



PSYCHOLOGICKÉ, SOCIÁLNE A IDENTITNÉ ASPEKTY REGRUTÁCIE PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OS SR

PSYCHOLOGICAL, SOCIAL, AND IDENTITY ASPECTS OF THE RECRUITMENT OF PROFESSIONAL SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Peter GAŽO, Marek GREJTÁK, Soňa ŠROBÁROVÁ

História článku

Doručený: 03.03.2026

Schválený: 15.05.2026

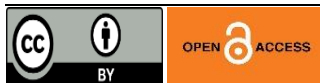
Vydaný: 30.06.2026

ABSTRACT

The decision to join the armed forces is the result of complex psychological, social, and cultural processes that go beyond the framework of a rational evaluation of the material benefits of military service. This article focuses on the analysis of the psychological profile of applicants for military service, the subjective perception of risk, the need for security, and the importance of collective identity in the recruitment process of professional soldiers of the Armed Forces of the Slovak Republic. Special attention is paid to the role of belonging to a collective and the formation of a soldier's identity as factors influencing adaptation, performance, and long-term retention in service. The theoretical background is complemented by selected empirical findings from a combined quantitative–qualitative research conducted within the conditions of the Armed Forces of the Slovak Republic. The aim of the paper is to identify and analyze the psychological, social, and identity-related factors that influence young people's decisions to join the Armed Forces of the Slovak Republic, while also interpreting these findings in the context of recruitment practice (including the perspective of recruitment center personnel).

KEYWORDS

recruitment psychology, soldier identity, collective, social determinants, Armed Forces of the Slovak Republic



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

ÚVOD

Regrutácia profesionálnych vojakov predstavuje jeden z kľúčových pilierov personálnej stability ozbrojených síl a významne ovplyvňuje ich operačnú pripravenosť, funkčnosť a dlhodobú udržateľnosť. V podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len OS SR) je tento proces dlhodobo vystavený rastúcim výzvam vyplývajúcim z demografického vývoja, konkurencie civilného trhu práce a meniaceho sa hodnotového nastavenia mladej generácie (OECD, 2019; Koldinská & Urban, 2021).

Rozhodovanie jednotlivcov o vstupe do vojenskej služby nemožno redukovať na porovnanie mzdových či sociálnych benefitov. Vstup do vojenskej služby má zároveň aj širší spoločenský a hodnotový rozmer, keďže sa viaže na kategórie verejného záujmu, služby spoločnosti a spravodlivosti ako princípov sociálneho fungovania (Stachoň, 2017a; Stachoň, 2017b). Ide o komplexný proces, v ktorom sa prelínajú individuálne psychologické charakteristiky, sociálne vplyvy a miera identifikácie s hodnotami a poslaním ozbrojených síl (Deci & Ryan, 2000; Bach & Bordogna, 2016). Vojenská služba ako profesia so špecifickými nárokmi na disciplínu, hierarchiu a ochotu podstupovať zvýšené riziko vytvára osobitný rámec, v ktorom zohrávajú významnú úlohu faktory ako psychická odolnosť, potreba bezpečia, subjektívne vnímanie rizika a príslušnosť ku kolektívu.

Cieľom tohto príspevku je analyzovať psychologické, sociálne a identitné aspekty regrutácie profesionálnych vojakov OS SR a poukázať na ich význam pre efektívnosť náboru, adaptáciu nových príslušníkov a dlhodobú personálnu stabilitu. Príspevok vychádza z teoretických konceptov motivácie a identity a je doplnený vybranými empirickými zisteniami z výskumu realizovaného v rokoch 2025 – 2026.

1 PSYCHOLOGICKÝ PROFIL UCHÁDZAČA O VOJENSKÚ SLUŽBU

Vojenské prostredie kladie na jednotlivca vysoké nároky z hľadiska psychickej odolnosti, sebadisciplíny a schopnosti fungovať v kolektívnom a hierarchicky usporiadanom systéme. Z tohto dôvodu zohráva psychologická vhodnosť kandidáta významnú úlohu nielen pri vstupe do OS SR, ale aj pri jeho následnej adaptácii a zotrvaní v službe (Britt, Castro & Adler, 2006).

Psychologický profil vhodného uchádzača zahŕňa najmä schopnosť zvládať stresové situácie, flexibilitu pri riešení problémov, morálnu integritu a ochotu podriaďiť individuálne záujmy kolektívnym cieľom. V širšom kontexte záťažových profesií sa ako významné ukazujú aj copingové stratégie, reziliencia a schopnosť zvládať psychickú záťaž (Kohútová, Štefáková, Gerec, 2022; Štefáková, Krásna, Gerec, 2026).

Významná je aj schopnosť pracovať v tíme a akceptovať autoritu, čo odlišuje vojenskú profesiu od mnohých civilných povolání (Griffith, 2008). Nedostatočné zohľadnenie týchto aspektov v regrutačnom procese môže viesť k zvýšenému riziku maladaptácie, frustrácie a predčasných odchodov zo služby. Teoretické uchopenie regrutácie profesionálnych vojakov si vyžaduje kombináciu psychologického, sociologického a identitného prístupu. Psychologická rovina vysvetľuje individuálne motívy, potrebu bezpečia, vnímanie rizika a schopnosť zvládať záťaž.

Sociálna rovina poukazuje na význam rodiny, školy, rovesníkov, osobného kontaktu s profesionálnymi vojakmi a dostupnosti informácií. Identitná rovina sa viaže na prijatie roly vojaka, identifikáciu s hodnotami ozbrojených síl a vytváranie príslušnosti ku kolektívu. Tieto tri roviny nepôsobia izolovane, ale vzájomne sa podmieňujú.

Uchádzač môže byť napríklad motivovaný stabilitou zamestnania, no jeho konečné rozhodnutie môže ovplyvniť osobná skúsenosť známeho vojaka, vnímanie rizika alebo predstava o začlenení do vojenského kolektívu.

2 SUBJEKTÍVNA PERCEPCIA RIZIKA A POTREBA BEZPEČIA

Rozhodovanie o vstupe do ozbrojených síl je výrazne ovplyvnené subjektívnym vnímaním rizika. Riziko nie je uchádzačmi vnímané jednotne – jeho interpretácia je formovaná osobnostnými charakteristikami, životnými skúsenosťami, mediálnymi obrazmi a sociálnym prostredím (Griffith, 2008). Časť uchádzačov riziko minimalizuje alebo racionalizuje, iní ho heroizujú a vnímajú ako výzvu či prostriedok seberealizácie.

Paradoxne, napriek objektívnym rizikám je vojenská služba mnohými uchádzačmi vnímaná ako zdroj bezpečia a stability. Tento tzv. paradox bezpečnosti možno vysvetliť kombináciou ekonomickej istoty, jasne definovaných pravidiel, hierarchickej štruktúry a sociálnej opory kolektívu (Maslow, 1943; OECD, 2019). Pre jednotlivcov pochádzajúcich zo sociálne neistého prostredia môže armáda predstavovať predvídateľný a stabilizujúci rámec.

3 IDENTITA VOJAKA A VÝZNAM KOLEKTÍVNEJ PRÍSLUŠNOSTI

Jedným z kľúčových faktorov dlhodobej adaptácie a výkonu profesionálnych vojakov je identita vojaka a miera identifikácie s kolektívom. Podľa teórie sociálnej identity je príslušnosť ku skupine významným zdrojom sebaobrazu a motivácie jednotlivca (Tajfel & Turner, 1986). Vojenská služba vytvára špecifickú profesijnú identitu, ktorá je formovaná prostredníctvom výcviku, symboliky, rituálov a spoločných skúseností.

Silná kolektívna identita a tzv. unit cohesion zvyšujú odolnosť voči stresu, podporujú vzájomnú dôveru a znižujú pravdepodobnosť predčasných odchodov zo služby (Britt et al., 2006). Vojaci, ktorí sa silne identifikujú so svojou jednotkou, vykazujú vyššiu mieru spokojnosti, lojality a ochoty znášať záťaž v prospech kolektívu a plnenia úloh.

4 METODOLÓGIA VÝSKUMU

Empirická časť príspevku má charakter prierezového kvantitatívno-kvalitatívneho výskumu realizovaného v podmienkach Slovenskej republiky. Výskum bol zameraný na analýzu psychologických, sociálnych a identitných aspektov regrutácie profesionálnych vojakov OS SR. Ide o empirické výskumné šetrenie realizované na výberovom súbore 594 mladých respondentov a 27 pracovníkov regrutačných stredísk OS SR.

Vzhľadom na veľkosť výberového súboru možno výsledky považovať za relevantné pre identifikáciu hlavných trendov, postojov a rozhodovacích mechanizmov skúmanej cieľovej

skupiny. Výsledky sú interpretované predovšetkým vo vzťahu k analyzovanému výberovému súboru a k cieľovej skupine mladých potenciálnych uchádzačov o vstup do OS SR.

4.1 Výskumný dizajn

Čiastkové ciele

1. Identifikovať najčastejšie uvádzané motívy uvažovania o vstupe do OS SR.
2. Identifikovať najčastejšie uvádzané bariéry vstupu (s dôrazom na riziko a náročnosť služby).
3. Preskúmať, ako sa v odpovediach respondentov prejavujú kolektívne a identitné aspekty (kolektívna identita, príslušnosť).
4. Overiť význam sociálne sprostredkovanej skúsenosti (osobný kontakt, dostupnosť informácií) pre záujem o vstup.
5. Získať pohľad pracovníkov regrutačných stredísk na najefektívnejšie opatrenia na zvýšenie regrutačnej efektivity.

Výskumné otázky (odporúčané)

- VO1: Aké motívy uvažovania o vstupe do OS SR sú u mladých respondentov najčastejšie?
- VO2: Aké bariéry vstupu do OS SR dominujú a akú úlohu v nich zohráva subjektívne vnímanie rizika?
- VO3: Do akej miery sa v postojoch respondentov prejavujú kolektívne a identitné aspekty vojenskej služby (príslušnosť ku kolektívu, dôvera, identifikácia)?
- VO4: Aký je vzťah medzi sociálne sprostredkovanými faktormi (osobný kontakt, dostupnosť informácií) a záujmom o vstup do OS SR?
- VO5: Aké opatrenia na zvýšenie efektivity regrutácie identifikujú pracovníci regrutačných stredísk OS SR ako najvýznamnejšie?

Empirická časť príspevku vychádza z kombinovaného kvantitatívno-kvalitatívneho (mixed-method) dizajnu realizovaného ako prierezová štúdia. Cieľom výskumu bolo identifikovať psychologické, sociálne a identitné faktory vstupu do OS SR a analyzovať ich význam v kontexte regrutačnej praxe v rokoch 2025 - 2026.

4.2 Respondenti

Výskum pracoval s dvoma výskumnými súbormi. Prvý súbor tvorili mladí ľudia – študenti posledných ročníkov stredných škôl, potenciálni uchádzači o vstup do OS SR (N = 594), prevažne vo veku 20 – 23 rokov, s dominantným zastúpením generácie Z. Druhý súbor tvorili pracovníci regrutačných stredísk OS SR (N = 27), vybraní účelovým expertným výberom, s vekovým rozpätím približne od 25 do 50+ rokov.

4.3 Zber a analýza dát

Zber dát prebiehal prostredníctvom online dotazníkov obsahujúcich uzavreté, poloopené a otvorené položky. Kvantitatívne údaje boli spracované pomocou deskriptívnej a vybraných inferenčných štatistických metód, kvalitatívne údaje boli analyzované tematickou obsahovou analýzou.

5 VYHODNOTENIE VÝSKUMNEJ ČASTI – ČIASTKOVÉ VÝSLEDKY

5.1 Psychologické faktory rozhodovania o vstupe do OS SR

Výsledky kvantitatívnej časti výskumu (N = 594) potvrdili, že rozhodovanie mladých ľudí o vstupe do Ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR) je determinované kombináciou pragmatických a psychologicky interpretovateľných faktorov. Hoci ekonomická racionalita zohráva významnú úlohu, rozhodovanie zároveň zahŕňa potrebu istoty, osobnostnej výzvy a perspektívy profesionálneho rozvoja.

Tabuľka 1: Najčastejšie uvádzané motívy uvažovania o vstupe do OS SR (v %, N = 594; viac odpovedí)

Motivačný faktor	Podiel respondentov
Finančné ohodnotenie	57,1 %
Stabilná práca	49,3 %
Fyzická výzva / náročnosť ako výzva	41,6 %
Možnosť kariérneho rastu	40,4 %
Nedostatok iných pracovných možností	14,8 %
Vlastenectvo	7,4 %
Túžba pomáhať	7,4 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky poukazujú na dominanciu pragmatických motívov, predovšetkým finančného zabezpečenia a stability zamestnania. Súčasne je však výrazne prítomná aj potreba výzvy a rastu (kariérna perspektíva, fyzická náročnosť vnímaná ako výzva), čo naznačuje, že vojenská služba je časťou respondentov interpretovaná aj ako rozvojová profesionálna dráha. Hodnotové motívy (vlastenectvo, túžba pomáhať) sú prítomné, avšak v kvantitatívnych zisteniach majú sekundárny charakter.

5.2 Subjektívna percepcia rizika a paradox bezpečnosti

Riziko predstavuje najvýraznejšiu psychologickú bariéru vstupu do OS SR. Respondenti však riziko nevnímajú jednotne; jeho interpretácia sa pohybuje na kontinuu od prijateľnej súčasti služby až po zásadnú prekážku rozhodovania.

Tabuľka 2: Najčastejšie uvádzané bariéry vstupu do OS SR (v %, N = 594; viac odpovedí)

Bariéra	Podiel respondentov
Riziko ohrozenia života	48,5 %
Fyzická náročnosť služby	35,4 %
Nezáujem o vojenskú profesiu	29,6 %
Psychická náročnosť služby	23,9 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Takmer polovica respondentov vníma riziko ohrozenia života ako kľúčovú bariéru (48,5 %). Súčasne však výskum identifikuje latentný regrutačný potenciál, čo naznačuje existenciu tzv. paradoxu bezpečnosti: vojenská služba je zároveň vnímaná ako riziková, ale aj ako stabilný a predvídateľný životný rámec. Praktickým dôsledkom je potreba realistickej a psychologicky citlivej komunikácie rizika, ktorá znižuje neistotu a predchádza nerealistickým očakávaniam.

5.3 Význam kolektívnej identity a príslušnosti ku kolektívu

V dostupných kvantitatívnych výstupoch nie sú uvedené vypočítané priemery (M) na škále 1–5 pre jednotlivé položky kolektívnej identity. Význam kolektívu je však podporený škálovými položkami (dominancia súhlasu) a interpretačnou syntézou zistení, ktoré identitu a príslušnosť ku kolektívu označujú za stabilizačný faktor adaptácie a zotrvania.

Respondenti vo vysokom podiele vyjadrujú súhlas s tvrdeniami o:

- potrebe tímovej spolupráce,
- význame dôvery medzi príslušníkmi,
- dôležitosti identifikácie s jednotkou.

Tabuľka 3: Postoje respondentov ku kolektívnym aspektom vojenskej služby (N = 594) – dominantná odpoveď

Oblasť	Dominantná odpoveď	Počet respondentov (n)	Podiel (%)
Význam podpory kolektívu	skôr súhlasím / úplne súhlasím	295	49,7 %
Dôvera medzi príslušníkmi	skôr súhlasím / úplne súhlasím	295	49,7 %
Identifikácia s jednotkou	skôr súhlasím / úplne súhlasím	280	47,1 %
Pocit príslušnosti	skôr súhlasím / úplne súhlasím	280	47,1 %

Zdroj: vlastné spracovanie Pozn.: Hodnoty predstavujú zlúčené kladné odpovede, teda súčet kategórií „skôr súhlasím“ a „úplne súhlasím“. Percentuálne podiely sú vypočítané z celkového počtu respondentov N = 594.

Výsledky uvedené v tabuľke 3 poukazujú na prevažne pozitívne vnímanie kolektívnych aspektov vojenskej služby zo strany respondentov. Vo všetkých sledovaných oblastiach dominovali kladné odpovede, teda kategórie „skôr súhlasím“ a „úplne súhlasím“.

Najvyšší podiel kladných odpovedí bol zaznamenaný pri oblasti význam podpory kolektívu a dôvera medzi príslušníkmi, kde súhlas vyjadrilo zhodne 295 respondentov, čo predstavuje 49,7 % z celkového počtu respondentov. Tieto výsledky naznačujú, že takmer polovica respondentov považuje podporu kolektívu a vzájomnú dôveru za dôležité prvky vojenskej služby.

O niečo nižší, no stále výrazný podiel kladných odpovedí bol zaznamenaný pri oblastiach identifikácia s jednotkou a pocit príslušnosti. V oboch prípadoch súhlas vyjadrilo 280 respondentov, teda 47,1 % výskumnej vzorky. Tieto zistenia poukazujú na význam spolupatričnosti, skupinovej identity a začlenenia do kolektívu pri vnímaní vojenského prostredia.

Celkovo možno konštatovať, že kolektívne aspekty vojenskej služby predstavujú významný stabilizačný faktor. Podpora kolektívu, dôvera medzi príslušníkmi, identifikácia s jednotkou a pocit príslušnosti môžu pozitívne ovplyvňovať adaptáciu jednotlivca na vojenské prostredie, posilňovať jeho vnútornú motiváciu a znižovať riziko predčasného odchodu zo služby. Z aplikačného hľadiska výsledky podporujú potrebu systematicky pracovať s témami tímovosti, kolektívnej identity a spolupatričnosti už v regrutačnej fáze.

Zistenia podporujú záver, že kolektívna identita predstavuje kľúčový stabilizačný faktor adaptácie. *Unit cohesion* zvyšuje toleranciu voči záťaži, posilňuje vnútornú motiváciu a znižuje riziko predčasných odchodov zo služby. Z aplikačného hľadiska to podporuje potrebu systematicky pracovať s kolektívnou identitou už v regrutačnej fáze, nielen počas výcviku.

5.4 Sociálne determinanty rozhodovania o vstupe do OS SR

Sociálne prostredie zohráva významnú úlohu pri formovaní rozhodovania o vstupe do OS SR. V teoretickej rovine je tento vplyv spájaný najmä s rodinou, rovesníkmi, komunitným prostredím a mediálnym obrazom ozbrojených síl. V empirickej rovine sa vplyv sociálneho prostredia prejavuje najmä významom osobného kontaktu a kvality informácií: osobný kontakt s profesionálnym vojakom súvisí so záujmom o vstup ($\chi^2(1) = 36,52$; $p < 0,001$; Cramerovo $V = 0,25$) a hodnotenie dostupnosti informácií pozitívne koreluje so záujmom o vstup ($r^2 = 0,42$; $p < 0,001$).

Opatrenia zvyšujúce efektivitu regrutácie podľa regrutačných pracovníkov (v %, N = 27)

- Zvýšenie finančných a nefinančných benefitov – 70,4 %
- Intenzívnejšia spolupráca so školami – 66,7 %
- Modernizácia informačných kanálov – 55,6 %
- Posilnenie individuálneho poradenstva – 22,2 %

Zistenia poukazujú na zásadný význam sociálne sprostredkovej skúsenosti a informačného prostredia. Regrutační pracovníci identifikujú školy, digitálne kanály a osobný kontakt ako kľúčové páky ovplyvňujúce rozhodovanie uchádzačov. To podporuje záver, že sociálne determinanty nepôsobia izolovane, ale sprostredkované – prostredníctvom dôveryhodných osôb, inštitúcií a komunikačných kanálov.

5.5 Súhrn čiastkových empirických zistení (vo vzťahu k výskumným cieľom)

V nadväznosti na stanovené výskumné ciele a otázky (VO1–VO5) možno čiastkové empirické zistenia zhrnúť nasledovne:

VO1 (motívy vstupu): Rozhodovanie o vstupe do OS SR je primárne determinované pragmatickými motívmi, najmä finančným ohodnotením (57,1 %) a stabilitou práce (49,3 %), pričom významnú rolu zohrávajú aj rozvojové motívy – fyzická výzva (41,6 %) a kariérny rast (40,4 %). Hodnotové motívy (vlastenectvo, túžba pomáhať) sú prítomné, no v kvantitatívnych výsledkoch majú okrajovejší charakter (7,4 %).

VO2 (bariéry a riziko): Subjektívna percepcia rizika predstavuje dominantnú bariéru vstupu – riziko ohrozenia života uviedlo 48,5 % respondentov. Významné sú aj fyzická náročnosť (35,4 %) a psychická náročnosť (23,9 %). Zistenia naznačujú, že riziko je psychologicky kľúčovým filtrom rozhodovania.

VO3 (kolektív a identita): Kolektívna identita a príslušnosť ku kolektívu sa ukazujú ako stabilizačný faktor adaptácie a zotrvania. Hoci priemery škálových položiek nie sú uvedené, dominantný súhlas respondentov s tvrdeniami o podpore kolektívu, dôvere a identifikácii podporuje interpretáciu významu *unit cohesion* ako personálnej premennej relevantnej pre retenciu a zvládanie záťaže.

VO4 (informácie a osobný kontakt): Sociálne sprostredkovaná skúsenosť a kvalita informácií patria medzi kľúčové faktory aktivácie záujmu o vstup. Tento záver podporujú aj modelové výsledky (logistická regresia), kde medzi najsilnejšie prediktory záujmu patrí dostupnosť informácií (OR = 2,31; $p < 0,001$) a osobný kontakt (OR = 1,89; $p < 0,001$), zatiaľ čo obavy z rizika pôsobia negatívne (OR = 0,63; $p < 0,001$).

VO5 (opatrenia z pohľadu regrutérov): Regrutační pracovníci považujú za najefektívnejšie opatrenia zvýšenie benefitov (70,4 %), spoluprácu so školami (66,7 %) a modernizáciu informačných kanálov (55,6 %), čo podčiarkuje význam sociálneho prostredia a komunikácie v regrutácii.

Z hľadiska regrutačnej praxe tieto zistenia potvrdzujú, že efektívna regrutácia nemôže byť postavená výlučne na prezentácii benefitov, ale musí systematicky pracovať aj s informačnou istotou, osobným kontaktom, prácou s obavami (najmä riziko) a podporou realistických očakávaní o službe.

6 DISKUSIA VÝSLEDKOV

Zistenia empirickej časti výskumu poskytujú odpovede na výskumné otázky VO1–VO5 a potvrdzujú, že rozhodovanie o vstupe do OS SR je výsledkom interakcie pragmatických, psychologických, sociálnych a identitných faktorov. Zároveň naznačujú, že tradičné uchopenie regrutácie, orientované prevažne na výkonnostné kritériá a materiálne benefity, je síce nevyhnutné, ale samo osebe nedostatočné.

V rámci VO1 sa ukázalo, že motivačný profil uchádzačov je prevažne pragmatický (finančné ohodnotenie a stabilita práce), no významne sa uplatňujú aj rozvojové motívy (výzva, kariérny rast). To znamená, že regrutačná komunikácia by mala byť konštruovaná ako „dvojitá ponuka“: kombinovať stabilitu a istoty služby s perspektívou rozvoja, odbornosti a postupného kariérneho rastu. Súčasne je potrebné pracovať opatrne s hodnotovými naratívami (vlastenectvo, pomoc), ktoré sú síce prítomné, ale v kvantitatívnych výsledkoch nevystupujú ako dominantné.

VO2 potvrdzuje, že subjektívna percepcia rizika je najvýznamnejšou bariérou. Praktický dôsledok je dvojitý: (a) riziko musí byť komunikované realisticky a transparentne (bez idealizácie), (b) zároveň má byť interpretované v kontexte systémovej prípravy, ochrany, postupnosti výcviku a podpory. Práve tu sa objavuje „paradox bezpečnosti“: napriek riziku je vojenská služba súčasne vnímaná ako stabilizujúci rámec. Z pohľadu psychológie rozhodovania ide o konflikt medzi vnímanou hrozbou a potrebou istoty; regrutačné posolstvá musia tento konflikt spracovať vecne a dôveryhodne.

Výsledky VO4 sú pre prax obzvlášť silné: ukazujú, že záujem o vstup je ovplyvniteľný najmä kvalitou informácií a osobným kontaktom. Logistická regresia (OR pre informácie 2,31; OR pre osobný kontakt 1,89) podporuje interpretáciu, že regrutácia je výrazne „kontaktný“ a „informačný“ proces. Inými slovami: pre značnú časť mladých ľudí nie je problém primárne v odmietnutí vojenskej profesie, ale v neistote, nedostatočnej orientácii a absencii dôveryhodnej skúsenosti „z prvej ruky“.

VO3 dopĺňa tieto zistenia v identitnej rovine. Aj keď priemery škálových položiek nie sú k dispozícii, dominantný súhlas s kolektívnymi aspektmi spolu s interpretačnou syntézou podporujú význam *unit cohesion* ako stabilizačného mechanizmu adaptácie. Pre regrutačnú prax z toho vyplýva, že „kolektív“ a „príslušnosť“ nemajú byť prezentované len ako vedľajší produkt výcviku, ale ako legitímna súčasť hodnotovej ponuky vojenskej služby (tím, dôvera, spolupatričnosť, rola).

Napokon, VO5 ukazuje, že aj regrutační pracovníci vnímajú ako najúčinnnejšie opatrenia kombináciu benefitov, školského prostredia a moderných komunikačných kanálov. To podporuje záver, že regrutácia je systémový proces, v ktorom sa stretáva ekonomická motivácia, sociálne prostredie (školy, komunita) a dôveryhodná komunikácia.

Celkovo diskusia potvrdzuje, že regrutácia OS SR by mala byť koncipovaná ako integrovaný proces: spájať stabilitu a rozvoj (VO1), pracovať s rizikom a očakávaniami (VO2), podporovať kolektívnu identitu (VO3) a budovať záujem cez informácie a kontakt (VO4), pričom opatrenia musia byť zosúladené so skúsenosťami regrutačnej praxe (VO5).

7 ODPORÚČANIA PRE REGRUTAČNÚ A PERSONÁLNU PRAX OS SR

Na základe teoretických východísk a empirických zistení výskumu možno formulovať odporúčania, ktoré majú potenciál zvýšiť efektívnosť regrutácie, zlepšiť adaptáciu nových príslušníkov a posilniť dlhodobú personálnu stabilitu Ozbrojených síl Slovenskej republiky. Východiskom je predpoklad, že regrutácia nie je len administratívno-selekčný proces, ale komplexná interakcia motivačných, psychologických, sociálnych a identitných premenných, ktoré sa premietajú do rozhodovania uchádzačov aj do ich následného zotrvania v službe.

V prvom rade je žiaduce posilniť psychologickú dimenziu regrutačného procesu. Regrutácia by mala byť koncipovaná ako „vstupná brána“ do systému, v ktorej sa zároveň formujú očakávania, interpretácie nárokov služby a prvotná identifikácia s vojenskou profesiou. V praxi to znamená venovať zvýšenú pozornosť realistikosti očakávaní uchádzačov v súvislosti s charakterom služby, jej požiadavkami a možnosťami profesionálneho rozvoja. Rovnako dôležité je pracovať s hodnotovou kompatibilitou medzi uchádzačom a vojenskou profesiou, najmä v oblastiach disciplíny, akceptácie authority, kolektívnej orientácie a pripravenosti na službu v prospech verejného záujmu. Súčasťou psychologickéj dimenzie je aj posúdenie adaptability, stresovej odolnosti a vnútornej motivácie, ktoré významne ovplyvňujú riziko maladaptácie. Psychologický rozhovor by preto nemal plniť iba selekčnú funkciu, ale aj funkciu preventívnu a orientačnú, pričom jeho cieľom je znižovať pravdepodobnosť frustrácie a predčasných odchodov zo služby spôsobených nesúlalom medzi očakávaniami a realitou.

Druhým odporúčaním je realisticky komunikovať riziko a bezpečie. Empirické zistenia poukazujú na to, že subjektívna percepcia rizika patrí medzi najsilnejšie bariéry vstupu, pričom riziko je často interpretované zjednodušene a bez kontextu širšieho spektra vojenských úloh. Z tohto dôvodu je potrebné komunikovať fyzické, psychické a sociálne nároky vojenskej služby transparentne a bez idealizácie, avšak zároveň systematicky vysvetľovať mechanizmy prípravy, ochrany, výcviku a podpory príslušníkov.

V regrutačnej komunikácii je vhodné pracovať aj s tzv. paradoxom bezpečnosti, t. j. prezentovať vojenskú službu ako náročnú profesiu, ktorá však poskytuje štruktúrovaný a predvídateľný rámec, jasné pravidlá a oporu kolektívu. Takto nastavená komunikácia zvyšuje dôveryhodnosť regrutačného procesu, stabilizuje očakávania uchádzačov a znižuje riziko dezilúzie v počiatočných fázach služby.

Tretím odporúčaním je budovať kolektívnu identitu už v regrutačnej fáze. Výsledky naznačujú, že kolektívna identita a príslušnosť ku kolektívu predstavujú významný stabilizačný

mechanizmus adaptácie a zotrvania, pričom tieto procesy nezačínajú až po nástupe do výcviku, ale môžu byť iniciované už počas regrutácie. Z praktického hľadiska to znamená posilniť prezentáciu OS SR nielen ako zamestnávateľa, ale ako hodnotového a profesijného spoločenstva, v ktorom sú dôvera, tímová spolupráca a spolupatričnosť reálnymi prvkami každodennej služby. Vhodným nástrojom je systematické zapájanie profesionálnych vojakov do regrutačných aktivít, čím sa zvyšuje autenticita komunikácie a zároveň vzniká priestor na identifikačné mechanizmy „kontaktnej socializácie“. Využívanie autentických príbehov, skúseností a symbolických prvkov vojenskej služby môže napomôcť včasnej identifikácii uchádzača so systémom a posilniť jeho psychickú pripravenosť na vstup do vojenského prostredia.

Štvrtým odporúčaním je cielene pracovať so sociálnym prostredím uchádzačov. Rozhodovanie o vstupe do OS SR je výrazne ovplyvnené sociálnymi vplyvmi, najmä rodinou, školou, rovesníckymi skupinami a regionálnym kontextom. Z toho vyplýva potreba systematicky rozvíjať spoluprácu so strednými a vysokými školami, ktoré predstavujú prirodzený priestor na oslovenie potenciálnych uchádzačov, ale aj na vytváranie realistického obrazu vojenskej služby. Zároveň má význam poskytovať zrozumiteľné informačné výstupy aj pre rodinných príslušníkov, ktorí často pôsobia ako neformálni spolurozhodovatelia alebo zdroje podpory či bariér. Dôležitú úlohu môžu zohrávať aj regionálne a komunitné podujatia, ktoré umožňujú osobný kontakt a demýtizáciu vojenskej profesie. Súčasťou práce so sociálnym prostredím by mala byť aj zrozumiteľná „krok za krokom“ navigácia procesom vstupu, teda jasné informácie o etapách prijímacieho konania, kontaktné osoby, časové rámce a očakávania, čím sa znižuje neistota a posilňuje rozhodovacia istota uchádzačov.

Piatym odporúčaním je prispôbiť komunikačné stratégie generačným špecifikám, najmä pri oslovovaní generácie Z. Táto generácia je charakteristická preferenciou digitálnych a vizuálnych formátov, zvýšenou citlivosťou na autenticitu a nízkou toleranciou voči nesúladu medzi deklarovaným obrazom a realitou. Regrutačná komunikácia preto musí využívať relevantné digitálne platformy a formáty, pričom dôraz sa má klásť na transparentnosť a konzistentnosť regrutačných posolstiev. Dôležité je zároveň vyvažovať pragmatické argumenty (istota, stabilita) s rozvojovou a identitnou rovinou služby, a to prostredníctvom konkrétnych a overiteľných príkladov reálnej skúsenosti. Generačne citlivá komunikácia môže zvyšovať dôveryhodnosť OS SR ako zamestnávateľa a znižovať rozdiel medzi očakávaniami uchádzačov a realitou vojenskej služby, čo má priamy dopad na adaptáciu a retenciu.

ZÁVER

Výsledky výskumu potvrdzujú, že psychologické, sociálne a identitné aspekty zohrávajú kľúčovú úlohu v regrutácii profesionálnych vojakov OS SR. Efektívna personálna politika preto musí reflektovať nielen výkonové a formálne kritériá, ale aj hlbšie motivačné a rozhodovacie mechanizmy uchádzačov.

Z empirických zistení vyplýva, že kľúčovými intervenčnými bodmi regrutačnej praxe sú kvalita a dostupnosť informácií, osobný kontakt, realistická práca s rizikom a systematické budovanie kolektívnej identity. Integrácia týchto prvkov do regrutačných a personálnych procesov predstavuje významný potenciál modernizácie a dlhodobej udržateľnosti personálneho systému Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BACH, S., & BORDOGNA, L. (2016). *Managing Human Resources in the Public Sector: A Comparative Analysis*. Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n33>
- BRITT, T. W., CASTRO, C. A., & ADLER, A. B. (2006). *Military life: The psychology of serving in peace and combat (Vol. 1)*. Westport, CT: Praeger Security International. Dostupné online: <https://psycnet.apa.org/record/2006-01631-000>
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- GRIFFITH, J. (2008). Institutional motives for serving in the U.S. Army National Guard: Implications for recruitment, retention and readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0095327x06293864>
- KOHÚTOVÁ, K., ŠTEFÁKOVÁ, L., & GEREC, F. (2022). Impact of mindfulness and coping strategies on the well-being of hospice workers in Slovakia during the Covid-19 pandemic. *Kontakt*, 24(4), 331–338.
- KOLDINSKÁ, K., & URBAN, L. (2021). *Pracovní právo a personální řízení v ozbrojených silách*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9812-9. Retrieved from <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/1804>
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- OECD. (2019). *Recruiting and retaining armed forces personnel*. Paris: OECD Publishing.
- STACHOŇ, M. (2017a). Spravodlivosť: (angl. Justice, social j.) In: *Vademecum sociálnej práce: terminologický slovník*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 45-46. ISBN 978-80-8152-483-7.
- STACHOŇ, M. (2017b). Verejný záujem. In: *Vademecum sociálnej práce: terminologický slovník*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 332-333 [tlačaná forma]. ISBN 978-80-8152-483-7.
- ŠTEFÁKOVÁ, L., KRÁSNA, S., & GEREC, F. (2026). Koučing ako nástroj posilňovania reziliencie pri prevencii vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. *Disputationes scientificae*, 26(1), 60–66. DOI: <https://doi.org/10.54937/dspt.2026.26.1.60-66>
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.

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

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

Mgr. Peter GAŽO

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

e-mail: peter.gazo@aos.sk

ORCID: 0009-0003-6398-6727

PhDr. Marek GREJTÁK, PhD.

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

e-mail: marek.grejtak@aos.sk

ORCID: 0009-0001-1439-7104

PhDr. Mgr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA, Ed.D.

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

e-mail: sona.srobarova@aos.sk

ORCID: 0000-0003-2733-6439