

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

**2010 - 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Marcel FRAŇO**

**Analýza podmienok pre prijatie za profesionálneho vojaka  
Ozbrojených síl Slovenskej republiky**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Marcel FRAŇO**

**Analysis of the conditions for the adoption of a professional  
soldier of the Armed Forces of the Slovak Republic**

**Prague 2013**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvádzam v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením k svojej práci v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 14. 3. 2013

Marcel Fraňo

## **Pod'akovanie**

Chcel by som poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Doc. Ing. Stanislavovi PREČUCHOVI, CSc. za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce. Ďalej by som chcel poďakovať generálmajorovi v. v. Ing. Mariánovi MIKLUŠOVI za odborné rady.

## **Anotácia:**

Bakalárska práca sa zaoberá, pohľadom profesionálneho vojaka s viac ako 16-ročnou praxou, na problematiku celého systému súčasných vecných a časových podmienok prijímania osôb z civilného sektora pre výkon štátnej služby profesionálneho vojaka v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

Hlavný akcent je sústredený na objasnenie a vysvetlenie procesu náboru a hlavne na jeho pokračovanie výberom, so zameraním na vecné a časové podmienky a fázy vlastného výberového konania.

V empirickej časti práce, na základe stanovených hypotéz, prostredníctvom otázok z dotazníka na relevantnej vzorke slúžiacich profesionálnych vojakov je vyhodnotená nimi charakterizovaná úroveň podmienok pre výber a prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka s dôrazom na ich objektívnosť a náročnosť, hlavné motivačné faktory a zdroje získavania informácií pre vstup do štátnej služby profesionálneho vojaka.

## **Kľúčové slová:**

Čakateľ roty základného výcviku, fázy výberového konania, finančné a sociálne zabezpečenie, hodnostný zbor ozbrojených síl, manažéri a vodcovia, mužstvo a poddôstojníci, nábor a výberové konanie, Ozbrojené sily Slovenskej republiky, previerka fyzickej zdatnosti, previerka psychickej spôsobilosti, prípravná a dočasná štátna služba profesionálneho vojaka, skupina personálneho dopĺňovania.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the outlook of a professional soldier with more than 16 years of experience, the issue of the current time and material conditions of reception of the civilian sector for civil service professional soldier in the Armed Forces of the Slovak Republic.

The main emphasis is focused on and explain the recruitment process and especially for his continued selection, focusing on a time and material conditions and self-phase selection process.

In the empirical part of the paper, based on the hypotheses, through the questions on the questionnaire to a sample of relevant professional soldiers serving is evaluated them characterized by a level playing field for selection and admission to the civil service professional soldier with an emphasis on their objectivity and seriousness, the main motivating factors and sources of obtaining information for entry into the civil service professional soldier.

## **Key words**

Candidate company basic training, financial and social security, group personnel additions, managers and leaders, men and non-commissioned officers, mental fitness review, phase of the competition, preparation and temporary civil service professional soldier, recruitment and selection process, the Armed Forces of the Slovak Republic, the rank corps of the armed forces, the verification of physical fitness.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PODSTATY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>11</b>
1.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov.....	11
1.1.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	13
1.2 Obsah riadenia ľudských zdrojov.....	14
1.3 Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v OS SR.....	16
1.3.1 Súčasný manažment riadenia ľudských zdrojov v OS SR a jeho osobitosť.....	17
<b>2 CHARAKTERISTIKA PRÍPRAVNEJ A DOČASNEJ ŠTÁTNEJ SLUŽBY.....</b>	<b>21</b>
2.1 Štátna služba.....	21
2.1.1 Prípravná štátna služba.....	21
2.1.2 Dočasná štátna služba.....	23
2.1.3 Kvalifikačné predpoklady na výkon štátnej služby.....	25
<b>3 PRIJÍMANIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OZBROJENÝCH SÍL SR DO ŠTÁTNEJ SLUŽBY.....</b>	<b>27</b>
3.1 Nábor profesionálnych vojakov a proces personálneho dopĺňovania.....	28
3.2 Proces výberového konania.....	31
3.2.1 Podmienky výberového konania.....	32
3.2.2 Fázy výberového konania.....	33
3.2.3 Výberové konanie do prípravnej štátnej služby.....	35
3.2.4 Výberové konanie do dočasnej štátnej služby.....	37

## **EMPIRICKÁ ČASŤ**

<b>4</b>	<b>PRIESKUM K ZISTENIU SÚČASNÉHO STAVU PRIJÍMANIA DO ŠTÁTNEJ SLUŽBY A PRIEBEHU ŠTÁTNEJ SLUŽBY.....</b>	<b>39</b>
4.1	Vymedzenie cieľa prieskumu.....	39
4.2	Pracovné hypotézy.....	40
4.3	Prieskumná vzorka.....	40
4.4	Prieskumná metodika.....	41
4.5	Časová organizácia prieskumu.....	41
4.6	Výsledky prieskumu.....	42
4.6.1	Demografické údaje.....	42
4.6.2	Vecné údaje.....	44
4.7	Interpretácia výsledkov a diskusia.....	57
4.8	Závery prieskumu.....	61
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>66</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....</b>	<b>68</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

Každá moderná organizácia si dnes uvedomuje, že ľudské zdroje sú základom jej úspešného a efektívneho fungovania, vrátane a osobitne aj u vojenských organizácií, resp. rezortu obrany.

Nestačí však spočiatku len nájsť tých najlepších alebo správnych ľudí a jednoducho ich zapojiť či ľudovo povedané, hodiť do pracovného procesu. Preto, aby bol ľudský potenciál využívaný čo najefektívnejšie, musí byť práca s ľudskými zdrojmi oveľa komplexnejšia s dôrazom na ich nábor, výber, prípravu a zdokonaľovanie, vrátane ich motivácie a inšpirácie.

V bakalárskej práci bola preto upriamená pozornosť na jednu z primárnych oblastí riadenia ľudských zdrojov a to na vstupné a najdôležitejšie oblasti personálnych činností rezortu obrany v rámci jeho ozbrojených síl, čo predstavuje nábor a výber, resp. podmienky výberu kvalitných ľudských zdrojov – budúcich profesionálnych vojakov.

Motiváciou pre túto zvolenú tému je predovšetkým viac ako šestnásťročná kariéra profesionálneho vojaka v hodnostnom zbore poddôstojníkov, v priebehu ktorej sa odohrali pri realizácii manažmentu vojenského personálu veci progresívne, ale aj negatívne. Ďalším stimulom bol aj stav, že nie je známe o existencii tejto témy (práce) v rámci rezortu obrany, hoci z oblasti vojenského personálu boli spracované práce na Akadémii obranných síl v Liptovskom Mikuláši, ktoré sa však orientovali na vojenský personálny marketing a plánovanie ľudských zdrojov.

Pri spracovaní bakalárskej práce bola použitá metóda štúdia v knižnej, časopiseckej a elektronickej forme s dôrazom na interné materiály, ale aj osobná konzultácia s kompetentnými vojenskými personálnymi orgánmi a veliteľmi. V teoretickej aj empirickej časti práce boli využité logické metódy, ako sú - analýza, syntéza, porovnávanie, indukcia a dedukcia. V empirickej časti bola osobitne využitá exploratívna metóda dotazníkov, pričom pri vyhodnocovaní boli aplikované predovšetkým matematicko-štatistické metódy (percentuálne vyjadrenie, grafické a tabuľkové vyhodnotenie).

Hlavným cieľom práce je analyzovať podmienky (systém) prijímania osôb z civilného sektora pre výkon štátnej služby profesionálneho vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky s dôrazom na najsilnejšie motivačné faktory, na úroveň poskytovaných informácií a hlavne na ich posúdenie z pohľadu objektívnosti,

náročnosti a dostatočnosti. Zároveň práca poukazuje nakoľko zavedený systém náboru a prijímania korešponduje s cieľmi vojenskej organizácie a nakoľko zabezpečuje výber už novodobých vodcov a manažérov pre OS SR.

V teoretickej časti práce v rámci troch kapitol s využitím súčasne platných a relevantných zákonov štátu, ale aj interných normatívnych aktov ministerstva obrany bolo pokusom, okrem objasnenia podstaty a obsahu riadenia ľudských zdrojov, vrátane ich špecifikácie v ozbrojených silách, najmä vysvetlenie charakteristiky (podmienok) prípravnej a dočasnej štátnej služby profesionálnych vojakov, ale práca bola zameraná aj na objasnenie procesu prijímania profesionálnych vojakov do štátnej služby.

V empirickej časti práce bolo hlavným zmyslom, na základe prieskumu s využitím pracovných hypotéz, zistiť či potvrdiť súčasný stav reálnej aplikácie vybraných podmienok pri prijímaní žiadateľov za profesionálneho vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky a navrhnúť prípadné opatrenia pre zdokonaľovanie či zlepšenie tejto činnosti a postupov.

Je možné konštatovať, že v posledných rokoch sa dostali podmienky pre prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka do popredia záujmu žiadateľov z civilného sektora a to aj napriek ich rigoróznejšej úrovni. Čas ukáže, ako sa bude situácia vyvíjať v ďalšom období, kedy sa v roku 2013 predpokladá prijať ešte náročnejší zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov.

Výsledky tejto práce by mali slúžiť, najmä vojenským personálnym útvarom a zložkám, ale aj príslušným veliteľom a riaditeľom pri korekcii a ďalšom vecnom rozvíjaní jednotlivých podmienok pre prijímanie osôb z civilného sektora na výkon štátnej služby profesionálnych vojakov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

## TEORETICKÁ ČASŤ

### 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PODSTATY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

#### 1.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov

„Riadenie či manažment ľudských zdrojov sa stal postupne trvalým fenoménom spoločensko-hospodárskeho života, ktorý sprevádza históriu civilizácie od jej raných dôb. Už vtedy sa začali kreovať prvé spoločenské skupiny, ktoré bránili svoju rodovú a ľudskú existenciu proti nepriateľskému okoliu, ale aj vtedy ešte nepoznanej a tajupľnej prírode.“ (Bagľaš, 2011, s. 1)

V počiatku jej historickej aplikácie išlo o službu, ktorá zabezpečovala v prvom rade administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, zriaďovaním, uchovávaním a aktualizáciou dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činnosti, ako aj poskytovaním týchto informácií riadiacim subjektom organizácie.

„No až v priebehu 80. rokov minulého storočia sa vo vyspelom svete začala formovať koncepcia personálnej práce – riadenia ľudských zdrojov.“ (Bagľaš, 2011, s.1).

Podľa Bagľaša (2011, s. 1) „vo všeobecnosti sa dá povedať, že jednotlivé činnosti RLZ sa začali uplatňovať preto, aby sa vyhovelo potrebám organizácie, ale aj potrebám samotných zamestnancov“, aby dosiahli obojstrannú kompatibilitu a synergiu. „Dôraz sa kládol na rozvíjanie intelektuálneho kapitálu, podporovanie a presadzovanie podnikového, tímového a individuálneho učenia, prípravy a vzdelávania, ako aj vytvorenie takého prostredia, v ktorom sa znalosti a zručnosti rozvíjajú a riadia systematicky.“

RLZ je potrebné chápať ako systém, ktorý má svoje štrukturálne, inštrumentálne a vecné nástroje, ale aj funkcie, ktoré v procese realizácie jeho poslania majú kľúčový cieľ a to zabezpečiť efektívne a trvalé fungovanie organizácie v štandardných aj neštandardných či krízových podmienkach a situáciách.

„Napokon to generálne vyjadruje aj citát „Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.“ (Kachaňáková, 2003. s. 14)

Je možné konštatovať, že podnik ako organizácia je umelo, ale účelovo vytvorený zmiešaný a často krát aj rozličný systém, ktorý tvoria dve základné zložky. Z nich jednu zložku predstavujú ľudia (zamestnanci) a druhou zložkou sú vecné prvky. Pre fungovanie podniku, t.j. pre plnenie jeho funkcií a cieľov je nevyhnutné zabezpečiť manažovanie obidvoch uvedených zložiek, ale ešte aj ďalších zložiek a preto sa používajú termíny - riadenie ľudských zdrojov, riadenie výroby, finančné riadenie, riadenie marketingu, strategické riadenie, krízové riadenie, atď.

Na vymedzenie pojmu – **podstaty, ale aj obsahu** RLZ je uvádzaných v literatúre viacero názorov ,ktoré sa môžu zhrnúť do štyroch základných:

1. „Chápe sa ním tá súčasť podnikového riadenia, ktorá je zameraná na koordináciu činnosti zamestnancov podniku. Jeho poslaním je koordinácia a rozvoj činnosti jednotlivých zamestnancov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku.

2. Obsah RLZ v podnikovej praxi tvorí plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, ich vyhľadávanie, výber, rozmiestňovanie, výchova, hodnotenie, odmeňovanie, tvorba pracovných podmienok, služby zamestnancom, systém priemyselných vzťahov, prípadne ďalšie funkcie.

3. Iný zdroj definuje RLZ ako plánovanie, organizovanie a kontrolu takých činností ako je vyhľadávanie, rozvoj a integrácia zamestnancov v záujme dosiahnutia cieľov organizácie.

4. Podľa ďalšieho zdroja RLZ zahŕňa vyhľadávanie, výber, výchovu a integráciu zamestnancov v záujme splnenia tak osobných cieľov zamestnancov, ako aj cieľov organizácie.“ (Teoretické východiská RLZ – subjekty RLZ, s.2, [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk))

Možno teda zhrnúť, že tieto názory sa viac či menej prelínajú a smerujú k vyjadreniu podstaty riadenia ľudských zdrojov, ktorá spočíva v integrácii a kompatibilite pracovnej sily v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku.

Je možné súhlasiť s tým, že RLZ má v podniku nezastupiteľné a významné miesto, pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Keďže ľudské zdroje pre podnik predstavujú ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, je RLZ jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového riadenia.

Ďalej je potrebné zobrať do úvahy podľa Polakovičovej (2003, s. 1) skutočnosť, „že **podstata** zahŕňa interné faktory, keďže RLZ je integrátorom cieľov riadenia ľudských zdrojov do strategických cieľov organizácie, zabezpečuje synergický efekt - splnenie

cieľov pre zamestnancov i organizácie ako celku, pozornosť sústreďuje na zamestnancov - ľudské zdroje a na simultánne uspokojovanie potrieb organizácie a individua. Tiež vytvára pracovnú klímu, v ktorej sa zamestnanci neformálne stotožňujú s cieľmi organizácie, teda vedie zamestnancov k pracovnej ochote a pracovnej morálke a prostredníctvom istých pravidiel správania k tomu, aby ochotne prijímali tvrdú disciplínu, nekompromisný postoj k potrebe zvyšovania kvality, bezvýhradnú službu zákazníkovi a podriadenie sa racionálnej politike pracovných vzťahov.“

Polakovičová uvádza (2003. s. 2) „že podstata by taktiež mala reflektovať externé faktory. RLZ vychádza z vonkajších podmienok formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily prezentovaných predovšetkým populačným vývojom, trhom práce, hodnotovou orientáciou ľudí, osídlením, životným prostredím, priestorovou mobilitou ľudí, vývojom techniky a technológie, legislatívou, politikou zamestnanosti a pod., ktoré sa podieľajú na novom obsahu personálnych činností v podmienkach trhu práce.“

„**Podstata** RLZ musí rešpektovať zodpovednosť nielen personalistov, ale aj vrcholových a líniových manažérov, lebo celková zodpovednosť za toto riadenie nemôže byť koncentrovaná iba do útvarov profesionálne sa zaoberajúcich personálnou prácou. Každý manažér podniku musí súčasne plniť aj určité úlohy RLZ. Práca s ľuďmi predstavuje ťažisko manažérskej práce. Z toho vyplýva, že činnosti tohto riadenia sú prierezové, pretože spočívajú vo vytváraní podmienok pre efektívnu prácu manažérov na všetkých stupňoch riadenia firmy.“ (Polakovičová, 2003, s. 2)

### 1.1.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V podnikoch stredne veľkých a veľkých je spravidla vytvorený funkčný a účelový útvar pre RLZ. Útvar riadenia ľudských zdrojov však nie je jediným útvarom či zložkou v podniku, ktorý je zodpovedný za RLZ.

„**Subjektmi riadenia** ľudských zdrojov v jednotlivých líniiach sú spravidla:

1. vrcholový manažment podniku – zaoberá sa formulovaním misie podniku, stanovovaním jeho strategických cieľov a sformulovaním a implementáciou stratégie. Všetky tieto činnosti majú úzky vzťah s riadením ľudských zdrojov.

2. útvary riadenia ľudských zdrojov – plnia úlohu realizátora strategických cieľov a stratégií vrcholového vedenia podniku v oblasti ľudských zdrojov.

3. línioví manažéri – sú priamymi vykonávateľmi mnohých činností RLZ, riadia a vedú ľudí, prostredníctvom ktorých sa plnia stanovené ciele.“ (Teoretické východiská RLZ – subjekty RLZ, s.3, [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk))

Ďalej to však môžu byť aj špecialisti v oblasti RLZ, poradenské a konzultačné tímy a organizácie alebo samotní zamestnanci prostredníctvom odborov.

**Subjektmi RLZ** v rámci Ozbrojených síl Slovenskej republiky sú velitelia jednotlivých hierarchicky usporiadaných stupňov velenia a riadenia s presne vymedzenými kompetenciami. Pre určité porovnanie civilného a vojenského sektoru je priložená tabuľka 1.

Tabuľka 1: Porovnanie úrovni civilných manažérov s úrovňami veliteľov v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky

manažéri civilných organizácií	manažéri - velitelia v OS SR
línioví	velitelia jednotiek do úrovne rota, roj, batéria
strední	velitelia práporov, útvarov, letiek, základní
vrcholoví	velitelia jednotlivých druhov síl a brigád
strategickí	náčelník Generálneho štábu, náčelníci štábov GŠ

Zdroj: vlastné spracovanie

## 1.2 Obsah riadenia ľudských zdrojov

Obsahová stránka RLZ je hlavne odrazom toho, čo očakáva manažment podniku od riadenia ľudských zdrojov. Polakovičová (2003, s. 1) predpokladá „že výstupom RLZ bude:

- vytvárať prostredie, ktoré umožní manažmentu získavať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných pre zabezpečenie súčasných a budúcich pracovných činností,
- neustále rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať klímu, ktorá motivuje zamestnancov k plneniu cieľov podniku,

- napomáhať firme vyvažovať a prispôsobovať sa rôznym záujmom zainteresovaných osôb – akcionárom, zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, štátu, v ktorom firma sídli,
- posilňovať vzájomné vzťahy a podporovať tímovú prácu vnútri firmy,
- sledovať medzinárodný, národný a miestny vývoj ovplyvňujúci prax zamestnávania ľudí a interpretovať a objasňovať ich dôsledky pre podnikovú stratégiu,
- riadiť zmeny, ak je to nutné ujať sa vedúcej role v presadzovaní a podporovaní zmien, inokedy naopak pôsobiť ako stabilizačný faktor,
- v záujme fungovania podniku poskytovať priamo či nepriamo služby a konzultácie.“

Podľa Polakovičovej (2003, s. 2) je možné uviesť, že „uvedené očakávania manažmentu podniku od zložiek ľudských zdrojov obsahujú strategické, organizačné, kvalifikačné a informačné znaky obsahu riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú základom pre sformovanie **obsahu** RLZ v týchto oblastiach:

#### 1. Stratégia riadenia ľudských zdrojov:

- stratégia ľudských zdrojov, politiky, postupy a úlohy, rozpracovanie cieľov.

#### 2. Podniková architektúra:

- organizačný a pracovný poriadok, tvorba pracovných miest, analýza pracovných miest a popisy pracovných miest, organizačný audit, riadenie kvality a implementácia požiadaviek systému kvality, tvorba organizačnej štruktúry.

#### 3. Vybavenie podniku ľudskými zdrojmi:

- plánovanie potreby pracovníkov v kvalite a kvantite, personálny marketing, nábor a výber pracovníkov, premiestňovanie a znižovanie počtu pracovníkov.

#### 4. Organizačný a personálny rozvoj:

- rozvoj pracovníkov (adaptačný proces, školenia, plány kariéry), rozvojové programy organizácie, rozvoj manažérskych kompetencií.

#### 5. Riadenie výkonu:

- hodnotenie ako spätná väzba analýzy pracovných miest, vzdelávania, úrovne riadenia, implementácia zmeny, návrhy opatrení, BOZP, pracovná disciplína, pracovný režim, sociálny program, zamestnanecké vzťahy – kolektívne vyjednanie.

#### 6. Motivačný systém:

- motivačný systém, odmeňovací systém, zamestnanecké výhody, cafeteria systém.

#### 7. Tvorba pracovnej klímy:

- BOZP, pracovná disciplína, pracovný režim, sociálna starostlivosť, zamestnanecké vzťahy, tvorba pracovnej klímy, tvorba a zmena organizačnej kultúry.

#### 8. Personálny informačný systém:

- tvorba a implementácia systému, pravidelná obnova systému.“

### **1.3 Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky**

Úvodom je potrebné a vhodné pripomenúť, že ozbrojené sily využívajú celý systém riadenia ľudských zdrojov, avšak s jeho primeranou modifikáciou na organizáciu, ktorej hlavné poslanie je realizovať úlohy v oblasti obrany podľa Ústavy Slovenskej republiky, ústavných zákonov, zákonov a ďalších normatívnych aktov.

Bolo dôležité tiež uviesť, že armáda či ozbrojené sily nie sú organizáciou, kde hlavným poslaním je tvoriť ekonomické hodnoty a zisk, ale naopak, v rámci štátneho rozpočtu krajiny, pri hospodárnom nakladaní s vyčlenenými zdrojmi sú jeho spotrebiteľom s cieľom dosahovať, čo najvyššiu úroveň pripravenosti a bojaschopnosti pre národné, ale aj medzinárodné úlohy a záväzky v rámci nášho členstva v NATO a EÚ, ale pre OSN.

„Nemožno pochybovať o tom, že v dnešnej turbulentnej dobe, v dobe ktorá sa vyznačuje úžasnými zmenami, ktorých tempo sa neustále zrýchľuje, každá organizácia potrebuje vodcov a predovšetkým dobrých a pozitívnych vodcov. Ozbrojené sily v tomto smere nie sú výnimkou. Skôr naopak, pretože aj najvýznamnejší teoretici manažmentu uznávajú, že samotné vodcovstvo má svoj pôvod vo vojenskom prostredí, odkiaľ bolo prevzaté a v aplikačnej podobe zaradené do rôznych odvetví, inštitúcií a organizácií *spoločnosti*.“ (Sopóci, 2010, s. 4)

Manažérske myslenie zostáva ostražité voči ohrozeniam a strategicky dbá na prevenciu proti zlyhaniu, zatiaľ čo vodcovský duch zostáva naladený na príležitosti a na podporu úspešnosti. Pri uvažovaní o budúcnosti sa vodcovský duch vyžíva v komplexnosti, globálnosti a dlhodobosti vízie, zatiaľ čo manažérske myslenie má



prirodzenejšiu tendenciu k špecifickým a konkrétnym verziám toho, čo sa môže stať zajtra.

„Keď sa hovorí o strategických otázkach, manažérske myslenie sa zameriava na jednotlivé premenné a zložky, aby na ne reagovalo a rozhodlo o nich, kým vodcovský duch má tendenciu obsiahnuť väčší, celkový obraz, ktorý dáva do súladu jednu otázku s druhou, aby postihol dôsledky pre organizáciu ako celok.“ (Sopóci, 2010, s. 6)

V podmienkach OS SR stojí v popredí záujem najmä o mladú a vzdelanú generáciu ľudí. Súčasný stav personálneho zloženia ukazuje, že príslušníkmi ozbrojených síl sa stávajú ľudia, ktorí dobrovoľne vstupujú do jej radov a nemajú za sebou základný vojenský výcvik, ale tiež ľudia, ktorí v minulosti absolvovali tzv. vojenskú základnú službu. Významným faktorom budovania štruktúr OS SR je aj snaha o ich priblíženie sa novým a aktuálnym podmienkam v rámci členstva SR v NATO a EÚ. To všetko determinuje zmeny v ozbrojených silách, ako ich výstavbu a fungovanie v spoločnosti.

### **1.3.1 Súčasný manažment riadenia ľudských zdrojov v ozbrojených silách a jeho osobitosť**

„Profesionálni vojaci v jednotlivých štruktúrach jednotiek, útvarov, zväzkov, úradov a zariadení, na veliacich a riadiacich stupňoch pôsobia v rôznych vojenských hodnostiach.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s.3540). A to v rámci týchto *piatich základných hodnostných zborov*:

- **mužstva** (vojak 1. a 2. triedy, slobodník, desiatnik), tvoria cca 44% z celkových počtov OS SR,
- **poddôstojníkov** (čatár, rotný, rotmajster, nadrotmajster, štábný nadrotmajster), tvoria cca 30% -práporčikov (podpráporčík, práporčík, nadpráporčík), tvoria cca 30%,
- **práporčikov** (podpráporčík, práporčík, nadpráporčík), tvoria cca 2%,
- **dôstojníkov** (poručík, nadporučík, kapitán – nižší dôstojníci a major, podplukovník, plukovník – vyšší dôstojníci), tvoria cca 23%,
- **generálov** (brigádny generál, generálmajor, generálporučík a generál), tvoria cca 0,11%. **(PRÍLOHA A a B)**

V týchto hodnostných štruktúrach vojakov nejde len o neustále zvyšovanie intelektuálnej, vedomostnej a odbornej úrovne, technickej spôsobilosti, alebo fyzickej zdatnosti, ale aj o skvalitňovanie a prehlbovanie psychickej odolnosti, morálnej úrovne

a disciplíny. Podľa konkrétnej náplne jednotlivých funkcií je potom špecializovaná aj konkrétna činnosť v oblasti RLZ v ozbrojených silách.

Osobitosť, dôležitosť a význam RLZ sú potom ešte znásobované, v podstate denne vykonávanou rutinou pri výcviku a používaní zbraní, zbraňových systémov, vojenskej techniky, munície a ostatnou výbavou vojaka, ktoré môžu bezprostredne ohrozovať ich zdravie a životy, ale aj ostatných obyvateľov, ktorí sa nachádzajú v blízkosti vojenských objektov a zariadení.

Ozbrojené sily prechádzajú postupným, ale neustálym procesom vyššej transformácie, reorganizácie a zavádzaním novej zložitej techniky a výbavy a preto je nevyhnutné, aby vojenský personál bol zodpovedne a kvalitne regrutovaný a vyberaný, čo bez vysokej kvality RLZ s dôrazom na personálnu prácu je už nepredstaviteľné a nemožné.

Je tiež možné zdôrazniť, že moderné a plne profesionalizované ozbrojené sily vyžadujú taktiež moderný a kompatibilný systém manažmentu ľudských zdrojov, ktorý aplikuje do reálnej praxe najnovšie skúsenosti a poznatky nadobudnuté vyspelými armádami štátov NATO a EÚ, ale aj iných v oblasti personálneho manažmentu.

Súčasný a moderný manažment ľudských zdrojov pre profesionálnych vojakov bol uvedený do praxe „zákonom č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov“, ktorý nadobudol účinnosť dňa 1. septembra 2005, ale aj zákonom č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov. V súčasnosti sa pracuje už na zásadnej novelizácii obidvoch zákonov.

„Osobitným typom, ktorý je využiteľný len v OS SR, ako to už z názvu vyplýva je **manažment vojenský** (*manažment vojenského personálu*), často definovaný v podobe efektívneho využívania dostupných zdrojov na základe optimálnej úrovne riadených činností. Systém vojenského manažmentu (**PRÍLOHA C**) je chápaný v dvojako význame:

- manažment, ktorý sa využíva vo funkčnej oblasti, v tejto podobe sa manažmentom rozumie celý proces riadenia a velenia, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou vojenského prostredia,
- manažment v poňatí inštitucionálneho významu, je chápaný ako kolektív riadiacich zamestnancov, ktorými sú velitelia na rôznych stupňoch riadenia. Tých je možné rovnako, ako manažérov v civilnej oblasti rozdeliť na viac stupňov podľa postavenia v

štruktúre OS SR, podľa stupňa zodpovednosti i právomoci, ktorá im vyplýva z pracovnej pozície a s tým spojenou funkčnou náplňou.“ (Pellegríni, 2010, s. 40)

Je možné zároveň zdôrazniť, že jednou zo zložiek RLZ vo vojenskej organizácii je **manažment vojenského personálu**, ktorého obsah je cielený, predovšetkým pre zabezpečenie výkonnej funkcie armády, než politickej. V systéme riadenia vojenského personálu je rigorózne určená zodpovednosť pri riadení personálneho doplňovania ozbrojených síl a to v oblasti regrutácie (náboru) a výberu, zaraďovania na funkcie, povyšovania, udržiavania, profesionálneho rozvoja i skončenia štátnej služby profesionálneho vojaka (PrV). Tieto hlavné atribúty sú nasmerované pre získanie dôvery, deklarovanie transparentnosti a potvrdenie spravodlivosti, ako pre záujemcov o vojenskú službu, tak aj pre vlastných profesionálnych vojakov.

Podľa Pellegríniho (2010, s. 43) „východiskovým princípom riadenia vojenského personálu je centralizácia, ktorá má ako základný cieľ zabezpečiť zaradenie správneho vojaka na správne miesto a v správnom čase. Tento proces centralizácie je skonštruovaný na základe týchto dlhodobo overených a potvrdených faktov:

- reforma centralizovaného manažmentu vojenského personálu stanovuje jednotný systém personálneho manažmentu pre vojenský personál,
- centralizovaný systém zaraďovania na funkcie je zárukou rovnakých príležitostí profesionálneho rozvoja pre vojenský personál,
- centralizovaný systém povyšovania posudzuje všetkých PrV spôsobom, ktorý umožňuje výber tých najkvalifikovanejších a najväčším potenciálom,
- centralizovaný systém služobného hodnotenia zabezpečí dodržiavanie stanovených štandardov profesionálnymi vojakmi v súlade s ich hodnotou, zručnosťami a úrovňou ich skúseností,
- centralizovaný program personálneho doplňovania a udržiavania zabezpečuje zachovávanie jednotných kvalifikačných štandardov a umožňuje cielené použitie personálnych a finančných zdrojov na realizáciu stanovených cieľov,
- centralizovaný informačný systém personálneho manažmentu poskytuje stabilný, presný a včasný tok údajov o počtoch a evidencii personálu.“

Sieť manažmentu vojenského personálu predstavuje funkčné prepojenie všetkých radiacích a organizačných úrovní zodpovedných za jednotlivé časti systému

personálneho manažmentu s cieľom zosúladiť celkovú funkčnosť a zodpovednosť ozbrojených síl.

Celý systém manažmentu vojenského personálu ozbrojených síl je tvorený rozvojovými koncepciami a stratégiami, ktoré sa premietajú do programov, projektov a realizačných dokumentov o štruktúre a rozvoji ozbrojených síl, ktoré nasledovne prejudikujú a vytvárajú aj systémové návrhy nového manažmentu vojenského personálu.

Na záver tejto kapitoly je možné konštatovať, že vo svojej prvej časti dostatočným spôsobom a rozsahom objasnila podstatu a obsah riadenia ľudských zdrojov, použijúc tabuľky, obrázky a prílohy, ale aj citáty renomovaných autorov, ale najmä vytvorila relevantný vstupný základ pre odpovedajúce údaje a zvýraznenie špecifík, ale aj osobitostí pre riadenie ľudských zdrojov v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

## 2 CHARAKTERISTIKA PRÍPRAVNEJ A DOČASNEJ ŠTÁTNEJ SLUŽBY

### 2.1 Štátna služba

„Štátnu službu vykonáva profesionálny vojak v ozbrojených silách Slovenskej republiky, ak tento zákon alebo osobitné predpisy neustanovujú inak. Štátna služba sa vykonáva v služobnom pomere v prípravnej štátnej službe alebo v dočasnej štátnej službe.“ (NR SR, zákon č. 346/2005 Z. z., čiastka 148, s. 3530)

„Dôležité je poznamenať, že štátna služba je špecifický druh povolania, ktorý nesie so sebou aj značnú časť obmedzení niektorých ústavných práv profesionálnych vojakov, napr. petičné právo PrV vo veciach súvisiacich s výkonom štátnej služby sa obmedzuje na individuálne žiadosti, návrhy a sťažnosti profesionálneho vojaka. Medzi hlavné obmedzenia, ktoré sú záväzné pre PrV je možné postupne uviesť, že profesionálny vojak nesmie byť členom politickej strany alebo politického hnutia, čo znamená že nie je prípustná žiadna vedomá angažovanosť v politickom dianí. PrV musí byť v plnej miere apolitický. Z uvedené vyplýva, že PrV sa nesmie aktívne zúčastňovať na zhromaždeniach organizovaných politickými stranami alebo politickými hnutiami.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3533)

„Dôležité je tiež pripomenúť, že v OS SR nie sú zriadené pre profesionálnych vojakov odborové združenia, ale aj napriek tomu PrV sa nesmie združovať v odborových organizáciách, ktoré pôsobia v ozbrojených silách a na pracoviskách, kde vykonáva štátnu službu. Následne je dôležité poznamenať, že ďalším obmedzením je, že PrV nesmie podnikat' alebo vykonávať inú zárobkovú činnosť. Inou zárobkovou činnosťou sa rozumie činnosť, ktorá zakladá nárok na príjem zdaňovaný podľa osobitného predpisu. Ďalej, PrV nesmie byť členom riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov právnických osôb.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3533)

#### 2.1.1 Prípravná štátna služba

„Prípravná štátna služba je definovaná ako štátna služba, počas ktorej sa PrV pripravuje na vykonávanie dočasnej štátnej služby. Príprava sa uskutočňuje vo funkcii:

- a) **čakateľ**, ak je pripravovaný pre hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov,
- b) **kadet**, ak je pripravovaný pre hodnostný zbor dôstojníkov.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3535)

„**Vek** uchádzača zohráva jednu zo základných podmienok na prijatie do štátnej služby. V dvoch základných rovinách sú stanovené základné obmedzenia veku pre jednotlivé pripravované pozície:

1. Do prípravnej štátnej služby možno prijať občana, ktorý spĺňa podmienky na prijatie do štátnej služby a v roku prijatia do štátnej služby neprekročil vek:

- a) 30 rokov, ak bude pripravovaný pre hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov,
- b) 25 rokov, ak počas prípravnej štátnej služby absolvuje vysokú školu,
- c) 30 rokov, ak bude pripravovaný pre hodnostný zbor dôstojníkov a dosiahol vysokoškolské vzdelanie na inej než vojenskej vysokej škole.

2. Obmedzenie veku podľa odseku 1 sa nevzťahuje na občana, ktorý ma byť:

- a) dočasne vyčlenený na plnenie úloh a to:
  1. v organizačných zložkách Vojenského spravodajstva a Vojenskej polície,
  2. vojenskej prokuratúry.
- b) ustanovený do funkcie v právnej službe, v psychologickej službe alebo vo vojenskom zdravotníctve,
- c) ustanovený do funkcie vojenského duchovného, vojenského športového trénera alebo vojenského hudobníka.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3535)

Odsek 2 zasa poukazuje, že obmedzenie veku sa nevzťahuje pre vybrané zložky keďže sa jedná špecifické zložky vykonávajúce štátnu službu v rezorte Ministerstva obrany SR. Každá zložka uvedená v odseku 2 plní špecifické úlohy a bolo potrebné tieto zložky vyčleniť a určiť im výnimky, ktoré poukazujú na ich patričnú dôležitosť.

„PrV absolvuje počas výkonu prípravnej štátnej služby základný vojenský výcvik v trvaní od štyroch do deviatich týždňov, ktorý je organizovaný v Práporé výcviku Martin. Následne treba špeciálne poznamenať, že PrV, ktorý bude pripravovaný pre hodnostný zbor dôstojníkov a nedosiahol vysokoškolské vzdelanie absolvuje počas výkonu prípravnej štátnej služby vysokú školu a PrV, ktorý dosiahol vysokoškolské vzdelanie na inej než vojenskej vysokej škole absolvuje počas výkonu prípravnej štátnej služby dôstojnícky kurz.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3536)

PrV nevykoná základný vojenský výcvik, ak po prerušení štúdia na vojenskej vysokej škole pokračuje v štúdiu a základný vojenský výcvik v určenom rozsahu už vykonal.

## 2.1.2 Dočasná štátna služba

„Po úspešnom skončení prípravnej štátnej služby vymenúva PrV do dočasnej štátnej služby vedúci služobného úradu. Dočasná štátna služba je definovaná ako štátna služba, ktorú PrV vykonáva po dobu ustanovenú zákonom o štátnej službe profesionálnych vojakov. Do dočasnej štátnej služby sa vymenuje PrV po skončení prípravnej štátnej služby na šesť rokov pre hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov alebo dobu výsluhy v hodnosti poručík pre hodnostný zbor dôstojníkov.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s.3536)

„Je potrebné uviesť aj špecifiká prijatia do dočasnej štátnej služby bez vykonania prípravnej štátnej služby:

1. Do dočasnej štátnej služby bez vykonania prípravnej štátnej služby možno prijať občana - bývalého profesionálneho vojaka, ak:

- a) jeho predchádzajúca dočasná štátna služba trvala najviac 10 rokov a od jej skončenia neuplynuli viac ako tri roky,
- b) spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon štátnej služby,
- c) spĺňa hodnosť plánovanú na funkciu, do ktorej má byť ustanovený,
- d) do uplynutia doby výsluhy v hodnosti mu chýba najmenej tri roky a
- e) bol podľa predchádzajúceho právneho predpisu alebo podľa tohto zákona hodnotený ako spôsobilý vykonávať profesionálnu službu a funkciu, do ktorej bol naposledy ustanovený, alebo vyššiu funkciu.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3536)

2. „Do dočasnej štátnej služby bez vykonania prípravnej štátnej služby možno prijať aj občana, ktorý bol v služobnom pomere k ozbrojeným zborom, k ozbrojeným bezpečnostným zborom, k SIS alebo k NBÚ SR, alebo ktorý je prokurátorom, spĺňa podmienky na prijatie do štátnej služby a v roku prijatia do štátnej služby neprekročil vek:

- a) 35 rokov, ak bude prijatý do hodnostného zboru mužstva a poddôstojníkov,
- b) 35 rokov, ak bude prijatý do hodnostného zboru dôstojníkov.“ (zákon č.346/2005 Z. z., s. 3536)

3. „Ustanovenia odseku 1 písm. a), c) a d) a obmedzenia veku podľa odseku 2 sa nevzťahuje na občana, ktorý ma byť:

- a) dočasne vyčlenení na plnenie úloh:
  - 1. organizačných zložiek Vojenského spravodajstva a Vojenskej polície,
  - 2. vojenskej prokuratúry.
- b) ustanovený do funkcie v právnej službe, v psychologickej službe alebo vo vojenskom zdravotníctve,
- c) ustanovený do funkcie vojenského duchovného, vojenského športového trénera alebo vojenského hudobníka.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3536)

„Výkon služby v dočasnej štátnej službe so sebou prináša striktné stanovené pravidlá, ktoré ustanovujú, že dočasná štátna služba trvá do uplynutia doby výsluhy v hodnosti, uplynutia maximálnej doby služby alebo dosiahnutia 55 rokov veku profesionálneho vojaka. Dobou výsluhy v hodnosti je časový úsek, v ktorom profesionálny vojak môže zotrvať v dosiahnutej hodnosti ak zákon o štátnej službe neustanovuje inak. Maximálnou dobou služby je časový úsek, v ktorom profesionálny vojak môže zotrvať v dočasnej službe.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3536) *Doby výsluhy v hodnosti a maximálne doby služby sú znázornené v PRÍLOHE D.*

„Výnimku na zotrvanie v dočasnej službe aj po uplynutí maximálnej doby služby môže povoliť vedúci služobného úradu MO SR po predchádzajúcom písomnom súhlase profesionálneho vojaka, ktorý spĺňa požadované osobitne predpoklady na výkon funkcie, na hodnosť, zdravotnú a psychickú spôsobilosť, fyzickú zdatnosť na výkon štátnej služby, ale len najdlhšie do dosiahnutia 55 rokov veku PrV.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3536-3537)

„Ak sa jedná o čas trvania dočasnej štátnej služby kedy PrV nebude po uplynutí doby výsluhy v hodnosti vymenovaný do hodnosti alebo povýšený, tak možno ponechať vojaka v štátnej službe na základe dvoch uvedených možností:

- 1. Zaradenie vojaka do programu udržiavania na základe rozhodnutia vedúceho služobného úradu po predchádzajúcom písomnom súhlase profesionálneho vojaka.
- 2. Ponechanie vojaka v dočasnej štátnej službe na základe rozhodnutia vedúceho služobného úradu po predchádzajúcom písomnom súhlase PrV avšak najdlhšie na čas do dosiahnutia 55 rokov veku ak sa jedná:
  - a) zložky Vojenského spravodajstva, Vojenskej polície,



- b) funkcie na inšpekcii ministra, Bezpečnostnom úrade ministerstva, na úseku leteckej prevádzky, v právnej službe, v psychologickej službe, vo finančno-ekonomickej službe alebo vojenskom zdravotníctve,
- c) funkcie vojenského duchovného, vojenského športového trénera alebo vojenského hudobníka,
- d) funkcie pilot, letovod, letovod lietadla - navigátor, palubný radista, palubný operátor, palubný technik alebo padákový odborník letectva,
- e) príslušníci útvaru špeciálneho určenia,
- f) v generálskej hodnosti.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s 3537)

„Programom udržiavania je ponechanie PrV s jeho písomným súhlasom v dočasnej štátnej službe nad dobu výsluhy v dosiahnutej hodnosti s možnosťou opakovaného zaradenia do programu udržiavania, najdlhšie však do uplynutia maximálnej doby služby. Výnimku na zotrvanie PrV v dočasnej štátnej službe po dosiahnutí 55 rokov veku môže povoliť minister obrany.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3537)

### 2.1.3 Kvalifikačné predpoklady na výkon štátnej služby

„Tak ako sú OS SR špecifická organizácia, tak sú na PrV kladené špecifické kvalifikačné predpoklady. Na základe uvedenej skutočnosti je možné konštatovať, že PrV musí spĺňať dva základné kvalifikačné predpoklady na výkon štátnej služby, ako sú **vzdelanie a osobitné predpoklady** na výkon funkcie a hodnosť.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3538)

V prvom *kvalifikačnom predpoklade*, ako je *vzdelanie* musia byť splnené nasledujúce podmienky na výkon v prípravnej štátnej službe a v dočasnej štátnej službe (**PRÍLOHA E**):

1. „Na výkon prípravnej štátnej služby musí občan spĺňať:

- najmenej stredné odborné vzdelanie, ak bude pripravovaný pre hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov,
- úplné stredné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie alebo vyššie odborné vzdelanie ak bude pripravovaný pre hodnostný zbor dôstojníkov na vysokej škole,
- vysokoškolské vzdelanie ak bude pripravovaný pre hodnostný zbor dôstojníkov.

2. Na výkon dočasnej štátnej služby musí vojak spĺňať v hodnosti:

- stredné odborné vzdelanie pre hodnosť vojak 2.stupňa, slobodník a desiatnik,

- úplné stredné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie, vyššie odborné vzdelanie, vysokoškolské vzdelanie pre hodnosť čatár, rotný, rotmajster, nadrotmajster, štábný nadrotmajster, podpráporčík, práporčík a nadpráporčík,
- vysokoškolské vzdelanie pre hodnosť poručík, nadporučík, kapitán, major, podplukovník, plukovník, brigádny generál, generálmajor, generálporučík a generál.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3538)

„V druhom kvalifikačnom predpoklade, ako sú *osobitné predpoklady na výkon funkcie a na hodnosť* musí byť splnený kvalifikačný predpoklad na funkciu, odborné predpoklady na hodnosť a stupeň znalosti cudzieho jazyka na funkciu. Uvedené osobitné predpoklady získava PrV v príslušných vojenských odbornostiach bezprostredne po vymenovaní alebo prijatí do dočasnej štátnej služby alebo počas trvania dočasnej štátnej služby.“ (zákon č. 346/2005 Z. z., s. 3538)

Z dôvodu širokého spektra plnených úloh PrV a funkčného systému premiestňovania k iným služobným úradom, musí vojak spĺňať určité kvalifikačné predpoklady, aby bol jeho pracovný potenciál plne a variabilne využiteľný. Pri stanovovaní týchto hodnôt museli mať spracovatelia na zreteli, že PrV v rámci svojho pôsobenia v ozbrojených silách bude zastávať niekoľko funkcií, ktoré si budú so zvyšovaním hodnosti vyžadovať väčšie nároky.

Na záver tejto kapitoly je možné zvýrazniť, že svojim obsahom vytvára predpoklady pre primárne pochopenie podmienok pre nasledovné prijímanie do štátnej služby PrV tým, že vysvetľuje vecné a odborné špecifiká prípravnej a dočasnej štátnej služby s dôrazom na striktné stanovené požiadavky a predpoklady na plnohodnotný výkon tohto druhu štátnej služby v oblasti ich pomerne širokých obmedzení s dôrazom na ústavné, vekové, vzdelanostné, dobu výsluhy v hodnosti a maximálnu dobu služby.

### 3 PRÍJIMANIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY DO ŠTÁTNEJ SLUŽBY

Úvodom do tejto kapitoly je vhodné uviesť niekoľko elementárnych vstupov z pohľadu všeobecného objasnenia pojmov - nábor a výber ľudí, do akejkoľvek organizácie.

**Nábor a výber** ľudí do organizácie sú kľúčové činnosti zamerané k získaniu budúcich kvalifikovaných a spôsobilých pracovníkov a sú neoddeliteľnou zložkou RLZ. Náborové činnosti sú podkladom pre proces výberu tým, že poskytujú už vyselektovanú skupinu a zásobu uchádzačov, z ktorých si odborné zložky organizácie a špecialisti môžu vyberať.

Je možné z rôznych definícií zhrnúť, že **nábor** zamestnancov predstavuje jednu z významnejších vstupných personálnych činností organizácie. Ide o získanie vhodných ľudských zdrojov, ktorí budú schopní vykonávať funkčné miesta v organizácii. Podľa Zvalovej (2010, s. 20) „základným krokom náborového procesu je rozhodnutie organizácie obsadiť voľné miesta, ktoré boli vytvorené, napríklad, z dôvodu vzniku novej organizácie, prípadne reorganizácie, alebo pre svoju povahu pracovné miesta ich nemôže hneď obsadiť, ako napr. fyzická náročnosť práce, vzdialenosť od miesta bydliska, nižšie finančné ohodnotenie a pod.“

Podľa M. Armstronga (2007, s. 343) „všeobecným cieľom získavania a výberu zamestnancov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu zamestnancov, ktorí sú žiaduci pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov“. Podobne aj J. Koubek (2008, s. 126) uvádza, že „získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta a to s primeranými nákladmi a v žiaducom čase.“

„Výber zamestnancov je rozsiahly proces, ktorý na základe informácií získaných o uchádzačoch a informácií o organizácii vedie ku konečnému rozhodnutiu o prijatí (pri orientácii na externé zdroje) alebo prevedení (pri orientácii na interné zdroje pracovného potenciálu) najvhodnejšieho uchádzača na obsadzované pracovné miesto.“ (Blašková, 2003, s. 81)

„**Výber** uchádzačov je dôležitou súčasťou personálneho manažmentu, v rámci ktorého nadväzuje i na ostatné činnosti, ktorými sú plánovanie a získavanie zamestnancov, analýza práce, špecifikácia pracovného miesta, vzdelávacie kurzy, či rozvoj zamestnancov.“ (Pellegríni, 2010, s. 38)

### **3.1 Nábor profesionálnych vojakov a proces personálneho doplňovania**

V posledných 3-4 rokoch je však dočasnou výhodou pre OS SR, v rámci pomerne vysokej nezamestnanosti v Slovenskej republike, „viac ako 14 % a miera nezamestnanosti u mladých ľudí sa pohybuje okolo 30 %, čo tvorí 120 tisíc mladých do 30 rokov a v rámci EÚ sme na piatom mieste“ (Balážová, 2012, s. 1-2) vyšší záujem o štátnu službu PrV, než je možné prijať.

Úspešnosť procesu náboru závisí od vzájomnej súhry štandardizovaných postupov, regrutačných zamestnancov a v neposlednom rade správneho využívania rôznych marketingových nástrojov. Pre väčšinu uchádzačov predstavuje náborový (regrutačný) zamestnanec prvý kontakt s OS SR. Podávanie presných a kvalitných informácií si vyžaduje znalosť súboru pravidiel týkajúcich sa regrutácie.

„V podmienkach OS SR riadi a zabezpečuje systematickú regrutáciu, ale aj výber ľudí do vojenskej profesionálnej služby, ako aj vlastný prijímací proces *Odbor doplňovania a výberu*. Ten predstavuje jednu zo štyroch organizačných zložiek *Personálneho úradu OS SR*.“ (**PRÍLOHA F**)

Podľa Zvalovej (2010, s. 20-21) „jeho hlavná úloha spočíva v tvorbe personálnych noriem v spolupráci s orgánmi štátnej správy, samosprávy, Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny a inštitúciami celoštátneho charakteru. Ďalej sa podieľa sa na tvorbe a implementácii odborných smerníc a nariadení v náborovom (regrutačnom) a výberovom procese. V súlade s ekonomickými pravidlami riadenia rezortu MO SR plánuje, riadi a vyhodnocuje výkony v stanovenom rozsahu a časových intervaloch za odbor.“

„Funkčnými a vykonávacími zložkami Odboru doplňovania a výberu personálu sú:

- oddelenie doplňovania personálu a
- oddelenie výberu personálu.“ (**PRÍLOHA F**)

Výber nových PrV centrálnie zabezpečuje PÚ OS SR, ktorý je dislokovaný v priestoroch Akadémie Ozbrojených síl (AOS) v Liptovskom Mikuláši. Na zabezpečenie náborových (regrutačných) činností má na teritóriu Slovenska odborne

podriadených osem Skupín personálneho doplňovania Územnej vojenskej správy (SKPD ÚVS). Od 1.12.2012 boli SkPD ÚVS premenované na Regrutačné skupiny PÚ OS SR (RSk PÚ OS SR) a od 1.1.2013 boli zrušené ÚVS.

Podľa Fedora (2010, s. 5) „PÚ OS SR zasiela územnej vojenskej správe (ÚVS), teraz Regrutačnej skupine PÚ OS SR požiadavku na personálne doplňovanie občanmi na výkon štátnej služby profesionálneho vojaka ozbrojených síl za služobné úrady, ktoré sú oprávnené vydávať rozhodnutie o prijatí do štátnej služby.“

„Požiadavka na doplnenie obsahuje tieto údaje:

- názov, číslo a identifikátor funkcie, plánovaná vojenská hodnosť, číslo špecializácie vojenskej odbornosti, požadované vzdelanie na funkciu, požadovanú civilnú profesiu na funkciu, miesto výkonu štátnej služby.“ (Fedor, 2010, s. 5)

RSk PÚ OS SR (SkPD) sú dislokované v 8 krajských mestách a to Bratislava, Trnava, Trenčín, Nitra, Žilina, Banská Bystrica, Prešov a Košice a predstavujú rozhodujúci vstupný prvok personálneho marketingu v OS SR.

Obrázok 1: Rozmiestnenie skupín personálneho doplňovania (regrutačných skupín)



Zdroj: <http://bilomila.sk/uploads/images/mapa.jpg>

„Hlavné úlohy, ktoré RSk (SkPD) plní v oblasti personálneho doplňovania ozbrojených síl občanmi na výkon štátnej služby je vykonávanie aktívnej propagačnej a informačnej činnosti pre občana, ktorý prejaví záujem o prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka o podmienkach prijatia.“ (Fedor, 2010, s. 5)

„Medzi najčastejšie formy aktivít pre potreby personálneho doplňovania ozbrojených síl sú uvádzané nasledujúce aktivity:

- a) osobný rozhovor,
- b) telefonický rozhovor,
- c) vystúpenie pred záujmovou skupinou občanov (výklad, prednáška, prezentácia, ukážka),
- d) aktívna účasť na výstavách, ľudových slávnostiach, športových podujatiach, dňoch otvorených dverí organizovaných vojenským útvarom alebo Vojenskou políciou,
- e) reklama a propagácia ozbrojených síl aplikovaná vo forme tlačenej, obrazovej a hovorovej (v printových, obrazových a elektronických médiách).“ ( Fedor, 2010, s. 5)

OS SR sa prihovárajú potenciálnym uchádzačom cez viaceré médiá. OS SR prešli mnohými zmenami a stali sa inštitúciou, ktorá je schopná komunikovať moderným a otvoreným spôsobom s verejnosťou. V dnešnej modernej informačno-technologickej spoločnosti, v ktorej si internet našiel dávno svoje uplatnenie, propagácia webovej stránky je rovnako významná ako jej samotné vytvorenie, a vyžaduje si množstvo originálnych nápadov.

„Novodobým médiom používaným OS SR na komunikáciu je webová stránka ([www.mod.gov.sk](http://www.mod.gov.sk)) so zaujímavým dizajnom. OBRANA - spoločensko-odborný mesačník MO SR je ďalší významný zdroj informácií. Príťažlivou formou reprezentuje prácu profesionálnych vojakov televízna relácia „PROFESIONÁL“ formou reportáží či flashových správ. Rezort obrany disponuje aj rozhlasovou reláciou – Plná poľná s moderným audio dizajnom.“ ( Zvalová, 2010, s. 24)

„Ďalšou zásadnou úlohou RSk (SkPD) pri personálnom doplňovaní ozbrojených síl je vykonávanie potrebnej informovanosti pri záujme občana o výkon v štátnej službe profesionálneho vojaka. Pokiaľ ešte nebolo vyhlásené výberové konanie poskytne mu základné informácie o podmienkach prijatia do prípravnej (dočasnej) štátnej služby PrV, výkonu štátnej služby a o možnosti získania aktuálnych informácií aj na internetových stránkach.“ (Fedor, 2010, s. 2)

„V prípade, že bolo vyhlásené výberové konanie občana informuje aj o voľných funkciách v rezorte ministerstva obrany a oboznámi ho, aké doklady musí občan predložiť do výberového konania a s požiadavkami pri samotnom výberovom konaní.“ (Fedor, 2010, s. 8)

### 3.2 Proces výberového konania

Výberové konanie je hlavným a objektívnym prostriedkom na získavanie a výber nových príslušníkov OS SR z radov občanov, ktorí prejavili záujem o službu v OS SR.

Na prijatie do štátnej služby PrV sa vyhlasuje výberové konanie, ktoré je zverejňované na internetových stránkach [www.vojak.mil.sk](http://www.vojak.mil.sk) a [www.mosr.sk](http://www.mosr.sk), a na informačných tabuliach RSk PÚ OS SR (SkPD). Ako uvádza Fedor (2010, s. 6) „úlohou RSk (SkPD) je aj následne informovať o vyhlásenom výberovom konaní úrady práce sociálnych vecí a rodiny, ale aj stredné školy vo svojej teritoriálnej pôsobnosti. Výberové konanie sa uvedenými prostriedkami vyhlasuje najmenej tri týždne pred jeho samotným začatím.“

„Každé výberové konanie vyhlasované riaditeľom Personálneho úradu OS SR musí obsahovať nasledovné údaje pre orientáciu občana:

- a) označenie výberového konania
- b) názov funkcie,
- c) druh štátnej služby,
- d) predpokladaný termín prijatia do štátnej služby
- e) podmienky prijatia do štátnej služby
- f) osobitné požiadavky na výkon funkcie
- g) zoznam požadovaných dokladov,
- h) dátum a miesto podania žiadosti,
- i) termín vykonania výberového konania
- j) termín vyhodnotenia a ukončenia výberového konania
- k) termín zaslania oznámenia o výsledku výberového konania.“ (Dudra, 2011, s. 15)

„PÚ OS SR vyhlasuje **dva základné druhy výberových konaní:**

a) na prijatie do prípravnej štátnej služby:

- ako čakať (pre absolventov stredných škôl) pre hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov do 30 rokov, ako kadet (pre absolventov civilných vysokých škôl) pre hodnostný zbor dôstojníkov do 30 rokov, ako kadet AOS (pre absolventov stredných škôl), ktorí chcú študovať na Akadémii ozbrojených síl SR v Liptovskom Mikuláši do 35 rokov.

b) na prijatie do dočasnej štátnej služby bez vykonania prípravnej štátnej služby:

- pre bývalých vojakov a príslušníkov ozbrojených zborov do 35 rokov.“ (Dudra, 2011, s.14)

### 3.2.1 Podmienky výberového konania

Do štátnej služby môže byť prijatý každý občan, ktorý spĺňa podmienky na prijatie do štátnej služby uvedené v zákone č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov, čiastky 148, s. 3533.

„Týmito podmienkami sú:

1. Písomne požiadal o prijatie do štátnej služby.
2. Dosiahol vek 18 rokov.
3. Je bezúhonný.
4. Je spoľahlivý.
5. Ovláda štátny jazyk.
6. Nie je členom politickej strany alebo politického hnutia.
7. Má štátne občianstvo Slovenskej republiky alebo aj štátne občianstvo štátu, ktorý je štátom Európskej únie alebo členom medzinárodnej organizácie zabezpečujúcej spoločnú obranu proti napadnutiu, ktorej je Slovenská republika členom.
8. Má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky.
9. Spĺňa vzdelanie na prijatie do štátnej služby.
10. Ku dňu prijatia do štátnej služby nie je evidovaný ako občan, ktorý odoprel výkon mimoriadnej služby.
11. Je zdravotne spôsobilý, psychicky spôsobilý a fyzicky zdatný.
12. Je spôsobilý na právne úkony v plnom rozsahu.
13. Spĺňa predpoklady ustanovené osobitnými predpismi.
14. Ku dňu prijatia do štátnej služby skončí činnosti, ktorých vykonávanie je obmedzené alebo zakázané (petičné právo, členom politickej strany alebo hnutia, združovanie v odborových organizáciách, podnikat' a členom riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov právnických osôb).
15. Súhlasí s výkonom štátnej služby podľa potrieb služobného úradu.
16. Úspešne absolvoval výberové konanie.“ (taktiež, s. 3533)

Tieto podmienky výberového konania sú priamo naviazané na prípravu ozbrojených síl podľa paragrafu 9 zákona č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky, kde v zmysle najmä odseku 1 je hlavným cieľom prípravy OS SR sformovanie, rozvíjanie a zdokonaľovanie vojensko-odbornej pripravenosti a psychickej odolnosti, fyzickej zdatnosti a sociálnej, mravnej, intelektuálnej a kultúrnej vyspelosti každého vojaka na plnenie úloh ozbrojených síl.



### 3.2.2 Fázy výberového konania

„Celý prijímací proces obsahuje dve resp. tri fázy výberového konania. Prvá fáza výberového konania prebieha na RSk (SkPD) podľa trvalého pobytu v príslušnom krajskom meste.“ (Fedor, 2010, s. 9)

„Druhá a tretia fáza výberového konania sa vykonáva na *oddelení výberu personálu* PÚ OS SR v Liptovskom Mikuláši.“ (Dudra, 2011, s. 26)

„**Prvú fázu** výberového konania občan absolvuje na RSk PÚ OS SR (SkPD), kde osobne predloží kompletne a hodnoverné požadované doklady. Úlohou príslušníkov RSk (SkPD) je preveriť, či záujemca spĺňa základné predpoklady pre prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka:

- k úspešnému vykonaniu prvej fázy výberového konania je potrebné doručiť doklady ako: žiadosť, čestné vyhlásenie, občiansky preukaz, vodičský preukaz, identifikačnú kartu alebo vojenskú knižku ak absolvoval základnú vojenskú službu, rodný list, doklady o dosiahnutom vzdelaní, osvedčenie o kurzoch, certifikáty, potvrdenie od predchádzajúcich zamestnávateľov, dohody o ukončení zamestnania, zápočtové listy, potvrdenie o evidencii na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny, písomné hodnotenie, pracovný posudok z posledného zamestnania, osobný dotazník, opis činnosti a životopis. Všetky potrebné tlačivá sú k dispozícii záujemcovi na skupine personálneho doplňovania (regrutačná skupina).“ (Fedor, 2010, s. 9-10)

- „ďalšia dôležitá a možno konštatovať, že rozhodujúca vstupná podmienka, ktorá musí byť splnená záujemcom je zdravotná spôsobilosť. Zdravotná spôsobilosť je posudzovaná lekárom detašovaného zdravotníckeho pracoviska Personálneho úradu na základe predloženej zdravotnej dokumentácie a výsledkov požadovaných vyšetrení, ktoré záujemcovia absolvujú u svojich zmluvných ošetrovujúcich lekárov. Lekár personálneho úradu rozhoduje o splnení podmienok zdravotníckej spôsobilosti a odporúča pokračovať vo vyhlásenom výberovom konaní. Lekár následne spracuje a odovzdá v písomnej forme zoznam žiadateľov, ktorí sú spôsobilí a ktorí sú nespôsobilí pokračovať vo výberovom konaní.“ (Fedor, 2010, 11)

„**Druhá fáza** výberového konania je vykonávaná na Oddelení výberu personálu PÚ OS SR Liptovský Mikuláš, kde sa spravidla uskutočňuje jednodňový(skrátený) alebo dvojdňový výber:

- v dopoludňajších hodinách každý s uchádzačov absolvuje previerku psychickej spôsobilosti občana – žiadateľa, ktorú vykonáva psychológ strediska v zmysle predpisu Psych-1-1 „Psychologické činnosti v rezorte MO SR“.

Psychodiagnostickým vyšetrením občana sa posudzujú jeho intelektové a kognitívne schopnosti, osobnostné vlastnosti a interpersonálne vlastnosti. Previerka psychickej spôsobilosti sa realizuje vyplnením anamnestického dotazníka a súborom testov v trvaní od 5 do 8 hodín podľa špecializácie. Práve nesplnenie podmienok psychickej spôsobilosti je častou a v mnohých prípadoch väčšinou príčinou odmietnutia uchádzača., ( Dudra, 2011, s. 27-33)

- „jednodňový (skrátенý) výber v odpoľudňajších hodinách v trvaní cca 90 minút je ďalej zameraný na previerku fyzickej zdatnosti, ktorá sa vykonáva preskúšaním pohybovej výkonnosti občana v zmysle Vyhlášky MO SR č. 495/2005 Z. z. *Normy pohybovej výkonnosti podľa veku občana pre príslušné disciplíny* sú uvedené v **PRÍLOHE G**. Po preskúšaní z fyzickej zdatnosti uchádzači vykonajú záverečný pohovor so psychológom, ktorý vyhodnotí previerku ich psychickej spôsobilosti. Následne vykonajú personálny pohovor a poradenstvo v ktorom sa rozoberá predurčenie úspešných uchádzačov na funkcie podľa potrieb a priorít OS SR.“ (Dudra, 2011, s. 26-30)

„**Tretia fáza**, po absolvovaní kompletného výberového konania, nastáva vyhodnocovacie obdobie, ktoré trvá spravidla do 14 dní. V tomto období sa kompletizujú výsledky dosiahnuté v obidvoch stupňoch výberového konania. Po splnení všetkých podmienok uchádzača, výberová komisia oddelenia výberu personálu navrhne riaditeľovi PÚ OS SR najvhodnejších účastníkov na prijatie do štátnej služby v súlade s potrebami ozbrojených síl. Prostredníctvom doručenia písomného oznámenia je každý uchádzač do 10 dní od skončenia výberového konania informovaný o splnení prípadne nesplnení podmienok výberového konania.“ (Dudra, 2011, s 33-35)

„PÚ OS SR následne oznámi elektronicky aj písomne územnej vojenskej správe, ktorí žiadatelia:

- a) splnili podmienky prijatia do štátnej služby a budú prijatí,
- b) splnili podmienky prijatia do štátnej služby a nebudú prijatí (spravidla z dôvodu nízkych finančných limitov),
- c) nesplnili podmienky prijatia do štátnej služby (v rámci výberového konania) a s uvedením akú podmienku nesplnili.“ (Dudra, 2011, s. 36)

### 3.2.3 Výberové konanie do prípravnej štátnej služby

Aby bolo možné sa exaktne vyjadrovať k problematike prijímania do štátnej služby PrV, bolo potrebné uviesť relevantné číselné ukazovatele - fakty smerujúce k poukázaniu, že splnenie podmienok prijatia do štátnej služby je pre väčšinu žiadateľov problémom, ktoré uvádza Sálaši v *ŠRP OSSR-2011*.

Ako reálny a súčasný príklad boli použité relevantné údaje od Sálašiho (2011, s. 26) za rok **2011** v ktorom riaditeľ PÚ OS SR vyhlásil osem výberových konaní do prípravnej štátnej služby z toho päť výberových konaní bolo vyhlásených pre štyri nástupné termíny pre čakateľov roty základného vojenského výcviku a 3 výberové konanie pre kadetov.

„Žiadosť o prijatie do prípravnej štátnej služby PrV na obsadenie funkcie, čakateľ roty základného vojenského výcviku si v roku 2011 podalo 2 547 žiadateľov. Z uvedeného počtu boli vyradení uchádzači z dôvodu zdravotnej nespôsobilosti v počte 327 (13%) a z dôvodu nesplnenia podmienok § 13 zákona č. 346/2005 Z. z. v počte 595 (23%), ktorí nepredložili zákonom stanovené doklady.“ (Sálaši, 2011, s. 27)

„V stredisku (oddelení) výberu personálu PÚ OS SR sa výberového konania zúčastnilo 1 553 žiadateľov. Z počtu zúčastnených žiadateľov nesplnilo previerku psychickej spôsobilosti 379 žiadateľov a previerku fyzickej zdatnosti 169 žiadateľov, čo predstavuje až 34,5% žiadateľov. Z uvedených podkladov vyplýva, že z počtu 2547 žiadostí len 977 žiadateľov bolo spôsobilých na výkon štátnej služby PrV. Z počtu 977 spôsobilých bolo nakoniec prijatých len 391 žiadateľov z dôvodu finančných limitov.“ (Sálaši, 2011, s. 27)

Tabuľka 2: Prehľad počtov žiadateľov do prípravnej štátnej služby – čakateľ

Pohlavie	Počet žiadateľov	Nespôsobilí zo zdravotných dôvodov	Nespôsobilí na UVS (nesplnenie podmienok zákona)	Počet pozvaných	Počet zúčastnených	Nespôsobilí		Počet spôsobilých	Počet prijatých
						Previerka psychickej spôsobilosti	Previerka fyzickej zdatnosti		
Muži	2403	317	568	1518	1453	370	157	926	369
Ženy	144	10	27	107	100	9	40	51	22
<b>Spolu</b>	<b>2547</b>	<b>327</b>	<b>595</b>	<b>1625</b>	<b>1553</b>	<b>379</b>	<b>169</b>	<b>977</b>	<b>391</b>

Zdroj: Štatistická ročenka personálu OS SR 2011, s.27

Záverom je možné vyhodnotiť, že z celkového počtu 2547 žiadateľov bolo spôsobilých len 977, čo tvorí len 38,4% a prijatých bolo 15,4%. Tento stav dokumentuje, že výber do OS SR vylúčil viac ako 61% žiadateľov, najviac z dôvodov psychickej, zdravotnej, fyzickej nespôsobilosti (48%), ale aj nesplnenie podmienok zákona (23%). Pričom v prvej fázy výberu bolo vyradených 36,2% žiadateľov a v druhej fázy 34,5% (z počtu zúčastnených).

Pre porovnanie je potrebné uviesť aj výberové konanie pre kadetov AOS generála Milana Rastislava Štefánika, nástupný termín september 2011, ktoré bolo vykonané dvakrát. V tejto kategórii bol stav ešte horší ako u čakateľov roty základného výcviku pretože vylúčených bolo viac ako 80% žiadateľov.

„Žiadosť o prijatie do štátnej služby PrV si podalo spolu 970 žiadateľov. Z uvedeného počtu boli vyradení uchádzači z dôvodu zdravotnej nespôsobilosti v počte 206 (21%) a z dôvodu nesplnenia podmienok § 13 zákona č. 346/2005 Z. z. v počte 201 (20%), ktorí nepredložili zákonom stanovené doklady. Druhej fázy výberového konania sa zúčastnilo 536 uchádzačov a z toho počtu 250 (47%) uchádzačov nesplnilo podmienky psychickej spôsobilosti.“ (Sálaši, 2011, s. 29)

Na základe uvedených skutočností je možné konštatovať, že z počtu 970 žiadostí len 188 žiadateľov splnilo požadované podmienky (19,4%) a následne 50 uchádzačov bolo prijatých.

Tabuľka 3: Prehľad výberového konania kadet AOS

Pohlavie	Počet žiadateľov	Nespôsobilí zo zdravotných dôvodov	Nespôsobilí na ÚVS (nesplnenie podmienok zákona)	Počet pozvaných	Počet zúčastnených	Nespôsobilí		Počet spôsobilých	Počet prijatých
						Previerka psychickej spôsobilosti	Previerka fyzickej zdatnosti		
Muži	785	171	161	453	429	205	62	162	42
Ženy	185	35	40	110	107	45	36	26	8
<b>Spolu</b>	<b>970</b>	<b>206</b>	<b>201</b>	<b>563</b>	<b>536</b>	<b>250</b>	<b>98</b>	<b>188</b>	<b>50</b>

Zdroj: Štatistická ročenka personálu OS SR 2011, s.29

### 3.2.4 Výberové konanie do dočasnej štátnej služby

„Do dočasnej štátnej služby bolo v roku 2011 vyhlásených 6 výberových konaní predovšetkým na funkcie so zameraním pre Duklu Banská Bystrica, Vojenskú políciu, Generálneho vikára OS SR a na funkcie informatikov. Do jednotlivých výberových konaní sa celkovo prihlásilo 7 žiadateľov z toho 4 boli prijatí.“ (Sálaši, 2011, s. 31)

Tabuľka 4: Prehľad výberového konania do dočasnej štátnej služby

Pohlavie	Počet žiadateľov	Nespôsobilí zo zdravotných dôvodov	Nespôsobilí na ÚVS (nesplnenie podmienok zákona)	Počet pozvaných	Počet zúčastnených	Nespôsobilí		Počet spôsobilých	Počet prijatých
						Previerka psychickej spôsobilosti	Previerka fyzickej zdatnosti		
Muži	6	0	2	4	4	0	1	3	3
Ženy	1	0	0	1	1	0	0	1	1
<b>Spolu</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Zdroj: Štatistická ročenka personálu OS SR 2011, s.31

Záverom tretej kapitoly, je potrebné zvýrazniť, zaoberanie sa poslaním a úlohami príslušných vojenských personálnych štruktúr v rámci OS SR, vrátane ich dislokácie na teritóriu Slovenska a systémovými i systematickými propagačnými a informačnými aktivitami. Hlavný dôraz bol však sústredený na aplikáciu striktné stanovených podmienok na prijatie do štátnej služby. Výsledkom čoho sú číselné údaje, ktoré poukazujú, že splniť podmienky na prijatie nie je jednoduché a zhruba len 35% žiadateľov je spôsobilých pre štátnu službu profesionálnych vojakov.

Tento stav dokumentujú a konkretizujú nasledujúce údaje z výberových konaní. Prvú fázu výberového konania do prípravnej štátnej služby - čakateľ nespĺnilo 36% žiadateľov a druhú fázu výberového konania nespĺnilo 35% žiadateľov. Obdobné ukazovatele boli dosiahnuté vo výberovom konaní pre kadetov – absolventov civilných vysokých škôl kde prvú fázu nespĺnilo 30% a druhú fázu výberového konania 34% žiadateľov. Podstatne väčší rozdiel nastal vo výberovom konaní kadetov pre AOS kde prvú fázu nespĺnilo 41% a druhú fázu výberového konania až 65% žiadateľov.

## EMPIRICKÁ ČASŤ

### 4 PRIESKUM K ZISTENIU SÚČASNÉHO STAVU PRIJÍMANIA DO ŠTÁTNEJ SLUŽBY A PRIEBEHU ŠTÁTNEJ SLUŽBY

#### 4.1 Vymedzenie cieľa prieskumu

V rámci vojenského personálneho manažmentu sú nábor a hlavne prijímanie do štátnej služby PrV jednou z kľúčových a trvalých činností, ktorou sa zabezpečuje vstupná kvalita ľudského potenciálu pre napĺňanie cieľov a úloh v rámci OS SR.

Celá oblasť náboru, výberu a prijímania do štátnej služby je zabezpečená už dlhodobo vyskúšaným systémom náboru (regrutácie) a prijímacieho konania, čo však neznamená, že tento stav nepotrebuje permanentnú spätnú väzbu. V posledných 5 – 6 rokoch je spôsobilý ľudský potenciál pre OS SR limitovaný skôr nedostatkom finančných zdrojov, než jeho nízkymi počtami záujemcov a záujemcov, ktorí uspeli pri výbere.

Cieľom prieskumu je zmonitorovať a analyzovať vnímanie, pohľady, postoje, názory a osobné skúsenosti mladých profesionálnych vojakov na hlavné atribúty náborového (regrutačného) a najmä výberového konania do štátnej služby profesionálnych vojakov so zameraním na ich objektívnosť, náročnosť a dostatočnosť podmienok a kritérií, ale aj na hlavnú motiváciu na vstup do OS SR a odbornú úroveň vecne príslušných vojenských personálnych útvarov.

Práca sa bude zaoberať cieľmi prostredníctvom dvoch najpočetnejších kategórií z hodnostného zboru ozbrojených síl (cca 75%) a to mužstvom, ktoré tvorí cca 44 % a kategóriou poddôstojníkov, ktorá tvorí cca 30 % z celkových početných stavov ozbrojených síl. Väčšinou ide o najmladších a mladých príslušníkov ozbrojených síl, z ktorých však už väčšina (až 80%) má za sebou relatívne dostatočnú prax a skúsenosť, pričom ich doba služby trvá od 6 až 15 rokov.

Táto kategória respondentov plní momentálne medzinárodné poslanie a úlohy v misii na Cypre, rámci Slovenského kontingentu - jednotky mierových síl OSN.

## 4.2 Pracovné hypotézy

Je realitou, že všetci respondenti – profesionálni vojaci sa stretli s problematikou náborového a výberového procesu a po určitej a väčšinou dostatočnej vojenskej praxi (6 až 15 rokov), dokážu dostatočne vecne vyjadriť svoj názor, ale aj odporúčania na stav (podmienky) prijímania do štátnej služby profesionálnych vojakov OS SR.

K vyššie uvedeným cieľom prieskumu sa stanovili tri pracovné hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Skupiny personálneho doplňovania odvádzajú dostatočnú prácu ohľadne informovanosti záujemcov z radov občanov o podmienkach prijatia do štátnej služby PrV.

Platnosť hypotézy bude overená otázkami č. 5, 6, 7 a 8.

**Hypotéza č. 2:** Najväčším a najsilnejším motivačným faktorom pre vstup do Ozbrojených síl Slovenskej republiky sú finančné istoty.

Platnosť hypotézy bude overená otázkami č. 9, 10 a 11.

**Hypotéza č. 3:** Podmienky pre výber a prijatie do Ozbrojených síl Slovenskej republiky sú profesionálnymi vojakmi považované za dostatočne objektívne, náročné a postačujúce.

Platnosť hypotézy bude overená otázkami č. 12, 13, 14, 15, 16 a 17.

## 4.3 Prieskumná vzorka

Prieskumnou vzorkou bola v podstate homogénna organická skupina (jednotka) profesionálnych vojakov, ktorých hlavná zodpovednosť je za reálny výkon základných (taktických) vojensko-odborných činností momentálne na misii, ale väčšinou doma v republike.

Nepopierateľnou výhodou je, že títo PrV majú vlastnú skúsenosť s celým procesom náboru a výberového konania, ktorí absolvovali, splnili podmienky a kritériá po ktorých sa stali príslušníkmi OS SR.

Z tejto vzorky je kľúčová väčšina PrV (80%) s dĺžkou praxe viac ako 6 až 15 rokov, čo vytvára predpoklady pre ich už ustálené a skúsené postoje, názory aj na problematiku náboru a výberu do štátnej služby. Z celkového počtu 50 respondentov



bolo odovzdanie vyplneného dotazníka realizované na 100%. Z počtu respondentov tvorili muži 95% a ženy 5%.

#### **4.4 Prieskumná metodika**

Prieskum bol vykonaný kvantitatívnou metódou – formou písomného dotazníka (**PRÍLOHA H**). Aj podľa Zicha (2005, s. 47) je to „jedna z techník terénneho zberu informácií, s možnosťou vysokej štandardizácie a formalizácie, zároveň sa stala aj najpoužívanejšou. Je to dobrý a prijateľný nástroj na pomerne rýchle, operatívne, finančne a organizačne nenáročné a hromadné zisťovanie informácií o postojoch, názoroch, potrebách, znalostiach a skúsenostiach respondentov na skúmanú problematiku“. Dotazník bol adresne určený pre vhodne vybranú časť respondentov, čo malo pozitívny vplyv aj na návratnosť dotazníkov a prípadného osobného kontaktu aj po skončení ich vyhodnotenia.

Otázky v dotazníku boli usporiadané do troch základných celkov. Tieto celky odpovedali obsahu spracovaných troch pracovných hypotéz. Prvý celok bol tvorený štyrmi otázkami (č. 5, 6, 7 a 8). V druhom celku boli sústredené tri otázky (č. 9, 10 a 11) a v treťom celku bolo najviac otázok, až šesť (č. 12, 13, 14, 15, 16 a 17).

V dotazníku sa použili štyri typy otázok. Prevažujú uzavreté otázky a úplný výber otázok (č. 7, 8, 14), svoj podiel majú aj najužšie uzavreté (č. 6, 16) a polootvorený výber (č. 5, 10) a v jednom prípade bola použitá otvorená otázka (č. 17).

Dotazníky boli fyzicky rozdane jednotlivým respondentom vojenskej jednotky. Pre jednoduchšiu, rýchlejšiu a presnejšiu manipuláciu s výsledkami boli všetky dotazníky zapracované do vlastnej elektronickej evidencie.

Vzhľadom k tomu, že bolo u respondentov využité ich pôsobenie pod velením organických veliteľov v rámci Slovenského kontingentu - jednotky mierových síl OSN na Cypre, neboli problémy s návratnosťou dotazníkov aj pri zabezpečení ich anonymity.

#### **4.5 Časová organizácia prieskumu**

Základný časový rámec organizácie vykonania prieskumu bol usporiadaný do štyroch celkov.

V rámci prvého celku sa vypracovali otázky (aj hypotézy) od septembra do polovice novembra 2012. V druhom celku v trvaní jedného mesiaca sa distribuovali a vyzbierali vyplnené dotazníky od polovice novembra 2012 do polovice decembra 2012.

V treťom celku prebiehalo vyhodnotenie dotazníkov do polovice januára 2013. Vo štvrtom celku bola pozornosť upriamená do konca februára 2013, na spracovanie, interpretáciu a záver prieskumu.

#### 4.6 Výsledky prieskumu

Pri analýze a interpretácii výsledkov prieskumu bola venovaná komplexná a dostatočná pozornosť všetkým 17 uvedeným otázkam v dotazníku.

Pri prvých 4 vstupných, personálnych a vojensko-služobných otázkach boli vyjadrené základné časové a vzdelanostné údaje, ako konštantné hodnoty respondentov. Tieto otázky a odpovede sú uvádzané pod názvom demografické údaje.

Všetkých ostatných 13 otázok z dotazníka je zameraných na vecné hodnotenie z pohľadu vybratej kategórie respondentov na stanovené podmienky, kritériá a výberové konanie pri prijímaní žiadateľov do štátnej služby profesionálnych vojakov.

Každá otázka dotazníka sa zaoberá konkrétnymi číselnými údajmi, zoradenými spravidla podľa ich početnej (percentuálnej) hodnoty a následne porovnáva a poukazuje na jednotlivé rozdiely, vrátane interpretácie jednotlivých otázok.

##### 4.6.1 Demografické údaje

Tabuľka 5: Pohlavie

Por.č.	Pohlavie	Počet	Podiel v %
1.	muži	45	90
2.	ženy	5	10
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Prieskumu sa zúčastnilo spolu 45 (90%) mužov, zvyšných 5 (10%) prináležalo ženskej časti populácie.

Tabuľka 6: Dĺžka služby v Ozbrojených silách Slovenskej republiky

Por.č.	Dĺžka služby v OS SR	Počet	Podiel v %
1.	0 – 5 rokov	10	20
2.	6 – 10 rokov	36	72
3.	11 – 15 rokov	4	8
4.	16 – 20 rokov	0	0
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Z celkového počtu respondentov je najpočetnejšou skupinou až 36 (72%) PrV s dĺžkou služby od 6 do 10 rokov.

Tabuľka 7: Vzdelanie

Por.č.	Vzdelanie	Počet	Podiel v %
1.	Stredné odborné	11	22
2.	Úplné stredné	34	68
3.	Vysokoškolské	5	10
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Z celkového počtu respondentov, kategórie mužstva a poddôstojníkov, kde je požadované stredné odborné vzdelanie, ho malo splnené 11 (22%) a 34 (68%) malo ukončené úplné stredoškolské vzdelanie. A 5 (10%) malo vysokoškolské vzdelanie.

Tabuľka 8: Hodnostný zbor

Por.č.	Kategória	Počet	Podiel v %
1.	Mužstvo	35	70
2.	Poddôstojníci	15	30
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Z celkového počtu respondentov má zjavnú prevahu kategória MUŽSTVA z hodnostného zboru, ktorá tvorí 35 (70%) a kategória PODDOSTOJNÍKOV, ktorá dosiahla 30 % zastúpenie.

## 4.6.2 Vecné údaje

### Otázka č.5: Aký spôsobom ste získali informácie o možnosti vstúpiť do OS SR?

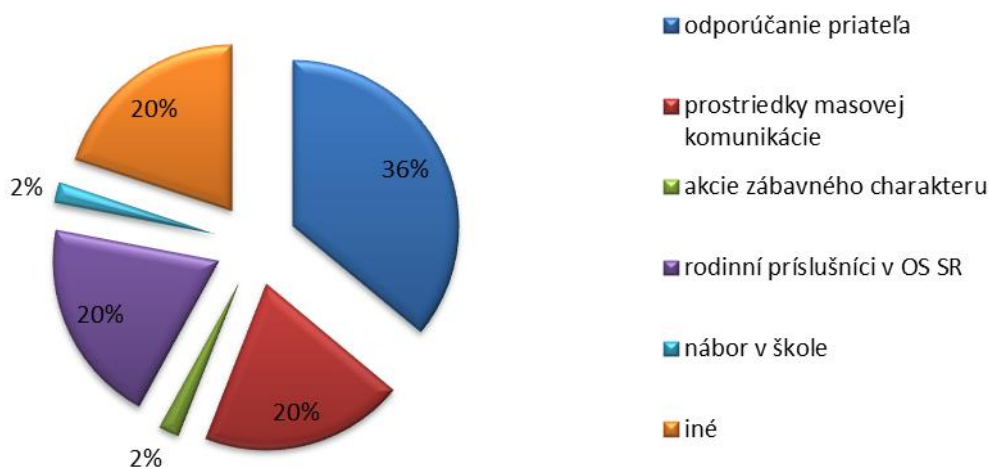
Tabuľka 9: Spôsob získania informácií o vstupe do OS SR

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	odporúčanie priateľa, známeho	18	36
b.	prostriedky masovej komunikácie	10	20
c.	akcie zábavného charakteru s prezentáciou OS SR	1	2
d.	rodinní príslušníci, ktorí vykonávajú/li štátnu službu v OS SR	10	20
e.	nábor v škole	1	2
f.	iné	10	20
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Väčšina respondentov získala potrebné informácie o vstupe do OS SR cestou priateľov, známych a rodinných príslušníkov, ktorí vykonávali/vykonávajú službu v OS SR, čo predstavuje spolu 28 (56%). Aktivity, ako sú akcie zábavného charakteru s prezentáciou OS SR a nábor v škole oslovili len 4% opýtaných. Prostriedky masovej komunikácie oslovili 10 (20%) respondentov.

Graf 1: Spôsob získania informácií o vstupe do OS SR



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.6: Využili ste možnosti získať potrebné informácie o službe v OS SR skupinami personálneho dopĺňovania ÚVS (bývalé regrutačné strediská)?**

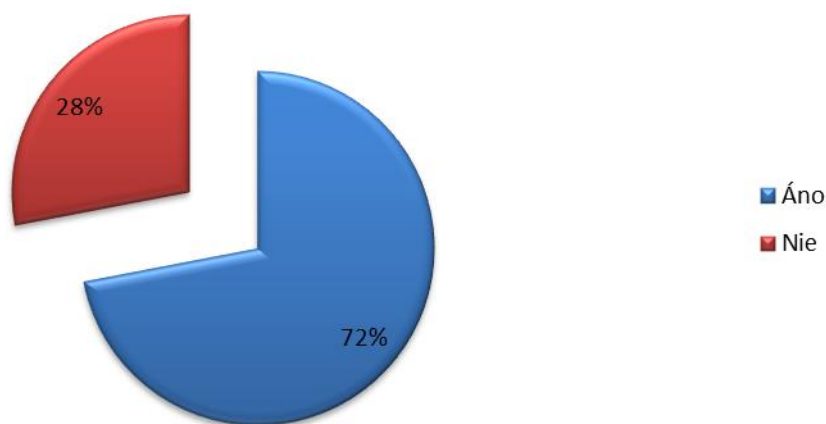
Tabuľka 10: Využitie možnosti získať informácie o službe v OS SR skupinami personálneho dopĺňovania

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	áno	36	72
b.	nie	14	28
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Možnosť získať informácie o službe v OS SR SkPD, odpovedalo 36 respondentov (72%) kladne a len 14 (28%) respondentov sa k otázke vyjadrilo záporne.

Graf 2: Využitie možnosti získať informácie o službe v OS SR skupinami personálneho dopĺňovania



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.7: Získali ste celkovo dostačujúce informácie od regrutačných stredísk/skupín personálneho dopĺňovania ÚVS o vstupe do OS SR?**

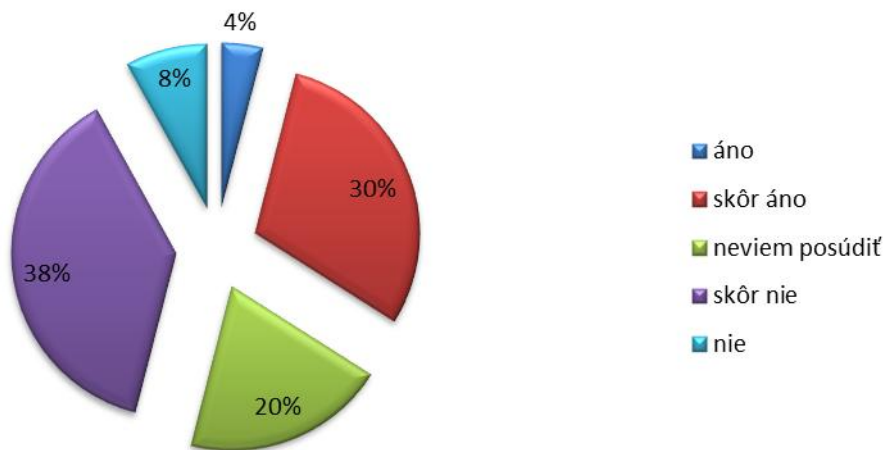
Tabuľka 11: Získanie dostačujúcich informácií od skupín personálneho dopĺňovania

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	áno	2	4
b.	skôr áno	15	30
c.	neviem posúdiť	10	20
d.	skôr nie	19	38
e.	nie	4	8
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Skupiny personálneho dopĺňovania ÚVS kvalitou svojich informácií skôr nepresvedčili 23 (46%) respondentov oproti skôr presvedčených a presvedčených, ktorí tvorili len 17 (34%) respondentov.

Graf 3: Získanie dostačujúcich informácií od skupín personálneho dopĺňovania



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.8: Pôsobili pracovníci regrutačného strediska/skupiny personálneho doplňovania ÚVS na Vás profesionálne a dostatočne odborne pripravení?**

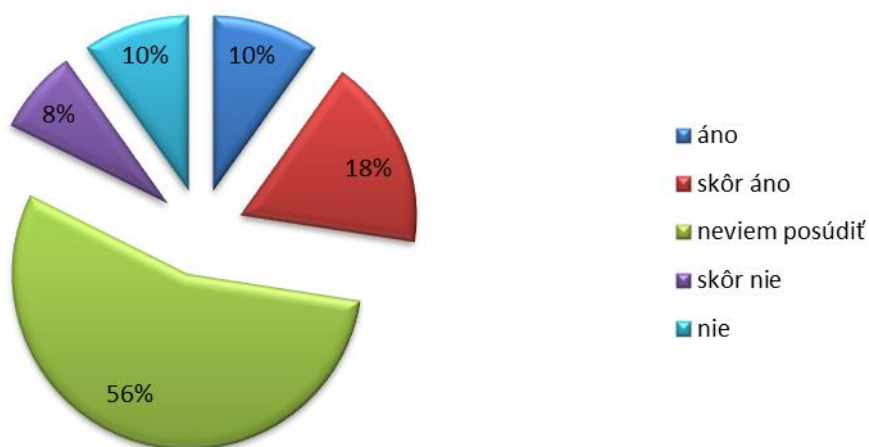
Tabuľka 12: Odborná pripravenosť pracovníkov skupín personálneho doplňovania

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	áno	5	10
b.	skôr áno	9	18
c.	neviem posúdiť	28	56
d.	skôr nie	4	8
e.	nie	4	8
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

14 (28%) respondentov sa skôr priklonilo ku kladnému hodnoteniu k pripravenosti pracovníkov SkPD a 8 (16%) respondentov vyjadrilo negatívny postoj ku pracovníkom uvedených skupín. Významným údajom je však aj to, že väčšina respondentov až 28 (56%) nedokázala posúdiť odbornú pripravenosť pracovníkov SkPD.

Graf 4: Odborná pripravenosť pracovníkov skupín personálneho doplňovania



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č. 9: Ktoré uvedené konkrétne výhody zo sociálneho zabezpečenia boli pre Vás prioritné pri rozhodovaní sa o vstupe do štátnej služby profesionálneho vojaka?**

Tabuľka 13: Konkrétne a prioritné výhody sociálneho zabezpečenia pri vstupe do štátnej služby

<b>Bod</b>	<b>Odpovede</b>	<b>Počet</b>	<b>Podiel v %</b>
a.	výsluhový dôchodok, odchodné	12	24
b.	príspevok na bývanie	2	4
c.	možnosť absolvovať rekreácie v rekreačných zariadeniach MO SR za výhodnejšiu cenu	0	0
d.	42 dní dovolenky ročne	0	0
e.	zdravotná starostlivosť, vrátane rehabilitácií	1	2
f.	pravidelný plat	35	70
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

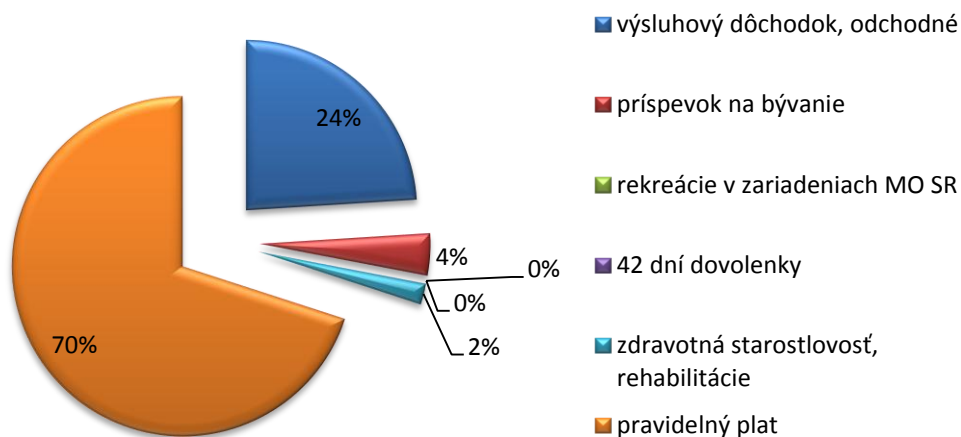
Zdroj: vlastný prieskum

Najzaujímavejšou a z prioritných výhod sociálneho zabezpečenia jednoznačne najpreferovanejšou, pri rozhodovaní o vstupe do OS SR, bol pravidelný plat, ku ktorému sa priklonilo až 35 (70%) respondentov.

Následne ďalšia výhoda, ktorá bola zaujímavá pre našich respondentov bol výsluhový dôchodok a odchodné, čo uvádza 12 (24%), na ktorý vzniká nárok po odpracovaní 15 rokov služby. Ostatné dve výhody (príspevok na bývanie a zdravotná starostlivosť) dosiahli marginálny výsledok v počte 3 (6%) respondentov. Posledné dve výhody (rekreácie a dovolenky) ostali bez odozvy s hodnotou 0 %.



Graf 5: Konkrétne a prioritné výhody sociálneho zabezpečenia pri vstupe do štátnej služby



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.10: Ktoré uvedené možnosti zavázili pri Vašom rozhodovaní pre vstup do OS SR**

Tabuľka 14: Možnosti, ktoré zavázili pri rozhodovaní pre vstup do OS SR

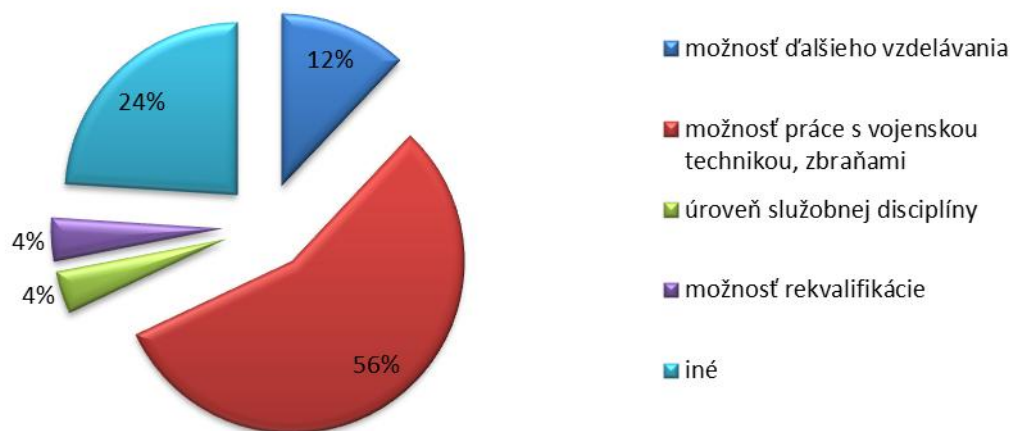
Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	možnosť ďalšieho vzdelávania, školenia	6	12
b.	možnosť práce s vojenskou technikou, zbraňami	28	56
c.	úroveň služobnej disciplíny	2	4
d.	možnosť rekvalifikácie po skončení štátnej služby	2	4
e.	iné	12	24
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Pri rozhodovaní o vstupe do OS SR bola práca s vojenskou technikou a zbraňami rozhodujúca až u 28 (56%) respondentov. Významným údajom je aj to, že pre 6 (12%) respondentov bola dôležitá možnosť ďalšieho vzdelávania. Avšak až 12 respondentov (24%) uviedlo odpoveď - iné dôvody, ktoré však neboli špecifikované, ale tvoria druhú najpočetnejšiu skupinu odpovedí.

Za takmer nepodstatné sú považované možnosti – úroveň vojenskej disciplíny a rekvalifikácie, ktoré označili len 4 (8%) respondentov.

Graf 6: Možnosti, ktoré zavázili pri rozhodovaní pre vstup do OS SR



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.11: Čo bolo pre vás motivujúce a v konečnom dôsledku rozhodujúce vstúpiť do OS SR?**

Tabuľka 15: Rozhodujúce motívy pre vstup do OS SR

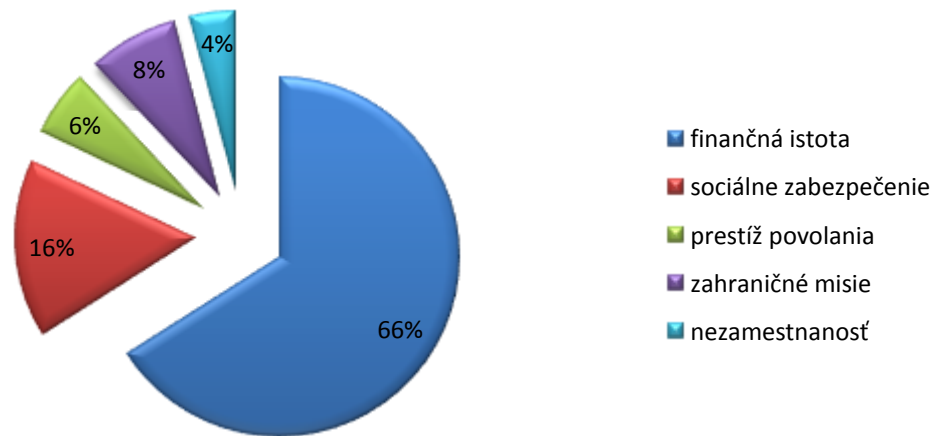
Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	finančná istota	33	66
b.	sociálne zabezpečenie	8	16
c.	prestíž povolania	3	6
d.	zahraničné misie	4	8
e.	nezamestnanosť	2	4
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Najvýraznejším a rozhodujúcim motívom bola finančná istota u podstatnej väčšiny, čo predstavovalo až 33 (66%) respondentov. Sociálne zabezpečenie bolo v druhom poradí, považované našimi respondentmi za výhodné v 8 prípadoch, čo predstavovalo (16%) opýtaných. Ostatné tri motívy boli pre respondentov málo zaujímavé a pohybovali sa od 8% po 4%, celkom dosiahli 18%.

Dokonca aj možnosť účasti na zahraničných misiách dosiahla len 8%. Prestíž povolania a nezamestnanosť boli príliš nízkym motívom pre vstup do OS SR, tvorili len 6% a 4% odpovedí respondentov.

Graf 7: Rozhodujúce motívy pre vstup do OS SR



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.12: Ktorá z podmienok na prijatie bola pre vás najobťažnejšia splniť?**

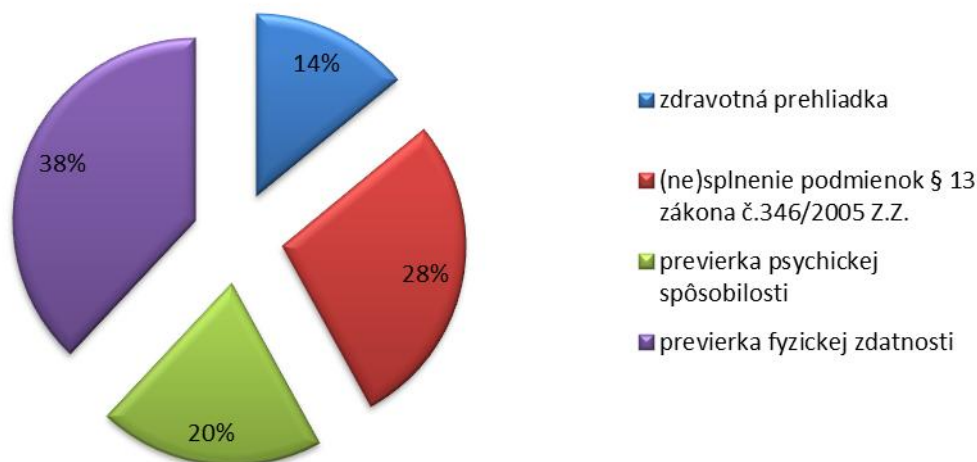
Tabuľka 16: Najobťažnejšia podmienka

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	zdravotná prehliadka	7	14
b.	(ne)splnenie podmienok § 13 zákona č. 346/2005 Z. z.	14	28
c.	previerka psychickej spôsobilosti	10	20
d.	previerka fyzickej zdatnosti	19	38
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Najviac respondentov 19 (38%) si myslí, že previerku fyzickej zdatnosti bolo náročné splniť. V druhom poradí náročnosti bolo splnenie podmienok § 13 zákona č. 346/2005 Z. z. čo predstavovalo 14 (28%) respondentov. U 10 (20%) respondentov, ako tretia v poradí, prevládala názor o náročnosti psychickej spôsobilosti. Najmenší vplyv na respondentov, len 7 (14%) mala zdravotná prehliadka.

Graf 8: Najobťažnejšia podmienka pre splnenie



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.13: Ktoré uvedené obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní boli pre vás najťažšie?**

Tabuľka 17: Najťažšie obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	súhlas s výkonom služby (miestom) podľa potrieb ozbrojených síl	24	48
b.	súhlas, že nebude vykonávať činnosti, ktoré sú v štátnej službe profesionálneho vojaka zakázané alebo obmedzené (nesmie podnikáť alebo vykonávať zárobkovú činnosť)	9	18
c.	súhlas s obmedzením petičného práva, nesmie byť členom politickej strany a hnutia, nesmie sa aktívne zúčastňovať zhromaždení politických strán, nesmie sa združovať v odboroch	15	30
d.	písomné hodnotenie (pracovný posudok) od posledného zamestnávateľa	2	4
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

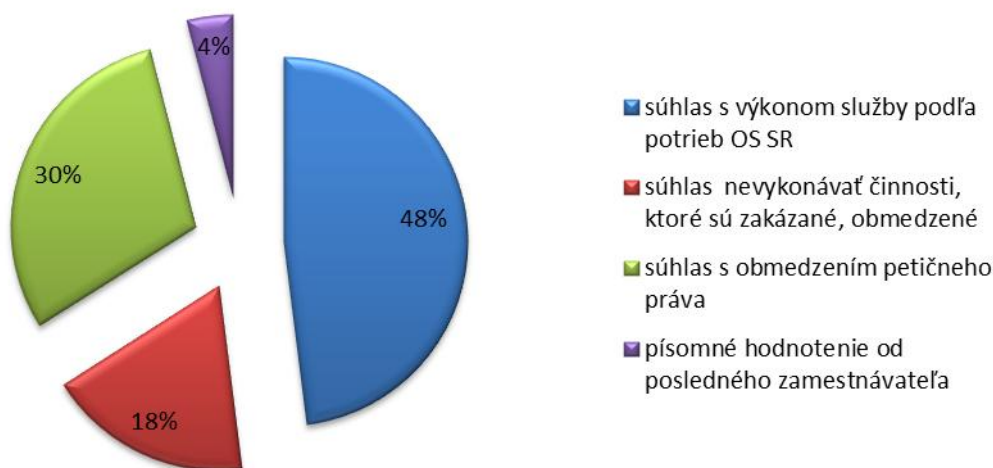
Zdroj: vlastný prieskum

Pre respondentov bolo náročné súhlasiť s vybranými obmedzeniami podľa § 13 zákona č. 346/2005 Z. z. Pre najvyšší počet, až 24 (48%) respondentov bolo náročné súhlasiť s výkonom služby podľa potreby ozbrojených síl.

Druhým v poradí náročnosti, bol súhlas s obmedzením petičného práva, nesmieť byť členom politickej strany a hnutia, ale aj zákaz účasti na zhromaždeniach politických strán bolo obmedzujúce pre 15 (30%) respondentov.

S nepodnikaním a vykonávaním inej zárobkovej činnosti, ako tretím obmedzením v poradí, bolo náročné súhlasiť pre 9 respondentov (18%). V podstate bez relevantného významu a problému bolo písomné hodnotenie od zamestnávateľa, ktoré uviedli len 4% respondentov.

Graf 9: Najťažšie obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.14: Myslíte si, že previerka psychickej spôsobilosti bola pre Vás náročná?**

Tabuľka 18: Náročnosť psychickej spôsobilosti

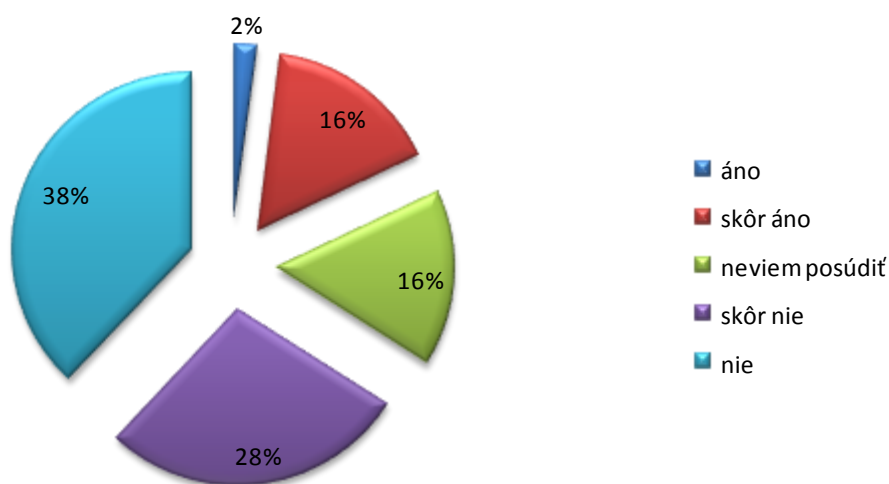
Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	áno	1	2
b.	skôr áno	8	16
c.	neviem posúdiť	8	16
d.	skôr nie	14	28
e.	nie	19	38
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Prevláda názor, že previerka psychickej spôsobilosti nebola náročná, čo potvrdilo 19 (38%) respondentov a skôr nie bolo vyjadrené 14 (28%) respondentmi. Pri zhrnutí týchto dvoch kategórií odpovedí, ako vyjadrujúce nenáročnosť previerky, tak bolo dosiahnuté toto hodnotenie u 23 (66%) respondentov.

Zhrnutím týchto dvoch dve kategórií odpovedí (áno a skôr áno), ako vyjadrujúce náročnosť previerky, tak len u 9 (18%) respondentov prevládal názor o náročnosti psychodiagnostického vyšetrenia. Poslednou, početne najmenšou kategóriou je odpoveď - neviem posúdiť, ktorá predstavuje 8 (16%) respondentov.

Graf 10: Náročnosť psychickej spôsobilosti



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č.15: Ktoré disciplíny pohybovej výkonnosti boli pri preverke fyzickej zdatnosti pri výbere pre vás najťažšie?**

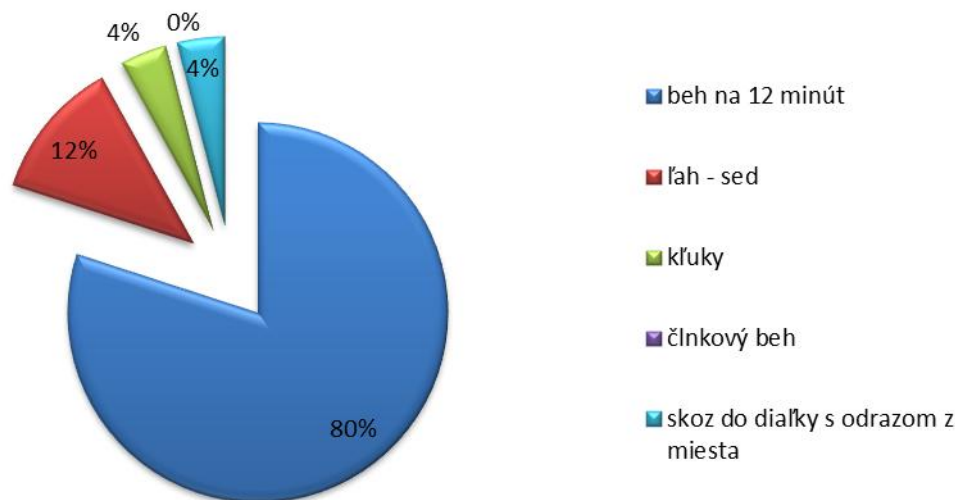
Tabuľka 19: Najťažšie disciplíny pohybovej výkonnosti

Bod	Odpovede	Počet	Podiel v %
a.	beh na 12 minút	40	80
b.	ľah – sed	6	12
c.	kľuky	2	4
d.	člnkový beh (10 x 10 m)	0	0
e.	skok do diaľky s odrazom z miesta znožmo	2	4
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Na základe výsledkov prieskumu je možné uviesť, že dominuje názor, ktorý telesnú disciplínu „beh na 12 minút“ stavia do jasnej pozície najťažšej disciplíny. Až 40 (80%) respondentov malo problémy s uvedenou disciplínou. Ako druhá disciplína v poradí obtiažnosti bola ľah – sed (tzv. brušáky), ktorú uviedlo 6 (12%) respondentov. Medzi marginálne disciplíny patrili - kľuky a skok do diaľky, ktoré tvorili po 4% odpovedí. Bez problémov bola disciplína - člnkový beh.

Graf 11: Najťažšie disciplíny pohybovej výkonnosti



Zdroj: vlastný prieskum

**Otázka č. 16: Myslíte si, (po určitej praxi – službe v ozbrojených silách), že súčasné podmienky a kritériá pri výberových konaniach do štátnej služby sú objektívne, náročné a postačujúce?**

Tabuľka 20/1: Podmienky objektívne (spravodlivé)

<b>Bod</b>	<b>Odpovede</b>	<b>Počet</b>	<b>Podiel v %</b>
a.	áno	13	26
b.	nie	37	74
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 20/2: Podmienky náročné

<b>Bod</b>	<b>Odpovede</b>	<b>Počet</b>	<b>Podiel v %</b>
a.	áno	14	28
b.	nie	36	72
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 20/3: Podmienky postačujúce

<b>Bod</b>	<b>Odpovede</b>	<b>Počet</b>	<b>Podiel v %</b>
a.	áno	14	28
b.	nie	36	72
<b>Celkom</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Vo všetkých troch otázkach je takmer rovnaký výsledok (od 72% po 74%) , pričom je však negatívny. Odpoveď na náročnosť a postačujúce podmienky je totožná, 36 (72%) respondentov uviedlo odpoveď nie a u odpovedi na objektívnosť (spravodlivosť) uviedlo 37 (74%) respondentov nie.



**Otázka č.17: Ak nie sú súčasné podmienky a kritéria objektívne, náročné a postačujúce, tak doplňte slovom čo treba zmeniť či doplniť.**

Zo strany respondentov nebola ochota sa vyjadrovať k otázke č.17. Z celkového počtu respondentov (50) sa vyjadrilo k tejto otázke len 9 (18%), z toho počtu 6 (12%) respondentov sa priklonilo k zmene vyššej náročnosti psychodiagnostického vyšetrenia a 3 (6%) respondenti by zvýšili náročnosť fyzickej zdatnosti.

#### **4.7 Interpretácia výsledkov a diskusia**

Prioritným cieľom pri vyhodnotení empirickej časti bakalárskej práce je poukázať cez vnímanie, pohľady, postoje, názory a osobné skúsenosti mladých PrV na hlavné atribúty náborového (regrutačného) a výberového konania do štátnej služby PrV s prispieť k ich prípadnej aktualizácii a vylepšeniu.

**V hypotéze č. 1** bol predpoklad, že *skupiny personálneho doplňovania odvádzajú dostatočnú prácu ohľadne informovanosti záujemcov z radou občanov o podmienkach prijatia do štátnej služby profesionálnych vojakov.*

Platnosť hypotézy bola overená štyrmi otázkami a to č. 5, 6, 7 a 8.

Z celkového počtu respondentov, podľa otázky č. 6, až 72% využilo možnosti získať potrebné informácie o službe v OS SR skupinami personálneho doplňovania ÚVS. Keďže sa jednalo o veľmi vysoké percento záujemcov, ktorí využili túto možnosť, tak sa mohla dôkladne vyhodnotiť hypotéza č.1.

Na jednej strane môže byť vyjadrená spokojnosť, že záujemcovia vyhľadali potrebné informácie na jednotlivých SkPD, ale na druhej strane sa musí konštatovať, podľa vyhodnotenia otázky č. 7, že SkPD skôr nepresvedčili respondentov informáciami, ktoré im zo strany skupín boli poskytnuté, čo vyjadrila takmer 1/2 (46%). V kontexte tohto faktu je potrebné v zmysle otázky č. 8 uviesť, že aj relatívne nízky počet respondentov, len 28% sa vyjadril kladne na odbornú úroveň pracovníkov, aj keď viac ako 1/2 (56%) ju nevedela posúdiť.

Dalo by sa očakávať, v zmysle otázky č. 5, že aktivity, ako sú akcie zábavného charakteru s prezentáciou OS SR a náborov v školách, ktoré sú realizované SkPD a stoja tiež nemalé finančné prostriedky, oslovili väčšiu vzorku respondentov a nie len dohromady 4% z nich.

Ako relatívny protiklad sú ďalšie údaje z otázky č. 5, z ktorých vyplýva, že informácie o možnostiach vstúpiť do OS SR, väčšina respondentov, viac ako 1/2 (56%) získala

od priateľov, známych a rodinných príslušníkov (ktorí vykonávajú/vykonávali štátnu službu v OS SR). Je však potrebné uviesť aj údaj o tom, že prostriedky masovej komunikácie majú 20% podiel na informovanosti žiadateľov o vstup do OS SR.

Celkovo však z uvedeného vyplýva, že SkPD za účinnejšie riadenia personálneho úradu OS SR, by mali vyvíjať väčšiu a efektívnejšiu aktivitu v smere oslovovania záujemcov informáciami a činnosťami, ktoré by priamo smerovali k osloveniu a účinnej motivácii potenciálnych uchádzačov.

Následne sa dá konštatovať, že skupiny by mali popracovať na kvalite podávaných informáciách už na samotných skupinách pri informovaní uchádzačov aj v koordinácii s masovokomunikačnými prostriedkami rezortu obrany a štátu, prípadne aj súkromnými.

Z uvedenej analýzy vyplýva, že pracovná hypotéza č. 1 sa **nepotvrdila**.

**V hypotéze č. 2 by sa dalo očakávať, že najväčším a najsilnejším motivačným faktorom pre vstup do Ozbrojených síl Slovenskej republiky sú finančné istoty.**

Platnosť hypotézy bola overená tromi otázkami a to č. 9, 10 a 11.

V rámci uvedených otázok, najmä č. 9 a 11 sa výrazne a jednoznačne prejavil, ako hlavný motív vstupu do OS SR – finančné istoty. V rámci ich konkretizovania je potrebné uviesť, že až 2/3 (66%) respondentov deklarovalo finančné istoty za najdôležitejšie pri rozhodovaní sa vstúpiť do OS SR. Druhým najsilnejším motívom sa stala oblasť sociálneho zabezpečenia, ale s podstatne nižším záujmom, ktorý dosiahol iba 16%. Napriek určitým predpokladom, že ostatné motívy, ako sú - prestíž povolania, zahraničné misie a nezamestnanosť; dosiahnu výraznejší záujem, nestalo sa tak. Ich podiel sa pohyboval iba od 4% do 8%, čo celkovo tvorilo 18%.

Ďalšie potvrdenie či zvýraznenie kľúčového preferovania hlavného motívu - finančných istôt je vyjadrené respondentmi v odpovediach na otázku č. 9, v ktorých absolútne dominuje motív pravidelného platu (70%) a až so značným odstupom výsluhový dôchodok a odchodné (24%). V kontexte tohto stavu je ešte potrebné pripomenúť, že ostatné motívy či výhody, ako sú – príspevok na bývanie a zdravotná starostlivosť dosiahli len marginálne hodnoty (2% - 4%) a rekreácie s dovolenkami ostali bez akéhokoľvek záujmu.

Prostredníctvom otázky č. 10 sa zisťovalo, aký vplyv na rozhodovanie pre vstup do OS SR mali „nefinančné a nesociálne“ motívy či výhody. Je potrebné konštatovať, že najvýraznejší podiel mal motív – práce s vojenskou technikou a zbraňami (až 56%), čo

je pozitívnym javom, lebo práca s technikou a zbraňami tvorí základ vojenskej spôsobilosti vojaka a vojenskej jednotky a jej dobré zvládnutie vytvára optimálne podmienky pre plnenie mierových a najmä bojových úloh.

Relatívne primeraný bol aj záujem o možnosť ďalšieho vzdelávania, ktorý dosiahol hodnotu 12%. Tento stav vytvára predpoklady pre ďalší služobný a hodnostný rast vojakov a ich prechod z hodnostnej kategórie mužstva do kategórie poddôstojníkov a v budúcnosti u najlepších aj do kategórie dôstojníkov.

Motívy - služobnej disciplíny a rekvalifikácie, ostali na periférii záujmu respondentov, tvorili len po 4%. Dá sa predpokladať, že najmä otázka služobnej disciplíny, nie je veľmi stimulujúcim faktorom, čo je možné spojiť s ich pocitom obavy o stratu osobnej slobody a nutnosti podriaďiť sa vojenskému režimu, ako z hľadiska vecnej tak aj časovej stránky. Oblasť rekvalifikácie je respondentmi považovaná za možnosť ďalekej budúcnosti, ktorá ich momentálne netrápi.

Možno konštatovať, že najsilnejším a najvýraznejším motivačným faktorom pre vstup do OS SR tejto skupiny respondentov boli finančné istoty s dôrazom na stabilný plat a potom aj na výsluhový dôchodok a odchodné.

Z uvedenej analýzy vyplýva, že pracovná hypotéza č. 2 sa **potvrdila**.

**V hypotéze č. 3 bolo predpokladané, že podmienky pre výber a prijatie do Ozbrojených síl Slovenskej republiky sú profesionálnymi vojakmi považované za dostatočne objektívne, náročné a postačujúce.**

Platnosť hypotézy bola overená šiestimi otázkami a to č. 12, 13, 14, 15, 16 a 17.

Priamu odpoveď na túto hypotézu poskytujú otázky č. 16 a 17. Žiaľ, odpovede na všetky tri otázky v dotazníku sú výrazne negatívne a dosahujú hodnoty od 72% po 74%, čo je tvorí takmer  $\frac{3}{4}$  respondentov.

V kontexte tohto stavu sa však odpoveď na otázku č. 17 o doplnení toho, čo treba zmeniť či doplniť v podmienkach a kritériách, neodrazila dostatočne početnou argumentáciou respondentov a to aj napriek tomu, že až 80% z nich má za sebou viacročnú službu v OS SR, ktorá sa pohybuje od 6 do 15 rokov. Z celkového počtu 50 respondentov odpovedalo len 18% a z nich 12% preferovalo vyššiu náročnosť psychodiagnostického vyšetrenia a 6% respondentov uviedlo zvýšenie náročnosti na fyzickú zdatnosť.

V rámci hľadania vecnej argumentácie k negatívnemu vyjadreniu sa tejto skupiny „zahraničných“ respondentov podľa otázok č. 12, 14 a 15 je potrebné uviesť, že v nich je už prejednaný potenciálny celkovo negatívny vzťah k tejto hypotéze.

V otázke č. 12, v ktorej sa vyjadruje najťažšia podmienka pre splnenie na prijatie, je celkovo zo 4 možných odpovedí, druhou najmenej početnou odpoveďou previerka psychickej spôsobilosti, ktorú uviedlo len 20% respondentov. Zároveň na podporu tohto výsledku, je v otázke č. 14 až 66% (2/3) odpovedí, ktoré nepovažujú previerku psychickej spôsobilosti za náročnú oproti 18% odpovedí (t.j. 4x menej), ktoré ju považujú za náročnú.

V otázke č. 15, ktorá vyjadruje najťažšie disciplíny pohybovej výkonnosti, kde z 5 uvedených disciplín až 4 (ľah - sed, kľuky, člnkový beh a skok do diaľky s odrazom z miesta znožmo) sú považované za ťažké (najťažšie) len u 20% respondentov, čím obrátene vlastne vyjadrujú ich relatívne ľahké plnenie, resp. nepovažujú ich za najťažšie či ťažké. Aj tento stav v odpovediach naznačuje, že výkonnostné limity týchto štyroch disciplín je potrebné preskúmať a potom prípadne upraviť. Výnimku z nich tvorí disciplína - beh na 12 minút, ktorá je jednoznačne a výnimočne považovaná za vysoko ťažkú a vyjadrilo to až 80% respondentov. Tu je viditeľná príčina, ani nie tak v jej vlastnej náročnosti, ale skôr v nízkej pohybovej aktivite mladých ľudí už od predškolskej prípravy a pohodlnej rodinnej výchove (sedenie a ležanie u PC, TV a málo pohybovej aktivity).

V rámci otázky č. 13, ktorá ponúka odpovede na najťažšie obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní, sa predpokladalo na základe predchádzajúcich odpovedí, že tieto sa premietnu svojou mierou do postoja k otázke náročnosti a dostatočnosti č. 16 (16/2 a 16/3). Nestalo sa však tak, napriek tomu, že takmer 1/2 (48%) respondentov uviedla medzi najťažšie obmedzenia – súhlas s výkonom služby (miestom) podľa potrieb OS SR a nasledovne takmer 1/3 (30%) uviedlo súhlas s obmedzením politických práv a osobných slobôd. Tieto obmedzenia, najmä miesto služby mimo svoje rodisko, bydlisko či rodinné zázemie a kamarátov je najväčšou príčinou problémov a relatívne častou zmenou personálnych opatrení pri reálnom výkone služby profesionálnych vojakov v OS SR.

Z uvedenej analýzy vyplýva, že pracovná hypotéza č. 3 sa **nepotvrdila**.

## 4.8 Závery prieskumu

Prioritným cieľom empirickej časti bakalárskej práce bolo zistiť, overiť a verifikovať aktuálny, ale aj nemodifikovaný stav v hlavných oblastiach náborového a najmä výberového konania do štátnej služby PrV.

V rámci tretej a zároveň kľúčovej pracovnej hypotézy, ktorá sa nepotvrdila, sa respondent vyjadrili negatívne voči objektívnosti, náročnosti a dostatočnosti podmienok a kritérií pri výberových konaniach do štátnej služby PrV (najmä otázka č. 16, ale aj 17). Z ich pohľadu to znamená, že nepovažujú súčasné podmienky a kritériá za objektívne (spravodlivé), čo vyjadrilo až 74%, ale aj voči náročnosti a dostatočnosti podmienok a kritérií vzniesli až 72% nespokojnosť. Tento stav prejedukuje nevyhnutnosť vykonania hlbšej analýzy zo strany vecne príslušných vojenských personálnych útvarov a vojenských manažérov a veliteľov v OS SR.

Zároveň respondenti označili za najnáročnejšie, najobťažnejšie a najťažšie podmienky pre prijatie do štátnej služby PrV previerku fyzickej zdatnosti (až 38%) a pohybovú disciplínu - beh na 12 minút (až 80%), ale ťažkým bol aj súhlas s výkonom služby (miestom) podľa potrieb OS SR (až 48%) a súhlas s obmedzením niektorých politických práv a osobných slobôd (až 30%), čo obsahujú najmä otázka č. 12, 15 a 13.

V kontexte uvedených najnáročnejších a najťažších podmienok je možné konštatovať, že služba v OS SR vyžaduje veľmi dobrú fyzickú zdatnosť s dôrazom na pohybové spôsobilosti, čo má svoje opodstatnenie pri plnení bojových, podporných, ale aj zabezpečovacích úloh v teréne, bez ohľadu či ide o národné alebo medzinárodné pôsobenie vojaka.

V ďalšej časti záverov z prieskumu, v rámci prvej pracovnej hypotézy, ktorá sa tiež nepotvrdila, je možné konštatovať, že hoci až 72% respondentov využilo možnosť informovať sa o službe v OS SR u SkPD ÚVS v jednotlivých krajoch, tak reálnym a dôveryhodnejším zdrojom informácií a to z 56% sa pre nich stali priatelia, známi a rodinní príslušníci a svoj relatívne dostatočný podiel (až 20%) mali aj masovokomunikačné prostriedky (otázka č. 5). Tento stav potvrdzuje aj vyjadrenie až 46% respondentov o tom, že na SkPD nezískali dostačujúce informácie o vstupe do OS SR (otázka č.7) a len 28% ich bolo spokojných s odbornou pripravenosťou pracovníkov SkPD (otázka č. 8).

V poslednej časti záveru, podľa výsledkov druhej pracovnej hypotézy, ktorá sa potvrdila, sa môže konštatovať, že hlavným motívom vstupu do OS SR a to u 66%

respondentov boli finančné istoty (otázka č. 11) a finančné náležitosti s dôrazom na pravidelný plat, čo vyjadrilo až 70% respondentov (otázka č. 9) a tieto mali prednosť aj pred ostatnými sociálnymi náležitosťami či kompenzáciami.

Tento stav dôvery vo finančné istoty je podporený najmä tým, že finančné náležitosti a kompenzácie v OS SR sú pravidelne vyplácané a to aj napriek tomu, že rozpočet rezortu obrany je už dlhodobo poddimenzovaný a každoročne sa znižuje. To dokumentuje štatistika vývoja rozpočtov obrany, ktorý napr. v roku 2003 dosiahol výšku 1,87% z HDP, ale už v roku 2004 poklesol na výšku 1,71% z HDP, v roku 2012 bol už len 1,1% z HDP a v tomto roku (2013) padol až na úroveň 1,01% z HDP.

Uvedené fakty dokumentujú stav, že väčšina respondentov hľadá čo najvyšší, alebo aspoň uspokojivý finančný príjem a je závislá na ňom, pretože sa musí postarať o rodinu alebo chce mať „slušnú“ úroveň života. Spravidla, ako väčšina mladých ľudí, majú hypotekárne úvery na byty, alebo aj iné pôžičky, ktoré musia pravidelne splácať a ešte aj užiť rodinu. Momentálne ešte nedoceňujú aj ostatné možnosti poskytovania sociálnych náležitostí a kompenzácií v OS SR, napríklad vyplývajúce z dĺžky služby alebo zdravotníckeho zabezpečenia, pretože sú vo väčšine a zatiaľ v dobrej zdravotnej kondícii.

V rámci „nefinančných a nesociálnych“ náležitostí a kompenzácií mala najvyššiu prioritu - možnosť práce s vojenskou technikou a zbraňami (otázka č. 10), pre ktorú sa vyjadrilo až 56% respondentov. Tento stav je potrebné hodnotiť pozitívne, pretože takmer každý vojak má pridelenú nejakú (určitú) vojenskú techniku a úplne každý má vo výbave osobnú zbraň, zbraň masového (hromadného) použitia alebo je vycvičený na určitý zbraňový systém či komplet. Týmto sa do značnej miery vytvárajú reálne predpoklady pre úspešné plnenie úloh, najmä bojového, ale aj mierového charakteru.

## ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať, objasniť a overiť podmienky prijímania osôb z civilného sektora pre výkon štátnej služby PrV OS SR podľa prísne stanovených pravidiel a limitov.

V teoretická časť práce sa zaoberá objasnením podstaty a obsahu riadenia ľudských zdrojov, vrátane ich špecifik v ozbrojených silách, ako primárneho a vstupného faktoru pre ďalší nadväzujúci postup riešenia a to prostredníctvom zdokumentovania prípravnej a dočasnej štátnej služby vojaka. V poslednej časti teoretickej práce sme poskytli všetky relevantné údaje a faktory, ktoré komplexne, vecne a časovo objasňujú proces náboru a hlavne prijímania (výberové konanie) PrV do štátnej služby.

Je možné konštatovať, že prvou kapitolou teoretickej časti práce bolo poukázané v potrebnom a relevantnom rozsahu, na podstatu a obsah RLZ aj s ich aplikáciou v riadení ozbrojených síl, v ktorom dominuje centralizovaný prístup. V dostatočnej miere bol zvýraznený význam RLZ pre spoločnosť s dôrazom na civilné (výrobné, výskumné a hospodárske), ale aj vojenské organizácie (nevýrobné, nehospodárske) a zároveň bolo vysvetlené, že moderné riadenie má svoju štruktúru, inštrumentálne a vecné nástroje, ale aj funkcie pomocou ktorých zabezpečuje efektívne a trvalé fungovanie organizácie vo všetkých či rôznych podmienkach. Bolo preukázané, že RLZ s akcentom na aplikovanie modernej vojenskej personálnej práce, vytvára reálne predpoklady pre zabezpečenie funkčnosti ozbrojených síl, dodáva do nich dostatok budúcich vojenských manažérov a vodcov.

V rámci druhej kapitoly sa zvýraznilo, že vstupným a zásadným limitom vykonávania štátnej služby PrV sú obmedzenia ústavných práv a osobných slobôd, ktoré sú absolútne rigoróznym faktorom a pri ich porušení to spravidla znamená predčasné skončenie služobného pomeru v OS SR.

Ďalej sa preukázalo, že spravidla po splnení podmienok prípravnej služby sa prechádza (menuje) do dočasnej štátnej služby na dobu podľa zákona, ktorá sa udáva podľa doby výsluhy v hodnosti a maximálnej doby služby hodnosti alebo dosiahnutých 55 rokov fyzického veku. Je možné konštatovať, že vojaci, ktorí postupujú v dobe výsluhy v hodnosti, spravidla môžu dosiahnuť celkovú dobu služby 20 až 29 rokov. U ostatných nepostupujúcich, už v prvej hodnosti to môže byť do 6 (5) rokov.

Ďalšou rigoróznou podmienkou v závislosti od dosiahnutej hodnoty, ktorá bola preukázaná je vzdelanie. Tieto podmienky vytvárajú predpoklady pre úspešné zvládanie jednotlivých funkcií. Okrem týchto podmienok (kvalifikačných predpokladov) je potrebné zvýrazniť tiež osobitné predpoklady na výkon funkcie a na hodnotu, čo znamená, že musí byť splnený kvalifikačný predpoklad na konkrétnu funkciu, odborné predpoklady na hodnotu a stupeň znalosti cudzieho jazyka na funkciu.

Treťou a najdôležitejšou kapitolou teoretickej časti práce bol preukázaný osvedčený systém vojenského personálneho manažmentu pre realizáciu personálneho doplňovania OS SR, ktorý zabezpečuje pravidelné a kvalitné doplňovanie vojenského personálu. Možno konštatovať, že v tejto kapitole bola zdokumentovaná aj náročnosť obidvoch základných fáz personálneho doplňovania na praktických a už vykonaných náboroch a výberových konaniach.

V empirickej časti práce sa analyzovali a vyhodnotili hlavné prvky prijímania do štátnej služby prostredníctvom troch hlavných hypotéz. Tieto boli zamerané na analýzu odbornej úrovne príslušných vojenských personálnych útvarov, na hlavnú motiváciu záujemcov a najmä na posúdenie objektívnosti (spravodlivosti), náročnosti a dostatočnosti existujúcich podmienok a kritérií na prijatie. Pre zistenie poznatkov sa využila najpoužívanejšia metóda prieskumu, ktorý bol vykonaný kvantitatívnou metódou, formou písomného dotazníka.

Je nutné konštatovať, že v prípade hypotézy č. 1 a 3, ktoré sa nepotvrdili, sa zistili negatívne názory respondentov na úroveň práce SKPD ÚVS v oblasti poskytovania dostatočných informácií (č. 1) a taktiež na dostatočnosť objektívnosti (spravodlivosti), náročnosti a dostatočnosti podmienok pre výber do OS SR (č. 3).

V prípade nepotvrdenia hypotézy č. 1 sa zistilo, že napriek až 72% účasti respondentov pri získavaní informácií u SKPD, tieto nepovažujú za dostatočné, ale označili za presvedčivejšie a dôveryhodnejšie informácie od interného prostredia (až 56%), ktorým boli priatelia, rodinní príslušníci a známi (z ktorých mnohí vykonávajú alebo vykonávali službu v OS SR). Relatívne dostatočná miera informovanosti bola získaná od masovokomunikačných prostriedkov (až 20%). V kontexte toho stavu len 28% respondentov vyjadrilo spokojnosť s odbornou pripravenosťou pracovníkov skupín personálneho doplňovania ÚVS (RSK PÚ OS SR).

V druhom prípade nepotvrdenia a to hlavnej hypotézy č. 3 sa zistilo, že u všetkých troch oblastí tejto hypotézy, deklarovalo 72% až 74% respondentov nespokojnosť



s objektivnosťou, náročnosťou a dostatočnosťou úrovne podmienok pri výberových konaniach.

V súvislosti s týmto negatívnym stavom, zo 100% respondentov len 18% vyjadrilo dva návrhy a to zvýšiť náročnosť psychodiagnostických vyšetrení (12%) a zvýšiť náročnosť podmienok fyzickej zdatnosti (6%). Na druhej strane však označili za najťažšie podmienky - previerku fyzickej zdatnosti (až 38%) a najmä pohybovú disciplínu – beh na 12 minút (až 80%), čo dokumentuje relatívne značné problémy s ich plnením.

V jedinom potvrdenom prípade a to hypotézy č. 2 sa zistilo, že hlavným motívom vstupu do OS SR boli finančné istoty (až 66% respondentov) s preferenciou pravidelného platu (až 70%), pričom tieto mali značný odstup od ostatných sociálnych či finančných náležitostí a kompenzácií.

Na základe výsledkov a záverov bakalárskej práce je možné navrhnúť niekoľko odporúčaní pre vojenský personálny manažment a jeho útvary. V prvom rade je potrebné vykonať vrcholovým personálnym manažmentom Generálneho štábu OS SR podrobnejšie zistenia a analýzu stavu v oblasti kvality (včasnosti, aktuálnosti, hodnovernosti a podrobnosti) poskytovania informácií na úrovni krajských vojenských personálnych útvarov (skupín), zároveň sa sústrediť aj na previerku výberových konaní so zameraním na ich objektivnosť (spravodlivosť), náročnosť v uvádzaných disciplínach predovšetkým fyzickej zdatnosti a psychickej spôsobilosti a potom hľadať riešenia tohto stavu.

V žiadnom prípade však nie je žiaduce znižovať úroveň podmienok pre prijímanie žiadateľov do štátnej služby profesionálneho vojaka, ale skôr podľa moderných trendov požiadavkou na profesionálneho vojaka, ako bojovníka pre 21. storočie, ich modernizovať a aktualizovať.

Zároveň je dôležité konštatovať, že táto téma bakalárskej práce by sa mala v budúcnosti pretransformovať na úroveň práce diplomovej a tak dosiahnuť ešte komplexnejšiu a verifikovanejšiu analýzu celého procesu náboru, výberu, priebehu a skončenia štátnej služby profesionálneho vojaka OS SR.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam slovenskej literatúry

BALÁŽOVÁ, D.: *Brusel chce záruky pre zamestnanosť mladých*. Denník PRAVDA. Bratislava: Perex, a.s., 6. decembra 2012. s. 1-2

DUDRA, P.: *Súbor základných opatrení pre zabezpečenie výberu občanov na prijatie do štátnej služby profesionálnych vojakov*. Personálny úrad/Odbor doplňovania personálu. Č. p.: PÚ-206/2011. Liptovský Mikuláš.

FEDOR, A.: *Metodické usmernenie pre personálne doplňovanie ozbrojených síl Slovenskej republiky občanmi na výkon štátnej služby profesionálnych vojakov*. MO SR/odbor riadenia štátnej správy. Č.: OdRSS-123/2010.

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava. SPRINT. 2003. ISBN 80-89085-22-9.

SÁLAŠI, I. a kol.: *Štatistická ročenka personálu OS SR za rok 2011*. 5.kartoreprodukčná základňa Nemšová. 2012. ISBN 978-80-970322-8-9

SOPÓCI, M.: *Základné schopnosti a spôsobilosti pre riadenie ľudí*. Vojenská osвета 1/2010. Personálny úrad OS SR. 5.kartoreprodukčná základňa Nemšová. 2010. s. 4-22. ISBN 978-80-970322-0-3.

### Zoznam zahraničnej literatúry

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšírené a doplnené vyd. Praha. Management Press, s.r.o. 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

ZICH, F.: *Úvod do sociologického výskumu*. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. v edici EUPRESS, Praha, 2004, Printactive, s.r.o., Ústí nad Labem. ISBN 80-86754-19-7

## Internetové zdroje

BAGLAŠ, I.: *Vzdelávanie a ľudské zdroje*. Fast-Adress-Bar. Slovackizavod.org.sk. 2011. Dostupné z: [www.slovackizavod.org.rs](http://www.slovackizavod.org.rs)

POLAKOVIČOVÁ, D: *Čo je riadenie ľudských zdrojov? Ako sa dá sformulovať jeho podstata?* 2003. s. 1-2. *Aké činnosti riadenie ľudských zdrojov vykonáva, teda čo je jeho podstata?* 2003. s. 1. Dostupné z: <http://www.inet.sk/clanok/606>

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV. 2.1.1.1. *Subjekty riadenia ľudských zdrojov. Strategické riadenie*. Dostupné z: [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

## Ostatné zdroje

*Predpis Psych-1-1 psychologické činnosti v rezorte ministerstva obrany SR.*

PELLEGRÍNI, M.: *Plánovanie ľudských zdrojov, ako súčasť skvalitňovania personálu vojenskej organizácie*. Liptovský Mikuláš. 2010. Akadémia ozbrojených síl generála M. R.Štefánika so sídlom v L. Mikuláši. Katedra manažmentu. Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Jaroslav Nekoranec, PhD.

ZVALOVÁ, L.: *Personálny marketing a jeho realizácia v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky*. Liptovský Mikuláš. 2010. Bakalárska práca. Akadémia ozbrojených síl generála M. R.Štefánika so sídlom v L. Mikuláši. Katedra manažmentu. Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Jaroslav Nekoranec, PhD.

Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *zbierka zákonov*, 2005, čiastka 148, s. 3530-3596. Dostupné z: [www.zbierka.sk](http://www.zbierka.sk),

Zákon č.328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *epi.sk - Zbierka zákonov – register*, 2002, čiastka 139, s. 3282-3332. Dostupné z: [www.epi.sk](http://www.epi.sk)

Zákon č. 321/2002 o ozbrojených silách Slovenskej republiky. In: *epi.sk – Zbierka zákonov – register*, 2002, čiastka 136, s. 3247-3254. Dostupné z: [www.epi.sk](http://www.epi.sk)

Vyhláška MO SR č. 495/2005 Z. z. podmienky zdravotnej spôsobilosti, previerky psychologickéj spôsobilosti a fyzickej zdatnosti na posúdenie spôsobilosti občana na prijatie do štátnej služby. In: *zbierka zákonov*, 2005, čiastka 201, s. 4730. Dostupné z: [www.zbierka.sk](http://www.zbierka.sk),

# ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Rozmiestnenie skupín personálneho doplňovania (regrutačných skupín)	29
---	----

## Zoznam grafov

Graf 1: Spôsob získania informácií o vstupe do OS SR	44
Graf 2: Využitie možnosti získať informácie o službe v OS SR skupinami personálneho doplňovania	45
Graf 3: Získanie dostačujúcich informácií od skupín personálneho doplňovania	46
Graf 4: Odborná pripravenosť pracovníkov skupín personálneho doplňovania	47
Graf 5: Konkrétne a prioritné výhody sociálneho zabezpečenia pri vstupe do štátnej služby	49
Graf 6: Možnosti, ktoré zavážili pri rozhodovaní pre vstup do OS SR	50
Graf 7: Rozhodujúce motívy pre vstup do OS SR	51
Graf 8: Najobťažnejšia podmienka pre splnenie	52
Graf 9: Najťažšie obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní	53
Graf 10: Náročnosť psychickej spôsobilosti	54
Graf 11: Najťažšie disciplíny pohybovej výkonnosti	55

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Porovnanie úrovní civilných manažérov s úrovňami veliteľmi v podmienkach Ozbrojených Síl Slovenskej republiky	14
Tabuľka 2: Prehľad počtov žiadateľov do prípravnej štátnej služby - čakateľ	36
Tabuľka 3: Prehľad výberového konania kadet AOS	37
Tabuľka 4: Prehľad výberového konania do dočasnej štátnej služby	38

Tabuľka 5:	Pohlavie	42
Tabuľka 6:	Dĺžka služby v Ozbrojených silách Slovenskej republiky	43
Tabuľka 7:	Vzdelanie	43
Tabuľka 8:	Hodnostný zbor	43
Tabuľka 9:	Spôsob získania informácií o vstupe do OS SR	44
Tabuľka 10:	Využitie možnosti získať informácie o službe v OS SR skupinami personálneho doplňovania	45
Tabuľka 11:	Získanie dostačujúcich informácií od skupín personálneho doplňovania	46
Tabuľka 12:	Odborná pripravenosť pracovníkov skupín personálneho doplňovania	47
Tabuľka 13:	Konkrétne a prioritné výhody sociálneho zabezpečenia pri vstupe do štátnej služby	48
Tabuľka 14:	Možnosti, ktoré zavážili pri rozhodovaní pre vstup do OS SR	49
Tabuľka 15:	Rozhodujúce motívy pre vstup do OS SR	50
Tabuľka 16:	Najobťažnejšia podmienka	51
Tabuľka 17:	Najťažšie obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní	52
Tabuľka 18:	Náročnosť psychickej spôsobilosti	54
Tabuľka 19:	Najťažšie disciplíny pohybovej výkonnosti	55
Tabuľka 20/1:	Podmienky objektívne (spravodlivé)	56
Tabuľka 20/2:	Podmienky náročné	56
Tabuľka 20/3:	Podmienky postačujúce	56

## ZOZNAM PRÍLOH

<b>Príloha A - Označenie vojenských hodností na rovnošatách jednotlivých hodnostných zborov .....</b>	<b>I</b>
<b>Príloha B - Zloženie hodnostného zboru OS SR v roku 2011.....</b>	<b>II</b>
<b>Príloha C - Systém personálneho manažmentu v OS SR.....</b>	<b>III</b>
<b>Príloha D - Doba výsluhy v hodnosti a maximálnej doby služby.....</b>	<b>IV</b>
<b>Príloha E - Kvalifikačné predpoklady na vzdelanie.....</b>	<b>V</b>
<b>Príloha F - Organizačná štruktúra personálneho úradu OS SR.....</b>	<b>VI</b>
<b>Príloha G - Povinné a voliteľné disciplíny, normy pohybovej výkonosti.....</b>	<b>VII</b>
<b>Príloha H - Dotazník .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Príloha I - Skratky .....</b>	<b>XIII</b>

## PRÍLOHA A

### Označenie vojenských hodností na rovnošatách jednotlivých hodnostných zborov

#### MUŽSTVO

				
vojak	slobodník	desiatnik		
<b>PODDÔSTOJNÍCI</b>				
				
čatár	rotný	rotmajster	nadrotmajster	štábný nadrotmajster

#### PRÁPORČÍCI

		
podpráporčík	práporčík	nadpráporčík

#### DÔSTOJNÍCI

					
poručík	nadporučík	kapitán	major	podplukovník	plukovník

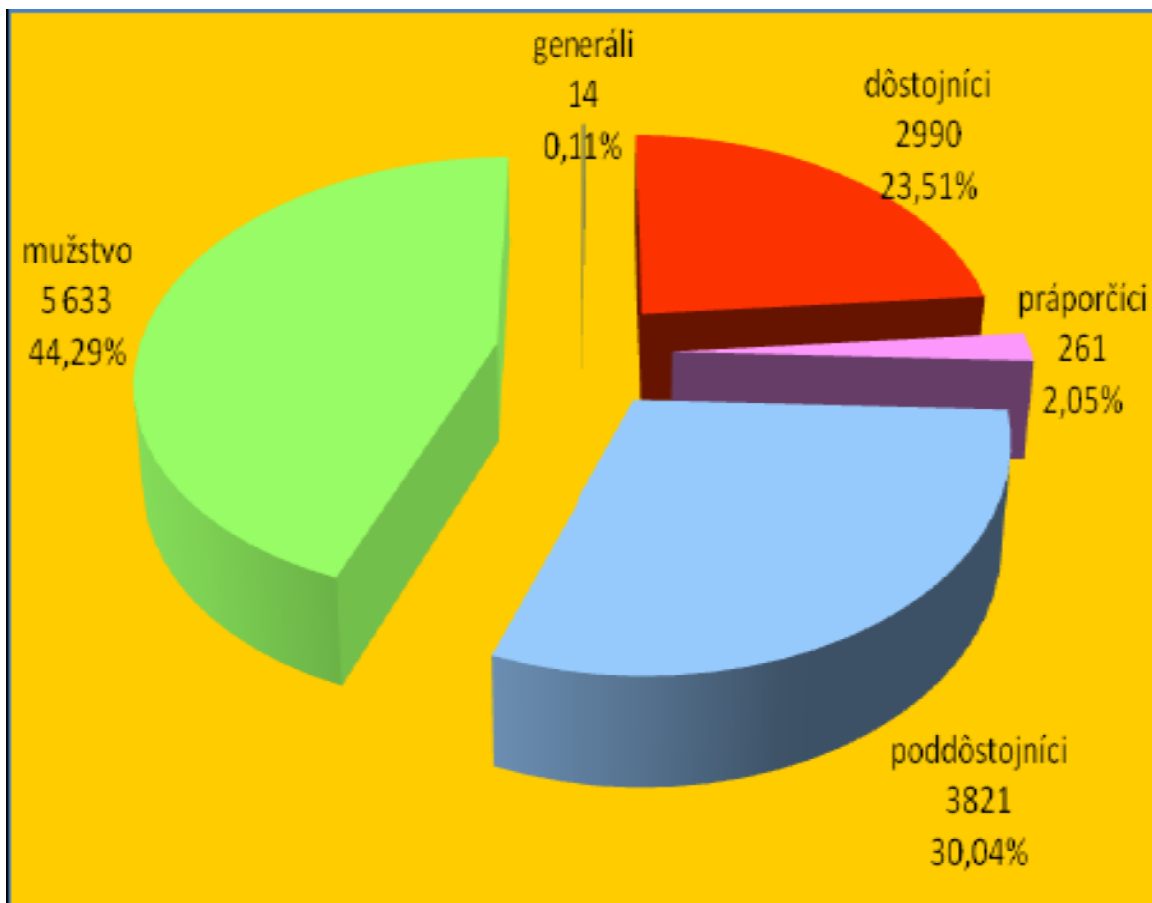
#### GENERÁLI

			
brigádny generál	generálmajor	generálporučík	generál

Zdroj informácií: Výnos Ministerstva obrany Slovenskej republiky č. SELP/K-17/5-91, príloha č. 4/a

## PRÍLOHA B

### Zloženie hodnostného zboru OS SR v roku 2011

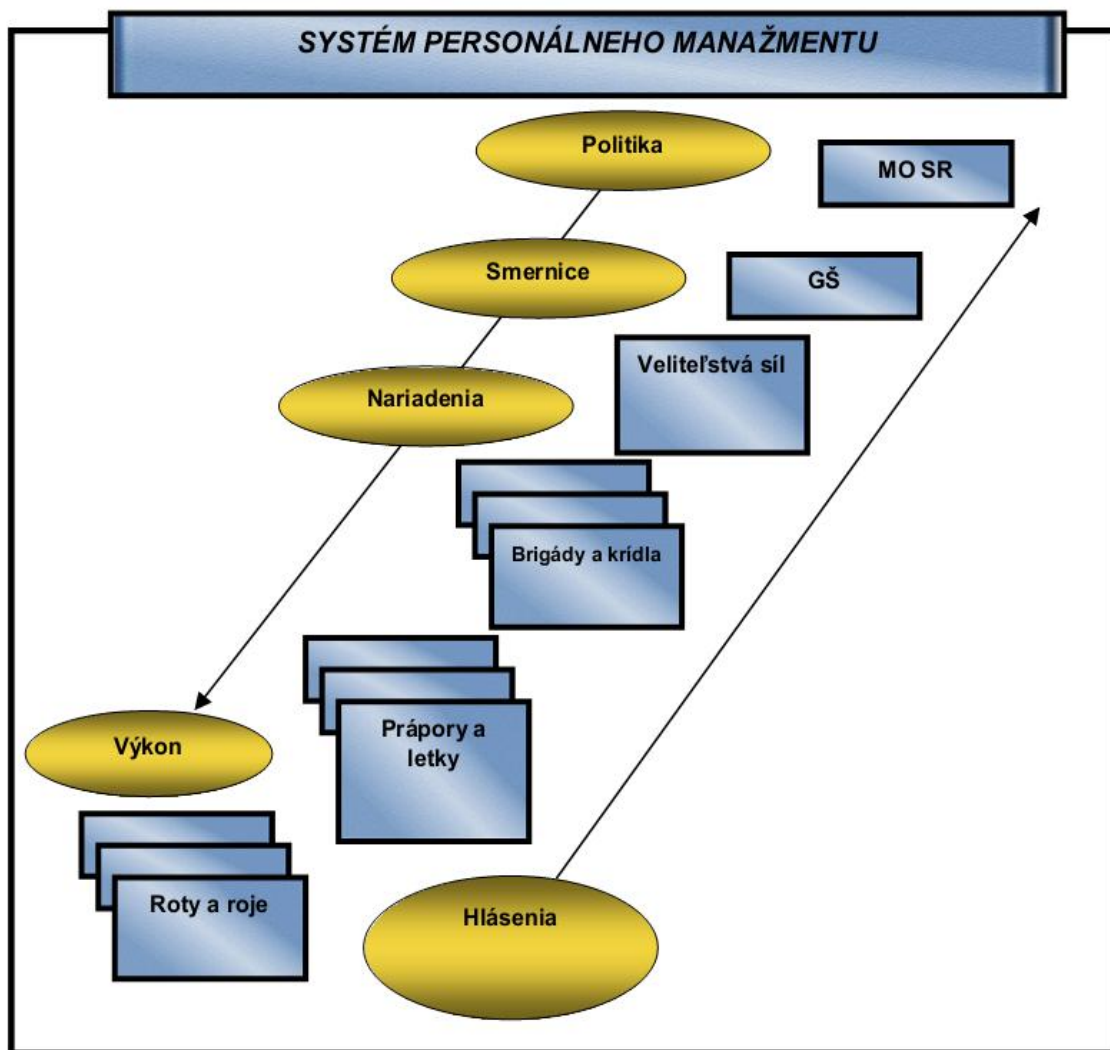


Zdroj: Štatistická ročenka personálu OS SR r. 2011, s. 21



## PRÍLOHA C

### System personálneho manažmentu v OS SR



Zdroj: MO SR a kol., 2003, s.16

## PRÍLOHA D

### Doby výsluhy v hodnosti a maximálne doby služby

Hodnosť	Doba výsluhy v hodnosti	Maximálna doba služby
vojak 2. stupňa	6 rokov	20 rokov
slobodník	5 rokov	20 rokov
desiatnik	5 rokov	20 rokov
čatár	5 rokov	20 rokov
rotný	6 rokov	21 rokov
rotmajster	6 rokov	24 rokov
nadrotmajster	6 rokov	29 rokov
štábný nadrotmajster	6 rokov	32 rokov
podpráporčík	8 rokov	22 rokov
práporčík	8 rokov	29 rokov
nadpráporčík	8 rokov	32 rokov
poručík	6 rokov	11 rokov
nadporučík	6 rokov	17 rokov
kapitán	7 rokov	20 rokov
major	7 rokov	24 rokov
podplukovník	7 rokov	29 rokov
plukovník	7 rokov	32 rokov
brigádny generál	6 rokov	neustanovená
generálmajor	6 rokov	neustanovená
generálporučík	6 rokov	neustanovená
generál	neustanovená	neustanovená

Zdroj: Zákon č. 346/2005 Z. z., príloha č. 1 k zákonu

## PRÍLOHA E

### Kvalifikačné predpoklady na vzdelanie

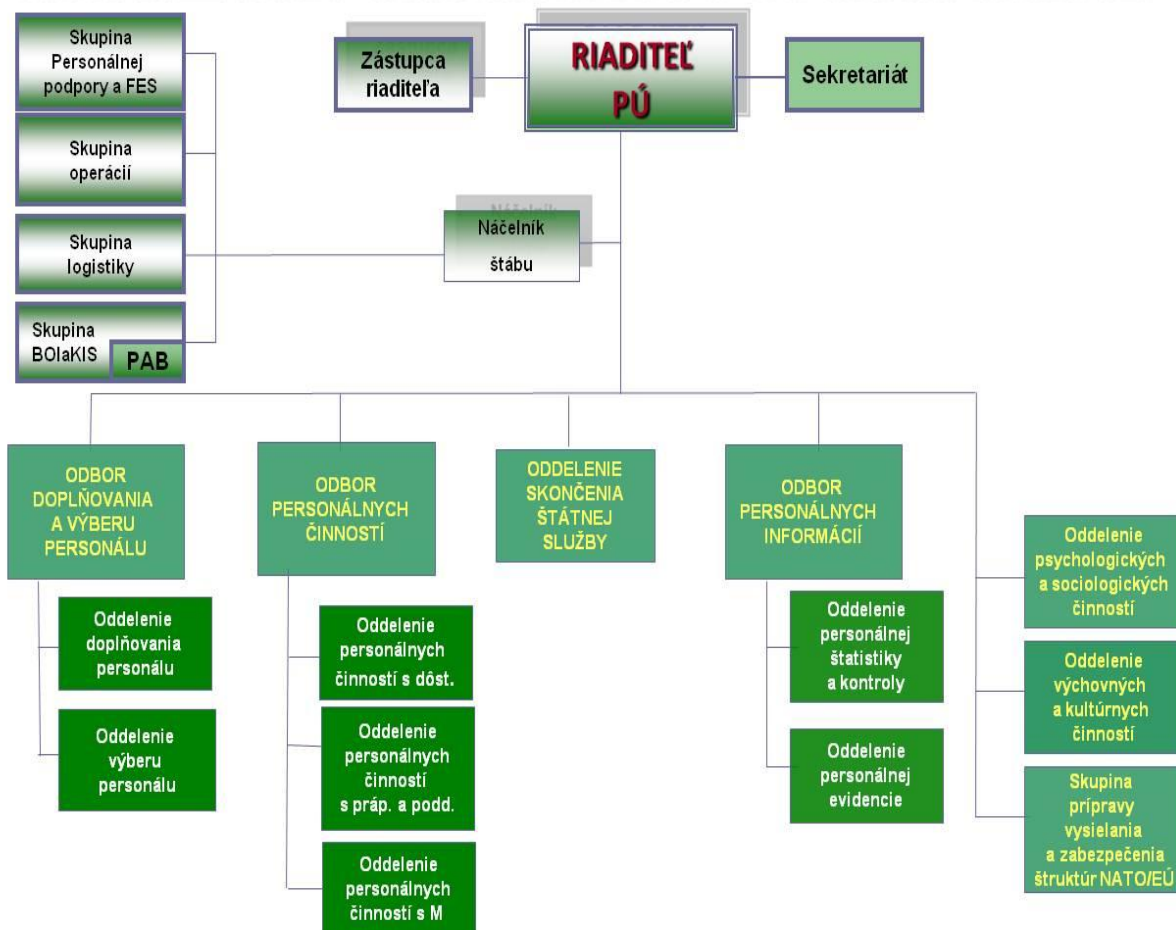


Zdroj: Zákon č. 346/2005 Z. z., § 25

## PRÍLOHA F

### Organizačná štruktúra personálneho úradu OS SR

# ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PÚ OS SR od 1.6.2012



Zdroj: [www.personel.mil.sk/7743/](http://www.personel.mil.sk/7743/)

## PRÍLOHA G

### Povinné a voliteľné disciplíny, normy pohybovej výkonnosti

1. Povinná disciplína je beh na 12 minút

2. Voliteľné disciplíny sú

- ľah - sed alebo kľuky

- člnkový beh 10x10 metrov alebo skok do diaľky s odrazom z miesta znožmo

Normy pohybovej výkonnosti podľa veku občana pre príslušné disciplíny sú:

Disciplína	Kategória	Norma pohybovej výkonnosti
beh na 12 minút	občan do 25 rokov veku	2240 metrov
	občan 25-30 rokov veku	2140 metrov
	občan nad 30 rokov veku	2040 metrov
ľah - sed	občan do 25 rokov veku	38 opakovaní za minútu
	občan 25-30 rokov veku	35 opakovaní za minútu
	občan nad 30 rokov veku	32 opakovaní za minútu
kľuky	občan do 25 rokov veku	24 kľukov za 30 sekúnd
	občan 25-30 rokov veku	21 kľukov za 30 sekúnd
	občan nad 30 rokov veku	19 kľukov za 30 sekúnd
člnkový beh 10 x 10 m	občan do 25 rokov veku	28,5 sekundy
	občan 25-30 rokov veku	29,1 sekundy
	občan nad 30 rokov veku	29,5 sekundy
skok do diaľky s odrazom z miesta znožmo	občan do 25 rokov veku	161 centimetrov
	občan 25-30 rokov veku	155 centimetrov
	občan nad 30 rokov veku	149 centimetrov

Zdroj: Vyhláška MO SR č.495/2005 Z.z., príloha č. 2 k zákonu

## PRÍLOHA H

### ***DOTAZNÍK***

Vážený respondent/respondentka,

dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho anonymného dotazníka, ktorého údaje budú spracované pre účely Bakalárskej práce, ktorej téma je Analýza podmienok pre prijatie za profesionálneho vojaka Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Za jeho vyplnenie Vám ďakujem.

*Marcel Fraňo*

**1) Pohlavie:**      muž      žena

**2) Dĺžka služby v OS SR:**

**3) Vzdelanie:**

**4) Hodnostný zbor:**

**5) Aký spôsobom ste získali informácie o možnosti vstúpiť od OS SR?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

..... - odporúčanie priateľa, známeho

..... - prostriedky masovej komunikácie

..... - akcie zábavného charakteru s prezentáciou OS SR

..... - rodinní príslušníci, ktorí vykonávajú/li štátnu službu v OS SR

..... - nábor v škole

..... – iné

**6) Využili ste možnosti získať potrebné informácie o službe v OS SR skupinami personálneho dopĺňovania ÚVS (bývalé regrutačné strediská)?**

Áno - Nie

**7) Získali ste celkovo dostačujúce informácie od regrutačných stredísk/skupín personálneho doplňovania ÚVS o vstupe do OS SR?**

**Určite na škále od 1 do 5 (označ krúžkom číslo):**

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem posúdiť	skôr nie	nie

**8) Pôsobili pracovníci regrutačného strediska/skupiny personálneho doplňovania ÚVS na Vás profesionálne a dostatočne odborne pripravení?**

**Určite na škále od 1 do 5 (označ krúžkom číslo):**

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem posúdiť	skôr nie	nie

**9) Ktoré uvedené konkrétne výhody zo sociálneho zabezpečenia boli pre Vás prioritné pri rozhodovaní sa o vstupe do štátnej služby profesionálneho vojaka?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

..... - výsluhový dôchodok, odchodné

..... - príspevok na bývanie

..... - možnosť absolvovať rekreácie v rekreačných zariadeniach MO SR za výhodnejšiu cenu

..... - 42 dní dovolenky ročne

..... - zdravotná starostlivosť, vrátane rehabilitácií

..... - pravidelný plat

**10) Ktoré uvedené možnosti zavážili pri Vašom rozhodovaní pre vstup do OS SR?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

- ..... - možnosť ďalšieho vzdelávania, školenia
- ..... - možnosť práce s vojenskou technikou, zbraňami
- ..... - úroveň služobnej disciplíny
- ..... - možnosť rekvalifikácie po skončení štátnej služby
- ..... - iné

**11) Čo bolo pre vás motivujúce a v konečnom dôsledku rozhodujúce vstúpiť do OS SR?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

- ..... - finančná istota
- ..... - sociálne zabezpečenie
- ..... - prestíž povolania
- ..... - zahraničné misie
- ..... – nezamestnanosť

**12) Ktorá z podmienok na prijatie bola pre vás najobťažnejšia splniť?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

- ..... - zdravotná prehliadka
- ..... - (ne)splnenie podmienok § 13 zákona č. 346/2005 Z. z.
- ..... - previerka psychickej spôsobilosti
- ..... - previerka fyzickej zdatnosti

**13) Ktoré uvedené obmedzenia a podmienky pri výberovom konaní boli pre vás najťažšie?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**



..... súhlas s výkonom služby (miestom) podľa potrieb ozbrojených síl

..... súhlas, že nebude vykonávať činnosti, ktoré sú v štátnej službe profesionálneho vojaka zakázané alebo obmedzené (nesmie podnikat' alebo vykonávať zárobkovú činnosť)

..... súhlas s obmedzením petičného práva, nesmie byť členom politickej strany a hnutia, nesmie sa aktívne zúčastňovať zhromaždení politických strán, nesmie sa združovať v odboroch

..... písomné hodnotenie (pracovný posudok) od posledného zamestnávateľa

**14) Myslíte si, že preverka psychickej spôsobilosti bola pre Vás náročná?**

**Určite na škále od 1 do 5 (označ krúžkom číslo):**

1	2	3	4	5
áno	skôr ano	neviem posúdiť	skôr nie	nie

**15) Ktoré disciplíny pohybovej výkonnosti boli pri preverke fyzickej zdatnosti pri výbere pre vás najťažšie?**

**Vyberte z nasledujúcich možností (označ krížikom):**

..... - beh na 12 minút

..... - ľah – sed

..... - kľuky

..... - člnkový beh (10 x 10 m)

..... - skok do diaľky s odrazom z miesta znožmo

**16) Myslíte si, (po určitej praxi – službe v ozbrojených silách), že súčasné podmienky a kritériá pri výberových konaniach do štátnej služby sú objektívne, náročné a postačujúce?**

- objektívne (spravodlivé)                      Áno - Nie

- náročné    Áno - Nie

- postačujúce

Áno - Nie

**17) Ak nie sú súčasné podmienky a kritéria objektívne, náročné a postačujúce, tak doplňte slovom čo treba zmeniť či doplniť.**

.....

.....

.....

## **PRÍLOHA I**

### **Skratky**

<b>OS SR</b>	- Ozbrojené sily Slovenskej republiky
<b>EÚ</b>	- Európska únia
<b>NATO</b>	- Severoatlantická aliancia
<b>OSN</b>	- Organizácia spojených národov
<b>MO SR</b>	- Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
<b>SIS</b>	- Slovenská informačná služba
<b>NBÚ SR</b>	- Národný bezpečnostný úrad Slovenskej republiky
<b>RLZ</b>	- Riadenie ľudských zdrojov
<b>ÚVS</b>	- Územná vojenská správa
<b>SkPD</b>	- Skupina personálneho doplňovania
<b>RSk</b>	- Rekrutačná skupina
<b>PrV</b>	- Profesionálny vojak
<b>ŠRP OSSR-2011</b>	- Štatistická ročenka personálu OS SR 2011

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno a priezvisko autora:** Marcel FRAŇO

**Odbor:** Manažérske štúdia – riadenie ľudských zdrojov

**Forma štúdia:** Bakalárske kombinované štúdium

**Názov práce:** Analýza podmienok pre prijatie za profesionálneho vojaka  
Ozbrojených síl Slovenskej republiky

**Rok:** 2013

**Počet strán textu bez príloh:** 57

**Celkový počet strán príloh:** 13

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov:** 6

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov:** 3

**Počet internetových zdrojov:** 3

**Počet ostatných zdrojov:** 7

**Vedúci práce:** doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.