

ZAMESTNANECKÉ BENEFITY AKO NÁSTROJ PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

pplk. PhDr. Pavel **CZIRÁK**, PhD.

Mgr. Júlia **MILANOVÁ**

ÚVOD

Zamestnanecké benefity by mali zabezpečiť, aby sa zamestnanci cítili v zamestnaní dobre, mali by podporiť pocit zmysluplnosti ich práce a spolupatričnosti ku kolektívu, v ktorom pracujú. Pre mnohých zamestnancov ponúkané benefity predstavujú významný faktor pri rozhodovaní sa, či prijmú pracovnú ponuku, alebo či v danej firme ostanú aj naďalej pracovať. Benefity zohrávajú dôležitú úlohu pri zabezpečovaní súladu medzi pracovným a súkromným životom. Sú významným doplnkom ku mzde a zároveň marketingovým nástrojom na nábor nových zamestnancov. Poskytovanie adekvátnych benefitov tiež zvyšuje motiváciu a angažovanosť zamestnancov, ako aj oddanosť organizácii, v ktorej pracujú.

Trendy v oblasti poskytovania zamestnaneckých výhod sa menia veľmi rýchlo a príchod novej vlny zamestnancov prináša do firiem nový pohľad na prácu a odlišné požiadavky. Úlohou zamestnávateľov je reflektovať nové trendy a prispôbiť im svoju personálnu politiku. Zamestnávatelia, ktorí nereflektujú nové trendy sa v praxi stretávajú s rôznymi problémami vrátane **vysokej fluktuácie pracovníkov, poklesom efektivity a produktivity práce**, čo sa napokon odráža aj v klesajúcich finančných výsledkoch alebo slabšej pozícii na trhu.

Zamestnávateľské organizácie využívaním zamestnaneckých benefitov väčšinou sledujú určitý cieľ, ktorý nie je možné naplniť inou formou odmeny. Pri plánovaní politiky zamestnaneckých benefitov sa jej tvorcovia v každej organizácii zameriavajú na tieto ciele:

- poskytnúť atraktívny konkurenčný súbor celkových odmien, ktoré by umožnili získať a udržať vysoko kvalitných pracovníkov;
- uspokojovať osobné potreby pracovníkov;
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzku pracovníkov voči organizácii;
- poskytovať (niektorým ľuďom) daňovo zvýhodnený spôsob odmeny;
- podporiť vonkajšiu konkurencieschopnosť organizácie. ¹⁾

Zamestnávateľ by mal dbať na to, aby výdaje súvisiace s poskytovaním rôznych plnení svojim zamestnancom boli vynakladané takým spôsobom, ktorý na jednej strane je výhodný pre zamestnávateľa a na strane druhej nesie určitú hodnotu pre zamestnanca, tzn. že si ho jeho príjemca cení.

1 PERSONÁLNY MANAŽMENT VO VOJENSKEJ ORGANIZÁCIÍ

Ozbrojené sily Slovenskej republiky predstavujú inštitúciu, ktorá sa výrazným spôsobom podieľa na zachovaní bezpečnosti a územnej celistvosti Slovenskej republiky. Rozhodujúcou a kľúčovou zložkou ozbrojených síl je vojenský personál, ktorý je potrebné kontinuálne prispôbovať potrebám ozbrojených síl. Ozbrojené sily na plnenie svojho poslania, funkcií, cieľov a úloh musia disponovať adekvátnym obranným potenciálom, ktorý sa vytvára systematickým, plánovi-

1) GOGOVÁ, I.: Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, 2016.

tým formovaním ľudských, vecných a finančných zdrojov. Efektívnosť ozbrojených síl závisí jednak od veľkosti a kvality uvedených zdrojov, jednak od toho ako sa podarí tieto zdroje spojiť, uviesť do pohybu. Hlavné a rozhodujúce postavenie medzi uvedenými zdrojmi majú ľudské zdroje.

Jednou z možností, ako podporiť dosiahnutie žiaduceho stavu v tejto oblasti, je vytváranie priaznivých pracovných podmienok pre profesionálnych vojakov prostredníctvom poskytovania zamestnaneckých výhod (benefitov), ktoré následne prispievajú k stabilizácii vojenského personálu a zvýšeniu atraktivity vojenského povolania v regrutačnom procese.

1.1 Ciele a úlohy manažmentu ľudských zdrojov

Na základe poznatkov z oblasti manažmentu ľudí je manažment ľudských zdrojov definovaný ako integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia kompetentných a motivovaných zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie.

Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (motivácia) a využiť ich kvalifikačný a osobnostný potenciál tak, aby v najväčšej možnej miere slúžil v prospech dosahovania cieľov organizácie.²⁾

Manažment ľudských zdrojov sa realizuje prostredníctvom personálnych činností, ktoré sú výkonnou časťou personálnej práce.³⁾ Dôležité pre každú organizáciu je, aby boli ciele týchto personálnych činností vzájomne previazané a zároveň, aby boli napojené na celkové organizačné ciele.

⁴⁾ Koubek definuje nasledujúce personálne činnosti:

1. vytváranie a analýza pracovných miest,
2. personálne plánovanie,
3. získavanie, výber a prijímanie pracovníkov,
4. hodnotenie pracovníkov,
5. rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru,
6. odmeňovanie,
7. vzdelávanie pracovníkov,
8. pracovné vzťahy,
9. starostlivosť o zamestnancov,
10. personálny informačný systém,
11. prieskum trhu práce,
12. zdravotná starostlivosť o pracovníkov,
13. činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií,
14. dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.⁵⁾

Dosiahnutie personálnej stability je jedným zo základných predpokladov napĺňania cieľov každej organizácie. Na druhej strane je však túto personálnu stabilitu potrebné vnímať ako dy-

2) KRAVČÁKOVÁ, G.: Manažment ľudských zdrojov, 2014, s. 9.

3) Konkrétny sumár personálnych činností sa líši v závislosti od typu organizácie a nastavenia jej cieľov.

4) CHYTILOVÁ, T.: Starostlivosť o zamestnancov vo vybranej organizácii v návaznosti na organizačné ciele, 2011, s. 14.

5) KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 20-22.

namický proces, ktorý zabezpečuje súlad medzi záujmami a potrebami zamestnancov na jednej strane a organizácie na strane druhej. Určitá miera obmeny personálu je pre každú organizáciu dokonca žiaduca, minimálne z dôvodu predchádzania stagnácie. Stabilitu personálu je možné opísať prostredníctvom dvoch základných parametrov, a to regrutácie a fluktuácie.

- **Regrutácia** – činnosť, ktorej cieľom je zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Ide o celú skupinu úloh, ktoré zahŕňajú hľadanie ľudských zdrojov, ich oslovenie, zaujatie, nábor, výber, ako aj uvedenie do organizácie a usmerňovanie ich kariéry.
- **Fluktuácia** – odchod zamestnancov z organizácie.

1.2 Manažment vojenského personálu

Ozbrojené sily sú v sociologickom zmysle organizáciou, preto ich chápeme ako útvar založený na plánovitej koordinácii skupinových aktivít, kontinuálne fungujúci v dôsledku delby práce a hierarchie autority a smerujúci k dosiahnutiu spoločného cieľa.⁶⁾

Škvrnda definuje vojenskú organizáciu, t. j. ozbrojené sily ako špecifický spôsob združovania ozbrojených ľudí napĺňajúcich vo svojej činnosti politické ciele celospoločenského charakteru a usporiadanie sociálnych vzťahov a činností podriadené používaniu zbraní a vojenskej techniky a vykonávaniu ozbrojeného násillia.⁷⁾

Vojenská organizácia pri plnení svojich úloh potrebuje zoptimalizovať využívanie svojho bojového potenciálu, ktorý je tvorený tromi základnými, vzájomne prepojenými zložkami – morálnej, konceptuálnej a fyzickej.⁸⁾

Ozbrojené sily na plnenie svojho poslania, funkcií, cieľov a úloh musia disponovať adekvátnym obranným potenciálom, ktorý sa vytvára systematickým, plánovitým formovaním ľudských, vecných a finančných zdrojov. Efektívnosť ozbrojených síl závisí jednak od veľkosti a kvality uvedených zdrojov, jednak od toho, ako sa podarí tieto zdroje spojiť, uviesť do pohybu. Iavné a rozhodujúce postavenie medzi uvedenými zdrojmi majú ľudské zdroje.

Pripravené, motivované a sociálne zabezpečené ľudské zdroje tvoria ľudský potenciál obrany, ktorý uvádza do pohybu vecné a finančné zdroje ako svoj prostriedok, rozhoduje o pripravenosti a obranyschopnosti ozbrojených síl, o ich úspešnosti či neúspešnosti v plnení ich poslania a úloh. Rozhodujúce postavenie v oblasti ľudského potenciálu ozbrojených síl má vojenský personál – profesionálni vojaci.⁹⁾

2 ZAMESTNANECKÉ BENEFITY

V oblasti personálnej a sociálnej politiky organizácií sa zvyknú na označenie systému ocenenia zamestnancov nad rámec mzdy/platu používať viaceré pojmy. Pre túto oblasť sa najčastejšie používajú pojmy ako požitky, výhody a benefity. Podľa slovníkového portálu Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV sú ich definície nasledovné:

- **požitky** – naturálne dávky ako súčasť nárokového príjmu pracovníka;

6) Velký sociologický slovník : Svazek I. : A - O, 1996, s. 723.

7) ŠKVRNDA, F.: Vplyv medzinárodnej bezpečnosti na začiatku 21. storočia..., 2005, s. 16.

8) Doktrína ozbrojených síl Slovenskej republiky (E), 2020, s. 31-32.

9) Systém PeM OS SR, 2004, s. 5.

- **výhoda** – okolnosť, situácia priaznivejšia pre niekoho, niečo vo vzťahu k niekomu, niečomu inému;
- **benefit** – nefinančná výhoda pre zamestnancov firmy, podniku; ekonomická výhoda, zvýhodnenie.

Pojem „požitky“ používajú medzinárodné účtovné štandardy. Tento pojem je podskupinou pojmu „benefity“ alebo „výhody“. V prostredí personálneho manažmentu sa spravidla pojmy „zamestnanecké výhody“ alebo „zamestnanecké benefity“ používajú ako synonymá. Pre potreby tejto analýzy bude používaný pojem „**zamestnanecké benefity**“, ktorý sa používa predsa len častejšie a aj z pohľadu obsahu pojmu ho autori analýzy považujú za vecne výstižnejší.

Na väčšinu **zamestnaneckých benefitov** majú primárne **nárok všetci zamestnanci organizácie** bez ohľadu na to, aký druh pracovnej činnosti vykonávajú a či dosahujú požadované výsledky. **Nárok** na získanie týchto výhod väčšinou **vyplýva zo samotného pracovného pomeru**. Naopak odmeny súvisia s vykonávaním konkrétnej práce a častokrát sú chápané ako formy ocenenia za požadovaný výkon pracovníka. Súčasťou odmeny môžu byť napríklad aj rôzne bonusy za mimoriadne výsledky. Zatiaľ čo odmeňovanie je považované za jeden z najefektívnejších nástrojov motivácie pracovníkov, ktoré má organizácia k dispozícii, pri benefitoch tomu tak nie je. To vyplýva zo skutočnosti, že benefity nie sú poskytované zamestnancom v súvislosti s výkonom ich práce, a preto tieto plnenia nemôžu byť použité ako nástroje motivácie zamestnancov na zvyšovanie výkonnosti. Z tohto dôvodu ciele zamestnaneckých benefitov nezahŕňajú ovplyvňovanie motivácie. Tieto plnenia však **môžu vytvárať pozitívny postoj zamestnancov k organizácii a zvyšovať ich oddanosť – lojalnosť**, čím pomôžu organizácii optimalizovať jej výkon. Majú v zamestnancoch vzbudiť pocit spolupatričnosti s organizáciou a snahu odvádzať pre ňu čo najlepšiu prácu.

Zamestnanecké benefity teda znamenajú poskytovanie výhod zamestnancom, ktoré im zamestnávateľ poskytuje **vo forme peňažných alebo nepeňažných plnení**. Medzi zamestnanecké benefity sa nezaraďuje poskytovanie tých výhod, ktoré zamestnanci dostanú od zamestnávateľa v rámci plnenia povinností podľa všeobecne záväzných právnych predpisov.

Ozbrojené sily sú však špecifickým zamestnávateľom, ktorý je vo svojej činnosti a vzťahu k zamestnancom významne regulovaný zákonnými normami, preto sú niektoré zamestnanecké výhody pre profesionálnych vojakov integrované v zákonoch.

Pod pojmom zamestnanecké benefity sa v ďalšej časti textu budú chápať všetky benefity okrem platu, ktoré zlepšujú spokojnosť zamestnancov a pohodu v práci a zároveň slúžia k ich získaniu, motivácii a stabilizácii.

2.1 Klasifikácia zamestnaneckých benefitov

Tak ako je možné deliť celkovú odmenu, je možné aj na zamestnanecké benefity sa dívať z rôznych hľadísk. Autori literatúry zaoberajúcej sa problematikou zamestnaneckých výhod definovali niekoľko spôsobov vnímania tohto dobrovoľného plnenia. Prístupy k poskytovaniu benefitov sa priestorovo a kultúrne líšia. Zamestnanecké benefity sa delia na:

- **Peňažné** – poskytované vo forme peňazí:
 - prémie,
 - odmeny,

- nákupné poukážky,
- zamestnanecké pôžičky a iné.
- **Nepeňažné** – formou poskytnutia služby, výrobku, dní dovolenky alebo pracovného voľna nad rámec zákona.
- Podľa obsahovej stránky sa zamestnanecké benefity delia na:
- **Výhody sociálnej povahy** (napr. jasle, škôlky alebo školy pre deti, letné tábory, poistenie a pripoistenie – životné, dôchodkové, úrazové, poistenie pre prípad pracovnej neschopnosti, poistenie zodpovednosti za škodu, príspevok na dovolenku, športové, rekreačné a kultúrne aktivity, príspevky na rekreáciu detí, finančná výpomoc – bezúročné podnikové pôžičky, zvýhodnené hypotekárne úvery, prechodné ubytovanie a iné).
- **Výhody skvalitňujúce využívanie voľného času** (napr. ponuka kultúrnych a športových akcií, organizovanie zájazdov).
- **Výhody zdravotnej povahy** (napr. zdravotná starostlivosť pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, dni zdravotného voľna, očkovanie, rehabilitačné pobyty).
- **Výhody posilňujúce vzťah k práci** tvoriace súčasť pracovných podmienok (napr. príspevok na stravovanie, občerstvenie na pracovisku, doprava do/zo zamestnania, parkovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nad rámec základných potrieb organizácie – manažérske, jazykové, PC kurzy, odborné knihy a časopisy, konferencie a iné vzdelávacie aktivity, nadštandardné pracovné voľno – dlhšia platená dovolenka, skrátená pracovná doba, študijné voľno).
- **Pozičné zamestnanecké výhody** odvíjajúce sa od postavenia zamestnanca v organizácii poskytované väčšinou na kľúčových alebo rizikových funkciách. Hmotné vybavenie a pomôcky, ktoré slúžia predovšetkým pre osobnú potrebu spojenú s pracovným výkonom (napr. služobný automobil, bezplatné telekomunikačné služby, telefón alebo notebook na súkromné účely, diáre, kufríky, poskytnutie pracovného odevu, príspevok na ošatenie, benzínové karty – bezplatné alebo zvýhodnené).¹⁰⁾

Benefity sa môžu rozlišovať aj podľa **pokrytia** zamestnancov, ktorým sú určené. Zamestnávateľ si môže vytvoriť benefit, ktorý sa bude týkať všetkých zamestnancov alebo si môže určiť aj benefity len pre určité skupiny zamestnancov.

2.2 Špecifiká vojenskej profesie

V súvislosti s poskytovaním zamestnaneckých benefitov profesionálnym vojakom je dôležité poukázať na skutočnosť, že vojenské povolanie predstavuje špecifický typ zamestnania, ktorý kladie odlišné nároky na profesionálnych vojakov ako zamestnancov, pričom tieto odlišné podmienky musí reflektovať aj zamestnávateľ pri koncipovaní systému benefitov.

Profesionálni vojaci sú typickou skupinou, v ktorej možno očakávať črty špecifického spôsobu života. Ak chceme definovať špecifiká vojenskej profesie, je potrebné načrtnúť, v čom sa podmienky a obsah vykonávanej činnosti profesionálnych vojakov líšia od iných (ostatných – aj nevojenských) profesií. Je to predovšetkým samotné vojenské prostredie, systémy a činnosti, ktoré sú v porovnaní s činnosťami a podmienkami výkonu iných profesií a povolání špecifické podľa

10) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 320.

nasledujúcich charakteristík:

- základným zmyslom a poslaním vojenskej profesie je príprava na boj, a to v kontexte zabezpečenia obrany štátu a obyvateľov;
- zahŕňa činnosti, ktorých cieľom je okrem iného, poraziť, zraniť alebo zabiť ľudí, škodiť, ničiť a deštruovať výsledky ľudskej práce, ľudského umu a snaženia;
- dôsledkom niektorých vojenských činností je utrpenie, smrť alebo trauma s trvalými psychickými, telesnými, sociálnymi a ekonomickými následkami pre víťazov aj porazených;
- výkon vojenských činností je priamo spojený s ohrozením vlastného života a života kolegov, ako aj zodpovednosťou za nich;
- výkon profesie viac, ako je to u iných profesií, nesie riziko trvalých následkov, traumy a spôsobuje zmeny v myslení, konaní vojenského profesionála a následne i zmeny vo vzťahoch s najbližším prostredím (i rodinou);
- výkon vojenskej profesie v rámci určitého tímu, útvaru, jednotky vedie k vytváraniu veľmi silných, intenzívnych osobných väzieb založených na skúsenosti zo spoločného zvládania rôznych limitných a extrémnych situácií;
- výkon vojenskej profesie predpokladá dlhodobé odlúčenie od blízkeho sociálneho prostredia (rodiny, partnerov) a v určitom zmysle aj odlúčenie od života spoločnosti. Vyžaduje intenzívne a plné sústredenie sa na výkon určitej funkcie. To významným spôsobom vzdáľuje profesionálneho vojaka od rodinnej a sociálnej „reality“. ¹¹⁾

Vojenská profesia viac ako iné profesie kladie väčšie nároky na morálne, vôľové, hodnotové, charakterové a sociálne (vzťahové) aspekty. Vyžaduje špecifické kompetencie (schopnosti), vlastnosti a dispozície pre výkon špecifických činností a funkcií, špecifické postoje, zvyky, potreby.

Vojenská profesia vyžaduje od jednotlivca viac ako iné profesie. Je náročná na optimálnu mentálnu kondíciu, v ktorej sa premieta úroveň kognitívnych schopností, špecifickej kvality myslenia a konania. Vyžaduje vysokú mieru sebadisciplíny, psychickú a fyzickú kondíciu, telesnú a duševnú vitalitu, je náročná na zvládnutie špecifických štandardov a postupov, vyžaduje schopnosť prispôbiť sa situácii pri plnení úloh v rámci medzinárodného krízového manažmentu.

2.3 Zamestnanecké benefity profesionálnych vojakov vo vybraných krajinách NATO

Pre získanie komplexnejšieho pohľadu v oblasti poskytovania benefitov je potrebné priblížiť si benefity poskytované profesionálnym vojakom vo vybraných krajinách NATO, ktoré majú určité spoločné znaky so zamestnaneckými výhodami poskytovanými profesionálnym vojakom na Slovensku. Zhodujú sa prevažne vo vlastnom systéme sociálneho zabezpečenia (v prípade hľadania práce, choroby, materských benefitov, dôchodku) a sociálnych fondov. Odlišnosti v poskytovaní zamestnaneckých výhod vojakom vo vybraných krajinách NATO v porovnaní so Slovenskom pozorujeme najmä v reflektovaní individuálnych potrieb vojakov.

Vo viacerých krajinách NATO tvoria významnú zložku benefitov poradenské a terapeutické služby zamerané na individuálne potreby vojakov a ich rodiny. V porovnaní so Slovenskom kladú krajiny NATO väčší dôraz na vzdelávanie a kariérny rast svojich zamestnancov. Okrem prepracovaného systému benefitov v oblasti vzdelávania kladú krajiny NATO dôraz najmä na benefity

11) POKORNÝ, V. - PUCHARĚ, A. - MLEJNKOVÁ, L.: Sociální psychologie a komunikace..., 2013.

v oblasti zosúladenia pracovného a rodinného života, tzv. „work life balance“ benefity. Napríklad v Nemecku majú profesionálni vojaci nadštandardné podmienky v oblasti dovoleniek, a to viac dní platenej dovolenky, skrátený pracovný čas, či dovolenka na vzdelávanie. V rámci formálneho uznania tam vojaci môžu dostať až 14 dní mimoriadnej dovolenky. V Belgicku je profesionálnym vojakom umožnená práca z domu maximálne tri dni do týždňa. Vojaci v Dánsku, ktorí majú fyzické alebo duševné obmedzenia a nemôžu pracovať na plný úväzok, majú napríklad možnosť pracovať menej ako je štandardný pracovný týždeň.

V mnohých krajinách efektívne a dlhodobo fungujú podporné fondy pre vojakov. Napríklad formou verejných zbierok pokrývajú mimoriadne sociálne nepriaznivé situácie v živote profesionálnych vojakov a ich rodín. Na Slovensku sa podobným aktivitám v rámci pomoci v ťažkých životných situáciách venuje Vojenská podporná nadácia. V tejto oblasti by však bola potrebná väčšia podpora a propagácia jej aktivít spojených s pomocou vojakom a ich rodinám. Ako ukazujú skúsenosti z vybraných krajín NATO, aplikácia pomoci profesionálnym vojakom je tam viac adresná a zameraná na ich individuálne potreby. Krajiny NATO majú tiež výrazne konkrétnejšie opatrenia na zosúladenie rodinného a pracovného života.

2.4 Trendy v oblasti benefitov v civilnom sektore

Trendy v oblasti poskytovania zamestnaneckých výhod sa menia veľmi rýchlo a *príchod novej vlny zamestnancov prináša do firiem nový pohľad na prácu a odlišné požiadavky*. Preto aj firmy pri kreovaní benefitov vychádzajú z toho, čo ich zamestnanci požadujú najviac.

Keďže každé pracovné odvetvie má svoje špecifiká a odlišnú náplň práce, tak aj podoba zamestnaneckých benefitov v jednotlivých firmách je odlišná. Preto aj firmy pri kreovaní benefitov vychádzajú z toho, čo ich zamestnanci požadujú najviac. Pri zamestnancoch vo výrobe prevládajú finančné benefity v podobe rôznych príspevkov, príplatkov a bonusov. V oblastiach ako je IT, ekonomika, finančníctvo a marketing dominujú tzv. work-life balance benefity zamerané na flexibilný pracovný čas s možnosťou home office.

Jednou z významných zmien, ktorej v súčasnosti zamestnávateľa čelia, je príchod mladšej generácie na trh práce. Výsledky výskumov v civilnom sektore, ale aj v ozbrojených silách, poukazujú na jasný trend zmeny zamestnaneckých požiadaviek, ktorý súvisí práve s príchodom novej generácie zamestnancov.

Podľa výskumov **mladšie ročníky zamestnancov kladú väčší dôraz na voľný čas a viac si cenia prácu, ktorá im poskytuje možnosť kariérne rásť**. Veľký dôraz tiež kladú na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a prekážajú im príliš veľké záväzky a obmedzovanie. Mladí ľudia považujú za najdôležitejší benefit flexibilný pracovný čas, či dovolenku navyše. Dôležitým faktorom, ktorý významným spôsobom prispieva k celkovej spokojnosti s prácou, je pre mladých ľudí medziľudská a sociálna podpora od nadriadených a kolegov, od ktorých chcú zároveň dostávať spätnú väzbu s cieľom zlepšovať sa. Mladá generácia zamestnancov teda hľadá zmysluplnú prácu, v ktorej bude mať otvorené možnosti vzdelávania a osobného rozvoja.

Súčasný trendy a zmeny v oblasti požiadaviek na zamestnávateľov sčasti reflektuje aj známa slovenská anketa „Najzamestnávateľ“, ktorú každý rok vyhlasuje spoločnosť Profesia. V predošlých rokoch boli pre hlasujúcich najdôležitejšie kvalitné služby, silná značka a dobré meno spoločnosti. V rokoch 2020 a 2021 sa aj pod vplyvom pandémie požiadavky na zamestnávateľa zmenili.

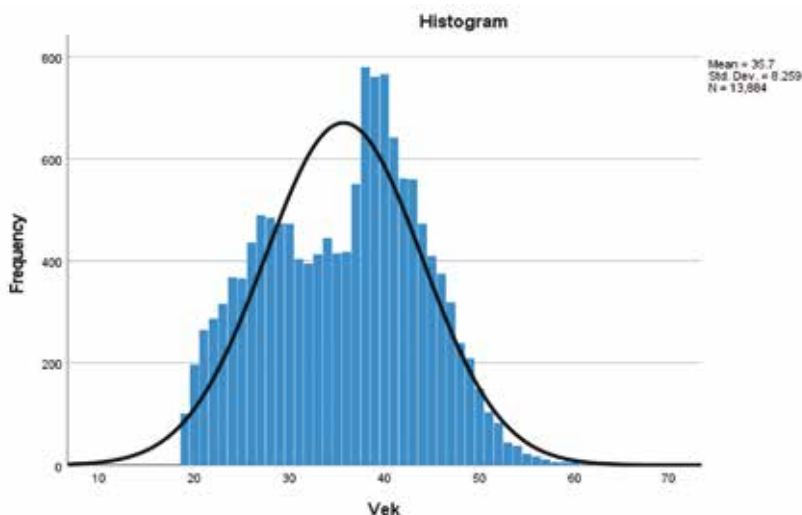
Pri výbere najatraktívnejšieho zamestnávateľa zohrával najdôležitejšiu úlohu celkový kolektív a pracovná istota.¹²⁾

Na základe dostupných informácií je možné konštatovať, že zamestnávateľia na Slovensku vynakladajú značné finančné prostriedky na oblasť sociálneho zabezpečenia svojich zamestnancov. Ide predovšetkým o finančné benefity v oblasti vzdelávania a pomoci rodinám. Každá väčšia spoločnosť alebo organizácia má dnes už vlastnú nadáciu, v rámci ktorej vyvíja aktivity na skvalitnenie života nielen svojim zamestnancom, ale aj širokej verejnosti. Pri náboře a udržaní zamestnancov musia firmy reflektovať celospoločenské zmeny a dokázať rýchlo reagovať. Mnohí zamestnávateľia preto investujú nemalé finančné prostriedky práve do vzdelávania a inovácií.

2.5 Zamestnanecké benefity z pohľadu jednotlivých kategórií profesionálnych vojakov

Podstatou zamestnaneckých benefitov poskytovaných profesionálnych vojakov je zameranie na stabilizáciu a regrutáciu vojenského personálu, t. j. efektívne pôsobenie na udržanie vojenského personálu podľa potrieb ozbrojených síl a získanie nového personálu prostredníctvom regrutačných procesov.

Pri definovaní potreby zmien v nastavení zamestnaneckých benefitov sa okrem výsledkov komparatívnej analýzy vychádzalo aj z demografických štatistických údajov, ktoré obsahuje HR modul integrovaného informačného systému SAP Ministerstva obrany SR a zo sociologických zistení, z výskumu názorov profesionálnych vojakov a výskumu verejnej mienky, ktoré boli zrealizované sekciou ľudských zdrojov MO SR v druhej polovici roku 2021. Kľúčové demografické údaje, ktoré súvisia so stabilitou personálu sú vek, dĺžka služby, rodinný stav a počet detí profesionálnych vojakov. Z pohľadu stability personálu je možné považovať nevyváženú vekovú štruktúru profesionálnych vojakov za riziko.



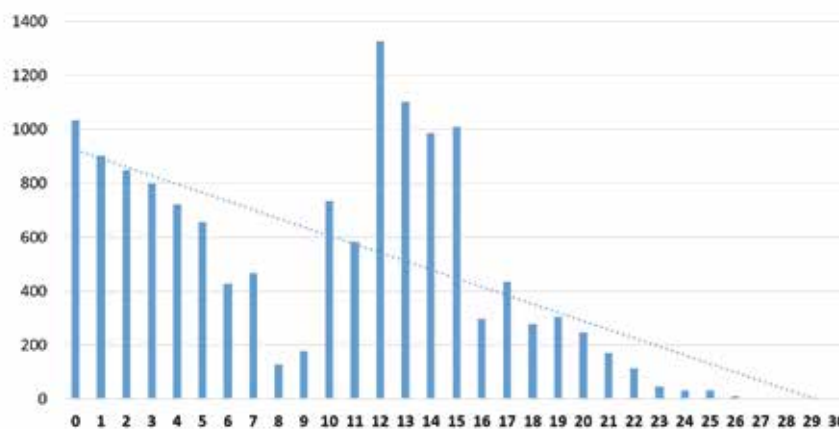
Graf 1: Veková štruktúra profesionálnych vojakov k 01. 11. 2021

Popri nadmernom zastúpení štyridsiatnikov, je podpriemerné zastúpenie tridsiatnikov, ktoré nie je dostatočne vyvážené ani zastúpením kategórie dvadsať až tridsaťročných. Je možné konštatovať, že existuje určitá generačná priepasť, čo potvrdzuje aj graf 1.

12) RICHTEROVÁ, N.: O víťazoch ankety Najzamestnávateľ rozhodlo viac ako 78-tisíc hlasov, 2021.

S vekom profesionálnych vojakov úzko súvisí aj dĺžka doby štátnej služby, ktorá im je započítavaná. Z pohľadu stability vojenského personálu je dôležité sledovať dve skupiny profesionálnych vojakov: s dĺžkou služby 6 až 9 rokov a s dĺžkou služby 12 až 15 rokov. Skupinu profesionálnych vojakov s dĺžkou služby 6 až 9 rokov z toho dôvodu, že je výrazne podpriemerne zastúpená a skupinu profesionálnych vojakov s dĺžkou služby 12 až 15 rokov, ktorá má naopak výrazne nadpriemerné zastúpenie.

Početne silná skupina profesionálnych vojakov s dĺžkou služby 12 až 15 rokov je dobrým predpokladom pre stabilizáciu kľúčového personálu – vojakov v stálej štátnej službe. Kritickým pre túto skupinu bude hlavne nastavenie podmienok prechodu do stálej štátnej služby v 16. roku vojenskej služby.



Graf 2: Počet profesionálnych vojakov podľa ukončeného zápočtu rokov štátnej služby
k 01. 11. 2021 (n=13 884)

Z pohľadu rodinného stavu sú najväčšou skupinou zosobášení profesionálni vojaci, ktorí predstavujú viac ako polovicu príslušníkov ozbrojených síl (53,3 %). Takmer tri pätiny profesionálnych vojakov (57,2 %) majú aspoň jedno dieťa.

Sobášnosť profesionálnych vojakov a založenie rodiny kladie pomerne vysoké nároky na harmonizáciu pracovného a rodinného života profesionálnych vojakov. Zvyšuje sa tlak zo strany vojakov na vykonávanie štátnej služby v mieste bydliska, čo je tendencia, ktorá pôsobí kontraproduktívne voči povinnosti slúžiť podľa potrieb ozbrojených síl. Pri tejto skupine je teda potrebné očakávať dopyt po benefitoch v oblasti podpory rodiny (detské kútiky, flexibilný služobný čas....).

Dôležitým ukazovateľom personálnej stability je právoplatné prepustenie profesionálnych vojakov. Podľa údajov zaregistrovaných v integrovanom informačnom systéme SAP k 31. decembru 2021 bolo právoplatne prepustených 568 profesionálnych vojakov, čo je približne dvojnásobok oproti predchádzajúcim dvom rokom (v roku 2019 – 340; v roku 2020 – 261). Väčšina prepustených profesionálnych vojakov (408) odišla na základe vlastnej žiadosti pri splnení podmienok na výsluhový dôchodok (písm. I ods. 1 § 83 zákona 281/2015 Z. z.). Z hodnostného zboru mužstvo odišlo 2,9 %, zo zboru poddôstojníkov 5,0 % a z dôstojníckeho zboru 6,9 % profesionálnych vojakov. Mieru odchodovosti je v súčasnosti možné považovať za normálnu. Zvýšenú pozornosť je však potrebné venovať odchodovosti dôstojníckeho zboru.

V súčasnosti má väčšina zamestnaneckých benefitov univerzálny charakter a existujúce odlišnosti v prístupe k zamestnaneckým benefitom sa odvíjajú najmä od druhu štátnej služby (dočasnej alebo stálej), napríklad dovolenka a preventívna rehabilitácia.

Na základe analýzy vybraných štatistických údajov a informácií sa ukazuje ako opodstatnené, aby z pohľadu stabilizácie vojenského personálu bol systém benefitov koncipovaný tak, aby zohľadňoval prioritne (nie bezvýhradne) požiadavky a potreby zosobášených profesionálnych vojakov s maloletými deťmi.

V súlade s trendom „starnutia“ vojenskej populácie a s tým súvisiacou zvýšenou sobášnosťou PrV sa javí ako opodstatnené sústrediť sa viac aj na strednú generáciu PrV (odslúžených 11 až 16 rokov). Benefity je preto potrebné orientovať najmä na oblasť bytovej a rodinnej politiky s cieľom udržania tejto skúsenej generácie profesionálnych vojakov v štátnej službe.

2.6 Zamestnanecké benefity poskytované profesionálnym vojakom vykonávajúcim štátnu službu v OS SR

Profesionálni vojaci vykonávajúci štátnu službu disponujú celým spektrom náležitostí a výhod (benefitov) peňažnej a nepeňažnej povahy. Kompletný prehľad náležitostí a benefitov je uvedený v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Zoznam zamestnaneckých benefitov poskytovaných PrV slúžiacim v OS SR

	Zamestnanecké benefity	Charakter
Výhody sociálnej povahy	Sociálny fond profesionálneho vojaka	peňažný
	Jednorazová nenávratná peňažná výpomoc	peňažný
	Náhrada cestovných výdavkov na návštevu rodiny	peňažný
	Organizovanie detských táborov počas prázdnin	nepenažný
	Duchovná starostlivosť	nepenažný
	Ubytovanie vo vojenských ubytovniach	nepenažný
	Zabezpečenie pohrebu	peňažný
	Príprava profesionálneho vojaka na trh práce	nepenažný
Výhody skvalitňujúce využívanie voľného času	Využívanie posilňovne, vojenského klubu	nepenažný
	Rodinná rekreácia	nepenažný
	Letná detská rekreácia	nepenažný
	Zahraničná výmenná rekreácia	nepenažný
	Príspevok na rekreáciu	peňažný
	Výmenné zahraničné rekreačné pobyty	nepenažný
	Krátkodobé (príležitostné) ubytovanie v ubytovniach MO SR pri súkromných cestách	nepenažný
	Zvýhodnené vstupné	nepenažný
	Posádkové plesy	nepenažný
	Zvýšená základná výmera dovolenky	nepenažný
	Oslava MDD, Mikuláš pre deti zamestnancov	nepenažný

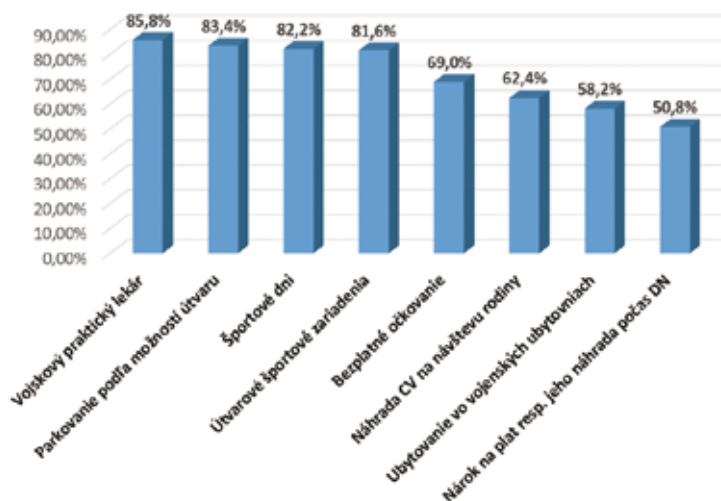
	Zamestnanecké benefity	Charakter
Výhody zdravotnej povahy	Nárok na služobný plat počas prvých 30 dní dočasnej neschopnosti na výkon štátnej služby v dôsledku služobného úrazu alebo choroby z povolania	peňažný
	Nárok na náhradu služobného platu vo výške 100% čistého denného služobného platu od 31. dňa dočasnej neschopnosti na výkon štátnej služby v dôsledku služobného úrazu alebo choroby z povolania	peňažný
	Nárok na služobný plat počas prvých 10 dní dočasnej neschopnosti na výkon štátnej služby z iných dôvodov	peňažný
	Zodpovednosť pri úmrtí profesionálneho vojaka následkom služobného úrazu alebo choroby z povolania	peňažný
	Úmrtné	peňažný
	Úrazové zabezpečenie: Náhrada za stratu na služobnom plate a na výsluhovom dôchodku	peňažný
	Úrazové zabezpečenie: Náhrada za bolesť	peňažný
	Úrazové zabezpečenie: Náhrada za sťaženie spoločenského uplatnenia	peňažný
	Úrazové zabezpečenie: Náhrada účelne vynaložených nákladov spojených s liečením	peňažný
	Úrazové zabezpečenie: Jednorazové mimoriadne odškodnenie	peňažný
	Preventívna rehabilitácia	nepenažný
	Kúpeľná starostlivosť	nepenažný
	Povinné a odporúčané očkovanie	nepenažný
	Greenline	nepenažný
	Poradňa zdravia (VÚHE)	nepenažný
	Zdravotná starostlivosť	nepenažný
	Psychologická starostlivosť o profesionálnych vojakov	nepenažný
Vojenský útvarový všeobecný lekár	nepenažný	
Výhody posilujúce vzťah k práci	Proviantné náležitosti	nepenažný
	Prepravné náležitosti	peňažný
	Športové dni	nepenažný
	Vzdelávanie profesionálnych vojakov	nepenažný
	Možnosť parkovania v areáli podľa podmienok útvaru/zariadenia	nepenažný
Pozičné zamestnanecké výhody	Služobný telefón, notebook, tablet	nepenažný
	Starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia Slovenskej republiky	nepenažný
	Krátkodobé (príležitostné) ubytovanie v ubytovniach MO SR pri súkromných cestách	nepenažný
	Príspevok na udržiavanie odevov	peňažný
	Výstrojové náležitosti - preplatenie výstrojových bodov v hodnote jedného platu odchádzajúcim profesionálnym vojakom.	peňažný

Prehľad zamestnaneckých benefitov ukazuje celú šírku výhod, ktoré rezort obrany poskytuje profesionálnym vojakom. V tomto prehľade sú aj niektoré nefinančné benefity, ktoré boli skúmané v našich empirických výskumoch realizovaných s cieľom zistiť, do akej miery sú atraktívne pre profesionálnych vojakov, ako aj záujemcov o službu v OS SR.

2.7 Benefity z pohľadu profesionálnych vojakov OS SR

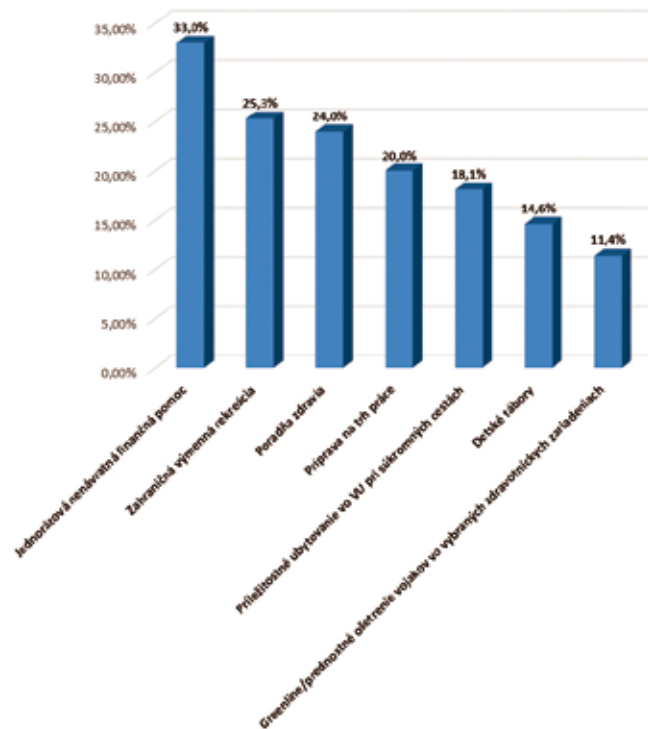
Nielen personalisti, ale aj vedúci a riaditelia by mali pravidelne kontrolovať spokojnosť zamestnancov so zamestnaneckými benefitmi. Pomocou pravidelnej kontroly spokojnosti môže zamestnávateľ zistiť, ktoré benefity sú najviac žiadané, ktoré nie sú využívané a o ktoré vôbec nie je záujem. V uplynulých rokoch realizovala sekcia ľudských zdrojov MO SR viacero výskumov **zameraných na problematiku zamestnaneckých benefitov.** Metodika a predmet týchto výskumov umožňujú analyzovať finančné, ako aj nefinančné benefity štátnej služby v ozbrojených silách, a to najmä z pohľadu skúmania toho, čo by profesionálni vojaci očakávali, čo by ich motivovalo zotrvať naďalej v služobnom pomere. Výsledky týchto výskumov nám následne lepšie umožňujú zavádzať benefity, ktoré môžu prilákať aj ďalších záujemcov do služby v ozbrojených silách. Výskum s názvom „*Nefinančné benefity profesionálnych vojakov*“ bol realizovaný v jeseni v roku 2021 a výskumnú vzorku tvorilo 521 vojakov. Okrem otázok súvisiacich s tematikou benefitov bol výskum zameraný aj na aktuálnu spokojnosť respondentov s prácou, na problematiku šikanovania a problematiku realizácie sociálnej práce v ozbrojených silách.

Z výsledkov výskumu vyplýva, že profesionálni vojaci najviac využívajú benefity uvedené v grafe 3.



Graf 3: Najviac využívané zamestnanecké benefity (n=521)

Vo výskume nás zaujímalo aj to, aké majú profesionálni vojaci povedomie o existencii zamestnaneckých benefitov, ktoré im poskytuje rezort obrany. Výsledky naznačujú, že profesionálni vojaci o mnohých benefitoch nevedia, resp. majú o nich len slabú vedomosť. Najväčšie medzery v poznaní benefitov (nepoznali ich, nevedeli o nich) respondenti prejavili pri benefitoch uvedených v grafe 4.



Graf 4: Najmenej využívané zamestnanecké benefity (n=521)

Zisťovali sme tiež, ktoré zamestnanecké benefity by podľa názoru respondentov mohli prispieť k udržaniu profesionálnych vojakov v štátnej službe.

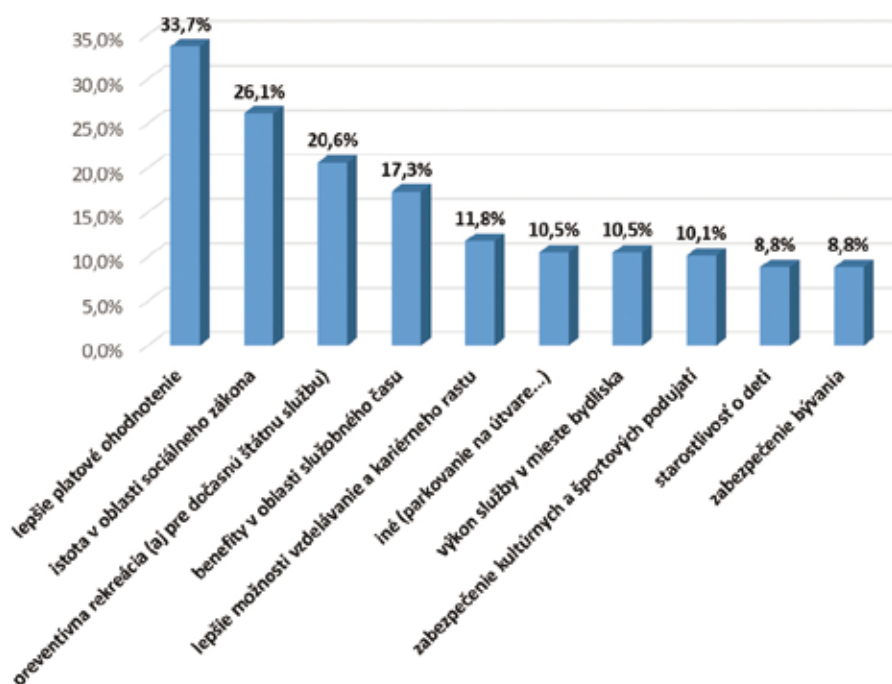
Okrem lepšieho platového ohodnotenia, ktoré sa umiestnilo na prvom mieste, by podľa 26,1 % vojakov prispela k stabilizácii personálu istota v oblasti sociálneho zákona.¹³⁾ V odpovediach respondenti uvádzali, ako neustále zmeny tohto zákona vyvolávajú v nich zmätok a pocit neistoty. Ďalej nasledovala zmena podmienok, za ktorých môžu vojaci využívať preventívne rehabilitácie, pričom 20,6 % vojakov si myslí, že tieto zmeny by mohli pomôcť pri stabilizácii personálu. V tejto oblasti respondenti najčastejšie uvádzali možnosť využívať preventívne rehabilitácie aj pre vojakov v dočasnej štátnej službe. Ďalej nasledujú benefity v oblasti služobného času, kde respondenti najčastejšie uvádzali: platené nadčasy, náhradné voľno, či viac voľna. Podľa 17,3 % respondentov by k udržaniu profesionálnych vojakov prispeli lepšie možnosti v oblasti vzdelávania a kariérneho postupu.

Vo všeobecnosti vojaci pri hodnotení zamestnaneckých benefitov kladú na popredné miesta predovšetkým:

- preventívnu rehabilitáciu (zvýšenie dostupnosti, návrat možnosti aktívneho odpočinku...),
- benefity v oblasti služobného času (flexibilný pracovný čas, obmedzenie nadčasov...),
- lepšie možnosti vzdelávania a kariérneho rastu,
- výkon služby v mieste bydliska ,
- zabezpečenie kultúrnych a športových podujatí (výcvik, misie...).

13) Respondenti sa mohli vyjadriť v otvorenej otázke, na ktorú z celkového počtu 521 opýtaných, odpovedalo 306 profesionálnych vojakov.

Pri hodnotení role týchto benefitov v kontexte stabilizácie personálu boli zistené rozdiely v názore profesionálnych vojakov v závislosti od toho, či vyjadrili záujem odísť, resp. zotrvať v štátnej službe. Vojaci, ktorí majú odchodové tendencie preferujú zvyšovanie dostupnosti preventívnych rehabilitácií, či výkon štátnej služby v mieste trvalého bydliska. Profesionálni vojaci, ktorí majú záujem zotrvať uprednostňujú popri zvyšovaní dostupnosti preventívnych rehabilitácií aj benefity v oblasti služobného času.



Graf 5: Zamestnanecké benefity, ktoré by mohli prispieť k udržaniu vojakov v štátnej službe (n=306)

Pre nerozhodnutých, resp. tých, ktorí ešte zvažujú medzi zotrvaním a odchodom z OS SR sú najdôležitejšie benefity: starostlivosť o deti, zvyšovanie dostupnosti preventívnych rehabilitácií a benefity v oblasti služobného času.

V ďalšej časti výskumu sme zisťovali, či by bol u profesionálnych vojakov potenciálny záujem využívať „nové“ typy benefitov v prípade, ak by sa zaviedli do platnosti. Najviac profesionálnych vojakov (až 94,4 %) prejavilo záujem o využívanie športových zariadení vo vojenských útvaroch, ale pod podmienkou, že sa zvýši ich kvalita. Pružný služobný čas by využilo 88,2 % respondentov, príspevok na starostlivosť o dieťa do 4 rokov v súkromnom zariadení by využilo 82,5 % všetkých respondentov. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že profesionálni vojaci prejavili vysoký záujem takmer pri všetkých navrhovaných benefitoch.

3 ĎALŠIE KROKY V OBLASTI ROZVOJA ZAMESTNANECKÝCH BENEFITOV PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Výskum nefinančných benefitov poukázal na nízku informovanosť v oblasti benefitov medzi profesionálnymi vojakmi. V tejto súvislosti realizuje sekcia ľudských zdrojov MO SR projekt, ktorého cieľom je zvýšiť informovanosť v tejto oblasti. Projekt by mal tiež napomôcť pri stabilizácii personálu a zatriktívniť vojenské povolanie aj pre potenciálnych záujemcov.

Hlavné aktivity projektu:

- vydanie informačnej brožúry ¹⁴⁾,
- uverejnenie popularizačného článku v časopise Obrana,
- zaradenie informácií o ponúkaných benefitoch do kurzov pre profesionálnych vojakov ¹⁵⁾,
- vytvorenie samostatnej záložky s benefitmi na webovej stránke MO SR.

3.1 Programy starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov

Sekcia ľudských zdrojov MO SR v súčasnosti pracuje aj na programoch starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov. Tieto programy predstavujú komplexnejšie zoskupenie viacerých typov benefitov, preto je im venovaná špeciálna pozornosť. Hlavným cieľom týchto programov je vytvoriť priaznivé pracovné a životné podmienky pre príslušníkov rezortu obrany. V tejto oblasti vychádzame z empirických poznatkov získaných v rámci už realizovanej starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov, ktorá bola doposiaľ vykonávaná predovšetkým v súvislosti s vysielaním profesionálnych vojakov na plnenie úloh mimo územia SR. V súčasnosti sa už v OS SR realizujú tieto programy zamerané na starostlivosť o profesionálnych vojakov:

- koncepcia starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR,
- metodické usmernenie pre veliteľov a určené tímy pracovníkov zodpovedných za starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR,
- program psychologickej starostlivosti o profesionálnych vojakov po návrate z operácií MKM,
- program orientácie profesionálnych vojakov po príchode k vojenskému útvaru.

Programy starostlivosti sú zamerané na:

- podporu adaptácie profesionálnych vojakov a ich rodín na nové prostredie pri ich príchode do novej posádky,
- podporu profesionálnych vojakov po návrate z plnenia úloh mimo územia SR,
- podporu profesionálnych vojakov pred ukončením vojenskej kariéry,
- starostlivosť o rodiny profesionálnych vojakov vyslaných na plnenie úloh mimo územia SR,
- podporu harmonizácie rodinného a pracovného života,
- podporu komunitného spôsobu života profesionálnych vojakov a ich rodín,
- starostlivosť o vojnových veteránov a výsluhových dôchodcov.

Ako príklad realizácie programov starostlivosti môžeme uviesť organizovanie denných detských táborov v útvaroch a zariadeniach OS SR, o ktoré je medzi profesionálnymi vojakmi a zamestnancami výrazný záujem. Súčasťou starostlivosti o rodiny profesionálnych vojakov je aj psychologická krízová intervencia v prípade úmrtia alebo vážneho zranenia profesionálneho vojaka

14) Informačná brožúra obsahuje zoznam finančných a nefinančných benefitov, ktoré môžu v súčasnosti využívať profesionálni vojaci.

15) Informácie o benefitoch sa budú poskytovať profesionálnym vojakom každoročne počas základného vojenského výcviku a študentom AOS v Liptovskom Mikuláši. Ďalšími cieľovými skupinami pre poskytovanie informácií o benefitoch sú veliaci poddôstojníci a frekventanti Vyššieho veliteľsko-štábného kurzu na AOS v Liptovskom Mikuláši.

v súvislosti s výkonom služby, ale aj mimo neho. Novou oblasťou, ktorú je potrebné v súvislosti s napĺňaním vyššie uvedeného cieľa rozvíjať, je podpora komunitného spôsobu života profesionálnych vojakov a ich rodín.

4 ZÁVER

Problematika zamestnaneckých benefitov je v súčasnosti stále veľmi aktuálna. Na pozadí neustále sa meniacej spoločnosti sa pretvára pracovný trh aj samotná podstata práce. Ukazuje sa, že zamestnanci si čoraz viac cenia prácu, v ktorej sa cítia motivovaní, majú možnosť kariérne rásť, vzdelávať sa a v neposlednom rade im táto práca poskytuje „work-life balance“. Je však dôležité poznamenať, že práca profesionálneho vojaka je v mnohých ohľadoch špecifická v porovnaní s prácou civilných zamestnancov. Poskytovanie a vytváranie benefitov v ozbrojených silách musí zohľadňovať tieto špecifiká, a taktiež reflektovať súčasné požiadavky trhu práce.

Existujúce, ako aj v budúcnosti zavedené zamestnanecké benefity, by mali reflektovať špecifická vojenského povolania a ekonomické možnosti štátu a mali by napomôcť:

- v podpore personálnej politiky (neutralizácia rizík personálnej stability),
- pri kompenzácii sociálne nepriaznivých situácií súvisiacich s priebehom zamestnania.

Na jeseň v roku 2022 sa ako jeden z prvých pilotných projektov zamestnaneckých benefitov bude realizovať Deň s rodinami profesionálnych vojakov, ktorého hlavným účelom bude prehĺbenie vzájomných vzťahov a porozumenia medzi rodinami profesionálnych vojakov.

Tento článok vznikol ako jedna z aktivít projektu zvýšenia informovanosti v oblasti benefitov medzi profesionálnymi vojakmi. Keďže zamestnanecké benefity do veľkej miery vplývajú na spokojnosť s prácou, je dôležité aby profesionálni vojaci mali o nich vedomosť.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Doktrína ozbrojených síl Slovenskej republiky (E). Bratislava : Generálny štáb OS SR, 2020. 123 s.

GOGOŤOVÁ, I.: *Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě : Diplomová práce*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2016. 60 s.

CHYTILOVÁ, T.: *Starostlivosť o zamestnancov vo vybranej organizácii v návaznosti na organizačné ciele* : Magisterská diplomová práca. Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sociálnych štúdií, 2011. 85 s.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment ľudských zdrojov : Vysokoškolské skriptá*. 1. vyd. Košice : UPJŠ, 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.

OLEXOVÁ, C.: *Fluktuácia zamestnancov* [online]. Epi.sk, 2015 [cit. 2022-07-08]. Dostupné na internete: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/fluktuacia-zamestnancov.htm>>.

PICHŇA, J., 1994. *Základy personalistiky I*. 1. vyd. Bratislava : SOFA, 1994, 156 s. ISBN 80- 8552-05-0.

POKORNÝ, V. - PUCHARĚ, A. - MLEJNKOVÁ, L.: *Sociální psychologie a komunikace pro bezpečnostní složky* [online]. Bezpečnostně právní akademie Brno s.r.o., 2013 [cit. 2022-07-08]. Dostupné na internete: <<http://www.fsps.muni.cz/inovace-SEBS-ASEBS/elearning/socialni-psychologie/prvni>>.

RICHTEROVÁ, N.: O víťazoch ankety Najzamestnávateľ rozhodlo viac ako 78-tisíc hlasov. Koronakríza pomenila rozhodujúce faktory [online]. Profesia, 2021 [cit. 2022-07-06]. Dostupné na internete: <<https://firma.profesia.sk/o-vitazoch-ankety-najzamestnavatel-rozhodlo-viac-ako-78-tisic-hlasov-koronakriza-pomenila-rozhodujuce-faktory/>>.

SYSTÉM PeM OS SR : *Systém personálneho manažmentu ozbrojených síl SR. Interný materiál MO SR.* Bratislava : MO SR, 2004. 132 s.

ŠKVRNDA, F.: Vplyv medzinárodnej bezpečnosti na začiatku 21. storočia na pôsobenie ozbrojených síl a ich profesionalizáciu. In: ČUKAN, K. - POLONSKÝ, D. - ŠKVRNDA, F.: *Sociologické pohľady na úplnú profesionalizáciu ozbrojených síl : Monografia.* Bratislava : MO SR, 2005, s. 10-46. ISBN 80-88842-91-3.

ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Velký sociologický slovník : I. svazek A - O. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.

Velký sociologický slovník : II. svazek P - Ž. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. S. 749-1634. ISBN 80-7184-310-5.

Zákon č. 321/2002 Z. z. o ozbrojených silách Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Popíšte čo sú zamestnanecké benefity a ako ich delíme.
2. Čo je základným cieľom personálneho manažmentu?
3. Charakterizujte špecifiká vojenskej služby.
4. Definujte výhody a nevýhody vojenskej profesie v porovnaní s civilnými zamestnaniami.
5. Aké nové zamestnanecké benefity by sa podľa vás mali zaviesť v ozbrojených silách?