



PERSONÁLNY DEFICIT VO VOJENSKEJ LOGISTIKE A MOŽNÉ NÁSTROJE STABILIZÁCIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ODBORNOSTI L10

PERSONNEL DEFICIT IN MILITARY LOGISTICS AND POSSIBLE TOOLS FOR HUMAN RESOURCE STABILIZATION IN EXPERTISE L10

Mária NÉMETHOVÁ, Miriam KARASOVÁ

História článku

Doručený: 07.01.2026

Schválený: 15.06.2026

Vydaný: 30.06.2026

ABSTRACT

The main aim of the article is to highlight the significance and importance of logistical staff in the Armed Forces of the Slovak Republic and to propose ways to stabilize staff in this specialization. In this article, we used methods of analysis and comparison. We analyzed data obtained from the personnel office with numerical tables for the years 2020 up to June 3, 2025. Subsequently, we compared the tabulated figures with the actual numbers. While writing the paper, we relied heavily on experiences gained from practice, during which we identified the problem of declining motivation among logistics staff due to high workload and insufficient recognition. This leads to high turnover and low engagement, which was also confirmed by the study conducted. In the article, we proposed options for stabilizing and motivating personnel in logistics specialization.

KEYWORDS

logistics, logistics levels, motivation, staff stabilization



© 2026 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

ÚVOD

Výber témy sme volili na základe skúsenosti z pôsobenia na taktickej úrovni logistiky. Počas 15 rokov pôsobenia na vojenskom útvare sme identifikovali potrebu riešiť problematiku stabilizácie personálu vojenskej odbornosti L10. Zároveň vieme posúdiť dôležitosť správne fungujúcich logistických procesov. Tieto procesy sú späté so starostlivosťou o jednotky počas cvičení. Rovnako sú dôležité pri plnení úloh domáceho krízového manažmentu a medzinárodného krízového manažmentu. Významnú úlohu zohrávajú aj pri nasadeniach mimo územia Slovenskej republiky. Sú nevyhnutné aj pri príprave deklarováných jednotiek cieľov síl. V neposlednom rade sú kľúčové dokonca počas vyhlásenia vojny alebo vojnového stavu.

Splnenie všetkých úloh na požadovanej úrovni nie je však možné bez kvalifikovaného personálu s vojenskou odbornosťou L10. Vzhľadom na meniacu sa bezpečnostnú situáciu sú nároky na logistické zabezpečenie a logistickú podporu zvyšované, a preto je potrebné stabilizovať personál v oblasti logistiky a motivovať ho k ďalšiemu postupu, resp. kariérenmu a odbornému rastu. Preto každá činnosť, realizovaná pre stabilizáciu ľudských zdrojov v odbornosti L10 sa môže prejavovať v konkrétnych podmienkach vojenskej praxe pozitívne. Nedostatočná stabilizácia kvalifikovaného personálu môže dokonca spôsobovať rôzne škody. Preto je nevyhnutné pochopiť, v čom je podstata týchto nežiaducich zmien vzhľadom k požadovanej úrovni poznatkov vojenského personálu odbornosti L10. (Petrufová, Belan, 2018)

V prvej časti článku sme venovali pozornosť dôležitosti a významu ľudských zdrojov v ozbrojených silách Slovenskej republiky (OS SR). V nej sme analyzovali aj súčasný stav a personálnu naplnenosť odbornosti L10 v rámci Pozemných síl Ozbrojených síl Slovenskej republiky (PS OS SR). V druhej časti sme navrhli možnosti na zvýšenie motivácie personálu a jeho stabilizácii v odbornosti L10.

Cieľom autoriek článku je analyzovať príčiny a dôsledky personálneho deficitu vo vojenskej logistike so zameraním na personál s vojenskou odbornosťou L10 a na základe zistení navrhnúť efektívne nástroje a opatrenia na stabilizáciu a udržanie kvalifikovaných ľudských zdrojov v tejto špecializácii. Zmapovať aktuálny stav personálneho zabezpečenia v odbornostiach L10 a identifikovať rozsah personálneho deficitu v jednotlivých zložkách vojenskej logistiky. Za čiastkový cieľ sme si zvolili identifikáciu faktorov ovplyvňujúcich jeho stabilitu a posúdenie účinnosti existujúcich nástrojov na udržanie kvalifikovaných odborníkov v rámci vojenskej logistiky OS SR. Zámerom je zároveň navrhnúť také motivačné a stabilizačné opatrenia, ktoré môžu prispieť k dlhodobej personálnej udržateľnosti a zvýšeniu atraktivity odbornosti L10.

Z metodologického hľadiska sa autorky zamerali na systematické posúdenie personálnej situácie v odbornosti L10 v rámci Pozemných síl OS SR formou analýzy a komparácie. Analýza vychádza z porovnania tabuľkových počtov (TP) a skutočných počtov (SP) profesionálnych vojakov zaradených v odbornostiach L10 na úrovni útvarov a jednotiek.

Použité metódy využívajú interné personálne prehľady, tabuľky počtov a organizačné štruktúry, ktoré definujú požadované počty príslušníkov v odbornostiach L10. Tieto dokumenty slúžia ako primárny zdroj pre identifikáciu normatívnych požiadaviek. Komparatívnou metódou sme identifikovali absolútny deficit (rozdiel TP – SP), percentuálnu naplnenosť a útvary s najvýraznejším nedostatkom personálu. Na základe komparácie spracované údaje v prehľadných tabuľkách s percentuálnymi ukazovateľmi nám umožňujú objektívne vyhodnotiť trendy a disproporcie v personálnom zabezpečení v oblasti logistiky.

Zámerom článku je poukázať na rozsah a závažnosť personálneho deficitu v odbornostiach L10, analyzovať jeho príčiny a dopady na fungovanie vojenskej logistiky, a zároveň identifikovať alebo navrhnúť nástroje, ktoré by mohli prispieť k stabilizácii, udržaniu

a rozvoju kvalifikovaného personálu v tejto odbornosti. Autori sa zameriavajú na praktické problémy spojené s nedostatkom personálu v logistike, hodnotia ich dopad na plnenie úloh a navrhujú realizovateľné riešenia, ktoré by mohli zlepšiť stabilitu a dostupnosť odborníkov odbornosti L10.

1 SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY

1.1 Definovanie základných pojmov

Pre zdôraznenie dôležitosti personálu s vojenskou odbornosťou L10 je nevyhnutné uviesť pojmový aparát, ktorý je priamo spätý s uvedenou problematikou.

„Logistika je vojenská veda o plánovaní a realizácii presunov a udržania ozbrojených síl. V najširšom zmysle sa zaoberá tými aspektmi vojenských operácií, ktoré riešia:

- a) konštrukciu, vývoj, akvizíciu, skladovanie, prepravu, distribúciu, údržbu, odsun a rušenie materiálu;*
- b) prepravu personálu;*
- c) akvizíciu alebo výstavbu, údržbu, prevádzku a rušenie zariadení;*
- d) akvizíciu alebo zabezpečovanie tylových služieb;*
- e) zdravotnícke zabezpečenie (GŠ OS SR, 2006, s.13).“*

Uvedená definícia vojenskej logistiky je kópiou anglického originálu, ani ona ani jej slovenská verzia však nezohľadňujú zásadnú podmienku, že akákoľvek oblasť ľudskej činnosti, ktorá má byť uznaná za vedný odbor musí okrem iného byť charakterizovaná špecifickým predmetom a metódou bádania. To znamená, že v jej rámci je rozvíjaná teória, výskum a vývoj na základe priebežne získavaných vedeckých poznatkov.

To je dôvodom prečo Morong definíciu rozvíja nielen o rozmer vedeckého bádania, ale dôraz kladie aj na ďalšie aspekty, pomocou ktorých možno vojenskú logistiku vymedziť v komplexnej štruktúre riadiacich a realizačných procesov.

„Vojenská logistika je veda o plánovaní a realizácii presunov, prepráv a zabezpečení ozbrojených síl. V najširšom zmysle sa zaoberá tými aspektmi vojenských a nevojenských procesov, ktoré riešia:

- a) výskum a vývoj v odbore vojenskej logistiky;*
- b) akvizíciu, skladovanie, prepravu, distribúciu, údržbu a opravy, odsun a rušenie materiálu;*
- c) presun a prepravu personálu;*
- d) akvizíciu alebo výstavbu, údržbu, prevádzku a rušenie zariadení;*
- e) akvizíciu alebo zabezpečovanie tylových služieb;*
- f) zdravotnícke a veterinárne zabezpečenie (Morong, 2019, s.19).“*

Z uvedenej definície je evidentné, že logistika má široký záber. Rieši celý životný cyklus materiálu, presuny a prepravu, rozvoj nehnuteľného majetku ako aj starostlivosť o neho a nakladanie s ním, poskytovanie širokého spektra služieb nevyhnutných pre starostlivosť o profesionálnych vojakov a to všetko tak pri plnení úloh mierového života, ako aj počas výcvikov, operácií a aj počas vojny a vojnového stavu. Pre každú oblasť spomínanú vyššie v definícii je nevyhnutné disponovať dostatkom síl a prostriedkov. Sily predstavuje kvalifikovaný personál v oblasti logistiky a prostriedkami sú vhodne zvolená technika a materiál potrebný na plnenie úloh v jednotlivých oblastiach logistiky. Pre ďalšie priblíženie opodstatnenia stabilizácie personálu odbornosti L10 uvádzame nasledovné definície logistiky, ktoré svojím rozsahom demonštrujú široké spektrum procesov, činností a aktivít vo vojenskej logistike, čo kladie vysoké požiadavky na adekvátne kapacity ľudských zdrojov:

- **„Produkčná (akvizičná) logistika.** Časť logistiky, zaoberajúca sa výskumom, konštrukciou, vývojom, výrobou a zavádzaním vojenského materiálu. Vzhľadom na to zahŕňa: štandardizáciu a interoperabilitu, kontrahovanie, zaistenie kvality, obstarávanie náhradných dielcov, riziková analýzu, analýzu spoľahlivosti a obrannú analýzu, bezpečnostné štandardy pre vojenský materiál, špecifikácie a výrobné procesy, skúšky a testy (vrátane zabezpečenia nevyhnutných zariadení), kodifikáciu a dokumentáciu techniky a výrobu vojenského materiálu.
- **Spotrebná (operačná) logistika.** Časť logistiky zaoberajúca sa príjmom, skladovaním, prepravou, údržbou, opravami, prevádzkou a rušením vojenského materiálu. Vzhľadom na to zahŕňa: riadenie zásobovania, zabezpečenie alebo výstavbu zariadení (vrátane akýchkoľvek materiálových prvkov a vybavenia na zabezpečenie zariadení produkčnej logistiky), prepravu, manipuláciu s materiálom a s tým spojený výcvik, prevádzkovanie a ekologickú likvidáciu vojenského materiálu.
- **Kooperatívna logistika.** Súhrn dvojstranných a viacstranných opatrení spotrebnej logistiky zameraný na riadenie presunov, hlásenia o spoľahlivosti a poruchovosti, bezpečnostné štandardy pri skladovaní a produkčnej logistiky na optimalizáciu logistickej podpory mnohonárodných síl koordinovaným spôsobom.
- **Mnohonárodná logistika.** Rozličné sily a prostriedky logistickej podpory operácií, ktoré nie sú čisto národné, ako sú mnohonárodné integrované logistické jednotky, sily a prostriedky špecializovaného alebo vedúceho štátu a pod (GŠ OS SR, 2006, s.13).“

Vyššie uvedené druhy logistiky a ich funkčné oblasti sú charakteristické pre rôzne úrovne logistiky. Produkčnou logistikou sa zaoberá hlavne strategická úroveň logistiky, na operačnej úrovni sa plánujú, koordinujú a plnia úlohy spotrebnej logistiky. A taktická úroveň logistiky je najnižšou, resp. výkonnou úrovňou logistiky. Strategická úroveň a jej orgány tvoria prepojenie medzi priemyselnou základňou a logistikou na operačnej úrovni. Úlohy logistiky na strategickej úrovni plní Ministerstvo obrany Slovenskej republiky (MO SR), generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky (GŠ OS SR), ostatné ústredné orgány štátnej správy (OÚOŠS) a civilní dodávatelia. Na operačnej úrovni logistiky plnia úlohy orgány, útvary a zariadenia logistiky OS SR. Sú to odbory logistiky veliteľstva pozemných síl (VePS),

veliteľstva vzdušných síl (VeVzS), spoločného operačného veliteľstva (SOV), veliteľstva 82. brigády spoločnej podpory (Ve82.bsp) a v rámci 82. bsp aj 44. Centrum logistických služieb (44. CLS). Výkonnými prvkami taktickej úrovne logistiky sú jednotlivé útvary a jednotky logistickej podpory (GŠ OS SR, 2006).

1.2 Nutnosť vyrovnannej bilancie ľudských zdrojov vo vojenskej logistike

Pre správne fungovanie logistického zabezpečenia a logistickej podpory je nevyhnutné disponovať dostatočným počtom kompetentného personálu, a to na každej úrovni logistiky. Personál odbornosti L10 jednotlivých úrovni musí poznať funkčnú náplň riadiacich orgánov vojenskej logistiky na vyššom stupni riadenia, ale primárne povinnosti, zodpovednosť a kompetencie príslušníkov logistiky podriadenej úrovne. Preto je potrebné zabezpečiť odborný rast samotného personálu a to od výkonnej úrovne vertikálne po manažment vojenskej logistiky strategickej úrovne, čo by malo aj motivačný efekt k vzdelávaniu sa jednotlivcov.

Vízia kariérneho rastu vo svojej odbornosti, ktorú si profesionálny vojak zvolil už pri svojom nástupe do OS SR, prípadne si odbornosť vybral v druhom roku štúdia na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (AOS), by mala viesť aj k stabilizácii personálu. Vojenský personál odbornosti L10 je „neviditeľným“, no nevyhnutným. Často si prisvojujú uznanie za splnené úlohy bojové jednotky a zabúda sa na dôležitosť personálu vojenskej odbornosti L10, zabezpečujúcich jednotiek a jednotiek logistickej podpory. Bez zabezpečenia stravovania, ubytovania, hygieny, náhradných dielov (ND), výstroja, pohonných hmôt a mazív (PHM), munície, prepráv, opráv výzbroje techniky a materiálu (VTaM), by bojové jednotky len ťažko zvládali plniť úlohy, ktoré sú im vydávané.

Logistický personál stojí za každou plnenou úlohou ako aj za denným chodom útvaru. Aj keď sa pri plnení úloh jednotky striedajú, personál odbornosti L10, resp. zabezpečujúci je v prevažnej väčšine vždy ten istý. Práve časovo enormne vysoké nároky plynúce z náročných úloh stanovených denne pre príslušníkov vojenskej logistiky taktického stupňa riadenia a realizácie logistických procesov logistiky spôsobuje, že v strednodobom a dlhodobom časovom horizonte je vojenská logistika konfrontovaná s nedostatkom personálu. Obsadenosť tabuľkových miest určených pre funkcionárov logistiky taktickej úrovne riadenia pre vojenské hodnosti poručík, nadporučík a kapitán bola celkovo za OS SR len na úrovni 52% (Morong, 2023a).“

Vhodným príkladom sú z pôsobenia z praxe deklarované jednotky, mechanizované práporové skupiny (mprsk), aktuálne už ťažké mechanizované práporové skupiny (ťmprsk). Delostrelectvo radíme k podporným jednotkám, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou plánovania pri nasadzovaní bojových jednotiek. Z uvedeného vyplýva, že do ťmprsk sú príslušníci delostreleckých jednotiek začleňovaní vždy. Keď pre 11. ťmprsk bol deklarovaný ako hlavný prvok 11. mechanizovaný prápor (mpr) Martin, 21. samohybný delostrelecký oddiel (21. shdo) vyčleňovalo jednotku o sile palebnej batérie (palbat), konkrétne 2. palbat s dvomi

prieskumnými družstvami. Pre 13. ťmprsk, kde je hlavným deklarovaným prvkom 13. mpr Levice, 21. shdo znova deklaruje jednotku o sile palebnej batérie a to 1.palbat s dvomi prieskumnými družstvami. Pre 12.mprsk bol hlavným deklarovaným prvkom 12.mpr Nitra a aj tu 21.shdo prispievalo jednou palebnou batériou, 2.palbat s prieskumom. Teda do každej deklarovanej mprsk, či ťmprsk 21. shdo prispievalo jednou palebnou batériou s prieskumom. Bojové jednotky, mechanizované prápory sa teda striedajú, no 21. shdo prispieva do každej deklarovanej ťmprsk.

Z daných skutočností konštatujeme, že aj palebné batérie od 21. shdo sa striedajú, no personál (S-1, S-3, S-4), ktorý to všetko plánuje, koordinuje a zabezpečuje, je vždy ten istý. V praxi to znamenalo, že každoročne sa jedna palbat pripravovala, certifikovala a druhá držala hotovosť v tzv. stand by fázu. Aktuálne trvá stand by fáza 2 roky. Úlohy, ktoré plní 13. ťmprsk., zahŕňajú:

Po vydaní Operačného plánu (OPLAN) pre 13. ťmprsk začína **I. fáza – príprava osôb a materiálu**, v ktorej zohráva kľúčovú úlohu práve velenie a štáb. Fáza začala vydaním OPLAN 13. 7. 2023 a končila 30. 6. 2024. Zameriame sa len na úlohy, ktoré v tejto fáze spadajú pod skupinu logistiky:

- predurčujú VTaM v súlade s tabuľkovými počtami (TP),
- spracovávajú požiadavky na chýbajúci VTaM,
- vytvárajú pohyblivé zásoby pre deklarovanú jednotku,
- spracovávajú požiadavky na centrálné zásoby 25 DOS (days of supply – denná dávka zásob) a požiadavky na nákup zásob prostredníctvom zmlúv o budúcich zmluvách na vytvorenie 180 DOS,
- vykonávajú údržbu a opravy VTaM,
- plánujú strategickú prepravu.

Ďalšou fázou je **II. fáza – príprava a vykonanie certifikácie**, ktorá začala 1. 7. 2024 a končí vykonaním certifikačného cvičenia v centre výcviku Lešť. V tejto fáze je kľúčový práve intenzívny výcvik jednotiek a samotné vykonanie previerky bojovej pripravenosti deklarovaných jednotiek. Hlavné úlohy tu pochopiteľne plní deklarovaná jednotka, ktorú však stále zabezpečuje „neviditeľný“ personál, príslušníci logistiky. Samotné výcviky musia byť zabezpečené stravou, VTaM, ND, výstrojom, PHM, muníciou, ubytovaním a v neposlednom rade musí byť zabezpečovaná aj údržba a v prípade potreby aj opravy.

Nasledujúcou fázou je **III. fáza – pohotovosť deklarovaných príspevkov**, udržiavanie/zvyšovanie spôsobilosti, ktorá začína ukončením previerky bojovej pripravenosti alebo zaradením do pohotovosti a končí prijatím aktivačného rozkazu alebo ukončením zaradenia do nasaditeľných síl NATO (v prípade 13. ťmprsk je to od 1. 1. 2025 do 31. 12. 2026). V tejto fáze je pre skupinu logistiky najdôležitejšou úlohou udržať požadovanú úroveň VTaM a zásob.

Poslednou fázou je **IV. fáza – aktivácia**, ktorá začína prijatím aktivačného rozkazu a končí odovzdaním jednotky do podriadenosti veliteľa Štábu pre operácie. Tu je najdôležitejšou úlohou predložiť spresnenú požiadavku na zabezpečenie strategickej prepravy 701. Centru vojenskej dopravy (701. CVD). Následne po aktivácii zabezpečiť presun deklarovaného príspevku vrátane zásob z miesta stálej dislokácie a zo zásobovacích základní logistiky do priestorov sústredenia a letísk na území SR (po colné vybavenie) na základe pokynov 701. CVD. (Ve1.mb, 2023).

Z uvedeného je evidentné, že príslušníci logistiky musia mať neustály prehľad a plniť úlohy aj vtedy, keď deklarovaná jednotka neplní žiadne úlohy v prospech 13. úmrsrsk. Od začiatku, resp. od plánovania až po samotné nasadenie je prítomnosť skupiny logistiky nevyhnutná. No ich práca zostáva aj naďalej „neviditeľnou“, čo pôsobí na príslušníkov logistiky do značnej miery demotivačne a aj z toho dôvodu hľadajú uplatnenie v iných odbornostiach. Uvedený je len jeden príklad, no spektrum úloh, ktoré vojenské útvary v súčasnosti plnia, je podstatne viac a vzhľadom na zhoršujúcu sa bezpečnostnú situáciu ich neustále pribúda. Vojenský personál odbornosti L10 je pilierom každej činnosti a každého nasadenia jednotky. Bez kvalifikovaného, odolného a motivovaného personálu nie je možné efektívne plniť úlohy a reagovať tak aj na krízové situácie. Preto je stabilizácia personálu v oblasti logistiky nie len personálnou, ale aj bezpečnostnou a strategickou prioritou.

Potreba efektívnych riešení pri stabilizácii personálu vojenskej logistiky je zdôraznená aj závermi zo skúmania personálneho deficitu v tejto oblasti pričom autor predmetnej štúdie konštatuje „...pretrváva presvedčenie niektorých strategických funkcionárov vedenia rezortu, že vojenská logistika je len distribučný systém koncentrovaný na riadenie materiálových tokov do ozbrojených síl a následne 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 prijaté niektoré opatrenia aj v kontexte riešenia permanentného deficitu ľudských zdrojov v tomto odbore vojenstva. Vzniklo tým iluzórne 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 (Morong, 2023b, s.183).“

1.3 Analýza a komparácia personálnej dostatočnosti v odbornosti L10 podľa tabuliek počtov a skutočných počtov v rámci PS OS SR

Z dôvodu rozsiahlosti danej problematiky sme si stanovili obmedzenie a budeme sa venovať vojenskému personálu odbornosti L10 na taktickom stupni a predmetom skúmania je logistický personál PS OS SR.

Na základe empirických poznatkov nadobudnutých autormi v čase zastávania logistickej funkcie vo vojenskom útvere možno konštatovať, že čo sa týka počtu personálu odbornosti L10 na taktickom stupni dochádza každoročne k znižovaniu tabuľkových počtov, čoho výsledkom je veľká vyťaženosť zvyšku personálu v oblasti logistiky. Stanovené úlohy sa nemenia a úlohy plnené funkcionármi už zrušených funkcií je potrebné aj naďalej plniť. Vzhľadom na aktuálnu bezpečnostnú situáciu možno uvažovať aj o navýšení plnených úloh. Výsledkom vyťaženia personálu je demotivácia a odchodovosť.

Pri skúmaní predmetnej problematiky sme sa zamerali na komparáciu tabuľkových počtov vojenského personálu oblasti L10 celkovo za PS OS SR počas rokov 2020 až 2025. V prvom rade si porovnáme počty personálu patriaceho do PS OS SR, teda taktickú (podriadené útvary PS OS SR) ale aj operačnú úroveň logistiky, kde patrí odbor logistiky VePS OS SR. Uvedenú komparáciu možno podporiť kvantitatívnymi údajmi o zmenách tabuľkových počtov vybraných útvarov podliehajúcich danému veliteľstvu.

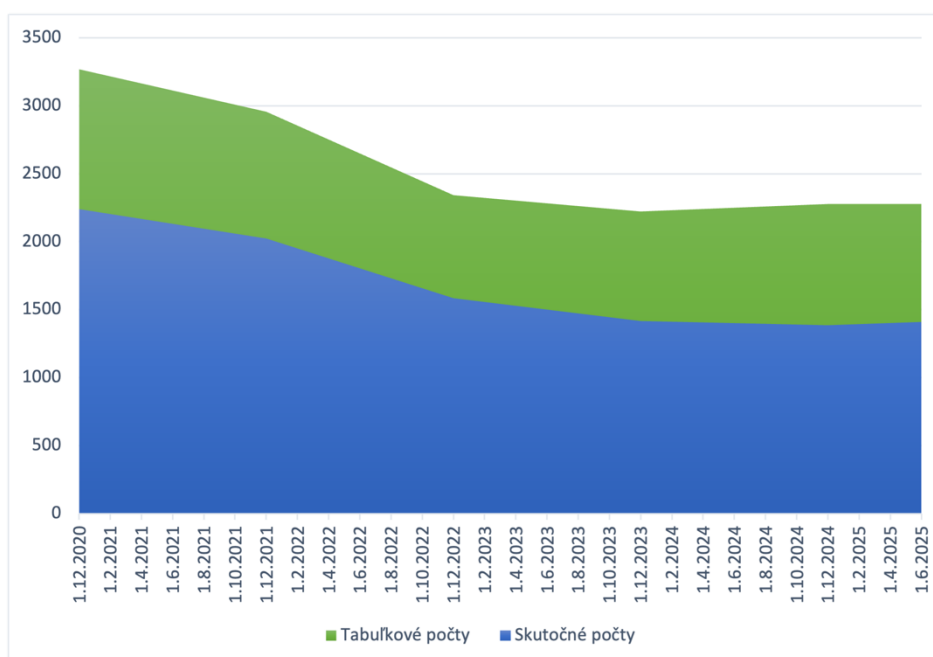
Tabuľka 1 TP a SP odbornosti L10 v PS OS SR roky 2020 až 2025

Stav ku dňu	Tabuľkové počty	Skutočné počty	Neobsadené funkcie
31.12.2020	3267	2240	1 027
31.12.2021	2958	2023	935
31.12.2022	2342	1586	756
31.12.2023	2223	1418	805
31.12.2024	2279	1385	894
3.6.2025	2276	1411	865

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podkladov z IIS SAP personálneho úradu

Z uvedených dát v Tabuľke 1 je evidentný každoročný pokles tabuľkových počtov odbornosti L10 v rámci PS OS SR. K 31. 12. 2020 mali PS OS SR tabuľkovo 3267 miest v odbornosti L10 a k dňu spracovania získaných dát, 3.6.2025, je tabuľkových miest iba 2276. Rozdiel je 991 tabuľkových miest. Identifikovaný rozdiel v tabuľkových počtoch odbornosti L10 je do značnej miery spôsobený vznikom 82. bsp a subordinácia súčastí PS OS SR pod 82. bsp.

Ďalšou dôležitou informáciou, ktorej je potrebné venovať pozornosť sú skutočné počty, ktoré oproti tabuľkovým počtom sú vždy nižšie, čo sme vyjadrili Grafom 1. Z Grafu 1 je zrejmé, že v PS OS SR je deficit personálu odbornosti L10 dlhodobý. Naplnenosť za hodnotené roky nedosiahla viac než 69 percent. Ak berieme do úvahy dôležitosť logistiky v každej činnosti vykonávanej OS SR, je 69 percentná naplnenosť veľmi nízka a za zváženie stojí aj dostatočnosť tabuľkových počtov. Znižovaním počtov dochádza k zvýšenému zaťažovaniu personálu, kedy jeden PrV (profesionálny vojak/vojaci) plní úlohy aj za chýbajúci personál, prípadne zastáva aj úlohy, ktoré zastával funkcionár na zrušenej funkcii. Pri znižovaní počtov personálu nedochádza k zníženiu plnených úloh, a preto je personál neúmerne zaťažovaný, čo pôsobí negatívne a častokrát je aj dôvodom pre odchod PrV z OS SR, alebo následné spôsobí zmenu odbornosti personálu.



Graf 1 Skutočná obsadenosť funkcií odbornosti L10 v porovnaní s tabuľkovými počtami PS OS SR
 Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podkladov z IIS SAP Personálneho úradu

1.4 Analýza a komparácia tabuľkových počtov so skutočnými počtami odbornosti L10 v 21.shdo v Michalovciach

Analýza a následná komparácia tabuľkových počtov a skutočných počtov v odbornosti L10 bola podmienená detailným poznatkom personálnej situácie logistiky vo vojenskom útvere 21. shdo Michalovce, ktorý bol v minulosti miestom pôsobenia jednej z autoriek článku. Pre porovnanie uvedieme tabuľkové počty a skutočné počty skupiny logistiky a ostatných funkcií odbornosti L10 v 21. shdo za jednotlivé roky 2020 až 2025.

Tabuľka 2 TP a SP personálu L10 v 21.shdo Michalovce v rokoch 2020 až 2025

Stav k dátumu	Skupina logistiky 21.shdo		Ostatné funkcie L10 v 21.shdo	
	Tabuľkové počty	Skutočné počty	Tabuľkové počty	Skutočné počty
31.12.2020	15	8	110	70
31.12.2021	10	7	108	75
31.12.2022	10	9	85	65
31.12.2023	10	7	95	69
31.12.2024	10	6	98	69
3.6.2025	10	9	98	74

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe počtov z IIS SAP personálneho úradu

V Tabuľke 2 sú uvedené počty personálu L10 na skupine logistiky a ostatného personálu L10 samostatne. Do ostatného personálu L10 sú zarátané všetky funkcie patriace do vojenskej odbornosti L10 a to znamená:

- veliteľ čaty, veliteľ družstva,
- výkonný poddôstojník,
- technik batérie, mladší technik, revízny technik,
- správca skladu, správca skladu NZ, starší skladník,
- vodič, starší vodič, starší vodič/strojník/, vodič špeciálneho vozidla - špecialista,
- kuchár, starší kuchár,
- mechanik, starší mechanik, starší automechanik, mechanik – špecialista, elektromechanik, auto-elektromechanik.

Podľa údajov uvedených v Tabuľke 2 je zrejmé, že v roku 2021 došlo k výraznému poklesu tabuľkových počtov na skupine logistiky. Z tabuľkových počtov 15 PrV sa tabuľkové počty znížili na 10 PrV. Počet 10 PrV na skupine logistiky sa v ďalších rokoch nemení, mení sa však obsadenosť skupiny. K 31.12.2020 mala logistika tri skupiny ako je uvedené v Tabuľke 3. Skutočná obsadenosť bola v roku 2020 8 PrV z 15 tabuľkových miest, teda 53 percentná naplnenosť. Redukciou logistiky o 5 tabuľkových miest sa zmenila aj štruktúra a k 31.12.2021 je to už len skupina logistiky s tabuľkovými počtami 10 PrV ako je uvedené v Tabuľke 4.

Tabuľka 3 Skupina logistiky vo VÚ 1109 Michalovce k 31.12.2020

Funkcia	Hodn.	Voj.odb.	ČSp
LOGISTIKA			
náčelník logistiky	54	L10	175
SKUPINA MATERIÁLOVÉHO MANAŽMENTU			
náčelník skupiny	53	L10	292
starší dôstojník	53	L10	266
starší dôstojník	53	L10	233
starší dôstojník	53	L10	740
dôstojník	52	L10	760
dôstojník	52	L10	780
SKUPINA LOG. PODPORY A VOJENSKEJ DOPRAVY			
starší dôstojník	53	L10	187
dôstojník	52	L10	940
dôstojník	52	L10	710
SKUPINA ZABEZPEČENIA PREVÁDZKY A OPRÁV			
náčelník skupiny	53	L10	148
dôstojník	52	L10	140
dôstojník	52	L10	266
revízny technik	24	L10	148
náčelník parku-náčelník KTS/vodič/	24	L10	148

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe počtov z IIS SAP personálneho úradu

Tabuľka 4 Skupina logistiky vo VÚ 1109 Michalovce k 31.12.2021

Funkcia	Hodn.	Voj.odb.	ČSp
SKUPINA LOGISTIKY			
náčelník skupiny	54	L10	175
starší dôstojník	53	L10	292
starší dôstojník	53	L10	266
starší dôstojník	53	L10	233
starší dôstojník	53	L10	740
starší dôstojník	53	L10	225
starší dôstojník	53	L10	148
dôstojník	52	L10	760
dôstojník	52	L10	780
dôstojník	52	L10	140

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe počtov z IIS SAP personálneho úradu

Skutočná obsadenosť bola v roku 2021: 7 PrV z 10 tabuľkových miest, teda obsadenosť bola 70 percentná. Percentuálne sa teda naplnenosť skupiny logistiky zvýšila, čo bolo však spôsobené zrušením 3 miest, v tom čase neobsadených, tabuľkových miest a presunom 2 tabuľkových miest na batériu podpory velenia. Pod batériu podpory velenia boli presunutí revízny technik a náčelník parku-náčelník KTS/vodič/, obe funkcie s ČSp 148 (odborník na opravu výzbroje a techniky).

Zrušené boli tieto funkcie: **dôstojník s ČSp 940** (odborník na stavebno-ubytovací materiál), **dôstojník s ČSp 710** (odborník na vojenskú dopravu), **dôstojník s ČSp 266** (odborník na zásobovanie materiálom technického zabezpečenia). Zrušením týchto troch funkcií vznikol značný problém pri plánovaní presunov a prepráv, ktoré práve v období zrušenia danej funkcie (dôstojník s ČSp 710) boli pre vojenský útvar nevyhnutné, keďže 21.shdo vysielalo od decembra 2020 až do decembra 2024 celkovo 7 rotácii do eFP Lotyšsko. Do Lotyšska odchádzala v decembri 2020 technika a zásoby materiálu po železnici, PrV letecky a časť zabezpečujúceho personálu cestným presunom. V decembri 2021 bola vykonaná obmena výzbroje v eFP Lotyšsko, kde starý typ 155 mm ShKH VZ. 2000 Zuzana vystriedali nové 155 mm ShKH ZUZANY 2, ktoré boli do Lotyšska vysielané po vlastnej osi. Týmto apelujeme na dôležitosť funkcie s ČSp 710, ktorá už neexistuje. S uvedenou funkciou - odborníkom na vojenskú dopravu súvisí aj každodenný chod útvaru, nakoľko denne sa vykonávajú prepravy osôb, techniky alebo materiálu. V spojení s výcvikovými aktivitami dochádza pomerne často, nie však na dennej báze, aj k cestným presunom kolón vojenskej techniky. Úlohy bolo nevyhnutné splniť aj napriek zrušeniu uvedenej funkcie, a tak túto oblasť musel zastrešiť iný funkcionár logistiky, čím došlo k navýšeniu práce a nadmernému zaťaženiu personálu. Ďalšou zrušenou a dôležitou funkciou je dôstojník s ČSp 940, keďže samotný útvar v čase prezbrojovania na nový typ 155 mm ShKH ZUZANA 2 potreboval riešiť aj infraštruktúru, resp. parkovacie priestory pre novozavedenú výzbroj. Nevyhnutnosťou bolo aj plánovanie investičnej výstavby a zrušenú funkciu musel zastrešiť iný príslušník logistiky. Zabezpečovanie

náhradných dielov musel prevziať navyše k svojej funkcii starší dôstojník ČSp 292 (odborník na vyzbrojovanie a technické zabezpečenie), ktorý má na starosti VTaM. Zmena nastala aj pri staršom dôstojníkovi s ČSp 187 (odborník štábu vojenského útvaru, jednotky a zariadenia všeobecnej logistiky), ktorý bol zmenený za staršieho dôstojníka s ČSp 225 (odborník na prevádzku zbraní a zbraňových systémov), táto zmena však nezasiahla do skupiny logistiky zásadným spôsobom. Znižovanie tabuľkových počtov pôsobí na personál demotivačne, keďže príslušníci logistiky sú nútení plniť úlohy aj za zrušené funkcie, pripravuje ich to o dostatok času na napredovanie vo svojej špecializácii. Zdvojenie zastávaných funkcií do veľkej miery vplýva na zvýšenú fluktuáciu personálu, a to vrátane odchodov do civilného sektora.

Tabuľka 5 Stav TP a SP u vybraných podriadených útvaroch PS OS SR

	stav k 31.12.2020		stav k 3.6.2025	
	TP	SP	TP	SP
VePS OS SR	32	24	30	19
71.prvp	15	11	13	6
103.RCHBO	15	11	11	6
Ve 1.mb	30	15	27	13
11.mpr	15	9	10	3
12.mpr	15	12	10	6
13.mpr	15	6	10	6
14.prlog	9	6	8	4
Ve 2.mb	29	23	26	20
21.mpr	15	10	10	8
22.mpr	15	11	10	8
14.tpr	12	5	11	9
20.prlog	17	10	13	10
5.dp	x	x	6	5
21.shdo	15	9	10	9
54.rmo	15	9	11	4

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe počtov z IIS SAP personálneho úradu

Pre názornosť ako sa menili tabuľkové počty u jednotlivých podriadených útvarov PS OS SR uvádzame v Tabuľke 5 stav TP a SP k 31. 12. 2020 a stav TP a SP k 03. 06. 2025 v podriadenosti PS OS SR. V tabuľke sú uvedené iba vybrané podriadené útvary PS OS SR. Z vyššie uvedenej tabuľky je evidentné znižovanie tabuľkových počtov naprieč všetkými vybranými útvarmi v podriadenosti PS OS SR.

2 MOŽNOSTI STABILIZÁCIE VOJENSKÉHO PERSONÁLU ODBORNOSTI L10

Význam a odborná jedinečnosť personálu odbornosti L10 v OS SR akcentujú potrebu jeho stabilizácie. Stabilizácia je kľúčová pre udržanie operačnej pripravenosti, efektivity, kontinuity zásobovania a profesionálneho rastu.

2.1 Kariérny rast

K zníženiu odchodovosti a stabilizácii personálu vojenskej odbornosti L10 môžeme využiť nasledovne nástroje:

- **Zabezpečenie kariérneho rastu v logistickej odbornosti jasne definovaným smerom** tak, aby už na začiatku kariéry mal príslušník v oblasti logistiky zadané, aké odborné kurzy, v akých intervaloch potrebuje absolvovať, aby mohol kariérne rásť a zároveň ostať vo vybranej odbornosti L10. Nastavenia jasných pravidiel odborného rastu, a zároveň aj kariérneho rastu je dôležité pre zníženie odchodovosti personálu „za hodnotou“ mimo odbornosť L10.
- **Akceptácia zásad kariérneho rastu.** Každý príslušník odbornosti L10 má začínať na taktickom stupni, aby poznal prácu všetkých úrovni logistiky. Nie je prípustné, aby odborníci v oblasti logistiky bez skúseností začínali na operačnej úrovni a pritom nepoznali prácu na najnižšej úrovni. Častokrát to pôsobí odrádzajúco na personál nižšej úrovne, ak na jemu nadriadenom stupni pracuje personál, ktorý nemá dostatočné skúsenosti a nepozná prácu svojich podriadených. Postupnosť zhora nadol naprieč jednotlivými úrovňami zabezpečí získavanie skúsenosti a zvyšovanie odbornosti personálu a v konečnom dôsledku to personál aj motivuje k odbornému a kariérnemu rastu.
- **Reorganizácia výkonných prvkov logistiky.** Ďalším dôvodom prestupu k inej odbornosti je často aj domáce zázemie PrV, kedy nie je ochota zmeniť miesto pôsobenia z rodinných dôvodov, a preto si PrV volí zmenu odbornosti v mieste svojho pôsobenia, zvlášť ak PrV zastáva aj prácu po zrušených funkciách a je tak zaťažovaný viac, za taký istý plat ako PrV v inej odbornosti. Pre stabilizáciu a motiváciu personálu odbornosti L10 na taktickej úrovni je potrebné zabezpečenie dostatočných tabuľkových počtov, čo je možné dosiahnuť zavedením jednotlivých služieb aj na taktickú úroveň. Každá služba by mala dôstojníka a staršieho dôstojníka, čím by bolo zabezpečené, že nový príslušník, dôstojník, má možnosť získavať skúsenosti od staršieho dôstojníka. Týmto sa zabezpečí aj zastupiteľnosť počas neprítomnosti a možnosť postupu v rámci svojej odbornosti a v svojej špecializácii.

2.2 Vzdelávanie a odborná príprava:

- **Odbornosť ako primárny predpoklad kariérneho rastu.** Veľmi dôležitou súčasťou v kariérnom raste odborníkov je samotné vzdelávanie formou odborných kurzov, školení a zhromaždení zameraných práve na odbornosť L10. Odbornosť by mala byť kladená

na prvé miesto pri dosahovaní vyšších hodností, aby sme zabezpečili kvalitný personál vo všetkých úrovniach logistiky.

2.3 Finančná a nefinančná motivácia, prestíž a postavenie:

- **Odmeňovanie** za spoľahlivé zabezpečenie cvičení, certifikácii, prípravy jednotiek do operácií mimo územia SR a plnenia úloh DKM. Ako bolo v článku spomínané personál vojenskej odbornosti L10 je „neviditeľný“ a častokrát sa na dôležitosť práce „logistov“ zabúda najmä pri odmeňovaní.
- **Zvýšenie prestíže logistickej odbornosti** môžeme dosiahnuť napríklad zavedením Cechu vojenskej logistiky, kde budú príslušníci logistiky pravidelne oceňovaní za príkladné a nadštandardné plnenie úloh či povinností medailami na spoločných zhromaždeniach každoročne.
- **Zvýraznenie významu logistiky** ako „neviditeľného piliera“ OS SR aj medzi inými odbornosťami. Vo verejnom priestore zatraktívniť odbornosť L10, čoho následkom bude zvýšenie záujmu o danú odbornosť a motivácie pre následne zotrvanie v danej odbornosti.

ZÁVER

V závere je potrebné opätovne zdôrazniť význam a odbornú jedinečnosť vojenského personálu odbornosti L10, keďže ich práca je všade prítomná a nevyhnutná, no vo veľkej miere prehliadaná a málo oceňovaná. Takýto prístup vedie k zníženiu motivácie personálu a zvýšeniu fluktuácie k iným odbornostiam, alebo mimo OS SR. Z vlastného pôsobenia na taktickej úrovni logistiky máme skúsenosť, že na špecialistov v odbore vojenskej logistiky si všetci spomenú len vtedy, ak niečo nefunguje. A keď je všetko riadne zabezpečené a plne fungujúce, nikto si nespomenie, že za tým stojí „neviditeľný“ personál odbornosti L10. Preto je dôležité prijímať rôzne opatrenia na zvýšenie motivácie príslušníkov logistiky, a to rôznymi spôsobmi napríklad ako sme uvádzali v článku vyššie.

Je potrebné zatraktívniť odbornosť L10, zvýrazniť jej význam, dôležitosť, benefity a hlavne zabezpečiť možnosť kariérneho rastu, „ruka v ruke“ spolu s odborným. Aby sme eliminovali súčasný trend povyšovania bez ohľadu na získané odborné skúsenosti, len na základe ochoty PrV plniť úlohy aj v odbornosti, ktorá nie je jeho primárnou a nemá odborné skúsenosti pre zastávanú funkciu, ale má ambíciu hodnotne postupovať.

Opätovne treba znovu pripomenúť dôležitosť a odbornú špecifickosť personálu s odbornosťou L10. Ich činnosť predstavuje neoddeliteľnú a nevyhnutnú súčasť fungovania OS SR, avšak napriek tomu zostáva často prehliadaná a nedostatočne oceňovaná. Takýto prístup má negatívny vplyv na motiváciu príslušníkov logistiky, čo následne vedie k zvýšenej fluktuácii, a to buď k iným odbornostiam, alebo mimo prostredia OS SR. Z praktických skúseností z pôsobenia na taktickej úrovni logistiky možno konštatovať, že činnosť personálu býva zviditeľnená spravidla len v prípadoch, keď dôjde k zlyhaniu systému. Naopak, keď je

logistické zabezpečenie plne funkčné a plynulé, činnosť týchto príslušníkov zostáva v úzadí, hoci práve oni zabezpečujú jeho bezproblémový chod.

Preto je potrebné prijímať systematické opatrenia zamerané na zvyšovanie motivácie a profesijnej spokojnosti príslušníkov logistiky. Túto motiváciu možno podporiť viacerými spôsobmi, ako bolo uvedené v predchádzajúcej časti článku – napríklad zatraktívnením odbornosti L10, zvýraznením jej významu, prezentovaním jeho prínosu a benefitov, ako aj vytváraním podmienok pre kariérny a odborný rast. Vhodnou motiváciou zároveň dosiahneme elimináciu povyšovania osôb bez zodpovedajúcej odbornej kvalifikácie či skúseností len na základe ich ochoty plniť úlohy mimo svojej primárnej odbornosti. Kariérny postup by mal byť neoddeliteľne spätý s odbornou spôsobilosťou, profesijným rozvojom a priamym prínosom pre logistický systém ozbrojených síl.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- GŠ OS SR. 2006. *Logistická doktrína ozbrojených síl Slovenskej republiky SVD 40(B)*. Bratislava: Generálny štáb Ozbrojených síl Slovenskej republiky, 2006. 143s.
- MORONG, S. 2019. Vplyv zdrojov na stav a rozvoj vojenskej logistiky - Liptovský Mikuláš 201 - Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 140s.
- MORONG, S. 2023a. *Vzdelávanie - nosný pilier rozvoja vojenskej* [CREPC_ID: 1117268] [príspevok z podujatia] ; Aktuálne problémy vojenskej logistiky [31.10.2023, Liptovský Mikuláš] In: Aktuálne problémy vojenskej logistiky, s. 11-24. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023. DOI: [10.52651/vl.c.2023.9788080406608.11-24](https://doi.org/10.52651/vl.c.2023.9788080406608.11-24).
- MORONG, S. 2023b. *Fluktuácia vo vojenskej logistike - príčiny, dôsledky a východiská* [CREPC_ID: 1067042] [príspevok z podujatia] ; Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách [18.05.2023, Liptovský Mikuláš] In: Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách, s. 182-197. - Liptovský Mikuláš (Slovensko): Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023 DOI: [10.52651tpp.b.2023.9788080406486.182-197](https://doi.org/10.52651tpp.b.2023.9788080406486.182-197).
- PETRUFOVÁ, M – BELAN. L. 2021. *Správanie sa príslušníkov Ozbrojených síl Slovenskej republiky v krízových situáciách*. Behaviour of members of the Slovak republic armed forces in crisis situations / [CREPC_ID: 309040] In: Politické vedy. - ISSN 1335-2741. - ISSN 1338-5623. - Roč. 24, č. 1, s. 70-94. - Banská Bystrica 2021 - WOS CC. DOI: [10.24040/politickevedy.2021.24.1.70-94](https://doi.org/10.24040/politickevedy.2021.24.1.70-94)
- Veliteľstvo 1.mechanizovanej brigády. 2023. *Operačný plán veliteľa 1.mechanizovanej brigády pozemných síl Ozbrojených síl Slovenskej republiky pre prípravu, certifikáciu, udržiavanie a aktiváciu 13. ťažkej mechanizovanej praporevej skupiny*. 1.mb-EL1/93-3/2023. Topoľčany: Veliteľstvo 1.mechanizovanej brigády, 2023. 14s.

Vyhlásenie o dostupnosti údajov: Viac informácií a údajov je možné získať od autorov na základe žiadosti.

Príspevky autorov: Autori prispeli rovnakým dielom, prečítali si a súhlasili s publikovanou verziou rukopisu

Ing. Mária NÉMETHOVÁ

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

Externá doktorandka

0960 423 164

mária.nemethova@aos.sk

ORCID: 0009-0004-8467-5124

Ing. Miriam KARASOVÁ

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

Externá doktorandka

0960 423 165

miriam.karasova@aos.sk

ORCID: 0009-0003-5349-725X