

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO**

**PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium

2010 - 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Bc. Miroslav Ozorovský

RIADENIE A PLÁNOVANIE KARIÉRY  
V OZBROJENÝCH SILÁCH  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

**Praha 2012**

**Vedúci diplomovej práce:**

**Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part time)

2010 – 2012

**Diploma Thesis**

Bc. Miroslav Ozorovský

CONTROLLING AND PLANNING CAREER OF  
MILITARY OF SLOVAK REPUBLIK

**Praha 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

**Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.**

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe, dňa 15.03.2012

Bc. Miroslav Ozorovský

## **Pod'akovanie**

Touto cestou chcem pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce, Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc. za jeho odborné rady, vynaložený čas a metodickú pomoc, ktorú mi poskytol pri vypracovaní tejto práce.

## **ANOTÁCIA**

Za tému diplomovej práce bolo zvolené riadenie a plánovanie kariéry v Ozbroyených silách SR. Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť , či je možné si plánovať kariéru v Ozbroyených silách Slovenskej republiky a v prípade potreby navrhnúť riešenia, ktoré by situáciu zefektívnili.

### **Kľúčové pojmy:**

riadenie, človek, vojak, kariéra, kurz, vzdelávanie, konkurencia, výber, profesionálna armáda

## **ANNOTATION**

This diploma thesis discusses career management and career planning in Slovak Armed Forces. The goal of the thesis is to evaluate if it is possible to plan a career in Slovak Armed Forces and, where needed, to propose solutions of its streamlining.

### **Key words:**

management, human/man, soldier, career, course, education, competition, selection, professional army

# OBSAH

ÚVOD .....	9
------------	---

## TEORETICKÁ ČASŤ

<b>1. ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY HLAVNÝCH ÚLOH A FUNKCIÍ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>11</b>
1.1 Význam riadenia ľudských zdrojov .....	11
1.2. Subjekty riadenia ľudských zdrojov .....	17
1.3 Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov .....	17
1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov .....	19
1.5 Riadenie a plánovanie kariéry .....	20
<b>2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SR.....</b>	<b>22</b>
2. 1 Súčasný stav RLZ v Ozbrojených silách SR.....	29
2.1.1 Plánovanie ľudských zdrojov.....	30
2.1.2 Analýza práce .....	32
2.1.3 Získavanie a výber zamestnancov .....	33
2.1.4 Rozmiestňovanie zamestnancov a uskutočnenie pracovného pomeru.....	34
2.1.5 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	36
2.1.6 Služobné hodnotenie pracovného výkonu.....	37
2. 3 Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v Ozbrojených silách SR.....	40
<b>3. RIADENIE A PLÁNOVANIE KARIÉRY .....</b>	<b>43</b>
3.1 Zložky personálneho zabezpečenia v Ozbrojených silách SR .....	44
3.1.1 Ustanovenie do funkcie s plánovanou vyššou hodnosťou .....	58
3.1.2 Konkurenčný výber .....	59
3.1.3 Vymenúvanie do hodností na povýšenie.....	62

## **PRAKTICKÁ ČASŤ**

### **4. RIADENIE A PLÁNOVANIE KARIÉRY V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY - PRIESKUM..... 64**

4.1 Predmet prieskumu .....	64
4.2 Cieľ prieskumu .....	64
4.3 Úlohy prieskumu .....	64
4.4 Hypotézy prieskumu.....	65
4.5 Prieskumná metóda .....	66
4.6 Časový harmonogram.....	67
4.7 Demografická charakteristika respondentov .....	67
4.8 Analýza a interpretácia prieskumu .....	71
4.9 Vyhodnotenie prieskumu a potvrdenie hypotéz.....	83
4.9.1 Odporúčania pre prax .....	85

<b>ZÁVER.....</b>	<b>87</b>
-------------------	-----------

<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>88</b>
---	-----------

<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV .....</b>	<b>90</b>
---	-----------

<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>91</b>
----------------------------	-----------



## ÚVOD

*„Vysoká morálka je drahocenný klenot.  
Čím viac sa zaoberám vojenstvom, tým viac sa presviedčam,  
že základným faktorom vo vojenstve je bojový duch,  
je to nesporne najdôležitejší, jedinečný faktor.“*  
(maršal Montgomery)

Všetci vieme, že povolanie profesionálneho vojaka so sebou prináša vysoké nároky. Ide o povolanie, ktoré netrvá iba osem hodín denne, ale zasahuje do voľného času, čo má dopad na rodinný život.

Hlavnou prekážkou profesionálneho vojaka je to, že nie je „pánom vlastného času“.

Ďalším negatívom je kladený nárok na jeho psychickú a fyzickú záťaž. Činnosť každého jedinca nie je len pasívnou adaptáciou, pasívnym prispôbovaním sa vonkajšiemu prostrediu. Predstavuje rozporný proces, v ktorom sme nútení neraz aktívne riešiť prelínajúce sa protiklady, neprimerané úlohy, problémové, frustrujúce, konfliktové, stresové situácie, teda situácie vyvolávajúce psychickú záťaž.

Aby mohli byť moderné ozbrojené sily efektívne, potrebujú mať dobrú stratégiu, taktiku a k tomu potrebujú kvalitné *ľudské zdroje – profesionálnych vojakov*. Sú závislé na myslení, správaní sa a konaní svojich zamestnancov - vojakov. Profesionalita vojakov je základným faktorom ozbrojených síl. Správanie, prístup k plneniu rozkazov, to všetko je súčasťou kapitálu, ktorý je potrebný na ich kvalitné a efektívne fungovanie. Ozbrojené sily Slovenskej republiky majú eminentný záujem na tom, aby boli rovnocennými a uznávanými vo svete, preto sa zaujímajú o svojich profesionálov prostredníctvom zaujímavého platu, starostlivosti a možnosti plánovania kariéry pre vojakov.

Nemalé náklady sa investujú do vzdelávania profesionálnych vojakov, či už prostredníctvom kurzov, seminárov alebo iných vhodne vybraných

vzdelávacích programov. Ľudský zdroj je dôležitý pre armádu, a to je odrazovým mostíkom pre vytváranie zdravých a plnohodnotných vzťahov, ktoré tiež vedú k efektívnemu podávaniu profesionálnych výkonov. Poskytovanie podpory pre vojakov, poznanie ich hodnôt, názorov, ktoré sa spájajú s ich prácou, vyvolávajú z psychologického hľadiska pocit istoty a tým sa spájajú s oddanosťou k armáde. Z hľadiska pohľadu Ozbroyených síl SR tieto investície sú obrovským prínosom pre obe strany.

Tému diplomovej práce som si vybral preto, lebo sám som pôsobil viac ako desať rokov v Ozbroyených silách Slovenskej republiky.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo poukázať na význam plánovania kariéry profesionálneho vojaka. Na zistenie cieľa sme si stanovili tri hypotézy, ktoré sa nám potvrdia alebo vyvrátia.

Diplomová práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. V prvej časti sme sa zamerali na základné charakteristiky hlavných úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov, ich význam, úlohy, funkcie, riadenie a stratégiu.

V druhej kapitole sme sa venovali analýze súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v Ozbroyených silách Slovenskej republiky. Nazreli sme do oblasti plánovania ľudských zdrojov, analýze práce, získavaní, rozmiestňovaní ľudského zdroja až po prepustenie z pracovného pomeru. Poukázali sme na to, aké je dôležité vzdelávanie sa a motivácia.

Nosnú časť našej práce tvorí riadenie a plánovanie kariéry, ktoré sme opísali v tretej časti práce. Súčasťou poslednej kapitoly sú zložky personálneho zabezpečenia v Ozbroyených silách SR, plánovanie vyššej hodnosti, povýšenie a konkurenčný výber.

Poslednú štvrtú kapitolu tvorí prieskum, ktorého cieľom bolo na základe dotazníkovej metódy uskutočnenej medzi profesionálnymi vojakmi analyzovať plánovanie kariéry v armáde Slovenskej republiky.

Súčasťou prieskumnej časti sú spracované výsledky a odporúčanie pre prax.

# 1. ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY HLAVNÝCH ÚLOH A FUNKCIÍ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## 1.1 Význam riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je strategicky významnou oblasťou riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka ľudí v pracovnom procese, teda ich získavania, formovania, fungovania, využívania, organizovania a prepájania ich činností, výsledkov práce, pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku i spolupracovníkom, ako aj ich osobného uspokojenia z práce a ich personálneho i sociálneho rozvoja. Spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa riadenie ľudských zdrojov podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.<sup>1</sup>

Ľudské zdroje predstavujú v rozvinutých trhových podmienkach pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Ľudské zdroje v podniku tvoria jeho zamestnanci so svojim osobnostným potenciálom, vedomosťami a odbornou úrovňou, profesionálnymi zručnosťami, motivačnou úrovňou, pracovnými postojmi ako aj životnou filozofiou.

Riadenie ľudských zdrojov má zabezpečiť, aby bola organizácia výkonná a aby sa tento výkon neustále zlepšoval. Každá organizácia môže fungovať iba

---

<sup>1</sup><http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&MID=221&edllnkid=2323340&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=22285&pa=11152>

vtedy pokiaľ sa jej podarí prepojiť a využívať spravidla štyri základné druhy zdrojov:

- materiálne zdroje,
- finančné zdroje,
- informačné zdroje,
- ľudské zdroje.

*Ľudské zdroje* uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a zároveň určujú ich využívanie, preto o nich hovoríme, že majú jedinečné postavenie. Pre podnik predstavujú najcennejší zdroj, ktorý rozhoduje o jeho prosperite a konkurencieschopnosti nielen v súčasnosti, ale patria aj medzi základné zdroje budúceho úspechu podniku. V súvislosti s ľudskými zdrojmi sa stretávame s pojmami „ľudský potenciál“ a „ľudský kapitál“.

Podľa Vaverčákovej **je ľudský potenciál** chápaný ako súbor individuálnych schopností, vlastností človeka myslieť, konať a cítiť s určitým zameraním, intenzitou, mierou cieľavedomosti a s určitým očakávaným cieľom. Hovorí o ňom, ako o súbore možností a dispozícií na ich realizáciu.<sup>2</sup>

Kachaňáková zasa píše o ľudskom potenciáli nielen ako o počte a štruktúre zamestnancov, ale aj ako o aspektoch, ktorými sú vzdelanosť, kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> VAVERČÁKOVÁ, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006. s. 6. ISBN 80-8082-088-0.

<sup>3</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 11. ISBN 978-80-8078-192-7.

**Ľudským kapitálom** je podľa Alexyho súhrn schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú. Výnos z ľudského kapitálu spočíva vo zvýšení schopností jednotlivca, ktoré sa prejavia v raste jeho zárobkových možností. Vlastníctvo ľudského kapitálu sa v slobodnej spoločnosti obmedzuje na osobu, ktorá schopnosťami disponuje. Jednotlivec však nemôže predať právo na dispozíciu so svojimi budúcimi zárobkami.<sup>4</sup>

**Ľudský kapitál** je schopnosť človeka vytvárať nové poznatky (inovácie). Je neoddeliteľná od samotného človeka. Nemá vecnú podobu a spája sa s fyzickou podobou ľudskej bytosti.<sup>5</sup>

V odbornej literatúre ale aj v praxi sa stretávame v súvislosti s personálnou prácou s pojmami personalistika, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov. Tieto pojmy bývajú často považované za synonymá, ale čisto z teoretického hľadiska tomu tak nie je. V odbornej literatúre sa rozlišuje personalistika a personálne riadenie na strane jednej a riadenie ľudských zdrojov, chápané ako modernejšie poňatie personálnej práce, na strane druhej.

Historicky najstaršie poňatie **personálnej práce** bolo chápané ako služba, ktorá zabezpečovala administratívne práce spojené so zamestnávaním ľudí, vytváraním, aktualizáciou, uchovávaním informácií a dokumentácie o zamestnancoch a poskytovanie týchto informácie ostatným zložkám podniku. Takéto poňatie prisudzovalo personálnej práci pasívnu úlohu a zaužívalo sa pre ňu označenie „**personálna administratíva**“.

---

<sup>4</sup> ALEXY, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf . Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2004. s. 13 – 14. ISBN 80-89018-59-9.

<sup>5</sup> VOJTOVIČ, Sergej. Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2006. s. 221. ISBN 80-89018-98-X.

Pred druhou svetovou vojnou sa začalo presadzovať iné poňatie personálnej práce. Bolo to predovšetkým v podnikoch s dynamickým vedením, v podnikoch orientovaných na expanziu a ovládnutie čo možno najväčšieho podielu na trhu. Ako najlepšia cesta na dosiahnutie tohto cieľa sa ukázalo hľadanie a využívanie konkurenčných výhod, medzi ktorými významnú úlohu hral dobre vybraný, organizovaný a motivovaný pracovný kolektív. Začala sa presadzovať aktívna úloha personálnej práce, t. j. skutočné **personálne riadenie**. Vznikali nové typy personálnych útvarov, v ktorých sa začala formovať personálna politika podniku a rozvíjať metódy personálnej práce. Personálne útvary mali značne veľkú autoritu a právomoc v rozhodovaní. Napriek tomuto pokroku bola personálna práca orientovaná na vnútropodnikové problémy týkajúce sa zamestnancov a iba veľmi málo pozornosti sa venovalo dlhodobým, strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti v podniku. Personálna práca mala povahu operatívneho riadenia.

**Riadenie ľudských zdrojov**, ktoré predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, sa vo vyspelom zahraničí začalo formovať v 50-tych a 60-tych rokoch 20. storočia. Stáva sa jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Vyzdvihuje význam človeka - pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu.

V najnovšom poňatí RLZ v sebe zahŕňa nielen dlhodobé, strategické poňatie, ale aj orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily. V novom poňatí prestáva byť personálna práca záležitosťou iba personalistov, ale stáva sa neoddeliteľnou súčasťou každodennej práce vedúceho pracovníka.

Na vymedzenie pojmu „**riadenie ľudských zdrojov**“ existuje niekoľko definícií.

M. Armstrong definuje RLZ: „ako strategický a premyslený logický prístup v riadení najcennejšieho imania organizácie – ľudí, ktorí v nej pracujú

a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu hospodárskych cieľov.“<sup>6</sup>

Neskôr táto definícia nadobúda nasledujúcu podobu: „RLZ je strategický a celostný prístup k riadeniu najcennejšími aktívami organizácie, ľuďmi, ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu organizačných cieľov.“<sup>13</sup>

Kým Armstrong kladie dôraz na strategický význam v RLZ, Storey za hlavné považuje konkurenčnú výhodu a koncepciu RLZ definuje: „ako prístup v zamestnávaní ľudí, ktorý usiluje o dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania vysoko oddanej a schopnej pracovnej sily.“<sup>7</sup>

Podľa Koubeka „RLZ (personálne riadenie) tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a rovnako jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja. RLZ je jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového riadenia.“<sup>8</sup>

Doc. Ing. Anna Kachaňáková, CSc. definuje RLZ ako: „činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 149. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>7</sup> VOJTOVIČ, Sergej. Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2006. s. 241. ISBN 80-89018-98-X.

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku“.<sup>9</sup>

Autori James – Donelly – Gibson – Ivancewitch definujú RLZ ako proces podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizovania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizácií.<sup>10</sup>

Ďalší autori Carrell, Kuzmits, Norbert definujú RLZ ako „súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie“.<sup>11</sup>

Autori kladú dôraz na jednotlivé funkcie a programy, ktoré si organizácia naplánovala, aby splnila ciele v oblasti RLZ a zvyrazňujú skutočnosť, že konečným cieľom je maximalizácia cieľov zamestnancov a organizácie. Na prvé miesto kladú zamestnancov, nakoľko splnenie cieľov organizácie nie je možné bez spokojných zamestnancov. Tí nespokojní hľadajú iné príležitosti, ak sa vyskytne prvá, odchádzajú.

RLZ sa uskutočňuje v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí podniku:

1. **Vonkajšie prostredie** – je určené vývojom podmienok v ekonomike ako celku (rast, pokles, miera inflácie atď.), v odvetví (ekonomický rast, stagnácia, pokles atď.), v politickej oblasti (politická stabilita, politické ciele vlády a spôsoby ich dosiahnutia) na trhu práce (dopyt a ponuka po pracovných silách) a demografii (veková štruktúra, pôrodnosť, úmrtnosť atď.).

---

<sup>9</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. s. 10. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>10</sup> ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 10. ISBN 978-80-225-2449-0.

<sup>11</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. s. 11. ISBN 80-88848-72-5.



2. **Vnútorne prostredie** – je určené manažérskymi rozhodnutiami, ako sú strategické ciele a stratégia podniku, výber technológie, zvolená organizačná štruktúra, podniková kultúra (prijaté postoje, hodnoty, normy v podniku) a veľkosť podniku.

## 1.2. Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Vo veľkých podnikoch determinujú riadenie zamestnancov tieto subjekty:<sup>12</sup>

- **Vrcholový manažment**, ktorého úlohou je vymedziť priestor na strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach, načrtnúť predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov. Na dosiahnutie cieľov si potrebuje podnik zvoliť určitú stratégiu, ktorá sa formuluje na najvyšších úrovniach riadenia.
- **Útvar riadenia ľudských zdrojov** je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom napĺňania cieľov a stratégii manažmentu v danej oblasti.
- **Línioví manažéri** zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení a v tomto kontexte je ich úlohou aj riadiť svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Manažéri sa tak stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov.

## 1.3 Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov

---

<sup>12</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 2001. s. 19. ISBN 80-88848-72-5.

Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov majú široký záber, zaoberajú sa nasledovnými úlohami:

- zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre v súlade so strategickými cieľmi podniku,
- zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku,
- efektívne fungovanie zamestnancov – ich systematické vzdelávanie a rozvoj, využívanie ich pracovných schopností pomocou stimulačných nástrojov,
- vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a štruktúrou pracovníkov - usilovať sa o to, aby bol „správny človek na správnom mieste“, schopný prispôbovať sa požiadavkám pracovného miesta,
- optimálne využitie pracovných síl v podniku – využívanie fondu pracovnej doby a pracovnej kvalifikácie pracovníkov,
- formovanie pracovných tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov,
- personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku – rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, zlepšovanie kvality pracovného života,
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv, vytváranie dobrého mena o zamestnávateľovi na verejnosti.

Na splnenie týchto úloh ako aj dosahovanie vytýčených cieľov v oblasti ľudských zdrojov vyplývajú pre podnikové RLZ tieto základné funkcie:

- Strategické riadenie ľudských zdrojov
- Plánovanie ľudských zdrojov
- Analýza práce

- Získavanie a výber zamestnancov
- Rozmiestňovanie zamestnancov a uskutočnenie pracovného pomeru
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Riadenie a plánovanie kariéry
- Riadenie pracovného výkonu
- Odmeňovanie zamestnancov
- Pracovné vzťahy
- Pracovné podmienky
- Personálny informačný systém

## 1.4 Strategické riadenie ľudských zdrojov

**Strategické RLZ** je proces rozhodovania o zámeroch, cieľoch a spôsoboch na ich dosiahnutie, ktoré sa týkajú ľudí ako podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie.<sup>13</sup> Vychádza a nadväzuje na celkovú podnikovú stratégiu, ktorej úlohou je hľadať a nachádzať spôsoby a možnosti budúceho rozvoja v podmienkach rýchlo rozvíjajúceho a meniaceho sa trhového prostredia, v ktorom podnik pôsobí.

**Hlavným cieľom strategického RLZ** je zabezpečiť integráciu RLZ so stratégiou a strategickými cieľmi podniku, zhodu jednotlivých politík ľudských zdrojov s politikou jednotlivých oblastí podniku a aby sa praktické prínosy RLZ prispôbili a používali v celom systéme riadenia podniku.

Strategické riadenie pozostáva z nasledujúcej postupnosti činnosti:

1. definovanie poslania organizácie
2. stanovenie strategických cieľov

---

<sup>13</sup> ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 25. ISBN 978-80-225-2449-0.

3. sformulovanie stratégií – spôsobov dosiahnutia strategických cieľov
4. plán podnikateľského portfólia
5. implementácia stratégií
6. zhodnotenie dosiahnutého výkonu a rozhodnutia o prípadných korekciách.

Na strategickom riadení sa podieľa najmä vrcholový manažment, ktorý definuje poslanie podniku, jeho strategické ciele a nesie aj zodpovednosť za prijatú stratégiu. Ďalším subjektom strategického riadenia je aj manažment jednotlivých funkčných útvarov podniku.

## 1.5 Riadenie a plánovanie kariéry

**Riadenie a plánovanie kariéry** predstavuje aktivity, prostredníctvom ktorých podnik zabezpečuje rozvoj svojich zamestnancov s cieľom zabezpečiť si potrebné množstvo kvalifikovaných zamestnancov na základe predpokladaných budúcich potrieb a zároveň poskytuje príležitosť na postup jednotlivcov vo funkciách.

Proces v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistil určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám, sa nazýva **riadenie kariéry**.<sup>14</sup>

Hlavnými zložkami riadenia kariéry sú poskytovanie príležitostí na vzdelávanie a rozvoj, plánovanie nástupníctva a politika plánovania kariéry.

**Plánovanie nástupníctva** je proces hodnotenia a auditu talentovaných zamestnancov s ohľadom na budúce potreby podniku. Musí pritom zohľadňovať potreby z dôvodu povýšenia, odchodu do dôchodku, prevedenia na inú prácu alebo

---

<sup>14</sup> ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 155. ISBN 978-80-225-2449-0.

odchodu zamestnancov z podniku. V súčasnosti je založené na informáciách, ktoré vyplývajú z auditu talentovaných zamestnancov, prognóz dopytu a ponuky a hodnotenia pracovného výkonu a potenciálu.

**Plánovanie kariéry** je proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca v podniku jednak na základe zhodnotenia potrieb podniku, jednak na základe výkonu, potenciálu, a definovania preferencií jednotlivých zamestnancov.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> VAVERČÁKOVÁ, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006. s. 70. ISBN 80-8082-088-0.

## 2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

**Armáda SR** (od 1.7.2002 premenovaná na **Ozbrojené sily SR**) bola vytvorená k 1.1.1993 zákonom č. 3/1993 Z. z. o zriadení Armády SR. V roku svojho vzniku SR musela okrem zaručenia vlastnej obranyschopnosti definovať aj svoju medzinárodnú pozíciu. Išlo o súhrn aktivít, ktoré prispeli k formovaniu regiónu strednej Európy ako bezpečnostne a hodnotovo štruktúrovanej oblasti, čitateľnej pre ostatných aktérov medzinárodného diania. Bola to výzva pre politických lídrov nášho štátu predstaviť SR ako dôveryhodného partnera, predovšetkým pre susedné štáty a medzinárodné organizácie.

V rovine vecných opatrení sa úsilie sústredilo na delimitáciu síl a prostriedkov z bývalej federálnej armády. Bolo nevyhnutné vykonať množstvo administratívnych úkonov, presunúť veľké množstvo materiálu a zariadení, zabezpečiť základné podmienky pre život a výcvik vojakov, vytvoriť funkčné riadiace a veliace štruktúry. Rezort obrany musel tiež zvládnuť úlohy, ktoré preň vyplývali z postavenia hlavného koordinátora obrany štátu v súlade s platným právnym poriadkom.

Významným príspevkom upevňovania dôvery medzi štátmi v stredoeurópskom priestore bolo aj úsilie SR zamerané na to, aby všetky štáty tohto regiónu mali zabezpečenú obranu štátu v čo možno najvyššej miere s obmedzenou veľkosťou ozbrojených síl. To si vyžadovalo veľmi aktívny a cieľavedomý prístup SR predovšetkým k realizácii záväzkov v oblasti odzbrojenia a tiež aktívnu účasť príslušníkov Armády SR na mierových misiách.

Novovytvorená geopolitická a vojensko-strategická situácia v Európe si

vyžadovala uplatňovanie nových prístupov, ktoré budú garantovať pozitívne riešenie bezpečnostných otázok. Zmena podmienok zaručenia bezpečnosti SR si vyžadovala ich zodpovedajúcu reakciu v podobne jasne formulovanej komplexnej bezpečnostnej politiky SR. Všeobecnými cieľmi tejto politiky boli a sú: ekonomická prosperita, vnútorná politická stabilita, integrácia do európskych bezpečnostných štruktúr, efektívna obrana, ekologická obnova.

Organizačná štruktúra rezortu ministerstva obrany SR, ale najmä organizačná štruktúra Ozbrojených síl SR, bola zostavená podľa organizačnej štruktúry česko-slovenskej armády po rozdelení Českej a Slovenskej federatívnej republiky, ktorá bola vytvorená podľa modelu sovietskych ozbrojených síl z divízií a plukov s tým rozdielom, že divízie boli premenované na armádne zbory.

Vzhľadom na uvoľnenú medzinárodnú bezpečnostnú situáciu v Európe, ako aj na nedostatok verejných financií v štátnom rozpočte na krytie obrany, bolo nutné hľadať riešenia, ktoré by pri zníženom objeme financií poskytnutých rezortu ministerstva obrany zabezpečili udržanie obranyschopnosti SR. Základnými úlohami personálneho manažmentu rezortu ministerstva obrany sa preto stali:

- Optimalizácia personálnych štruktúr spojená s redukciou personálu, zosúladená s procesom profesionalizácie ozbrojených síl.
- Reštrukturalizácia ozbrojených síl smerujúca ku kompatibilite s armádami členských krajín NATO.
- Systemizácia plánovaných funkcií pre vojenský personál.
- Personálne plánovanie ľudských zdrojov pre potreby mierovej a vojnovej organizačnej štruktúry armády.

- Priebeh profesionálnej služby vo vzťahu k zabezpečeniu a rozvoju služobnej kariéry.

Vypracovanie účinného systému:

- personálneho manažmentu,
- diagnostiky personálu a metód jeho výberu,
- objektívneho služobného hodnotenia personálu,
- profesionálnej prípravy a ďalšieho vzdelávania personálu,
- vytvárania podmienok na stimuláciu a motiváciu personálu,
- prípravy profesionálnych vojakov (ďalej len „PrV“) na civilné povolanie,
- starostlivosti o vojenských dôchodcov.

RLZ v rezorte ministerstva obrany bolo v tomto období vo všetkých oblastiach decentralizované a nemalo jasne stanovené jednotné zásady a princípy. Bolo orientované na právomoci vrcholového manažmentu útvarov a zariadení, ktorý riadil ľudské zdroje živelne bez stanovenej koncepcie, zásad či princíпов.

Postupy používané pri zaradovaní PrV na funkcie, ich povyšovaní, výbere a vysielaní na ďalšie vzdelávanie do škôl a kurzov neboli spojené s kvalitným hodnotením PrV. Hodnotiaci proces bol len formálny a nebol využívaný ako motivačný prvok na ďalší rozvoj, vzdelávanie a výcvik vojenského personálu.

Nebola jasne stanovená centrálna koncepcia riadenia ľudských zdrojov, jej ciele, vrátane stanovenia zásady manažovania vojenského personálu i zamestnancov. Všetky tieto skutočnosti viedli k netransparentnosti a k nespravodlivosti v riadení ľudských zdrojov, čo bránilo zvýšeniu motivácie a využitiu ľudského potenciálu. Takéto riadenie ľudských zdrojov nezodpovedalo štandardom NATO.



Každé tri mesiace nastupovali do ozbrojených síl povolání vojaci povinnej služby, ktorí prechádzali výcvikom, to sa však prejavilo ako neefektívne využívanie finančných prostriedkov bez dosiahnutia dlhodobjšieho efektu v príprave Ozbrojených síl SR. Vojenské školstvo bolo veľké a nezodpovedalo skutočnej potrebe Ozbrojených síl SR, čo malo za následok, že postupne klesala kvalita vzdelávacieho procesu.

Na zabezpečenie lepšieho RI'Z v rezorte ministerstva obrany bol v rokoch 1993 - 1996 pripravený zákon o vojenskej službe, ktorý bol prijatý Národnou radou SR ako zákon č. 370/1997 Z. z. s účinnosťou od 1.1.1998. V roku 1997 bol prvýkrát spracovaný systemizačný katalóg funkcií, ktorý stanovil pre každú funkciu profesionálneho vojaka v Ozbrojených silách SR plánovanú vojenskú hodnosť od úrovne družstva na stupni útvaru až po úroveň odboru či sekcie na Ministerstve obrany SR. To boli prvé dva materiály, ktoré smerovali k príprave Ozbrojených síl SR na prechod k plnej profesionalizácii.

V priebehu rokov 1998 až 2000 prebiehali jednania so zástupcami Severoatlantickej aliancie o možnosti vstupu Slovenskej republiky do NATO. To však nebolo možné bez spracovania podrobnej situačnej analýzy obrany SR vo všetkých oblastiach. Po konzultácii so skupinami poradcov z USA, Veľkej Británie a Severného Írska, Spolkovej republiky Nemecko a Francúzskej republiky bol pripravený materiál Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky. V roku 2001 sa začal spracovávať materiál „Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja ozbrojených síl SR – model 2010“ (ďalej len Model 2010), ktorý bol spracovaný ako koncepcia a plán zásadnej reformy Ozbrojených síl.

Model 2010 znamenal úplne novú, vyššiu kvalitu Ozbrojených síl. Podľa tohto materiálu mali byť Ozbrojené sily založené na modernej vojenskej koncepcii 21.storočia a mali byť flexibilné, efektívne, mobilné, technicky vyspelé, udržateľné a plne interoperabilné so silami NATO.

Schválením a implementáciou Modelu 2010 nastal výrazný pokrok v RLZ. Bol vytvorený systém personálneho manažmentu, vyšpecifikoval sa jeho cieľ a hlavné úlohy.

Jeho hlavnou úlohou bolo vytvorenie systému personálneho riadenia, ktorý bude podporovať požiadavky profesionalizovaných moderných Ozbrojených síl na získavanie, rozvoj, rozmiestňovanie, odmeňovanie a prepúšťanie personálu. Systému, ktorý musí byť schopný poskytovať kvalitných ľudí s vhodnými schopnosťami do konkrétnej jednotky v požadovanom čase.

Personálny systém riadenia obsahoval tieto hlavné programy:

- redukcia vysokej hodnostnej štruktúry, zvýšenie počtu nižších dôstojníkov a poddôstojníkov, zníženie počtu zamestnancov,
- zmena hodnostnej štruktúry v jednotlivých kategóriách vojenského personálu,
- zavedenie systému odmeňovania založeného na princípe vojenských hodností, ktorý umožní získavanie, rozvoj, udržiavanie a stabilizáciu kvalifikovaného vojenského personálu,
- zavedenie plne profesionálnych ozbrojených síl a zrušenie povinnej základnej služby,
- zaradenie programov na rozvoj líderstva s cieľom pripraviť vysoko kvalitných lídrov na všetkých úrovniach velenia,
- zlepšenie programov kvality života vrátane sociálneho systému pre vojakov, ubytovania, príspevkov na bývanie a iných typov podpory na posilnenie náborového úsilia a na zvýšenie popularity kariérnej vojenskej služby,
- zvýšenie celkového počtu žien v ozbrojených silách a umožnenie ich uplatnenia v nových oblastiach kariérneho rozvoja.

Na dosiahnutie plánovaných počtov vojsk v roku 2010 mal rezort ministerstva obrany prepustiť veľké množstvo vojakov a zamestnancov. Na redukciiu personálu boli vytvorené programy prepúšťania.

Programy prepúšťania profesionálnych vojakov:

- možnosť odchodu do dôchodku po 15 rokoch vojenskej služby,
- vyššie odchodné,
- vyšší dôchodok,
- dlhšie obdobie na poberanie výsluhového príspevku,
- vyššie príspevky pre tých, ktorí odišli pred dosiahnutím 15 rokov vojenskej služby,
- poskytnutie pomoci vojakom pri prechode z vojenskej kariéry na civilnú kariéru,
- poskytnutie rekvalifikačných programov podľa možností ozbrojených síl.

Programy redukcie zamestnancov:

- zníženie počtov prostredníctvom riadneho odchodu do dôchodku,
- ponuka možnosti vstupu do armády vo vytváraných funkciách mužstva a poddôstojníkov pre občianskych zamestnancov vo veku do 35 rokov,
- podľa možností poskytnutie rekvalifikačných programov,
- poskytnutie odstupného vo výške až 5-násobku priemerného zárobku.

Cieľom programov prepúšťania bolo aj postarať sa o odchádzajúcich vojakov aj zamestnancov v prípade ich predčasného odchodu z dôvodu znižovania počtov. S redukciiu personálu a so zmenou hodnotnej štruktúry vojenského personálu sa začali meniť aj organizačné štruktúry, čo ovplyvnilo aj zmeny kompetencií, ale hlavne zmeny právomocí funkcionárov – manažérov na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia .

Ďalšou hlavnou úlohou nového systému personálneho manažmentu rezortu obrany sa stala úplná profesionalizácia Ozbrojených síl SR. Jej výsledkom mala byť vyššia kvalita Ozbrojených síl a ich vyššia pripravenosť. Do Ozbrojených síl mali byť prijatí iba tí, ktorí prešli transparentným výberom. Pre personál na všetkých úrovniach boli spracované a uplatnené personálne štandardy, zavedený nový systém hodnotenia, ktorý mal častejšie hodnotiť výkonnosť, a tým poskytovať informácie o hodnotiacom a hodnotenom subjekte. To malo umožniť účinnejšie porovnanie jednotlivcov, ich vedomostí, zručností, schopností, spôsobilostí a skúseností.

V závere roku 2005 bola zrušená základná vojenská služba a od roku 2006 sa OS SR stali plne profesionálne. Model 2015 je strategický dokument, na základe ktorého sa slovenské ozbrojené sily museli reformovať z dôvodu vstupu do NATO a EÚ.<sup>16</sup>

Vytvorenie uvedeného systému si však vyžadovalo spracovať a vydať interné normatívne akty rezortu obrany, ktoré by nadväzovali na dlhodobý plán, a ktoré by stanovili presné zásady a princípy pre prácu manažérov na všetkých stupňoch a úsekoch riadenia, vrátane riadenia ľudských zdrojov. Nové požiadavky na rozvoj Ozbrojených síl a ich kvalitu si vyžadovali upraviť aj legislatívu o službe PrV. V rokoch 2003 a 2004 bol spracovaný Zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR č. 346, ktorý bol Národnou radou SR schválený v roku 2005. Zákon vytvoril priestor na zrealizovanie zámeru personálnej reformy rezortu obrany vytvorením systému personálneho riadenia, ktorý podporoval požiadavky profesionalizovaných moderných Ozbrojených síl na získavanie, rozvoj, rozmiestňovanie, odmeňovanie a prepúšťanie personálu.

---

<sup>16</sup> Reaguje na Prameň: MO SR. Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja ozbrojených síl SR – model 2010. Bratislava. 2005. s. 21.

Z dôvodu plánovaného vstupu SR do NATO sa v roku 2004 začalo s aktualizáciou Dlhodobého plánu rozvoja MO SR – Model 2010 na Dlhodobý plán rozvoja MO SR – Model 2015 (ďalej len „Model 2015“), ktorý bol v roku 2005 prijatý vládou SR. Zatiaľ, čo Model 2010 bol postavený na individuálnej obrane a zároveň vytváral priestor pre integráciu do zmenu bezpečnostného prostredia a hrozieb, ktorým ako člen aliancie čelíme.

Postupnými zmenami organizačných štruktúr od najvyšších úrovní sa prešlo až k modelovaniu a vytváraniu organizačných štruktúr jednotlivých útvarov Ozbrojených síl SR.

## **2.1 Súčasný stav RLZ v Ozbrojených silách SR**

Najdôležitejším zdrojom Ozbrojených síl je vysoko motivovaný, veľmi dobre vycvičený a disciplinovaný personál. Preto stratégia RLZ vychádza zo základných strategických dokumentov rezortu ministerstva obrany: Bezpečnostnej stratégie SR a Obrannej stratégie SR schválenými NR SR v roku 2005.

**Bezpečnostná stratégia SR** zohľadňuje zásadné zmeny bezpečnostného prostredia SR, nové záväzky a zodpovednosť SR podieľať sa na bezpečnosti a obrane širšieho spoločenstva demokratických štátov – spojencov a partnerov SR združených v euroatlantických zoskupeniach. Poskytuje zásadné východiská realizácie bezpečnostnej politiky SR s cieľom zaručiť požadovanú úroveň bezpečnosti občana a štátu.

Bezpečnostná stratégia SR bude revidovaná podľa potreby odzrkadľujúc zásadné zmeny v bezpečnostnom prostredí, nový vývoj bezpečnostnej politiky SR

pri realizácii jej bezpečnostných záujmov, alebo nové možnosti a potreby pre zaručenie bezpečnosti občana a štátu.<sup>17</sup>

**Obranná stratégia SR** vychádza z Bezpečnostnej stratégie SR, formuluje politicko-vojenské východiská obrany SR s perspektívou desiatich rokov. Identifikuje určujúce tendencie vývoja bezpečnostného prostredia pre oblasť obrany a charakterizuje novú dimenziu jej obrannej politiky. Určuje jej základný cieľ, požiadavky na efektívnu obranu, ako aj na spôsobilosti OS SR a ostatné súčasti systému obrany štátu.<sup>18</sup>

Podľa stratégie požadovanú operačnú pripravenosť dosiahnu Ozbromené sily prostredníctvom úplnej profesionalizácie, vzdelaného a pripraveného veliteľského zboru, bojovo orientovaného spoločného výcviku bojových jednotiek s jednotkami bojovej podpory a bojového zabezpečenia, ich účelnou organizáciou, uplatňovaním spojeneckých a národných doktrín, využívaním moderných technológií.

Ozbromené sily budú výberovo dopĺňované zo záujemcov o profesionálnu vojenskú službu s požadovanými psychickými a fyzickými predpokladmi, všeobecným a odborným vzdelaním. Bude zabezpečená stabilizácia právneho prostredia pre výkon štátnej služby PrV. Novým nárokom a požiadavkám bude zodpovedať aj štruktúra a profil civilných zamestnancov ozbrojených síl.

### **2.1.1 Plánovanie ľudských zdrojov**

Plánovanie personálneho zabezpečenia v rezorte ministerstva obrany je nutné vnímať ako proces postupného spresňovania konečného počtu PrV

---

<sup>17</sup> MO SR: Bezpečnostná stratégia SR. Bratislava. 2005. s. 3.

<sup>18</sup> MO SR: Obranná stratégia SR. Bratislava. 2005. s. 3.

a zamestnancov a potrebných finančných prostriedkov pre daný cyklus, ktorý vyplýva z nutnosti plniť zákonom stanové úlohy a požiadavky, ktoré prijala vláda SR ako výsledok nášho členstva v NATO a EÚ.

Plánovanie ľudských zdrojov sa uskutočňuje prostredníctvom obranného plánovania. Obranné plánovanie je súčasťou procesu plánovania, prostredníctvom ktorého štát realizuje svoju riadiacu a koordinačnú funkciu pri vytváraní, udržiavaní a používaní nevyhnutných obranných kapacít na zabezpečenie obrany štátu.

Obranné plánovanie sa realizuje prostredníctvom:

- **Dlhodobého plánovania**, ktoré je zamerané na vytváranie prognóz, stratégií, koncepcií, dlhodobých plánov s výhľadom na 10 a viac rokov. Výsledkom dlhodobého plánovania je dokument „Dlhodobý plán rozvoja ministerstva obrany s výhľadom do roku 2015“, ktorý stanovuje počty PrV po jednotlivých vojenských hodnostiach a zamestnancov pre jednotlivé zložky rezortu ministerstva obrany. Dokument odráža základné potreby počty personálu pre splnenie všetkých úloh a zároveň obsahuje aj finančné kalkulácie potrebné na udržanie takto naplánovaného personálu.
  
- **Strednodobého plánovania**, ktoré je zamerané na vytváranie projektov, programov a strednodobých plánov. Strednodobé plánovanie je spresnením dlhodobého plánu a je vykonávané na obdobie 6 rokov, kde nasledujúci kalendárny rok je plánovaný ako čo najpresnejšie priblíženie sa skutočnému stavu. Výsledkom je dokument „Programový plán rezortu ministerstva obrany“, ktorý rozdeľuje personál a finančné prostriedky priamo po programových prvkoch (útvary, úrady, zariadenia).

- **Krátkodobého plánovania**, ktoré je zamerané na vytváranie krátkodobých implementačných a finančných plánov s výhľadom na 1 rok. Krátkodobé plánovanie je rozdelenie počtov personálu a finančných prostriedkov pre nasledujúci kalendárny rok. K tejto problematike vydáva MO SR dva hlavné dokumenty a to „Vnútorne organizačné členenie zväzkov, útvarov, jednotiek, úradov a zariadení OS SR a ich logistické zabezpečenie k 31.12. nasledujúceho kalendárneho roka“ a „Návrh na počet miest PrV v členení podľa jednotlivých hodností s určením objemu finančných prostriedkov na platy PrV na nasledujúci kalendárny rok“.

### 2.1.2 Analýza práce

**Cieľom analýzy práce** je spracovanie informácií o organizačnej štruktúre, počte plánovaných vojenských a civilných pracovných miest a funkcie v podobe Tabuľky počtov príslušnej organizačnej zložky. Na základe schválených tabuliek počtov sa na jednotlivé pracovné miesta vypracovávajú podrobné opisy pracovných miest.

Opis pracovného miesta, ktorý vyjadruje jeho účel a začlenenie v organizačnej štruktúre, obsahuje:

- číslo strany a riadka, na ktorej je pracovné miesto v tabuľke počtov,
- názov pracovného miesta podľa tabuľky počtov,
- vojenskú hodnosť, ktorú tvoria:

- 1. hodnostný zbor mužstva a poddôstojníkov** - vojak 1. a 2. stupňa, slobodník, desiatnik, čatár, rotný, rotmajster, nadrotmajster, štábny nadrotmajster,
- 2. hodnostný zbor práporčikov** - podpráporčík, práporčík, nadpráporčík,



**3. hodnostný zbor dôstojníkov** - poručík, nadporučík, kapitán, major, podplukovník, plukovník, brigádny generál, generálmajor, generálporučík, generál:

- číslo vojenskej odbornosti,
- nadriadené pracovné miesto nositeľovi pracovného miesta,
- podriadené pracovné miesta nositeľovi pracovného miesta,
- všeobecný účel práce,
- základné povinnosti a úlohy realizované nositeľom pracovného miesta v závislosti na priznanej vojenskej hodnosti.

### **2.1.3 Získavanie a výber zamestnancov**

Proces získavania a výberu zamestnancov pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Jednotlivé súčasti ozbrojených síl podávajú hlásenie Centru personálneho manažmentu Liptovský Mikuláš (ďalej len „CPM“) o voľných funkciách v útvaroch a zariadeniach OS SR.
2. CPM postupuje Regrutačným strediskám informácie o voľných miestach v OS SR a o požiadavkách na výkon jednotlivých funkcií, mieste výkonu štátnej služby a pod.
3. Na základe týchto informácií Regrutačné strediská vykonávajú aktivity zamerané na cielený výber uchádzačov k obsadeniu konkrétnych voľných funkcií. V prípade, že uchádzač prejaví záujem o štátnu službu v OS SR, Regrutačné centrum zhromaždí o ňom potrebnú podkladovú dokumentáciu potrebnú pre vznik služobného pomeru, ktorú postúpi CPM na posúdenie vhodnosti uchádzačov.
4. V prípade, že uchádzač spĺňa zákonné podmienky pre vznik služobného pomeru PrV, CPM ho odošle do Strediska výberu personálu v Nitre alebo v Košiciach k preverke zdravotnej, psychickej a fyzickej spôsobilosti na

výkon konkrétnej funkcie. V opačnom prípade prijímacie konanie končí vydaním rozhodnutia o neprijatí do štátnej služby profesionálnych vojakov.

5. Výsledky prijímacieho konania sa zhromažďujú v CPM, kde je úspešnému uchádzačovi založený osobný spis s príslušnou dokumentáciou. V prípade neuspenia v previerke zdravotnej, psychickej alebo fyzickej zdatnosti sa prijímacie konanie končí vydaním rozhodnutia o neprijatí do štátnej služby profesionálnych vojakov.
6. Uchádzač bez vykonania povinnej vojenskej služby spĺňajúci všetky podmienky pre vznik služobného pomeru je odoslaný na výkon základného vojenského výcviku do Výcvikovej základne.
8. Materiály a osobný spis vojaka prípravnej štátnej služby je po vykonaní základného výcviku odoslaný do CPM, kde sa následne pripraví personálny rozkaz na vymenovanie do dočasnej štátnej služby na výkon konkrétnej funkcie.
9. Uchádzači po vykonaní základného výcviku a uchádzači s vykonanou povinnou vojenskou službou sú rozhodnutím o vymenovaní do dočasnej štátnej služby ustanovený do konkrétnej funkcie príslušného vojenského útvaru, alebo zariadenia OS SR.

#### **2.1.4 Rozmiestňovanie zamestnancov a uskutočnenie pracovného pomeru**

Rozmiestňovaním sa prideľuje personál podľa priorít stanovených ministrom obrany SR a náčelníkom Generálneho štábu OS SR. Cieľom systému rozmiestňovania a zaraďovania personálu je umiestniť správnu osobu so správnymi schopnosťami a zručnosťami v správnom čase na správne miesto. Požiadavka dosiahnutia 100% obsadenosti jednotiek, útvarov a zariadení je dôležitá, ale len zriedka je k dispozícii 100% personálu s vhodnými hodnotami a zručnosťami na obsadenie všetkých miest podľa tabuliek počtov. Plán rozmiestňovania personálu sa sústreďuje na početné stavy personálu jednotiek,

útvarov a zariadení a ich dopĺňovanie podľa priorit vychádzajúcich z aktuálnych potrieb OS SR.

Rozmiestňovanie vojenského personálu na jednotlivé pracovné pozície (funkcie) je vykonávané z jedného centra – Personálneho úradu, na základe dosiahnutých výsledkov, výsledkov konkurenčného výberu, podľa potrieb OS SR, požiadaviek útvarov a jednotlivých veliteľstiev síl.

Do štátnej služby PrV možno v súčasnosti prijať občana, ktorý

- a) písomne požiadal o prijatie do štátnej služby,
- b) dosiahol vek 18 rokov,
- c) je bezúhonný a spoľahlivý,
- e) ovláda štátny jazyk,
- f) nie je členom politickej strany alebo politického hnutia,
- g) má štátne občianstvo SR, štátu EÚ alebo štátu, ktorý je členom NATO,
- h) má trvalý pobyt na území SR,
- i) spĺňa vzdelanie na prijatie do štátnej služby,
- j) je zdravotne a psychicky spôsobilý, fyzicky zdatný,
- l) je spôsobilý na právne úkony v plnom rozsahu,
- m) spĺňa predpoklady ustanovené osobitnými predpismi,
- n) úspešne absolvoval výberové konanie.

Štátnu službu vykonáva PrV v OS SR v služobnom pomere v **prípravnej štátnej službe** alebo v **dočasnej štátnej službe**.

**Prípravná štátna služba** je 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.

Do prípravnej štátnej služby môže byť prijatý občan, 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.

**Do dočasnej štátnej služby** vymenúva vedúci služobného úradu PrV po úspešnom skončení prípravnej štátnej služby. Do dočasnej štátnej služby bez vykonania prípravnej štátnej služby môže byť prijatý aj občan ak:

- a) jeho predchádzajúca dočasná štátna služba trvala najviac 10 rokov a od jej skončenia neuplynuli viac ako 3 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 chýbajú najmenej tri roky.<sup>19</sup>

### **2.1.5 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Vzdelávanie a rozvoj vzdelávania PrV a zamestnancov rezortu ministerstva obrany zabezpečuje Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš. Vzdelávanie sa uskutočňuje:

---

<sup>19</sup> Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov

**1. Krátkodobé odborné kurzy** boli uskutočňované v týchto tematických kategóriách: administratíva a bezpečnosť, aplikovaná matematika, dopravné stroje a zariadenia, ekonomika, elektrotechnika a elektronika, informatika, komunikačné a informačné systémy, manažment, obrana a bezpečnosť, personalistika, politológia a filozofia, psychológia a sociológia, právo, účtovníctvo, vzdelávanie a výchova, jazykové kurzy. **Výhodou krátkodobých odborných kurzov** je, že sú aktuálne a zvyšujú kvalitu plnenia činností, ktoré sú požadované od účastníkov kurzu z hľadiska ich pracovného zaradenia.

**2. Kariérne a odborné kurzy** sú určené pre vyšší veliteľsko-štábny kurz, Základný veliteľsko-štábny kurz, Medzinárodný kurz pre štábnych dôstojníkov, Vstupný odborný dôstojnícky kurz a Dôstojnícky kurz pre absolventov vysokých škôl.

**3. Intenzívne jazykové kurzy** špecializované na jazyk anglický, nemecký a španielsky.

Okrem vzdelávania na Slovensku boli príslušníci OS SR predurčení do štruktúr veliteľstiev NATO a na funkcie, ktoré priamo súvisia so spoluprácou v zahraničí, kde sa vyžaduje znalosť cudzieho jazyka a odborné vedomosti z medzinárodného prostredia, vysielaní do škôl a kurzov v zahraničí.

### **2.1.6 Služobné hodnotenie pracovného výkonu**

Služobné hodnotenie v Ozbromých silách SR sa vykonáva v súlade so zákonom č. 316/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov v znení neskorších predpisov. Proces služobného hodnotenia pozostáva z nasledujúcich častí:

**A. prípravná časť**, ktorú tvoria 3 etapy:

**1. Etapa** - personálny útvar vypracuje **Plán spracovania služobných hodnotení**, ktorý následne schváli veliteľ. V pláne sú určené pre hodnotiteľov záväzné termíny pre spracovávanie služobného hodnotenia. Prípadné zmeny v pláne sú možné iba po ich schválení veliteľom.

**2. Etapa - zoznámenie sa s príslušnými predpismi.** Hodnotiteľ je povinný naštudovať si príslušné normatívne akty týkajúce sa služobného hodnotenia a zoznámiť sa s pracovným postupom pri jeho spracovaní. Oboznámenie sa s normatívnymi aktmi a s pracovným postupom sa vykonáva formou poučenia na odbornom zhromaždení organizovaným personálnym útvarom.

**3. Etapa – zoznámenie sa s predchádzajúcim služobným hodnotením hodnoteného,** hodnotiteľ zhodnotí svoje poznatky o výsledkoch práce svojich podriadených počas výcvikového roka, resp. hodnoteného obdobia.

**B. hodnotiacu časť**, ktorú tvoria 2 etapy:

**1. Etapa - spracovanie služobného hodnotenia** do 15. februára kalendárneho roka na predpísanom tlačive,

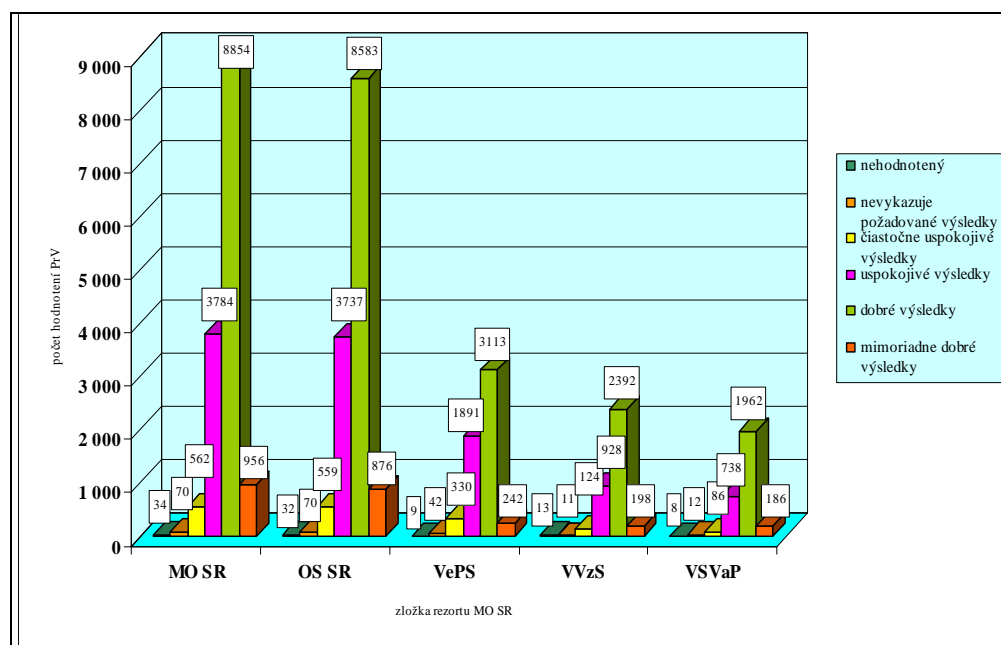
**2. Etapa je oboznámenie hodnoteného so služobným hodnotením** do 7 dní od jeho spracovania formou hodnotiaceho pohovoru. Pohovor je dôležitou súčasťou riadiacej práce, môže byť motivačný alebo demotivačný a preto môže mať veľký vplyv na ďalšie pôsobenie a správanie hodnoteného. Hodnotiteľ počas pohovoru komentuje výsledky, zhodnotí plnenie úloh hodnoteným a zdôvodňuje svoje hodnotenie. Komentuje úlohy a ciele rozvoja na ďalšie obdobie a na záver pohovoru oboznámi hodnoteného o možnosti podať odvolanie voči výsledkom hodnotenia. Hodnotený si pri pohovore skontroluje úplnosť a správnosť údajov a vyjadruje sa k hodnoteniu. Na záver hodnotiaceho pohovoru podpíše oboznámenie sa so služobným hodnotením. Ak hodnotený odmietne podpísať

oboznámenie sa, hodnotiteľ urobí o tejto skutočnosti záznam do hodnotenia, ktorý má účinky oboznámenia.

Ak hodnotený so služobným hodnotením nesúhlasí, môže podávať hodnotiteľovi písomné odvolanie v lehote do 7 dní odo dňa, kedy sa s ním oboznámil.

Rozdelenie hodnotených podľa spôsobu ich hodnotenia nadriadenými je uvedený v obrázku č. 1

**Obrázok 1** Rozdelenie hodnôt podľa hodnotenia



Zdroj: MO SR

### 3. Vyhodnocovacia časť, ktorú tvoria 2 etapy:

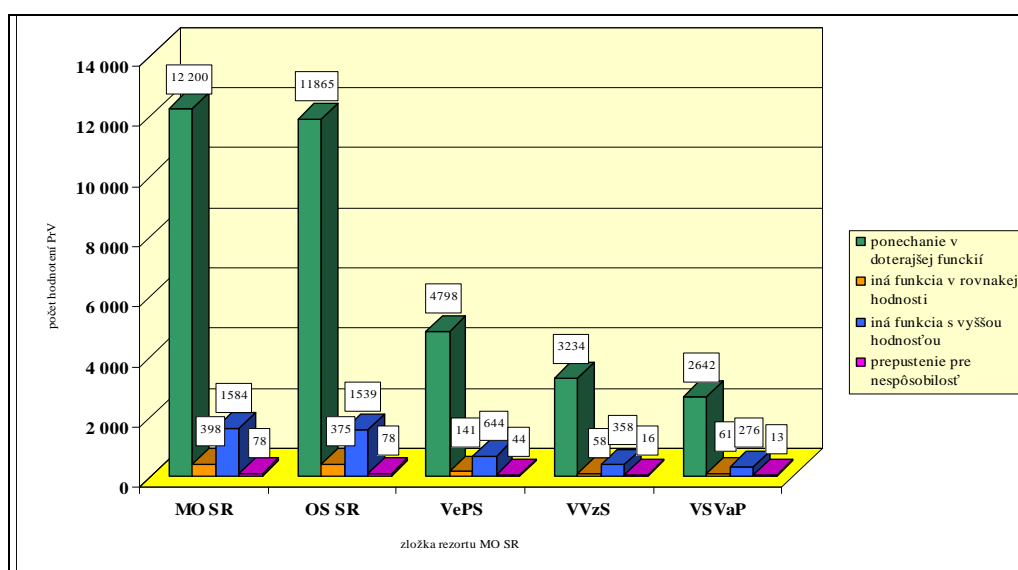
**1. Etapa – odovzdanie služobného hodnotenia** personálnemu orgánu v písomnej a elektronickej forme v termíne do 9. marca. V prípade odvolania, ktoré spôsobí, že hodnotenie nadobudne platnosť po 9. marci sa platné služobné hodnotenie odovzdá personálnemu orgánu bez omeškania.

2. Etapa – personálny orgán **právoplatné služobné hodnotenie** v písomnej a elektronickej forme spolu s **Hlásením o výsledkoch služobného hodnotenia** zašle na Centrum personálnych informácií najneskôr do 15. marca.

Navrhnuté opatrenia s PrV, ktoré vyplynuli zo služobného hodnotenia sú uvedené obrázku č. 2.

Obrázok č. 2

Navrhnuté opatrenia



Zdroj: MO SR

Služobné hodnotenie v rezorte ministerstva obrany **nie je formálny dokument**, ale tvorí najdôležitejšiu časť osobného spisu PrV, ktorá **má veľký dosah na služobnú kariéru** hodnoteného a zároveň je základným podkladom pre konkurenčný výber.

### 2.3 Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v Ozbroyených silách SR

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v Ozbroyených silách SR je rozpracovaná v Dlhodobom pláne rozvoja ministerstva obrany s výhľadom do



roku 2015. Jej hlavným cieľom je zabezpečenie potrebného počtu personálu pre Ozbrojené sily v požadovanej kvalite a zložení. Zabezpečiť prípravu a rozvoj profesionálnych vojakov OS SR v kategórii dôstojníkov a práporčíkov tak, aby boli vzdelaní a vycvičení ako rovnaké kategórie profesionálnych vojakov v ozbrojených silách krajín NATO, aby boli schopní operovať v neurčitom a rýchlo meniacom sa prostredí, pracovať v efektívnych tímoch, rýchlo vytvoriť a riadiť funkčné tímy v prostredí neustálych organizačných a technologických premien, znášať riziko a tvorivo riešiť nečakané krízové situácie a aktívne sa podieľať na operáciách medzinárodného krízového manažmentu.

Cieľ bude plnený:

- implementáciou zákona o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl SR;
- zavedením nového systému personálneho manažmentu PrV;
- vytvorením konkurenčného profesionálneho prostredia;
- vytvorením podmienok atraktívnych pre vstup mladých ľudí do OS SR a motivujúcich pre ich zotrvanie podľa potrieb OS SR;
- vo vojenskom vzdelávaní aplikovaním výcviku lídrov;
- efektívnou jazykovou prípravou personálu;
- zavedením centralizovaného systému služobného hodnotenia a povyšovania;
- implementáciou uceleného a motivujúceho systému odmeňovania;
- zabezpečením efektívnej regrutácie a stabilizácie vojenského personálu;
- v oblasti regrutácie žien je cieľom dosiahnuť porovnateľne zastúpenie žien v ozbrojených silách s armádami NATO;
- zabezpečením pomoci pri prechode personálu na národný trh práce;
- implementáciou personálneho informačného systému.

Finančné zdroje na zabezpečenie plnenia cieľov a úloh rezortu obrany stanovených Modelom 2015 vychádzali z makroekonomických východísk

s prognózou mierneho, ale neustáleho rastu HDP. Pri jeho vypracovávaní bola výška predpokladaného vyčlenenia finančných zdrojov v rozpočtovej kapitole rezortu obrany 1,85 % HDP v rokoch 2006–2010 a od roku 2011 vo výške 1,86 % HDP. Z dôvodu, že táto úroveň finančných zdrojov nebola reálne zabezpečená, ako aj v dôsledku pretrvávajúcej finančnej krízy, ktorou dochádza k znižovaniu vyčleňovaných finančných prostriedkov pre rezort ministerstva obrany, bolo nevyhnutné pristúpiť k prepracovaniu Modelu 2015 na Model 2020. Aktualizovaný Model 2020, ktorý sa spracováva v súčasnej dobe, bude zohľadňovať pokles pridelených finančných prostriedkov, ktorý majú rozhodujúci dopad na obranné zdroje tvorené ľudskými, vecnými a finančnými zdrojmi.

### 3. RIADENIE A PLÁNOVANIE KARIÉRY

Ako už bolo zvýraznené v prvej kapitole **Riadenie a plánovanie kariéry** predstavuje aktivity, prostredníctvom ktorých organizácia, v našom prípade Ozbrojené sily SR, zabezpečuje rozvoj svojich zamestnancov s cieľom zabezpečiť si potrebné množstvo kvalifikovaných zamestnancov na základe predpokladaných budúcich potrieb a zároveň poskytuje príležitosť na postup jednotlivcov vo funkciách.

Proces v ktorom zodpovedné orgány OS SR vyberajú, hodnotia, orientujú a rozvíjajú zamestnancov tak, aby si zaistil určité množstvo kvalifikovaných príslušníkov OS SR, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám, sa nazýva **riadenie kariéry**.<sup>20</sup>

Hlavnými zložkami riadenia kariéry sú poskytovanie príležitostí na vzdelávanie a rozvoj, plánovanie nástupníctva a politika plánovania kariéry.

**Plánovanie nástupníctva** je proces hodnotenia a auditu talentovaných príslušníkov OS SR, s ohľadom na budúce potreby OS SR. Musí pritom zohľadňovať potreby z dôvodu povýšenia, odchodu do dôchodku, prevedenia na inú prácu alebo odchodu príslušníkov z OS SR. V súčasnosti je založené na informáciách, ktoré vyplývajú z auditu talentovaných príslušníkov, prognóz dopytu a ponuky a hodnotenia pracovného výkonu a potenciálu.

**Plánovanie kariéry** je proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca v OS SR, jednak na základe zhodnotenia potrieb OS SR, jednak na

---

<sup>20</sup> ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 155. ISBN 978-80-225-2449-0.

základe výkonu, potenciálu a definovania preferencií jednotlivých príslušníkov OS SR.<sup>21</sup>

Za riadenie a plánovanie kariéry a ich správnu realizáciu v ozbrojených silách SR zodpovedajú jednotlivé **zložky personálneho zabezpečenia v rezorte MO SR**.

### **3.1 Zložky personálneho zabezpečenia v Ozbrojených silách SR**

Zložky personálneho zabezpečenia sú zastúpené na všetkých úrovniach velenia a riadenia rezortu ministerstva obrany nasledovne:

#### **a) strategická úroveň:**

1. zložky MO SR – Osobný úrad a Oddelenie personálnej politiky a stratégie, ktoré sú poverené tvorbou personálnej stratégie a personálnej politiky,
2. Generálny štáb Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „GŠ OS SR) – zastúpený odborom personálneho manažmentu štábu pre podporu operácií,

#### **b) operačná úroveň:**

1. odbory personálneho manažmentu veliteľstiev (pozemných síl, vzdušných síl, síl výcviku a podpory),

#### **c) taktická úroveň:**

1. oddelenia personálneho manažmentu zväzkov,
2. skupiny personálneho manažmentu útvarov, jednotiek a zariadení.

---

<sup>21</sup> VAVERČÁKOVÁ, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006. s. 70. ISBN 80-8082-088-0.

Rok 2009 bol v znamení rozsiahlych organizačných zmien v celých OS SR, ktorých cieľom bolo zoštíhlenie orgánov velenia a riadenia na strategickom a operačnom stupni. Na základe týchto zmien bola zmenená organizačná štruktúra GŠ OS SR a jemu podriadených veliteľstiev, zložiek, útvarov a zariadení. Zmena sa výrazným spôsobom dotkla taktiež zložiek personálneho zabezpečenia.

Na GŠ bol štáb personálneho manažmentu reorganizovaný na odbor personálneho manažmentu, zároveň bol prepodriadený od náčelníka GŠ pod náčelníka štábu pre podporu operácií. Nakoľko je organizačná štruktúra GŠ a veliteľstiev zostavená duplicitne, uvedená zmena sa dotkla aj organizačnej štruktúry VSVaP.

Na VSVaP bol odbor personálneho manažmentu reorganizovaný na oddelenie personálnej podpory a prepodriadený od veliteľa SVaP pod náčelníka odboru pre podporu operácií.

### **Generálny štáb OS SR**

**GŠ OS SR** je zložka rezortu ministerstva obrany, ktorá riadi Ozbrojené sily SR. Na čele stojí náčelník GŠ OS SR, ktorý velí ozbrojeným silám a riadi generálny štáb, ktorý odborne, organizačne a technicky zabezpečuje velenie ozbrojeným silám.

GŠ OS SR plní tieto hlavné úlohy:

- rozpracováva Bezpečnostnú stratégiu SR a Obrannú stratégiu SR v podmienkach ozbrojených síl,
- riadi procesy obranného plánovania v ozbrojených silách,
- vypracováva a realizuje základné opatrenia na zabezpečenie obrany SR,

- rozhoduje o vyčleňovaní a použití súčastí ozbrojených síl v súlade so schválenými plánmi použitia ozbrojených síl,
- riadi dopĺňovanie ozbrojených síl v stave bezpečnosti a v období krízovej situácie,
- riadi nasadenie, udržanie a stiahnutie jednotiek do misií a operácií medzinárodného krízového manažmentu na základe mandátu vlády SR,
- rozhoduje o použití rozpočtových prostriedkov pre ozbrojené sily z rozpočtovej kapitoly MO SR.

Oblasť ľudských zdrojov na GŠ OS SR zabezpečuje Odbor personálneho manažmentu. **Odbor personálneho manažmentu** je organizačná zložka určená na plnenie úloh v oblasti implementácie personálnej a sociálnej politiky v podmienkach ozbrojených síl, riadenia procesov personálneho manažmentu, dopĺňovania ozbrojených síl, spracúvania tabuliek počtov útvarov a zariadení ozbrojených síl.

Odbor personálneho manažmentu GŠ OS SR plní tieto úlohy v oblasti riadenia ľudských zdrojov:

#### 1) Strategické riadenie ľudských zdrojov

- rozpracúva politiku a koncepciu ľudských zdrojov na podmienky ozbrojených síl a zabezpečuje ich realizáciu vo vzťahu k profesionálnym vojakom a zamestnancom,

#### 2) Plánovanie ľudských zdrojov

- zabezpečuje realizáciu projektov v oblasti personálneho manažmentu v súlade s dlhodobým plánom,

- spracúva krátkodobé a strednodobé plány v oblasti personálneho manažmentu a podieľa sa na príprave, plnení a vyhodnotení úloh obranného plánovania,
- plánuje záväzné mzdové ukazovatele v kategórii profesionálnych vojakov a zamestnancov za OS SR,
- spracováva podklady na vyčleňovanie rozpočtových prostriedkov za oblasť ľudských zdrojov v ozbrojených silách z rozpočtovej kapitoly ministerstva,
- zodpovedá za hospodárne využitie týchto rozpočtových prostriedkov,

### 3) Analýza práce

- spravuje celkové limity počtov profesionálnych vojakov podľa druhov ozbrojených síl, vojenských odborností a vojenských hodností,
- spracúva tabuľky počtov útvarov a zariadení ozbrojených síl,
- určuje limity pre regrutáciu do OS SR,
- spracúva podklady na systemizáciu vojenských hodností na základe schváleného vnútorného organizačného členenia za zväzky, útvary, jednotky, úrady a zariadenia ozbrojených síl,
- spracúva návrh na systemizáciu funkcií pre profesionálnych vojakov v pôsobnosti ozbrojených síl a zabezpečuje dodržiavanie limitov vojenských hodností určených systemizáciou,

### 4) Získavanie PrV a výber zamestnancov

- riadi centrálnu a systematickú regrutáciu občanov prostredníctvom motivačných a stimulačných faktorov podľa aktuálnych potrieb OS SR,
- riadi proces získavania a výberu zamestnancov pre GŠ OS SR,
- zabezpečuje realizáciu koncepcie zastúpenia ozbrojených síl v štruktúrach NATO a EÚ a v operáciách medzinárodného krízového manažmentu,

- riadi proces personálneho zabezpečenia úradu vojenského predstaviteľa, úradu národného vojenského predstaviteľa a národného styčného tímu,

#### 5) Rozmiestňovanie PrV a zamestnancov a uskutočnenie pracovného pomeru

- riadi realizáciu personálnych opatrení súvisiacich so vznikom, zmenami a skončením služobného pomeru profesionálneho vojaka,
- spracováva všetky podklady týkajúce sa pracovnoprávných vzťahov so zamestnancami GŠ OS SR,
- pripravuje návrhy personálnych rozkazov v právomoci náčelníka GŠ OS SR týkajúce sa rozmiestnenia a uskutočnenia služobného pomeru PrV v hodnosti plukovník pre celé OS SR a v hodnosti vojak – podplukovník pre PrV v podriadenosti GŠ OS SR,

#### 6) Vzdelávanie a rozvoj PrV a zamestnancov

- riadi a plánuje kariérne a odborné vzdelávanie profesionálnych vojakov, jazykové vzdelávanie profesionálnych vojakov a zamestnancov,
- plánuje a zabezpečuje vysielanie profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu ministerstva obrany na dlhodobé vzdelávacie aktivity v zahraničí,
- zabezpečuje odbornú prípravu pracovníkov personálneho manažmentu a veliteľov OS SR,
- spracúva požiadavky ozbrojených síl na obsahovú náplň vysokoškolského, kariérneho a odborného vzdelávania profesionálnych vojakov, metodicky a odborne sa podieľa na tvorbe študijných materiálov v Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika,
- pripravuje návrhy personálnych rozkazov k vyslaniu na vzdelávanie v právomoci náčelníka GŠ OS SR pre PrV v hodnosti plukovník pre celé OS SR a v hodnosti vojak – podplukovník pre PrV v podriadenosti GŠ OS SR,



## 7) Riadenie a plánovanie kariéry

- riadi konkurenčný výber profesionálnych vojakov,
- riadi odbornú prípravu pracovníkov personálneho manažmentu, veliteľov a ďalších pracovníkov na realizáciu úloh súvisiacich s konkurenčným výberom,
- spracúva a aktualizuje služobný kariérny poriadok a systemizačný katalóg,
- pripravuje návrhy personálnych rozkazov v právomoci náčelníka GŠ OS SR týkajúce sa tejto oblasti pre PrV v hodnosti plukovník pre celé OS SR a v hodnosti vojak – podplukovník pre PrV v podriadenosti GŠ OS SR,

## 8) Riadenie pracovného výkonu

- riadi odbornú prípravu pracovníkov personálneho manažmentu, veliteľov a ďalších pracovníkov na realizáciu úloh súvisiacich so služobným hodnotením profesionálnych vojakov,
- riadi proces hodnotenia profesionálnych vojakov na GŠ OS SR,
- riadi a usmerňuje personálnu prácu s profesionálnymi vojakmi a zamestnancami v rámci ozbrojených síl,

## 9) Odmeňovanie PrV a zamestnancov

- zodpovedá za hospodárenie s rozpočtovými prostriedkami na účelových a programových prvkoch za oblasť personálneho manažmentu,
- spracúva analýzy podkladov a hlásení o ich čerpaní,
- vykonáva kontrolu zaradenia PrV a zamestnancov do funkcií a kontroluje priznanie platových tried v súlade s tabuľkami počtov, personálnymi rozkazmi a v súlade s platnou legislatívou,

#### 10) Pracovné vzťahy

- riadi a vykonáva sociologické analýzy a výskumy a psychologické činnosti v prospech ozbrojených síl s cieľom zvýšiť úroveň riadiacej práce zameranej na vedenie ľudí,
- riadi prevenciu a boj proti sociálno-patologickým javom,

#### 11) Pracovné podmienky

- riadi oblasť rozvoja kultúry v ozbrojených silách, oblasť rodinnej politiky, oblasť rozvoja spolupráce s vojenskými dôchodcami a veteránmi,
- sleduje stav v oblasti sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov v ozbrojených silách a navrhuje opatrenia na jeho optimalizáciu,
- riadi telesnú výchovu a šport v ozbrojených silách,

### **Veliteľstvo síl výcviku a podpory**

**VSVaP** je operačné veliteľstvo OS SR, ktoré plní výkon všeobecných činností v prospech ostatných operačných veliteľstiev - pozemných a vzdušných síl a ostatných útvarov a zariadení. Na čele stojí veliteľ síl výcviku a podpory.

VSVaP plní tieto hlavné úlohy:

- organizuje, riadi a zabezpečuje základný a odborný výcvik vrátane špeciálneho výcviku profesionálnych poddôstojníkov, čiže manažérov,
- podieľa sa na organizovaní prípravy pozorovateľov a jednotiek vysielaných do vojenských misií a operácií vedených medzinárodným krízovým manažmentom,
- organizuje, riadi a zabezpečuje logistickú podporu v rámci ozbrojených síl,

- zabezpečuje prevádzku komunikačných, informačných a bezpečnostných systémov a realizuje opatrenia na zabezpečenie ich bezpečnosti,
- zabezpečuje poskytovanie slávnostných vojenských pôct ústavnými činiteľom SR, predstaviteľom cudzích štátov,
- zabezpečuje poskytovanie vojenských pôct pri oslavách rôznych výročí, významných udalostí, slávností, pietnych aktov a úmrtí vojakov,
- realizuje postupné plnenie Cieľov síl s Generálnym štábom OS SR, k plneniu ktorých sa SR zaviazala pri vstupe do štruktúr NATO.

Oblasť ľudských zdrojov na VSVaP zabezpečuje oddelenie personálnej podpory. **Oddelenie personálnej podpory** je zložka na riadenie a realizáciu úloh v oblasti personálnej práce s PrV a zamestnancami, vzdelávania, kvality života, podpory rodiny, kultúry, športu a psychologických služieb.

Oddelenie personálnej podpory VSVaP plní tieto úlohy v oblasti riadenia ľudských zdrojov:

- 1) Strategické riadenie ľudských zdrojov
  - nepodieľa sa
- 2) Plánovanie ľudských zdrojov
  - spracováva podklady do krátkodobých a strednodobých plánovacích cyklov obranného plánovania v oblasti personálneho manažmentu za VSVaP
- 3) Analýza práce
  - definuje personálne potreby (potrebný počet, štruktúra) vzhľadom na úlohy a ciele stanovené silám výcviku a podpory,
  - predkladá ich na schválenie veliteľovi síl výcviku a podpory a následne po schválení na GŠ OS SR na realizáciu,

- podieľa sa na spracovaní tabuliek počtov z pohľadu plánovania a riadenia kariéry profesionálnych vojakov (možnosť vertikálnej a horizontálnej mobility),
- 4) Získavanie a výber PrV a zamestnancov
- riadi a zabezpečuje proces získavania a výberu zamestnancov VSVaP,
  - navrhuje a podieľa sa na procese výberu PrV síl výcviku a podpory navrhnutých na obsadenie pozícií v štruktúrach NATO a EÚ,
- 5) Rozmiestňovanie PrV a zamestnancov a uskutočnenie pracovného pomeru
- spracováva všetky podklady týkajúce sa pracovnoprávných vzťahov so zamestnancami VSVaP,
  - pripravuje návrhy k vydaniu personálnych rozkazov v právomoci veliteľa SVaP týkajúce sa rozmiestnenia a uskutočnenia služobného pomeru PrV v hodnosti vojak - podplukovník,
- 6) Vzdelávanie a rozvoj PrV a zamestnancov
- definuje potreby, plánuje, metodicky riadi a zabezpečuje vzdelávanie, prípravu a rozvoj profesionálnych vojakov vzhľadom na úlohy a ciele stanovené Veliteľstvu síl výcviku a podpory a silám výcviku a podpory ako celku, ako aj vzhľadom na plánovanie a riadenie kariéry profesionálnych vojakov (kariérne, odborné a jazykové kurzy doma aj v zahraničí),
  - podieľa sa a v spolupráci s GŠ OS SR riadi rozvoj cudzojazyčného vzdelávania profesionálnych vojakov a zamestnancov za VSVaP,
  - pripravuje návrhy personálnych rozkazov k vyslaniu na vzdelávanie v právomoci veliteľa síl výcviku a podpory pre PrV v hodnosti vojak - podplukovník,
- 7) Riadenie a plánovanie kariéry

- riadi a realizuje proces konkurenčného výberu profesionálnych vojakov v decentralizovaných komisiách zriadených Veliteľom síl výcviku a podpory,
- pripravuje návrhy personálnych rozkazov v právomoci Veliteľa síl výcviku a podpory týkajúce sa tejto oblasti pre PrV v hodnosti vojak - podplukovník,

#### 8) Riadenie pracovného výkonu

- riadi a koordinuje proces hodnotenia profesionálnych vojakov na Veliteľstve síl výcviku a podpory,

#### 9) Odmeňovanie PrV a zamestnancov

- vykonáva kontrolu zaradenia PrV a zamestnancov do funkcií a kontroluje priznania platových tried v súlade s tabuľkami počtov, personálnymi rozkazmi a platnou legislatívou,

#### 10) Pracovné vzťahy

- spolupracuje s odborom personálneho manažmentu štábu pre podporu operácií GŠ OS SR a ostatnými organizačnými zložkami veliteľstva pri rozpracovaní procesov, systémov a postupov personálneho manažmentu na podmienky síl výcviku a podpory,

#### 11) Pracovné podmienky

- rozpracováva ciele, úlohy metódy a formy podpory rodiny, kultúry, športu a psychologických služieb,
- zabezpečuje plnenie úloh v týchto oblastiach na veliteľstve a metodicky ich riadi,

Na základe získaných informácií vyplýva, že na splnenie úloh v oblasti ľudských zdrojov, ktoré pre OS SR vyplývajú z členstva v NATO, EÚ a platnej

legislatívy, sa v rezorte ministerstva obrany SR plnia všetky základné funkcie RLZ, tak ako ich uvádza odborná literatúra uvedená v zozname použitej literatúry. Rozsah plnenia jednotlivých funkcií však závisí od toho, či sa jedná o strategickú, operačnú alebo taktickú úroveň velenia a riadenia rezortu ministerstva obrany.

Napriek tomu, že organizačná štruktúra GŠ OS SR a VSVaP je zostavená duplicitne, zložky personálneho zabezpečenia sa na riadení ľudských zdrojov podieľajú odlišným spôsobom.

Strategická úroveň personálneho zabezpečenia rezortu ministerstva obrany – zastúpená GŠ OS SR rozpracováva politiku a koncepciu ľudských zdrojov na podmienky Ozbrojených síl Slovenskej republiky a zabezpečuje ich realizáciu spracúvaním noriem a direktív vo vzťahu k profesionálnym vojakom a zamestnancom. Riadi regrutáciu občanov podľa potrieb ozbrojených síl a realizáciu personálnych opatrení s PrV. Podieľa sa na príprave, plnení a vyhodnotení úloh obranného plánovania. Zabezpečuje dohľad nad systémom RLZ implementáciou programov na podporu rodín vojakov. Spracováva podklady na systemizáciu hodností, aktualizuje služobný kariérny poriadok a riadi proces konkurenčného výberu personálu v jednotlivých hodnostiach a odbornostiach. Riadi systém kariérneho vzdelávania a rozvoja, telesnú prípravu v OS SR, riadi a kontroluje realizáciu psychologických a sociologických činností v OS SR. Plánuje finančné prostriedky v oblasti manažmentu zdrojov, dopĺňovanie a rozmiestňovanie personálu a dohliada na čerpanie rozpočtových prostriedkov podľa stanovených priorít a účelov.

Jednotlivé funkcie RLZ riadi centrálna a zabezpečuje pre všetkých PrV OS SR (s výnimkou PrV v generálskych hodnostiach) a zamestnancov v podriadenosti GŠ OS SR.

Operačná úroveň personálneho zabezpečenia rezortu ministerstva obrany – zastúpená prostredníctvom VSVaP realizuje úlohy v oblasti personálnej práce s profesionálnymi vojakmi a zamestnancami, vzdelávania, podpory rodiny, kultúry, športu, kvality života, psychologických a sociologických služieb.

Na plnení jednotlivých funkcií sa VSVaP podieľa v rozsahu svojich právomocí. Výnimku tvoria funkcie získavanie a výber zamestnancov, rozmiestňovanie a uskutočňovanie pracovného pomeru zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a odmeňovanie zamestnancov. Tieto funkcie pre zamestnancov si riadia velitelia operačných veliteľstiev sami.

Ako vážny nedostatok sa však ukazuje terajšie začlenenie zložiek personálneho zabezpečenia (platné od 1.6.2009 na GŠ OS SR a od 1.7.2009 na VSVaP) v organizačnej štruktúre strategického stupňa – na GŠ OS SR a následne aj operačného stupňa – na VSVaP.

Zatiaľ čo v organizačnej štruktúre boli tieto zložky priamo riadené na GŠ OS SR náčelníkom GŠ (do 30.5.2009) a na VSVaP veliteľom síl výcviku a podpory (do 30.6.2009), po vykonaných reorganizačných zmenách, ktorými sa zmenili organizačné štruktúry, bol význam týchto zložiek výrazným spôsobom znížený.

V organizačnej štruktúre GŠ boli pôvodne 4 štáby (štáb personálneho manažmentu, štáb operácií a výcviku, štáb logistiky, štáb požiadaviek a dlhodobého plánovania) a 2 samostatné odbory (odbor spravodajstva a elektronického boja a odbor podpory velenia). Reorganizáciou sú vytvorené 3 nové štáby: štáb pre operácie, štáb pre podporu operácií a štáb strategického plánovania a rozvoja spôsobilosti a požiadaviek a 1 odbor: odbor vnútorného riadenia. Z pôvodného štábu personálneho manažmentu bol reorganizáciou vytvorený „odbor“ personálneho manažmentu, ktorý bol spolu s odborom logistiky

a odborom podpory velenia začlenený pod štáb pre podporu operácií. Pred uvedenou zmenou bola personálna zložka zodpovedná za RLZ v celých Ozbrojených silách SR v priamej podriadenosti náčelníka GŠ OS SR. Včlenením pod ďalšieho riadiaceho manažéra Náčelníka štábu pre podporu operácií sa tak ocitla v „štábe pre podporu operácií“ spolu so zložkami logistického zabezpečenia a zložkou zabezpečujúcou komunikačné a informačné systémy.

V organizačnej štruktúre VSVaP bolo pôvodne 5 samostatných odborov (odbor riadenia operácií a výcviku, odbor personálneho manažmentu, odbor logistiky, odbor bezpečnosti, ochrany informácií a komunikačných informačných systémov, odbor vnútorného riadenia) vytvorené 3 samostatné odbory (odbor pre operácie, odbor pre podporu operácií, odbor rozvoja spôsobilostí a požiadaviek). Z pôvodného odboru pre personálny manažment bolo vytvorené oddelenie personálnej podpory, ktoré bolo spolu s oddelením plánovania logistiky, centrom materiálového manažmentu, oddelením bezpečnosti, ochrany informácií a komunikačných a informačných systémov a zdravotníckou službou začlenené pod odbor pre podporu operácií. Uvedenou zmenou sa personálna zložka zodpovedná za RLZ v VSVaP v priamej podriadenosti veliteľa síl výcviku a podpory včlenením pod ďalšieho riadiaceho manažéra, náčelníka odboru pre podporu operácií, ocitla v „odbore pre podporu operácií“ spolu so zložkami logistického plánovania a zabezpečenia, zdravotníckeho zabezpečenia a zložkou zabezpečujúcou bezpečnosť, ochranu a komunikačné systémy.

V dôsledku uvedených reorganizačných zmien sú tak v súčasnej dobe personálne zložky na GŠ OS SR a VSVaP riadené manažérmi, ktorí nemusia disponovať potrebnými vedomosťami a praktickými skúsenosťami v tak širokej oblasti, akú im ponúkajú novovytvorené štáby a odbory. Riadiaci funkcionár v jednej osobe nemôže byť tak fundovaným manažérom, ktorý zvládne problematiku v ním riadenej oblasti na tak vysoko-odbornej úrovni a v tak širokom a rozsiahlom zábere pôsobnosti ako sú: personálna oblasť, plánovanie



a zabezpečenie logistiky, ochrany informácií, komunikačných a informačných systémov a zdravotnícke zabezpečenie. Jedná sa totiž o úplne odlišnú problematiku, ktorá nemá medzi sebou súvislosť a previazanosť. Je otázkou času, kedy sa voľba takéhoto systému usporiadania organizačnej štruktúry a riadenia ukáže ako nie práve najvhodnejšia a najefektívnejšia, ale to ukáže čas a prax.

Ďalšou oblasťou, ktorú reorganizácia ovplyvnila je skutočnosť, že náčelníci zložiek personálneho zabezpečenia boli touto zmenou vylúčení z dôležitých pracovných porád a vojenských rád hlavných riadiacich funkcionárov – náčelníka GŠ OS SR a veliteľa SVaP. Na týchto jednaniach sa zúčastňujú iba riadiaci funkcionári GŠ OS SR a VSVaP tzn. „náčelníci štábov na GŠ OS SR“ a „náčelníci odborov na VSVaP“. Tento systém riadenia prináša so sebou riziko, že informácie dôležité pre prácu zložiek personálneho zabezpečenia môžu byť podané týmto zložkám skreslené, neúplné, prípadne nebudú poskytnuté presne a včasne.

Ako najvhodnejšie riešenie uvedených problémov sa javí zmena organizačných štruktúr GŠ OS SR a operačných veliteľstiev, teda aj VSVaP.

Zmena by mali spočívať:

- vo vyčlení zložiek personálneho zabezpečenia na GŠ OS SR zo štábu pre podporu operácií, na operačných veliteľstvách z odboru pre podporu operácií,
- vytvorenie samostatného štábu zabezpečujúceho personálny manažment na GŠ OS SR a samostatných odborov zabezpečujúcich personálnu podporu na operačných veliteľstvách,
- zabezpečiť, aby novovytvorená zložka personálneho zabezpečenia GŠ OS SR bola v priamej podriadenosti náčelníka GŠ OS SR, z dôvodu priameho riadenia ľudských zdrojov, nakoľko úlohu vedúceho služobného úradu

v OS SR plnia náčelník GŠ OS SR a riaditeľ Personálneho úradu, ktorý je priamo riadený GŠ OS SR,

- zabezpečiť, aby novovytvorené zložky personálneho zabezpečenia na operačných veliteľstvách boli v priamej podriadenosti veliteľov príslušných operačných veliteľstiev,
- zabezpečiť, aby zložky personálneho zabezpečenia na GŠ OS SR a na operačných veliteľstvách boli riadené skúsenými manažérmi, ktorí ovládajú problematiku REZ v rezorte MO SR na vysokej úrovni z hľadiska teórie aj praxe.

Splnenie úloh vyplývajúcich zo systému rozvoja a riadenia ľudských zdrojov v rezorte ministerstva obrany možno dosiahnuť iba správnym výberom vhodného personálu, jeho udržaním, správnou motiváciou, presvedčovaním a získavaním pre spoločnú vec, vytváraním priaznivých pracovných podmienok, vhodným pracovným uplatnením, odborným rastom a osobným uspokojením. Preto je nutné venovať pozornosť nielen oblasti motivácie a stimulácie personálu ale aj systému riadenia a velenia prostredníctvom zložiek personálneho zabezpečenia, ktoré musia umožňovať a optimalizovať vytvorenie takých organizačných celkov, ktorých štruktúra by zabezpečovala a pokrývala všetky požadované činnosti a operácie v požadovanej kvalite a kvantite.

### **3.1.1 Ustanovenie do funkcie s plánovanou vyššou hodnosťou**

Hodnostné označenie vyjadruje hierarchické postavenie profesionálneho vojaka v ozbrojených silách. Každá funkcia má okrem stanoveného popisu pracovnej náplne plánovanú hodnosť, ktorá je základným kritériom pre potenciálnych záujemcov.

Vymenúvanie do hodností a povýšenie (ďalej len povýšenie) sa vykonáva na základe kapacitných a finančných možností rezortu obrany. Odbor

personálneho manažmentu Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky spresní smerné čísla na jednotlivé požiadavky a v súlade s nimi sa realizuje proces počnúc konkurenčným výberom a končiac samotným povýšením. Postup o hodnosť vyššie znamená v živote každého profesionálneho vojaka kariérny postup. Táto cesta je však neľahká, pretože možnosť postupu nie je vždy reálnym odrazom snahy a pracovitosti človeka. Pre zvýšenie šancí je potrebné ovládanie cudzieho jazyka, absolvovanie zahraničných misií a rôznych odborných kurzov. Na tieto účely musí s vyslaním súhlasiť veliteľ. V prípade, že vojak nemá vo svojej odbornosti osobu, ktorá by ho zastúpila v plnení úloh vyplývajúcich z funkčnej náplne, je pravdepodobné, že s jeho vyslaním na misie alebo ďalšie formy štúdia jeho nadriadený súhlasiť nebude. A tak mnohí vojaci, ktorí sú vysokým pracovným potenciálom, ťažnou pracovnou silou, ťažko nahraditeľní a veľa krát žiadaní, za svoju inteligenciu a pracovitosť zaplatia tým, že stratia šance na povýšenie.

V mierovom každodennom živote nedochádza k viditeľnému členeniu podľa hodnostných zborov. Pri plnení úloh sa zvyčajne príslušníci rozdeľujú na družstvá, roty, štáb a ďalšie útvary, ktorých prvkami sú vojaci rôznych zborov. V súvislosti s rozdelením je dôležité spomenúť skutočnosť, že po zaradení do zboru mužstva a poddôstojníkov a zboru praporečiek nie je neskôr možné prestúpiť do zboru dôstojníkov. Zvyšovanie vzdelania na úroveň vysokoškolského stupňa, z vlastného záujmu a na vlastné náklady počas služby, nemá preto pre samotného vojaka opodstatnenie.

### **3.1.2 Konkurenčný výber**

Účelom konkurenčného výberu je selekcia vhodných a nevhodných kandidátov na povýšenie.

„Konkurenčným výberom na účely tohto zákona je posúdenie výkonu dočasnej štátnej služby profesionálnych vojakov na základe ich služobných hodnotení, priebehu štátnej služby a určenie poradia profesionálnych vojakov, ktoré je záväzné na vydanie rozhodnutia na :

- a) vymenovanie do hodnosti podpráporčíka,
- b) vymenovanie do hodnosti brigádneho generála, alebo
- c) povýšenie“<sup>22</sup>

Pre zaradenie do konkurenčného výberu musí profesionálny vojak spĺňať minimálnu dobu v hodnosti. „Minimálna doba v hodnosti začína plynúť dňom vymenovania profesionálneho vojaka do hodnosti alebo jeho povýšenia a končí sa k 1. januáru v roku, ktorý predchádza 24 mesiacom uplynutia doby výsluhy v dosiahnutej hodnosti“<sup>23</sup>. Táto doba neplatí pre vojakov 2. stupňa, slobodníkov, plukovníkov a generálov, ktorí sa do výberu zaraďujú každoročne a výkon služby v danej hodnosti postačuje jeden rok. Ostatní sú zaradení do konkurenčného výberu na každú hodnosť maximálne dvakrát. Prvýkrát, ako je vyššie spomenuté, sú zaradení po dosiahnutí základnej podmienky minimálnej doby v hodnosti. V prípade neúspechu majú druhú možnosť a to nasledujúci rok po absolvovaní prvého výberu.

Konkurenčný výber vykonávajú komisie, ktoré zriadi:

- a. minister obrany Slovenskej republiky pre hodnosti od brigádneho generála po generálporučíka, v zložení z predsedu, troch členov a z tajomníka komisie,
- b. náčelník Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len Generálny štáb) pre hodnosti od čatára po plukovníka, v zložení z predsedu, štyroch členov a z tajomníka komisie,

---

<sup>22</sup> Zákon č. 346/2005 Z.z., § 30

<sup>23</sup> Zákon č. 346/2005 Z.z., § 32, ods. 2

- c. vedúci služobného úradu poverený náčelníkom Generálneho štábu pre hodnosť desiatnika.

Do komisií sú vyberaní profesionálni vojaci, ktorí na základe služobných hodnotení dosahujú dobré alebo mimoriadne dobré výsledky a zároveň s prihliadnutím na zastúpenie odborností profesionálnych vojakov, ktorí sú zaradení do konkurenčného výberu.

Úlohou komisie je určiť poradie vojakov v pásme od 0 do 100 bodov. Priebeh spočíva v bodovom hodnotení nasledovných kritérií v zmysle čl. 8 Služobného predpisu č. 20 z 22.3.2010:

- a. aritmetického priemeru bodov služobných hodnotení, s možnosťou získať 0 až 100 bodov,
- b. doterajších zastávaných veliteľských a riadiacich funkciách, alebo predpokladov na výkon takých funkcií, s možnosťou získať 0 až 30 bodov,
- c. plnenia úloh v zahraničí, s možnosťou získať 0 až 10 bodov,
- d. odbornej pripravenosti na výkon funkcie, s možnosťou získať 0 až 30 bodov,
- e. iných aktivít v služobnej činnosti (napríklad reprezentácia ozbrojených síl, zastupovanie iného profesionálneho vojaka a iné), s možnosťou získať 0 až 30 bodov.

Na záver sa zo súčtu hodnotení predsedu a každého člena komisie vyhotoví aritmetický priemer so zaokrúhlením na dve desatinné miesta. Pre úspešné absolvovanie výberu musí jednotlivec dosiahnuť hodnotenie nad 80 bodov. Komisia spracuje poradie a na základe smerných čísel určí profesionálnych vojakov na povýšenie. Profesionálni vojaci, ktorí boli už v druhom výbere a neuspeli, môžu požiadať o zaradenie do programu udržiavania alebo budú prepustení zo služobného pomeru z dôvodu uplynutia doby výsluhy v hodnosti.

„Za program udržiavania sa na účely tohto zákona považuje ponechanie profesionálneho vojaka 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“<sup>24</sup>

### 3.1.3 Vymenúvanie do hodností na povýšenie

Vymenúvanie do hodnosti je ustanovenie osoby do hodnosti prvej v poradí v danom hodnostnom zbore. Povýšovanie je ustanovenie osoby vždy do nasledujúcich hodností.

Povýšovanie a vymenúvanie do hodnosti (ďalej len povýšenie) je proces, ktorý so sebou nesie nie len výhody kariérneho rastu ale i negatíva úzko súvisiace s premiestňovaním.

„Aby bolo povýšenie skutočne efektívne, je potrebné cieľavedome usmerňovať rozvoj zamestnancov k získaniu takých schopností, ktoré sú žiaduce z hľadiska požiadaviek ich uvažovaného funkčného zaradenia“<sup>25</sup>.

V prípade potrebného odborného predpokladu na hodnosť predchádza povýšeniu absolvovanie kariérneho kurzu. Pri povýšení sa profesionálny vojak posunie na vyššiu hodnosť o jeden stupeň. V súvislosti so zmenou hodnosti dochádza k zmene výkonu funkcie.

Povýšovanie je „regulované“ počtom voľných funkcií, čo môže mať za následok rozsiahle blokovanie povýšenia od najvyššej po najnižšiu hodnosť. Ak je funkcia obsadená, nie je možné vojaka s nižšou hodnosťou povýšiť. Tým sa vytvára uzatvorený okruh problémov, pretože dotýčny nie je odvolaný zo svojej

---

<sup>24</sup> Zákon č. 346/2005 Z.z., § 22, ods. 1

<sup>25</sup> Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z., 2008, s. 115.

pôvodnej funkcie a tým blokuje ďalšieho následníka, ktorý mal byť povýšený na jeho funkciu. V súvislosti s povýšením je ešte dôležité spomenúť fakt možnosti podania odvolania proti rozhodnutiu Personálneho úradu o povýšení. Získať o stupeň vyššiu hodnosť znamená mimo iné zvýšenie platu. Ako sme už vyššie spomínali, s touto zmenou môže súvisieť aj premiestnenie k inému služobnému útvaru. Motiváciu zvýšeným finančným ohodnotením tak môže prevýšiť demotivácia zmenou pracovného miesta a s tým súvisiace odlúčenie od rodiny. Ak profesionálny vojak už nemá záujem pokračovať vo svojej kariére na úkor rodinného života, podá odvolanie.

**PRAKTICKÁ ČASŤ**  
**4. RIADENIE A PLÁNOVANIE KARIÉRY**  
**V OZBROJENÝCH SILÁCH**  
**SLOVENSKEJ REPUBLIKY - PRIESKUM**

**4.1 Predmet prieskumu**

Predmetom prieskumu sú profesionálni vojaci Ozbrojených síl SR a prezentácia ich názorov na problematiku personálnej práce, riadenia a plánovania kariéry.

**4.2 Cieľ prieskumu**

Cieľom prieskumu v praktickej časti diplomovej práce je na základe vyplnených dotazníkov vojakmi Ozbrojených síl SR zistiť objektívny pohľad na funkčnosť alebo nefunkčnosť systému konkurenčného výberu ako podkladu a ako z pohľadu andragóga môžeme vylepšiť systém kariéry.

**4.3 Úlohy prieskumu**

Pri realizácii prieskumu budeme sledovať tieto úlohy:

- Zistiť, koľkokrát vojaci absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber
- Zistiť úspešnosť pri výbere v súčasnej hodnosti
- Zistiť, či bola možnosť po úspešnom konkurenčnom výbere absolvovať požadovaný kariérny kurz



- Zistiť, po akej uplynulej dobe od úspešného absolvovania výberu boli vojaci povýšení do plánovanej vyššej hodnosti
- Zistiť, ako by mal byť počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu limitovaný
- Zistiť, čo považujú vojaci za najväčšie negatíva súčasného systému dvoch konkurenčných výberov
- Zistiť, aký je názor na počet kandidátov zaradených do konkurenčného výberu v pomere k plánovanému počtu osôb na povýšenie
- Zistiť názory na prípadnú rivalitu a kam môže viesť
- Zistiť, či si myslia vojaci, že je možné výsledky výberov zmanipulovať
- Zistiť akým spôsobom by sa dalo predísť prípadnej manipulácii výsledkov
- Zistiť, či je služobné hodnotenie profesionálneho vojaka hodnotené objektívne
- Zistiť, či vojaci mali možnosť zúčastniť sa na plnení úloh mimo územia Slovenskej republiky
- Zistiť, či vojaci mali inú možnosť zvyšovať hodnotu vlastného pracovného potenciálu

#### 4.4 Hypotézy prieskumu

Pri formovaní hypotéz vychádzame z teoretických poznatkov, ktoré si chceme overiť v praxi a preto vzhľadom k stanovenému cieľu a úlohám prieskumu sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

**Hypotéza - H1:** predpokladáme, že 70% respondentov si myslí, že si môžu vlastnú kariéru v OS SR naplánovať.

H1 budeme považovať za potvrdenú vtedy, ak minimálne 70% našich respondentov označí, že si môžu vlastnú kariéru v OS SR naplánovať.

**Hypotéza - H2:** predpokladáme, že 90% respondentov si myslí, že počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu je limitovaný.

H2 sa nám potvrdí vtedy, ak najmenej 90 % respondentov v prieskume označí, že počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu je limitovaný.

**Hypotéza - H3:** predpokladáme, že 70% respondentov si myslí, že manipulácia výsledkov konkurenčného výberu v OS SR nie je možná.

Na potvrdenie H3 nám bude postačujúce, ak minimálne 70% respondentov z celkového počtu prieskumnej vzorky uvedie, že manipulácia výsledkov konkurenčného výberu v OS SR nie je možná.

## 4.5 Prieskumná metóda

Pre realizáciu nášho prieskumu sme použili metódu zberu údajov prostredníctvom dotazníka.

Túto metódu sme si vybrali preto, lebo sa jedná o najrozšírejšiu empirickú metódu v spoločenských a humanitných vedách a rovnako patrí medzi najobľúbenejšie metódy pre jej časovú úsporu. Jednou zo zásad nami vybranej metódy je i to, že respondent musí byť vždy upovedomený o tom, že jeho odpovede, ktoré vyplňuje v nami predloženom dotazníku, nebudú zneužitá a budú slúžiť iba na výskum. Taktiež je potrebné upozorniť respondenta o anonymite jeho odpovedí v dotazníku.

Autor dotazníka pri jeho zhotovovaní musí jednoznačne a konkrétne naformulovať otázky, aby mohol pri vyhodnotení odpovedí sledovať vzťahy otázok k výskumnému cieľu. Vyhodnotenie odpovedí od respondentov, musia výskumníka do viesť k tomu, či sa hypotézy potvrdili alebo nepotvrdili.

Dotazníková metóda prináša aj nevýhody, napríklad nízku návratnosť alebo povrchné vyplnenie, či nesprávne pochopenie otázok v dotazníku.

V našom prípade sme použili dotazník pozostávajúci z 15 otázok. Dotazník tvorí Prílohu č. 1.

#### **4.6 Časový harmonogram**

Vďaka ústretovosti a ochote riaditeľa personálneho oddelenia Útvary Vojenskej polície Bratislava, autor diplomovej práce mohol realizovať prieskum v mesiaci február 2012.

Všetky otázky v dotazníku sme najskôr prekonzultovali s riaditeľom personálneho oddelenia, následne na to sme dotazník odoslali elektronicky a on ho postúpil respondentom, ktorých bolo 25.

Čas na vyplnenie dotazníkov mali respondenti tri dni. Návratnosť vyplnených dotazníkov bola 100 %, t. j. vrátil sa nám plný počet exemplárov. V mesiaci február 2012 boli získané údaje od respondentov vyhodnocované a následne na to spracovávané.

#### **4.7 Demografická charakteristika respondentov**

V základnej časti dotazníka sme sa zamerali na zistenie demografickej charakteristiky respondentov. Týkala sa dosiahnutej hodnosti, vzdelania, počtu odslúžených rokov v OS SR a pohlavia.

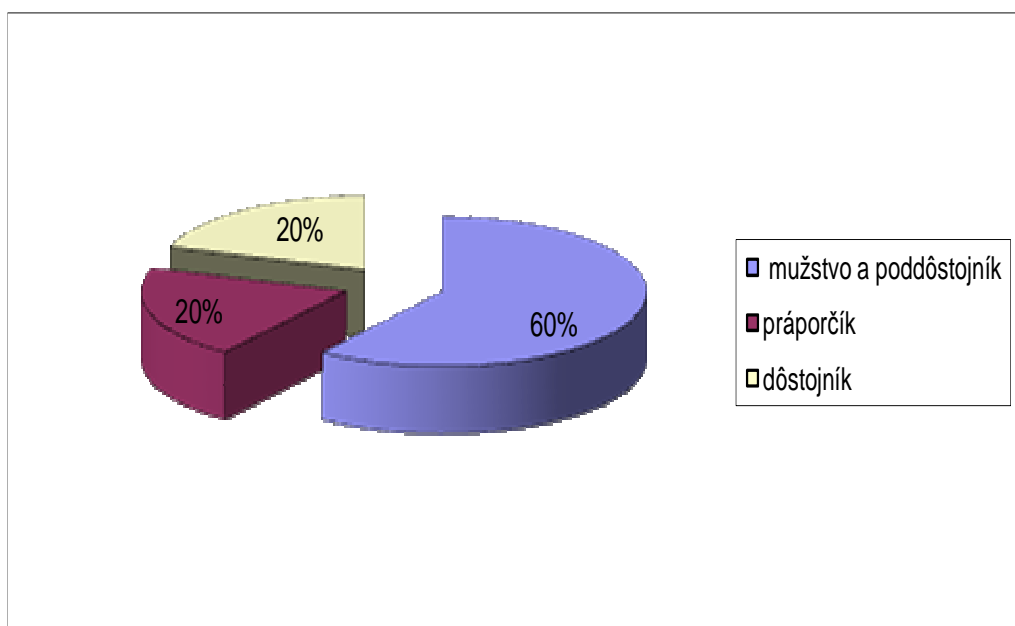
V prvej otázke sme chceli zistiť zloženie našich respondentov podľa hodnosti, ktoré sme zaznamenali v grafe č. 1.

Cieľovú skupinu prieskumu tvorilo 25 respondentov.

Prvá otázka dotazníka pozostávala zo zloženia respondentov podľa hodnosti. Vzorku tvorilo 25 respondentov (100%) v pomere mužstvo a poddôstojníci 15 (60%), práporčiaci 5 (20%) a 5 dôstojníci (20%). Výsledky sú zobrazené v grafe č. 1.

**Graf 1**

**Zloženie respondentov podľa hodnosti**



**Zdroj: vlastné spracovanie**

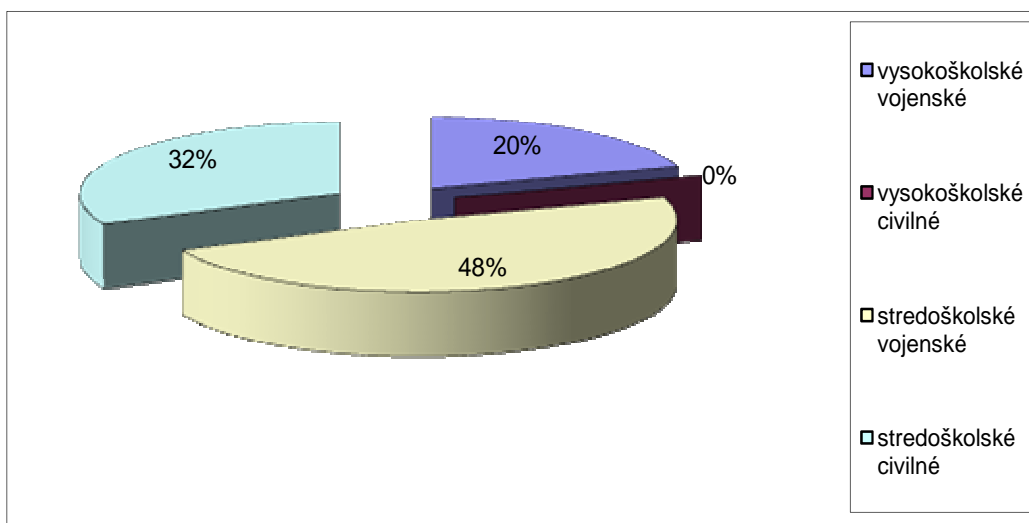
Druhá otázka dotazníka sa týkala zloženia respondentov podľa dosiahnutého vzdelania.

Ako vidieť zo získaných odpovedí, najviac našich respondentov má odborné vojenské vzdelanie. Vysokoškolské vojenské vzdelanie má 5 respondentov (20 %), žiaden z respondentov nemá vysokoškolské civilné vzdelanie, stredoškolské vojenské má 12 respondentov (48 %) a stredoškolské civilné vzdelanie majú 8 respondenti (32 %).

Výsledky sú zobrazené v grafe č. 2.

**Graf 2**

**Zloženie respondentov podľa vzdelania**

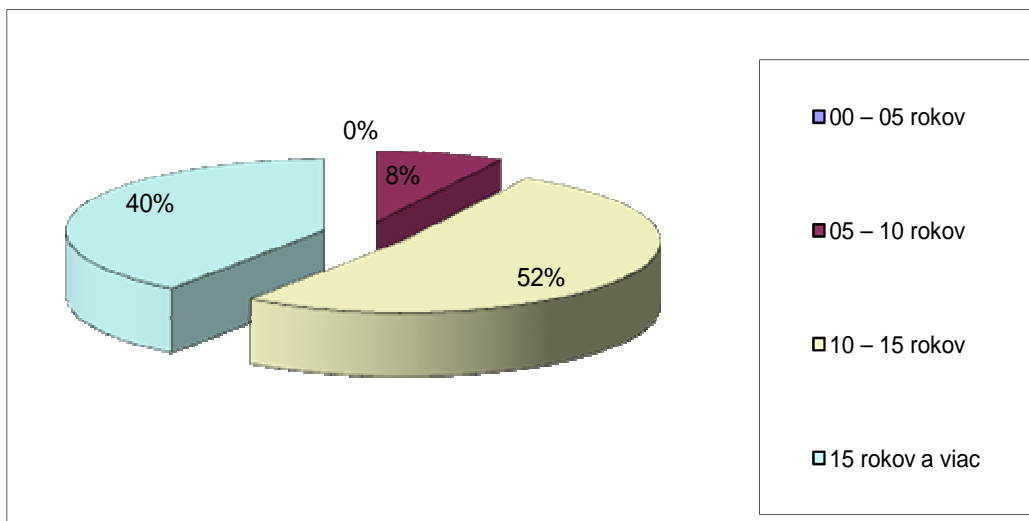


**Zdroj: vlastné spracovanie**

Podľa odslúžených rokov dotazník vyplnili 2 respondenti, ktorí v ASR pracujú 5 až 10 rokov (8%), 13 respondentov 10 až 15 rokov (52%) a 10 respondentov 15 a viac rokov (40%). Žiaden z respondentov nepracuje v ASR 0 až 5 rokov. Údaje sú znázornené v grafe č. 3.

**Graf 3**

**Zloženie respondentov podľa odslúžených rokov**



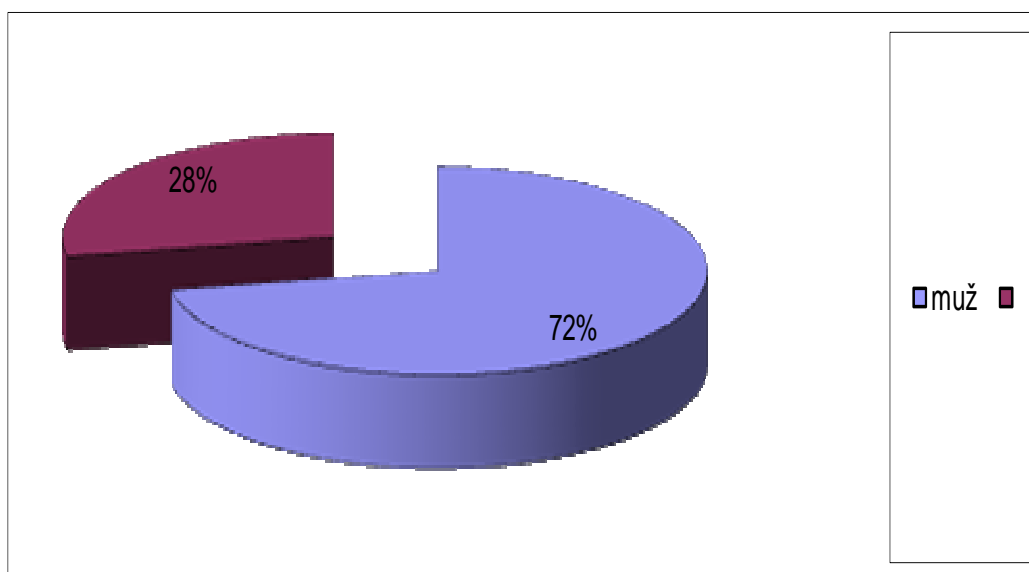
**Zdroj: vlastné spracovanie**

Celú vzorku tvorilo 25 respondentov (100%) v pomere 7 žien (28%) a 18 mužov (72%).

Výsledky sú zobrazené v grafe č. 4.

**Graf 4**

**Zloženie respondentov podľa pohlavia**



**Zdroj: vlastné spracovanie**

Z prvých štyroch získaných a vyhodnotených údajov dotazníka znázornených v grafickej a percentuálnej podobe je vidno, že naša vzorka pozostáva z jednotlivcov rôzneho stupňa dosiahnutého vzdelania, dosiahnutej hodnoty, rokov pôsobenia v ASR.

Vzhľadom na zistené údaje predpokladáme, že zloženie vzorky respondentov bude spĺňať cieľ nášho výskumu.

Z vyhodnotenia odpovedí respondentov sme očakávali, či sa nám potvrdia alebo vyvrátia nami stanovené hypotézy. Na základe analýzy odpovedí sme zrealizovali aj odporúčanie.

## **4.8 Analýza a interpretácia prieskumu**

Vyhodnotenie získaných informácií sme mohli uskutočniť na základe štruktúry nášho dotazníka a získaných odpovedí oslovených respondentov, čo nám umožnilo overiť si nami stanovené hypotézy prieskumu.

Otázky v dotazníku boli naformulované tak, aby sa stotožňovali so zadanými hypotézami a aby nám pomohli zistiť čo najviac informácií k stanoveným hypotézam. Na základe danej skutočnosti, štruktúra dotazníka obsahovala tri hlavné skupiny otázok.

### **1. Vyhodnotenie údajov o naplánovaní kariéry v ASR**

Na to, aby sme získali správne odpovede od našich respondentov, či si môžu vlastnú kariéru naplánovať, sme do dotazníka zapracovali nasledovné položky č. 1, 2, 3, 4, 14, 15.

#### **Položka č. 1. Koľkokrát ste absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber?**

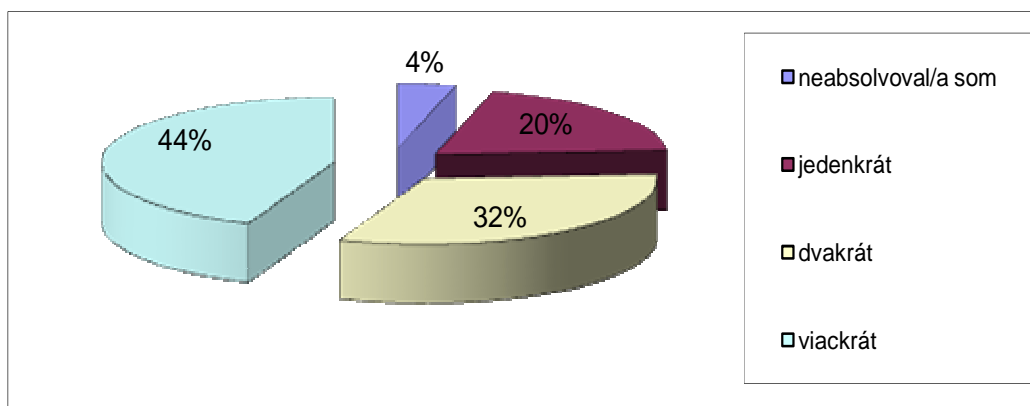
Otázka koľko krát bol absolvovaný v priebehu služby konkurenčný výber je základom úspechu a motivácie profesionálneho vojaka, čo by ho malo viesť k vyššiemu pracovnému výkonu a sebahodnoteniu..

Konkurenčný výber neabsolvoval iba jeden z opýtaných (4%), jedenkrát absolvovalo v priebehu svojej služby konkurenčný výber 5 respondentov (20%), dvakrát 11 respondentov (44%) a viackrát 8 respondentov (32%)

Spracovanie výsledkov je v grafe č.5.

Graf 5

Absolvovanie konkurenčného výber



Zdroj: vlastné spracovanie

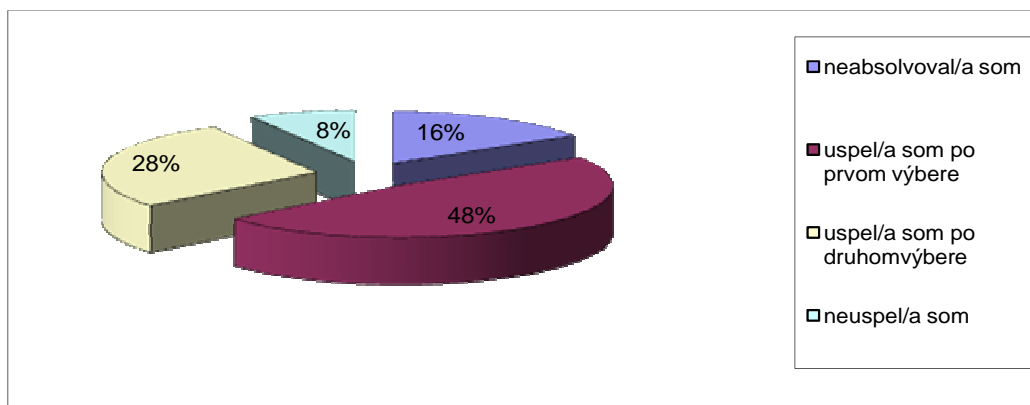
Položka č. 2. **Aká bola vaša úspešnosť pri výbere v súčasnej hodnosti?**

Z uvedených výsledkov vyplýva, že väčšina z profesionálnych vojakov bola úspešná pri výbere v súčasnej hodnosti.

Výber neabsolvovali 4 respondenti (16%), po prvom výbere uspelo 12 respondentov (48%), po druhom výbere uspeli 7 respondenti (28%) a z opýtaných respondentov neuspeli iba 2 (8%). Výsledky sú spracované v grafe č.6.

Graf 6

Úspešnosť pri výbere v súčasnej hodnosti



Zdroj: vlastné spracovanie



Položka č. 3. **Mali ste možnosť po úspešnom konkurenčnom výbere absolvovať požadovaný kariérny kurz?**

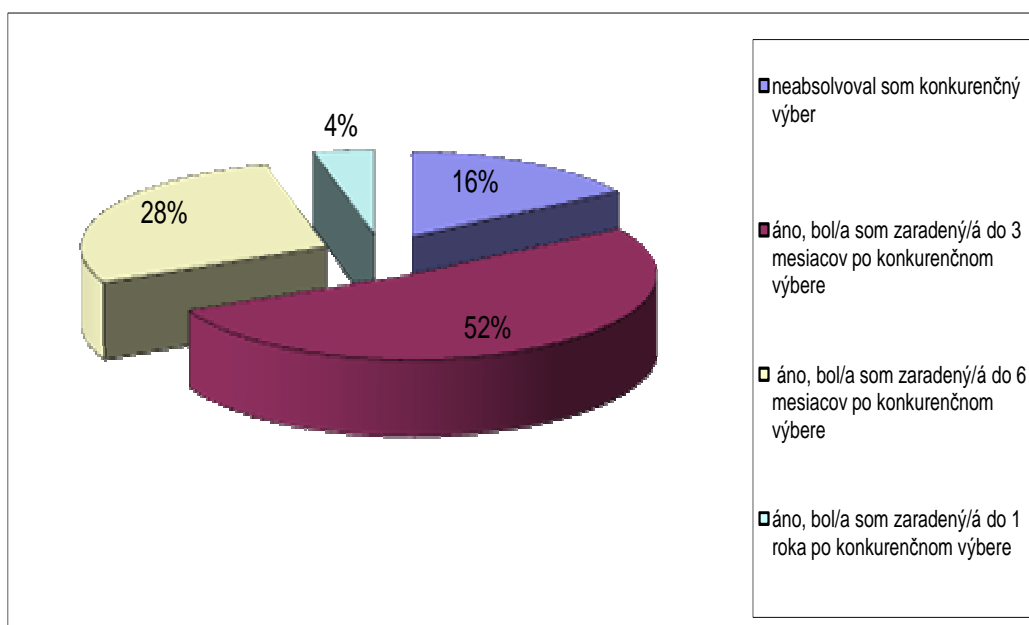
Zo získaných odpovedí vieme, že väčšie množstvo opýtaných malo možnosť po úspešnom konkurenčnom výbere absolvovať požadovaný kariérny kurz, čo svedčí o tom, že Ozbromené sily Slovenskej republiky majú záujem o profesionálnych vojakov a investujú aj v oblasti vzdelávania, čo vedie k budovaniu kariéry jedinca.

Z našich respondentov iba 4 (16%) neabsolvovali po úspešnom výbere požadovaný kariérny kurz, do doby troch mesiacov po úspešnom konkurenčnom výbere požadovaný kurz absolvovalo 13 opýtaných (52%), do 6 mesiacov odpovedalo 7 respondentov (28%) a do jedného roka po konkurenčnom výbere odpovedal iba 1 respondent (4%).

Výsledky odpovedí z položky číslo tri sú znázornené v grafe č. 7.

**Graf 7**

**Absolvovanie požadovaného kurzu**



**Zdroj: vlasné spracovanie**

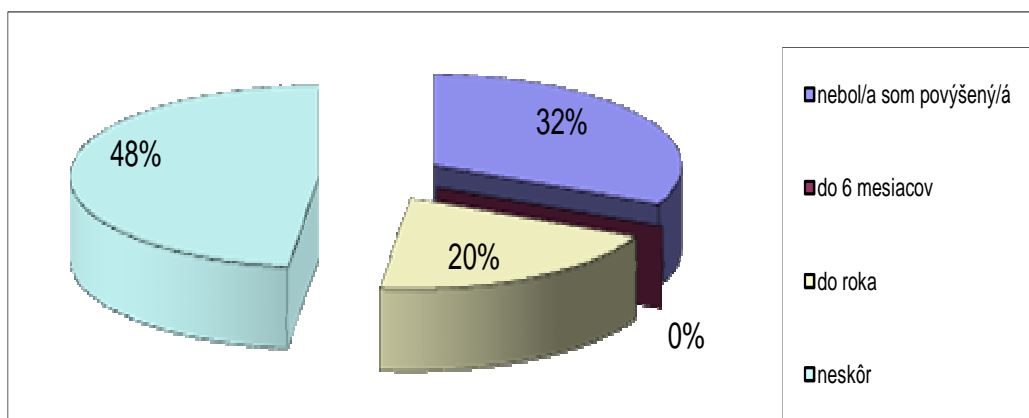
Položka č. 4. **Po akej uplynulej dobe od úspešného absolvovania výberu ste boli povýšený/á do plánovanej vyššej hodnosti?**

Zo zistených odpovedí od našich respondentov môžeme konštatovať, že väčšina z nich od úspešného absolvovania výberu bola povýšená do plánovanej vyššej hodnosti neskôr. A až 32% respondentov nebolo povýšených vôbec..

Neboli povýšení 8 respondenti (32%), do doby 6 mesiacov nebol povýšený žiaden z respondentov (0%), do jedného roka odpovedalo 5 respondentov (20%) a neskôr bolo povýšených 12 respondentov (48%).

Výsledky sú znázornené v grafe č. 8

**Graf 8** **Povýšenie do plánovanej vyššej hodnosti**



Zdroj: vlastné spracovanie

Položka č. 14. **Na základe čoho ste doteraz vykonával/a svoju funkciu?**

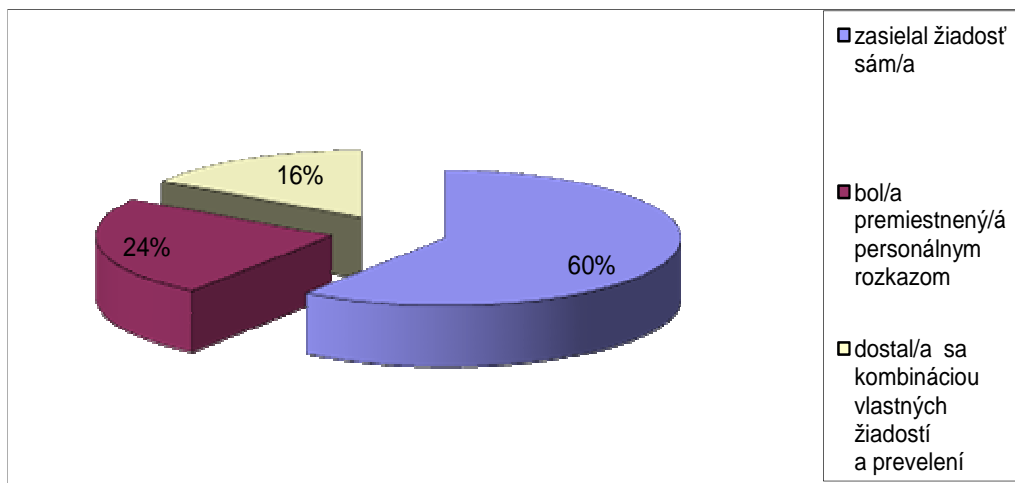
Na grafe číslo 9 je vidieť spracované výsledky, ktoré sme získali vyhodnotením odpovedí na otázku, na základe čoho doteraz respondenti vykonávali svoju funkciu profesionálneho vojaka.

Na vlastnú žiadosť vykonávalo svoju funkciu 15 respondentov (60%), na základe rozkazu o premiestnení odpovedali 6 z opýtaných (24) a kombináciu prevelenia a vlastnej žiadosti uviedli iba 4 respondenti (16%).

Výsledky sme spracovali a znázornili v grafe č. 9.

Graf 9

Vykonávanie doterajšej funkcie



Zdroj: vlasné spracovanie

Položka č. 15. **Mali ste inú možnosť zvyšovať hodnotu vlastného pracovného potenciálu?**

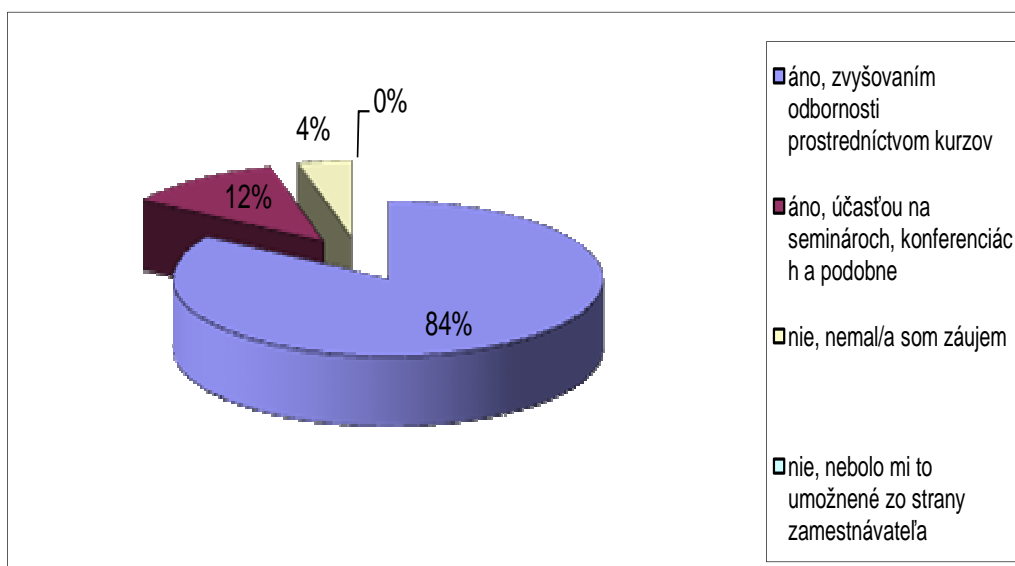
Odpovede respondentov smerujú k tomu, že je záujem o ich permanentné vzdelávanie v podobe kurzov, seminárov a konferencií. Vzdelávanie tvorí jeden z hlavných motivačných faktorov pre zamestnancov. Rovnako veľkú úlohu zohráva aj v budovaní kariéry. Svedčí to o záujme o pracovníka a jeho profesionalitu.

Z našich získaných odpovedí je vidno, že veľké percento respondentov si zvyšovalo svoju odbornosť prostredníctvom kurzov , a to v počte 21 (84%), na seminároch a rôznych konferenciách spojených s načerpaním nových vedomostí odpovedali 3 respondenti (12%), záujem o zvýšenie vlastného potenciálu nemal iba jeden z opýtaných (4) a odpoveď nie, nebolo mi to umožnené zo strany zamestnávateľa neodpovedal nikto (0%).

Spracované výsledky sú v grafe č. 10.

Graf 10

### Zvýšenie vlastného potenciálu



Zdroj: vlastné spracovanie

## 2. Vyhodnotenie údajov o limitácii konkurenčného výberu

Na vyhodnotenie údajov o limitácii konkurenčného výberu, sme vytvorili pre respondentov otázky a následne ich zapracovali do dotazníka. Nachádzali sa v nasledujúcich položkách: 5, 6, 7, 8, 10.

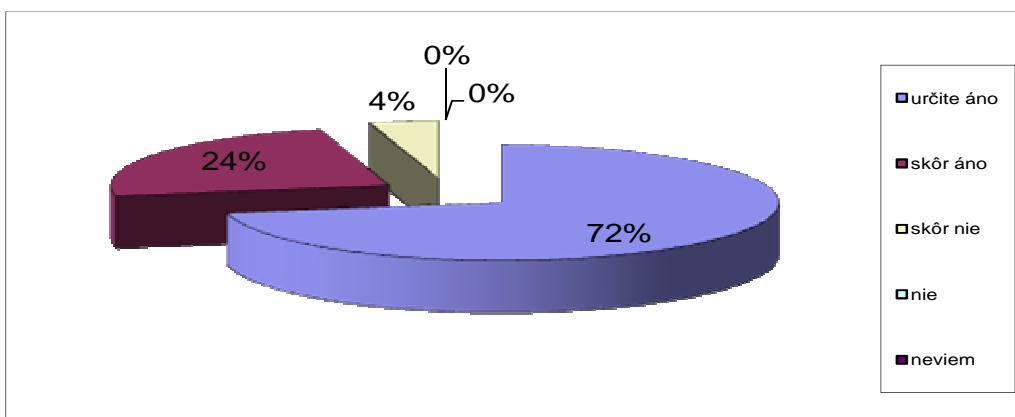
### Položka č. 5. Je podľa vášho názoru počet výberov po zaradení limitovaný?

Na túto otázku nám odpovedali respondenti nasledovne: určite áno si myslí až 18 respondentov (72%), skôr áno označili 6 respondentov (24%), skôr nie uviedol iba 1 respondent (4%), nie a neviem neoznačil nikto z našich respondentov. Hypotéza číslo 2 sa nám **potvrdila**.

Výsledky sú znázornené v grafe č. 11.

Graf 11

Limitovaný výber



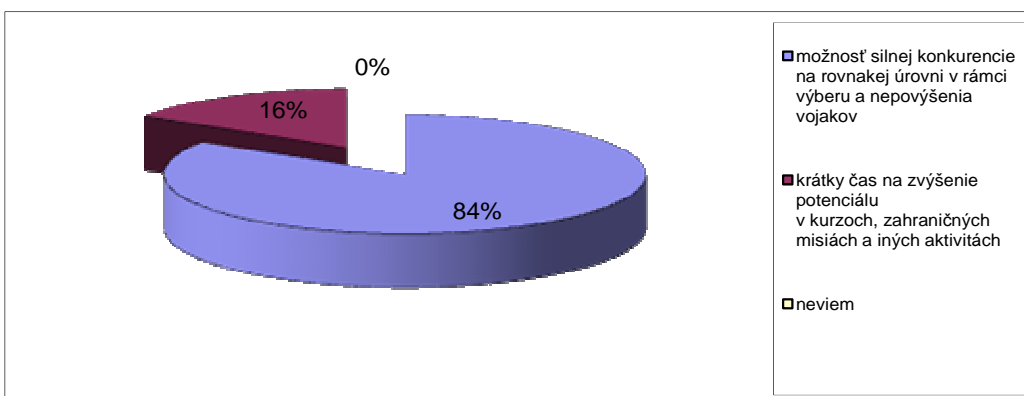
Zdroj: vlastné spracovanie

**Položka č. 6. Čo považujete za najväčšie negatíva súčasného systému dvoch konkurenčných výberov?**

Na túto citlivú otázku neodpovedal iba jeden z respondentov (0%), za najväčšie negatíva súčasného systému dvoch konkurencií považujú 4 respondenti (84%) možnosť silnej konkurencie na rovnakej úrovni v rámci výberu a nepovýšenia vojakov, 4 respondenti (16%) považujú za negatívne krátky čas na zvýšenie potenciálu v kurzoch, zahraničných misiách a iných aktivitách. Spracované výsledky sú v grafe č. 12.

Graf 12

Najväčšie negatíva systému dvoch konkurenčných výberov



Zdroj: vlastné spracovanie

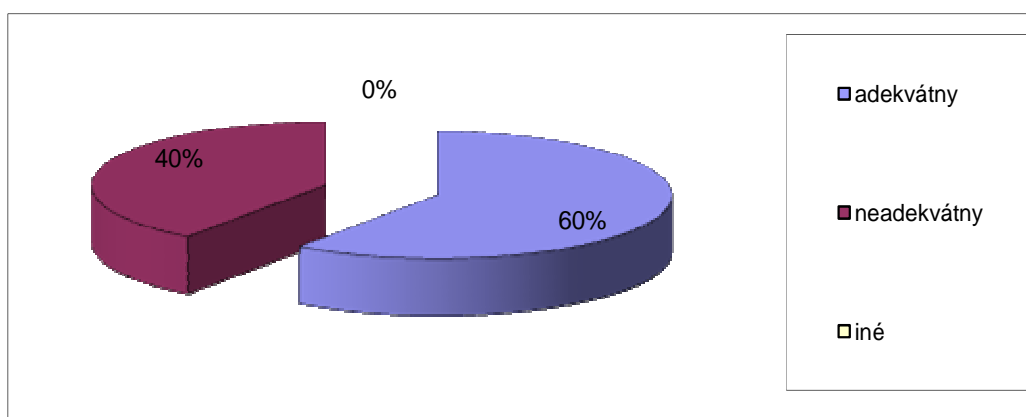
Položka č. 7. **Aký je podľa vášho názoru počet kandidátov zaradených do konkurenčného výberu v pomere k plánovanému počtu osôb na povýšenie?**

Odpoveď iné neoznačil žiaden z respondentov (0%), že je počet kandidátov zaradených do konkurenčného výberu v pomere k plánovanému počtu osôb na povýšenie adekvátny si myslí až 15 respondentov (60%) a že je tento počet neadekvátny uvádza 10 z opýtaných (40%).

Výsledky je možné vidieť v nasledujúcom grafe č. 13.

Graf 13

Kandidáti zaradení do výberu



Zdroj: vlastné spracovanie

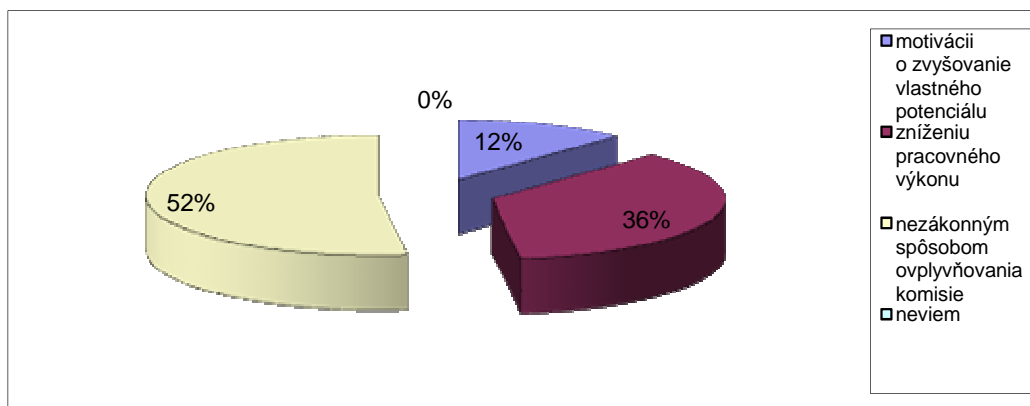
Položka č.8. **Podľa Vášho názoru k čomu môže viesť prípadná rivalita ?**

Zo zistených odpovedí našich respondentov vyplýva, že rivalita nemá pozitívny účinok na profesionálnych vojakov, lebo môže ovplyvniť nezákonným spôsobom komisiu, myslí si to až 13 respondentov (52%). Ďalším negatívom je podľa vybraných odpovedí to, že rivalita môže znížiť pracovný výkon profesionálov, myslí si to 9 respondentov (36%). Na rivalitu sa pozerajú pozitívne iba 3 respondenti (12%).

Vid' graf č. 14.

Graf 14

Prípadná rivalita



Zdroj: vlastné spracovanie

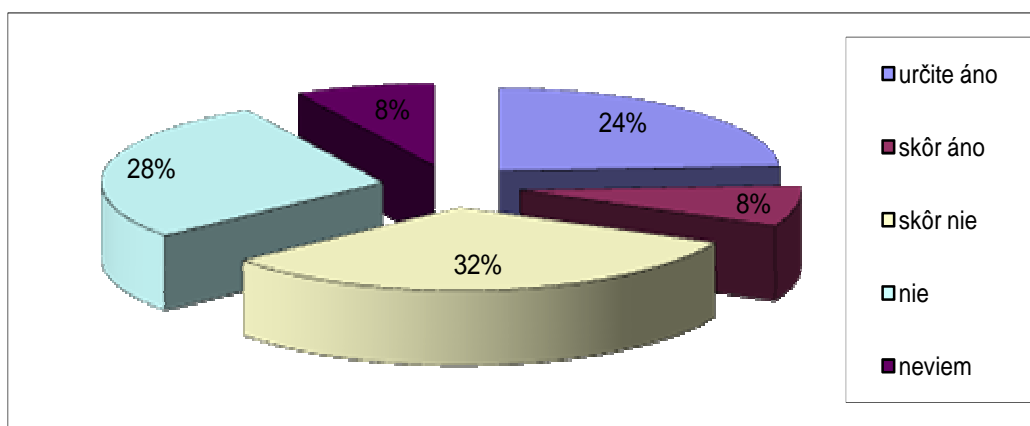
Položka č. 10. **Vo vašom pracovnom okolí je dostatočný záujem o povolanie profesionálneho vojaka?**

Pri tejto otázke boli odpovede respondentov nasledovné: 6 respondenti (24%) odpovedali určite áno, skôr áno odpovedali 2 respondenti (8%), skôr nie odpovedalo 8 respondentov (32%), nie odpovedalo 7 opýtaných (28%) a na otázku nevedeli odpovedať 2 (8%).

Výsledky sme spracovali do grafu č. 15.

Graf 15

Záujem o povolanie profesionálneho vojaka



Zdroj: vlastné spracovanie

### **3. Vyhodnotenie údajov o možnosti manipulácie s výsledkami výberu**

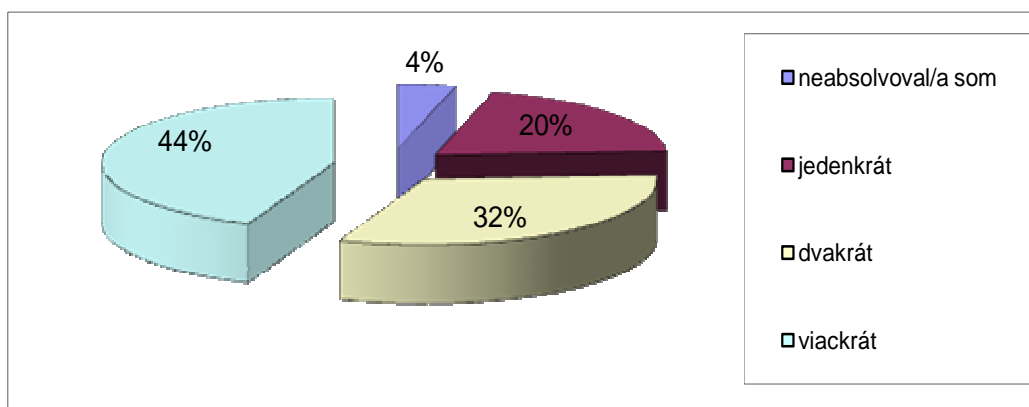
Predpokladáme, že manipulácia výsledkov konkurenčného výberu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky nie je možná. Na vyhodnotenie údajov nám poslúžia získané výsledky z nasledujúcich položiek č. 1, 9, 11, 12, 13.

#### **Položka č. 1. Koľko krát ste absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber?**

Na grafe číslo 16 je vidieť, že okrem 1 respondenta (4%) všetci ostatní opýtaní absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber. Jedenkrát ho absolvovali 5 respondentov (20%), dva krát konkurenčný výber absolvovalo 8 opýtaných (32%) a viacej ako dva krát odpovedalo až 11 respondentov (44%).

**Graf 16**

**Absolvovanie konkurenčného výberu**



**Zdroj: vlastné spracovanie**

#### **Položka č. 9. Myslíte si, že je možné výsledky výberov zmanipulovať?**

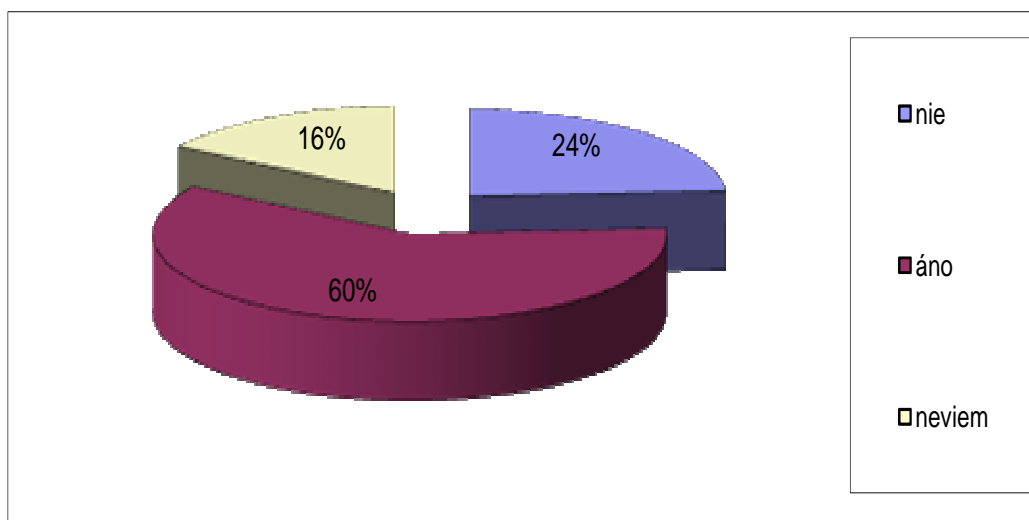
Z odpovedí našich respondentov je jednoznačne vidieť, že väčšina z nich je presvedčená o tom, že s výsledkami konkurenčných výberov je možné



manipulovať. Odpoveď áno označilo až 15 (60%) respondentov, že nie je možná manipulácia s výsledkami si myslí 6 opýtaných (24%) a na túto citlivú odpoveď nevedeli odpovedať 4 naši respondenti (16%). Pri týchto odpovediach sa naša hypotéza nepotvrdila. Výsledky sme zobrazili v grafe č. 17.

Graf 17

Manipulácia s výsledkami



Zdroj: vlastné spracovanie

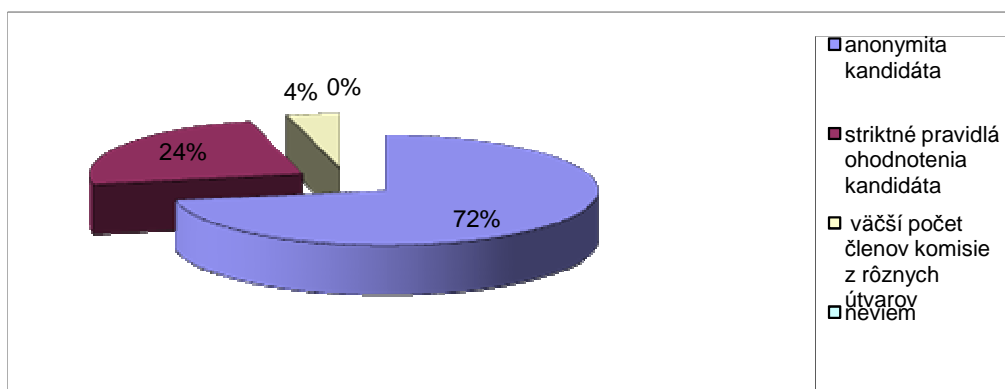
Položka č. 11. **Ak si myslíte, že s výsledkami sa manipuluje, akým spôsobom by sa dalo podľa Vás predísť prípadnej manipulácii výsledkov?**

Hlavný spôsob, podľa ktorého by sa dalo predísť prípadnej manipulácii s výsledkami, bol označený ako dominantná odpoveď a to anonymita kandidáta, ktorú označilo 18 respondentov (72%), striktné pravidlá ohodnotenia kandidáta označilo za vhodný spôsob 6 opýtaných (24%), podľa jedného respondenta (4%) je správny spôsob ako predísť manipulácii s výsledkami väčší počet členov komisie z rôznych útvarov. Opäť sa nám nepotvrdila nami predpokladaná hypotéza č. 3.

Spracovanie výsledkov je v grafe č. 18.

Graf 18

Ako predísť manipulácii s výsledkami



Zdroj: vlastné spracovanie

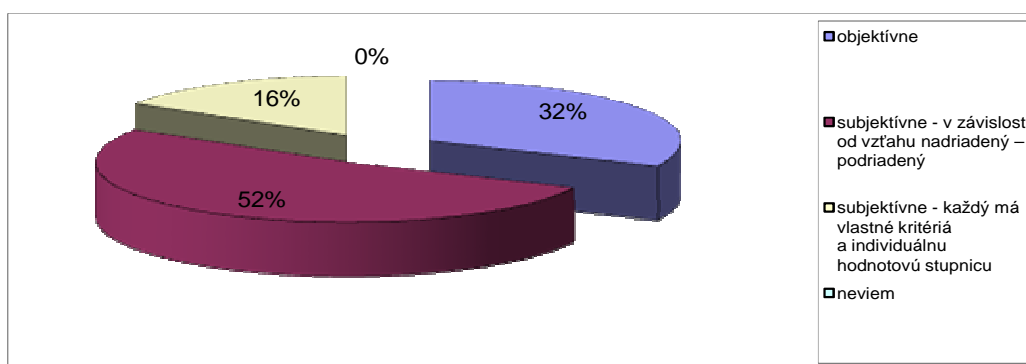
Položka č. 12. Podľa vášho názoru je služobné hodnotenie profesionálneho vojaka hodnotené objektívne?

Odpovede respondentov sa rôznia. Z opýtaných respondentov majú 8 (32%) názor, že služobné hodnotenie profesionálneho vojaka je objektívne. 13 respondenti (52%) si myslia, že služobné hodnotenie vojakov je subjektívne a závisí od vzťahu nadriadených a podriadených. Zvyšní 4 respondenti (16%) sú toho názoru, že hodnotenie je síce subjektívne, ale každý má vlastné kritériá a individuálnu hodnotovú stupnicu.

Na túto otázku odpovedali všetci respondenti, čo je znázornené v grafe č. 19.

Graf 19

Objektívne hodnotenie profesionálneho vojaka



Zdroj: vlastné spracovanie

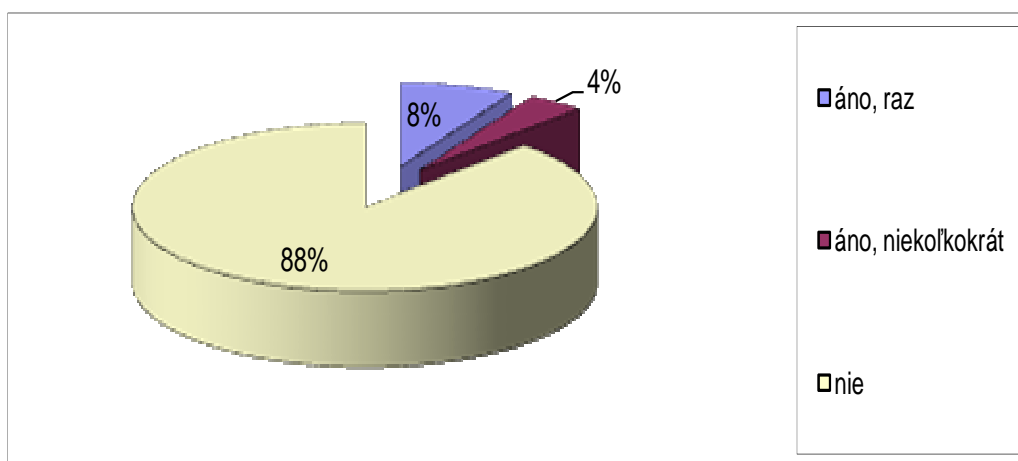
Položka č. 13. **Mali ste možnosť zúčastniť sa na plnení úloh mimo územia Slovenskej republiky?**

Ako vidíme na grafe označenom číslom 20, raz sa zúčastnili na plnení úloh mimo SR 2 z našich respondentov (8%) . Na plnení úloh mimo SR viackrát sa zúčastnil iba 1 (4%) respondentov a nezúčastnilo sa 22 respondentov (88%) plnenia úloh mimo Slovenska, z čoho vyplýva, že s výsledkami výberu sa manipuluje, čím sa nám hypotéza 3 nepotvrdila.

Vid' spracovanie v grafe č. 20.

**Graf 20**

**Plnenie úloh mimo SR**



**Zdroj:** vlastné spracovanie

#### **4.9 Vyhodnotenie prieskumu a potvrdenie hypotéz**

Všetky potrebné údaje, ktoré sme na základe nami zvolenej prieskumnej metódy pozbierali, sme percentuálne vyhodnotili a graficky spracovali.

Zo všetkých údajov, ktoré sme získali a vyjadrili v podobe grafov, môžeme konštatovať, že náš prieskum splnil očakávaný výsledok, čo bolo cieľom našej diplomovej práce. A bol úspešný.

V prvej časti náš výskum smeroval k tomu, či si respondenti môžu napláňovať svoju kariéru v Ozbroyených silách Slovenskej republiky. Pri nami stanovenej H1 nám napomáhala podrobná analýza otázok číslo 1,2,3,4,14 a 15.

**Hypotéza – H1:** „*Predpokladáme, že 70% respondentov si myslí, že si môžu vlastnú kariéru v OS SR napláňovať*“ sa nám **potvrdila**.

Po zhodnotení podrobnej analýzy sa nám ukázalo, že viacej ako 70% respondentov si myslí, že si môže napláňovať kariéru v Ozbroyených silách Slovenskej republiky. Naši respondenti absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber, taktiež boli úspešní pri výbere v súčasnej hodnosti, mali možnosť po úspešnom konkurenčnom výbere absolvovať požadovaný kariérny kurz, následne na to boli povýšení. Taktiež z odpovedí sme zistili, že si mali možnosť zvyšovať hodnotu vlastného pracovného potenciálu na rôznych kurzoch, seminároch a vzdelávacích konferenciách. Všetky uvedené faktory sú prospešné na budovanie kariéry v zodpovednom povolaní profesionálneho vojaka.

V druhej časti prieskumu sme zamerali našu pozornosť na to, či počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu je limitovaný. Na potvrdenie, či nepotvrdenie nami stanovenej H2 sme získali odpovede z vyhodnotenia otázok číslo 5, 6, 7, 8 a 10.

**Hypotéza – H2:** „*Predpokladáme, že 90% respondentov si myslí, že počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu je limitovaný*“ sa nám **potvrdila** hypotéza č. 2.

Z odpovedí respondentov vidno, že sú si vedomí toho, že počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu je v OS SR limitovaný.

V tretej časti nášho prieskumu nás zaujímalo, či je možné manipulovať s výsledkami konkurenčného výberu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

**Hypotéza – H3:** „*Predpokladáme, že 70% respondentov si myslí, že manipulácia výsledkov konkurenčného výberu v OS SR nie je možná*“ sa nám **nepotvrdila**.

Z celkového počtu respondentov vyplýva, že viac ako 90% si myslí, že s výsledkami konkurenčného výberu sa v OS SR manipuluje. Profesionálni vojaci sú síce pripustení k absolvovaniu konkurenčného výberu, ale myslia si, že s výsledkami výberu sa manipuluje, lebo v nasledovnej otázke označili odpovede, ako tomu predísť.

Na základe spracovania výsledkov môžeme konštatovať, že z našich troch stanovených hypotéz sa nám dve hypotézy potvrdili a jedna hypotéza sa nám nepotvrdila.

Dovoľujeme si navrhnúť zopár odporúčaní pre prax v oblasti plánovania kariéry v Armáde Slovenskej republiky, nakoľko sa jedná o nenahraditeľné profesie potrebné pre existenciu bezpečnosti štátu.

#### **4.9.1 Odporúčania pre prax**

Na základe literatúry, ktorú sme si mali možnosť preštudovať a zároveň sa o ňu opierať pri prieskume v našej práci, si dovoľujeme odporučiť niekoľko nasledovných opatrení:

- V systéme štátnej služby zvýšiť motiváciu a stimuláciu profesionálnych vojakov.

- Zrealizovať osvetu študujúcej mládeže na stredných odborných školách a vysokých školách.
- Vytvoriť stabilnejšie organizačné štruktúry ozbrojených síl.
- Vytvoriť „Zámer kariérneho rastu“, ktorý by presne stanovil, v akej odbornosti sa má PrV uplatniť.
- Neustále zdôrazňovať význam konkurenčného výberu ako dôležitého nástroja v kariére.
- Individuálnu kariéru profesionálneho vojaka plánovať na základe komplexného hodnotenia potenciálu a jeho reálnych osobných možností na výkon konkrétnych funkcií.
- Neustále vzdelávať manažérov v oblasti vedenia svojich podriadených a sústrediť sa hlavne na získavanie vedomostí a rozvíjanie manažérskych zručností, schopností a komunikačných foriem vzdelávania.
- Vykonávať školenia z oblastí personálneho manažmentu a vedenia ľudí pre veliteľov a riadiacich pracovníkov.
- Viac sa venovať odovzdávaniu poznatkov týkajúcich sa riadenia a vedenia ľudí od starších a skúsenejších profesionálnych vojakov.
- Snažiť sa o skvalitnenie riadiacej práce, ktorá by smerovala k vytvoreniu lepšieho a motivačného prostredia, ktorého cieľom by bolo zvýšenie pracovného výkonu.
- Vytvoriť dostupný systém slúžiaci na informovanie profesionálnych vojakov o poskytovaných zamestnaneckých výhodách.
- Poskytovať profesionálnym vojakom minimálne také zamestnanecké výhody, ktoré sú používané v konkurenčných organizáciách.

## ZÁVER

Diplomová práca „Riadenie a plánovanie kariéry v Armáde Slovenskej republiky“ sa zaoberá dôkladnou analýzou plánovania kariéry profesionálnych vojakov.

Hlavným prínosom je podrobná analýza, v ktorej sme sa sústredili na možnosť plánovania kariéry v Armáde Slovenskej republiky. Ďalej sme skúmali, či je limitovaný výber profesionálnych vojakov po zaradení do konkurenčného výberu. Taktiež sme analyzovali, či je možná manipulácia výsledkov konkurenčného výberu v ASR.

Autor si vybral tému svojej diplomovej práci na základe dlhoročného pôsobenia v Armáde Slovenskej republiky.

Naša práca pozostáva zo štyroch kapitol, v ktorých sme sa zamerali na základné charakteristiky hlavných úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov, ich význam, úlohy, funkcie, riadenie a stratégiu a venovali sme sa analýze súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. Poukázali sme tiež na to, aké je dôležité vzdelávanie sa a motivácia pre prácu profesionálnych vojakov. Konštatujeme, že na základe splnených cieľov našej diplomovej práce sú zistenia a odporúčania pre prax plnohodnotné. Sme toho názoru, že nami prezentované výsledky napomôžu riešiť a skvalitniť plánovanie kariéry a celkové pôsobenie profesionálnych vojakov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

Autor sa venoval téme diplomovej práce svedomito, a preto si dovoľujeme povedať, že rozsah práce je dobrým základom pre rigoróznou prácu na tému Riadenie a plánovanie kariéry v Ozbrojených silách Slovenskej republiky.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALEXY, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2004. s. 13 – 14. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 149. ISBN 80-7169-614-5.

ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 10. ISBN 978-80-225-2449-0.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 11. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: 1. vyd. Iura Edition, 2008. ISBN: 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vŕa, 2001. s. 11. ISBN 80-88848-72-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006. s. 70. ISBN 80-8082-088-0.



VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2006. s. 241. ISBN 80-89018-98-X.

### **Zákony**

Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 13

Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 30

Zákon č. 346/2005 Z. z. štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky, § 32, ods. 2

### **Publikácia**

MO SR: Bezpečnostná stratégia SR. Bratislava. 2005. s. 3.

MO SR: Obranná stratégia SR. Bratislava. 2005. s. 3.

MO SR: Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja ozbrojených síl SR – model 2010. Bratislava. 2005. s. 21.

### **Internetové zdroje**

*Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii* [online] [cit. 2012-02-10]

Dostupné:<http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&MID=221&edllnkid=2323340&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=22285&pa=11152>

## ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Rozdelenie hodnôt podľa hodnotenia .....	39
Obrázok 2 Navrhnuté opatrenia .....	40

### Zoznam grafov

Graf 1 Zloženie respondentov podľa hodnosti .....	68
Graf 2 Zloženie respondentov podľa vzdelania .....	69
Graf 3 Zloženie respondentov podľa odslúžených rokov .....	69
Graf 4 Zloženie respondentov podľa pohlavia .....	70
Graf 5 Absolvovanie konkurenčného výberu .....	72
Graf 6 Úspešnosť pri výbere v súčasnej hodnosti .....	72
Graf 7 Absolvovanie požadovaného kurzu .....	73
Graf 8 Povýšenie do plánovanej vyššej hodnosti .....	74
Graf 9 Vykonávanie doterajšej funkcie .....	75
Graf 10 Zvýšenie vlastného potenciálu .....	76
Graf 11 Limitovaný výber .....	77
Graf 12 Najväčšie negatíva systému dvoch konkurenčných výberov .....	77
Graf 13 Kandidáti zaradení do výberu .....	78
Graf 14 Prípadná rivalita .....	79
Graf 15 Záujem o povolanie profesionálneho vojaka .....	79
Graf 16 Absolvovanie konkurenčného výberu .....	80
Graf 17 Manipulácia s výsledkami .....	81
Graf 18 Ako predísť manipulácii s výsledkami .....	82
Graf 19 Objektívne hodnotenie profesionálneho vojaka .....	82
Graf 20 Plnenie úloh mimo SR .....	83

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA A – DOTAZNIK .....	I.
----------------------------	----

# PRÍLOHY

## Príloha A – Dotazník

Vážení respondenti,

obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie dotazníka, ktorý sa zameriava na problematiku personálnej práce, riadenia a plánovania kariéry s profesionálnymi vojakmi (ďalej len vojak). Dotazník je anonymný a bude použitý k študijným účelom. Základné údaje v dotazníku zakrúžkujte.

Bc. Miroslav Ozorovský

### Základné údaje

#### Kto vyplňal dotazník?

- a. mužstvo a poddôstojník
- b. práporčík
- c. dôstojník

#### Najvyššie ukončené vzdelanie:

- a. vysokoškolské vojenské
- b. vysokoškolské civilné
- c. stredoškolské vojenské
- d. stredoškolské civilné

#### Počet vami odslúžených rokov v ozbrojených silách

- a. 00 – 05 rokov
- b. 05 – 10 rokov

- c. 10 – 15 rokov
- d. 15 rokov a viac

**Pohlavie:**

- a. muž
- b. žena

**1. Koľkokrát ste absolvovali v priebehu svojej služby konkurenčný výber?**

- a. neabsolvoval/a som
- b. jedenkrát
- c. dvakrát
- d. viackrát

**2. Aká bola vaša úspešnosť pri výbere v súčasnej hodnosti?**

- a. neabsolvoval/a som
- b. uspel/a som po prvom výbere
- c. uspel/a som po druhom výbere
- d. neuspel/a som

**3. Mali ste možnosť po úspešnom konkurenčnom výbere absolvovať požadovaný kariérny kurz?**

- a. neabsolvoval som konkurenčný výber
- b. áno, bol/a som zaradený/á do 3 mesiacov po konkurenčnom výbere
- c. áno, bol/a som zaradený/á do 6 mesiacov po konkurenčnom výbere
- d. áno, bol/a som zaradený/á do 1 roka po konkurenčnom výbere

**4. Po akej uplynulej dobe od úspešného absolvovania výberu ste boli povýšený/á doplánovanej vyššej hodnosti?**

- a. nebol/a som povýšený/á
- b. do 6 mesiacov

- c. do roka
- d. neskôr

**5. Myslíte si, že by mal byť počet výberov po zaradení do konkurenčného výberu limitovaný?**

- a. nie, vojak by mal byť s jeho súhlasom zaradovaný každý rok do doby
- b. povýšenia alebo do uplynutia maximálnej doby služby
- c. áno, počtom výberov
- d. áno, časovo od prvého výberu
- e. neviem

**6. Je podľa vášho názoru počet výberov po zaradení limitovaný?**

- a. určite áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie
- e. neviem

**7. Aký je podľa vášho názoru počet kandidátov zaradených do konkurenčného výberu v pomere k plánovanému počtu osôb na povýšenie?**

- a. adekvátny
- b. neadekvátny
- c. iné .....

**8. Podľa Vášho názoru k čomu môže viesť prípadná rivalita?**

- a. motivácii o zvyšovanie vlastného potenciálu
- b. zníženiu pracovného výkonu
- c. nezákonným spôsobom ovplyvňovania komisie
- d. neviem

**9. Myslíte, že je možné výsledky výberov zmanipulovať?**

- a. nie
- b. áno
- c. neviem

**10. Vo vašom okolí je dostatočný záujem o povolanie profesionálneho vojaka?**

- a. určite áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie
- e. neviem

**11. Akým spôsobom by sa dalo podľa vás predísť prípadnej manipulácii výsledkov?**

- a. anonymita kandidáta
- b. striktné pravidlá ohodnotenia kandidáta
- c. väčší počet členov komisie z rôznych útvarov
- d. neviem

**12. Podľa vášho názoru je služobné hodnotenie profesionálneho vojaka hodnotené:**

- a. objektívne
- b. subjektívne - v závislosti od vzťahu nadriadený – podriadený
- c. subjektívne - každý má vlastné kritériá a individuálnu hodnotovú stupnicu
- d. neviem

**13. Mali ste možnosť zúčastniť sa na plnení úloh mimo územia Slovenskej republiky?**

- a. áno, raz
- b. áno, niekoľkokrát

c. nie

**14. Na funkcie, ktoré som doposiaľ vykonával/a som:**

- a. zasielal žiadosť sám/a
- b. bol/a som premiestnený/á personálnym rozkazom
- c. dostal/a kombináciou vlastných žiadostí a prevelení

**15. Mali ste inú možnosť zvyšovať hodnotu vlastného pracovného potenciálu?**

- a. áno, zvyšovaním odbornosti prostredníctvom kurzov
- b. áno, účasťou na seminároch, konferenciách a podobne
- c. nie, nemal/a som záujem
- d. nie, nebolo mi to umožnené zo strany zamestnávateľa



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Meno autora: Bc. Miroslav Ozorovský

Odbor: Andragogika – Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Riadenie a plánovanie kariéry v Ozbrojených silách Slovenskej republiky

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 82

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 11

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 2

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.