



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



## AKTUÁLNE VÝZVY PRE MANAŽMENT ZDROJOV V OBLASTI ZAISTENIA BEZPEČNOSTI A OBRANY ŠTÁTU

Radoslav IVANČÍK

### CURRENT CHALLENGES FOR RESOURCE MANAGEMENT IN THE AREA OF ENSURING THE SECURITY AND DEFENCE OF THE STATE

#### Abstract:

*Resource management represents one of the basic pillars of the successful functioning of all organizations, including organizations ensuring the security and defence of states. From the point of view of the fulfilment of tasks in this extremely important area, resource management serves primarily as a tool for the effective, economical, purposeful and effective use of available resources for the fulfilment of tasks aimed at ensuring the security and defence of the freedom, independence, sovereignty and territorial integrity of the state and its interests, and also the protection of its citizens, their rights, property, environment, etc. Since the management of resources in the area of ensuring the security and defence of the state is not only very important, but also a very sensitive topic - especially in today's era characterized by a significantly deteriorated security environment and a deteriorated security situation in our immediate and distant surroundings - it represents a really big challenge at the moment. Therefore, the aim of the author of this paper, using relevant scientific methods and approaches within the framework of interdisciplinary research, is to contribute to the ongoing scientific and professional debate regarding challenges in the field of resource management in ensuring the security and defence of the state.*

**Keywords:** *Resource management, security, defence, state, challenges.*

#### ÚVOD

Manažment zdrojov predstavuje jeden zo základných pilierov úspešného a efektívneho fungovania každej organizácie. Ide o proces, ktorý je kľúčový pre dosahovanie krátkodobých, strednodobých i dlhodobých cieľov organizácie, pričom jeho význam rastie priamo úmerne s veľkosťou a komplexnosťou organizačnej štruktúry organizácie. Zároveň ide o komplexný a vysoko dynamický proces, ktorý si vyžaduje strategický prístup k efektívnemu, účelnému a hospodárnemu využívaniu disponibilných zdrojov (Koontz – Wehrich, 1993; Nanda, 2008; Peteraf a kol., 2014). Samotný proces okrem iného zahŕňa: a) presnú identifikáciu zdrojov potrebných k plneniu stanovených úloh; b) analýzu dostupnosti



potrebných zdrojov; c) prioritizáciu využitia zdrojov podľa vytýčených strategických cieľov; d) optimalizáciu alokácie zdrojov medzi rôzne organizačné zložky (útvary, prvky, jednotky či tímy) organizácie a nimi plnené (zabezpečené, vykonávané) úlohy; e) kontinuálne monitorovanie využívania zdrojov; a f) flexibilné prerozdelenie zdrojov v reakcii na meniace sa vonkajšie a vnútorné podmienky (Constantin – Lusch, 2010, s. 26-27).

Veľmi dôležitú úlohu zohráva v rámci manažmentu zdrojov správny a zodpovedný výkon jednotlivých manažérskych funkcií (plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly) na všetkých stupňoch a úrovniach manažmentu (vedenia, velenia) organizácie, nakoľko tieto funkcie sa navzájom prelínajú a dopĺňajú a spolu vytvárajú komplexný systém zameraný na efektívny manažment zdrojov v organizácii.

Plánovanie zahŕňa predovšetkým vytýčenie cieľov a stanovenie stratégií vedúcich k dosiahnutiu stanovených cieľov a k efektívnemu využívaniu disponibilných zdrojov, prognózu budúcich potrieb zdrojov, prípravu plánov a rozpočtov, alokáciu zdrojov a identifikáciu potenciálnych rizík. Z pohľadu organizovania ide najmä o štruktúrovanie procesov (úloh), definovanie rolí a zodpovedností, vytváranie systémov pre koordináciu a efektívne a účelné využívanie zdrojov, nastavenie komunikačných kanálov atď. Podstatou vedenia ľudí je manažment personálu, vzdelávanie a jeho rozvoj v oblasti manažmentu zdrojov, motivácia zamestnancov k efektívnemu a hospodárnemu využívaniu zdrojov, budovanie organizačnej kultúry smerujúcej k efektívnosti a zodpovednosti, podpora inovatívneho myslenia v oblasti využívania zdrojov, ako aj riešenie ďalších požiadaviek súvisiacich s personálom organizácie. V prípade kontroly ide najmä o monitorovanie využívania pridelených zdrojov v súlade so stanovenými cieľmi organizácie (zložky, útvary, jednotky, tímu a pod.), meranie výkonnosti a efektívnosti využitia zdrojov, porovnávanie skutočných výsledkov s plánovanými, identifikácia odchýlok, realizácia nápravných opatrení a v neposlednom rade vyhodnocovanie efektivity manažmentu zdrojov a spracovanie návrhov zlepšení do budúcnosti (Donnelly a kol., 1992; Naylor, 2004; Harrington, 2007).

V nadväznosti na vyššie uvedené je potrebné spomenúť, že manažment zdrojov je tiež procesom, ktorého úlohou je optimalizácia využitia zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii na plnenie stanovených úloh (Jirásková, 2011; Friánová, 2012). Cieľom optimalizácie je dosiahnutie maximálneho výstupu pri minimálnych vstupoch. To zahŕňa hľadanie synergií medzi rôznymi typmi zdrojov a elimináciu ich neefektívneho využívania. Minimalizácia plytvania zdrojmi je kľúčová pre udržateľnosť a môže zahŕňať opätovné použitie alebo prerozdelenie nevyužitých zdrojov, prípadne aj ich recykláciu. Zvýšenie produktivity sa z hľadiska optimalizácie dosahuje napríklad prostredníctvom zavádzania efektívnejších pracovných postupov, využívania novších modernejších technológií, systémov a prostriedkov, kontinuálnym vzdelávaním a preškolením zamestnancov atď. (Robbins – Coulter, 2004; Koontz, 2010; Barney – Hesterly, 2018).



Správny manažment zdrojov, ktorý integruje najnovšie vedecké poznatky najmä z oblasti manažmentu a ekonomiky, vytvára solídny základ pre úspešné a efektívne fungovanie organizácií v dynamicky sa meniacom prostredí 21. storočia. Implementácia osvedčených postupov a skúseností z praxe umožňuje organizáciám nielen dosahovať vytýčené krátkodobé ciele, ale aj budovať dlhodobú stratégiu udržateľného rozvoja a rastu. Efektívny manažment zdrojov zároveň prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti organizácií na trhu tým, že optimalizuje využívanie dostupných zdrojov, minimalizuje náklady a maximalizuje výstupy, čo vedie k lepšej pozícii organizácie voči konkurencii. Inovatívne prístupy v manažmente zdrojov, vrátane využívania nových technológií a dátovej analýzy, podporujú zavádzanie inovácií v rámci organizácie, stimulujú kreatívne riešenia problémov a otvárajú nové možnosti pre rozvoj produktov a služieb. A v neposlednom rade aj dlhodobá udržateľnosť organizácií je priamo ovplyvnená kvalitou manažmentu zdrojov, ktorý musí zohľadňovať nielen ekonomické, ale aj sociálne, environmentálne, energetické, bezpečnostné a ďalšie faktory, čím sa zabezpečuje rovnováha medzi krátkodobými, strednodobými a dlhodobými cieľmi (Barney, 1991; Collins – Montgomery, 2018; Grant 2019).

## 1 MANAŽMENT ZDROJOV V OBLASTI ZAISŤOVANIA BEZPEČNOSTI A OBRANY ŠTÁTU

Manažment zdrojov sa využíva vo všetkých organizáciách (verejných, súkromných, malých, veľkých, podnikateľských, nepodnikateľských, vládnych, nevládných, vojenských, bezpečnostných, civilných a pod.) vo všetkých oblastiach (sektoroch, sférach, odvetviach) života ľudskej spoločnosti (Ivančík, 2022). Z hľadiska plnenia úloh v oblasti zaisťovania bezpečnosti a obrany slúži manažment zdrojov primárne ako nástroj na efektívne, hospodárne, účelné a účinné využívanie disponibilných zdrojov na plnenie úloh zameraných na zaistenie bezpečnosti a obrany slobody, nezávislosti, zvrchovanosti a územnej celistvosti štátu a jeho záujmov, ako aj ochranu jeho občanov, ich práv, majetku, životného prostredia atď. (Nekoranec a kol., 2013; Belan a kol., 2018; Ivančík, 2022)

Keďže zdroje využívané na plnenie vyššie uvedených úloh sú vyčleňované z verejných zdrojov v prospech ozbrojených síl, ozbrojených bezpečnostných zborov a ďalších zložiek štátu, očakáva sa, že tieto zdroje budú využívané efektívne, hospodárne, účelne a transparentne a budú pod stálou verejnou kontrolou (Jirásková, 2022; Frianová, 2023). Samozrejme, napriek tomu, že žijeme v otvorenej demokratickej spoločnosti, existujú určité limity toho, ako sa môže verejnosť zapojiť do celkového procesu hospodárenia s verejnými zdrojmi. Obmedzenia, napríklad v podobe utajenia určitých procesov, aktivít, dokumentov, postupov, existujú najmä v oblasti zaisťovania bezpečnosti a obrany. Hlavnú zodpovednosť za efektívne a transparentné manažovanie vyčlenených zdrojov na zaisťovanie bezpečnosti



a obrany (ale aj iných oblastí) nesú v politickom procese volení zástupcovia a nimi do funkcií ustanovení manažéri (Moran – Russell, 2009).

Zdroje na zaistenie plnenia úloh v oblasti bezpečnosti a obrany štátu by sa mali využívať – ako už bolo naznačené vyššie – efektívne a transparentne, najmä ak krajina je súčasťou organizácie kolektívnej obrany alebo vzájomnej pomoci. V skutočnom demokratickom režime civilné orgány dohliadajú na realizáciu všetkých bezpečnostných a obranných cieľov a majú skutočne transparentnú kontrolu nad manažmentom zdrojov (Feaver, 2009).

Keďže manažment zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany štátu je veľmi dôležitá a zároveň citlivá téma – zvlášť v dnešnej dobe charakteristickej výrazne zhoršeným bezpečnostným prostredím a zhoršenou bezpečnostnou situáciou v našom bližšom i vzdialenejšom okolí – predstavuje v súčasnosti naozaj veľkú výzvu. Aj preto je cieľom autora tohto príspevku, s využitím relevantných vedeckých metód a prístupov v rámci realizovaného interdisciplinárneho výskumu, prispieť do prebiehajúcej vedecko-odbornej diskusie týkajúcej sa výziev v oblasti manažmentu zdrojov pri zaistovaní bezpečnosti a obrany štátu.

## **2 TEORETICKÉ VYMEDZENIE MANAŽMENTU ZDROJOV V OBLASTI ZAISŤOVANIA BEZPEČNOSTI A OBRANY ŠTÁTU**

Manažment zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany predstavuje komplexný a strategický prístup k plánovaniu, organizovaniu, riadeniu a kontrole zdrojov nevyhnutných pre zaistenie národnej bezpečnosti a obrany krajiny a tiež k plneniu medzinárodných záväzkov, ku ktorým sa krajina zmluvne zaviazala. Podľa Buzana a kol. (1998) zahŕňa tento proces manažment ľudských, materiálnych, finančných a informačných zdrojov s cieľom efektívne a účinne čeliť tradičným i novým bezpečnostným hrozbám.

Feaver (2009) zdôrazňuje, že tento druh manažmentu zdrojov musí zohľadňovať geopolitické, ekonomické a technologické faktory ovplyvňujúce vnútorné i vonkajšie bezpečnostné prostredie. Zahŕňa to nielen bezpečnostné a obranné kapacity, ale aj civilné zdroje využiteľné v krízových situáciách. Krahnann (2008) v tejto súvislosti poukazuje na potrebu integrácie verejného a súkromného sektora v tomto procese. Podľa Biddleho (2006) je kľúčovým aspektom tohto druhu manažmentu schopnosť flexibilne reagovať na meniace sa bezpečnostné hrozby a prispôbovať alokáciu zdrojov aktuálnym potrebám. To si vyžaduje kontinuálne hodnotenie bezpečnostných hrozieb a rizík a pravidelné prehodnocovanie bezpečnostných stratégií.

Hartley (2012) a Pulmann (2016) vymedzujú manažment zdrojov v oblasti bezpečnosti a obrany ako proces plánovania, organizovania, alokácie a kontrolovania



zdrojov, ako sú personál, materiál, financie a technológie, s cieľom zabezpečiť zodpovedajúcu úroveň národnej bezpečnosti a obranyschopnosti štátu. Veľmi vhodné je pritom využívať aj iné typy manažmentu, napríklad projektový manažment (Belan, 2022) alebo bezpečnostný manažment (Ivančík, 2021). Podľa Granta (2016) manažment zdrojov by mal zahŕňať aj strategický manažment zdrojov na podporu vojenských, policajných a/alebo iných operácií (akcií), krízového manažmentu, ochrany kritickej infraštruktúry, reakcií na hrozby, a prostredníctvom neho zabezpečovať optimalizáciu výkonnosti a minimalizáciu rizík.

Z pohľadu manažmentu jednotlivých hlavných druhov zdrojov, v prípade materiálnych zdrojov ide o zabezpečenie a správu vybavenia, infraštruktúry a zásob strategických surovín. Finančné zdroje zahŕňajú rozpočtovanie a alokáciu prostriedkov na bezpečnosť a obranu. Ľudské zdroje sa týkajú naboru, výcviku a manažovania personálu ozbrojených síl a ozbrojených bezpečnostných a záchranných zborov a civilného personálu v bezpečnostnom sektore. Informačné zdroje zahŕňajú, okrem získavania a vyhodnocovania rôznych druhov informácií, hlavne spravodajské informácie, kybernetické kapacity a systémy včasného varovania (Naylor, 2004; Adetule, 2011).

Manažment zdrojov v tejto oblasti, ako už bolo naznačené vyššie, musí tiež zohľadňovať medzinárodné záväzky štátu, napríklad v rámci aliancií, ktorých je štát súčasťou (Wallander, 2000), ako je napríklad Slovenská republika členským štátom Severoatlantickej aliancie a Európskej únie. Dôležitým aspektom manažmentu zdrojov v oblasti zaistenia bezpečnosti a obrany štátu je aj dlhodobá udržateľnosť a efektívnosť využívania vyčlenených zdrojov, čo zahŕňa investície do výskumu a vývoja nových bezpečnostných, obranných a ďalších technológií (Moran – Russell, 2009).

Ďalšiu definíciu pridávajú Gordon a Hinkle (2011, s. 7), ktorí definovali manažment zdrojov ako *„komplexný proces pozostávajúci zo vzájomne prepojených činností, ktorý začína vytýčením cieľov, pokračuje načrtnutím plánov zameraných na ich dosiahnutie, pridelením rozpočtu na vyššie uvedené plány, ich realizáciou a končí spätnou väzbou a preskúmaním predmetných plánov“*.

V neposlednom rade, ako poznamenáva Avant (2005), keďže ide o súhrn ľudských, materiálnych, finančných a iných zdrojov, ktoré štát zabezpečuje a využíva na podporu zaručovania bezpečnosti a obrany krajiny a jej občanov, tento druh manažmentu zdrojov musí byť praktizovaný v súlade s demokratickými princípmi a podliehať civilnej kontrole, čo vyžaduje prísne dodržiavanie transparentnosti a zodpovednosti všetkých funkcionárov vo všetkých rozhodovacích procesoch týkajúcich sa zaistovania bezpečnosti a obrany štátu.

Poslednou v článku prezentovanou definíciou je tá, ktorá definuje manažment zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany štátu ako *„súhrn aktivít, zručností, schopností, skúseností, kompetencií a úsilia vymyslieť, implementovať, korelovať,*



*koordinovať a viesť zamýšľané procesy a identifikovať, hodnotiť, alokovať a efektívne využívať ľudské, materiálne, finančné, technologické, informačné, kultúrne a iné zdroje potrebné na vytváranie a regeneráciu síl, prostriedkov a činností potrebných na sústavnú optimalizáciu národného, európskeho a medzinárodného prostredia, ako aj na uvedenie konceptov na zaručovanie bezpečnosti a obrany štátu do praxe“ (Johnson, 2005, s. 89).*

Podstatou všetkých týchto vyššie uvedených definícií nie je nič iné, ako definovanie jednej z fundamentálnych úloh štátu poskytovať príslušným rezortom, inštitúciám, organizáciám a bezpečnostným, obranným, záchranným a ďalším zložkám adekvátne ľudské, finančné, materiálne, informačné a ďalšie zdroje, ktoré sú potrebné na zaistenie bezpečnosti a obrany krajiny a na plnenie záväzkov prijatých v rámci aliancií (únií, paktov), ktorých je krajina súčasťou, a na plnenie ďalších medzinárodných záväzkov, ktorými je krajina zmluvne viazaná. Okrem vyššie uvedených definícií existuje ešte viacero ďalších definícií manažmentu zdrojov, ktoré sa líšia od jednoduchých po zložitejšie v závislosti od uplatňovaného prístupu autora a typu publikačného výstupu.

### **3 VÝZVY MANAŽMENTU ZDROJOV V OBLASTI ZAISŤOVANIA BEZPEČNOSTI A OBRANY ŠTÁTU**

#### **3.1 Výzvy v oblasti manažmentu finančných zdrojov**

Parafrázou výroku klasika by bolo možné na úvod tejto podkapitoly v súvislosti s témou článku a s pripustením istého nadhľadu uviesť, že na zaistenie bezpečnosti a obrany štátu sú potrebné tri veci: 1) peniaze, 2) peniaze a 3) ešte viac peňazí. Z laického uhla pohľadu sa by sa dalo s parafrázovaným výrokom do určitej miery aj súhlasiť, avšak z hľadiska dodržania metodológie vedeckého výskumu je potrebné najprv manažment finančných zdrojov teoreticky vymedziť.

Manažment finančných zdrojov všeobecne predstavuje nepretržitú analýzu cieľov, úloh a zámerov manažérov (vedúcich zamestnancov, riaditeľov, veliteľov, náčelníkov) za účelom identifikovania a zabezpečenia finančných zdrojov potrebných na dosiahnutie želaných konečných výsledkov. Manažéri zdrojov na všetkých úrovniach organizácie by preto mali byť vždy zapojení do procesov spojených s plánovaním zdrojov. Zvlášť vtedy, keď sa požiadavky vzhľadom na meniacu sa situáciu vo vnútornom a/alebo vonkajšom prostredí organizácie môžu veľmi rýchlo meniť (Donnelly a kol., 1992, Drucker, 2007).

Chyby v manažovaní finančných zdrojov majú spravidla veľmi vážne dôsledky na plnenie stanovených úloh a dosiahnutie vytýčených cieľov. Zvlášť pri zaistovaní bezpečnosti a obrany štátu, kedy tieto chyby môžu negatívne ovplyvniť reálnu kvalitatívnu i kvantitatívnu úroveň plnenia úloh v danej oblasti. Dobrý finančný manažment neznamena len párovanie



čísel a nulový zostatok. Dobrý finančný manažment siaha oveľa hlbšie ako schopnosť vytvárať presné finančné záznamy. Je schopný poskytnúť manažérom jasný prehľad a kontrolu nad disponibilnými finančnými zdrojmi a efektívne vyvažovať limitované zdroje s kritickými potrebami. Stručne a jasne povedané, správny manažment finančných zdrojov je nevyhnutný na zabezpečenie toho, aby sa zdroje bezpečnostného a obranného sektora produktívne využívali pri plnení bezpečnostných a obranných cieľov štátu (Hartley, 2012; Taylor a kol., 2018).

Jednou z najväčších výziev pri manažovaní finančných zdrojov je skutočnosť, že nie vždy dokážu manažéri a plánovači správne odhadnúť budúci vývoj v oblasti financií, ekonomiky, hospodárstva alebo energetiky na národnej i nadnárodnej úrovni. Rovnako dôležitou výzvou je správne odhadnutie vývoja bezpečnostného prostredia a bezpečnostnej situácie na globálnej, regionálnej i národnej úrovni. Ďalšou výzvou (nielen) manažmentu finančných zdrojov, alebo skôr úskalím je, že plánovači zdrojov nedokážu ovplyvniť politické rozhodnutia. Aj preto podľa Feavera (2009) najväčšie problémy nastávajú zvyčajne vtedy, keď politika, resp. politici zasahujú do samotného procesu manažmentu zdrojov. Ak majú politickí predstavitelia skúsenosti so zaisťovaním bezpečnosti a obrany štátu, ich zapojenie má zväčša pozitívny vplyv. Ak však ide o politikov, u ktorých absentujú nielen tieto skúsenosti, ale aj vzdelanie v predmetnej oblasti, určite je pre nich ťažšie pochopiť, aké sú skutočné výzvy v oblasti bezpečnosti a obrany štátu a aké zdroje – nielen finančné – sú reálne potrebné na plnenie úloh.

### **3.2 Výzvy v podobe zahrnutia technologického pokroku do bezpečnostného a obranného systému štátu**

Prudký vývoj nových moderných technológií prináša nové výzvy aj v tomto sektore. Ich využívanie sa za posledné desaťročia dramaticky zmenilo vo všetkých oblastiach života ľudskej spoločnosti, oblasť bezpečnosti a obrany nevynímajúc. Je to evidentné najmä v rastúcom dôraze kladenom na využívanie informačných, komunikačných a ďalších technológií, systémov a prostriedkov a v poslednom období aj na využívaní prvkov umelej inteligencie. Výrazne to vidieť na zmenách spôsobu, akým fungujú ozbrojené sily a ozbrojené bezpečnostné zbory, v rozsahu, v akom sa snažia využívať nové technológie, a aj v spôsobe ich organizácie (Bellais – Droff, 2017; Brooks, 2019).

Ak ešte pred štyrmi alebo piatimi desaťročiami bol výskum a vývoj najmä v západných krajinách úlohou hlavne armády, polície a iných bezpečnostných zložiek, v súčasnosti to už ani zďaleka neplatí. Technologický pokrok je primárne ťahaný súkromným a civilným sektorom. Armáda alebo polícia dnes už nie sú výrobcami, ale spotrebiteľmi technológií (Hitt a kol., 2020). Ohromujúca rýchlosť technologického pokroku núti ozbrojené sily a ozbrojené



bezpečnostné zbory využívať výsledky výskumu realizovaného v súkromnom a civilnom sektore a prijímať stratégie a opatrenia zamerané na agilnosť a odolnosť, ktoré im umožnia rýchlo sa prispôbiť meniacemu sa bezpečnostnému prostrediu (Bitzinger, 2015).

S tým neoddeliteľne súvisí ďalšia výzva spojená s novými modernými technológiami a ich využívaním v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany štátu. Je ňou výzva týkajúca sa vysokých, často až neúmerných cien moderných technológií a najnovšieho vojenského či policajného vybavenia. Dôvodom je, že špičkové moderné technológie, systémy, prostriedky a zariadenia sa spoliehajú na elektroniku. Okrem vysokej ceny predstavuje elektronika ešte jeden veľký problém s ohľadom na súčasné požiadavky, pretože má relatívne nízky životný cyklus a jej výroba je časovo obmedzená. V určitých prípadoch by sa kvôli rýchlemu technologickému rozvoju niektoré súpravy alebo technika mala zlikvidovať už po troch, štyroch či piatich rokoch, čo je oveľa menej ako strednodobý horizont pre obranné plánovanie (Grubler, 2013; Bitzinger, 2015; Bellais – Droff, 2017). Výzvou je ako sa s tým vysporiadať tak, aby ozbrojené sily a ozbrojené bezpečnostné zbory disponovali podľa možnosti čo najmodernejšími technológiami pri efektívnom a hospodárnom využití finančných a ostatných zdrojov.

Obrovskú výzvou spojenú so zahrnutím technologického pokroku do bezpečnostného a obranného systému štátu predstavujú vznikajúce prelomové technológie. Hoci je investovanie do nich vysoko rizikové, môžu mať zásadný potenciálny vplyv na oblasť zaistovania bezpečnosti a obrany. Ide o celosvetovo unikátne systémy, ktoré prinášajú súkromné firmy, od umelej inteligencie, zhromažďovania, spracovania, analýzy a využívania veľkých dát, cez autonómne systémy a hypersonické zbrane, až po robotiku či biotechnológie. Práve tieto vznikajúce a prelomové technológie majú značný potenciál zmeniť a vylepšiť bezpečnostné a obranné spôsobilosti a kapacity štátov (Bellais – Droff, 2017; Terry, 2018).

### 3.3 Výzvy v podobe transparentnosti a zodpovednosti pri manažovaní zdrojov

V bývalých socialistických krajinách sa po zmene politických systémov, uskutočnení demokratických reforiem a po prechode na trhovú hospodárstvo, na rozdiel od autoritárskych režimov, chápanie transparentnosti zmenilo. Počas komunistického režimu bol rozpočet určený pre armádu, políciu a ďalšie ozbrojené zložky tajný. Prístup k týmto informáciám bol veľmi obmedzený. V súčasnosti je už verejnosť na Slovensku, ale aj v ďalších krajinách patriacich pred rokom 1989 do tzv. socialistického bloku na čele s bývalým Sovietskym zväzom, vyspelejšia a nadobudla vyššiu schopnosť klásť otázky, hľadať odpovede a otvorene diskutovať o problémoch spojených so zaistovaním ich bezpečnosti a obrany. Aj preto dnes existuje dopyt po presných a relevantných informáciách o zásadných otázkach





týkajúcich sa bezpečnosti a obrany, po širokej diskusii v spoločnosti a po väčšej zodpovednosti za prostriedky, ktoré sú z verejných zdrojov vyčleňované v prospech ozbrojených síl a ozbrojených bezpečnostných zborov (Avant, 2005; Schoemaker, 2018; Brooks, 2019).

Z uvedeného dôvodu predstavujú transparentnosť a zodpovednosť mimoriadne dôležité atribúty správneho manažovania týchto zdrojov. Ak nebudú alokácia a manažment zdrojov transparentné, jednotlivé programy zacielené na zaistenie bezpečnosti a obrany nikdy nezískajú adekvátnu verejnú podporu. Navyše, ak nebude manažovanie týchto zdrojov transparentné a zodpovedné, môže sa stať, že nebude ani v súlade s národnými a/alebo aliančnými či újnymi prioritami a záujmami. Nedostatočná transparentnosť a zodpovednosť vedú ku korupcii a k tomu, že tí, ktorí manažujú tieto zdroje sa spolu so zainteresovanými stranami sústreďujú najmä na vlastné záujmy, čo má, pochopiteľne, výrazný negatívny dopad kvalitatívnu i kvantitatívnu stránku plnenia úloh v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany štátov a plnenia medzinárodných záväzkov (Roberts, 2009; Tricker – Tricker, 2015; Schoemaker, 2018).

### 3.4 Výzvy v oblasti manažmentu ľudských zdrojov

Ďalšou výzvou týkajúcou sa manažmentu zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany štátu je manažment ľudských zdrojov. Povinnosťou politikov zodpovedných za zaistovanie bezpečnosti a obrany štátu a nimi ustanovených funkcionárov zodpovedných za funkčnosť jednotlivých ozbrojených zložiek štátu je vytvárať také materiálo-technické a sociálno-ekonomické podmienky a prijímať také politické, ekonomické, organizačné, legislatívne a ďalšie opatrenia, aby kvalita a kvantita personálu týchto zložiek boli v súlade s úlohami, ktoré tieto zložky musia plniť a zároveň aby boli v súlade s aktuálnou bezpečnostnou realitou (Gordon - Hinkle, 2011; Hartley, 2012).

V súčasnej dynamickej dobe je nevyhnutné, aby bol manažment ľudských zdrojov ozbrojených síl a ozbrojených bezpečnostných zborov agilný a flexibilný. A to aj napriek tomu, že bezpečnostný systém štátu si vyžaduje oveľa dlhý čas na prekonfigurovanie a opätovné nastavenie v prípade potreby, ako je tomu u súkromných organizácií (Hartley, 2012). Toky peňazí, inflácia a vysoké náklady spojené s udržiavaním a prevádzkou vojenských, policajných a ďalších spôsobilostí a kapacít, dianie doma i vo svete, ako aj zmeny vlád, ktoré so sebou prinášajú zmeny priorit, vedú k výkyvom na trhu pracovnej sily nielen z hľadiska jej počtu, ale aj z hľadiska odborných zručností a schopností (Armstrong – Taylor, 2007; Fisher a kol., 2009; Carrell a kol., 2012). Ľudia, ich sila, vedomosti, schopnosti, zručnosti sú základným zdrojom pre každú organizáciu, vojenskú, policajnú alebo akúkoľvek inú, a tak by sa s nimi malo aj zaobchádzať. Iba vysoko motivované ľudské zdroje sa totiž



dokážu transformovať na výkonné a efektívne vojenské, policajné a ďalšie spôsobilosti nevyhnutné na splnenie cieľov a úloh vyplývajúcich z potrieb zaistovania národnej a medzinárodnej bezpečnosti.

Ďalšou výzvou týkajúcou sa manažmentu ľudských zdrojov je fakt, že vojenský alebo policajný systém, alebo systém iných ozbrojených zložiek, je na rozdiel od iných organizácií pomerne uzavretý a aj keď je na trhu práce dostatok pracovnej sily, nemusí to znamenať, že súčasťou ozbrojených zložiek môže byť každý. Prijatie do nich závisí od splnenia viacerých presne definovaných kritérií, vrátane posúdenia ich zdravotného, fyzického a psychického stavu. Preto je dôležité, aby kompetentní vytvárali vhodné podmienky a motivovali mladých ľudí k tomu, aby hľadali svoje uplatnenie v prostredí, ktoré im zabezpečí postup vo veľmi dobre zavedenej hierarchii. Neustále sa meniace požiadavky na trhu práce však do veľkej miery sťažujú nábor ľudských zdrojov do ozbrojených zložiek. Len plat už nestačí. Je veľmi dôležitý, pre mnohých stále predstavuje najdôležitejší faktor, avšak mladá generácia v dnešnej dobe už hľadá viac ako len peniaze, a to konkrétne možnosti vzdelávania, kariéry a celkového zabezpečenia. Z uvedeného dôvodu je nutné zabezpečiť, aby boli ozbrojené sily a ozbrojené bezpečnostné zložky vnímané ako žiadúci zamestnávateľ.

Najväčšou výzvou manažmentu ľudských zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany aj napriek vyššie uvedenému zostáva to, ako dostať správnych ľudí so správnymi schopnosťami, vedomosťami a zručnosťami v správny čas na správne miesto a stimulovať a motivovať ich tak, aby boli pripravení prekonať akékoľvek prekážky pri plnení im stanovených úloh pri zaistovaní bezpečnosti a obrany štátu a jeho občanov.

## ZÁVER

Záverom možno na základe vyššie v texte článku uvedených informácií konštatovať, že manažment zdrojov v oblasti bezpečnosti a obrany štátu predstavuje kľúčový prvok pri udržiavaní požadovanej úrovne zaistovania bezpečnosti a obrany štátu v dynamickom a neustále sa meniacom globálnom i regionálnom bezpečnostnom prostredí. Je absolútne nevyhnutný pre zabezpečenie schopnosti štátu čeliť tradičným i novým bezpečnostným hrozbám. Výzvy spojené s týmto typom manažmentu zahŕňajú okrem manažovania ľudských, materiálnych, finančných a informačných zdrojov aj výzvy spojené s potrebou zahrnutia technologického pokroku do bezpečnostného a obranného systému štátu a tiež s potrebami transparentnosti, zodpovednosti, flexibility a schopnosti rýchlo reagovať na nečakané situácie.

Dôležitým aspektom je tiež správne proporcionálne vyvažovanie medzi investíciami do klasických konvenčných spôsobilostí a kapacít a do nových moderných technológií,



systémov a prostriedkov, ako sú napríklad kybernetická bezpečnosť, umelá inteligencia a ďalšie prelomové technológie. Zároveň je potrebné zohľadňovať medzinárodné záväzky a spoluprácu v rámci zoskupení (aliancií, únií, paktov), čo si vyžaduje komplexný a koordinovaný prístup k manažmentu zdrojov. V neposlednom rade dôležitú úlohu pre udržanie dôvery verejnosti a legitimacy zohráva civilná kontrola nad týmto procesom.

Veľkou výzvou v rámci manažmentu zdrojov v oblasti zaistovania bezpečnosti a obrany je taktiež zaistenie potrebnej miery flexibility a adaptability, hľadanie vhodných inovatívnych prístupov a využívanie integrovaných riešení. Celkovo možno konštatovať, že efektívne, hospodárne, účelné a účinné využívanie disponibilných zdrojov v oblasti bezpečnosti a obrany zostáva fundamentálnym predpokladom pre zachovanie slobody, suverenity, nezávislosti, teritoriálnej integrity a prosperity štátu v 21. storočí.

#### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ADETULE, P. J. 2011. *The Handbook of Management Theories*. Bloomington: Author House, 2011. 120 s. ISBN 978-1-46340-243-3.
- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AVANT, D. D. 2005. *The Market for Force: The Consequences of Privatizing Security*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 310 s. ISBN 978-0-521-61535-8.
- BARNEY, J. B. – HESTERLY, W. S. 2018. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. London: Pearson Publishing, 2018. 215 s. ISBN 978-0-134-74114-7.
- BARNEY, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management*, 1991, roč. 17, č. 1, s. 99-120. ISSN 0149-2063.
- BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. – VARECHA, J. 2018. *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
- BELAN, L. 2022. *Základy projektového riadenia v ozbrojených silách*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022. 218 s. ISBN 978-80-8040-620-2.
- BELLAIS, R. – DROFF, J. 2017. Innovation, Technology and Defence Procurement: Reform or Paradigmatic Shift? In *Journal of Innovation Economics & Management*, 2017, roč. 23, č. 2, s. 71-96. ISSN 2032-5355.
- BIDDLE, S. 2006. *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton: Princeton University Press, 2006. 337 s. ISBN 978-0-691-12802-3.
- BITZINGER, R. A. 2015. Defense Industries and the Technonationalist Impulse. In *Contemporary Security Policy*, 2015, roč. 36, č. 3, s. 453-472. ISSN 1352-3260.



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



- BROOKS, R. A. 2019. Integrating the Civil-Military Relations Subfield. In *Annual Review of Political Science*, 2019, roč. 22, s. 379-398. ISSN 1094-2939.
- BUZAN, B. – WEAVER, O. – WILDE, J. 1998. *Security: A New Framework for Analysis*. London: Lynne Rienner Publishers. 1998. 239 s. ISBN 1-55587-784-2.
- CARREL, M. R. – KUZMITS, F. E. – ELBERT, N. F. 2012. *Personnel: Human Resource Management*. New York: McMillan Publishing Company, 2012. ISBN 978-0-02-319501-0.
- CAVERLEY, J. D. 2014. *Democratic Militarism: Voting, Wealth, and War*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 326 s. ISBN 978-1-107-06767-7.
- COLLIS, D. J. – MONTGOMERY, C. A. 2018. *Competing on Resources*. Brighton: Harvard Business Review Press, 2008. 288 s. ISBN 978-1-42214-363-6.
- CONSTANTIN, J. A. – LUSCH, R. F. 2010. *Understanding Resource Management*. Chicago: Planning Forum, 2010. 246 s. ISBN 978-0-78630-360-1.
- DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. 1992. *Fundamentals of management*. Boston: Irwin Publishing, 1992. 358 s. ISBN 0-256-09791-7.
- DRUCKER, P. F. 2007. *The Practise of Management*. New York: Routledge, 2007. 355 s. ISBN 978-0-75068-504-7.
- FEAVER, P. D. 2009. *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press, 2009. 400 s. ISBN 978-0-674-03677-2.
- FISHER, C. D. – SCHOENFELDT, L. F. – SHAW, J. B. 2009. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2009. 891 s. ISBN 978-0-395-908-17-4.
- FRIANOVÁ, V. 2012. Rozvíjanie ekonomického myslenia a podnecovanie ekonomického konania vojenských profesionálov ako reflexia na požiadavky praxe. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie „Manažment, teória, výučba a prax 2012“*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2012, s. 89-95. ISBN 978-80-8040-452-9.
- FRIANOVÁ, V. 2023. Plánovanie podpory obrany Slovenskej republiky. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Národná a medzinárodná bezpečnosť 2023“*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023, s. 67-86. ISBN 978-80-8040-651-6.
- GORDON, V. C. – HINKLE, W. P. 2011. Best Practices in Defense Resource Management. In *Institute for Defense Analyses*, 2011. [online] [cit. 31-07-2024] Dostupné na internete: <<https://apps.dtic.sti/pdfs/ADA541650.pdf>>.
- GRANT, R. M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: John Wiley & Sons. 276 s. ISBN 978-1-1191-2084-1.
- GRUBLER, A. 2013. *Technology and Global Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 464 s. ISBN 978-0-5215-4332-3.
- HARRINGTON, H. J. 2007. *Resource Management Excellence*. Chico: Paton Press, 2007. 302 s. ISBN 978-1-932828-12-2.



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



- HARTLEY, K. 2012. Security and Defence Output: An Economic Perspective. In *Revue d'économie politique*, 2021, roč. 122, č. 2, s. 171-195. ISSN 0373-2630
- HITT, M. A. – IRELAND, R. D. – HOSKISSON, R. E. 2020. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. London: Cengage Learning, 2020. 480 s. ISBN 978-0-357-03383-8.
- IVANČÍK, R. 2021. Theoretical Basis of Profiling Security Management as a Specific Type of Management. In *Auspicia*, 2021, roč. 18, č. 1, s. 7-21. ISSN 2464-7217.
- IVANČÍK, R. 2022. *Manažment*. Bratislava: Akadémia Policajného zboru, 2022. 323 s. ISBN 978-80-8054-940-4.
- JIRÁSKOVÁ, S. 2011. Uplatňovanie koncepcie New Public Management v organizáciách verejného sektora. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie „Manažment, teória, výučba a prax 2011“*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2012, s. 165-171. ISBN 978-80-8040-427-7.
- JIRÁSKOVÁ, S. 2022. *Ekonomika obrany. Vybrané kapitoly*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2022. 326 s. ISBN 978-80-8040-627-1.
- JOHNSON, B. R. 2005. *Principles of Security Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. 474 s. ISBN 978-0-130-28438-9.
- KOONTZ, H. – WEHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOONTZ, H. 2010. *Essentials of Management*. Delhi: Tata McGraw - Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 978-0-07014-495-8.
- KRAHMANN, E. 2008. Security: Collective Good or Commodity? In *European Journal of International Relations*, 2008, roč. 14, č. 3, s. 379-404. ISSN
- MORAN, D. – RUSSELL, J. A. 2009. Energy Security and Global Politics: The Militarization of Resource Management. London: Routledge. 256 s. ISBN 978-0-41544-533-7.
- MORROW, J. D. 1993. Arms versus Allies: Trade-offs in the Search for Security. In *International Organization*, 1993, roč. 47, č. 2, s. 207-233. ISSN 0020-8183. [online] [cit. 01-08-2024] Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/stable/2706889>>.
- NANDA, J. K. 2008. *Management Thought*. New Delhi: Sarup & Sons, 2006. 315 s. ISBN 978-81-7625-623-0.
- NAYLOR, J. 2004. *Management*. London: Pearson Education, 2004. 668 s. ISBN 978-0-27367-321-7.
- NEKORANEC, J. – BELAN, L. – PETRUFOVÁ, M. 2013. *Manažérske kompetencie – základný potenciál organizácie*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2013. 234 s. ISBN 978-80-8040-478-9.



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



- PETERAF, M. – GAMBLE, J. – THOMPSON, A. 2014. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education, 2014. 432 s. ISBN 978-0-07811-289-9.
- ROBBINS, S. P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 978-80-247-0495-1.
- ROBERTS, J. 2009. No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. In *Accounting, Organizations and Society*, 2009, roč. 34, č. 8, s. 957-970. ISSN 0361-3682.
- SCHOEMAKER, P. J. – HEATON, S. – TEECE, D. 2018. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. In *California Management Review*, 2018, roč. 61, č. 1, s. 15-42. ISSN 0008-1256.
- TAYLOR, T. – LATHAM, A. – UDIS, B. 2018. *Defense Economics: Achievements and Challenges*. London: Routledge, 2018. 240 s. ISBN 978-1-138-63239-4.
- TERRY, J. P. 2018. Disruptive Challenges and Accelerating Security Force Transformation. In *Center for Strategic and Budgetary Assessments*, 2018. [online] [cit. 01-08-2024] Dostupné na internete: <<https://apps.sti/tr/pdf/ADA518542.pdf>>.
- TRICKER, R. I. – TRICKER, R. B. 2015. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press, 2015. 584 s. ISBN 978-0-19870-275-7.
- WALLANDER, C. A. 2000. Institutional Assets and Adaptability: NATO After the Cold War. In *International Organization*, 2000, roč. 54, č. 4, 705-735. ISSN 0020-8183.

**plk. gšt. v. z. doc. Ing. Radoslav IVANČÍK, PhD. et PhD., MBA, MSc.**

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

Sklabinská 1, 835 17 Bratislava

e-mail: [radoslav.ivancik@akademiapz.sk](mailto:radoslav.ivancik@akademiapz.sk)