

Návrhy nefinančných motivátorov pre zvýšenie atraktivity povolania profesionálneho vojaka

Dominik Štepanovič
September 2019

//AÚ// Analytický útvar

Ministerstvo obrany SR

<https://www.mod.gov.sk/analytický-utvar-mo-sr/>



//AÚ// Analytický útvar

Analytický útvar MO SR

Kutuzovova 8

832 47 Bratislava

<https://www.mod.gov.sk/analyticky-utvar-mo-sr/>

AUTOR

Mgr. Dominik Štepanovič

SPOLUPRÁCA

Mgr. Barbora Hrozenská, PhD.

Mgr. Natália Sudakovová

Upozornenie

Materiál prezentuje názory autora a Analytického útvaru MO SR, ktoré nemusia nevyhnutne odzrkadľovať oficiálne názory a politiky Ministerstva obrany SR. Cieľom výstupov AÚ je podnecovať a zlepšovať odbornú a verejnú diskusiu na aktuálne témy v oblasti obrannej a bezpečnostnej politiky štátu. Práca neprešla jazykovou úpravou.

Poďakovanie

Za spoluprácu a odborné rady ďakujem Ľubošovi Berkymu, Karolovi Čukanovi, Pavelovi Czirákovi, Jánovi Muchovi, Štefanovi Kucharskému, Františkovi Grznárovi, Jarmile Gasiorovej, Tiborovi Melišovi, Rastislavovi Gebauerovi a Patrikovi Holgyemu.

OBSAH

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK	4
ZOZNAM SKRATIEK	5
ZHRNUTIE	6
CIELE A VÝCHODISKÁ	8
1. Nefinančné motivátory	11
1.1 Technika a výstroj	11
1.1.1 <i>Technika</i>	11
1.1.2 <i>Výstroj</i>	11
1.2 Služba podľa potrieb OS SR	13
1.3 Vzdelávanie	15
1.4 Možnosť služby v misiách MKM	17
1.5 Iné	18
1.6 Potenciálne inovácie	20
LITERATÚRA	21
PRÍLOHY	22

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

Graf č. 1	Vývoj predpokladanej naplnenosti OS SR	6
Graf č. 2	Plánovaný/reálny stav naplnenosti OS SR	7
Graf č. 3	Miera spokojnosti PrV s kvalitou života v oblasti „práca“	9
Graf č. 4	Celková spokojnosť s výkonom povolania profesionálneho vojaka	9
Graf č. 5	Bilancia rozpočtových prostriedkov na naturálne vstrojovanie v €	12
Graf č. 6	Bývanie profesionálnych vojakov	14
Graf č. 7	Spokojnosť s ubytovacou politikou v rezorte obrany (%)	15
Graf č. 8	Preferencie pri presunutí do inej posádky	15
Graf č. 9	Názor na zákonom nastavený systém kariérneho vzdelávania PrV (%)	16
Graf č. 10	Korelácia medzi mierou evidovanej nezamestnanosti a počtom podaných prihlášok do OS SR	22
Graf č. 11	Nástupná čistá mzda v OS SR v porovnaní s priemernou čistou mzdou v štátoch EÚ	23
Graf č. 12	Vývoj v dôležitosti nefinančných motivátorov	25
Graf č. 13	Naplnenosť rezortu ministerstva obrany (%)	26
Tabuľka č. 1	Preferencie v oblasti partnerského spolunažívania profesionálnych vojakov	13
Tabuľka č. 2	Reakcie profesionálnych vojakov na (prípadné) premiestnenie do iného miesta výkonu štátnej služby na základe rozkazu	14
Tabuľka č. 3	Naplnenie jazykových kurzov realizovaných v zahraničí	17
Tabuľka č. 4	Percentuálna naplnenosť MKM k 30.6.2019	17
Tabuľka č. 5	Miera evidovanej nezamestnanosti/Počet podaných prihlášok do OS SR	22
Tabuľka č. 6	Opatrenia na zabezpečenie stavov (regrutácia)	23
Tabuľka č. 7	Súčasný zamestnanecké výhody profesionálnych vojakov	24
Tabuľka č. 8	Vývoj požadovanej naplnenosti OS SR	25
Tabuľka č. 9	Naplnenosť personálnych stavov OS SR	25
Tabuľka č. 10	Bilancia prijatých do OS SR/odídených z OS SR	25
Tabuľka č. 11	Bilancia rozpočtových prostriedkov na naturálne vstrojovanie	26

ZOZNAM SKRATIEK

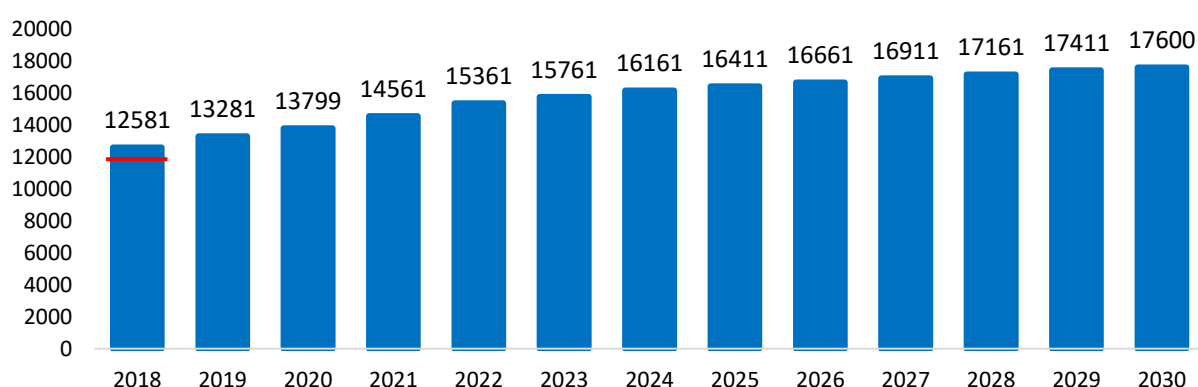
AOS	Akadémia ozbrojených síl Milana Rastislava Štefánika
DPH	daň z pridanej hodnoty
MKM	medzinárodný krízový manažment
MO SR	Ministerstvo obrany Slovenskej republiky
NATO	Organizácia Severoatlantickej zmluvy
OS SR	Ozbrojené sily Slovenskej republiky
PrV	profesionálny vojak
SR	Slovenská republika
USA	Spojené štáty americké (United States of America)
ÚLZ	Úrad logistického zabezpečenia
V4	Vyšehradská štvorka
VTaM	výzbroj, technika a materiál



ZHRNUTIE

Nízka naplnenosť stavov OS SR generuje potenciálne riziká pre súčasný stav, keďže narúša obranyschopnosť Slovenskej republiky. OS SR tvoria jeden zo základných pilierov bezpečnosti Slovenskej republiky. Problémom deficitu personálneho zabezpečenia je neschopnosť prijať dostatočný počet nových profesionálnych vojakov. Odchodovosť profesionálnych vojakov (PrV) sa dlhodobo pohybuje do 5 % (Tabuľka č. 10), čo predstavuje zdravú fluktuáciu v súkromnom sektore. (TASR, 2018) Deficit naplnenosti sa každý rok prehľbuje, čo bude spôsobovať ešte väčšie problémy v budúcich rokoch.

Graf č. 1: Vývoj predpokladanej naplnenosti OS SR



Zdroj: Personálny úrad MOSR¹

Materiál identifikuje hlavné oblasti nespokojnosti PrV a predstavuje potenciálne riešenia, ktoré majú za úlohu zvýšiť spokojnosť PrV a atraktivitu povolania PrV. Analýzou prieskumov spokojnosti PrV sme identifikovali nefinančné motivátory, ktoré by mohli pomôcť v napĺňaní uvedených cieľov. Skúmaním jednotlivých faktorov sme sa pokúsili definovať špecifické oblasti nespokojnosti a navrhnúť možné riešenia.

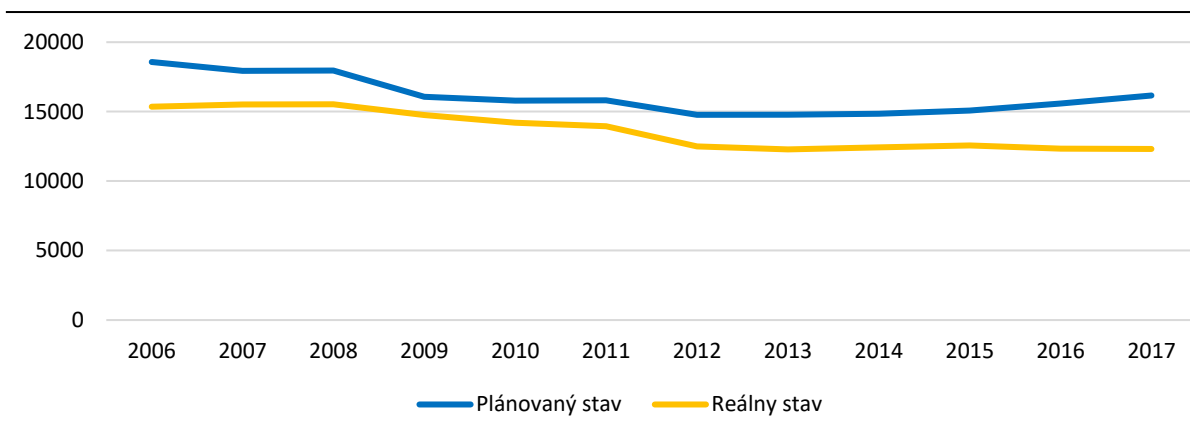
Z materiálu vyplynulo, že existujúce mechanizmy na riešenie problémových aspektov života profesionálneho vojaka nie sú dostatočné na to, aby boli efektívne v napĺňaní spokojnosti profesionálnych vojakov. Nefinančné motivátory existujú v OS SR dlhodobo, problém je však s ich efektívnou implementáciou. Často existujú iba na báze správ, návrhov a ich uplatnenie v súlade s ich deklarovaným cieľom v praxi zaostáva. V súčasnosti predkladaná nová Koncepcia manažmentu vojenského personálu OS SR spomína aj potrebu prijatia súboru zamestnaneckých východ a ich zaradenia do systému odmeňovania tak, aby svojím zameraním boli v čo najväčšej miere konkurencieschopné smerom von.

Ekonomická poddimenzovanosť a nedostatok alokovaných financií výrazne prispievajú k nespokojnosti PrV. Obmedzený balík finančných prostriedkov vplýva na technické zabezpečenie vojakov, ich pracovné prostredie a pod. Súhrn týchto faktorov sťažuje prácu PrV a negatívne ovplyvňuje ich celkový pracovný život.

¹ Červená línia v stĺpci 2018 znázorňuje reálnu naplnenosť OS SR v danom roku (12 342).

Nedostatočná personálna obsadenosť, prevažne v špecializovaných odbornostiach, spôsobuje prerozdelenie úloh menšiemu počtu zamestnancov, čím sa zvyšuje množstvo úloh alokovaných na zamestnanca. V dôsledku toho je tiež posúvaná realizácia sekundárnych – hoci nemenej dôležitých zadaní, na neskoršie obdobie.

Graf č. 2: Plánovaný/reálny stav naplnenosti OS SR



Zdroj: Personálny úrad MOSR

Odporúčania

1. Zlepšiť strategickú komunikáciu na úrovni veliteľov smerom k podriadeným PrV, s cieľom dostatočného odkomunikovania rozhodnutí rezortu.
2. Vykonávať pravidelné prieskumy spokojnosti u príslušníkov OS SR.
3. Prehodnotiť bodový systém obstarávania výstroja pre príslušníkov OS SR.
4. Pripraviť alternatívy systému ubytovacej politiky.
5. Zvážiť možnosť vytvorenia rotačného systému na základe hodností/odborností.
6. Vytvoriť program pre asistenciu s hľadaním nového zamestnania pre partnera a pomoc rodinám v adaptačnom procese.
7. Identifikovať dôvody nízkej jazykovej úrovne PrV.
8. Vytvoriť a nastaviť systém rekonverzného vzdelávania.
9. Aplikovať systém kontinuálneho vzdelávania vedúcich pracovníkov v zručnostiach s prácou ľuďmi.
10. Vytvoriť systém výstupných dotazníkov.
11. V spolupráci s komerčným sektorom vytvoriť systém nefinančných motivátorov pre PrV.
12. Vytvoriť dostatočne motivujúci systém nefinančných motivátorov aj pre civilné zložky rezortu MO SR.

Cieľom materiálu je:

ad1) Identifikácia najrelevantnejších nefinančných motivátorov, ktoré majú potenciál zvýšiť spokojnosť príslušníkov OS SR s výkonom povolania, prispieť k regrutácii nových profesionálnych vojakov do OS SR a znížiť odchodovosť profesionálnych vojakov.

ad2) Identifikácia možností zlepšenia súčasného stavu využívania aktuálnych benefitov na základe údajov získaných z prieskumov spokojnosti profesionálnych vojakov.

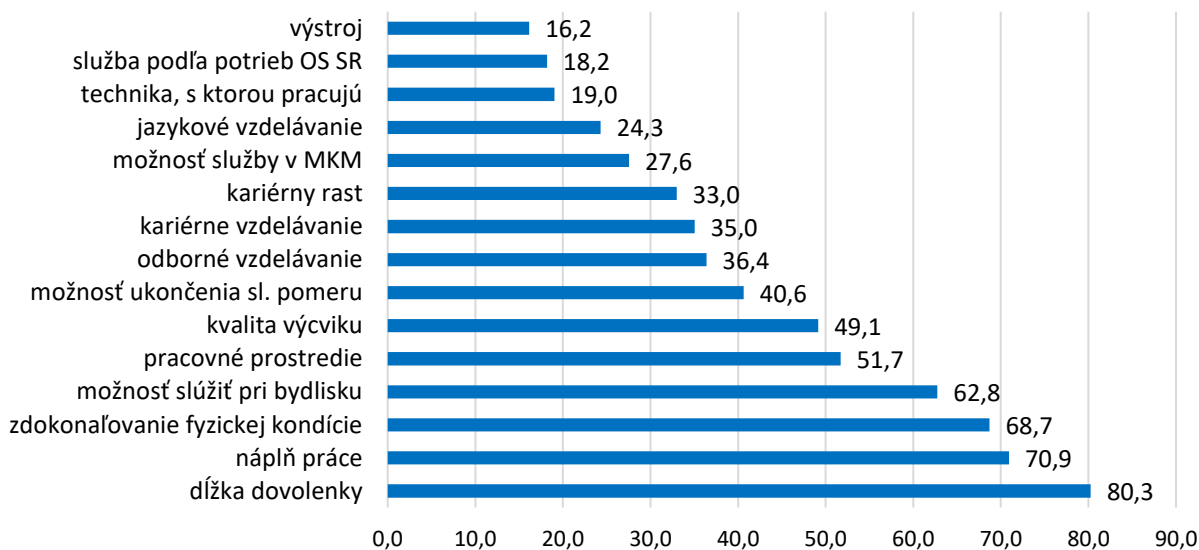
Výraznou metodickou bariérou pri spracovaní výstupu je neschopnosť dostatočne kvantifikovať jednotlivé motivátory a na základe merateľných ukazovateľov ich zoradiť na škále od najdôležitejšieho po najmenej dôležitý. Toto hodnotenie sme schopní vykonať iba na základe subjektívnych kritérií respondentov, ktoré nedokážeme dostatočne konvertovať do číselných hodnôt a zovšeobecniť vo forme, ktorá by bola širšie aplikovateľná. Pre potreby riešenia poddimenzovanosti stavov PrV by však tieto závery mali byť dostačujúce.

Najvýznamnejšie nefinančné motivátory profesionálnych vojakov v OS SR sme identifikovali z prieskumu vykonanom v roku 2017,² ktorý sa zameriaval na vyhodnotenie miery spokojnosti PrV s ich prácou. Výskumná vzorka (priemerne 585 respondentov s návratnosťou 95 %) bola dostatočná pre potreby prieskumu. V čase prípravy tohto materiálu bol vykonávaný podobný prieskum spokojnosti za rok 2018. Jeho výsledky však boli k dispozícii až v neskorších fázach spracovania predkladanej štúdie, preto sú v práci uvádzané len na doplnenie. Daný prieskum meral oblasti spokojnosti života PrV a následne ich zoskupoval do kategórií podľa podobnosti. Výberový súbor bol zostavený tak, aby reprezentoval základný súbor profesionálnych vojakov podľa pohlavia, hodnostného zboru a organizačnej zložky. Účasť profesionálnych vojakov na výskume bola dobrovoľná. Pokladané boli najskôr všeobecné, potom konkrétne otázky, stanovené zadávateľmi prieskumu, pričom respondenti mali možnosť doplniť oblasti, ktoré sú podľa nich dôležité.

V súvislosti s našimi metodickými postupmi je dôležité poznamenať, že vojenský výstroj a vojenská technika boli v tomto materiáli posudzované v jednej kapitole, aj napriek tomu, že vo väčšine výskumov sa jedná o dve rozdielne premenné. Tento krok nám umožnil venovať väčší priestor iným, rovnako podstatným faktorom, ako napríklad vzdelávanie vojakov (jazykové, kariérne, odborné vzdelávanie), ktoré sme v materiáli spracovali tiež ako celok.

² Prieskum bol vykonávaný interne. Zameraný bol okrem iného na kvalitu života profesionálnych vojakov. V tomto výskume sa sledovala nielen spokojnosť s jednotlivými stránkami výkonu vojenskej profesie, ale aj ich dôležitosť z pohľadu respondenta. Iné sledované faktory boli vzťahy na pracovisku, vplyv práce na súkromný život, profesionalita kolegov a pod. Daný prieskum bol vybraný preto, že z jednotlivých prieskumov najlepšie reflektoval to, čo sme chceli skúmať. Prieskum bol podľa pravidiel prieskumov reprezentatívny a bol anonymný. Vzorka pozostávala z príslušníkov OS SR hodností mužstva, poddôstojníkov a dôstojníkov.

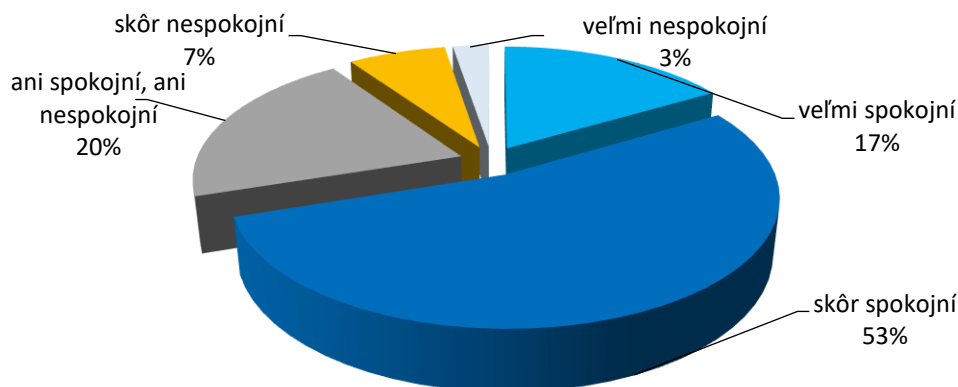
Graf č. 3: Miera spokojnosti PrV s kvalitou života v oblasti „práca“



Zdroj: VzEVS/LZ 2016-2017

V prieskumoch je vyjadrená výrazná nespokojnosť s rôznymi aspektmi života PrV. Napriek tomu je celková spokojnosť s pracovným životom PrV prevažne pozitívna. Z oslovených profesionálnych vojakov je 70 % spokojných s povoláním, ktoré vykonávajú. Až 20 % opýtaných uviedlo, že nie sú ani spokojní ani nespokojní. Táto skupina môže byť jednou z cieľových skupín na orientáciu motivátorov. Nakoľko ide o nerozhodnutú skupinu, malo by byť vyvinuté zvýšené úsilie na zaistenie jej spokojnosti.

Graf č. 4: Celková spokojnosť s výkonom povolania profesionálneho vojaka



Zdroj: VzEVS/LZ 2016-2017

Väčšina publikovaných výskumov motivácie vo vzťahu k práci a pracovnému prostrediu je primárne aplikovaných na súkromný sektor. Aj napriek výrazne odlišným špecifikám, ktoré medzi súkromným a vojenským sektorom existujú, predpokladáme vysokú mieru porovnateľnosti.

Finančné motivátory predstavujú odmenu za prácu, ktorú zamestnanci dostávajú vo forme peňazí. Predstavujú individuálnu preferenciu uspokojovania vlastných potrieb. Za finančné motivátory sa považujú len odmeny vo forme „tvrdých“ peňazí a sú primárne limitované iba na túto konkrétnu formu

odmien. Do tejto kategórie sa radia ešte iné výhody, napríklad finančné úľavy alebo iné zvýhodnenia v oblasti financií (úvery, poistenia, nákupy tovaru bez DPH a iné).

Nefinančné motivátory sú tvorené faktormi ako spoločenský status, pochvala či príjemné pracovné prostredie, ktoré sú rovnako významné pre rozhodovanie jednotlivca. Takýto typ motivácie kladie dôraz na napĺňanie individuálnych preferencií, kde aktivita alebo výsledok práce predstavujú naplnenie sekundárnych vnútorných potrieb človeka. V tomto prípade práca sama o sebe uspokojuje individuálne potreby aj bez finančnej kompenzácie. (Pardupa, 2010)

Súčasná štúdia venujúca sa motivácii tvrdia, že okrem kapitálu firmy vo forme hmotných a nehmotných zdrojov, najväčší vplyv na výkonnosť firiem má práve individuálna motivácia. (Pardupa, 2010) Tento jav je spôsobený tým, že peňažné stimuly motivujú ľudí prostredníctvom narastajúcej odmeny spojenej s ich prácou, ale neprepájajú pracovníkov s ich zamestnaním. Na druhej strane, možnosť participácie, v ktorej je viditeľné, že táto participácia predstavuje viditeľnú pridanú hodnotu pre spoločnosť spôsobuje, že pracovníci sú ochotnejší vynaložiť úsilie na to, aby úspešne splnili úlohy stanovené zamestnávateľom. Záleží im na ich osobných výsledkoch, ale aj na celkových výsledkoch firmy, pretože sa o jej ciele a poslanie úprimne zaujímajú. (Sorauren, 2010) Spokojnosť so zamestnaním a pracovným zaradením vedie k vyššej produktivite, organizačnej zodpovednosti a k duševnej rovnováhe. Predpokladá sa, že takýto zamestnanec bude mať lepšiu pracovnú náladu a chuť priučiť sa novým zručnostiam, čo by malo pozitívne ovplyvniť výkon celej firmy.

Dostupné zahraničné výskumy sa zhodujú na tom, že finančná kompenzácia je najsilnejším motivátorom pre vstup do ozbrojených síl a často najväčším dôvodom na zotrvanie v nich. **Dôležitosť finančnej kompenzácie pre jednotlivca začína v určitom bode klesať, pričom táto hodnota je individuálna. S poklesom finančných motivačných stimulov dochádza k relatívnemu nárastu dôležitosti práve nefinančných motivátorov.** (Abdullah, 2013)

V prípade príslušníkov ozbrojených síl je preferencia v nefinančných motivátoroch odlišná. Čo zohráva pre niektorých rozhodujúcu úlohu, môže byť pre iných úplne irelevantné. Jednotlivé nefinančné motivátory nemajú rovnakú atraktivitu pre všetkých príslušníkov ozbrojených síl. Prieskumy v USA zistili, že benefit poskytovania zdravotnej starostlivosti pre vojakov vo výsluhovom dôchodku prostredníctvom programu TRICARE je ako dostatočný motivátor hodnotený len u 80% opýtaných. (Hunter, 2018) Tento jav predstavuje problém hľadania všeobecne aplikovateľného riešenia, nakoľko diverzifikuje cieľovú skupinu. Z výskumu vyplynulo, že určité zovšeobecnenia môžu byť aplikovateľné, no je problematické ich identifikovať. Pre vojenských dôstojníkov najsilnejšie motivátory súvisia s procesom kariérneho rastu, teda dochádza k určitému zovšeobecneniu. (Hunter, 2018) Iné zovšeobecnenia vo výskume identifikované neboli.

1 NEFINANČNÉ MOTIVÁTORY

1.1 Technika a výstroj

1.1.1 Technika

Ozbrojené sily Slovenskej republiky prechádzajú výraznou modernizáciou, ktorej cieľom je obmeniť zastaranú techniku do roku 2030. Príčiny nespokojnosti sú spôsobené prácou so starou technikou, jej kazovosťou a obmedzenou bojaschopnosťou. Nespokojnosť vyplývajúca z tohto stavu bude v najbližšom období naďalej ťažké znižovať. Modernizačné projekty sú rozdelené do niekoľkých časových horizontov, teda k obmene dôjde postupne. V roku 2017 boli do OS SR dodané napr. dopravné lietadlo SPARTAN, osobné automobily, nákladná, špeciálna a prepravná technika, realizuje sa modernizácia bojových prieskumných vozidiel a rozbieha sa nákup bojových obrnených vozidiel. Ďalším dôležitým faktorom je dodacia doba novej techniky, ktorá trvá aj niekoľko rokov. Aktuálne akvizície sa dlhodobo neprejavujú v spokojnosti a prieskumoch.

Problém so spokojnosťou v oblasti techniky sa týka aj pracovného prostredia a drobných nákupov nepodliehajúcich modernizácii. Jedná sa najmä o výpočtovú a spojovaciu techniku, podpornú a prepravnú techniku, špeciálnu a bojovú techniku. **Za základné príčiny stavu sa považuje skutočnosť, že potrebné finančné zdroje neboli dostatočne rozdelené medzi jednotlivé zložky rezortu.** (Vyhodnotenie výcvikového roku 2017, 2017)

1.1.2 Výstroj

Nedostatok personálneho naplnenia je problémom celých OS SR. Rovnako sa prejavuje aj v organizačných zložkách zodpovedných za napĺňanie výstrojných požiadaviek. Okrem bežného personálu je dlhodobo zaznamenávaný deficit špecifických odborností. Poddimezovanosť má za následok uprednostnenie výkonu prioritných úloh, pričom sekundárne úlohy sa musia odkladať, čo ale v konečnom dôsledku narušuje celkový efektívny chod služby.

Nedostatok finančných prostriedkov pridelených na jednotlivé sekcie rozpočtu pre zodpovedný útvar. Z finančného hľadiska prebieha plánovanie výdavkov formou rozpočtu na útvar v súlade s programovým plánom rezortu Ministerstva obrany SR. Ten sa delí na niekoľko podskupín, ktoré sú zoradené podľa dôležitosti. Plánovať treba navyše s nutnou rezervou na mimoriadne a neplánované vyskladnenia.

Financie je možné presúvať medzi jednotlivými kategóriami rozpočtu, čo môže pomôcť v nedostatkových kategóriách. V prípade, že z došlo k prečerpaniu limitu v jednej sekcii, dôjde k odčerpaniu prostriedkov z iných kategórií. K týmto situáciám v minulosti došlo, pričom ich následok bola nedostupnosť vybraných typov artiklov. Dôležitá je aj obmena starých zásob, ich vyradenie a doplnenie. Jedná sa o finančne náročné operácie, avšak tieto zásoby je nutné dodržiavať pre prípad, že nastane neočakávaná situácia. Proces vyradenia a nahrádzania starých zásob je finančne náročný.

Spotrebovanie zásob starších výrobných ročníkov výstrojných súčiastok môže byť jedným zo zdrojov nespokojnosti PrV. V súvislosti s výdajom zásob starších výrobných ročníkov výstrojných súčiastok, ktoré musia byť pravidelne obmieňané, sa k vojakom často dostanú časti výstroja, ktoré nie sú síce najmodernejšie, ale sú nové, nepoužité. Zo strany PrV môže byť táto situácia vnímaná veľmi negatívne, keďže tieto artikly sú vnímané ako zastarané, neplniace si svoju funkciu. Obzvlášť v prípade, ak príslušníci vnímajú to, že niektorí kolegovia získali novší, modernejší výstroj. Jedná sa hlavne o výstrojné súčiastky služobných a spoločenských rovnošiat a ich doplnkov. Vzhľadom na finančné

možnosti rezortu a politiku efektívneho využívania verejných financií sa nepredpokladá optimalizácia situácie pre celoplošnú spokojnosť profesionálnych vojakov³.

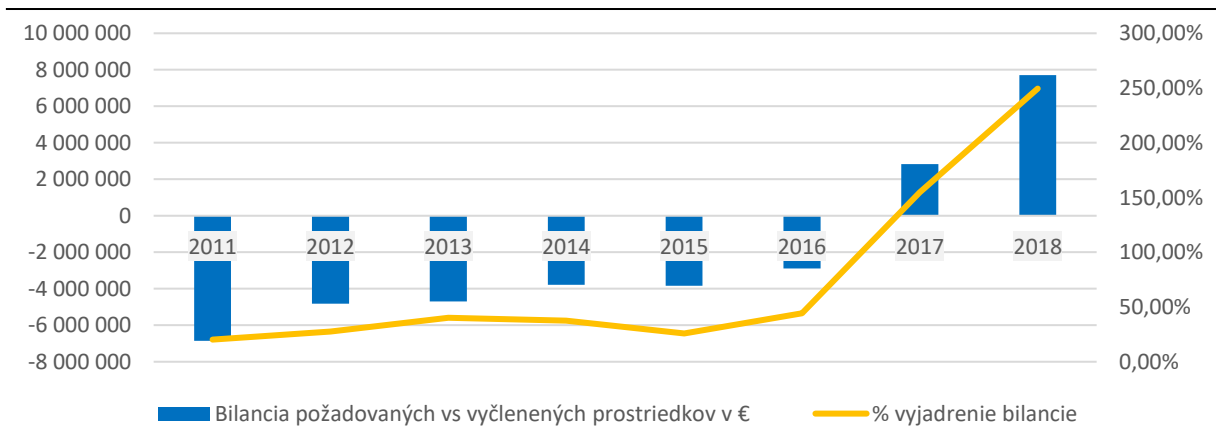
Súvisiacim problémom je **náročnosť stanoviť presný veľkostný sortiment** potrebných častí výstroja. Túto veľkostnú štruktúru je náročné naplánovať, nakoľko každý rok dochádza minimálne 4-krát k doplneniu personálu OS SR.

Problém stagnácie bodového systému.⁴ Keďže je výstroj modernejší, náklady na jeho obstaranie sú vyššie. Výška výstrojných bodov vydávaných príslušníkom OS SR v súčasnosti nekorešponduje s týmto vývojom. Výstrojná služba ÚLZ OS SR spracovala a zaslala v mesiaci apríl 2019 na Odbor logistiky ŠbPO GŠ OS SR návrh navýšenia výstrojných bodov na osobu – zo súčasných 12 780 na 27 160 výstrojných bodov pre vojakov a zo súčasných 11 880 na 25 800 výstrojných bodov pre vojačky).

Nedostatočný počet uzavretých zmlúv s dodávateľmi na pokrytie niektorých špecifických požiadaviek OS SR. Tento stav má za následok nedostatok dotknutých produktov – prevažne špecifických komodít, čo je dočasne riešené repasovaním nedostatkových artiklov. Táto možnosť je však obmedzená len na niektoré typy artiklov. Z dlhodobého hľadiska je problémom najmä fakt, že sa na vybrané komodity nedarí nájsť vhodného dodávateľa, nakoľko na zverejnené výzvy žiaden dodávateľ nereagoval; prípadne sa nedarí uzatvoriť zmluvu s vybraným dodávateľom. Na zabezpečenie úspešného výberového konania dodávateľa je potrebné dbať na čo najpresnejšie špecifikácie požadovaného výrobku (predmet zákazky), ktorý sa obstaráva.

Napriek uvedeným negatívam sa stav výrazne zlepšuje najmä zvýšením zazmluvnených dodávateľov, čo má za následok vyššiu dostupnosť konvenčného i špeciálneho tovaru, vrátane nákupu a navýšením vyčlenených rozpočtových prostriedkov. Je vysoko pravdepodobné, že zvýšenie alokácie finančných prostriedkov pre útvary sa v najbližšom období neodrázi v spokojnosti PrV. Dôvodom je dlhodobé podfinancovanie útvaru v minulosti, ktorého dôsledky sa v súčasnosti stále prejavujú.

Graf č. 5: Bilancia rozpočtových prostriedkov na naturálne vystrojovanie v €



Zdroj: Informačná správa pre ministra obrany SR č. ŠbPO-8-9/2018

³ Od I. štvrťroka roka 2019 boli prijaté opatrenia, aby sa novoprijatým PrV nastupujúcim do OS SR podľa noriem vydávali iba výstrojné súčiastky nové, nepoužívané, moderné, z jedného výrobného sortimentu.

⁴ V OS SR funguje bodový systém, na základe ktorého sú príslušníkom OS vydávané body, za ktoré si následne objednávajú výstrojné zabezpečenie. Problém je, že výstroj, po ktorom je veľký dopyt, nie je dostupný v dostatočnej kvantite. Systém vojenského výstroja je z pohľadu vojakov hodnotený veľmi negatívne. Problémom je podľa prieskumu nedostatočná kvalita výstroja, ktorá má podľa vojakov aj negatívny vplyv na ich zdravie. Ďalším problémom je nedostatočnosť požadovaných veľkostí naskladneného výstroja. Veľa vojakov si preto výstroj kupuje v neoficiálnych armádnych obchodoch za vlastné finančné prostriedky.

Odporúčania

1. **Smerovať komunikačnú stratégiu smerom dovnútra tak, aby boli strategické nákupy dostatočne obhájené.** Strategické nákupy techniky sú vojakmi vnímané ako nákupy, ktoré by vzhľadom na výrazné deficity v iných oblastiach nemali predstavovať priority. Profesionálni vojaci vnímajú, že nemajú splnené základné podmienky na fungovanie. V tomto prípade je nákup modernej techniky pre nich málo motivujúci a vnímaný negatívne.
2. **Vykonávať pravidelné prieskumy spokojnosti u príslušníkov OS SR** týkajúce sa problémov výstrojného a technického zabezpečenia. Prieskumy pomôžu zhromaždiť dostatok dát na identifikáciu konkrétnych dôvodov nespokojnosti a pripraviť návrhy možných riešení.
3. **Prehodnotiť systém výdaja výstrojných náležitostí prostredníctvom výstrojných bodov.**

1.2 Služba podľa potrieb OS SR

Potreba mobility znamená, že na základe rozkazu môže byť uskutočnená zmena miesta výkonu štátnej služby PrV podľa potrieb OS SR, a to aj napriek jeho nesúhlasu. Miesto výkonu práce PrV je z dlhodobého hľadiska dané a stabilné, počas jeho kariéry však PrV môže byť presunutý na iné miesto. Je preto považované za zdroj potenciálnych problémov vojenského povolania. S týmto rizikom sú PrV oboznámení.

Prieskumy ukazujú, že profesionálni vojaci sú rodinne založení, čo má silný vplyv na ich pohľad na potrebu mobility a ubytovaciu politiku. Rodina tvorí významnú sféru života PrV a preto sa vyžaduje, aby tomuto faktoru bola venovaná špeciálna pozornosť. Podpora rodiny profesionálneho vojaka je tiež významnou súčasťou stratégie všetkých rezortov krajín NATO. Ukazuje sa tiež, že oblasť rodinného života predstavuje zdroj napätia medzi spokojnosťou a dôležitosťou.

Tabuľka č. 1: Preferencie v oblasti partnerského spolunažívania profesionálnych vojakov

VÝROKY	áno + skôr áno	nepremýšľal som o tom	nie + skôr nie
<i>Uprednostňujem manželstvo</i>	79,2 %	13,6 %	7,2 %
<i>Uprednostňujem partnerské spolužitie pred manželstvom</i>	45,2 %	24,2 %	30,6 %
<i>Uprednostňujem samostatný život – byť „single“</i>	13,6 %	8,3 %	67,7 %

Zdroj: VzEVSĽZ 2016-2017

Ministerstvo obrany nemá vytvorený dostatočne efektívny program, ktorý by asistoval priamym členom rodiny (v tomto prípade sú to väčšinou manželky) s hľadaním práce v novej lokalite v prípade zmeny miesta výkonu práce na území Slovenskej republiky. Ešte ťažšie to môžu znášať manželskí partneri v prípade, že príjem z predošlého zamestnania zaisťoval nadštandardný chod domácnosti. Nová práca partnera by teda mala byť na rovnakej úrovni z hľadiska príjmu a na rovnakej kariérnej úrovni. V prípade, že sú manžel/manželka/druh/družka kariérne orientovaní, táto udalosť môže predstavovať výrazný problém v ochote PrV presťahovať sa za zamestnaním. V prípade, že rodina má dieťa, súčasťou programu by malo byť aj zabezpečenie adekvátnej úrovne vzdelávania dieťaťa v novom bydlisku.

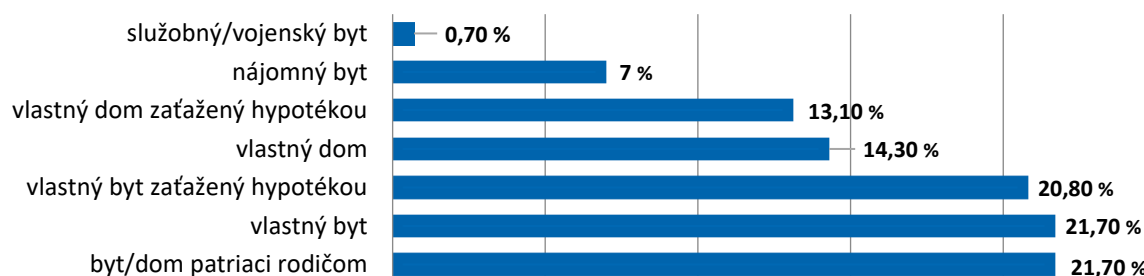
Tabuľka č. 2 Reakcie profesionálnych vojakov na (prípadné) premiestnenie do iného miesta výkonu štátnej služby na základe rozkazu

Reakcia profesionálnych vojakov na premiestnenie	2008	2009	2011	2015
privítal by som to	5,26 %	8,05 %	10,62 %	7,2 %
nebol by som nadšený, ale splnil by som to	39,47 %	51,91 %	47,09 %	41,2 %
snažil by som sa tomu vyhnúť	31,25 %	21,53 %	27,05 %	28,5 %
vyhol by som sa tomu za každú cenu (aj za cenu odchodu z OS SR)	24,01 %	18,51 %	15,23 %	18,2 %

Zdroj: Kvalita života PrV_2017

Do roku 2005 bola bytová politika riešená nákupom a prideľovaním služobných bytov v kombinácii s bezplatným ubytovaním vo vojenských ubytovniach a kasárňach. Tento systém sa pri prechode na profesionálnu armádu ukázal ako neefektívny a ekonomicky náročný. Využívaný bol len približne 50 % PrV, nebol dostatočne motivujúci. Zaviedol sa **príspevok na bývanie**, v súčasnosti nazývaný **stabilizačný príspevok**.⁵

Graf č. 6: Bývanie profesionálnych vojakov



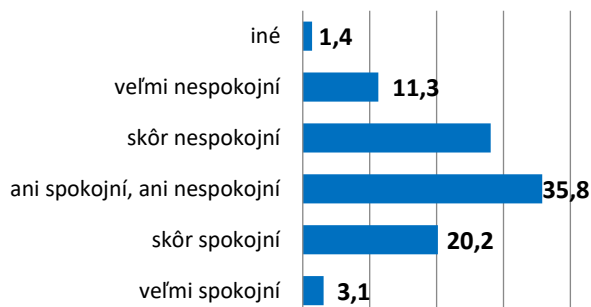
Zdroj: Kvalita života PrV_2017

Úlohou príspevku na bývanie je okrem podpory bývania aj spolupodieľanie sa na vytvorení motivačného prostredia občana pred vstupom do štátnej služby a podporenie snahy profesionálnych vojakov o pokračovanie vo výkone štátnej služby. Profesionálni vojaci majú naďalej možnosť ubytovať sa v kasárňach, avšak za úhradu. Profesionálni vojaci sú veľmi **kritickí k stavu vojenských ubytovní**, či už vo vnútri alebo mimo vojenských útvarov a považujú modernizáciu/rekonštrukciu vojenských ubytovní (**54,4 %**) za nevyhnutnú. (Kvalita života PrV OS SR, 2017)

Existujúce opatrenia na riešenie bytovej a ubytovacej otázky hodnotia profesionálni vojaci rôzne. Kladne vnímajú existenciu stabilizačného príspevku (60,4 %), avšak považujú za nutné zvýšiť jeho výšku, aby v oveľa väčšej miere pokrývala výdavky spojené so zabezpečením bývania, keďže profesionálni vojaci musia vykonávať štátnu službu a meniť miesto výkonu štátnej služby podľa potrieb služobného úradu. (Kvalita života PrV OS SR, 2017)

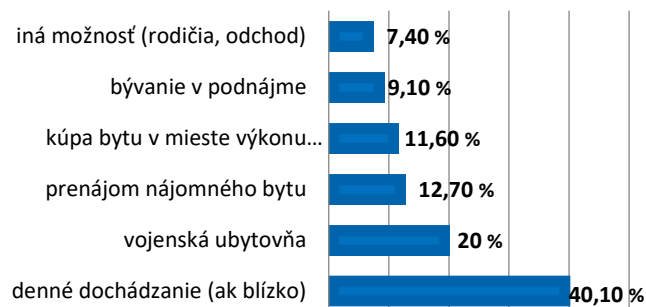
⁵ Vypláca sa 1-krát za mesiac v konštantnej sume v závislosti od miesta pôsobenia. Od 1.1.2017 predstavuje výšku 255,-€. Pre Bratislavu sa táto suma vynásobuje koeficientom 1,2 - čo predstavuje výšku príspevku 306,-€. Stabilizačný príspevok vo výške jednej polovice sumy (255,- € alebo 306,- €) patrí profesionálnemu vojakovi, ktorý v mieste výkonu štátnej služby alebo v jeho okolí (do 30 km) je nájomcom služobného bytu podľa zákona č. 281/2015 Z. z. Ten sa novelizáciou zákona č. 346/2005 od 1.7.2007 začal plošne vyplácať všetkým profesionálnym vojakom

Graf č. 7: Spokojnosť s ubytovacou politikou v rezorte obrany (%)



Zdroj: VzEVSĽZ 2016-2017

Graf č. 8: Preferencie pri presunutí do inej posádky



Zdroj: VzEVSĽZ 2016-2017

20 % respondentov, považuje za potrebné zaviesť systém nájomných (služobných) bytov pri zmene miesta výkonu služby podľa potrieb ozbrojených síl. Ako ďalšie návrhy na zmeny respondenti uvádzali zníženie ceny ubytovní, zvýšenie ubytovacích kapacít, zavedenie pomoci rodinám pri hľadaní ubytovania pri premiestnení, či umožnenie získania výhodnejších hypoték.

Premiestňovanie profesionálnych vojakov podľa potrieb služobného úradu nepatrí medzi populárne opatrenia. Údaje zo starších výskumov, naznačujú, že ak by bol PrV nútený zmeniť pôsobisko, snažil by sa tomu vyhnúť takmer každý druhý z opýtaných.

Odporúčania

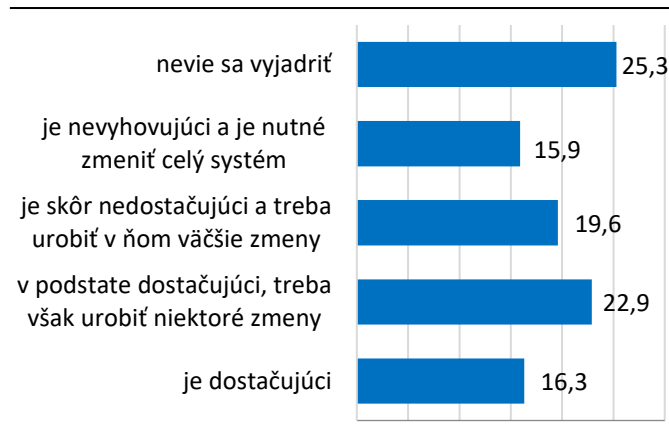
- 1. Analyzovať alternatívny systém ubytovacej politiky.** Nakoľko ubytovacia politika nie je koncipovaná na dostatočnej úrovni, aby dokázala zabezpečiť spokojnosť profesionálnych vojakov, navrhujeme pripraviť alternatívy systému ubytovacej politiky a vypracovať analýzu spôsobov na zabezpečenie financovania bytov pre rodiny PrV. Obsahom materiálu by bolo predstavenie alternatívnych možností, ktorých implementácia by pomáhala v prípade premiestnenia. V danej oblasti je tiež potrebné zvážiť formy využitia európskych investičných programov.
- 2. Zvážiť možnosť vytvorenia rotačného systému.** Problematika bývania je vo veľkej miere spôsobená potrebnou mobilitou niektorých profesionálnych vojakov, ktorí musia krátkodobo, alebo dlhodobo pôsobiť na vzdialenom pracovisku. Navrhujeme zváženie vytvorenia rotačného systému na základe hodnoty/odbornosti, ktorý by umožňoval striedanie/rotáciu časti PrV tak, aby neboli odlúčené od rodiny dlhodobo, ale krátkodobo, čo by mohlo zvýšiť spokojnosť. Tento návrh by bol predmetom prieskumu u PrV. V súčasnosti sa variant rotačného systému zvažuje, odhadnúť jeho efektívnosť a dopad na spokojnosť by malo byť predmetom samostatnej analýzy.
- 3. Vytvoriť program pre asistenciu s hľadaním nového zamestnania pre partnera** v prípade zmeny výkonu štátnej služby PrV na území Slovenskej republiky. Pomoc rodinám v adaptačnom procese pri zabezpečení bývania a vzdelania pre deti PrV.

1.3 Vzdelávanie

Stratégia vzdelávania profesionálnych vojakov je zakotvená v dokumente Systém personálneho manažmentu. Vzdelávanie je tvorené hodnotnými, odbornými a jazykovými kurzmi. Hodnotné kurzy má PrV predpísané na absolvovanie v prípade, že je PrV plánovaný na povýšenie na vyššiu hodnosť. Odborné a jazykové kurzy sú doplnkové kurzy súvisiace s jednotlivými odbornosťami.

PrV považujú súčasný systém kariérneho rastu za nie úplne vyhovujúci. Z ich pohľadu je stratégia síce navrhnutá, no pri starostlivosti o jednotlivcov chýba pevne daný, dostatočne detailne navrhnutý štruktúrovaný plán profesijného rastu. Kariérne kurzy nie sú účelne orientované na dané funkcie. Len 16,3 % systém považuje za dostačujúci. (VzEVSZ 2016 – 2017, 2017)

Graf č. 9 Názor na zákonom nastavený systém kariérneho vzdelávania PrV (%)



Zdroj: VzEVSZ 2016-2017

Závažným problémom v oblasti jazykového vzdelávania je nevyužívanie anglického jazyka v zamestnaní po ukončení kurzov, absencia individuálnej zodpovednosti PrV za udržiavanie už nadobudnutých jazykových spôsobilostí a nedostatočný individuálny prístup v oblasti samovzdelávania, čo má za následok významné zníženie nadobudnutých vedomostí a nižšiu úspešnosť počas vstupných preskúšaní do jazykových kurzov vyšších úrovní.

Medzi hlavné negatíva v roku 2017 v oblasti jazykového vzdelávania patrí

neumožnenie poskytnutia ubytovania účastníkom kurzov z kapacitných dôvodov v priestoroch AOS, čo spôsobuje navýšenie finančných prostriedkov vynaložených na cestovné náhrady. V neposlednom rade medzi negatíva patrí aj snaha študentov (PrV) meniť zameranie a obsahovú náplň kurzu počas jeho priebehu. Kvalitu vyučovania v špecializovaných jazykových kurzoch negatívne ovplyvňuje rôzna úroveň jazykovej spôsobilosti nominovaných účastníkov jazykových kurzov. PrV má formálne dosiahnutú požadovanú úroveň, ale reálna znalosť jazyka je na nízkej úrovni.

Situáciu na Jazykovom inštitúte komplikuje aj zastarané materiálne a technické vybavenie ako aj nízke finančné ohodnotenie učiteľského personálu v porovnaní so základnými a strednými školami, čo má vplyv aj na stabilizáciu kvalifikovaného personálu Jazykového inštitútu.

V oblasti kurzov PrV uviedli, že **na niektoré kurzy sa nedá dostať (9,9%)** a pri určovaní, kto pôjde na kariérny kurz sa vyskytuje **klientelizmus (9,3%)**. Kritizovaná bola aj **politika v oblasti prechodu do novej posádky (84% ju hodnotilo negatívne)**.

Príslušníci OS kvôli služobným povinnostiam často kurz prerušujú. Toto stiahnutie z jazykových kurzov musí byť nutne napravené. Je pochopiteľné, že vzhľadom na poddimenzovanosť OS na útvaroch chýbajú ľudia, jazyková znalosť však nemôže byť podceňovaná. Najmä keď je vysoko potrebná a málo dostupná.

Návrhy na zmeny od PrV:

1. Kariérne kurzy účelnejšie orientovať na dané funkcie – **14,5 %**
2. Zlepšiť podmienky a dostupnosť jazykového vzdelávania – **14,4 %**
3. Zlepšiť kvalitu kariérnych kurzov (obsah, inštruktori, lektori...) – **7,7 %**
4. Vytvoriť systém trvalého vzdelávania profesionálnych vojakov – **6,2 %**
5. Zabezpečiť väčšiu variabilitu kurzov – **6,1 %**

Tabuľka č. 3: Naplnenie jazykových kurzov realizovaných v zahraničí

Cieľová krajina	počet realizovaných kurzov	počet miest v pridelených kurzoch	
		PrV	Zamestnanci
USA	40	47	3
Spolková republika Nemecko	19	32	-
Česká republika	9	14	-
Maďarsko	1	1	-
Taliansko	5	5	-
Veľká Británia	1	1	-
Estónsko	1	1	-
Francúzsko	2	2	-
Spolu	78	101	3

Zdroj: Vyhodnotenie výcvikového roku 2017

Odporúčania

1. Identifikovať dôvody nízkej jazykovej úrovne PrV.
2. Trvať na plnom absolvovaní kurzu profesionálnymi vojakmi.

1.4 Možnosť služby v misiách krízového manažmentu (MKM)

Služba v medzinárodnom krízovom manažmente predstavuje jednu z priorit OS SR. Reflektuje orientáciu Slovenskej republiky smerom k medzinárodnej kooperácii. Výber do MKM prebieha prihlasovaním sa PrV na misie. V prípade, že sa nenaplnia potrebné počty, im môže byť povinnosť zúčastniť sa operácie MKM daná rozkazom. Na jednotlivé misie sa vyberie 150 % plánovaného stavu PrV, ktorí spĺňajú predpoklady, a tí idú následne na výcvik. 50 % navýšenie je potrebné pre neočakávané udalosti. Presné štatistiky o počte prihlásených a prijatých sa neevidujú.

Tabuľka č. 4: Percentuálna naplnenosť MKM k 30.6.2019

<i>Jednotky v operáciách mimo územia štátu</i>	88,8 %
<i>Pozorovateľské operácie a misie</i>	50,0 %
Deployed Communication Modul (operácia informačnej podpory)	0,0 %
<i>Jednotka MS OSN – UNFICYP (Cyprus)</i>	99,6 %
<i>Resolution Support (Afganistan)</i>	68,8 %
<i>NATO mission Iraq</i>	25,9 %
<i>Strážna jednotka (ALTHEA) (Bosna a Hercegovina)</i>	95,3 %
<i>EUNAVFOR (Operácia v Stredozemnom mori)</i>	Bez participácie
<i>eFP Lotyšsko (Predsunutá podpora) (Lotyšsko)</i>	97,4 %

Zdroj: Personálny úrad MOSR

Tabuľkové počty nie sú naplnené najmä z dôvodu celkového deficitu špecifických odborností potrebných na misiu. Príčinou je aj chýbajúca znalosť jazyka, prípadne situácie, kedy príslušník OS nie je uvoľnený na operáciu MKM kvôli nutnosti plniť úlohy na Slovensku.

Potenciálny jav, ktorý mohol spôsobiť negatívne hodnotenie tejto oblasti zo strany príslušníkov OS SR, je výberové konanie. Počas vykonávania výskumu z roku 2017 boli tzv. „providerovi“ (osobe, ktorá uskutočňuje výber do MKM) zasielané iba žiadosti, ktoré prešli príslušnými náležitosťami a bolo im povolené zúčastniť sa operácie. Zo strany príslušníkov mohlo byť výberové konanie vnímané ako nespravodlivé. V súčasne zavedenom systéme však provider dostáva aj zamietavé žiadosti, čím sa aj zvyšuje transparentnosť procesu. Tento jav však nebol otázkou prieskumu a teda dané tvrdenie nie je dostatočne podložené dátami.

Negatívne odpovede v prieskumoch sa týkali aj absencie:

- starostlivosti o rodinu PrV počas vyslania do zahraničných vojenských operácií a misií (existujúcu starostlivosť hodnotilo „negatívne“ alebo „skôr negatívne“ až **73 %** respondentov);
- zabezpečovania športových a kultúrnych aktivít pre vojakov počas nasadenia v operáciách medzinárodného krízového manažmentu („negatívne“ alebo „skôr negatívne“) hodnotí túto formu starostlivosti o profesionálneho vojaka **71,5 %** opýtaných.

Odporúčania

1. **Viesť evidenciu počtov prihlásených a prijatých do misií MKM.** Bližšie dáta pomôžu v získaní informácií súvisiacich s preferenciou určitých krajín, obľúbenosťou aspektov MKM a zvýšeniu naplnenosti misií.
2. **Vytvoriť systém výstupných dotazníkov** pre absolventov operácií MKM na identifikáciu spokojnosti a následne analyzovať získané údaje.

1.5 Iné

V rámci štúdia zdrojov sme preskúmali aj oblasti, ktoré nesúvisia priamo s vybranými analyzovanými motivátormi. Považujeme však za nutné ich spomenúť, keďže môžu potenciálne ovplyvňovať spokojnosť PrV.

Politika rekonverzného vzdelávania (pri prechode do civilu) (85,7% ju hodnotilo negatívne) si vyžaduje zmeny. Je považovaná za nevhodne navrhnutú, nekoncepčnú a výrazne zanedbávanú napriek tomu, že veľká časť príslušníkov OS plánuje odchod z OS ešte v pred dôchodkovom veku. (VzEVSĽZ 2016 – 2017, 2017)

Z prieskumov tiež vyplynula skutočnosť, že PrV nie sú spokojní so svojimi veliteľmi v súvislosti s ich zručnosťami jednať s podriadenými. Z tohto dôvodu navrhujeme **dôkladnejší systém vzdelávania veliteľov na vedenie ľudí a zdokonaľovanie sa v manažérskych zručnostiach.**

Prieskumy PrV sa nezaoberali dôležitými nefinančnými motivátormi týkajúcimi sa zdravia a rehabilitácií. (Príloha č. 4) Napriek tomu, že sme sa týmto faktorom v materiáli nevenovali, považujeme za nutné poukázať na prieskum spokojnosti z roku 2017, ktorý sa v tejto oblasti robil. Výraznú nespokojnosť vyjadrili PrV v oblasti kvality rekreačných zariadení. Až 77 % profesionálnych vojakov označili ministerské rekreačné zariadenia ako horšie alebo výrazne horšie v porovnaní s civilnými rekreačnými a kúpeľnými zariadeniami. V roku 2018 rekreačné zariadenia prešli výraznou rekonštrukciou. Predpokladá sa, že táto skutočnosť bude reflektovaná v zvýšenej spokojnosti PrV v najbližšom prieskume spokojnosti.

Správa výcvikového roku 2017 zdôrazňuje potrebu **včasného a otvoreného informovania verejnosti o činnosti OS SR** z dôvodu formovania pozitívnej verejnej mienky voči rezortu. V súčasnosti je zabezpečenie komunikácie s médiami, a to napriek svojej dôležitosti, najmä z dôvodu aplikácie v prípade hybridných ohrození, stále podceňovanou spôsobilosťou. (Vyhodnotenie výcvikového roku 2017, 2017) Tým, že smerovanie a aktivity budú jasne odkomunikované, v súlade s politickou a bezpečnostnou orientáciou SR, zníži sa miera kontroverzie a negatívnej spätnej väzby, čo vylepší obraz OS v očiach potenciálnych regrútov. Je potrebné dosiahnuť to, aby služba v OS nebola len povinnosťou, ale bola ctou. Či už noví regrúti, ale aj samotní PrV musia chápať zmysel svojej práce, ten im musí byť dobre komunikovaný, prípadne by mal existovať priestor na dostatočne konštruktívnu spätnú väzbu v rámci možností vertikálnej štruktúry velenia.

V oblasti prechodu na civilný trh práce by sme si mohli brať príklady zo zahraničia. V Maďarsku sú PrV v prípade odchodu do dôchodku posudzovaní ako bežní občania. Po zrušení výsluhového zabezpečenia v rámci Ministerstva obrany Maďarskej republiky garantované civilné zamestnanie s dorovnaním platu (aj v prípade odchodu zo zdravotných dôvodov). V Poľsku sa kladie dôraz najmä na rekonverzné vzdelávanie. Medzi najčastejšie uplatňované formy rekonverznej podpory v rezorte národnej obrany patria nasledovné formy:

- informačné aktivity a školenia,
- kariérne poradenstvo,
- sprostredkovanie práce,
- odborná rekvifikácia,
- odborná prax,
- veľtrhy a burzy pracovných príležitostí

Problém v oblasti nefinančných motivátorov však nie je problémom ozbrojených síl samotných, ale ide aj o problém civilnej zložky rezortu. Ukazuje sa, že štátna a verejná správa vo všeobecnosti má problémy s fluktuáciou zamestnancov, ktorá dosahuje v priemere až 10 % vo všetkých rezortoch SR za posledné 3 roky. V prípade ministerstiev v roku 2018 dosahovala úroveň 14,1 %. (SoSaVŠS 2018, 2019) Finančné ohodnotenie, neporovnateľné s podobnou pozíciou v súkromnom sektore, spolu so slabým benefítnym systémom prispievajú k neatraktivite štátnej služby. Čísla ukazujú, že naplnenosť civilnej zložky rezortu MO SR je relatívne vysoká (Graf č. 13), tieto čísla však musia byť dlhodobo udržateľné. Vzhľadom na inovácie zavádzané v súkromnom sektore v oblasti motivácie je potrebné podobný prístup aplikovať na civilnú časť rezortu MO SR, ako jednu z hlavných podporných zložiek OS SR.

Odporúčania

1. Vytvoriť a nastaviť systém rekonverzného vzdelávania.
2. Zabezpečiť stabilné a optimálne podmienky pri odchode PrV - zavádzať odborné a jazykové kurzy, ktoré by im v tomto pomohli.
3. Rozšíriť ponuku odborných kurzov pre PrV.
4. Prehodnotiť súčasný systém kontinuálneho vzdelávania vedúcich pracovníkov v zručnostiach s prácou ľuďmi a doplniť ho o vhodné kurzy.
5. Definovať nedostatky rekreačných zariadení rezortu a napraviť ich.
6. Zvýšiť kvalitu komunikácie rezortu smerom k jej zamestnancom a k verejnosti.
7. Vytvoriť dostatočne motivujúci systém nefinančných motivátorov aj pre civilných zamestnancov rezortu MO SR.

1.6 Potenciálne inovácie

Na otázku výskumu týkajúcu sa faktorov dôležitých pre výkon povolania hodnostný plat dosiahol najvyššiu hodnotu z meraných faktorov. Na stupnici od 1-10 (1 – najdôležitejší, 10 – najmenej dôležitý) mu bola nameraná **hodnota 2,94** (výsluhové zabezpečenie 4,06, kariérny postup 4,43).

Väčšina príslušníkov OS sa jasne vyjadrilo, že najväčším motivátorom pre ich vstup a zotrvanie v OS je práve finančné ohodnotenie. Z prieskumov však vyplynulo, že väčšina príslušníkov s výškou finančného ohodnotenia nie je spokojná a práve táto oblasť predstavuje primárny problém ich nespokojnosti. V súčasnosti je predkladaná novela Konceptie manažmentu vojenského personálu OS SR, ktorá sa zaoberá aj navýšením platových náležitostí PrV. Z tohto dôvodu sa materiál nevenuje odmeňovaniu PrV.

Zlepšenie celkovej spokojnosti s prácou zavedením určitých výhod je inšpirované súkromným sektorom. Ako finančne nenáročný motivátor **navrhujeme vytvorenie bonusového programu v spolupráci s komerčným sektorom.** Bonusový systém by poskytoval zľavy pre príslušníkov ozbrojených síl a rezortných civilných zamestnancov. Tieto bonusy by sa mohli týkať oblastí od nákupu oblečenia, drogérie, prípadne nákupu elektroniky v zazmluvnených prevádzkach až po zľavy v bankových, poisťných a iných finančných inštitúciách.

Priestor na zlepšenie vzniká aj v rámci výkonu štátnej správy, v ktorých navrhujeme zavedenie zliav na prostriedky patriace pod majetok štátu, napr. železnice, dopravné podniky miest. Nakoľko oblasť profesionálnej armády a zamestnancov rezortu predstavuje oblasť s vysokým počtom zamestnancom, vďaka týmto charakteristikám umožňuje vyjednať čo najlepšie podmienky pre rezort obrany rovnako ako aj pre potenciálneho poskytovateľa produktov. **Odporúčame začať konzultácie s komerčnými inštitúciami za účelom prezentácie ponuky ich produktov.** Finančná náročnosť takéhoto prieskumu je minimálna, pričom jej prínos pre zamestnancov môže byť značne vysoký. Je možné vytvoriť experiment s malou vzorkou, na základe ktorého bude následne vyhodnotená spokojnosť v porovnaní s nulovým stavom.

Jedným z možných, finančne menej náročných ponúk, môže byť **forma preplácania návštevy kultúrnych podujatí do určitej výšky.** V súčasnosti, ak sa PrV a civilní zamestnanci rezortu nezúčastňujú kultúrnych podujatí tým, že by sa im náklady aspoň čiastočne pokryli. Mohli by byť motivovaní sa takýchto podujatí zúčastniť. Suma by nemusela byť vysoká, mohlo by sa jednať o preplácanú sumu do 20 € ročne, no efekt by mohol byť aspoň čiastkový. Záujem o ne môžeme zahrnúť do prieskumu v budúcnosti. Cieľom tohto opatrenia má byť uvoľnenie stresu, zvýšenie kvality rodinného života, psychohygiena a pod.

Odporúčania

Na získanie podrobnejších dát a pre lepšie pochopenie problémových bodov autori navrhujú **vytvorenie systému pravidelných prieskumov spokojnosti a systému exit/výstupných dotazníkov pri odchode z OS SR.** Tie by umožnili bližšie identifikovať motivátory a problémy PrV a navrhnúť odporúčania na zlepšenie súčasného stavu.

LITERATÚRA

Abdullah A. (2013), „Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance“, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4, s.7
<http://www.irmbjournal.com/papers/1384881024.pdf>

Hunter D. (2018), „A Study of Financial and Non-financial Incentives for Civilian and Military Managers for Major Defence Acquisition Programs“, s 104
<https://www.ida.org/-/media/feature/publications/a/as/a-study-of-financial-and-non-financial-incentives-for-civilian-and-military-program-managers-for-major-defense-acquisition-programs/p-9245.ashx>

Informačná správa pre ministra obrany SR (2018), „ŠbPO-8-9/2018“

Parduba M. (2012), „Monetary and Nonmonetary Incntive Measure: Which Work better in the Czech Betting Firm?“, Ekonomický časopis, 58, 2010, č.8, s. 783-801
<https://www.sav.sk/journals/uploads/0914113008%2010%20Pardupa.pdf>

Rada pre štátnu službu (2019), „Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018“

SAP – Osobný úrad MO SR

SAP – Personálny úrad MO SR

Sekcia ľudských zdrojov MO SR (2017a), „Kvalita života profesionálnych vojakov Ozbrojených síl Slovenskej republiky“

Sekcia ľudských zdrojov MO SR (2017b), „Výber z empirických výskumov sekcie ľudských zdrojov za roky 2016 – 2017“

Sekcia ľudských zdrojov MO SR (2019), „Stav kvality života profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky“

Soruaren. I. (2000), „Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?“, Business Ethics Quarterly, Vol. 10, No. 4, pp. 925-944
https://www.jstor.org/stable/3857840?seq=1#page_scan_tab_contents

STATdat. Verejná databáza údajov <https://bit.ly/2IWpgUa>

TASR (2018), „Priemerná fluktuácia zamestnancov v SR sa pohybuje v rozmedzí 14-16 %
<http://www.teraz.sk/ekonomika/priemerna-fluktuacia-zamestnancov-v-sr/330901-clanok.html>

PRÍLOHY

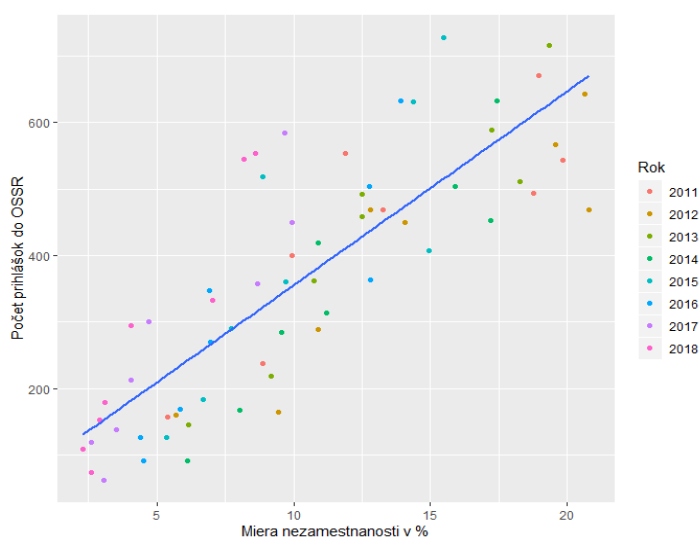
Tabuľka č. 5: Miera evidovanej nezamestnanosti/Počet podaných prihlášok do OS SR

Ukazovateľ	Miera evidovanej nezamestnanosti (v %)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bratislavský kraj	5	6	6	6	5	5	3	3
Trnavský kraj	9	9	9	8	7	4	3	2
Trenčiansky kraj	10	11	11	10	8	6	4	3
Nitriansky kraj	13	14	13	11	10	7	4	3
Žilinský kraj	12	13	13	11	9	7	5	4
Banskobystrický kraj	20	21	18	17	15	13	9	7
Prešovský kraj	19	21	19	17	16	14	10	9
Košický kraj	19	20	17	16	14	13	10	8

Ukazovateľ	Počet podaných prihlášok do OS SR							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bratislavský kraj	158	160	145	92	127	91	62	74
Trnavský kraj	238	164	219	168	184	127	119	109
Trenčiansky kraj	400	289	362	284	291	169	139	153
Nitriansky kraj	468	449	492	313	361	270	213	179
Žilinský kraj	553	468	458	419	519	348	301	295
Banskobystrický kraj	543	468	511	452	407	364	358	332
Prešovský kraj	670	643	716	633	728	632	584	554
Košický kraj	494	566	589	504	631	504	450	544

Zdroj: STATdat

Graf č. 10: Korelácia medzi mierou evidovanej nezamestnanosti a počtom pridaných prihlášok do OS SR

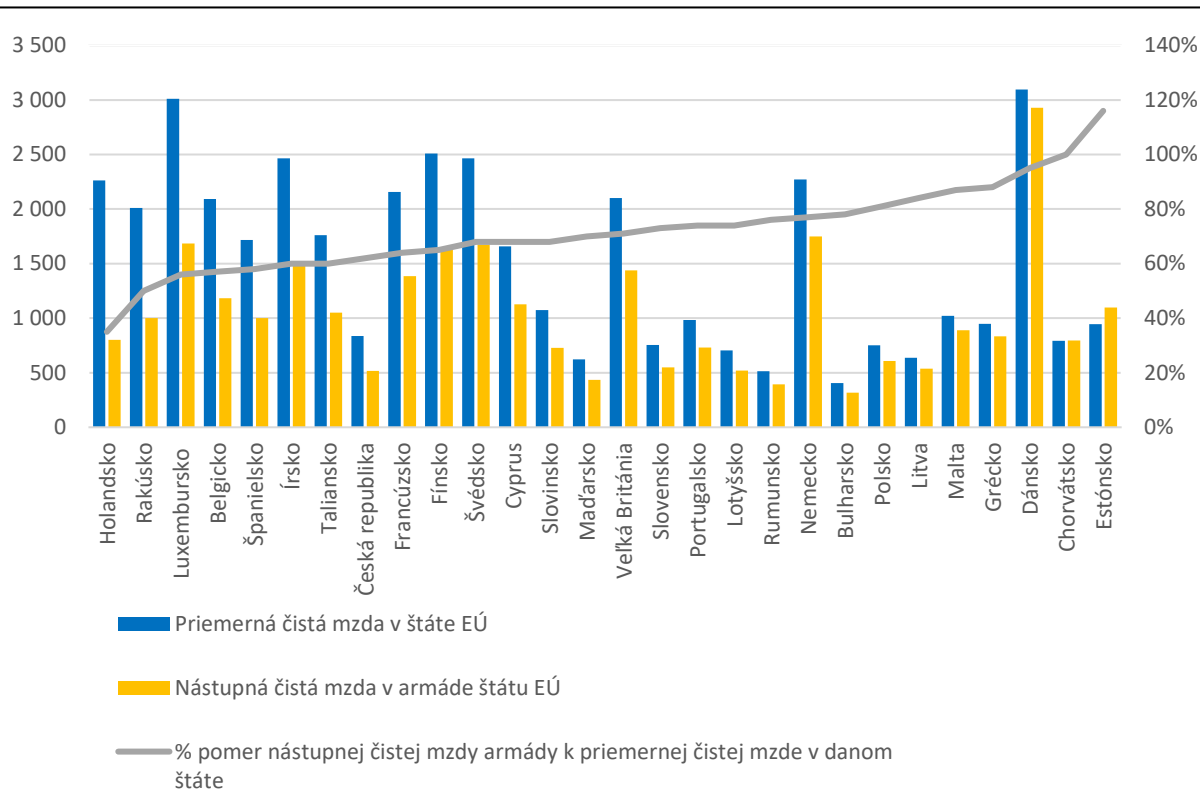


6

Zdroj: vlastné spracovanie

⁶ Korelačná analýza údajov z Tabuľky č. 5 ukázala koreláciu medzi premennými vo výške 83 %.

Graf č. 11: Nástupná čistá mzda v armádach štátov EÚ v porovnaní s priemernou čistou mzdou v štátoch EÚ za rok 2019



Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 6: Opatrenia na zabezpečenie stavov (regrutácia)

Zvýšený rozpočet na obranu a prijatý nový zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov č. 281/2015.

Skvalitnená príprava vojenského personálu a posilnil sa vojenský charakter vzdelávania v Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (AOS).

Úpravou ustanovení všeobecne záväzných právnych predpisov sa vytvorili podmienky na efektívnejšiu prípravu aktívnych záloh OS SR na plnenie úloh obrany štátu a na ich použitie na plnenie úloh OS SR pri mimoriadnych udalostiach.

Vytvorené boli tiež nové zdroje tvorby záloh:

- dobrovoľná vojenská príprava
- aktívne zálohy

Koncepčne bola rozpracovaná starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR a vytvorila sa nová vojenská špecializácia, odborník na sociálne služby a poradenstvo, ktorého úlohou je okrem iného aj rozvoj sociálnej práce a metodické vedenie v oblasti starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov. Koncepčne bola rozpracovaná aj starostlivosť o vojnových veteránov.⁷

⁷ Biela kniha o Obrane 2016, s.24-25

Tabuľka č. 7: Súčasné zamestnanecké výhody profesionálnych vojakov⁸

1. ZVÝŠENÁ ZÁKLADNÁ VÝMERA DOVOLENKY

Profesionálnemu vojakovi v stálej štátnej službe sa základná výmera dovolenky (6 týždňov v kalendárnom roku) zvyšuje o jeden týždeň,

2. PREVENTÍVNA REHABILITÁCIA

Profesionálnemu vojakovi v stálej štátnej službe alebo profesionálnemu vojakovi, ktorý vykonáva štátnu službu v niektorých vojenských odbornostiach, sa každoročne poskytuje preventívna rehabilitácia za stanovených podmienok na posilnenie a upevnenie telesného a duševného zdravia formou:

- rekondičného pobytu s kúpeľným režimom v trvaní 3 týždňov,
- rekondičného pobytu v trvaní 2 týždňov alebo,
- aktívneho odpočinku v trvaní 2 týždňov spravidla v mieste pobytu profesionálneho vojaka,

3. ZDRAVOTNÁ STAROSTLIVOSŤ

Formou preventívnej prehliadky pre všetkých profesionálnych vojakov a v prípade plnenia osobitných úloh poskytovanie ďalších zdravotných úkonov, osobitnej preventívnej prehliadky, očkovania a profylaktických opatrení nad rozsah povinného očkovania.

4. STABILIZAČNÝ PRÍSPEVOK

Za každý ukončený kalendárny mesiac dočasnej štátnej služby alebo stálej štátnej služby.

5. NÁHRADA CESTOVNÝCH VÝDAVKOV

Na návštevu rodiny sa poskytuje profesionálnym vojakom v dočasnej, stálej alebo krátkodobej štátnej službe za vykonanú cestu do miesta, v ktorom sa nachádza domácnosť profesionálneho vojaka a späť do miesta výkonu štátnej služby jedenkrát za týždeň v sume zodpovedajúcej cene cestovného lístka verejnou dopravou, pričom poskytovanie je limitované najdlhšie piatimi rokmi.

6. JEDNORAZOVÁ NENÁVRATNÁ PEŇAŽNÁ VÝPOMOC

Na prekonanie ťaživej sociálnej situácie profesionálneho vojaka, ním nezavinenej, pričom splnenie kritérií na jej priznanie v zmysle stanovených podmienok zákonom a interným predpisom sa posudzuje individuálne.

7. REKREAČNÁ STAROSTLIVOSŤ

Profesionálnemu vojakovi, jeho manželke a jeho nezaopatreným deťom možno poskytnúť rekreačný pobyt za čiastočnú úhradu.

8. PRÍSPEVOK NA REKREÁCIU

Profesionálnym vojakom, ktorých služobný pomer trval najmenej 24 mesiacov, za služby cestovného ruchu spojené s ubytovaním, stravovaním a inými poskytovaným ubytovacím zariadením (napr. raňajky, polpenzia, plná penzia, poplatok za ubytovanie vstup do wellness, masáže, športové aktivity).

9. JAZYKOVÉ VZDELÁVANIE

Plánované vzdelávanie v závislosti od hodnosti a od plánovaného kariérneho postupu v budúcnosti.

10. PSYCHOLOGICKÁ PORADŇA

Možnosť bezodplatných návštev rezortného psychológa.

⁸ Súčasné zamestnanecké výhody sú poskytované profesionálnym vojakom v súlade so

- zákonom č. 281/2015 Z. z.
- zákonom č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- zákonom č. 311/2001 Z. z. - zákonník práce v znení neskorších predpisov.

11. PRÁCA S RODINAMI

Týka sa rodín profesionálnych vojakov, ktorí sa zúčastňujú zahraničných misií.

12. REKONVERZNÉ VZDELÁVANIE

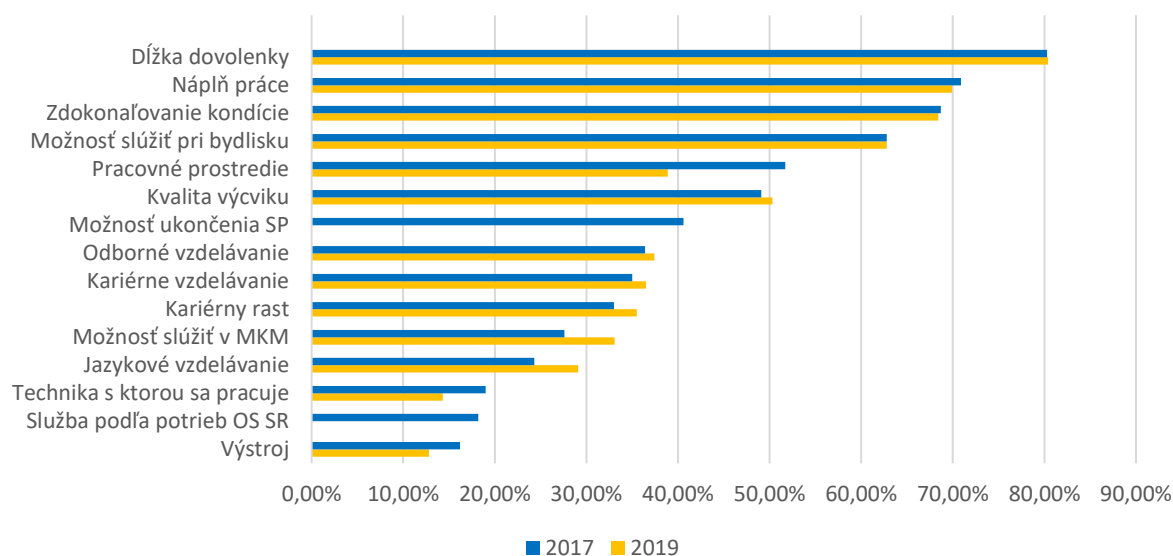
Vzdelávanie pri prechode do civilnej sféry s cieľom lepšieho uplatnenia sa bývalého profesionálneho vojaka.

13. ZVÝHODNENIE STRAVY

Jedná sa o zvýhodnenie stravy, ktoré je priznané vybraným skupinám vojakov s vyššou intenzitou nasadenia (výsadkári, špeciálne jednotky).

14. 100% HRADENÝ ČAS PRACOVNEJ NESCHOPNOSTI

Graf č. 12: Vývoj v dôležitosti nefinančných motivátorov



Zdroj: KŽPVOSSR 2017, SKŽPVOSSR 2019

Tabuľka č. 8: Vývoj predpokladanej naplnenosti OS SR

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
12581	13281	13799	14561	15361	15761	16161	16411	16661	16911	17161	17411	17600

Zdroj: Personálny úrad MO SR

Tabuľka č. 9: Naplnenosť personálnych stavov OS SR

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plánovaný stav	18572	17929	17966	16075	15803	15809	14772	14782	14854	15070	15591	16150
Reálny stav	15352	15521	15529	14764	14199	13959	12497	12284	12421	12579	12333	12309
% naplnenie	82,66	86,57	86,44	91,84	89,85	88,3	84,6	83,1	83,62	83,47	79,1	76,22

Tabuľka č. 10: Bilancia prijatých do OS SR/odídených z OS SR

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prijatí do OS SR	864	647	345	68	271	395	455	364	563	572	586	775
Skončenie SP	777	635	331	895	774	749	642	554	526	498	660	683
Rozdiel	87	12	14	-827	-503	-354	-187	-190	37	74	-74	92
Odchodovosť v %	5,1	4,1	2,1	6,1	5,5	5,4	5,1	4,5	4,2	4,0	5,4	5,5

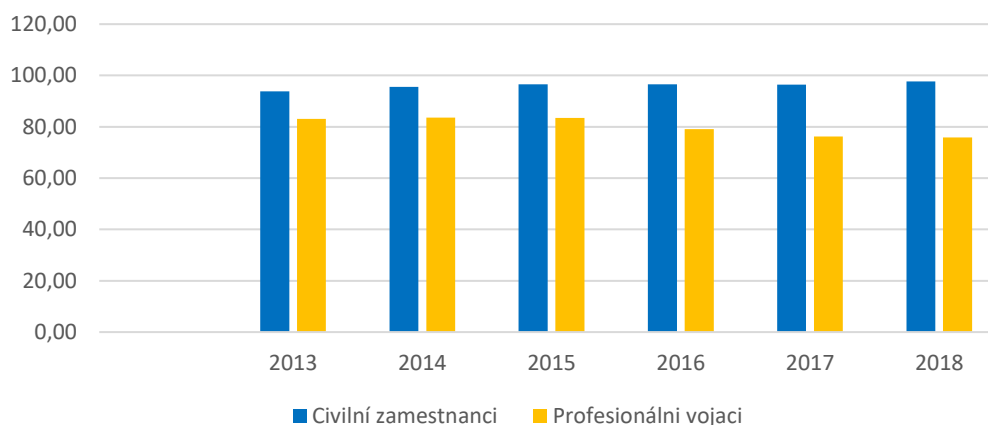
Zdroj: Personálny úrad MO SR

Tabuľka č. 11: Bilancia rozpočtových prostriedkov na naturálne vystrojovanie

Rok	Požiadavky na naturálne vystrojovanie na rok v €	Vyčlenené rozpočtové prostriedky na naturálne vystrojovanie v €	Deficit rozpočtových prostriedkov na naturálne vystrojovanie v €	Vyčlenené rozpočtové prostriedky na naturálne vystrojovanie v porovnaní s požiadavkami
2011	8 580 492	1 374 548	-6 845 944	20,22 %
2012	8 022 146	2 204 164	-4 817 982	27,48 %
2013	7 861 860	3 161 891	-4 699 969	40,22 %
2014	6 071 220	2 281 820	-3 789 400	37,58 %
2015	5 175 900	1 341 066	-3 834 834	25,91 %
2016	5 175 900	2 289 416	-2 886 484	44,23 %
2017	5 175 900	8 011 199	2 835 299	154,78 %
2018	5 156 730	12 865 039	7 708 309	249,48 %

Zdroj: Informačná správa pre ministra obrany SR č. ŠbPO-8-9/2018

Graf č. 13: Naplnenosť rezortu ministerstva obrany (%)



Zdroj: Osobný úrad MO SR, Personálny úrad MO SR