

Každodenní manažerská praxe ve vojenském prostředí, v rámci profesionální armády, nás přesvědčuje o nutnosti studia managementu v rámci přípravy velitelů – vojenských manažerů. Konečně mizí názory, že výuka managementu je zbytečná, protože velitel velí, a to podle řádů a předpisů, což mu k jeho činnosti stačí. Je potřebné si uvědomit, že dnes velitelé všech stupňů mají podřízené profesionály, kteří po stránce profesní vědí, co mají dělat.

Velitel musí být řídícím pracovníkem – koordinátorem, který činnost těchto profesionálů slaďuje k dosažení jednotného cíle. Že je nutno změnit metody a způsoby řízení v armádě a přístupy velitelů k profesionálním podřízeným ukázala i vystoupení na vědecko-odborné konferenci „MANAGEMENT – teorie a praxe ve vojenském prostředí“ v listopadu 2007 na Univerzitě obrany. Na této konferenci vystoupili nejen příslušníci univerzity, ale i velitelé od vojsk v čele s velitelem společných sil gen. Halaškou a hosté z Palackého univerzity a ze Slovenska (Akademie ozbrojených sil).

Ve svém vystoupení gen. Halaška potvrdil potřebu zavádění nových metod a způsobů řízení do armádní organizace. Zejména zdůraznil nutnost participace podřízených na řízení, potřebu ekonomičnosti a v rozumné míře delegovat pravomoci. Změnou složení armády se vytvářejí i nové druhy vztahů mezi důstojníky, praporčíky, mužstvem a občanskými zaměstnanci. Tím jsou položeny nové nároky na připravenost lidí k řízení a mění se i role velitele (náčelníka). V závěru svého vystoupení nastínil možné směry rozvoje managementu v armádě, kde zdůrazňoval rozšíření participace a delegace pravomoci v souladu se změnou organizačních struktur a přiklonil se k potřebě nové filozofie ve vzdělání.

Příprava budoucího řídicího pracovníka (manažera – velitele) zahrnuje celý komplet předmětů, které vytvářejí příslušné znalosti a dovednosti. Ať jsou to předměty curikulární v bakalářském studiu, jako je management, ekonomika (makro i mikro), informatika, operační výzkum, které tvoří nosnou linii, a pak další předměty, které jsou vlastně podpůrné, což je aplikovaná matematika, sociologie a psychologie řízení, řízení lidských zdrojů, právo. Všechny tyto předměty patří mezi předměty teoretického základu a musí na sebe logicky navazovat buď jako celky, nebo v tematických blocích. Dále do skupiny těchto předmětů patří předměty skupiny aplikovaného základu, což jsou vojenský management, teorie řízení vojenských operací, štábní služba apod. Ne vždy se daří, aby byla zachována logická návaznost mezi předměty teoretického základu a aplikovaného základu.

Obdobně to platí i u magisterského stupně studia. Důvodem je předimenzovaný počet hodin modulové části studijních oborů ve prospěch předmětů vojenské odbornosti, které ne vždy korespondují s požadavky na univerzitní předměty, a navíc se zdvojují s předměty vyučovaných na VA Vyškov v rámci praktické přípravy našich studentů. Pak dochází k tomu, že v armádní organizaci není jasno, kdo a za jakou přípravu odpovídá.

Velitelé vyšších stupňů tvrdí (důkazem jsou vystoupení na seminářích a konferencích), že Univerzita obrany nepřipravuje řádně absolventy pro výkon funkce u vojsk. Vůbec jim při tomto tvrzení nevádí, že to není úlohou univerzity, ale Vojenské akademie ve Vyškově. Toto bylo potvrzeno i vystoupením příslušníka akademie dr. Herodka, který se zabýval zejména

aplikačními kurzy. Aplikační kurz má dvě části: „základní aplikační kurz“ a „odborný aplikační kurz“. Je určen pro studenty bakalářského studia Univerzity obrany. Absolventi kurzu získávají vzdělání v oblasti vojenské přípravy pro výkon služby na systemizovaném místě VČ, ZVR nebo odborných místech na štábech a jím na roveň postavených, do hodnosti kapitána. Taktéž bylo konstatováno, že chybí větší provázanost obsahem vojenských odborných předmětů vyučovaných na univerzitě a akademii. Stává se, že teorii student slyší ve výuce na univerzitě a obdobný obsah na akademii, pak záleží jen na kvalitě tohoto obsahu.

Tento způsob přípravy byl nastaven ministerstvem obrany a generálním štábem, takže univerzitní vzdělání zabezpečuje univerzita a praktickou přípravu na výkon funkce akademie. Je zbytečně potom poškozováno renomé univerzity, protože se jí přisuzuje něco, za co neodpovídá.

Snahou, podle vystoupení na konferenci správnou, skupiny vojenského managementu Univerzity obrany bylo a je navrhnout přehodnocení složení učební dokumentace tak, aby více odpovídala potřebám praxe řídicího pracovníka (velitele) v armádní organizaci. Návrhem bylo zavést nové předměty jako modelování a simulace bojové činnosti, teorie a praxe managementu, systémy na podporu rozhodování apod. Požadavky na změnu přípravy vyplynuly i z vystoupení, kde bylo jasně řečeno, že absolventi jsou dobře připraveni po stránce teoretické, ale chybí jim schopnost znalosti aplikovat do praxe.

Jednou z důležitých součástí výuky managementu je příprava studentů – vojenských profesionálů – v oblasti využití informací v řídicí činnosti. Ústředním cílem transformace OS ČR v souladu s cílem Aliance je dosáhnout převahy v rozhodování a v operační efektivnosti, zejména cestou získání informační nadvlády založené na realizaci a výstavbě prostředí *Network Enabled Capability*. S využitím integrovaného prostředí NEC dojde k zefektivnění a zrychlení procesu velení a řízení, k eliminaci chyb při plánování a řízení operací. Výrazné zkvalitnění velení a řízení bude důležitým krokem ve zvýšení operační efektivnosti OS ČR.

V oblasti akreditovaného vzdělávání ze „Strategie budování NEC v OS ČR“ pro Univerzitu obrany vyplývá, že kvalita lidských zdrojů a úroveň jejich přípravy v oblasti NEC je jedním z předpokladů dalšího zvyšování bojeschopnosti AČR a její připravenosti plnit nové úkoly. K tomu, aby Univerzita obrany mohla profilovat všestranně vzdělaného a kvalitně připraveného profesionála, který je schopen plnit úkoly v prostředí NEC, bude muset přistoupit k úpravě profilů absolventa, tematických plánů v rámci jednotlivých předmětů studijních programů, tak aby absolvent nastupoval do praxe se schopnostmi plnit úkoly v prostředí NEC.

Jde o oblast zdánlivě nesouvisející s manažerským vzděláním. Ale vývoj efektivního využití sil a prostředků v současném a především v budoucím ozbrojeném střetu jednoznačně ukazuje, že úspěšný profesionální manažer je pouze ten, který dokáže využít všech možností pro získání převahy v oblasti poznávací, informační i fyzické.

Osobnost manažera také dotváří poznatky z oblasti modelování. Uvědomění si funkce a možností zkoumání vztahů a procesů na modelu – virtuální realitě – zvyšuje schopnosti a praktické uplatnění manažera v praxi. Modelování je schopno rozvinout teoretické myšlení i praktický přístup k řešení problémů v praxi.

Takže závěrem k této části můžeme říci, že budoucí velitel musí být v první řadě manažerem, protože řídí a zodpovídá za určitý organizační prvek vojenské organizace, za výkon vojenských činností příslušících specializací vojenské odbornosti (v míru i při nasazení), výcvik, výchovu a všestranné zabezpečení podřízených, ošetření a uložení výzbroje, techniky a dalšího materiálu a za jejich připravenost a zpracování příslušných dokumentů (v míru i při nasazení). Jako každý jiný manažer je velitel zodpovědný za tvořivé stanovení cílů

jemu svěřené organizační jednotky a jejich dosahování s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Předpokladem pro kvalitní výkon těchto činností je získání potřebných manažerských kompetencí, ke kterým se řadí **odborné znalosti, praktické schopnosti, dovednosti a sociální zralost**. [1, s. 22].

I když se mluví o potřebách zavádění moderních metod, zásad a způsobů do práce řídicích pracovníků v armádních organizacích, nelze to provádět bez toho, aby se vyhodnotily možnosti aplikace do těchto organizací a jejich účelnost. Ne každá metoda či způsoby jejich provádění jsou vhodné pro armádní prostředí. Dále je si nutno uvědomit zda se opravdu jedná o moderní metody nebo jen módní názvy. Abychom nehovořili jen v obecné oblasti, několik poznámek konkrétních.

Pojmy – lídr – vůdce – vůdcovství – leadership se staly v poslední době nesmírně módními pojmy a tématy v diskusích o naplnění těchto pojmů případně jejich definicích.

Poslední definice, které jsou publikovány, v souladu s tvrzením Druckera, uvádějí vůdce jako nositele znalostí. Opravdový vůdce je charakterizován *nikoli tím, čím je, ale tím, co umí a zná*, tedy tím, co dělá. Princip vůdce jako člověka znalého, jako znalostního aktéra-koordinátora, je novodobou reinkarnací vůdcovského principu.

V armádě se mluví o leadershipu jako o novém přístupu ve vedení a řízení armádní organizace. V prvé řadě je potřebné si uvědomit, co tento pojem obnáší a zda se opravdu jedná o nový přístup. Mluví se zejména o *FM 22-100 Army Leadership* a s tím spojené nové přístupy. Takže jen stručně. Tato publikace, lépe řečeno příručka, se zabývá vedením lidí v armádní organizaci. V první části definuje leadership, čím by velitel (vedoucí pracovník-leader) měl být, co by měl znát a jak by to měl dělat. Tímto plně koresponduje s tím, jak na tento pojem nahlízejí nejnovější publikace. Definuje jednotlivé úrovně vedení, vztah vedení a velení a vztah podřízenosti. V dalších kapitolách podrobně rozebírá, čím musí řídicí pracovník být, co vědět a jak dělat. Rozebírají se zde potřebné vlastnosti, kompetence, způsoby vedení lidí v různých situacích v době míru a stresových situacích. V poslední části se příručka zabývá řízením a velením na strategickém (nejvyšším) stupni. Všechny kapitoly jsou proloženy příklady z praxe. Příručka byla vydána v roce 1999 a nahrazuje starší metodiky vydané v 70. a 80. letech minulého století.

Dnešní organizace jsou příliš řízené, ale málo vedené. Lidé nahoře vytyčují principy, praktiky a procedury na úkor vizí všeobsažných a strhujících. Jsou to manažeři, a ne vůdci. Zvláště to platí o armádních organizačních strukturách. Armáda je organizace s direktivním řízením, kde platí přísná pravidla (řády, předpisy a normy) a kde se očekává od podřízených přesně vykonané činnosti. Jestliže se vrátíme k předchozí části, kde bylo trochu stručně uvedeno, co vlastně obsahuje pojem lídr a vůdcovství (lídrovství), pak zjistíme, že na nižších stupních velení není potřebné mít lídra, ale výkonného manažera.

Takže se dostáváme k otázce, zda může být velitel lídrem v prvním slova smyslu, nebo bude vždy v něčem omezen. Podle našeho názoru bude vždy omezen, a sice armádní organizační strukturou a systémem řízení v ní. V současné době na naší škole připravujeme vojenské profesionály v bakalářském studijním programu na nižší velitelské funkce, tj. velitel čety a roty. Od těchto funkcionářů se očekává přesné plnění svých povinností v rámci řádů a předpisů a provádění nařízených činností. I zde se mohou projevit určité prvky vůdcovství, ale bude se jednat spíše o prvky neformální, vycházející z přirozené autority.

Jestliže však chceme vytvořit vysoce profesionální armádu, je nutné taktéž k tomu přizpůsobit i požadavky na velitele, zejména v přístupech řízení podřízených. Profesionál, znající svou odbornost, mnohdy ve svých znalostech překonává nadřízeného. Proto již nepotřebuje,

aby byl direktivně řízen, ale spíše organizačně veden. Zde se pak mohou projevovat některé prvky lídrovství. Současným všeobecným trendem, zejména v moderních organizačních strukturách, inovace systému metod a nástrojů managementu tzv. měkkými či jemnými faktory zdokonalování řízení a vůdcovství znamená mnohem více budovat zejména image, *goodwill*, dosahovat vysokou manažerskou kulturu, etiku, etiketu, důvěryhodnost a spolehlivost vztahů. Proto pojem leadership spojujme s českým ekvivalentem – vedení lidí.

Podle tohoto ne každý velitel může být lídrem, pokud k tomu nemá určitý talent. K charakteristikám lídra jako první můžeme uvést důvěru v podřízené. Tato charakteristika je potřebná pro velitele všech stupňů. Jestliže velitel nemá důvěru v podřízené jen těžce může plnit jakékoliv úkoly, zejména úkoly v boji.

Dalším rysem je kompetentnost a úcta k podřízeným. Tento rys musí být vlastní nejen lídrovi, ale každému manažerovi na všech stupních. Zda-li jsou dosazováni na funkce kompetentní lidé je otázkou a je to vizitka personální práce v armádě. Úcta k podřízeným je podmínkou úspěšného řízení profesionálního kolektivu.

Největším nebezpečím pro každého, jak lídra, tak manažera, je obklopit se tzv. přitakávači. Tak se ztrácí kontakt s realitou, přicházejí „stavy neomylnosti“, a tím pádem taktéž špatná rozhodnutí a ztráta důvěry ostatních podřízených.

Dalším **pojmem v oblasti soudobého managementu je „knowledge management“**, který může být aktuální pro další směr přípravy vojenských manažerů. Když se vrátíme k předcházející části, tak jako základ řídicí práce byly preferovány znalosti lidí. Arian Warda [2] definoval management znalostí:

„Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno co, kdo, kdy znal. Při managementu znalostí jde spíše o to, sledovat ty, kteří něco znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.“

Potřebné znalosti pro řešení problémů se mohou získat dvojím způsobem. Prvním z nich je získat přímo ty lidi, kteří potřebnými znalostmi disponují, komunikovat s nimi, případně je přímo zainteresovat do řešení problému. Druhým způsobem je zjistit co je známo, najít potřebné informace a tyto následně využít. Při druhém způsobu vzniká nebezpečí, že sice máme informace, ale neumíme s nimi pracovat. V prvním případě, dotyčný člověk má nejen potřebné znalosti, ale zároveň ví, jak s nimi pracovat. V armádě existují různé standardizační postupy, které dávají potřebné informace pro řešení a provádění různých činností, a trendem v přípravě velitelů by mělo být, jak je využívat v praktické činnosti. A to nejen využívat, ale i je obohacovat svými praktickými zkušenostmi. Tento způsob lze v armádě aplikovat, protože tato organizace by neměla mít vnitřní konkurenci.

Dostí frekventovaným pojmem v oblasti řízení je „koučování“ lépe řečeno „systemické koučování“. V uvedené literatuře je systemické koučování charakterizováno jako reakce na moderní dobu, které se nezříká poznatků minulosti, ale nabízí nové pohledy na řízení. Metody koučování může využívat každý, mnohdy jsou využívány řídicími pracovníky intuitivně, aniž jsou v oboru vzdělání. Cestou vzdělávání velitelů na úroveň profesionálních koučů asi nepůjdeme, ale některé metody a způsoby koučování by absolventi měli znát pro nastávající praxi.

Je potřebné si uvědomit, že armáda je profesionální, tím pádem je opodstatněné bavit se jak o knowledge managementu, tak o koučování, případně jiných, měkčích, demokratičtějších metodách řízení. Profesionál-odborník bude mít nejen potřebné znalosti ve své odbornosti, ale i potřebnou praxi, jak své znalosti využít. Proto asi bude vhodnější, když velitel si osvojí měkčí způsoby řízení, a tím i si zvýší svou prestiž a získá důvěru podřízených.

Vojenský management je souhrn všech činností, které je potřebné udělat, aby byla zabezpečena funkce armády.

- a) Z hlediska **označení stupně velení** je **vojenský management** vlastně obecné označení jednotlivých stupňů velení a jejich funkcionářů, kteří se zabývají přípravou a vedením jednotek v době míru a v krizových situacích. Tato formulace je velice stručná a dala by se dále rozvíjet např. v době míru na přípravu a výcvik, mírové mise apod.
- b) Z hlediska **specifické aktivity** je **vojenský management** soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých velitel (manažer) užívá ke zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení záměrů činnosti AČR.

Vojenský management jako **vědní disciplína** je uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou metodik, řádů, předpisů a směrnic závazných k jednání nebo jako principy (standardní operační postupy). Opírá se o poznatky ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky, kybernetiky, informatiky, práva a vojenské vědy. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v podmínkách velení a řízení. Obsahuje prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi velitelů. Jde o schopnosti organizační, umění jednat s podřízenými, vystupování a kvalifikovaného rozhodování.

Z těchto definic vyplývá, že pokud chceme provádět výuku ve studijním oboru „vojenský management“, nemůžeme se zaměřit jen na předměty obecného managementu, ale musíme vytvořit celý komplex předmětů, jak všeobecně teoretických, tak odborných a odborně podpůrných, které dají studentovi všeobecný základ znalostí a dovedností pro činnost vojenského manažera. To znamená, že katedry nemohou vytvářet a učit předměty podle vlastního uvážení, ale musí jejich předměty zapadnout do celkové mozaiky předmětů potřebných k formování řídicího pracovníka od základních stupňů řízení až po ty nejvyšší.

Základem toho všeho musí být jasně stanovený požadavek zadavatele, tj. armády (ministerstva obrany – generálního štábu), a standardy výuky v daném oboru, které jsou všeobecně platné.

Proto je potřebné uvažovat o takovém složení předmětů, které zabezpečí všeobecné curriculum jak pro ryze ekonomické zaměření, tak i pro obor vojenský management. Podle našich názorů je potřebné všeobecné curriculum zaměřit na základní kurz makro a mikroekonomiky v paritě s předměty všeobecného managementu, informatiky, aplikované matematiky a práva.

Uvědomujeme si, že bakalářské vzdělání vojenských profesionálů je pro nižší stupně velitelů, a proto je zbytečné, aby získávali vědomosti pro ekonomické řízení podniků. Toto snad může připadat v úvahu až na magisterském stupni. Jsme pro to, aby v odborném curricula posílily předměty zaměřené na vojenský management, což podle nás znamená aplikovat všeobecné zásady a principy managementu na vojenské podmínky, a také se odstranila duplicitu předmětů modulových a oborového curricula. Bylo by možná vhodné rozšířit studium o některé humanitární předměty, jako politologie, filozofie, ale zejména pedagogiku. Nemělo by se zapomínat na etiketu společenského chování, protože každý řídicí pracovník, velitel, je zároveň reprezentantem armády.

Zároveň se asi nevyhneme spojení teorie a praxe při přípravě absolventů, v úzké souvislosti. Současný stav, kdy teoretická příprava je věcí univerzity a praktická příprava na výkon funkce je na akademii, podle závěrů z konference, není příliš efektivní.

Použitá literatura:

- [1] *MANAGEMENT – teorie a praxe ve vojenském prostředí*. Sborník. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN: 978-80-7231-282-5.
- [2] ZELENÝ, M. Čas vůdců už byl. *Moderní řízení*. 2005, roč. XII, č. 10, ISSN 0026-8720.