

# INTEGRACE VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ NA TRH PRÁCE – PŘÍPAD ČESKÉ REPUBLIKY A SLOVENSKA

## REINTEGRATION OF MILITARY PROFESSIONALS INTO THE LABOUR MARKET – A CASE OF THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA

Kristýna Binková

***Abstract:** Presented text deals with reintegration of military professionals into the labour market after the termination of their military service which can be perceived as problematic. Soldiers have positive qualities and habits and variety of skills but despite that they become one of the disadvantaged professional groups at the labour market that needs a helping hand during the period of job change. Within the article there is the importance of assistance of the organization, in our case army and the defence sector, during the transition of soldier to the second career underlined. We look into the systems of reintegration of soldiers into the labour market in the Czech Republic and Slovakia. The attention is paid to the financial and nonfinancial kinds of support for the soldiers who terminate the service and reservations of this conception. Possible actions solving described problem of reintegration are suggested. The main methods of this text are study of literature, analysis of statistical and legislative documents and unstructured interviews with employees within the Ministry of Defence of the Czech Republic and Slovakia.*

**Keywords:** career, labour market, soldier, Czech Republic, Slovakia

### 1 Úvod

Kariéra jedince je jedním z nejzajímavějších aspektů života. Je to více, než jen pracovní místo, je to příběh. Zahrnuje naděje, sny a prolíná se se všemi dalšími aspekty života [2]. Celoživotní kariéra se však jako pojem pomalu vytrácí. Nahrazována je pojmy jako kariérní pružnost, kariéra bez hranic, post-korporátní kariéra či právě druhá kariéra [3]. Jednou z charakteristik moderního pojetí kariéry je častá obměna pracovních míst. Ta je způsobena dynamikou pracovního trhu, je iniciovaná jednotlivcem, případně je nevyhnutelná již z charakteru některých profesí, které nemají celoživotního trvání. A právě vojáci z povolání jsou jednou z těchto profesí. Do služebního poměru se voják povolává na dobu určitou, která může být prodloužena. Služební poměr zaniká uplynutím této doby případně z dalších důvodů, jež uvádí zákon.

Vojáci z povolání jsou pracovníci disciplinovaní, umí překonávat překážky, pracovat v týmu a plně akceptují odpovědnost za své činy [1]. Přesto se však po návratu do civilu setkávají s nedostatečným respektem ze strany zaměstnavatelů. Mnohdy navíc neumí prezentovat své kvality a nedokáží se v novém dynamickém prostředí civilního trhu práce zorientovat.

Jistota práce v armádě a vyplývající benefity (ubytování, strava, zdravotní péče, ošacení), jasně vymezená hierarchie a existence člověka jako součásti systému fungujícího zažitým způsobem jsou faktory, které voják v civilu postrádá. Stává se

uchazečem o zaměstnání, fungujícím zcela samostatně, nemajícím v tomto proměnlivém prostředí žádné jistoty.

S ukončením kariérní etapy je spojena řada negativních dopadů. Je proto žádoucí, aby existoval systém přípravy vojáka z povolání na další pracovní uplatnění. Nyní si charakterizujeme problém přechodu na novou kariéru a podíváme se, jakým způsobem pojímá systém přípravy vojáků na druhou kariéru Česká republika a Slovensko.

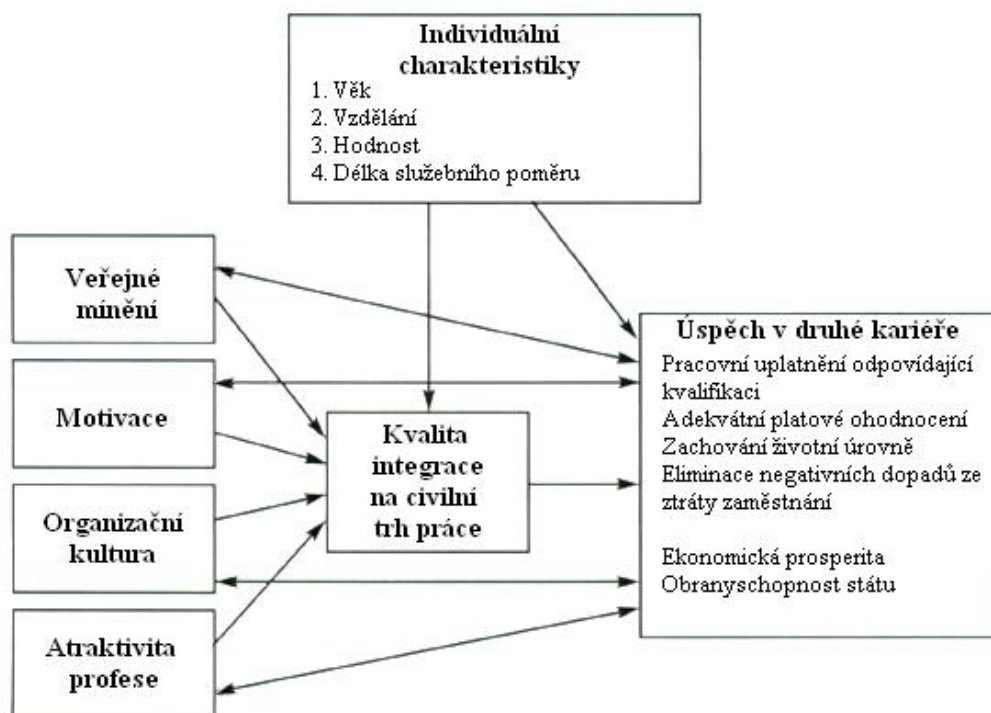
## **2 Charakteristika problému přechodu na novou kariéru**

V posledních letech lze sledovat inovace související s managementem a vedením lidí na pracovišti. V souvislosti s redukcí personálu se jedná konkrétně o řízení kariér a služby outplacementu. Schlossberg společně s Goodmanem a Andersonem definuje čtyři S přechodu jedince na novou kariéru: “situation, support, strategies, self.” Tedy situaci, podporu, strategii a individuum [5]. Adaptace v novém prostředí závisí na schopnosti jedince balancovat tyto oblasti, přičemž právě podpora organizace hraje zásadní roli v jejím úspěšném zvládnutí.

Nyní se zaměříme konkrétně na profesi vojenského profesionála. Schéma, kterého si můžeme níže povšimnout, popisuje faktory přechodu z hierarchického vojenského kariérního systému na kariéru civilní. Zobrazuje roli individuálních charakteristik, kvality integrace na civilním trhu práce, faktorů úspěchu v druhé kariéře a jejich vzájemné propojení. Individuálními charakteristikami je zde věk, stupeň vzdělání a hodnost vojáka končícího služební poměr, stejně jako celková délka jeho služebního poměru. Tyto faktory ovlivňují úspěšné začlenění na civilní trh práce a zároveň mohou být jistými vstupními kritérii programů pro přechod na druhou kariéru. Znázorněno zde je, jak kvalita integrace na civilní trh práce ovlivňuje a propojuje faktory úspěchu ve druhé kariéře s faktory, jež zpětně ovlivňují chod organizace.

Pokud bude vojákovi při integraci na civilní trh práce poskytnuta pomoc, s větší pravděpodobností získá uplatnění, jež odpovídá jeho kvalifikaci a s ním i adekvátní platové ohodnocení. Jeho životní úroveň bude zachována a negativní dopady ze ztráty zaměstnání eliminovány. Investice do péče o druhou kariéru vojáků, se rezortu vrátí v podobě motivovaných zaměstnanců, dobře odvádících svoji práci a silné organizační kultury, založené na jistotě a zdravém klimatu.

Podpora při přechodu do civilu je bezpochyby jedním ze zásadních benefitů služebního poměru, jež může v konečném důsledku zvýšit atraktivitu profese vojáka z povolání a zlepšit veřejné mínění o armádním prostředí. Tím může přispět k naplňování rekručních cílů a sloužit jako nástroj personálního marketingu. Zmíněné příznivé důsledky pak mohou z makroekonomického pohledu podpořit zaměstnanost a tím i ekonomický růst a obranyschopnosti státu. Důkazem může být například Francie, se svým vysoce propracovaným systémem integrace vojáků do civilu [4].



Obrázek 1: Schéma faktorů integrace na civilní trh práce  
Zdroj: vlastní

### 3 Integrace vojáků na trh práce v České republice

Tabulka 1 Základní údaje

Počet obyvatel	10,55 milionů
Míra nezaměstnanosti	4%
Velikost armády	21 970 VZP
Úbytek vojáků z povolání	988 VZP

Dle nejnovější statistické ročenky Odboru personálních informací Agentury personalistiky AČR bylo k 1. 1. 2016 v činné službě 21 970 vojáků z povolání. Úbytek, tj. zánik služebního poměru z důvodů stanovených zákonem č. 221/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů, činil k 31. 12. 2015 celkem 988 vojáků z povolání. Z analyzovaných dat vyplývá, že největší úbytek byl zaznamenán v hodnostním sboru poddůstojníků a nejčastějším důvodem bylo uplynutí stanovené doby. Celkový průměrný věk propuštěných VZP je 34,1 let. Bývalí vojáci z povolání jsou tedy ekonomicky aktivní obyvatelé [6].

#### 3.1 Finanční podpora po odchodu z armády

Stát poskytuje v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné. Na výsluhový příspěvek má voják nárok, jestliže jeho služební poměr trval alespoň po dobu 15 let. Základní výše výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 5 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu. Tento procentní podíl se s dalšími odslouženými roky zvyšuje. Nárok vzniká vojákovi po 15 letech služby též na odchodné ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního hrubého služebního platu, přičemž za šestnáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 40 %.

Pokud voják nezvolil nárok na výplatu výsluhového příspěvku, má nárok na odbytné. Doba trvání služebního poměru rozhodná pro nárok na odbytné činí 2 roky. Základní výše odbytného činí 2 průměrné měsíční hrubé služební platy a s dalšími roky se zvyšuje [7].

### 3.2 Další druhy podpory

Se zavedením nového kariérního řádu a doby rozhodné v roce 2015 jsou vojáci z povolání motivováni k osobnímu rozvoji a prohlubování odborné kvalifikace na kariérových kurzech. Znalosti, které na těchto kurzech získávají, i když jsou primárně využitelné v rámci vojenské profese, mohou představovat stejně kvalitní alternativu znalostí, které získávají účastníci na kurzech civilních a mohou tak v budoucnu znamenat lepší postavení na trhu práce. Znalosti uplatnitelné na civilním trhu práce mohou vojáci získávat také v rámci studia na jedné ze tří fakult Univerzity Obrany či ve vojenském oboru při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze.

Dále je vojákům, jejichž služební poměr trval alespoň 5 let, na žádost poskytnuta rekvalifikace formou krátkodobých kurzů, jejichž trvání nesmí přesáhnout dobu tří měsíců a musí skončit nejpozději posledním dnem výkonu služby. Náklady na rekvalifikační kurzy hradí stát, s případnou spoluúčástí vojáka. Žádost voják předkládá svému služebnímu orgánu, který posoudí oprávněnost žádosti, uváží účelnost rekvalifikace z hlediska dosavadní kvalifikace, dosaženého vzdělání, morálních vlastností, zdravotního stavu a k jeho účasti v zahraničních operacích, vyjádří své stanovisko a předá přímo k řešení Agentuře personalistiky Armády České republiky, která ověří její oprávněnost a připraví zařazení vojáka do rekvalifikačního kurzu.

V rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který umožnil čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v oblasti lidských zdrojů v programovém období 2007 - 2013, bylo také realizováno sedm projektů, jejichž posláním bylo pomoci válečným veteránům při plynulém přechodu do civilního prostředí. Jednalo se o projekty: Podpora veteránů při návratu do práce po ukončení mise, Začleňování válečných veteránů do civilního života s důrazem na uplatnění na trhu práce, Z války/armády do civilního zaměstnání, VET CENTRA, Síť válečných veteránů ve střední Evropě, Podpora válečným veteránům a Boj válečných veteránů o důstojnost a zaměstnání po návratu do vlasti.

## 4 Integrace vojáků na trh práce na Slovensku

Tabulka 2 Základní údaje

Počet obyvatel	5, 42 milionů
Míra nezaměstnanosti	9,4%
Velikost armády	12 579 VZP
Úbytek vojáků z povolání	498 VZP

Dle nejnovější statistické ročenky Personálního úřadu ozbrojených sil SR bylo k 1. 1. 2016 v činné službě 12 579 vojáků z povolání. Úbytek, tj. zánik služebního poměru z důvodů stanovených zákonem činil k 31. 12. 2015 celkem 498 vojáků z povolání. Z analyzovaných dat vyplývá, že největší úbytek byl zaznamenán v hodnosti svobodník a nejčastějším důvodem bylo podání žádosti o ukončení služebního poměru před uplynutím jeho doby [8].

#### **4.1 Finanční podpora po odchodu z armády**

Výsluhový příspěvek je poskytován vojákům z povolání po dobu jednoho až tří let v závislosti na délce jejich služebního poměru (nejméně 10, nejvíce 25 let) ve výši 1% průměrného měsíčního platu. Odchodné ve výši poloviny průměrného měsíčního platu se poskytuje v případě, že služební poměr vojáka z povolání trval nejméně 13 let, přičemž jeho výše se zvyšuje za každý další rok trvání služebního poměru o polovinu průměrného měsíčního platu. Pakliže trval služební poměr vojáka z povolání alespoň 25 let, má voják z povolání po jeho skončení nárok na tzv. výsluhový důchod, který činí 37,5% průměrného měsíčního platu. Tento procentní podíl se s dalšími odslouženými roky zvyšuje [9].

#### **4.2 Další druhy podpory**

Vojáci mohou na Slovensku získávat znalosti uplatnitelné pro druhou kariéru v rámci kariérových kurzů pořádaných Praporem výcviku či jinou resortní institucí, případně ve studijních programech Akademie ozbrojených sil gen. M. R. Štefánika.

V §80 zákona č. 346/2005 Sb. o státní službě vojáků ozbrojených sil Slovenské republiky a o změně a doplnění některých zákonů je definována rekvalifikace jako příprava vojáka na jiné zaměstnání, o které voják žádá, a uvedeny jsou též podmínky jejího poskytnutí. Těmi jsou důvody ukončení služebního poměru, dále specifikované v zákoně a délka služby nejméně 5 let. Rekvalifikace byla poskytována na náklady státu s možnou účastí vojáka. Oddělení personálních činností s mužstvem poskytovalo pomoc v souvislosti s realizací rekvalifikací. Jednalo se zejména o administrativní, informační a poradenskou činnost. V poslední novele zmíněného zákona však již zmínku o rekvalifikaci nenalezneme. Vojákům z povolání je umožněna pouze příprava na přechod do civilního povolání na vlastní náklady, a to v průběhu trvání výpovědní lhůty. V praxi se jedná o služební volno v rozsahu přípravy na nové zaměstnání, nejvíce však v rozsahu 30 dní. Kromě toho mají vojáci z povolání nárok na služební volno, jež je využito k hledání nového zaměstnání, a to v délce jednoho půldne za týden, přičemž lze tyto půldny slučovat.

Vojáci z povolání mohou také v průběhu výpovědní lhůty absolvovat tzv. přípravu na další zaměstnání, která je zaměřená na rozvoj měkkých dovedností při hledání nového pracovního uplatnění. Tuto přípravu v rozsahu 6 hodin zabezpečují vojenští psychologové na domácích útvarech každé 2 měsíce. Uvedená příprava se realizuje v souladu se směrnicí Ministerstva obrany SR o výkonu psychologických činností. Její obsah je rámcově strukturovaný především na přípravu na personální pohovor, psaní motivačního dopisu, životopisu a možnosti uplatnění se na civilním trhu práce, případně diagnostika vhodného povolání pro jednotlivce – konkrétní obsah se upraví dle preferencí vojáka a psychologa. Informace z oblasti outplacementu podává též Oddělení psychologických a sociologických činností Personálního úřadu ozbrojených sil.

### **5 Rezervy v pojetí integrace vojáků na trh práce v České republice a na Slovensku**

Jak jsme se ze stručného popisu systémů integrace vojáků na trh práce po skončení služebního poměru v České republice a na Slovensku dozvěděli, jistým způsobem se o vojáky v tomto ohledu oba státy starají. Přesto však, a to nejen v porovnání s vyspělými Evropskými zeměmi, jako jsou například Francie, Velká Británie či Německo, je možné konstatovat, že péče o druhou kariéru vojáků není příliš komplexní. Oba státy poskytují znalosti, teoreticky uplatnitelné v civilním sektoru, v rámci kariérových kurzů a na vojenských vysokých školách, avšak intenzivnější příprava na

období změny kariéry chybí.

V České republice sice jsou vojákům z povolání nabízeny rekvalifikační kurzy, naráží však na řadu problémů. Nejpozději 4 měsíce před uplynutím rozhodné doby je nutné rozhodnout, zda bude vojákovi doba prodloužena anebo bude ukončen jeho služební poměr. Z hlediska přípravy na druhou kariéru se však jedná o velmi krátký časový úsek. Nadto kurzy, které Ministerstvo obrany každoročně nabízí, trvají v průměru 3 – 4 týdny, což není dostatečně dlouhá doba pro přeškolení ve zcela novém oboru. Je ale vůbec efektivní přeškolenovat vojáky v oborech zcela nesouvisejících s jejich odborností? Mnohé profese, v nichž bývají vojáci rekvalifikováni, vyžadují zcela odlišné předpoklady a kompetence, než kterými vojáci disponují. Proces rekvalifikace je tak neúměrně náročný a v konečném důsledku se stává neefektivní časovou i finanční investicí.

Dalším problémem je, že většina kurzů obsahuje pouze základy daných profesí, což se příliš neslučuje s požadavky trhu práce. Pouze se základními znalostmi a dovednostmi profese není úspěšné uplatnění v zaměstnání reálné.

Agentura personalistiky AČR navíc nezjišťuje, o jaké kurzy mají vojáci zájem, a nemonitoruje, zda jim byly při hledání práce ku prospěchu. Z důvodu této neexistující zpětné vazby je proto velmi obtížné přizpůsobovat jejich nabídku a sledovat tak účelnost vynaložených finančních prostředků na tyto aktivity.

Zásadně omezujícím kritériem účasti v rekvalifikačním kurzu je minimální doba trvání služebního poměru v délce pěti let. Jak již bylo zmíněno v úvodu, voják je povolán do služebního poměru na dobu určitou, a to v trvání 2 až 20 let. Pokud u vojáka nedojde k prodloužení služebního poměru, případně dojde ke krátkému prodloužení, přičemž celková doba trvání jeho služebního poměru je kratší než pět let, voják na účast v rekvalifikaci nemá nárok. Lze oprávněně tvrdit, že tato skupina vojáků má v armádě velmi silné zastoupení. Následující tabulka zobrazuje celkový počet vojáků z povolání, kteří ukončili služební poměr v letech 2012 – 2016, členěný dle délek jejich služebních poměrů počínaje dobou trvání do 3 let, konče 30 a více lety.

*Tabulka 3 Doba trvání služebního poměru a odchodovost vojáků z povolání*

do 3	3-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-21	21-24	24-27	27-30	30 a více	Celkem
1 103	353	580	663	391	278	262	258	338	282	379	4 887

Přestože doba trvání služebního poměru do 3 let představuje největší podíl (23%), neexistuje pro tuto skupinu vojáků z povolání žádná, ani přiměřeně redukovaná pomoc. V České republice také není vytvořený ucelený systém poradenské činnosti, který by vojákům pomáhal v tom, jak se na trhu práce prosadit a jak hledat práci. Jisté snahy bylo možné vysledovat v rámci zmíněných projektů Evropského sociálního fondu. Jejich úskalím však bylo striktní zaměření na válečné veterány, vojáci bez účasti v misi se tedy nemohli zúčastnit, nízká účast a krátkodobé fungování.

Na Slovensku naopak určité poradenské služby vojákům přecházejícím do civilu zaznamenat můžeme. Jedná se ale opět o krátkodobé aktivity. Podpora státu v oblasti rekvalifikací byla novelou zákona o státní službě vojáků z povolání zrušena, a to bez jakékoliv adekvátní náhrady. Kromě finanční pomoci v podobě výsluhových náležitostí tedy neexistuje ucelený systém pomoci vojákům v integraci na trh práce. A ani na Slovensku nemá rezort obrany přehled o tom, kam jejich profesionálové odcházejí a jak se na trhu práce uplatňují.

## **6 Opatření k řešení problému integrace**

Aby vojáci z povolání, kteří ukončili svoji kariéru v ozbrojených silách, měli v druhé kariéře úspěch, a aby tak docházelo i k pozitivním důsledkům, znázorněným schématem v druhé kapitole, je potřeba, aby oba státy změnily přístup k této oblasti řízení kariér.

Účelné by pro oba státy bylo vytvoření propracovanějšího systému přípravy vojáka na druhou kariéru. V tomto směru navrhuji pro Českou republiku upustit od krátkodobých rekvalifikačních kurzů a pro oba státy postupně budovat ucelenější komplex vzdělávacích aktivit, jež by byl postaven na míru dosavadním znalostem a dovednostem každého vojáka. Soubor znalostí a dovedností, kterými voják disponuje, by tak byl zachován a účelně rozvíjen v oblastech uplatnitelných v civilním sektoru.

Odpovědností armády a Ministerstva obrany by byla postupná práce na politice outplacementu vojáků do civilu. V praxi by se jednalo především o navazování spolupráce se vzdělávacími odborníky, kariérními poradci a personalisty, kteří by vojáky informovali o situaci na trhu práce, pomáhali jim při výběru směru přípravy na novou profesi, stejně jako při přípravě samotné, tedy prohlubování a zvyšování kvalifikace a osvojování si potřebných praktických dovedností. V tomto kontextu je žádoucí, aby armáda poskytovala vojákům časový prostor pro tyto aktivity, které by však zároveň nesměly narušit výkon jejich služby.

Ze strany armády a ministerstva by se dále jednalo o navazování aktivní spolupráce s ostatními ministerstvy, státními, ale i soukromými podniky, které by vojáky ve výběrových řízeních na dané pracovní pozice upřednostňovaly před ostatními uchazeči, případně pro ně přímo pracovní místa rezervovaly, jak je tomu například ve Francii. V České republice i Slovensku si zaměstnavatelé, zatím však zejména ti rezortní, začínají uvědomovat, že hodnoty pracovníka, který byl v minulosti vojenským profesionálem, mohou výrazně převyšovat hodnoty pracovníků působících celou svoji kariéru v civilním sektoru.

Žádoucí by zde bylo snížit současné kritérium minimální délky služebního poměru, uplatňované pro poskytnutí rekvalifikace z pěti na dva či tři roky. Služby při pomoci v integraci na trh práce by tak byly zpřístupněny pro širší skupinu vojáků z povolání.

Odpovědností vojáka z povolání by měla být především jeho iniciativa. Právě u něj totiž celý proces přípravy začíná. Jeho preference, přání a cíle by měly řídit jeho aktivity směřující k přípravě na druhou kariéru, a to v jeho vlastním zájmu.

Pokud by došlo v České republice a na Slovensku k realizaci výše zmíněného přístupu, lze předpokládat, že by bylo dosaženo nejen vyšší míry uspokojení potřeb a zájmů odcházejících vojáků ze služebního poměru, ale pravděpodobně by došlo i ke snížení výdajů armády na tuto oblast personální práce. Ekonomická efektivnost by spočívala v ušetření finančních prostředků, které jsou v České republice nepřilíš racionálně vynakládány na rekvalifikační kurzy. Ty by byly namísto toho investovány do spolupráce s kariérními odborníky a průběžného školení vojáků, využitelného jak při aktivním výkonu profese, tak při návazném uplatnění v civilním sektoru. Navazování spolupráce s ministerstvy a podniky není nákladnou záležitostí a v konečném důsledku může zaměstnávání vojáků těmito podniky vyústit v další ekonomické benefity, plynoucí z jejich činnosti, pro celý rezort.

## **7 Závěr**

Skončení služebního poměru se netýká jen vojáků a jejich rodin, ale celého státu. Nezaměstnanost těchto osob se projevuje ve zvýšení výdajů na podpory v nezaměstnanosti a snížení daňových příjmů. Zatěžuje tedy státní rozpočet a tím i celou

ekonomiku. Nehledě na to, že se s uplatnitelností bývalých vojáků se objevují i další problémy spojené s bezpečnostními riziky. Bojové dovednosti a znalost citlivých údajů je činí zajímavými pro skupiny organizovaného zločinu, což je v současné bezpečnostní situaci ve světě velice závažný problém.

Výsluhové náležitosti sice vojákům pomáhají překlenout období po ukončení aktivní vojenské kariéry, nicméně neřeší problematiku do hloubky. Jak praví jedno čínské přísloví: „Dáš-li hladovému rybu, nasytíš ho na jeden den. Naučíš-li ho rybařit, nasytíš ho na celý život.“

Pro armády a Ministerstva obrany obou zemí je nezbytné začít přistupovat k problému komplexně a dlouhodobě, nikoli jen krátkodobými formami pomoci. Organizace průběžných školení, pomoc odborníků, vzájemná interakce mezi dalšími ministerstvy, veřejnými i soukromými organizacemi a hlavně poskytnutí časového prostoru pro přípravu na druhou kariéru jsou úkoly armády. Iniciativa a chuť připravovat se na období po ukončení vojenské kariéry však musí vzejít od vojáků samotných. Jedině tak je možné zlepšit jejich uplatnitelnost a docílit i všech dalších pozitivních důsledků promítajících se i do celé ekonomiky státu.

### Zdroje

- [1] ZICARELLI R., 2005. The military advantage. *Across the Board*. [Jan / Feb, 2005.] Available from: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/15622158/military-advantage>
- [2] SCOTT, CH. M. 2002. Counseling Adults in Career Transition: Reflection of Counselor –in-Training. *Journal of Career Development*. [Spring 2002.] Human Sciences Press, Inc. 2002. Available from: <http://www.hgst.edu/wp-content/uploads/2013/06/Counseling-adults-in-career-transition.pdf>
- [3] ROBERTSON H. MILES R. MALLEEN M., 2014 Career transition and military veterans: An overview of literature from 2000 to 2013. *Career Planning and Development Journal*. [Fall 2014].
- [4] VIGODA-GADOT, E. BARUCH, Y. GRIMLAND S. Career Transition: An Empirical Examination of Second Career of Military Retirees. *Public personnel management*. [Winter 2010]. Available from: [http://poli.haifa.ac.il/~eranv/material\\_vigoda/PPM2010.pdf](http://poli.haifa.ac.il/~eranv/material_vigoda/PPM2010.pdf)
- [5] ROBERTSON H. C., 2013. Income and support during transition from military to civilian career. *Journal of employment counseling*. [March 2013]. American Counseling Association. doi: 10.1002/j.2161-1920.2013.00022.x.
- [6] Statistická ročenka 2015. Praha: Kolektiv oddělení personálních statistik odboru personálních informací Agentury personalistiky AČR, 2016.
- [7] Zákon č. 221/1999 Sb. Zákon o vojácích z povolání [online]. [cit. 2016-11-15]. In: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>
- [8] Štatistická ročenka personálu OS SR 2015. Personálny úrad Ozbrojených síl SR. Štáb pre podporu operácií Generálny štáb OS SR. Liptovský Mikuláš 2016.
- [9] Zákon č. 328/2002 Z. z. Zákon o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov [online]. [cit. 2016-11-15]. In: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-328>