



## VOJENSKÉ (MANAŽÉRSKE) KOMPETENCIE A TRENDY V MANAŽMENTE

Michaela ŠIMONOVÁ

### MILITARY (MANAGERIAL) COMPETENCES AND TRENDS IN MANAGEMENT

#### Abstract:

*Skills and competences in the environment of the Armed Forces of the Slovak Republic are important for proper functioning and adequate response to security threats. An educated and prepared command corps, other members of the armed forces and modern training of combat units are important. The use of new trends in management is important because of the effort to advance and improve the activity and capabilities of the armed forces, their commanders, and all members.*

**Keywords:** *Management, manager, skills, competencies, armed forces of the Slovak Republic.*

#### ÚVOD

Disponovanie vhodnými spôsobilosťami a kompetenciami v prostredí Ozbroyených síl Slovenskej republiky je dôležité pre adekvátne reagovanie na bezpečnostné hrozby. Vzdelaný a pripravený veliteľský zbor, ostatní príslušníci ozbrojených síl a moderne orientovaný výcvik bojových jednotiek sú dôležitými aspektmi pre udržanie a zvyšovanie spôsobilostí našej armády. Dopomôcť k tomu by malo taktiež správne zvolenie manažérskych činností. Trendy v manažmente sú podmienené a odrážajú aktuálny vývoj spoločnosti. Motiváciou autorky je snaha upozorniť na dôležitosť neustáleho napredovania a vzdelávania v oblasti manažmentu a riadenia ľudských zdrojov a takisto potreby zvyšovania kompetencií a spôsobilostí veliteľov, ale aj celých ozbrojených síl. Hlavným cieľom práce je preto identifikovať kompetencie a spôsobilosti veliteľov, ako aj samotných ozbrojených síl a pomenovať nové trendy v manažmente.

#### 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zadefinovaním základných pojmov. Základným pojmom, ktorý je potrebné zadefinovať je **manažment**, ktorý sa u nás začal používať v 90. rokoch minulého storočia. Pojem manažment vychádza z anglického slova management (riadenie) - znamená proces vedenia a smerovania celej alebo časti organizácie, prostredníctvom nasadenia a manipulácie zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych, intelektuálnych).



Manažment nám automaticky neposkytuje návod ako riadiť organizáciu, ale ide o súbor poznatkov, ktoré by mal manažér poznať a vedieť ich vhodne aplikovať, kombinovať, či rozvíjať (1).

Manažment, okrem teórie a umenia riadiť, predstavuje súbor činností na riadenie organizácie, prípadne skupinu riadiacich pracovníkov, ktorá sa zaoberá touto činnosťou (2). Manažment vo vojenstve je vnímaný ako „*proces systematického uskutočňovania všetkých manažérskych funkcií, využívanie informácií a efektívneho využitia všetkých zdrojov organizácie na stanovenie a dosiahnutie cieľov organizácie*“ (1, s. 18).

V literatúre sa stretáme taktiež s pojmom **riadiť**, vo význame mať pod svojim vedením, ovládať, či usmerňovať. Riadiace aktivity boli od minulosti zamerané na zabezpečenie potrieb pre existenciu ľudí v spoločenstvách, zvyšovanie schopností veliteľov pri vedení vojen, projektové a organizačné schopnosti pri stavbe opevnení, zabezpečenie kontroly ľudí pri ich práci a ďalšie. „*Teória riadenia vo vojenských podmienkach nebola vždy budovaná systematicky. Zachovali sa iba pokusy v rukopisoch jednotlivcov, obsahujúce odporúčania, ako robiť vojenské stratégie (Sun Tzu), ako organizovať život na kráľovskom dvore (Niccolo Machiavelli), ako riadiť spoločnosť (Thomas Moore, Ján Amos Komenský a iní), alebo ako viesť účtovníctvo a evidenciu a pod.*“ (1, s. 21).

**Manažér** pracuje s ľuďmi a koordinuje ich aktivity tak, aby boli dosiahnuté stanovené ciele organizácie. Sú to jednotlivci, ktorí sú priamo zodpovední za plnenie úloh. Mali by čo najlepšie riadiť a viesť spolupracovníkov a usmerňovať ich prácu. Manažér by mal disponovať mocou, vplyvom aj autoritou a musí disponovať určitými schopnosťami - manažérskymi zručnosťami. Ide o zamestnanca, ktorý má predpoklady, schopnosti a talent na uskutočňovanie manažérskej práce. Medzi základné manažérske funkcie patria plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Z uvedeného vyplýva, že manažéri majú vo svojej práci stanovovať svojim tímom ciele, organizovať prácu, motivovať, viesť efektívnu komunikáciu, hodnotiť výsledky práce, ale aj spravodlivo odmeňovať podriadených zamestnancov (1).

Ďalším základným pojmom je pojem **kompetencie**. Používané pojmy – manažérske schopnosti, zručnosti a kompetencie môžeme chápať vo viacerých významoch. „*Definícia kompetencie z manažérskeho hľadiska je zaužívaná spôsobilosť človeka preukázať schopnosti, poznatky, zručnosti a postoje v praktickej činnosti, je správaním, ktoré vedie k vysokému výkonu*“ (1, s. 60). Jednoducho povedané kompetencie predstavujú predpoklady alebo schopnosť vykonávať nejakú činnosť. Kompetencia sa formuje na základe skúsenosti a neustále sa mení s prihliadnutím k získaným poznatkom (1). Podľa **J. Vetešku** a kol. kompetencie znamenajú spôsobilosti zvládať určitú pracovnú pozíciu, vedieť ju vykonávať, a byť v danej oblasti kvalifikovaný. Je to súbor požadovaných vlastností, skúseností, poznatkov, schopností, motivácie, postojov a osobnostných charakteristík pre danú činnosť (3). Kompetencie by sme mohli rozdeliť na základné, ktoré sú vhodné pre každú organizáciu (4), ale aj na kľúčové, ktoré odlišujú nadpriemerných zamestnancov od priemerných (3).



Pri definovaní pojmu kompetencia je často spomínaný pojem **spôsobilosť**. Spôsobilosť je schopnosť aplikovať poznatky a zručnosti v kontexte, ktorý je vymedzený stupňom samostatnosti a zodpovednosti, a mierou zložitosti prostredia. Disponovanie spôsobilosťami v prostredí Ozbroyených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je dôležité pre adekvátne reagovanie na bezpečnostné hrozby. Spôsobilosti príslušníkov OS SR sú jasne vymedzené v platnej legislatíve a v prijatých medzinárodných záväzkoch Slovenskou republikou. *K základným veliteľským (manažérskym) spôsobilostiam* patrí schopnosť viesť podriadených, ovládanie príslušnej vojenskej odbornosti, schopnosť rozhodovať sa v časovej tiesni, mravné vedomie a ovládanie etického kódexu. Medzi *operačné spôsobilosti* patria najmä včasná dostupnosť, nasaditeľnosť a mobilita, efektívne vedenie operácie, efektívne riadenie, vedenie a komunikácia a schopnosť prežiť. Z vyššie uvedeného vyplýva, že pojem spôsobilosti sa vo vojenstve používa nie len v súvislosti s konkrétnym človekom, alebo tímom ľudí, ale aj so spôsobilosťami organizácie v oblasti techniky, výzbroje a materiálu (1).

Ďalším pojmom na zedefinovanie je pojem **ľudské zdroje**. Materiálne, technické a peňažné zdroje sa od ľudských zdrojov odlišujú, nakoľko tu chýba ľudský prvok a naopak majú mechanický charakter, a ich konkrétny stav závisí od ľudí, ktorí s nimi pracujú. Naproti tomu ľudské zdroje, t. j. ľudia, sa nesprávajú automaticky, ale vedome a autenticky. Ľudské zdroje sú definované zamestnancami podniku s ich poznatkami, schopnosťami, zručnosťami a osobnými charakteristikami (5).

Cieľom **riadenia ľudských zdrojov** je plnenie podnikových, osobných a spoločenských cieľov. Na prvom mieste sú ciele podniku, ktoré sa delia na všeobecné a špecifické ciele. Všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov merajú a hodnotia efektívnosť samotného riadenia ľudských zdrojov. Patrí sem získanie ľudských zdrojov, ich motivovanie, udržanie a rozvíjanie. Špecifické ciele riadenia ľudských zdrojov merajú výstup všetkých zamestnancov a manažérov všetkých útvarov. Sú to produktivita zamestnancov, spokojnosť s prácou, stav právneho povedomia a kvalita pracovného života – rovnováha medzi pracovným a osobným životom, čo je v súčasnosti vysoko želaný stav (5).

## 2 VOJENSKÉ (MANAŽÉRSKE) SPÔSOBILOSTI A KOMPETENCIE

Pojem kompetencie a spôsobilosti sme si zedefinovali v prvej kapitole. V súvislosti s významom uvedených pojmov v podmienkach OS SR, je nutné uviesť, že v týchto podmienkach pôsobia profesionálni vojaci v rôznych funkciách, a teda sa od nich vyžadujú aj odlišné vlastnosti a kompetencie.



Vo všeobecnosti, by sme vychádzajúc z dostupnej literatúry, mohli rozlíšiť jedenást vlastností a rysov úspešných manažérov, ktoré sú aplikovateľné na civilný sektor, ale aj na vojenské prostredie: „*prehľad o základných skutočnostiach, potrebné profesionálne poznatky, neprestávajúca citlivosť na udalosti, analytické schopnosti, schopnosť riešiť problémy a rozhodovanie, príp. usudzovanie, sociálne zručnosti a schopnosti, emocionálna prispôsobivosť, proaktivita, tvorivosť, mentálna bystrosť, vyvážené vzdelávacie návyky a zručnosti, sebazvedľovanie*“ (1, s. 67).

Schopný veliteľ by mal vystupovať ako vodca, avšak tieto pojmy by sa nemali zamieňať, nakoľko keď je niekto veliteľ (manažér) automaticky to neznamena, že je vodcom. V prípade, ak tento predpoklad spĺňa a dokáže pracovať s ľuďmi, je to veľká výhoda a môže to pozitívne vplývať na pracovný výkon. Veliteľ má disponovať takými vlastnosťami a schopnosťami, ktoré mu umožnia jednotku viesť a nie riadiť. Pri takomto pozitívnom modeli budú podriadení takého veliteľa prirodzene rešpektovať a nasledovať ho (1).

OS SR musia disponovať celou škálou spôsobilostí, aby boli pripravené a schopné flexibilne reagovať na bezpečnostné hrozby. OS SR sú svojimi kapacitami a spôsobilosťami pripravené zabezpečovať najmä: nedotknuteľnosť vzdušného priestoru Slovenskej republiky, obranu objektov osobitnej dôležitosti, medzinárodná spolupráca ozbrojených síl vrátane spolupráce v oblasti výcviku, plnenie úloh mimo územia Slovenskej republiky v rámci humanitárnej pomoci, vyčleňovanie vojenského personálu do štruktúr NATO a EÚ, plnenie úloh v oblasti kybernetickej obrany a podieľanie sa na plnení úloh proti hybridnému pôsobeniu (6).

Podľa **L. Belana** a kol. „*požadovanú pripravenosť jednotiek a ich porovnateľnosť s inými členskými krajinami dosiahnu ozbrojené sily prostredníctvom vzdelaného a pripraveného veliteľského zboru, moderne orientovaného výcviku bojových jednotiek s jednotkami bojovej podpory a bojového zabezpečenia, ich účelnou organizáciou, využívaním moderných technológií, uplatňovaním spojeneckých a národných doktrín*“ (1, s. 71).

Ako už bolo vyššie spomenuté, vlastnosti a schopnosti veliteľa vplývajú na pracovný výkon podriadených. Z tohto dôvodu je potrebné zamerať sa na spôsob vykonávania manažérskych činností a aplikovať vhodné druhy manažmentu na konkrétne situácie či oblasti.

### 3 TRENDY V MANAŽMENTE

Nové trendy sú priamo podmienené aktuálnym vývojom spoločnosti a prostredia. Medzi trendy, ktoré v súčasnosti zmenili vykonávanie manažérskych činností, patria najmä - globalizácia svetovej ekonomiky, bezpečnosť, diverzifikácia pracovných síl, urýchľovanie tempa zmien, potreba inovácií, náročnosť a flexibilita riadenia vnútorných procesov, zvyšovanie záujmu zamestnancov o účasť na riadení, manažment kvality, či rastúci vplyv informácií a technológií (1).



Nové podmienky v manažmente znamenajú, že:

- svet bude konkurenčným globálnym trhom a do popredia sa dostanú informačné technológie,
- nástupom nových technológií a rozvojom politicko-ekonomických vzťahov sa budú strácať hranice krajín a kultúr,
- bude dôležité rozvíjať a využívať ľudský kapitál a jeho schopnosti a vedieť vyhľadávať príležitosti a reagovať na ne (1).

V podmienkach OS SR taktiež dochádza k neustálym zmenám, ktoré majú bezprostredný vplyv na bezpečnosť jednotlivca aj spoločnosť. Za aktuálne trendy v manažmente vo vojenstve môžeme označiť nasledovné druhy manažmentu:

### 3.1 Manažment zameraný na ľudí

Manažment zameraný na ľudí prináša nový trend rozvoja a využívania ľudských zdrojov a zmeny v prístupe k vedeniu ľudí. V tejto súvislosti je možné spomenúť model Leadership Grid, ktorý rozlišuje dve dimenzie leadershipu – **zameranie na ľudí a zameranie na úlohy**. Na základe miery (1-9), v ktorej sa líder zameriava na úlohy alebo na vzťahy, je možné identifikovať päť základných štýlov leadershipu:

- (9,1) Autoritatívny leadership – v tomto štýle sa líder sústreďuje na úlohy a podriadených zamestnancov vníma účelovo vo vzťahu k výkonu. Sám sa sústreďuje na plánovanie, riadenie a kontrolu;
- (1,1) Ochudobnený leadership – je charakteristický nízkym zameraním na ľudí aj na úlohy. Líder sa vyhýba problémom, nerieši ich a miera jeho úsilia je nízka;
- (5,5) Leadership „uprostred cesty“ – líder sa usiluje o vyrovnanosť medzi zameraním na ľudí a zameraním na úlohy. Dodržiava pravidlá a zabehnuté postupy;
- (1,9) Leadership „dedinského klubu“ – predstavuje taký štýl, kedy sa líder stará o ľudí a cení si priateľskú atmosféru viac než splnenie úloh a dosiahnutie výsledkov;
- (9,9) Tímový leadership – líder smeruje k orientácii na vzťahy aj na vysoké výkonnostné ciele, využíva tímové modely vedenia ľudí a snaží sa dosiahnuť synergetický efekt;

Popis pôvodných piatich štýlov leadershipu bol neskôr rozšírený o ďalšie dimenzie chovania – paternalizmus/maternalizmus a oportunistus. Paternalistický/maternalistický líder používa štýl 9,1, ako aj štýl 1,9, ale nedokáže ich integrovať – t. j. pokiaľ ľudia poslúchajú, je k nim vládny, ale pokiaľ prejavujú neposlušnosť, „trestá ich“. Oportunistický líder používa všetky popísané štýly, a to na základe toho, ktorý lepšie v danej situácii vyhovuje pre získanie jeho osobných výhod a cieľov. Model Leadership Grid predstavuje praktický koncept, ktorý je od svojho vzniku stále používaný vo vzdelávaní a rozvoji manažérov po celom svete (7).



### 3.2 Bezpečnostný manažment

Bezpečnostný manažment je špecifickým druhom manažmentu, zameraným na manažérstvo bezpečnosti referenčných objektov. Jeho špecifickosť spočíva v tom, že je zameraný výlučne na riadenie (manažérstvo) špecifickej podpornej činnosti, ktorá je dôležitá pre dosiahnutie stanovených cieľov – na nepretržité manažérstvo bezpečnosti referenčných objektov (2).

### 3.3 Manažment poznatkov

V 21. storočí je potrebné poznatky identifikovať, zdokonaľovať, distribuovať, a najmä čo najlepšie využívať pre dosiahnutie stanovených cieľov a konkurenčnej výhody. Uvedené činnosti sú predmetom záujmu „knowledge management“, čo je cieleňé vyhľadávanie, tvorenie, zlepšovanie, skladovanie, zdieľanie informácií a poznatkov. Je potrebné vytvoriť organizačné prostredie, ktoré zabezpečí ich šírenie, zdieľanie a výmenu, a to za pomoci moderných informačných technológií. Súčasťou týchto snáh by mal byť rozvoj intelektuálneho kapitálu, čo je sumár poznatkov, ktoré má daná organizácia k dispozícii a ich praktické využitie. Zamestnanci však musia byť schopní a ochotní tieto poznatky využívať pri práci v prospech organizácie. Od zavedenia manažmentu poznatkov do OS SR sa očakávajú výhody a prínosy. Medzi prínosy patria podľa **M. Petrufovej** a **L. Belana** „zlepšenie zdieľania poznatkov vo vojenských organizáciách, rozširovanie najlepších praktík v organizácii, zlepšenie kvality projektového riadenia a zmien, získavanie poznatkov dostupnými možnosťami v podmienkach OS SR, uplatňovanie získaných poznatkov v procesoch vojenskej organizácie, lepšia pripravenosť na neočakávané udalosti vo vojenstve, zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov, zlepšenie komunikácie, kooperácie a kvality v rámci organizácie, schopnosť zvládať krízové situácie v podmienkach OS SR, zapojenie všetkých zainteresovaných strán do procesu manažmentu poznatkov“ (8, s. 228). V súvislosti s prínosmi zavedenia manažmentu poznatkov by ciele manažmentu poznatkov mali byť zhodné s cieľmi organizácie. V podmienkach OS SR by mohlo ísť o zvýšenie výkonnosti, zníženie nákladov, zavádzanie nových postupov, spôsobov, metód a techník vo výcviku, ale aj v bežnom pracovnom živote profesionálnych vojakov a zamestnancov. (8).

### 3.4 Projektový manažment

Projektový manažment je súhrn všeobecných spôsobilostí, odborných vedomostí, metód a nástrojov používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie projektu. Manažér má v každom projekte nový tím ľudí, technológie, aj prostredie, v ktorom projekt realizuje. Tieto skutočnosti kladú vysoké nároky na odbornú spôsobilosť projektového manažéra (9).





### 3.5 Krízový manažment

Krízový manažment je činnosť zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov či postupov, s cieľom prekonania jej nepriaznivých dôsledkov a obnovy funkcie daného systému. V prostredí vojenstva je v súvislosti s krízovým manažmentom dôležité posilniť a zefektívniť vzdelávanie, podporu rozhodovania pri krízovom riadení, manažérske aspekty osobnosti krízového manažéra a krízovú komunikáciu, či identifikáciu rizík v OS SR. Za účelom dosiahnutia týchto cieľov je potrebné využívať výpočtovú techniku, informačné technológie a špecializované učebne na podporu rozhodovacích procesov a krízového riadenia v podmienkach OS SR.

Zároveň je dôležité posilniť a rozšíriť oblasť výskumu krízového manažmentu, vzdelania a výcviku, zvýšiť komplexnosť chápania krízového manažmentu a zvýrazniť význam ekonomických aspektov krízového manažmentu v systéme tvorby hmotných rezerv a zdrojov (10).

### 3.6 Manažment zmien

Zmena predstavuje element, ktorý je v svetovej ekonomike skloňovaným prvkom. Zmeny, ktoré nastávajú, môžu mať rôzne podoby: zmena v technológii (menia sa spôsoby práce, požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov), zmeny v organizačnej štruktúre (objavujú sa organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov), zmeny v procedúrach a postupoch (vyžadujú si dôkladnú komunikáciu a informovanosť na všetkých úrovniach v organizácii), zmeny u jednotlivcov (zamestnanci menia svoje návyky a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia). Ak je to možné, každá zmena by mala byť plánovaná, nakoľko nanútená zmena vedie k odporu. Aj napriek tomu, že potreba zmeny je všeobecne uznávaným atribútom, mnoho manažérov sa domnieva, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení namiesto zásadného posunu v ich myslení a postojoch (11).

### 3.7 Manažment informačných technológií

V súčasnosti ide o veľmi rozvíjajúcu sa oblasť manažmentu. Manažment informačných technológií je spojením manažmentu so zručnosťami v informačných technológiách. V uvedenej oblasti je dôležité nie len ovládanie potrebných nástrojov a zručností na porozumenie informačných technológií, ale aj vedomosť o potrebách a požiadavkách organizácie.

### 3.8 Komparatívny manažment

Komparatívny manažment sa zameriava na štúdium a následnú analýzu manažmentu v rôznorodom prostredí. Identifikuje príčiny, prečo podniky v rôznych krajinách majú rozdielne výsledky a teda je dôležitým prvkom rastu a zvyšovania produktivity práce. Nemal by preto chýbať ani v oblasti vojenstva.



„Povinnosťou manažérov, ako aj profesionálnych vojakov v riadiacich funkciách, by mali byť správne informovaní a neustále upozorňovať na nové progresívne trendy. Tie je potrebné implementovať do každodenných manažérskych procesov a javov, ktoré sú síce špecifické vo vojenstve, ale potrebné pre skvalitnenie profesionálnej manažérskej činnosti. Z uvedeného prehľadu vyplýva, že existuje viacero dôvodov, prečo v súčasnosti narastá význam štúdia manažmentu. Manažéri totiž hospodária so zdrojmi v organizácii (materiálnymi, ľudskými, finančnými a informačnými) vytvárajú podmienky pre uplatnenie ľudí, pre rozvoj procesov, v konečnom dôsledku aj pre rozvoj životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je dôležité, aby zvládali osvedčené, aj nové a efektívne prístupy pri riadení organizácií“ (1, s. 30).

V prípade účastníkov kurzov na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika je dôležité úspešné štúdium manažmentu, kedy cieľom štúdia problematiky je poskytnúť poznatky o základných problémoch manažérskej teórie a praxe vo vojenstve, naučiť účastníkov metódam riadenia s dôrazom na rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, komunikáciu a kontrolu, ako aj formovať vzťah a postoj účastníkov k ďalšiemu sebavzdelávaniu (1).

## ZÁVER

Trendy v manažmente a v riadení ľudských zdrojov odrážajú aktuálny vývoj v spoločnosti. Premennosť podmienok vedie k zvýšenej potrebe flexibility a pripravenosti na zmeny nie len v civilnom prostredí, ale aj v prostredí vojenstva. Neustále meniace sa bezpečnostné prostredie vyžaduje prácu na skvalitňovaní riadenia obrany štátu, zvyšovania a skvalitňovania kapacít a spôsobilostí OS SR. Nemenej dôležitým je rozvoj spôsobilostí manažérov (veliteľov), resp. orgánov velenia a riadenia, aby OS SR dosahovali vysokú úroveň velenia a riadenia a pripravenosti.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľubomír. – 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.
2. BELAN, Ľubomír. 2015. *Bezpečnostný manažment. Bezpečnosť a manažérstvo rizika*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2015. 193 s. ISBN 978-80-554-1138-5.





3. VETEŠKA, Jaroslav. – TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 27 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
4. KUBEŠ, Marián. 2004. *Manažérske kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. 20 s. ISBN 80-247-0698-9.
5. JONIAKOVÁ, Zuzana. – GÁLIK, R. – BLŠTÁKOVÁ, J. – TARIŠKOVÁ, N. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, s. r. o., 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
6. OBRANNÁ STRATÉGIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY [online]. [cit. 2022-09-16]. Dostupné na internete: <<https://www.mosr.sk/obranna-strategia-sr/>>.
7. JAROŠOVÁ, Eva. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha : Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-726-1479-0.
8. PETRUFOVÁ, Mária. – BELAN, Ľ. 2015. *Manažment poznatkov v podmienkach Ozbroyených síl Slovenskej republiky*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2015. 284 s. ISBN 978-80-8040-511-3.
9. SOCHNA, Peter. 2021. *Čo je projektový manažment*. [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete: <<https://www.projektovymanzment.sk/co-je-projektovy-manazment/>>.
10. AKADÉMIA OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA MILANA RASTISLAVA ŠTEFÁNIKA [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete:  
< [http://www.aos.sk/?stranky=archiv/aktuality08/konferencia\\_mtvp.php](http://www.aos.sk/?stranky=archiv/aktuality08/konferencia_mtvp.php)>.
11. MIHALČOVÁ, Bohuslava – TOMA, R. 2017. *Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku*. [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné na internete:  
<[http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova\\_toma.pdf](http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf)>.

**npor. JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ**

Externá doktorandka Katedry bezpečnosti a obrany  
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
E-mail: michaela.simonova1@gmail.com