

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## Příprava velitelů pro strategickou úroveň řízení obrany

### Commanders' Development for Strategic Level Defence Management

Milan Marek, Josef Procházka, Janka Kosecová

**Abstrakt:** Příspěvek předkládá výsledky výzkumu hodnotícího přípravu velitelů v oblasti vedení lidí (leadershipu) v podmínkách rezortu Ministerstva obrany a uplatňování získaných kompetencí v řídicí praxi. Výzkum byl realizován v letech 2017 – 2019 a zahrnoval především dotazníkovou šetření mezi příslušníky kurzů kariérového vzdělávání realizovaného Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v programech celoživotního vzdělávání. Výsledky výzkumu potvrdily omezenou úroveň chápání a uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi a prokázal průměrnou míru naplňování jednotlivých úrovní procesu a zásad leadershipu u vybraného okruhu respondentů ze střední a vyšší úrovně řízení ve vazbě na profil leaderů strategické úrovně řízení.

**Abstract:** The article offers for expert discussion research outcomes assessing commanders' development in the area of leadership for assignments in defense organization. It also evaluates the level of utilization of gained competencies while managing these organizations. Research was conducted from 2017 to 2019 and embraced predominantly surveys among participants of career courses provided by the Centre for Security and Military Strategic Studies of Defense University in the life-long education program. Research outcomes proved limited level of understanding and implementation of leadership theoretical framework in daily business. Additionally, it shows that the implementation of verified leadership processes and principles by middle- and higher-military management fluctuates about the average level. Furthermore, it figured out an insufficient application of all available instruments for people motivation and support including the approach „leading by example“.

**Klíčová slova:** Vůdce; vedení lidí; příprava velitelů; schopnosti; kompetence.

**Key words:** Leader; leadership; Commanders' development; Capabilities; Competencies.

*Průměrní leaderi jsou považováni za řídicí pracovníky,  
ti nejlepší leaderi za výjimečné lidi.*

*Mike Myatt*

## ÚVOD

Jeden z předpokladů efektivní organizace představuje existence funkčního systému přípravy vedoucích zaměstnanců komplexně posilující jejich kompetence. Kompetenční profil vedoucích zaměstnanců je široký a zahrnuje i oblast vedení lidí (leadershipu). Je všeobecně uznávanou skutečností, že kompetence vedoucích zaměstnanců působících na střední a vyšší úrovni řízení ve vojenských organizacích, které souvisejí s vedením lidí, kritickým a strategickým myšlením, ovlivňují zásadním způsobem úspěšnost těchto organizací při naplňování jejich vize, poslání a stanovených cílů (strategie).

Pojmy leader a leadership jsou v současnosti velmi frekventované pojmy, které jsou však mnohdy nevhodným způsobem pojímány. V tomto článku je leadership možné identifikovat jako schopnost vést a ovlivňovat pracovníky tak, aby následovali vedení v zájmu stanovené vize k dosažení cílů. Z tohoto pojetí vůdcovství lze identifikovat, že mezi základní principy vůdcovství patří stanovení vize, včetně způsobu jejího předávání. K tomu je zapotřebí nastavit podmínky pro přípravu leaderů zejména pro strategickou úroveň řízení.<sup>1</sup> Leadership je realizován v procesu, ve kterém je zahrnuto mnoho komponentů. Vedení lidí a jejich řízení nelze považovat za synonyma. Být skutečným leaderem znamená mnohem více, než být pouze řídicím pracovníkem. Leaderi jsou vzorem, inspiřují společnou vizí, zkoušejí nové postupy, umožňují ostatním, aby se projeвили, a pracují srdcem.<sup>2</sup> „*Leader je někdo, kdo vás doprovází a navádí na vaši cestě.*“<sup>3</sup> V tomto smyslu prezentuje příspěvek výsledky výzkumu, který byl proveden v rámci řešení dlouhodobého záměru rozvoje organizace (DZRO) Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany (CBVSS). Smyslem výzkumu s názvem Strategické alternativy rozvoje ozbrojených sil (STRATAL) je mimo jiné i zkoumání možností účinného posilování kompetencí příslušníků kariérových kurzů při vedení lidí. Jedná se primárně o příslušníky kurzů pro vyšší důstojníky (KVD) a kurzů Generálního štábu (KGŠ), v jejichž rámci jsou připravováni budoucí majori a plukovníci pro výkon funkcí v Ozbrojených silách České republiky (OS ČR), a to pro střední a vyšší úroveň řízení. Za tímto účelem je do obsahu vzdělávání v gesci CBVSS zařazena problematika strategického leadershipu.

1 KOSECOVÁ, Janka a Petr CUPÁK. Role vize a její vliv na rozvoj leadershipu v rezortu Ministerstva obrany. *Bezpečnostní teorie a praxe*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2018, **2018**(2), 35-55. ISSN 1801-8211.

2 KOUZES, James M. a Barry Z. POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8. Str.27.

3 ADAIR, John Eric a Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

## 1 METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavním cílem vědeckovýzkumné činnosti autorů na základě provedeného výzkumu je **identifikovat doporučení, která je nutné realizovat pro nastavení podmínek účinné přípravy velitelů pro strategickou úroveň řízení**. Pro naplnění hlavního cíle následně úsilí směřuje k naplnění těchto specifických cílů:

- Cíl 1: Formulovat problém v oblasti **účinného využívání zásad vedení lidí v souladu s teorií leadershipu v podmínkách OS ČR**.
- Cíl 2: Provést hodnocení schopnosti vedoucích zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany (ReMO) motivovat a podporovat své podřízené a vést je osobním příkladem.
- Cíl 3: Identifikovat důvody pro následování leaderů.
- Cíl 4: Vyhodnotit profil absolventa KGŠ podle zákonů leadershipu.

Výzkumné šetření bylo provedeno v letech 2017 – 2019. V rámci výzkumného šetření bylo využito několika vzájemně se doplňujících metod, které jsou zde představeny:

- Dotazníkové šetření bylo realizováno pro identifikaci uplatňování leadershipu v řídicí praxi ve vazbě na profil strategického leadera ve vojenském prostředí před a po absolvování KGŠ, dále pro identifikaci důvodů následovnictví a zjištění důvodu motivace ke službě v ReMO.
- Brainstorming byl zvolen k získání příčin a důsledků pro identifikaci klíčového problému v uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi a taktéž pro nastavení vnitřní logiky stromu problému.
- Řízený polostrukturovaný rozhovor probíhal s využitím připravených otázek s možností volného vyjádření se k dané problematice. Byl využit při aplikaci metody CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec).
- Obsahová analýza dokumentů byla provedena za účelem získání podrobných informací o uplatňování role motivace v organizaci a byla využita při aplikaci metody CAF.
- Metoda sebehodnocení organizace CAF byla využita pro ověření současného stavu v oblasti motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
- Metoda strom problémů byla využita pro identifikaci klíčového problému při uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi, a byly zde využity zjištěné negativní výroky z provedeného výzkumu.

Účel prováděného výzkumu, počet respondentů a jejich příslušnost je patrná z tabulky č. 1. Výzkumná šetření byla prováděna v různých fázích vzdělávacího procesu kariérových kurzů vojáků z povolání (na úvod do předmětu strategický leadership, v jeho průběhu, anebo po jeho ukončení).

Tabulka č. 1: Základní parametry realizovaného výzkumu

Rok provedení výzkumu	Počet respondentů osloveno/vráceno	Respondenti	Účel výzkumu	Metoda
2017	143/129	KVD	důvod následovnictví	dotazníkové šetření
2017	32/32	KGŠ (na vstupu)	profil leadera	
2018	15/14	KGŠ (na výstupu)	profil leadera	
2019	21/14	KGŠ (na výstupu)	profil leadera	
2017-2018	175/175	KVD a KGŠ	Identifikace klíčového problému při uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi	dotazníkové šetření, brainstorming, strom problémů
2017	15/15 47/47	KGŠ KVD	motivace a vedení příkladem důvod služby v AČR	obsahová analýza dokumentů; model CAF; polostrukturované rozhovory; dotazníkové šetření

## 2 VÝSLEDKY VĚDECKO-VÝZKUMNÉ ČINNOSTI

V této části článku jsou postupně představeny výsledky výzkumu pro stanovené čtyři specifické cíle se směřováním představení doporučení pro naplnění hlavního výzkumného cíle.

### 2.1 Uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi

Pro nalezení odpovědi, na **první stanovený cíl**, byla formulována výzkumná otázka: „*Jaké jsou problémy s přípravou velitelů v oblasti leadershipu?*“ Pro formulaci problému účinného využívání zásad vedení lidí v souladu s teorií leadershipu v podmínkách OS ČR a návazné stanovení příčin a identifikace možných důsledků byla využita metoda strom problémů.<sup>4</sup> Poznatky byly získány dotazníkovým šetřením a brainstormingem. Do aktivit bylo zapojeno 175 příslušníků KGŠ v akademických rocích 2017/2018 a 2018/2019.

Klíčový problém přípravy velitelů pro strategickou úroveň řízení v oblasti leadershipu spočívá především v omezeném chápání a následně i uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi.

Příčiny tohoto stavu jsou ze strany příslušníků kariérových kurzů viděny především v: (1) omezené účinnosti regulátorů řízení rezortu obrany; (2) neexistenci ucelené doktríny pro oblast leadershipu; (3) neexistenci jasné představy (vize) jak dál leadership v OS ČR systematicky rozvíjet; (4) neujasněném přístupu k výuce strategického leadershipu v programech celoživotního vzdělávání; (5) nedostatečném způsobu hodnocení předpokladů osob pro výkon funkcí na střední a vyšší úrovni řízení; (6) chybějící zpětné

<sup>4</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika a Eva ŠTĚPÁNKOVÁ. METODY VYUŽÍVANÉ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V RESORTU OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Obrana a strategie* [online]. 2016, 15(2), 31-50 [cit. 2017-10-25]. DOI: 10.3849/1802-7199.15.2015.02.031-050. ISSN 12146463. Dostupné z: <https://goo.gl/krmgL9>

vazbě poskytující věrohodné informace o míře uplatňování nástrojů leadershipu v řídicí praxi.

Na základě uvedených příčin byly dedukovány následující možné důsledky pro OS ČR: (1) omezené kompetence vedoucích zaměstnanců na strategické úrovni řízení z pohledu jejich žádoucího profilu jako leaderů; (2) nevyužívání veškerých možností leadershipu (proces, zásady); (3) absence komplexní a systematické přípravy budoucích leaderů; (4) pasivita, klesající důvěra, ztráta důvěryhodnosti a odmítání změn ve vojenských organizacích; (5) neochota jednotlivců převzít odpovědnost za svůj další rozvoj a nedostatečná motivace personálu; (6) omezená efektivnost vojenských organizací při naplňování jejich poslání a cílů z důvodu nevhodného uplatňování zásad leadershipu **v řídicí praxi**.

## 2.2 Schopnost motivace a podpory zaměstnanců a vedení příkladem

Pro nalezení odpovědi, na **druhý stanovený cíl**, byla formulována výzkumná otázka: „*Jak je hodnocena schopnost motivování a podpory zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem?*“ Motivace vedením a řízením je zpravidla uplatňováno v hierarchické struktuře.<sup>5</sup> Specifikum hierarchicky uspořádaného prostředí je, že lze zde uplatňovat různorodé přístupy od direktivních až po vstřícné s využíváním emoční inteligence a ochotou naplňovat identifikované potřeby zaměstnanců. K hodnocení schopnosti motivovat a podporovat zaměstnance a vést je na základě osobního příkladu v podmínkách OS ČR byl využit společný hodnotící rámec CAF. Výběr modelu CAF byl proveden pro uváděné důvody k jeho použití u evropských organizací veřejné správy. U sledovaných organizací důvod zahrnutí zaměstnanců do řízení organizace a jejich motivace má průměr důležitosti 3,57 na hodnotící škále pět.<sup>6</sup> Přínosem použití modelu CAF je podpora kvantifikace zkoumané činnosti v organizaci. K nalezení odpovědi byla provedena obsahová analýza dokumentů řešících tuto problematiku v podmínkách rezortu obrany a uskutečněny polostrukturované rozhovory s příslušníky KGŠ v počtu 15 respondentů. Následně bylo realizováno dotazníkové šetření pro zjištění, co vojáky z povolání motivuje pro jejich službu. Bylo osloveno 47 respondentů z řad KVD. Návratnost dotazníků byla 100%. Zajímavým bodem volby této strategie výzkumu bylo porovnání výsledků z modelu CAF a identifikace motivátorů pro výkon služby respondentů v hodnosti kapitán-major.

Model CAF poskytuje sebehodnotící rámec pro organizace veřejného sektoru. Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, jakož i výsledky ve vztahu dané organizace s občany, zákazníky, se zaměstnanci a ke společnosti, jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování, a to pomocí zaměstnanců,

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7. Str. 137.

<sup>6</sup> GRASSEOVÁ, Monika a David ŘEHÁK. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-566-6. Str.19.

partnerství, zdrojů a procesů.<sup>7</sup> Model CAF hodnotí devět kritérií, z toho pět se vztahuje na vstupy, které jsou předpokladem k dosažení požadovaných výsledků. Zbýlá čtyři kritéria mají vazbu na výsledky. Jednotlivá kritéria se následně člení do subkritérií.

Pro účely vymezení kauzálního vztahu mezi schopností vychovávat vůdce a posilování motivace zaměstnanců byla provedena analýza subkritéria 1.3 – sebehodnocení motivování a podporování zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem. K hodnocení byl vytvořen soubor otázek s bodovým hodnocením 0 až 100 bodů, jak je stanoveno v modelu CAF.

Výsledek šetření s aplikací modelu CAF je podrobně popsán v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2:** Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

Oblasti zaměření – příklady	Důkazy – zjištění	Hodnocení
a) Vedení příkladem a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami.	V podmínkách OS ČR jsou vymezena jasná a závazná pravidla usměrňující chování příslušníků organizace. Nebyl zjištěn nesoulad mezi chováním vedení a stanovenými pravidly a prosazovanými hodnotami. V případě pochybení jednotlivců jsou přestupky řešeny v souladu s platnými předpisy.	75
b) Prokazování osobní ochoty vrcholového vedení organizace a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby.	Vrcholové vedení OS ČR nevykazuje neochotu přijímat změny, přestože je nastaven systém přísné hierarchie organizační struktury a jsou nastavena jednoznačná pravidla subordinace.	70
c) Pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají organizace.	Jsou nastaveny mechanismy plánování a vyhodnocování s pravidelným seznamováním podřízených, vždy však pouze za nejbližší úroveň. Veřejná kontrola a informovanost je stanovena zákonem, s omezením některých informací vzhledem ke stanovenému stupni utajení. Pro širokou informovanost zaměstnanců jsou využívány prostředky interního a veřejného informačního systému (SIS, army.cz) a tištěná periodika (A-report, částečně Vojenské rozhledy).	45
d) Podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle organizace.	Zaměstnanci jsou podporováni při plnění povinností, včetně pravidelného hodnocení. Vzhledem k velikosti organizace je velmi obtížné vytvořit přímou vazbu každého zaměstnance na stanovené strategické cíle činnosti a rozvoje OS ČR.	50
e) Stimulování a povzbuzování zaměstnanců a vytváření podmínek pro přenesení pravomocí, odpovědností a kompetencí včetně právní odpovědnosti.	Stimulování jednotlivých zaměstnanců je obsahem pravidelného hodnocení zaměstnance nadřízeným, včetně finančních odměn na základě dosaženého výsledku hodnocení. Vzhledem k hierarchii organizace, ale současně i částečné finanční decentralizaci <sup>7</sup> je přenesena velká část pravomocí včetně právní odpovědnosti na nižší úroveň řízení.	70
f) Povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce.	Na všech úrovních organizace se předpokládá iniciativa zaměstnanců pro zlepšení fungování organizace. Vzhledem k velikosti organizace je však možnost realizace návrhů v celé organizaci přímo úměrná postavení a pravomocím zaměstnance.	40
g) Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců.	Je definován způsob odměňování jednotlivců (na základě hodnocení) nebo týmů (na základě vyhodnocení plánů činnosti). Možnosti vedoucích pracovníků odměnit jednotlivce nebo tým hmotnou formou či zvýhodněním je však omezená. Z toho důvodu převažuje nehmotné odměňování a oceňování (pochvaly, vyznamenání, medaile), což však vzhledem historii a dlouhodobé tradici představuje významný motivační roli.	60

<sup>7</sup> STEINBACHOVÁ, Štěpánka a Pavel RYŠÁNEK. Hodnocení výkonnosti organizací veřejného sektoru. *Moderní řízení* [online]. Praha: Economía, 2006, (12) [cit. 2017-05-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19961230-hodnoceni-vykonnosti>

h) Respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců.	Již z principu platí, že v organizacích, které mají zásadní celospolečenský význam, je možnost respektování individuálních potřeb omezená. OS ČR mezi takové organizace bezesporu patří. V této oblasti však byla velikost a hierarchie shledána jako přínos, neboť organizace má jasně nastavená pravidla vyřizování osobních žádostí zaměstnanců a současně je nadstandardní rozsah jejich péče.	60
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ SUBKRITÉRIA 1.3 - Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem</b>		59

<sup>7)</sup> V ReMO je k datu zpracování práce 12 vrcholných vedoucích manažerů cílů s vlastní odpovědností za cílově orientované plánování a rozpočtování v rámci výdajového bloku.

Zdroj: <sup>8</sup>

Výsledná hodnota subkritéria 1.3 motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem činí 59 bodů. Pro zpracování postupů a doporučení, které zabezpečí postupné zlepšování sledované kritérium je standardně využíván Demingův cyklus neustálého zlepšování (Plan-Do-Check-Act – cyklus PDCA). Daný cyklus je neustále se opakující řada činností, které zajišťují nepřetržité zlepšování. Tento cyklus je součástí každého procesu, který se plánuje, realizuje nebo kontroluje a tedy i procesu hodnocení organizace. Organizace, které uplatňují model CAF, znají tento cyklus velmi dobře, protože je součástí panelu hodnocení předpokladů.<sup>9</sup>

Dle cyklu PDCA se hodnota 59 u hodnoceného subkritéria pohybuje uprostřed úrovně kontrolování a ukazuje na existenci rezerv a dalšího prostoru pro zlepšování organizace v této oblasti. Organizace by měla dosáhnout stavu, kdy se hodnota přesune do fáze Act a umožní ještě účinnějším způsobem motivovat a podporovat zaměstnance v OS ČR. Tudiž je zde prostor pro neustálé zlepšování. Pro identifikace motivace vojáků z povolání podle jejich osobních preferencí bylo provedeno dotazníkové šetření, z kterého vyplynulo, že výrazně preferovanou motivací pro výkon povolání je získaná odbornost, specifické znalosti, a možnost věnovat se specializaci. Výrazným pozitivem je zpravidla kolektiv, osobnostní rozvoj, práce s lidmi a v neposlední míře také finanční ohodnocení. Základem pro další postup organizace v oblasti motivace může být často zmiňovaná obecná potřeba být vlastencem, nebo sloužit vlasti.

## 2.3 Důvody následování leaderů

Pro nalezení odpovědi, na **třetí stanovený cíl**, byla formulována výzkumná otázka: „*Jaké jsou důvody pro následování leaderů?*“ V průběhu výzkumu bylo v roce 2017 provedeno dotazníkové šetření s přímým oslovením 143 respondentů. Respondenti byli vybraní příslušníci KVD zastávající řídicí funkce na taktické a operační úrovni. Odpovědělo

<sup>8</sup> CUPÁK, Petr. *Vůdcovství v ozbrojených silách*. Brno, 2017. Závěrečná práce KGŠ. Univerzita obrany. Vedoucí práce Janka Kosecová.

<sup>9</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

90 % oslovených. K sestavení dotazníku byl využit proces rozvoje kompetencí v oblasti leadershipu podle Maxwella, který formuloval pět úrovní<sup>10</sup> a 21 zásad leadershipu<sup>11</sup> zahrnující celé spektrum chování leaderů k organizaci i ke svým následovníkům.

Pět úrovní v procesu leadershipu je vymezeno následujícím způsobem a jsou patrné z obrázku č. 1:

**První úroveň** procesu leadershipu je **pozice**. Jedná se o základní úroveň leadershipu. Poziční leader bývá často osamocený. Lidé ho následují, protože je to dáno jeho formálním postavením v organizaci a ne proto, že chtějí! Leader, který na této pozici zůstává příliš dlouho, klade větší důraz na práva než na zodpovědnost. V praxi je možné takovéhoho leadera rozpoznat podle výroku: „*Já jsem tady velitel, takže mě budete poslouchat!*“ Poziční leadeři velmi často soustředí své úsilí na službu sobě nebo dané organizaci a na druhé berou jen malé ohledy. V případě pozičních leaderů je možné pozorovat velkou neochotu u jejich podřízených je následovat. V případě možnosti podřízení přecházejí na jiné pracoviště. Jedná se o základní pozici leadershipu a je důležité umět ji přijmout a rychle zlepšit své schopnosti a posunout se do druhého kroku celého procesu.

**Druhá úroveň** se nazývá **svolení**. Postupně se vytvářejí vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, na jejichž základě se lidé nechají ochotně vést. Typického leadera této úrovně poznáte podle toho, že se upřímně zajímá o své podřízené. Zajímá se o jejich zájmy, problémy a buduje kruh důvěry. Leadeři této úrovně poznávají jednotlivé zaměstnance ve své podřízenosti.

**Třetí úroveň** je možno vymežit jako **produkcí**. Lidé následují své vedoucí kvůli tomu, co udělali pro organizaci. V této úrovni se buduje důvěryhodnost, která není postavena jen na formální autoritě vyplývající z funkčního postavení a vzájemných vztazích, ale především na dosažených výsledcích.

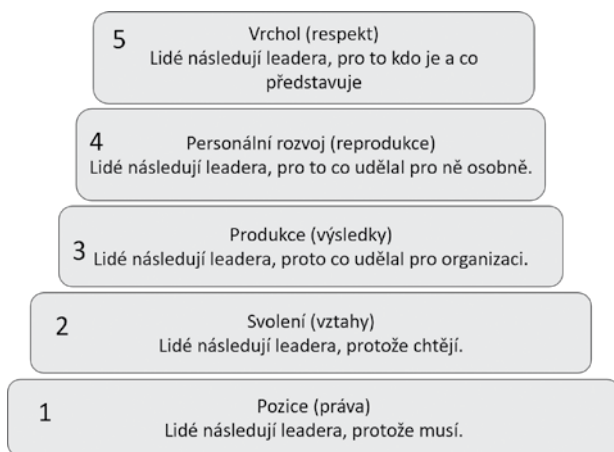
**Čtvrtá úroveň** leadershipu je pojmenována jako **personální rozvoj**. Leadeři této úrovně vnímají personál jako to nejcennější, a proto mohou vytvořit elitní organizace. Tito leadeři mění životy lidí, které vedou a to díky možnosti jejich osobního naplnění. Tento druh leadershipu je zárukou udržitelného růstu organizace.

**Pátá úroveň** je vrcholnou úrovní leadershipu a představuje **respekt**. Tento leadership je nejen souhrnem dobrého vedení na všech předešlých čtyřech úrovních, ale také vyžaduje vysokou míru dovedností a jisté množství přirozeného talentu pro leadership.

<sup>10</sup> MAXWELL, John C. *5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

<sup>11</sup> MAXWELL, John C. *21 nevyvrátitelných zákonů leadershipu: následujte je a lidé vás budou následovat*. Rev. & aktualiz. vyd. Praha: Kontakt.cz, c2007. ISBN 978-80-86442-55-6.





**Obrázek č. 1:** Pět úrovní v procesu rozvoje leadera

Zdroj: vlastní s využitím teorie Maxwela<sup>12</sup>

Respondenti dotazníkového šetření pro hledání odpovědi na třetí výzkumný cíl, reagovali na následující výroky:

- Velitele následují proto, kdo je a co představuje (respekt osobnosti – úroveň 5);
- Velitele následují proto, co pro mě udělal (reprodukce, rozvoj lidských schopností, personální rozvoj – úroveň 4);
- Velitele následují proto, co udělal pro organizaci (produktivita, výsledky – úroveň 3);
- Velitele následují proto, že mu věřím a chci ho následovat (osobní vztahy – úroveň 2);
- Velitele následují proto, že je formálně ustanoven do pozice a musím (formální pozice – úroveň 1).

Získané odpovědi (obrázek č. 2) potvrdily, že až 30 % respondentů prioritně následuje svého velitele, protože musí (poziční leaderi). Pozitivně lze hodnotit, že 28 % respondentů následuje svého velitele, protože mu věří a chce ho následovat (druhá úroveň leadershipu). Celkem 15% dotazovaných následuje svého velitele pro to, co udělal pro organizaci (třetí úroveň leadershipu).

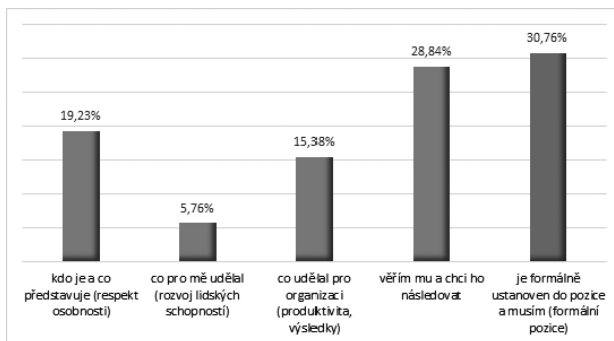
Nejméně respondentů (6 %) následuje vůdce, kteří usilují o rozvoj lidských osobností anebo proto, co pro uvedeného jeho velitel učinil. Z výsledku je patrné, že naplnění čtvrté úrovně leadershipu je kritické.

Zajímavým faktem je, že 19 % respondentů následuje svého velitele, protože má k němu respekt (pátá úroveň leadershipu). V této úrovni leadershipu umí být velitelé osobním příkladem pro své podřízené.

Z hodnocení důvodů pro následování vůdců vyplývá jednoznačná potřeba změnit podmínky v praxi tak, aby se z převažující 1. a 2. úrovně leadershipu posilovaly kompetence velitelů směrem k dosažení 3. až 5. úrovně. Přičemž je potřebné si uvědomit, že

<sup>12</sup> MAXWELL, John C. *5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

rozvoj kompetencí velitelů je postupný a zpravidla dlouhodobý proces, kdy jednotlivé úrovně leadershipu nelze vynechávat. Velitelé si po ustanovení do funkce postupně vytvářejí vztahy s podřízenými, se kterými poté dosahují požadovaných výsledků pro organizaci, vytvářejí podmínky pro personální růst a rozvoj organizace a následně si utvářejí schopnost připravit své následovníky.



**Obrázek č. 2:** Prioritní důvody následovnictví

Zdroj:<sup>13</sup>

Z výzkumu je možné konstatovat, že leadership je **proces, který je možné vědomě řídit**. Pro podporu využívání všech úrovní rozvoje leaderů od kroku pozice (práva) až po krok vrchol (respekt) je potřeba leaderům dát možnost zabývat se řízením sebe. Pro navýšení schopnosti dosahovat výsledků, umět vést a motivovat podřízené je nutné posílit kvalitu řízení vlastních myšlenek. K tomu je doporučující rozvíjet emoční inteligenci, která zahrnuje pět složek sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost.<sup>14</sup>

## 2.4 Hodnocení profilu velitele

Pro nalezení odpovědi, na **čtvrtý stanovený cíl**, byla formulována výzkumná otázka: „*Jaký je kompetenční profil velitelů strategické úrovně řízení v podmínkách OS ČR podle zákonů leadershipu?*“ Jako referenční model kompetenčního profilu strategického leadera bylo využito 21 zákonů leadershipu.<sup>15</sup> K provedení výzkumu byl využit dotazník

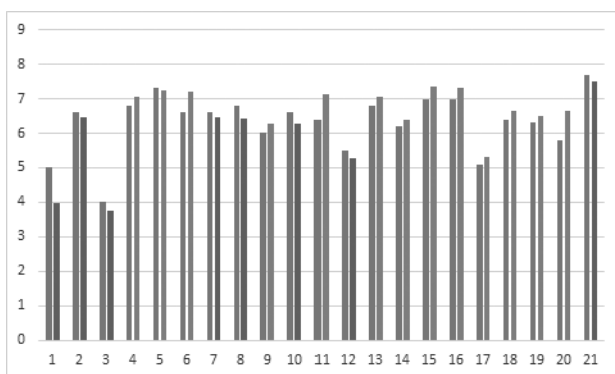
<sup>13</sup> CUPÁK, Petr. *Vůdcovství v ozbrojených silách*. Brno, 2017. Závěrečná práce KGŠ. Univerzita obrany. Vedoucí práce Janka Kosecová.

<sup>14</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložil Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

<sup>15</sup> MAXWELL, John C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu: následujte je a lidé vás budou následovat*. Rev. & aktualiz. vyd. Praha: Kontakt.cz, c2007. ISBN 978-80-86442-55-6.

Leadership<sup>16</sup>, který obsahoval 63 dotazů, v souboru po třech otázkách. Odpovědi byly hodnoceny na stupnici 0 až 9, přičemž míra souhlasu s daným výrokem byla vyjádřena následovně: 0 – nikdy, 1 – zřídka, 2 – občas, 3-4-5-6-7-8 téměř vždy, 9 – vždy. Použití osvědčeného dotazníku je možné hodnotit jako silnou stránkou pro kvantifikaci výsledků. Výzkum byl proveden formou celkem tří dotazníkových šetření v letech 2017, 2018 a 2019 u KGŠ. První průzkum byl proveden v roce 2017 ještě před zahájením kurzu. Ve výzkumné skupině bylo 32 osob (100 % odpovědělo). Pro zjištění skutečnosti a vlivu vzdělávání v oblasti leadershipu byl proveden následný výzkum s využitím stejného dotazníku u absolventů KGŠ, kde byla zařazena výuka strategického leadershipu. V období prosinec 2018 až únor 2019 byl dotazník distribuován 36 respondentům a z toho bylo vyplněno 28 dotazníků, což představuje 78%.

Při souhrnném pohledu na výsledky respondentů (obrázek č. 3) je patrné, že se odpovědi nacházejí převážně v oblasti průměrných hodnot nebo mírně nadprůměrných.



**Obrázek 3:** Profil leadera působícího na strategické úrovni

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v osmi případech (zákon, vliv, proces, úcta, intuice, spojení, předávání moci a odkaz) vykázali respondenti mírně nižších hodnot po absolvování výuky, což spíše odpovídá celkovému obrazu v těchto oblastech v ReMO. U zákonu poklopu je rozdíl jednostupňový, což lze považovat za negativní. U ostatních položek je hodnota z následného výzkumu mírně vyšší. Výsledky jsou konzistentní a absolvováním předmětu strategického řízení v rámci KGŠ, jehož časová dotace činila sedm vyučovacích dnů, zásadním způsobem neovlivnilo výsledky hodnocení.

Vyhodnocení odpovědí na 21 zákonů leadershipu dle Maxwela:

- Zákon poklopu - 1. The Law of the Lid

Respondenti před bez absolvování předmětu strategický leadership v rámci KGŠ dosáhli pro tento zákon hodnoty 5, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti leadershipu. Respondenti po tohoto předmětu dosáhli kritické hodnoty 3,96. Z výsledku pro tento zákon je patrné, že vedení organizace má dané určité hranice, které

<sup>16</sup> MAXWELL, John C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu: následujete je a lidé vás budou následovat*. Rev. & aktualiz. vyd. Praha: Kontakt.cz, c2007. ISBN 978-80-86442-55-6.

mohou být jistou brzdou v jejím dalším rozvoji. V hierarchicky uspořádané organizaci jsou pevně stanoveny cíle, které mohou svazovat iniciativu vedoucích zaměstnanců při prosazování jejího dalšího rozvoje. Z hodnocení je zřejmé, že velitelé jsou orientováni na splnění stanovených cílů a mají jen omezené možnosti (prostor) překročit vymezené hranice a uplatnit tvořivý přístup.

- Zákon vlivu - 2. The Law of Influence

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6 před a 6,45 po KGŠ. Z tohoto výsledku lze konstatovat, že v organizaci mají strategičtí velitelé schopnost ovlivňovat své podřízené nikoli na základě svého formálního postavení, ale právě pro svůj přirozený vliv samotný. Což lze hodnotit pozitivně a je doporučující v organizaci dodržovat principy „učící se organizace“ pro využití minulých úspěchů k rozvoji a výchově leaderů. Zákon lze rozvíjet předáváním tzv. tacitních<sup>17</sup> zkušeností stávajících leaderů. K tomu je doporučováno zařadit do výuky strategického leadershipu v KGŠ konferenci, diskusi nebo rozhovory s významným současným leaderem.

- Zákon procesu - 3. The Law of Process

Tradován je názor, že člověk se vůdcem v podstatě rodí. Platí to však pouze pro vstupní predispozice daného člověka, jeho startovací linii. Ochota se neustále učit a zdokonalovat se a vůle odstranit zjištěné nedostatky, jsou základem výchovy leaderů. Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 4 a následně 3,74. Tento výsledek je neuspokojivý a představuje slabou stránku leadershipu v podmínkách rezortu obrany. Naznačuje, že vedení rezortu obrany věnuje rozvoji personálu menší pozornost. Vedoucí zaměstnanci mohou využívat získané vůdcovské schopnosti pro vyšší efektivitu organizace teprve poté, co prošli procesem získávání a rozvoje těchto schopností, např. formou školení, kurzů, sebevzdělávání, koučinku, mentoringu apod.

- Zákon navigace - 4. The Law of Navigation

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8 a v následném výzkumu 7,04. Výsledná hodnota v této oblasti ukazuje, že vedení organizace je schopno vytyčit cíle svým podřízeným dostatečně jasným a efektivním způsobem. Je zde vytvořen prostor pro formulování vizí a jejich realizaci.

- Zákon přičítání - 5. The Law of Addition

Respondenti dosáhli pro tento zákon nadprůměrné hodnoty 7,3 a následně 7,2. Schopnost vedení organizace přidávat svým podřízeným hodnotu je tedy na lehce nadprůměrné výši. Z toho vyplývá, že leaderi mají schopnost motivovat své podřízené svým osobním příkladem.

- Zákon pevného základu - 6. The Law of Solid Ground

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6 a následně 7,5. Lze pozitivně hodnotit, že daná hodnota je v pásmu mírného nadprůměru v komparaci s prvním výzkumem. Je možné konstatovat, že současní leaderi vytvářejí podmínky pro získání důvěry svých potenciálních následovníků. Důvěra se vytváří dlouhodobě a je obrazem osobního

<sup>17</sup> Tacitní znalost je osobní znalost vznikající vzájemným působením osobních zkušeností, myšlenek, intuice a představitivosti konkrétního jedince nebo skupiny lidí. I přesto, že tyto znalosti se velmi těžce formalizují a v pojetí některých autorů je nelze formalizovat (Polányi, 2009), pro organizace je velkou výzvou umět tyto znalosti vytežit a sdílet, v takovémto případě organizace má významnou konkurenční výhodu.

charakteru. Teprve na základě důvěry získá leader podporu. Generál Herbert Norman Schwarzkopf, který velel v roce 1991 operaci Pouštní bouře v Iráku, prohlásil že, leadership je mocná kombinace strategie a charakteru. Ale pokud se musí velitel bez jednoho obejít, měla by to být strategie.

- Zákon úcty - 7. The Law of Respect

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6 a následně 6,19. Přestože jsou v podmínkách rezortu obrany jednoznačně nastaveny formální podmínky pro projevení vzájemné úcty, stále je možné podporovat rozvoj přirozených vůdcovských schopností. Mezi tyto schopnosti patří projev úcty k druhým, odvaha a loajálnost, podpora rozvoje podřízených a ostatních spolupracovníků.

- Zákon intuice - 8. The Law of Intuition

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8 a následně 6,00. Intuice a schopnost rozhodovat na základě zkušeností je podle výsledku průzkumu rozvinuta u vedení organizace do průměrné až lehce nadprůměrné roviny, což dává značný prostor ke zlepšení. Vhodné je uplatňovat v praxi kombinaci racionálního a intuitivního přístupu při řešení problémů a rozhodování.

- Zákon přitažlivosti - 9. The Law of Magnetism

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6 a následně 6,5. Z výsledku vyplývá určitá rezerva ve vytváření podmínek pro vedení podřízených osobním příkladem, popřípadě pro změnu v chování velitelů. Podřízení můžou být pozitivní nebo negativní změnou leadera v jeho chování velmi ovlivněni. Organizace má nastavena pravidla žádoucího chování, ale je možné, že se tak omezuje kreativita a možnosti osobního rozvoje.

- Zákon spojení - 10. The Law of Connection

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnotu 6,6 a následně 5,95. Hodnota indikuje významný potenciál pro další posilování mezilidských vazeb. Otevírá se možnost aplikování více stylů vedení lidí, kromě autoritativního a budování týmové dynamiky.

- Zákon vnitřního kruhu - 11. The Law of the Inner Circle

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,4 a následně 7,03. Výsledek napovídá, že vedení organizace vytváří podmínky pro nastavení vzájemné spolupráce ve vojenských týmech. Vojenské týmy podporují rozhodnutí leadera, který na druhou stranu vnímá potřeby svých podřízených.

- Zákon předávání moci - 12. The Law of Empowerment

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,5 a následně 6,14. Princip delegování moci není jednoduché ve vojenských organizacích realizovat. Je to dáno vnitřní kulturou a posláním těchto organizací. Rozhodovací kompetence jsou v odpovědnosti stanoveného leadera v rámci institutu tzv. nedělitelné velitelské pravomoci. I přesto je zde patrný prostor pro silnější delegování pravomocí na podřízené v rámci jasně stanovených úkolů a pravomocí.

- Zákon vzoru - 13. The Law of the Picture

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8 a následně 7,11. Výsledky ukazují, že vedení organizace vynakládá velké úsilí na dodržení závazků a jednání podle stanovených vzorů. Lze konstatovat, že současný leadeři jednají v souladu s posláním a nastavenými standardy organizace.

- Zákon přijímání - 14. The Law of Buy-In

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,2 a následně 6,14. Výsledek ukazuje, že vedoucí pracovníci rezortu obrany si sice uvědomují potřebu stanovit a formulovat realistické vize a hodnotitelné cíle, ale nedoceňují potřebnou podporu ze strany podřízených. Důležitým faktorem pro naplnění tohoto zákona je umění vedoucích zaměstnanců přesvědčit o smyslu plněných úkolů své podřízené.

- Zákon vítězství - 15. The Law of Victory

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 7 a následně 7,11. Z provedeného výzkumu je možné konstatovat, že leaderi si uvědomují důležitost plnění stanovených cílů a k tomuto získávají i své podřízené.

- Zákon hybné síly - 16. The Law of the Big Mo (Momentum)

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 7 a následně 7,5. Schopnost vést podřízené pozitivním směrem a umět je přesvědčit o potřebnosti plnění daných úkolů je velmi dobrá. Tudíž je možnost využít hybnou sílu v různých projektech, při výcviku i nasazení vojáků do operací.

- Zákon priorit - 17. The Law of Priorities

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,1 a následně 5,18. Výsledek signalizuje, že schopnost vedení stanovit priority je omezená a lze ji považovat za slabou stránku řízení. Stanovení priorit leaderem umožňuje efektivně vynaložit síly jemu samotnému i jeho týmu a maximalizuje přínos k naplnění cílů.

- Zákon oběti - 18. The Law of Sacrifice

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,4 a následně 6,37. Ochota něco obětovat (čas s rodinou, osobní volný čas) nekončí ve chvíli, kdy leader získá odpovídající postavení, oběti je nutné dělat stále. S rostoucí pozicí roste odpovědnost a také velikost oběti. Pouze za předpokladu, že ochota leaderů obětovat své kariéry jiné hodnoty zabezpečí růst i v jiných oblastech leadershipu. I z tohoto důvodu je potřeba pro leadery vypracovat odpovídající motivační program a možnost osobního rozvoje.

- Zákon načasování - 19. The Law of Timing

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,3 a následně 6,5. Podle výsledku průzkumu pro oblast načasování lze konstatovat, že schopnost vedení organizace správně načasovat své záměry je spíše průměrná. Dobré načasování může být rozhodným krokem úspěchu. Leader ví, že jenom dobrý čin v dobrou dobu přinese úspěch, jak v mírových, tak i ve válečných podmínkách.

- Zákon explozivního růstu - 20. The Law of Explosive Growth

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,8 a následně 7,92. Podle výsledků je možné konstatovat, že druhý vzorek respondentů věří v možnost vzdělávat a vychovávat nové leaderi. Tento výsledek je možné považovat za pozitivní a nepotvrzuje původní výsledek u výzkumného vzorku č. 1, kde převládal názor, že leadership se nedá naučit. Rozdíl v tomto výsledku je možné přikládat i tomu, že vzorek č. 2 absolvoval výuku v dané oblasti v rámci KGŠ a tudíž je více otevřený v možnosti vzdělávacího systému.

- Zákon odkazu - 21. The Law of Legacy

Respondenti dosáhli pro tento zákon poměrně vysoké hodnoty 7,7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí silnými v této oblasti leadershipu a následně 7,62. Z výsledku výzkumu je možné konstatovat, že strategičtí velitelé organizace jsou ochotni nalézt své nástupce a těm se věnovat.

### 3 DOPORUČENÍ PRO PŘÍPRAVU VELITELŮ – VŮDCŮ PRO BUDOUCÍ STRATEGICKÉ PROSTŘEDÍ

V této části článku je **zodpovězen hlavní cíl** s formulací výzkumné otázky: „*Jaká doporučení je nutné realizovat pro nastavení podmínek účinné přípravy velitelů pro strategickou úroveň řízení?*“ K nalezení odpovědi byl využit soubor prognostických materiálů, jejichž syntézou byly identifikovány požadavky na velitele. Následně byl na základě expertního zhodnocení dosažené úrovně vygenerován soubor koncepčních doporučení k posílení přípravy velitele – leadera.

Příprava velitelů – vůdců pro strategickou úroveň řízení by měla zohlednit především výzvy vyplývající z možného vývoje strategické prostředí. Jedná se především o následující soubor požadavků:<sup>18</sup>

- **Schopnost sociální interakce v digitálním světě.** Velitelé budou využívat ke komunikaci s podřízenými mnohem častěji virtuální svět než osobní kontakt.
- **Posilování emoční inteligence.** Velitelé budou muset myslet především na ostatní. Rozvoj emoční inteligence jim umožní porozumět sobě i potřebám podřízených, schopnost motivovat je a rozvíjet. Například schopnost poznat své silné stránky, mít osobní vizi, a propojit ji s vizí organizací, vést podřízené osobním příkladem, má být ve vojenském prostředí samozřejmostí. Podřízení určitě dobrovolně následují velitele, kteří tyto vlastnosti mají. Koncept emoční inteligence může být obtížnější pochopit, ale je jedním z klíčů k identifikaci a rozvoji tzv. měkkých dovedností, které pomáhají profesionálnímu růstu zaměstnanců v každé organizaci čili i vojáků. Studie, kterou uskutečnil odborník na vedení lidí, Wallace Bachman<sup>19</sup> ukázala, že ti nejvýkonnější velitelé amerického námořnictva jsou „*pozitivnější a otevřenější, emocionálně výraznější a dramatičtější, vřelejší a společenštější (včetně toho, že se více usmívají), přátelštější a demokratičtější, ochotnější ke spolupráci, sympatičtější, je s nimi větší legrace, jsou uznalejší a důvěřivější a dokonce i mírnější než ti průměrní*“.
- **Rozvíjení globální myšlení.** Ozbrojené síly budou působit ve fyzickém i nefyzickém prostředí a napříč všemi doménami téměř bez geografického omezení. Velitelé musí být schopni rozumět jiným kulturám, chápat způsob jejich myšlení a chování a musí zvládnout řízení multikulturních týmů.
- **Schopnost inspirovat a přenášet pravomoc.** Efektivní velitele se neobejde beztoho, aniž by byl obklopen multidisciplinárním týmem odborníků schopných působit ve prospěch vojenské organizace při naplňování jejího poslání a cílů. Velitelé musí být schopni komunikovat svoji představu (vizi, záměr) do i vně organizace.

<sup>18</sup> SPAIN: Future Land Operating Environment 2035. Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, DIDOM\_IV-22. 2018; THE NETHERLANDS: Operational Concept for Land Operations, Ascalon Edition. Land Warfare Branch / Trends & Concepts Bureau, RD, January 2016. CANADA: The Future Security Environment 2013-2040. Chief of Force Development. National Defense Headquarters, Ottawa, Ontario, 2014.

<sup>19</sup> TAN, Chade-Meng. *Search inside yourself: The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*. New York: HarperOne, c2012. ISBN 978-0-06-211692-5.

Podřízení musí znát cíle organizace a rozumět jejich příspěvku při jejich naplňování a být přesvědčen o tom, že jejich velitel je vede tím správným směrem. Dobrý velitel není ten, který vyzvedává význam své osoby, ale ten, který vytváří pocit důležitosti u svých podřízených pro úspěch vojenské organizace a dokáže je vybavit kompetencemi k splnění stanovených úkolů. Musí být schopen sdílet úspěch a převzít odpovědnost za případné selhání.

- **Schopnost vést jednotlivce při zohlednění potřeb celku.** Úspěšný velitel musí vnímat potřeby svých podřízených a vytvářet vhodné podmínky pro jejich společné působení při naplňování cílů organizace. Musí být schopen odhalit talenty, připravit tahouny a zabránit vyčerpání svých podřízených. Svě podřízené musí velmi dobře znát a vnímat klima v organizaci.
- **Schopnost předjímat budoucnost.** Velitel musí být schopen kriticky myslet, klást správné odpovědi, vnímat vývoj alternativním způsobem a předjímat důsledky svých rozhodnutí. Musí být schopen reagovat včas a racionálně na krizové situace. Naslouchá pozorně všem kolem něj, protože nejhodnější odpověď na řešený problém může přijít neočekávaně a z nejméně předpokládaného směru. Musí být rozvážný a schopný jednat v jakékoli situaci, podporovat nezbytné změny pro permanentní rozvoj organizace. Musí se neustále rozvíjet a umožňovat rozvoj ostatních.

Jedná se o výčet nejzákladnějších požadavků na kompetence velitelů pro strategickou úroveň řízení, které je nezbytné promítnout systematickým způsobem do jejich přípravy.

Při racionalizaci přípravy velitelů pro potřeby střední a vyšší úrovně řízení v OS ČR je doporučující zvážit následující návrhy:

1. Vytvořit jasné představy o požadavcích kladených na velitele v OS ČR z pohledu potřeb XXI. století. Určité zobecnění těchto požadavků je z pohledu leadershipu naznačeno v tomto příspěvku výše. Zcela nezbytné je tyto požadavky promítnout do koncepčních dokumentů rezortu obrany v podobě vize, strategie a realizačních systémových opatření. Tímto opatřením lze předpokládat pevné ukotvení leadershipu v ReMO.
2. Mít holistický a komplexní přístup v přípravě velitelů a neponechávat výhradně v odpovědnosti vzdělávacího systému. V praxi to znamená vytvoření doktrinálního rámce pro přípravu vojsk, velitelů a štábů a soustavné prosazování zásad leadershipu a působení na velitele.
3. Posílit přípravu velitelů v oblasti leadershipu v rámci kariérového vzdělávání. Do obsahu a forem výuky prosadit provádění personálního auditu s možností koučování v průběhu trvání kurzu za účelem posilování kompetencí absolventů kurzů. Toto doporučení je částečně i v odpovědnosti CBVSS, kde nyní probíhá definování strategie budoucí výuky v rámci kariérových kurzů.



## ZÁVĚR

Výzkum poskytl věrohodný soubor poznatků o způsobu vnímání systémového nastavení přípravy budoucích leaderů v podmínkách OS ČR a dosažené úrovni kompetencí velitelů střední a vyšší úrovně řízení vojenských organizací v oblasti leadershipu. Výsledky v podobě odpovědí na stanovené výzkumné otázky ukazují významné odchylky od ideálního stavu a některé významné nedostatky v systémovém nastavení přípravy velitelů v oblasti leadershipu.

Podstatným poznáním v průběhu prováděného výzkumu byla obecná neznalost obsahu samotného pojmu leadership, jeho principů, zákonitostí a možnosti uplatňování příslušníky ReMO. Možnosti ReMO, který disponuje vlastní vzdělávací strukturou, jsou unikátní, avšak současně tato poměrně robustní vzdělávací struktura zpomaluje pronikání aktuálních trendů. V průběhu šetření byla ze strany respondentů vyslovena podpora navrhovaných opatření, ale byla taktéž vyslovena nedůvěra pro navrhované doporučení v oblasti rozvoje emoční inteligence vojáků. Vzdělání leaderů se přímo promítá do následovnictví, které se zlepší, když bude leader vzdělaný, vyškolený a bude vědět, kam kráčí. Adekvátně tomu se sníží procento následovníků, kteří následují poziční leadery. K tomu je zapotřebí vytvořit komplexní vzdělávací systém v oblasti leadershipu, kde kariérové kurzy jsou pouze jeden z momentů vzdělávání.

Současný celospolečenský trend vzestupu významu kompetencí v oblasti leadershipu je zapotřebí zachytit i v podmínkách ReMO a vytvořit systémové podmínky pro pronikání aktuálních trendů do posilování tzv. měkkých kompetencí organizace. V plnění tohoto úkolu má nezastupitelnou roli právě vzdělávací systém ReMO. Za tímto účelem byl autory příspěvku nabídnut soubor koncepčních doporučení k další odborné diskuzi. Ambicí autorů je upozornit na slabé stránky zkoumané oblasti s cílem zlepšit podmínky minimálně v oblasti, kterou mají možnost ovlivnit, a to je oblast vzdělávání v kariérových kurzech. Jednou z dosažitelných výzev je zařazení do výuky např. konceptu emoční inteligence.

---

**Autoři:** *Ing. Milan Marek, (plukovník v záloze), nar. 1960. Je absolventem Vysoké vojenské technické školy v Liptovském Mikuláši (Slovensko) a v současné době vykonává funkci vedoucího Oddělení strategického řízení obrany u Centra bezpečnostních a vojensko-strategický studií v Brně. Profesionální znalosti si rozšířil studiem na Vysoké letecké válečné škole v Montgomery (2004 - 2005). Několik let sloužil ve štábních funkcích na Generálním štábu Armády České republiky a také působil ve vojenských strukturách NATO. Ve své práci se systematicky zabývá problematikou organizačního a strategického leadershipu.*

*Ing. Josef Procházka, Ph.D., nar. 1966, VAAZ, 1990–96 praxe u vojsk v oblasti technického a automobilního zabezpečení, 1996–1999 štábní funkce na GŠ a MO v oblasti logistiky a akvizice, 2000–2007 Ústav strategických studií UO v Brně, 2007–2011 sekce obranné politiky a strategie. Od r.*

*2011 obranný poradce stálého zastoupení ČR při NATO – zdroje a vyzbrojování. V současné době je zástupcem ředitele Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO v Brně. Vojenskou kariéru ukončil v roce 2007. Absolvent doktorského studijního programu UO v Brně řízení obrany státu v roce 2005. V letech 1999 a 2004 působil v misích SFOR a EUFOR na území Bosny a Hercegoviny, 1995, 2002 a 2008 absolvoval studijní pobyty v zahraničí v oblasti logistiky, řízení zdrojů a bezpečnostní politiky. V roce 2005 absolvent kurzu GŠ UO v Brně. Publikuje v oblasti řízení zdrojů, obranného plánování, logistiky a vyzbrojování.*

**Pplk. Ing. Janka Kosecová, Ph.D.**, narozena v roce 1969. Je absolventkou Vysoké vojenské letecké školy v Košicích (1992) a Univerzity obrany v Brně (2017). Působila na velitelských a manažerských pozicích u Vzdušných sil. V současné době pracuje jako vědecký pracovník u Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO. Zabývá se problematikou znalostního managementu a leadershipu. V oblasti znalostního managementu a leadershipu průběžně publikuje odborné články v domácích i zahraničních časopisech.

---

**Jak citovat:** MAREK, Milan and Josef PROCHÁZKA, Janka KOSECOVÁ. Příprava velitelů pro strategickou úroveň řízení obrany. *Vojenské rozhledy*. 2019, 28 (2), 020-037. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).