



FLUKTUÁCIA VO VOJENSKEJ LOGISTIKE – PRÍČINY, DÔSLEDKY A VÝCHODISKÁ

Stanislav MORONG

TURNOVER IN MILITARY LOGISTICS – CAUSES, CONSEQUENCES AND SOLUTIONS

Abstract: *The article uses the obtained statistical data together with the empirical findings of the author and the officials of the strategic level of military logistics management to assess the unfavourable development in the field of human resources in this specific branch of the Armed Forces. From the portfolio of factors having a critical influence on the interest or reluctance of professional soldiers - officers to perform management functions in the specialisations of military logistics, special attention is paid to the education and training of these specialists. The author of the article presents a fundamental relational determination between the quality of education in military logistics and personal stability in the performance of functions after graduation. He points out the economic and professional consequences of using inappropriate tools for reducing the personnel deficit in the Armed Forces of the Slovak Republic and presents a spectrum of proposals necessary for a positive turnaround in the human resources segment of military logistics.*

Keywords: *turnover, military logistics, human resources, education, training, armed forces*

ÚVOD

Ozbroyené sily Slovenskej republiky rovnako ako väčšina členských štátov NATO sa v oblasti zabezpečenia materiálových potrieb a služieb potrebných pre logistické zabezpečenie a podporu stále viac orientujú na ich poskytovanie externými, nevojenskými subjektami. Dôsledkom je stav, kedy aj v špecifickom transformačnom procese realizovanom v ozbrojených silách, ktorý na rozdiel od bežných hospodárskych subjektov nie je orientovaný na produkciu, ale výcvik a odbornú prípravu na úseku obrany štátu, sú uplatňované nákladové optimalizačné metódy na báze podnikových systémov typu Just-in-Time, Kanban a pod. To umožňuje redukovať objem vytváraných a fyzicky udržiavaných zásob, čo má svoju pozitívnu reflexiu v znižovaní nákladov v tejto funkčnej oblasti vojenskej logistiky.

Prakticky to znamená odklon od tradičného a špecifického prístupu k tvorbe zásob pre potrebu ozbrojených síl v čase krízových situácií. Na rozdiel od nevojenských hospodárskych subjektov sa armády vo všeobecnosti, ako garant bezpečnosti štátu voči externým hrozbám, vyznačovali tvorbou zásob nevyhnutnej výzbroje, techniky a materiálu na čas potrebný pre prechod hospodárstva na vojnovú ekonomiku.



Tento prístup k tvorbe zdrojovej základne potrebnej pre vedenie ozbrojeného konfliktu v jeho počiatkovej fáze, bol ľudovo vyjadrený frázou, že „armáda je štát v štáte“. V uvedenom kontexte to možno odborne interpretovať ako skutočnosť, že ozbrojené sily sú v čase krízovej situácie z hľadiska vnútorných ekonomických procesov autonómne. Zdrojová samostatnosť od vzniku krízy do momentu kedy vybrané subjekty hospodárskej mobilizácie dosiahnu spôsobilosť plynulých dodávok dohodnutých komodít pre ozbrojené sily a iné subjekty garantujúce chod štátu v zmenených bezpečnostných podmienkach im umožňuje plniť si záväzky na úseku obrany štátu bez toho, aby boli aktívne a funkčné ostatné články distribučného reťazca.

Zmeny v predmetnej oblasti v kumulácii s radom ďalších faktorov determinujúcich doterajšie poslanie, úlohy a význam vojenskej logistiky, okrem pozitívnych efektov spôsobili aj niekoľko anomálií s negatívnym dopadom na rozvoj a prax vojenskej logistiky. Jednou z deformít tohto typu bolo a stále pretrváva presvedčenie niektorých strategických funkcionárov vedenia rezortu, že vojenská logistika je len distribučný systém koncentrovaný na riadenie materiálových tokov do ozbrojených síl, ako aj v ich internom prostredí s následnou realizáciou dodávky príslušnej komodity až ku konečnému používateľovi, či technike. Na základe takéhoto zjednodušeného konceptu poslania vojenskej logistiky boli v minulosti prijaté niektoré opatrenia v kontexte riešenia permanentného deficitu ľudských zdrojov v tomto odbore vojenstva.

Vzniklo tým ilúzné presvedčenie, že riadiť materiálové toky na úrovni útvar dokáže akýkoľvek absolvent nevojenskej univerzity po absolvovaní základného vojensko-odborného kurzu. Paradoxom je však skutočnosť, že napriek vysokému záujmu a relatívne dostatočnému počtu absolventov týchto kurzov počet obsadených funkcií vo vojenskej logistike dlhodobo klesá. Možnú príčinu nízkej personálnej rezistencie a fluktuácie, ktorá je jej prirodzeným dôsledkom identifikuje a štatistickými údajmi argumentačne odôvodňuje autor v nasledujúcom príspevku.

1 REORGANIZAČNÉ DEFORMÁCIE A REDUKCIA ODBORNÉHO VZDELÁVANIA VO VOJENSKEJ LOGISTIKE

Vstup Slovenskej republiky do NATO bol medzníkom nielen z hľadiska vnímania obrany z aspektu vojensko-politickej dimenzie, ale aj nutnosti štrukturálnych zmien vo vnútri ozbrojených síl. Napriek tomu, že aliančné doktríny nijako direktívne nevstupujú do systému a procesov fungovania armád jednotlivých členských štátov, zmeny štruktúr a uplatňovaných nástrojov riadenia ozbrojených síl sú po vstupe do Aliancie nevyhnutnosťou. Zákonitosť uvedených zmien je iniciovaná indikatívne prostredníctvom požiadaviek na spôsobilosti v jednotlivých odboroch vojenstva.



Kumulácia majetku štátu v správe Ministerstva obrany SR, v neskôr špecifikovaných intenciách podľa kategorizácie majetku platnej v NATO sekundárne podmienila vnímanie významnosti a štruktúru služieb vojenskej logistiky. Kreovanie logistických štruktúr len na báze distribúcie materiálu bezprostredne ovplyvnilo aj požiadavky na vedomosti a znalosti budúcich funkcionárov vojenskej logistiky. Presvedčenie o tom, že primárnou zodpovednosťou týchto funkcionárov je zabezpečenie materiálom príslušnej materiálovej triedy malo svoje negatívne konsekvencie v praktických opatreniach na odborné vzdelávanie ako aj samotné funkčné povinnosti špecialistov vojenskej logistiky.

Výsledkom zásadnej transformácie vojenskej logistiky aj v kontexte profesionalizácie Ozbroyených síl Slovenskej republiky došlo k zníženiu rozsahu a portfólia logistických služieb dovtedy poskytovaných vojakom základnej služby. V strategických plánovacích dokumentoch bola presadzovaná idea, že logistické zabezpečenie profesionálnej armády nie je závislé na poskytovaní logistických služieb internými silami a prostriedkami ozbrojených síl. Podľa vzoru geograficky a hospodársky neporovnateľne väčších a hospodársky výkonnejších štátov Aliancie sa začal presadzovať trend dodávok služieb z prostredia mimo ozbrojených síl[1], v odbornej literatúre známy pod pojmom outsourcing alebo tiež externalizácia. Nielen prax, ale aj organizačné štruktúry logistiky sa preto v prvých dvoch dekádach 21.storočia koncentrovali výhradne na manažment materiálového toku do a v prostredí ozbrojených síl. Neakceptovanie špecifických aspektov malých ekonomík v jej diferenciách vzhľadom k produktovej skladbe na výstupe z jednotlivých hospodárskych odvetví, ich výkonnosti a schopnosti reagovať na špecifické požiadavky ozbrojených síl mali za následok nárast výdavkov, škôd a stratu niektorých kľúčových spôsobilosti ozbrojených síl.

Vnímanie logistických funkcionárov len ako zásobovačov a manažérov procesov realizovaných externými poskytovateľmi služieb malo svoju reflexiu aj vo vzdelávaní budúcich dôstojníkov iných ako technických špecializácií vojenskej logistiky. V počiatkovej eufórii z profesionalizácie armády a implementácie outsourcingu do logistických služieb bolo preto vzdelávacie úsilie zamerané výhradne na profil absolventa – manažéra. Prakticky to znamenalo zrušenie odborného vojenského vzdelávania, akreditovanie a implementovanie všeobecných, nevojenských manažérskych študijných programov do prípravy budúcich veliteľov a funkcionárov logistiky. Na základe oprávnených kritických pripomienok a negatívnej spätnej väzby funkcionárov strategického stupňa velenia na štruktúru, objem a kvalitu vedomostí absolventov, ktoré sú potrebné pre výkon vojenských funkcií, bolo rozhodnuté o opätovnom zameraní vzdelávania na vojenské študijné programy.

Nedostatok garancií pre akreditáciu samostatného študijného programu pre vojenskú logistiku, podľa všeobecne platnej legislatívy[2] mal za následok, že v minulosti osvedčený systém vzdelávania funkcionárov logistiky podľa jednotlivých služieb resp. zásobovacích tried bol nahradený takzvaným modulovým systémom.



V akreditovanom študijnom programe „Bezpečnosť a obrana štátu“ sú pripravovaní v rámci modulov G10,20,30 velitelia špecializácií pozemných síl, pričom samostatný modul tvorí odbornosť L10 - vojenská logistika. Daný modul je špecifický tým, že budúci dôstojníci logistiky sú v ňom pripravovaní bez bližšieho určenia. V rámci procesu edukácie získavajú teoretické vedomosti a poznatky zo všetkých špecializácií orientovaných na netechnické logistické služby. Konkrétna nástupná funkcia, špecializácia je absolventom tohto modulu v rámci ukončeného štúdia na vojenskej akadémii oznámená až pri personálnych pohovoroch.

Paradoxom je, že pre kvantitatívne porovnateľný počet logistických služieb v minulosti k ich súčasnému portfóliu boli pre každú z nich separátne vzdelávaní v rámci štúdia na vysokých vojenských školách budúci náčelníci jednotlivých logistických služieb. Práve transformácia pôvodne 27, neskôr 10 materiálových tried na konečných, vstupom do Aliancie podmienených 5 zásobovacích tried podľa príslušných noriem[3], mala akcentovať význam hlbšej odbornej špecializácie. Argumentom pre dané tvrdenie je skutočnosť, že zloženie materiálových tried v minulosti zodpovedalo potrebám jednotlivých služieb. Prakticky to znamenalo, že nositeľ zodpovednosti za poskytovanie konkrétnej logistickej služby logicky disponoval potrebnými zdrojmi nielen v materiállovej, ale aj finančnej oblasti, vrátane ľudských zdrojov. Aktuálne je v zásobovacích triedach (ďalej len ZT) II. – výzbroj a náhradné dielce a IV. – všeobecný materiál koncentrovaná zdrojová báza nielen pre logistické, ale aj iné služby (napr. duchovnú, zdravotnícku a pod.). To negatívne determinuje logistické zabezpečenie minimálne v segmente kompetencií pri realizácii konkrétnych úloh a tiež v oblasti administratívnej náročnosti a nežiaducej byrokracie.

Ilustrovať to možno na príklade proviantnej služby, v ktorej pod priamou kontrolou pre poskytovanie a zabezpečenie stravovania má náčelník proviantnej služby len potraviny patriace do ZT I. Technické prostriedky pre prípravu stravy v poľných podmienkach sú z hľadiska vedenia evidencie a účtovania súčasťou ZT II. a stacionárne technické prostriedky a vybavenie veľkokuchynských zariadení je súčasťou ZT IV. Aj keď za hospodárenie s týmto materiálom v rozsahu od jeho nadobúdania, používania až po likvidáciu je zodpovedný náčelník proviantnej služby, je zároveň nútený kooperovať a poznať zásady hospodárenia s materiálom aj v ZT II. a IV.

Komplikácie spojené s využívaním materiálu, ktorého kontrolu, či okamžité použitie nemôže náčelník príslušnej služby bezprostredne ovplyvniť bez nutnej pracovnej intervencie niektorého z viac, či menej zodpovedných kolegov sú preto časté a viac zákonitostou ako náhodným javom.



Schopnosť úspešne minimalizovať následky týchto kritických miest vojenskej logistiky je primárne podmienená odborným vzdelaním a skúsenosťami funkcionárov logistiky. Práve personálna prax je však základným a z hľadiska priority riešenia akútnym problémom vyžadujúcim zmenu prístupu a uplatňovaných nástrojov využívaných v manažmente ľudských zdrojov.

2 DETERMINANTY PERSONÁLNEJ STABILITY VO VOJENSKEJ LOGISTIKE

Deficit špecialistov vojenskej logistiky nemožno stotožňovať len s nedostatkom odborných funkcionárov t.z. dôstojníkov štábu útvaru. Rovnaký problém zamestnáva kompetentných príslušníkov a zamestnancov Personálneho úradu GŠ OS SR v rámci nedostatku špecialistov logistiky na výkonnej úrovni, profesionálnych vojakov zaradených do kategórie mužstva a poddôstojníkov – špecialistov logistických jednotiek.

Komplexné skúmanie príčin personálneho deficitu je preto potrebné koncentrovať na identifikáciu všetkých pôsobiacich faktorov, ktoré majú podiel nielen na samotnom nedostatku personálu, ale aj na fluktuácii, ako jeho organickej súčasti.

Výkon a stabilita pôsobenia príslušníkov ozbrojených síl v špecializáciách vojenskej logistiky sú podmienené týmito faktormi:

1. Frekvenciou reorganizačných zmien strategických štruktúr vojenskej logistiky.
2. Kvalitatívnymi a kvantitatívnymi predpokladmi efektívneho vojensko-odborného vzdelávania budúcich funkcionárov odbornosti L10.
3. Využitím nesystémových nástrojov riešenia personálneho deficitu vo vojenskej logistike.
4. Deformáciou systému zaradovania absolventov akadémie ozbrojených síl a DKAŠ v nástupných funkciách v OS SR.

Ad 1.) Klasickým príkladom sú zmeny štruktúr jedného z rozhodujúcich subjektov zodpovedného za logistické procesy do roku 2021 na strategickej úrovni riadenia vojenskej logistiky. Aktuálne tomuto prvku zodpovedá 44. Centrum logistických služieb Brigády spoločnej podpory. **Za tridsať rokov** existencie OS SR tento subjekt zaznamenal **7 zásadných reorganizácií**. Kvantitatívne vyjadrené to znamená zásadnú zmenu do riadenia systému v zmysle zmien poslania, zodpovednosti, kompetencií, koordinácie a súčinnosti so štruktúrami vojenskej logistiky na národnej a aliančnej úrovni, s intervalom zmien priemerne každých 51 mesiacov, čo znamená len niečo viac ako po 4 rokoch. Ešte výraznejšie sa to prejavuje v zmene štatutárov tohto subjektu, kde sa postupne za toto obdobie **vymenilo 11 veliteľov** (náčelníkov).



Nie je potrebné zdôrazňovať ako môžu byť naplňované strategické ciele vytýčené takémuto subjektu, ak jeho rezistencia v čase nezodpovedá ani cieľom v rámci strednodobého plánovania a štatutár (funkcionár), určujúci formu a metódy plnenia strategických cieľov z funkcie odchádza v priemere po 33 mesiacoch t.z. po 2 rokoch a 9 mesiacoch, čo postačuje nanajvýš na plnenie krátkodobých cieľov.

Ad 2.) Katedra logistického zabezpečenia ako subjekt zodpovedný za vzdelávanie a odbornú prípravu tzv. netechnických služieb vojenskej logistiky pripravuje 5 špecializácií odbornosti L10 a podieľa sa na príprave ďalších dvoch s celkom 3 odbornými pedagógmi v odbore vojenskej logistiky, dvomi v odbore ekonómia a jeden pedagóg inej odbornosti. Kvalita odborného vzdelávania funkcionárov tylových služieb (ekvivalent súčasných funkcionárov logistických služieb) zpred niekoľkých desaťročí bola reálne zabezpečená skutočnosťou, že na príprave každej špecializácie týchto služieb sa podieľalo 6-8 odborných pedagógov. Ak upustíme od tejto dnes neakceptovateľnej personálnej a tým aj ekonomickej náročnosti edukačného procesu, prispôbime ho súčasným ekonomickým limitom aj tak je nevyhnutná jeho komparácia so vzdelávaním iných, nelogistických odborností (špecializácií) v rámci AOS. Nemožno polemizovať o tom, že výkon štátnej služby profesionálneho vojaka vo funkcii dôstojníka štábu – funkcionára logistiky je vzhľadom k požiadavkám na vedomosti minimálne ekvivalentom k veliteľským funkciám v špecializáciách mechanizovaných, tankových, delostreleckých a iných jednotiek. Preto ak v týchto veliteľských odbornostiach sa na vzdelávaní každej z nich aktuálne podieľajú 2-3 odborní pedagógovia, katedra logistického zabezpečenia vykazuje na tomto princípe kvantitatívny deficit minimálne 7 vysokoškolských pedagógov. Akékoľvek **kritické pripomienky k úrovni odborných vedomostí absolventov odbornosti L10 garantmi logistických služieb z úrovne velenia GŠ OS SR sú len prirodzeným výsledkom personálnej poddimenzovanosti katedry logistického zabezpečenia a ciele vytýčené v oblasti kvality vzdelávania sú za flagrantného zanedbávania investícií do vzdelávania vo vojenskej logistike nerealizovateľné.**

Ad 3.) Deformácia systémového riešenia doplňovania špecializácií pôvodne ekonomicky a odborne oprávnené zaradených do doplňovania formou absolvovania DKAVŠ (ďalej len DKAVŠ) napr. psychológovia, duchovní, veterinárni lekári a pod. aj na veliteľské a logistické funkcie je pre chod systému a personálnu stabilitu vo vojenskej logistike autodeštruktívna. Vyplýva to zo skutočnosti, že **veliteľské a logistické funkcie v ozbrojených silách sú v spoločnosti jedinečné, bez ekvivalentu na trhu práce.** Vykonávanie a zvládnutie týchto funkcií nie je možné zabezpečiť absolvovaním kurzu, ale výhradne systémovou profesijnou prípravou v príslušnej odbornosti vojenského vysokoškolského vzdelávacieho systému.



Ad 4.) Absolventi AOS rovnako ako absolventi zaraďovaní na funkcie po absolvovaní DKAVŠ sú oficiálne ustanovovaní do veliteľskej funkcie (veliteľ čaty) a to aj napriek tomu, že odbornosť L10 (vrátane všetkých špecializácií, ktoré možno určením a poslaním stotožniť so súčasnou vojenskou logistikou) historicky vždy pripravovala odbornou-riadiacich príslušníkov ozbrojených síl, nie veliteľov. Vzhľadom k odbornému vzdelávaniu pri vedení operácií, ale aj plnení úloh v stave bezpečnosti **je nemysliteľná vzájomná zastupiteľnosť veliteľov a špecialistov vojenskej logistiky**. Preto akékoľvek argumenty založené na tvrdení, že každý dôstojník musí byť nevyhnutne veliteľ nemajú oporu v interných normách rezortu ministerstva obrany upravujúcich výkon služby profesionálneho vojaka z aspektu špecializácie napr. dokument opis funkčnej náplne.

Pretože rozsah článku nedovoľuje detailne skúmať vplyv všetkých štyroch faktorov na neusokojivú personálnu situáciu vo vojenskej logistike, koncentrujeme svoju pozornosť na tretí faktor v poradí. Práve on má najvýznamnejší podiel nielen na samotnom deficite, ale rozhodne má na fluktuácii vo vojenskej logistike kľúčový podiel. Tieto závery možno podporiť aj ďalej uvedenými kvantitatívnymi ukazovateľmi.

Dlhodobá nevyrovnaná bilancia medzi neobsadenými funkciami vo vojenskej logistike podľa tabuliek mierových počtov a ministerstvom obrany direktívne stanoveným počtom záujemcov o štúdium na akadémii ozbrojených síl si vynútila ďalšie nesystémové opatrenia pri dopĺňovaní potrebného personálu.

Historicky osvedčené dopĺňovanie ozbrojených síl budúcimi dôstojníkmi z radov absolventov vysokých vojenských škôl a dopĺňovanie personálnej potreby absolventmi nevojenských univerzít sú dva základné spôsoby obsadzovania voľných pozícií dôstojníkov ozbrojených síl. prioritným kritériom pre výber jednej z týchto foriem dopĺňovania personálu by mal byť optimálny pomer medzi nákladmi na získanie absolventa a odbornými vedomosťami potrebnými pre výkon funkcie.

Z aspektu efektívnosti možno dopĺňovanie dôstojníkov z radov absolventov civilných vysokých škôl nielen akceptovať, ale v plnom rozsahu sa s ním aj stotožniť, no len za predpokladu rešpektovania určitých obmedzení. Ekonomicky výhodné je to zvlášť pri vojenských špecializáciách, kde ročná požiadavka na dopĺňovanie ozbrojených síl je kvantitatívne limitovaná na jedného, či niekoľkých jednotlivcov (vojenský duchovní, právnici, psychológovia, hovorcovia a pod.). Vytvárať a udržiavať akademické pozície a pracoviská s porovnateľným počtom pedagógov a absolventov na akadémii ozbrojených síl je pre tieto špecializácie ekonomicky neefektívne a tým argumentačne neobhájiteľné. Druhým dôvodom pre ich získavanie uvedeným spôsobom je kompatibilita získaných vedomostí.



Plné uplatnenie absolventov civilných škôl v uvedených odbornostiach vyžaduje len minimálnu pedagogickú intervenciu zameranú na drobné zvláštnosti výkonu profesie v špecifických podmienkach rezortu ministerstva obrany. Spravidla to umožňujú základné vojensko-odborné kurzy.

V ostrom protiklade s týmito ekonomicky a odborne výhodnými zásadami je realita personálnej praxe uplatňovaná pri doplňovaní dôstojníckeho zboru už viac ako desať rokov. Dlhodobý deficit funkcionárov logistiky nižších dôstojníckych hodností bol príčinou, že absolventmi nevojenských vysokých škôl sú obsadzované aj dôstojnícke funkcie v rámci logistickej odbornosti L10.

Kurzy pre absolventov nevojenských vysokých škôl v logistických špecializáciách sú nástrojom, ktorý mal radikálne zmeniť nepriaznivý stav spojený s nedostatkom nižších dôstojníkov logistiky. Z toho možno vyvodiť hypotézu, že v určitom časovom intervale bol dosiahnutý pozitívny obrat a počty príslušníkov logistiky v tejto hodnotnej kategórii zaznamenali očakávaný rast.

Paradoxom je fakt, že očakávané zníženie personálneho deficitu, čerpaním ľudských zdrojov z kategórie absolventov DKAVŠ je rýchlym riešením, ale s krátkodobým efektom. Napriek tomu, že ročne v jednotlivých logistických špecializáciách trojmesačný odborný kurz končí niekoľko desiatok absolventov nevojenských vysokých škôl a univerzít, počet neobsadených funkcií určených pre kategóriu nižších dôstojníkov za sledované obdobie neklesol, ale naopak vzrástol, čo je v kvantitatívne vyjadrené v tab.1.

Tabuľka 1 Bilancia personálneho stavu nižších dôstojníkov vo vojenskej logistike OS SR

Hodnosť	Obsadenosť r. 2018 (v %)[4]	Obsadenosť r. 2023 (v %) ¹	Rozdiel +/- (v %)
poručík	59	57	-2
nadporučík	64	54	-10
kapitán	86	45	-41
Celkom	70	52	-18

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)

Týmto personálnym experimentom, ako potvrdzuje samotná vojenská prax a argumentačne podporujú kvantitatívne údaje už zmienenej tab.1, je silne narušená bilancia medzi efektom maximálne možnej obsadenosti nástupných dôstojníckych funkcií vo vojenskej logistike a schopnosťou tieto funkcie odborne vykonávať.

¹ Stav k 3/2023



Tabuľka 2 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnosť poručík

Odbor - nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	10	6	60,00
	Odborník na opravu PVaT	148	27	13	48,15
	Odborník manažmentu logistiky	175	8	1	12,50
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	34	17	50,00
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	1	0	0,00
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	12	10	83,33
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	8	2	25,00
	Odborník metrologickej služby	296	1	1	100,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	2	2	100,00
	Odborník na dopravnú logistiku	705	38	18	47,37
	Odborník na vojenskú dopravu	710	20	17	85,00
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	6	5	83,33
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	11	6	54,55
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	15	10	66,67
Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	12	5	41,67	
	Spolu (resp. priemer v %)		205	113	57,17

Zdroj: Morong, Pagáčik (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)

Korektnosť interpretovaných kvantitatívnych údajov vyžaduje upozorniť na skutočnosť, že počet tabuľkových miest v uvedených hodnostiach vo vojenskej logistike vzrástol v r. 2023 v porovnaní s rokom 2018 v priemere o 4%. V konečnom dôsledku to znamená, že za sledované obdobie došlo v priemere k poklesu obsadenosti voľných funkcií o 14%. Zvyšujúci sa personálny deficit (tab.1) spoločne s údajmi uvedenými v tab. 2. – 4. potvrdzujú záver, že projekt dopĺňovania ozbrojených síl absolventmi DKAVŠ v odbornosti L10 možno hodnotiť ako ekonomicky nevýhodný a odborne neakceptovateľný.



Úsilie o dlhodobú stabilizáciu a trvale udržateľný pozitívny vývoj v personálnej oblasti je vo vojenskej logistike primárne konfrontované s týmito negatívnymi faktormi:

- vysoká fluktuácia,
- absencia jednotných zásad ustanovenia dôstojníkov do nástupných funkcií,
- neakceptovanie špecifických požiadaviek na vzdelávanie funkcionárov logistiky.

Aby bolo možné minimalizovať vplyv uvedených faktorov na personálnu situáciu vo vojenskej logistike Ozbrojených síl SR je potrebné identifikovať príčiny ich aktivácie a pôsobenia. Pri identifikácii príčin vysokej fluktuácie funkcionárov vojenskej logistiky na taktickej a operačnej úrovni velenia a riadenia ozbrojených síl je možné využiť len autormi získané štatistické údaje. Výskumné projekty alebo štúdie, ktoré by sa cielene zameriavali na analýzu dlhodobo nepriaznivej personálnej situácie vo vojenskej logistike neboli zatiaľ podľa disponibilných informácií autorov článku iniciované a realizované. Uvedená skutočnosť však nemôže negatívne korigovať závery, ku ktorým sme dospeli na základe jednoznačných kvantitatívnych údajov.

Tabuľka 3 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnota nadporučík

Odbor -nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	14	8	57,14
	Odborník na opravu PVaT	148	31	19	61,29
	Odborník manažmentu logistiky	175	16	7	43,75
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	33	13	39,39
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	20	9	45,00
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	22	11	50,00
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	24	12	50,00
	Odborník metrologickej služby	296	2	1	50,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	3	2	66,67
	Odborník na dopravnú logistiku	705	11	6	54,55
	Odborník na vojenskú dopravu	710	15	11	73,33
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	17	10	58,82
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	8	4	50,00
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	3	2	66,67
	Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	4	2	50,00
	Spolu (resp. priemer v %)		223	117	54,44

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Napriek tomu už dostupné údaje za sledované obdobie (r.2018 – 2022) kvantitatívne vyjadrené v tab. 5 sú dostatočným potvrdením skutočnosti, že trojmesačná odborná príprava absolventov nevojenských vysokých škôl a univerzít je faktorom, ktorý negatívne determinuje personálnu stabilitu na nástupných funkciách vo vojenskej logistike.

Nízku mieru personálnej rezistencie voči tendenciám uplatnenia sa v iných logistických resp. nelogistických špecializáciách počas sledovaných piatich rokov po ukončení kurzu absolventmi DKA VŠ možno prisúdiť podceneniu požiadaviek na odborné vzdelanie funkcionárov logistiky. V danom kontexte sú príčinou vysokej fluktuácie neadekvátne očakávania absolventov civilných vysokých škôl presvedčených o fakte, že ich vstup do ozbrojených síl je len určitou formou rekvalifikácie bežnou v rámci iných odvetví národného hospodárstva.

Tabuľka 4 Aktuálny personálny deficit v logistických špecializáciách – plánovaná hodnosť kapitán

Odbor -nosť	Názov špecializácie	Č. špec.	TP	SP	%
L10	Odborník na prevádzku PVaT	140	8	4	50,00
	Odborník na opravu PVaT	148	19	4	21,05
	Odborník manažmentu logistiky	175	37	24	64,86
	Odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky	187	68	40	58,82
	Odborník na zabezpečenie muníciou	233	14	3	21,43
	Odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia	266	14	3	21,43
	Odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie	292	21	8	38,10
	Odborník metrologickej služby	296	4	1	25,00
	Odborník na zásobovanie leteckým materiálom	439	5	4	80,00
	Odborník na dopravnú logistiku	705	8	3	37,50
	Odborník na vojenskú dopravu	710	19	9	47,37
	Odborník na zabezpečenie pohonnými látkami a mazivami	740	10	4	40,00
	Odborník na zabezpečenie proviantným materiálom	760	8	6	75,00
	Odborník na zabezpečenie výstrojovým materiálom	780	6	3	50,00
	Odborník na stavebno-ubytovací materiál	940	9	4	44,44
	Spolu (resp. priemer v %)		250	120	45,00

Zdroj: Morong (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Toto deformované vnímanie spoločenského uplatnenia je navyše podporované rovnako zavádzajúcim prístupom rezortu obrany, ktorého strategické vedenie si osvojilo zásadu, že vysokoškolsky vzdelaný občan je schopný vykonávať akúkoľvek riadiacu funkciu bez ohľadu na absolvovaný študijný odbor.

Iluzórne presvedčenie, že absolvované psychologické testy, základný vojenský výcvik a splnenie limitov požadovanej fyzickej kondície sú dostatočnou výbavou pre výkon funkcie v jednotlivých funkčných oblastiach vojenskej logistiky je veľmi tvrdo konfrontované s praxou, ktorá rozsah povinností a zodpovednosti, každému funkcionárovi logistiky vymedzuje dokumentom „Opis funkčnej náplne“.

Je absurdné a reálne nemožné aby v rámci trojmesačného odborného kurzu DKA VŠ absolvent pedagogickej fakulty s aprobáciou napr. vyučovanie geografie a anglického jazyka dokázal v prápore odborne zvládnuť a prevziať zodpovednosť za stravovanie vojenského útvaru. Toto konštatovanie možno argumentačne podporiť nielen rozsahom vedomostí potrebných pre osvojenie si relevantných všeobecne platných noriem a interných predpisov v odbore proviantnej služby. Zvládnutie tejto a iných funkcií na úrovni odborne-riadiacich funkcionárov logistiky tiež predpokladá zvládnutie metodiky a pracovných postupov všetkých podriadených v záujme efektívnej riadiacej a kontrolnej činnosti náčelníka proviantnej resp. inej logistickej služby.

Zásady poskytovania náležitostí stravovania ako aj samotnej prípravy a výdaja stravy v rôznych bezpečnostných podmienkach vykazujú len mizivú zhodu so zásadami a postupmi stravovania v nevojenských gastronomických zariadeniach. To sú len niektoré zo zvláštností, ktoré pri ich neznalosti vedú k nezvládnutiu prevzatej funkcie, frustrácii, následnej demotivácii absolventa DKA VŠ a tým logicky aj ku snahe hľadať si uplatnenie mimo špecializácií vojenskej logistiky.

Tabuľka 5 Personálna stabilita logistických špecializácií - absolventov DKA VŠ

Odbornosť	Špecializácia	16. a 17. DKA VŠ	18. DKA VŠ	19. DKA VŠ	20. DKA VŠ	21. DKA VŠ	22. DKA VŠ	25. DKA VŠ	28. DKA VŠ	29. DKA VŠ	Ostali na funkcii	Ostali vo VL	Opustili VL
L10	140	2		1			2				1	2	2
	148	3	3		2	4	3	2		3	9	8	3
	175		1	1				1	4	3	3	4	3
	187	8	2		2	4	2	2			5	9	6
	233												
	266	4	1	1	2	2	2		2		5	5	4
	292									2	2		
	296	1							1		1	1	
	439												
	705	19	9	6	1	4	7	4	1	2	6	27	20
	710	8		4					2	1	3	6	6
	740	1				2		2	1	1	4	3	1
	760					3		2	1	2	4	3	3
	780	2		5			1	1			1	5	3
940	3	2	4									5	4
Kurz ukončilo		51	18	22	12	15	21	11	13	14	44	78	55
Celkom za L10	177									%	24,86	44,07	31,07

Zdroj: Morong, Pagáčik (s využitím údajov Personálneho úradu GŠ OS SR)



Druhý negatívny faktor zodpovedný za vysokú fluktuáciu odborných funkcionárov logistiky má rovnako pôvod v uplatňovanej personálnej praxi v úzkom kontexte s odbornou prípravou a vzdelávaním.

Absolventi päťročného štúdia na akadémii ozbrojených síl odbornosti L10 – vojenská logistika sú počas štúdia pripravovaní na výkon funkcií vo vojenskej logistike, ktoré sú organickou súčasťou štábu práporu. Aj keď kvalita ich odbornej profilácie je neporovnateľne vyššia, akú je možné dosiahnuť pri absolventoch nevojenských vysokých škôl v rozsahu trojmesačného odborného kurzu, až na výnimky sú absolventi oboch foriem prípravy zaradovaní na hierarchicky rovnaký stupeň výkonu funkcie. Nástupnou funkciou pre obe kategórie absolventov – poručíkov je veliteľ logistickej čaty. Uvedená personálna prax má minimálne dve kritické miesta.

Funkčné zaradenie absolventa DKAŠ na úroveň absolventa akadémie ozbrojených síl je silne demotívujúce pre tých, ktorí si vojenské povolanie zvolili už po absolvovaní strednej školy a v intervale piatich rokov štúdia boli formovaní vojenským prostredím a spôsobom života. Aj keď nemožno zovšeobecňovať, ale zastúpenie v kategórii absolventov DKAŠ majú aj takí absolventi civilných univerzít, pre ktorých je orientácia na kariéru dôstojníka ozbrojených síl len núdzovým riešením pri hľadaní uplatnenia na trhu práce. V tomto prípade je to na rozdiel od príčin fluktuácie analyzovaných v predchádzajúcom bode dôsledkom frustrácie a deprivácie absolventov akadémie ozbrojených síl. Žiaľ, rovnako s dilemou, pri ktorej riešení je nezriedka rozhodnutie hľadať si uplatnenie v inej špecializácii, s personálne akceptovateľnými východiskovými podmienkami.

Ďalším „úzkym miestom“ tejto personálnej praxe je ignorovanie princípu efektívnosti nákladov na vzdelávanie. Ak je budúci dôstojník logistiky počas piatich rokov štúdia pripravovaný na výkon štábnej funkcie v niektorej z logistických služieb, znamená to nemalé investície do jeho vzdelávania z verejných zdrojov. Vo verejnom záujme sa preto oprávnene očakáva návratnosť týchto výdavkov vo forme efektívnej správy a hospodárenia s majetkom štátu, ktorých garantom sa stáva takto pripravený odborník.

Nelogickým a neefektívnym sa jeho ustanovenie na funkciu veliteľa logistickej čaty po ukončení štúdia stáva nielen z aspektu plytvania verejnými prostriedkami, ale aj „premárnenej investície“ v kontexte s nevyužitým odborným vzdelaním a osobnostným potenciálom.

Argumentácia pre dané konštatovanie má svoju oporu v skutočnosti, že vedomosti a poznatky o riadení logistických služieb v rámci štábnej funkcie, na ktorú je študent akadémie ozbrojených síl päť rokov pripravovaný sú na funkcii veliteľa čaty v plnom rozsahu nevyužiteľné. Na výkon funkcie veliteľa čaty je takto vzdelaný a pripravený absolvent „prekvalifikovaný“.



V tomto zmysle je zákonité, že počas výkonu veliteľskej funkcie, čo v priemere trvá od troch do päť rokov, sa zásady a postupy výkonu štábnej funkcie, na ktorú bol absolvent pôvodne pripravovaný radikálne menia. Spravidla sú to zmeny v rozsahu, ktoré vylučujú resp. minimalizujú uplatnenie vedomostí a poznatkov nadobudnutých počas štúdia. Preto prevzatie štábnej funkcie po niekoľkých rokoch výkonu nástupnej veliteľskej funkcie je spojené s nulovou zostatkovou hodnotou investovanou do jeho odborného vzdelania. Táto skutočnosť je úzko spojená s nutnosťou nadobudnutia poznatkov o výkone štábnej funkcie len na základe empirických, zaužívaných postupov v danej odbornosti so všetkými praxou zaužívanými nedostatkami a deformáciami.

Prehlbovanie deficitu na štábnych logistických funkciách graduje aj tým, že zmienaná deformácia personálnej práce umožňuje časti absolventov v odbornosti L10 stotožniť sa s kariérou orientovanou na výkon veliteľských funkcií. Niekoľkoročná prax na nástupnej funkcii veliteľa čaty môže prispieť k zmene už uvedených osobných preferencií, ale tiež ku kritickej sebareflexii pri hodnotení odborného potenciálu na výkon štábnej funkcie, ktorú reálne takto personálne zaradený profesionálny vojak po ukončení štúdia nevykonával. Dopady na personálnu situáciu v logistických funkciách príslušníkov štábu útvaru sú v oboch prípadoch rovnaké.

Zvyšujúci sa nedostatok náčelníkov služieb je potrebné operatívne riešiť. Faktor času preto ako jediný zdanlivo účinný nástroj ponúka ľudské zdroje z radov absolventov nevojenských vysokých škôl. Skôr prezentované numerické údaje potvrdzujú nie stúpajúci, dokonca ani stabilizujúci trend vývoja pri doplňovaní funkcionárov logistiky, ale jeho trvalý pokles. V kumulácii so zákonite nižšou bázou odborných vedomostí a poznatkov, ktorú títo absolventi môžu nadobudnúť v trojmesačnom odbornom kurze je to flagrantný dôkaz, že tento experiment neprináša očakávaný efekt rezortu ministerstva obrany a v konečnom dôsledku ani samotným absolventom nevojenských vysokých škôl.

V predchádzajúcej kapitole sme na príklade proviantnej služby okrem iného zdôraznili jedinečnosť a náročnosť vzdelávania budúcich odborných funkcionárov vojenskej logistiky. Jedinečnosť nie je daná len samotným cieľom a obsahovou náplňou príslušného modulu študijného programu. Štúdium na vojenskej akadémii v logistickej odbornosti nemá svoj ekvivalent na civilných univerzitách aj preto lebo je primárne orientované na riadenie procesov a praktických úzko špecifických vojenských činností. To predpokladá, že absolvent musí poznať nielen zásady a postupy riadenia týchto procesov, ale aj originálne vojenské technológie a technické vybavenie bez substitútov v iných hospodárskych odvetviach.



Odborno-riadiaca funkcia, ktorú má absolvent odbornosti L10 vykonávať po ukončení štúdia vyžaduje kumulovať široké portfólio vedomostí zo všeobecne platnej legislatívy, interných normatívnych aktov rezortu ministerstva obrany, ktorými musí trvalo disponovať a priebežne ich doplňovať aby vybavený týmto intelektovým potenciálom zvládol riadiť a kontrolovať praktické procesy a činnosti v jednotlivých službách vojenskej logistiky.

„Z hľadiska trvanlivosti vedomostí je človek schopný si zapamätať 5 % z toho, čo počul; 10 % z toho, čo čítal; 20 % z toho, čo videl; 30 % z toho, čo mu bolo predvedené; 50 % z toho, čo súčasne počul a videl; 75 % toho, čo sám prakticky vyskúšal [5]“.

Práve uvedené konštatovanie expertov na vzdelávanie by malo byť iniciačným faktorom na zmenu prístupu k vysokoškolskému vzdelávaniu funkcionárov vojenskej logistiky. Na rozdiel od minulosti je ich vzdelávanie obmedzené na nadobúdanie teoretických vedomostí z realizovaných prednášok.

Zvládnutie riadenia procesov, pre kvalitu ktorých je spravidla každý náčelník logistickej služby na úrovni práporu či brigády jediným odborným garantom, podmieňuje dostatok praktických zamestnaní. Overenie si teoretických poznatkov z prednášok ich vykonávaním na praktických zamestnaniach nasledujúcich hneď po prednáške na stanovenú tému, umožňuje absolventom poznať problematiku a systém fungovania procesov v príslušnej logistickej službe tak, že môžu byť od začiatku výkonu funkcie rešpektovaným riadiacim a kontrolným orgánom.

Absencia učebno-výcvikovej základne skladajúca sa z potrebného technologického vybavenia a technických prostriedkov vojenskej logistiky značne limituje túto spôsobilosť študentom odbornosti L10 klasického päťročného štúdia na vojenskej akadémii. Aj preto takmer 50% zamestnaní zameraných na odbornú profiláciu je realizovaných priamo v útvaroch a zariadeniach ozbrojených síl, či už formou ukážok, vojskovej praxe alebo stáží. Ako však bolo skôr konštatované tieto sporadické a jednorázové zamestnania sú vykonávané s takým odstupom od nadobudnutia teoretických vedomostí o príslušnej problematike, že praktické zamestnania plnia svoj účel s redukovaným efektom.

Na akej kvalitatívnej úrovni môžu túto spôsobilosť nadobudnúť absolventi nevojenských vysokých škôl počas DKAVŠ nie je potrebné bližšie komentovať a analyzovať. Uvedené fakty dôrazne upozorňujú na bezprecedentnú skutočnosť kedy funkcionár, ktorý by mal s dostatočnou odbornou autoritou riadiť procesy a činnosti vo svojej odbornosti, je minimálne niekoľko mesiacov, či rokov v pozícii, kedy sa učí od tých, ktorých ma odborne riadiť a kontrolovať.



ZÁVER

Jediným reálnym a odborne akceptovateľným odporúčaním na riešenie personálneho deficitu v kategórii funkcionárov logistických služieb na taktickej a operačnej úrovni velenia a riadenia je skvalitnenie personálneho plánovania. V rámci personálneho plánovania a opatrení je potrebné dosiahnuť stav, ktorý v minimálne päťročnom časovom horizonte umožní stabilizovať personálnu situáciu v rozsahu predikcie odchodovosti z jednotlivých logistických špecializácií na úrovni náčelníkov logistických služieb práporov a brigád. To je elementárny predpoklad pre takú predikciu potreby študentov prijímaných do prvého ročníka na akadémii ozbrojených síl, ktorá bude kvantitatívne postačujúca pre kontinuitu personálneho vývoja bez kvantitatívnych excesov s akými je vojenská logistika konfrontovaná v súčasnosti. Zároveň je táto predikcia východiskom pre postupnú minimalizáciu až elimináciu exploatácie tak odborne nevýhodného a neuspokojivého riešenia, ako je experiment dopĺňovania vojenskej logistiky absolventmi DKAVŠ.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. *Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2007 až 2010, č. p. ÚSANM -9-15/2007 – OZS, Bratislava, 2007.*
2. *Zákon 269/2018 Z.z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a o zmene a doplnení zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*
3. *Rozdelenie materiálu do zásobovacích tried NATO - STANAG 2961*
4. MORONG, Stanislav. Vplyv zdrojov na stav a rozvoj vojenskej logistiky, habilitačná práca, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2020. 140 s.
5. BOLEKOVÁ, Adriana a i. Ako sa učiť a nezabúdať – Princípy mozgovo-kompatibilného učenia. Vysokoškolská učebnica, Košice: UJPŠ, 2020. s.29. ISBN 978-80-8152-898-9. Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/lf/ako-sa-ucit-a-nezabudat.pdf>

doc. Ing. Stanislav MORONG, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš 1

stanislav.morong@aos.sk