEAL, M.: A longitudinal study of work group innovation : The importance of transformational leadership and morale. In: *Advances in Health Care Management*, vol. 2, 2001, pages 315 - 340. Dostupné na internete: <http://www.open-resource-project.org/gnosi/MSc_thesis_bibliography/A%20longitudinal%20study%20of%20work%20group%20innovation%20The%20importance%20of%20transformational%20leadership%20and%20morale.pdf>.

Zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ŽILOVÁ, A.: Vybrané kategórie. In: TOKÁROVÁ, A. et al.: *Sociálna práca : Kapitoly z dejín teórie a metodiky sociálnej práce*. 2. vyd. Prešov : Akcent Print, 2003, s. 31 - 45. ISBN 80-968367-5-7.

Témy na vedenie záverečnej diskusie

1. Význam rodiny pre kvalitu života vojakov.
2. Význam podpory rodiny pre udržiavanie bojovej morálky vojakov.
3. Špecifiká rodiny profesionálneho vojaka.
4. Potreby zmien v starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR.
5. Sociálne programy pre profesionálnych vojakov. Sú potrebné? Čo by malo byť ich obsahom?

POZNÁMKY

EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

kpt. Mgr. Michaela ŠTAMMOVÁ

ÚVOD

*„Myslieť neznamená aj vysloviť,
vysloviť neznamená vypočúť,
vypočúť neznamená aj porozumieť,
porozumieť neznamená súhlasiť,
súhlasiť neznamená aj vykonať,
vykonať neznamená dodržiavať.“¹*

Komunikácia má v živote človeka nesmierny význam, je prostriedkom jeho kontaktu s inými, prostriedkom získavania informácií. Úroveň komunikácie významne ovplyvňuje organizácie, premieta sa do ich efektívnosti.

Úvodný citát je zaradený do textu, aby naznačil smerovanie predkladaného príspevku. Nekladie si totiž za cieľ vyčerpávať a metodicky popísať všetky jednotlivé stránky a aspekty komunikácie, prináša skôr praktické návody na jej zefektívnenie všeobecne a tiež vo vybraných komunikačných situáciách. Konkrétne sa zameriava na predchádzanie rušivým vplyvom v komunikácii, tzv. komunikačným bariéram, vyjadrovanie a prijímanie kritiky, odporúčania ako komunikovať s vybranými osobnosťami typmi, návody ako skvalitniť vlastnú komunikáciu.

Samozrejme bez úvodného zadefinovania základných pojmov by boli návody a odporúčania ťažko zrozumiteľné.

1 KOMUNIKÁCIA

Slovo komunikácia sa vyvinulo z latinského slova *communicare*, ktorého význam je robiť niečo spoločným, radiť sa, rokovať, zhovárať sa. V súčasnosti je tento pojem frekventovaný v súvislosti s komunikáciou v doprave a v súvislosti s jazykovou komunikáciou pri dorozumievaní. Naším predmetom bude samozrejme komunikácia v zmysle dorozumievania sa, dohovárania sa, odovzdávania alebo vzájomnej výmeny informácií.

1.1 Štruktúra a funkcie komunikácie

Interpersonálna – medziľudská komunikácia znamená odovzdávanie a prijímanie informácií, ktoré sa uskutočňuje medzi dvoma alebo viacerými jednotlivcami. V procese komunikácie komunikátor – ten, od ktorého informácia vychádza, kóduje svoje oznámenie do určitého znaku (slova, gesta, symbolu, obrazu a pod.), čím vyjadruje určitý obsah. Môže pri tom komunikovať priamo – teda bezprostredne alebo

¹ SCHARLAU, Ch.: *Trénink úspěšné komunikace*. Praha : Grada, 2010.

písomne a telefonicky (list, oznam, písomná inštrukcia, elektronická komunikácia). Štruktúru komunikácie je teda možné opísať pomocou týchto jej prvkov:

- kto hovorí (komunikátor),
- čo hovorí (komuniké),
- komu to hovorí (komunikant),
- čím to hovorí (akým kanálom),
- aké médium používa (priamo alebo prostredníctvom písma, techniky),
- prečo to hovorí (aký je úmysel, motivácia),
- aký je účinok toho, čo hovorí (aký má oznámenie efekt)².

Interpersonálna komunikácia je vnímaná ako proces, na tvorbe ktorého sa podieľajú tri základné subjekty, resp. zložky. Sú nimi komunikátor, komunikant a komunikačný kanál. Komunikátor je zdroj, ktorý vysiela informáciu. Na to, aby sme prijímanú informáciu akceptovali je okrem jej pravdivosti potrebná nielen dôveryhodnosť informácie samotnej, ale aj komunikanta. Veľký dôraz sa kladie aj na štýl prejavu, rýchlosť reči, neverbálne prejavy komunikátora a v neposlednom rade aj na jeho príťažlivosť. Druhým subjektom komunikačného procesu je komunikant, teda ten, kto danú informáciu prijíma a spracúva. Hlavnou úlohou komunikanta je správne dekódovanie prijatej informácie a vyabstrahovanie tých zložiek informácie, ktoré sú preňho podstatné. Na samotné spracovanie informácie má veľký vplyv momentálny fyzický a psychický stav komunikanta, ale aj ďalšie faktory, ako sú napr. jeho vzdelanie, pamäť, sociálny status, rola a pod. Komunikačný kanál umožňuje prenos informácie od komunikátora ku komunikantovi. Jedná sa vlastne o spôsob prenosu informácie, pričom sa rozlišuje jednokanálové komunikačné spojenie, akým je napr. rozhlas, kde sa informácie prenášajú len v zvukovej podobe a viackanálové spojenie, v ktorom sa napr. v televízii pridáva k hlasu aj obraz. Bežne sa rozlišujú tri základné skupiny komunikačných kanálov: verbálny, ktorý prenáša informácie v slovo-akustickej podobe, neverbálny, ktorým je mimoslovná komunikácia a komunikácia činom. S posledne menovanými sa stretávame bežne, ale pre správnu interpretáciu informácií, ktoré cez neho prechádzajú je veľmi dôležitý kontext. Týka sa napr. estetickej úpravy pracoviska, čistoty, poriadku a pod.

V procese komunikácie sa nedozvedáme len informácie, ktoré rozširujú naše vedenie a poznanie, ale sú nám oznamované aj postoje k informácii, postoje k jednotlivcom, informácie o aktuálnom fyzickom a psychickom stave. Do samotnej komunikácie prenášame aj určitý obraz samých seba a zároveň naznačujeme aj ďalší priebeh vzájomných vzťahov.

² ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

POZNÁMKY

V ďalšom texte sa budeme zaoberať výhradne priamou interpersonálnou komunikáciou – teda takou komunikáciou, ktorá prebieha v priamom kontakte ústnou formou a ktorá je súčasne najčastejšou formou komunikácie.

Ľudia komunikujú z rôznych dôvodov. Medzi päť hlavných funkcií našej komunikácie však patrí:

- informovať – predať správu, doplniť inú správu, oznámiť, prehlásiť, ...,
- inštruovať – naviesť, naučiť, dať recept, zasvätiť, nariadiť, ...,
- presvedčiť – dosiahnuť, aby adresát zmenil názor, získať niekoho na svoju stranu, zmanipulovať, ovplyvniť, ...,
- vyjednať, dohovoriť sa – riešiť a vyriešiť, dospieť k dohode, ...,
- pobaviť – rozveseliť druhého, rozveseliť seba, rozptýliť, ...

Čisto informatívnych, teda oznamovacích komunikačných výmen nebýva v bežných situáciách veľa. Častejšie ide o skryté inštruovanie alebo o presvedčanie. Okrem vyššie uvedených funkcií slúži proces komunikácie aj na dosiahnutie nasledujúcich cieľov:

- kontaktovať sa – užiť si blízkosť, zastaviť sa s niekým, prežiť si sebaoptvrdenie, teda pocit, že pre niekoho má cenu sa so mnou rozprávať,
- predviesť sa – prezentovať sa, vyvolať dojem, niekomu sa zapáčiť, inokedy zastrašiť.

1. 2 Zložky komunikácie

Priama interpersonálna komunikácia sa odohráva vo viacerých rovinách, ktoré sú istým spôsobom prepojené.

1. 2. 1 Lingvistická rovina

V tejto rovine sú prostriedkom komunikácie slová, ktoré tvoria reč (jazyk). Pri reči rozoznávame jej hovorenú a písanú (grafickú) podobu. Ďalej môžeme reč rozlišovať podľa toho, k akej veľkej skupine poslucháčov sa prihovárime. Ak sa rozhovor odohráva medzi dvoma ľuďmi, nazývame ho dialóg, v malej skupine sa uplatňujú debaty a diskusie. Bežne sa môžeme stretnúť s rečou k veľkej skupine, ktorá je známa ako rečnícky prejav. Súčasťou lingvistickej roviny komunikácie sú tzv. vatové slová, ktorých úlohou je vyplňať verbálny prejav hovoriaceho. Vytvárajú mu akúsi „opornú barličku“. Najčastejšie vatové slová sú : proste, vlastne, akože, takpovediac, takže, áno, rozumiete a pod. Rovnako tak mlčanie, resp. prestávky v komunikácii ju významne ovplyvňujú a sú typické pre rôznych komunikátorov a rôzne komunikačné situácie.

1. 2. 2 Paralingvistická rovina

Táto rovina sa venuje tým stránkam reči, ktoré sú od nej neoddeliteľné, ale zároveň sa nedajú písomne zaznamenať. K paralingvistickým aspektom reči patrí rýchlosť hovorenia, zmeny hlasitosti a výšky hlasu. Práve tieto zložky verbálnej komunikácie majú veľký vplyv pri celkovom hodnotení informácií, ale aj komunikátora. Vysoko pozitívne je hodnotený ten, kto hovorí síce rýchlejšie, ale má snahu meniť výšku hlasu. Negatívne je vnímaný komunikátor, ktorý komunikuje vysokým tónom, pomaly a monotónne. Dôležitou súčasťou paralingvistického prejavu je aj jeho emocionálne pôsobenie a presvedčivosť. Napr. pokojný, vyrovnaný a objektívny rečník je hodnotený ako dôveryhodný, príťažlivý a so záujmom o poslucháčov. Ako odborník je hodnotený ten, kto svoje vystúpenie prednáša s istotou a „bez papiera“. Dynamické osobnosti hovoria rýchlejšie, introvertné temperamenty naopak pomalšie.

1. 2. 3 Extralingvistická rovina - neverbálna komunikácia

Z fylogenetického a ontogenetického hľadiska je tento druh komunikácie prvotný, ale v ďalšom vývoji človeka bol zatlačený do úzadia verbálnou komunikáciou. Aj napriek tomu má neverbálna komunikácia stále dôležitý význam, ktorý spočíva hlavne v tom, že dopĺňa a podporuje verbálnu komunikáciu, dodáva jej presvedčivosť. Pomocou extralingvistických prostriedkov sa vyjadrujú interpersonálne postoje, emócie.

Mimika

Mimika je komunikácia prostredníctvom tváre. Najhlavnejšie komunikačné kanály na tvári predstavujú oči, ústa, obočie, nos, čelo, brada, zuby, lícne svalstvo a pery.

Oči predstavujú jeden z najvýraznejších a najvýznamnejších komunikačných kanálov. Zrakový kontakt je dôležitým predpokladom kvalitnej a efektívnej komunikácie. Ak sa partner počas rozhovoru na nás díva, môžeme predpokladať, že nás počúva, že obsah je pre neho dôležitý. Problém udržať očný kontakt majú plachí, hanbliví, nepriebojní ľudia. Tento typ ľudí pociťuje vnútornú neistotu, majú problém dívať sa ľuďom do tváre, cielene sa vyhýbajú pohľadom na iných ľudí. Inou skupinou ľudí, ktorí majú problém s očným kontaktom sú depresívni ľudia. Niektorí ľudia prerušujú očný kontakt na čas, kým si usporiadajú myšlienky, pri potrebe sústrediť sa. Očný kontakt je veľmi dôležitou súčasťou aj pri verejnom vystúpení. Rečník, ktorý neudržiava očný kontakt s publikom, býva nepresvedčivý a zvyčajne publikum nezaujme. Preto sa ľuďom, ktorí majú trému, odporúča vybrať si z radov poslucháčov sympatizanta, od ktorého dostávajú pozitívnu spätnú väzbu a s týmto sympatizantom udržiavať očný kontakt. Opačným extrémom je príliš dlhý či príliš upretý očný kontakt. Okrem blízkych intímnych vzťahov je takýto pohľad súčasťou taktiky agresívnych ľudí, pokusom získať určitú výhodu v rozhovore alebo prevahu.

POZNÁMKY

Jednotlivé polohy úst sú menej kontrolované vôľou ako polohy očí, preto sa usudzuje, že ústa ešte presnejšie odrážajú naše prežívanie a sprostredkujú naše vnútorné pocity. Ak pozorujeme ústa, môžeme identifikovať napr. ústa veselé, smutné, spokojné, kruté, ironické, pohrdavé a pod. Úsmev má na celom svete vo všetkých kultúrach jednoznačný význam, ľudia ním vyjadrujú radosť, dobrú náladu, ústretovosť, náklonnosť. Niekedy sa úsmev stáva súčasťou agresivity, býva napr. často sprievodným prejavom irónie.

Mimické výrazy tváre sa pokladajú za najuniverzálnejšie prejavy citov. Univerzálnosť mimických prejavov sa dokazuje faktom, že rozlíšiť základné emócie ako sú radosť, strach, hnev, smútok, dôvera, odpor alebo znechutenie, očakávanie, zlosť a prekvapenie dokážu bez väčších problémov príslušníci najrôznejších kultúr. Človek s chudobnou mimikou je v sociálnom styku v nevýhode. Stačí si uvedomiť, ako nepríjemne môže pôsobiť strnulá „kožená“ tvár alebo chýbajúci úsmev.

Proxemika

Proxemika je rečou priestorových vzdialeností. Prostredníctvom vzájomnej vzdialenosti naznačujú komunikátor a komunikant svoj vzťah. Vzdialenosť medzi ľuďmi pri komunikácii má svoju psychologickú hranicu, po prekročení ktorej nasleduje reakcia, ktorá je emocionálno-citovo vzrušená a zvyčajne negatívna. Rozlišujeme štyri základné psychologické zóny:

- intímny priestor (okolo 20 – 60 cm),
- osobný priestor (60 – 120 cm),
- spoločenský priestor (1,2 – 3,6 m),
- verejný priestor (nad 3,6 m).

Intímny priestor je najdôležitejších zo všetkých zón. Človek si ho chráni ako svoje osobné vlastníctvo. Vstúpiť doňho môžu len najbližšie osoby – milenci, rodičia, manželia, deti, najbližší priatelia. Ak doň vstupuje niekto iný, cítime sa veľmi nekomfortne. Osobný priestor – takúto vzdialenosť medzi sebou udržiavajú ľudia na večierkoch, priateľských stretnutiach. Spoločenský priestor predstavuje vzdialenosť, ktorú udržiavame medzi sebou a cudzími ľuďmi. Viac než 3,5 m – to je vzdialenosť, ktorú prirodzene udržiavame, ak sa obraciame na väčšiu skupinu ľudí. Vstup človeka do nášho osobného a spoločenského priestoru dokážeme tolerovať, ale narušenie nášho intímneho priestoru niekým neznámym je príčinou fyziologických zmien v našom tele. Srdce začne tlčiť rýchlejšie, hladina adrenalínu v krvi sa zvyšuje a svaly sa pripravujú na možný útok, resp. útek. Ak teda priateľsky položíme ruku na rameno človeku, ktorého nepoznáme, môžeme uňho vyvolať nepríjemné pocity, aj keď to prípadne nedáva najavo. Ak chceme, aby sa ľudia v našej spoločnosti cítili dobre je potrebné udržiavať istý odstup. Čím bližší je náš vzťah k človeku, tým viac sa k nemu môžeme priblížiť.

Gestikulácia

Gestikulácia je neverbálna komunikácia pomocou rúk, ktorá sprevádza alebo prifarbuje verbálnu komunikáciu. Prostredníctvom rúk dokážeme prenášať správy, v niektorých prípadoch môže gestikulácia nahradiť verbálnu komunikáciu. Je významne ovplyvnená kultúrnym prostredím. Gestikulácia sa často používa najmä pri potrebe zvýrazniť hovorené slovo. Využíva sa vo verejnom prejave, pretože dobrá gestikulácia dokáže viac presvedčiť, nadchnúť a motivovať poslucháča ako statický nevýrazný prejav. Všetci ľudia, ktorí výrazne ovplyvnili masy ľudí, mali výraznú gestikuláciu (napr. Hitler, Lenin, Mussolini).

Výrazná gestikulácia je typická pre otvorenejších, spontánnejších a emocionálnejších ľudí. Tiež býva ovplyvnená našou náladou a situáciou, v ktorej sa nachádzame. Pri komunikácii s nahnevaným alebo agresívnym partnerom automaticky minimalizujeme gestikuláciu, pretože prudký pohyb či rýchle gesto si partner môže vysvetliť ako útok a reagovať neprimerane.

Haptika

Haptika je neverbálna komunikácia pomocou dotykov. Dotyk môžeme zadefinovať ako akýkoľvek telesný kontakt od pohľadkania až po úder. Dôležitou súčasťou haptiky je podanie ruky. V niektorých kultúrach je podanie ruky spoločenským rituálom, v iných sa ľudia zdravia pri stretnutí bez fyzického kontaktu. Podanie ruky je súčasťou uvítacieho a rozlúčkového rituálu. Ak nám niekto ponúkne ruku na podanie, nikdy by sme podanú ruku nemali odmietnuť. Sociálne plachí ľudia podávajú ruku s obavami, neistotou, niekedy podajú len končeky prstov. Ich ruka často býva mľandravá, studená, vlhká. Niekedy dotyk zohráva v komunikácii dôležitejšiu úlohu ako slovo. Keď je človek v ťažkej životnej situácii, v hlbokej depresii, smútku, veľmi dobre mu padne dotyk ruky, ruka na pleci, pohladenie či objatie.

Posturoológia

Posturoológia je neverbálna komunikácia prostredníctvom polohy tela. Spôsob ako človek stojí a sedí vyjadruje jeho aktuálne pocity i vzťah k partnerovi, s ktorým komunikuje.

Otvorená poloha – nohy sú otvorené, pri sedení nie sú prekrížené, ruky sú voľne vedľa tela – signalizuje otvorenosť prijímať názory druhých. Ležérna poloha signalizuje buď relaxovaný stav alebo naopak odstup. Uzatvorená poloha – skrížené ruky aj nohy predstavujú úplne uzatvorenú polohu, svalstvo je napäté. Poloha „vajčka“ – človek má sklonenú hlavu, ohnutý chrbát, spojené nohy, chýli sa do akéhosi kľbka. Táto poloha signalizuje neistotu, úzkosť, strach a ohrozenie. Poloha na okraji stoličky – človek sa cíti neisto v cudzom prostredí, má rešpekt alebo strach. Niekedy má nohu nasmerovanú ku dverám, aby pri nebezpečenstve mohol rýchlo vyštartovať a opustiť miestnosť. Uvedený popis sa vzťahuje na štandardné podmienky, nereflektuje napríklad také situácie ako je chlad v miestnosti.

POZNÁMKY

Miera verbálnej expresie (výrazovosti) je individuálna. Ľudia, ktorí sú mimicky a priestorovo uvoľnení a expresívni, vo svojich prejavoch čitateľní a zrozumiteľní, bývajú hodnotení ako prítazlivejší pre svoje okolie a spravidla aj ľahšie uplatňujú svoju dominanciu.

Okrem uvedeného predstavuje neverbálna komunikácia všetko to, čo signalizujeme bez slov alebo spolu so slovami. Môže ísť o kineziku (pohyby nôh, zaobchádzanie s predmetmi a pod.), voľbu oblečenia a celkovú úpravu, poriadok, chronemiku – zaobchádzanie s časom (ponáhľanie sa, rýchla – pomalá – vlečúca sa reč, dodržiavanie resp. nedodržiavanie stanovených termínov, zbrklosť a pod.).

1. 3 Zvláštnosti interpersonálnej komunikácie

Niekedy sa neuvedomované špecifiká interpersonálnej komunikácie viažu predovšetkým na skutočnosť, že ide o komunikáciu, ktorej obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje a vzťahy. Komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať (pozitívne i negatívne), zámerne i nechcene. Z množstva informácií si vyberajú iba ich časť na základe vlastného hodnotenia významu informácií, vplyvu osobných preferencií, očakávaní a uprednostňovania určitého typu informácií. Výsledok komunikácie závisí od spoločného systému kódovania – teda spoločného jazyka, čiže komunikujúci si musia porozumieť. To všetko spôsobuje, že výsledok interpersonálnej komunikácie sa môže viac či menej líšiť od očakávania.

2 EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

O efektívnej komunikácii hovoríme vtedy, ak sa podarí odoslať správu takým spôsobom, že prijatá správa má rovnaký alebo podobný význam ako bola pôvodne zamýšľaná.

Komunikátor, skôr ako vyšle informáciu, musí ju sformulovať do podoby myšlienky. Túto prevedie do formy vhodnej pre odoslanie, zväčša do podoby slov správdzaných neverbálnou komunikáciou a paralingvistickými aspektmi, pričom platí, že spravidla spôsob ako je správa zakódovaná, má zväčša väčší význam ako samotný obsah správy. Nie vždy sa nám podarí presne sformulovať do slov to, čo zamýšľame povedať. Vybrať správne, priliehavé slová, sformulovať si stručné a presné výstižné vyjadrenie je základný predpoklad efektívnej komunikácie.

Človek, ktorý chce komunikovať efektívne:

- si ujasní cieľ komunikácie skôr ako začne hovoriť,
- pred vyslovením informácie si zoradí v hlave myšlienky,
- vyjadruje sa konkrétne, stručne, jasne, používa krátke vety a oddeľuje ich krátkym odmlčaním sa, eliminuje nadbytočné informácie,
- snaží sa získať spätnú väzbu v zmysle získania informácie o tom, ako proti-

strana porozumela vyslanej informácii, teda nakoľko je vo svojom vyjadrení zrozumiteľný a jasný,

- vytvára priestor pre obojstrannú komunikáciu, teda počúva čo hovorí druhá strana a najmä ak je v pozícii nadriadeného, vytvára priestor pre otázky, prípadne návrhy poslucháča,
- snaží sa u poslucháča vzbudiť záujem o informáciu, napr. tým, že hneď na začiatku uvedie, prečo je informácia, ktorú poskytuje dôležitá alebo užitočná.

Ďalej platí, že je vhodné prispievať k dobrému priebehu komunikácie správaním, ktoré je spravidla pocitované ľuďmi ako príjemné. Konkrétne máme na mysli:

- oslovenie menom,
- očný kontakt,
- súhlas, pochvala, vďaka,
- pozorné počúvanie,
- zdvorilosť,
- prejav záujmu o slová protistrany,
- celkové rešpektovanie druhého, vzájomná úcta.

Čo znamená jasná, zrozumiteľná komunikácia je možné odvodiť aj z nasledujúcich pravidiel.

PRAVIDLÁ ZROZUMITEĽNEJ KOMUNIKÁCIE (podľa H. M. Herbsta)³

Pravidlo č. 1: ŽIADNE SA – ŽIADNE TO – ŽIADNE MY

Spolupracovníka oslovovať menovite a priamo.

Pravidlo č. 2: ŽIADNE MUSÍ SA – ŽIADNE MALO BY SA – ŽIADNE MOHLO BY SA

Pokyny nevyjadrovať podmieňovacím spôsobom.

Pravidlo č. 3: ŽIADNE MOŽNO – ŽIADNE EVENTUÁLNE – ŽIADNE VLASTNE

Pokyny musia byť konkrétne.

Pravidlo č. 4: KAŽDÝ ČLOVEK MÁ PRÁVO NA SVOJ NÁZOR

Namiesto dohadovania, jasné a zrozumiteľné stanoviská.

Pravidlo č. 5: UKAZOVAŤ ABSOLÚTNU LOAJALITU

Stáť za svojím slovom a činom.

Pravidlo č. 6: DÁVAŤ KONKRÉTNE OTÁZKY

³ GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Lip-tovský Mikuláš: AOS, 2005.

POZNÁMKY

Nejasné otázky sú príčinou nejasných odpovedí.

Pravidlo č. 7: NEKLÁŠŤ VIAC OTÁZOK NARAZ

Pletú sa a čas stojí.

Pravidlo č. 8: OTÁZKY NEZAČÍNAŤ SLOVAMI – PREČO – NAČO – AKO TO

(lepšie je: „Z akého dôvodu?“ „V čom vidíte príčinu?“)

Viesť opytovaného k odpovedi a nepodporovať ospravedlnenie.

Pravidlo č. 9: NEODPOVEDAŤ SI NIKDY SÁM NA VLASTNÉ OTÁZKY

Stanovisko iného je neznáme.

Pravidlo č. 10: VYHÝBAŤ SA SPOJENIAM TYPU ÁNO, ALE...

Odpovede doplniť, namiesto popierania.

Pravidlo č. 11: AKTÍVNE POČÚVAŤ

Najskôr počúvať, potom premýšľať a nakoniec odpovedať.

Pravidlo č. 12: DOHOVÁRAŤ SI KONKRÉTNE TERMÍNY

Zabrániť nedorozumeniu tým, že sa stanovia priority.

Človek je bežne schopný prijať z vnímaných informácií len ich časť. Čiastočne je to spôsobené fyziologickými obmedzeniami, ale predovšetkým kvôli tomu, že len zriedka počúvame skutočne pozorne. Často je to kvôli nedostatku času, nedostatku záujmu alebo nedostatočnej schopnosti koncentrovať sa. Nedostatočné počúvanie je faktorom, ktorý sa výrazne podieľa na komunikačných problémoch. V dôsledku nedostatočného počúvania dochádza k skresľovaniu prijímanej informácie buď v zmysle jej ubúdania alebo naopak pribúdania, nakoľko si človek zvykne chýbajúce informácie nezámerne doplniť, resp. inak interpretovať. Nepočúvame tiež všetkých rovnako intenzívne. Väčšina ľudí počúva oveľa pozornejšie svojich nadriadených ako podriadených. Tiež informácie, ktoré považujeme pre seba za dôležité, počúvame pozornejšie ako starosti iných⁴.

Všeobecne a trochu zjednodušene rozlišujeme z hľadiska kvality počúvania tri úrovne počúvania:

1. Nepočúvanie, ignorovanie prichádzajúcich slov

Komunikátor (odosielateľ) naše nepočúvanie ľahko odhalí, ak sa prejavuje tým, že sa na neho nepozerať, neklademe otázky. Niekedy však môžeme udržiavať očný kontakt, neverbálne prikyvovať a pritom byť myšlienkami veľmi ďaleko. Hoci odosielateľ nemusí vedome situáciu vnímať ako situáciu nepočúvania, cíti sa zle a situáciu si interpretuje po svojom. U niekoho takáto situácia provokuje pocity hnevu a agresie, niekto si myslí, že jeho téma je nezaujímavá, iný obviňuje seba samého v zmysle „ja som nezaujímavý“, „ja som nemožný“ alebo „nepočúva ma, lebo ma nemá rád“.

⁴ ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

2. Povrchné počúvanie

Počúvajúci čiastočne počúva, občas sa spýta, odpovie, zvyčajne sa na hovoriaceho aj niekedy pozerá, ale celkovo pôsobí nesústredene, nezapája sa do hovoru aktívne. Hovoriaci cíti nezáujem a situácia u neho provokuje negatívne pocity.

3. Aktívne počúvanie, niekedy pomenované aj ako aktívne načúvanie

Počúvanie so záujmom je predpokladom vytvorenia dobrého vzťahu. Zručnosti aktívneho počúvania charakterizuje nasledovné:

- a) účasť v rozhovore – počúvajúci dáva najavo záujem o predmet hovoru a k tomu využíva tieto zručnosti:
 - Udržiava očný kontakt. Odporúča sa udržiavať kontakt očí počas 70 – 80 % času. V prípade dlhšieho kontaktu sa hovoriaci cíti nepohodlne.
 - Používa reč tela. Nakloní sa telom k hovoriacemu, prikyvuje vždy, keď je to namieste, pomocou mimiky reaguje primerane na obsah reči, vyjadruje záujem.
 - Minimalizuje rušivé vplyvy. Vypne telefón, zruší iné dohodnuté stretnutia, nech nemusí pozerieť na hodinky, snaží sa vzdať vlastných automatických prejavov pri počúvaní – napr. kreslenia po papieri, vrtenia na stolíčke a pod.
- b) používanie otázok – vhodnými otázkami, súvisiacimi s obsahom rozhovoru, dáva počúvajúci najavo svoj záujem a pomáha hovoriacemu vyjadriť čo chce, pomáha mu viesť rozhovor. Zameriava sa skôr na používanie otvorených otázok, teda otázok, na ktoré nie je možné zodpovedať jedným slovom. Otvorené otázky totiž nútia hovoriaceho rozmýšľať a často ho privedú k nájdeniu riešenia problému.
- c) prejavy porozumenia – počúvajúci používa niektorý z týchto spôsobov:
 - Zobrazuje, reflektuje pocity hovoriaceho. Snaží sa rozpoznať, čo hovoriaci cíti, aj keď o tom otvorene nehovorí. Vysloví to napr. vetou „muselo vás to veľmi ...“ alebo „možno sa vám to vidí ...“.
 - Používa parafrázovanie. Opakuje posledné slová hovoriaceho vlastnými slovami, čím nielen dokazuje, že počúva, ale zároveň aj prispieva k lepšiemu vzájomnému pochopeniu sa a zároveň povzbudzuje hovoriaceho k ďalšiemu hovoru.
 - Používa zhrnutie. Niekoľkými myšlienkami, vetami vyjadruje podstatu určitej časti rozhovoru.

POZNÁMKY

K uvedeným zručnostiam je potrebné ešte pridať:

- neprerušovať hovoriaceho, neskákať mu do reči,
- nereagovať emocionálne, kým hovoriaci hovorí, zachovávať pokoj,
- ak niečomu nerozumieme, vypýtať si vysvetlenie, nebáť sa, že by sme vyzerali hlúpo, naopak prejavíme tak záujem o obsah hovoreného,
- snažiť sa po celý čas rozhovoru sústrediť⁵.

Efektívne počúvanie s využitím vyššie uvedených postupov výrazne napomáha zlepšeniu komunikácie a tiež k zlepšeniu vzťahov medzi ľuďmi. Správne načúvajúci ľudia zistia, že touto cestou sa naučia porozumieť iným, predvídať ich konanie a správanie. Byť počúvaný je okrem toho pre jednotlivca pozitívny zážitok, ktorý významným spôsobom pozitívne ovplyvňuje vzťah k poslucháčovi.

3 BARIÉRY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE

Pod termínom bariéry efektívnej komunikácie máme na mysli chyby, ktorých sa pri komunikácii dopúšťame a ktoré bránia dosiahnutiu účelu komunikácie – nedokážeme niečo vysvetliť, presvedčiť partnera v dialógu o správnosti nášho názoru, miesto pozitívnej reakcie na kritiku vyvoláme prudký odpor. Bežne sa v komunikácii vyskytujú chyby zo strany odosielateľa, ale aj na strane prijímateľa.

3. 1 Bariéry efektívnej komunikácie zo strany odosielateľa

Niektoré z možností, ktorých spoločným menovateľom je, že nerobíme niečo správne sú:

- nezrozumiteľnosť a neurčitosť vyjadrovania,
- predsudky,
- negatívne nastavenie,
- nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov,
- neschopnosť načúvať druhým.

3. 1. 1 Nezrozumiteľnosť vyjadrovania

Nezrozumiteľnosť môže spočívať vo viacerých rovinách, napr. rozprávanie je príliš široko štylizované, takže poslucháči strácajú prehľad a nepochopia jadro rozprávania. Takouto chybou vzbudzujeme u poslucháčov neistotu, zmätok a nakoniec aj ich odpor. Príliš zložito poskladané myšlienky totiž vedú k celkovej rezignácii na snahu niečo z nich pochopiť.

⁵ ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

Podobne bráni úspešnej komunikácii nadmerné používanie cudzích slov, odbornej terminológie, prípadne slangu. Poslucháči nemusia napriek tomu, že sú vzdelaní, dobre rozumieť tomu, čo sa pokúšame povedať, prípadne nadobudnú dojem, že rečníkovi ide viac o predvádzanie sa než o skutočnú potrebu niečo sprostredkovať. Inou – ťažšie ovplyvniteľnou príčinou nezrozumiteľnosti je chybná výslovnosť.

3. 1. 2 Predsudky

Čo si o druhom myslíme – naše názory významne ovplyvňujú nielen výber slov a argumentov, ktoré používame, ale aj to ako sa pri rozhovore tvárime a pozeráme (napr. neveriaco), aká je intonácia nášho hlasu (napr. sme ironickí). Ak sa napríklad domnievame, že hovoríme s nechápavým človekom, svoju komunikáciu prispôbime práve tomu. Inak sa prejavíme, ak si myslíme, že hovoríme s niekým kto toho vie oveľa viac ako my. Niekedy sme rozčarovaní aj sami zo seba – „Prečo som sa len pred ním bál toto povedať?“ alebo „Prečo som naňho tak vyskočil?“. Vysvetlením môžu byť predčasné závery, vznikajúce na základe neverbálnej signalizácie človeka, jeho povesti a našich názorov. Tieto nás vedú k predsudkom, povyšovaniu, prehnanému rešpektu či strachu. Práve kvôli nim často nie sme v komunikácii uvoľnení, nie sme sami sebou.

3. 1. 3 Negatívne nastavenie

Pod pojmom negatívne nastavenie máme na mysli vysielanie informácie začínajúce slovom „musíte ...“, vyhrážanie sa s použitím slovného spojenia „ak nie, tak ...!“; konfrontácia s ľuďmi t. j. nadávky, osočovanie a povýšenecké správanie. Tiež hranie sa na psychológa, napr. „váš problém spočíva nepochybne v tom, že ...“ a vyhýbanie sa riešeniu problémov neprispieva k efektívnej komunikácii.

3. 1. 4 Nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov

Nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov neznamena len nesúlad medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou (tzv. dvojité väzba), ale najčastejšie ide o zlozvyky, ktoré môžu pri komunikácii zohrať negatívnu úlohu. Jednou z nich je už spomínané narušovanie interpersonálnych zón. Inými častými zlozvykmi sú nežiaduce dotyky a pridržanie partnera počas komunikácie, prehnaná silná gestikulácia, neprirodzené potľapkávanie partnera po ramenách alebo chrbte.

3. 2 Bariéry efektívnej komunikácie na strane prijímateľa

Aj v roli počúvajúceho sa môžeme dopúšťať chýb, ktoré blokujú úspešný proces komunikácie. Najčastejšie ide o nasledujúce:

- skáčeme do reči, buď presvedčení, že už vieme, čo chce hovoriaci povedať alebo v obavách, že sa téma hovoru zmení a už nebudeme mať možnosť sa k danej veci vyjadriť,
- počúvame len povrchne,

POZNÁMKY

- sami priveľa hovoríme, predbiehame myšlienky hovoriaceho,
- počúvame len slová, nehľadáme súvislosti, prípadne reagujeme mimo témy,
- namiesto počúvania si pripravujeme v mysli protiargumenty,
- na prípadnú kritiku reagujeme emocionálne, nekonštruktívne.

3.3 Interpersonálne komunikačné bariéry⁶

- skreslený prenos informácií daný zlým komunikačným systémom (šumy pri prenose cez niekoľko riadiacich úrovní, lipnutie na oficiálnych, formálnych postupoch),
- atmosféra nedôvery (obavy z otvorenosti, strach z následkov toho, že informácie budú zneužitú),
- atmosféra nevraživosti a konfliktov (informácie sa stávajú nástrojom mocenského boja, úmyselné filtrovanie a utajovanie informácií, donášanie, podpora „informátorov“).

4 VYJADROVANIE A PRIJÍMANIE KRITIKY⁷

Kritikou rozumieme poukázanie na chybné, nedostatočné alebo nevhodné správanie, nedostatočný výkon alebo nežiaduce konanie človeka. V závislosti od jej charakteristík a dopadov na kritizovaného, rozlišujeme kritiku konštruktívnu a kritiku deštruktívnu. Vyslovenie kritiky je často spojené s nepríjemnými pocitmi oboch účastníkov – kritizujúceho i kritizovaného. Takýmto pocitom nie je možné sa celkom vyhnúť, ale čím je kritika konštruktívnejšia, čím viac sa drží nižšie uvedených zásad, tým je šanca na jej prijatie väčšia a samotná kritika je menej zraňujúca.

4.1 Konštruktívna kritika

Konštruktívna kritika býva spravidla vyslovená so zámerom ovplyvniť konanie alebo správanie druhého človeka žiaducim smerom. Jej cieľom nie je druhého potrestať alebo ponížiť, ale naopak pomôcť mu v jeho pozitívnej zmene. Aby bola kritika skutočne konštruktívna, teda podporila pozitívnu zmenu kritizovaného, musí byť tento ochotný kritiku prijať. Na jednej strane to závisí od osobnosti kritizovaného, ale v oveľa väčšej miere to závisí od spôsobu ako bola kritika vyslovená.

Ochotu prijať kritiku zvyšuje rešpektovanie nasledujúcich zásad:

- Kritiku je potrebné vhodne načasovať, tzn. kritizovať v čase keď nie je kritizovaný ani kritizujúci rozčúlený, podráždený alebo chorý. Je vhodné s kritikou

⁶ GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2005.

⁷ ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

vyčkať, kým sa emócie skľudnia, na druhej strane však nevyčkávajme príliš dlho. Kritizovať príliš staré záležitosti nie je vhodné ani účinné.

- Kritiku zamerať vždy na konkrétne správanie alebo konkrétny čin kritizovaného, resp. objektívne pozorovateľné správanie, ktoré je kritizovaný schopný zmeniť. Kritika, ktorá je zameraná na hodnotenie osobnostných vlastností alebo celkových schopností človeka nemôže viesť k zmene. Tak isto používanie zovšeobecňujúcich hodnotení typu „ty sa vždy vyhneš zodpovednosti“, „žiadnu úlohu neurobíš tak ako treba“ a pod. nedáva šancu kritizovanému k zmene, naopak provokujú obranné reakcie a vedú k jeho neochote kritiku prijať. Pri kritizovaní je potrebné byť konkrétny a používať menej krajné vyjadrenia ako napríklad „túto úlohu si v tomto bode urobil nesprávne“ alebo „nepáči sa mi, keď mi skáčeš do reči“.
- Kritiku zamerať na jednu aktuálnu stránku činnosti alebo správania kritizovaného. Ak je totiž kritizovaný zahrnutý zbierkou výčitiek vzťahujúcich sa k rôznym prejavom v rozličnom čase, bude to vnímať skôr ako útok na svoju osobu a nie ako snahu mu pomôcť.
- Kritiku vyvažovať ocenením, táto býva totiž omnoho prijateľnejšia, ak skôr ako kritizujeme, poukážeme na pozitívne stránky kritizovaného.
- Kritiku vyslovovať pokojne, vecne, bez zvyšovania hlasu, hnevu, agresívnej gestikulácie a mimiky.
- Konštruktívnosť kritiky podporí, ak je spolu s označením nevhodného správania, konania navrhované adekvátne riešenie.
- Kritizovaný by mal mať priestor na to, aby sa ku kritike mohol vyjadriť.

Prijímanie konštruktívnej (oprávnenej) kritiky uľahčí rešpektovanie nasledujúcich zásad:

- pozorné vypočutie si kritiky a uvedomenie si, že chyby robí každý a je vo vlastnom záujme dobré o nich vedieť,
- udržať na uzde svoje emócie, zostať pokojný, kontrolovať sa, nebrániť sa a snažiť sa vidieť v kritike pozitívny úmysel druhého,
- ak kritika nie je jasná, pýtať si bližšie vysvetlenie,
- uvedomiť si, že máme právo kritiku prijať, ale tiež odmietnuť, ak jej obsah nie je pravdivý.

4. 2 Deštruktívna kritika

Deštruktívna kritika je kritika neoprávnená, manipulatívna, zameraná na poníženie, potrestanie, vyvolanie pocitov viny druhého človeka. Jej skrytým motí-

POZNÁMKY

vom na strane kritizujúceho je často potreba posilniť vlastné sebavedomie, prekryť vnútornú neistotu a úzkosť, premietnuť vlastné chyby a nedostatky na druhého, iniciovať konflikt alebo zmanipulovať kritizovaného žiaducim smerom. Deštruktívna kritika porušuje mnohé alebo všetky vyššie uvedené zásady konštruktívnej kritiky. Obsahuje útok na osobnosť kritizovaného, používa zovšeobecnenia, je nekonkrétne, spojená s agresívnymi neverbálnymi prejavmi a pod. Deštruktívny kritik sa často správa agresívnym spôsobom, ale môže sa správať i skryte agresívne, tzn. byť navonok skôr pasívny, ale v podstate manipulatívny, vydierajúci.

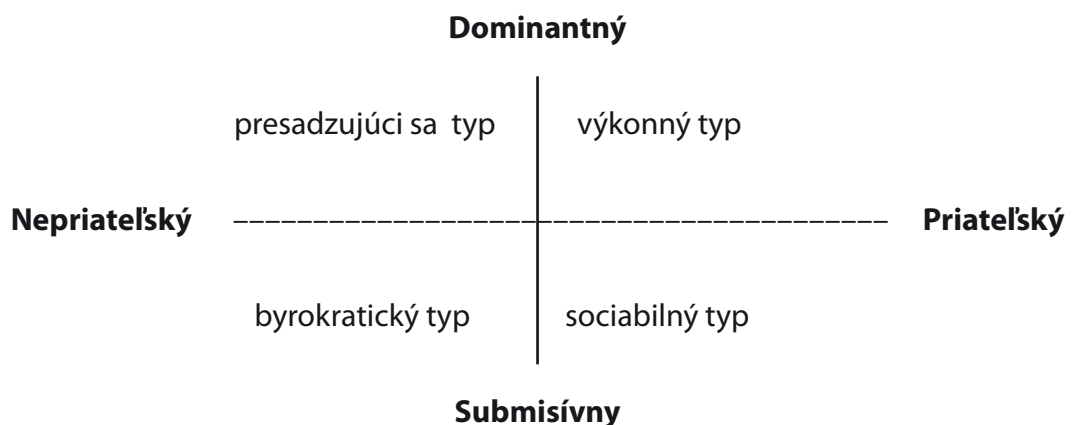
Takto sa správajúci kritik podvedome očakáva a je pripravený na dva typy obranných reakcií kritizovaného – protiútok (odpor, agresivitu, „protikritiku“) alebo pasívnu obranu (ospravedlňovanie sa, ľútosť, plač, zrútenie sa). Neočakáva, že kritizovaný zachová pokoj a dá mu v niečom za pravdu.

5 KOMUNIKÁCIA V ZÁVISLOSTI OD OSOBNOSTNÉHO TYPU

Jaroslav Pech vo svojej knihe Reč tela a umenie komunikácie uvádza teóriu amerických psychológov Karla F. Gretza a Stevena R. Drozdecka ako rozlíšiť jednotlivé ľudské typy a ich spôsoby komunikácie. Vychádzajú pri tom z dvoch hľadísk, ktoré vzájomne kombinujú. Prvé hľadisko je miera dominancie alebo submisivity človeka, teda vôle ovládať druhých a do istej miery ich manipulovať a naopak tendencie podriaďovať sa osobnostiam. Dominantné typy sa vyznačujú energiou, rozhodnosťou a snahou o nezávislosť na druhých. Submisívne typy sú pasívnejšie, nevedia sa rozhodovať a väčšinou si vytvárajú závislosť na silnejších osobnostiach.

Ďalším hľadiskom sú priateľské alebo nepriateľské postoje k ľuďom. Priateľskosť v ich ponímaní znamená mať na mysli a zaujímať sa o druhých, predstavuje citlivosť k potrebám iných ľudí a tiež empatiu – schopnosť vcítiť sa do myslenia niekoho iného. Nepriateľstvo v zmysle uvádzanej teórie predstavuje nedostatok ohľadu k druhým, zameranie sa na vlastnú osobu. „Nepriateľský“ jedinec je orientovaný na seba, k druhým cíti skôr ľahostajnosť. Je emocionálne chladný, neschopný empatie. Vzájomnou kombináciou uvedených charakteristík vznikajú štyri osobnostné typy, pre ktoré je typická ich charakteristická komunikácia.

Schéma 1: Osobnostné typy podľa K. F. Gretza a S. R. Drozdecka



To, aký typ človek predstavuje je dané jednak genetickými predpokladmi, ale významnú rolu zohráva aj výchova v období detstva a dospelovania. Ak napríklad rodičia, škola a okolie vedú jedinca k vytváraniu vysokej miery sebavedomia, vytvárajú predpoklady k jeho prirodzenej túžbe po dominancii. Naopak, príliš prísna a náročná výchova môže vo svojich dôsledkoch viesť napr. k pocitom menejcennosti.

Najvýznamnejší vplyv však predstavujú osobné skúsenosti. Ak v našom živote zažívame skôr úspechy, naše sebavedomie rastie a automaticky sa zvyšuje a naopak, väčšie množstvo neúspechov má za následok sebaopovzdanie, malú sebadôveru a tendenciu nechať sa riadiť a viesť. Uvádzané delenie na osobnostné typy je len schematické a orientačné, nedokáže postihnúť rôzne osobnostné variácie, môže však poslúžiť pre popisovanie niektorých výrazných komunikačných vzorcov.

Presadzujúci sa typ

Takíto ľudia sú orientovaní skôr sami na seba, ostatných vnímajú ako prostriedok k dosahovaniu vlastných cieľov. Ak má niekto iné názory ako oni, majú tendenciu vnímať ho ako nepriateľa. Voči druhým nie sú veľmi tolerantní, vlastné chyby si však priznať nevedia. Kritiku vlastnej osoby vnímajú ako agresiu. Majú potrebu, aby ich ostatní rešpektovali, toto dosahujú hádkami a sarkazmom. Svojimi postojmi sa však netaja, sú otvorení. Komunikácia s nimi nie je jednoduchá, nakoľko sa v nej snažia mať nad ostatnými prevahu. Takémuto štýlu komunikácie nie je vhodné sa prispôbovať. Dôležité je zostať pokojný a slušný – najlepšia obrana proti stupňujúcej sa agresivite. Presadzujúci sa človek si často uvedomí, že pôsobí komicky, ak kričí a intenzívne gestikuluje, keď protistrana je pokojná. Naopak, ak sa jeho komunikácii prispôbíme, tzn. tiež sa snažíme presadiť a teda naša komunikácia je hlasná a dôrazná, provokujeme u neho viac agresivity, dôraznosti. Pre dosiahnutie vlastných cieľov musíme mať dobre pripravenú argumentáciu, hovoriť logicky a racionálne, vedieť zareagovať na prípadné námietky a otázky. Naš prejav by nemal vykazovať známky neistoty alebo pripúšťať možné pochybenia. Ak zvládneme začiatok komunikácie s takýmto typom v zmysle popísaných pravidiel, môže sa stať, že zmení svoje pôvodné správanie a začne nás rešpektovať. Takto orientovaní ľudia často ocenia, ak nájdú rovnocenného rivala, ktorý sa ich nezľakne. Naše ústupky a prípadné ponížovanie stupňujú ich agresivitu. Efektívnymi sú teda pokoj, slušnosť, asertivita.

Byrokratický typ

Typ ľudí, ktorí sa vždy riadia predpismi, neriskujú a nevybočujú z davu. Majú námietky voči každému vodcovskému typu, ale sami by nič riadiť a rozhodovať nechceli. Neprijímajú nové myšlienky, vo svojej podstate bývajú veľmi konzervatívni. Pri novinkách hľadajú dôvody prečo ich odmietnuť a teda radšej ani nevyskúšajú. Sú významne ovplyvňovaní formálnymi autoritami, najvýraznejšie autoritami s množstvom akademických titulov. Tieto tituly považujú za dôkaz kompetentnosti a nespochybniteľnosti ich nositeľov. Mávajú tendenciu podceňovať mladších ľudí. Komunikácia s nimi vyžaduje veľa trpezlivosti. Potrebujú totiž dostatok času, preto-

POZNÁMKY

že sa rozhodujú pomaly a neochotne. Veľa nerozprávajú, sú skôr vyhýbaví, ich nedôveru vieme ľahko vycítiť. Naše argumenty budú spochybňovať z rôznych dôvodov, uisťujú sa tak o našej kompetentnosti a pripravenosti. Čo ich dokáže presvedčiť, je zdôrazňovanie dlhodobej osvedčenosti navrhovaných postupov, minimálnej miery rizika a pod. Výhodou v komunikácii s nimi je vyšší vek. Skôr sa totiž dajú presvedčiť ľuďmi, u ktorých sa dajú predpokladať isté životné skúsenosti. Tiež argumentácia väčšinovými názormi môže byť účinná, nakoľko takíto ľudia neradi vyčnievajú z davu.

Sociabilný typ

Ľudia sociabilného typu podriaďujú svoje osobné ambície ostatným, akceptujú a uznávajú všetkých ľudí, najmenej seba samých. Snažia sa vyhovieť ostatným, preto sú veľmi komunikatívni a ústretoví. Chcú všetkým vyhovieť a ak sa dostanú do situácie, že majú ostatných riadiť a viesť, bývajú nestáli a často menia svoje názory. Zvyknú sa riadiť podľa svojich vzorov. Komunikácia s nimi býva na prvý pohľad bezproblémová a ústretová. S dostatočnou argumentáciou a zrozumiteľnosťou je jednoduché presvedčiť ich. Problém môže byť v tom, že tak ľahko ako sa dajú presvedčiť nami, presvedčí ich aj ktokoľvek iný o opačnom návrhu ako sme im dali my. A o tom, že náš návrh bol zamietnutý, sa z ich strany pravdepodobne nedozvieme. Nechcú byť totiž tými, ktorí nám nevyhoveli.

Výkonný typ

Bývajú to nezávislí ľudia, ktorí majú na veci okolo seba vlastný názor, dokážu však rešpektovať aj názory iných ľudí. Stávajú sa prirodzenými vodcami, dokážu totiž pomôcť a povzbudiť. Ak sú v riadiacej pozícii, dokážu prácu nielen rozdeliť, ale sami pre seba si stanovujú najväčšiu alebo najnáročnejšiu časť. Dokážu prijať kritiku a odpustiť chyby druhým, sú tolerantní a vedú oceniť činnosti podriadených. V komunikácii sú orientovaní na cieľ a dokážu sa pružne orientovať. Svoje emócie majú pod kontrolou, bývajú však veľmi citliví na prípadnú manipuláciu. Zaujímajú sa o nové veci, vedú načúvať argumentom, zvažujú pomer medzi kladmi a zápornými, dokážu teda akceptovať aj negatíva, ak sú vyvážené niečím iným. Efektívne je asertívne správanie, vecnosť, pravdivosť a otvorenosť.

Uvedená typológia je naozaj len orientačná, navyše žiadny človek nepredstavuje len jeden vyhranený typ. Všetci máme v sebe vlastnosti všetkých spomínaných typov, len niektoré za určitých okolností prevládajú. Napríklad niekto dominantný a presadzujúci sa v pracovnom kolektíve, sa prirodzene podriaďuje v partii priateľov alebo v úzkom rodinnom kruhu. Komunikácia je totiž ako sme už uviedli vždy interaktívna a teda závislá od množstva rôznych faktorov.

6 ZÁVER

Záverom len zhrnieme podstatu efektívnej komunikácie. Komunikácie, ktorá vedie k porozumeniu a spoločnému dosahovaniu cieľov. Pre podporu rovnakého vnímania informácie všetkými komunikujúcimi sa vyjadrujeme stručne, výstižne, konkrétne a k veci. Cielene sa prostredníctvom aktívneho načúvania snažíme pochopiť partnera v komunikácii, udržiavame očný kontakt, vnímame a kontrolujeme vlastné neverbálne prejavy. Overujeme si vlastné i partnerovo pochopenie parafrázovaním a sumarizáciou povedaného. Takouto komunikáciou máme možnosť eliminovať množstvo komunikačných šumov a porúch a tým dosahovať efektívnejšie vlastné ciele.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

GAJDOŠ, M.: *Sociálna komunikácia* [online]. 2011 [citované 2012-11-22]. Dostupné na internete: <http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna_komunikacia.pdf>

GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M., – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2005.

MÍKA, V. T.: Komunikácia v organizácii. In: *Základy manažmentu : Virtuálne skriptá*. Žilina : Žilinská univerzita, 2006 [citované 2012-11-20]. Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_09.pdf>.

ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004. ISBN 80-8055-980-5.

PEASE, A.: *Řeč těla*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

SCHARLAU, CH.: *Trénink úspěšné komunikace*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3301-2.

ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1994. ISBN 80-08-02228-0.

VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

ĎALŠIA ODPORÚČANÁ LITERATÚRA

PEASE, A. – PEASE, B.: *Úspešné komunikačné stratégie*. Bratislava : Ikar, 2006, 102 s. ISBN 80-551-1247-9.

SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, 197 s. ISBN 80-225-1585-X.

WERNEROVÁ, I.: *Komunikace pro každého*. Myjava – Malejov : Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7402-064-3.

POZNÁMKY**Témy na vedenie záverečnej diskusie**

1. Identifikácia bariér efektívnej komunikácie v jednotke.
2. Identifikácia možností a optimálnych postupov pre odstránenie bariér efektívnej komunikácie.
3. Empirické poznatky príslušníkov jednotky o účinkoch konštruktívnej a deštruktívnej kritiky.
4. Uvedomenie si vlastnej neverbálnej komunikácie.