

## Nové trendy managementu 21. století a perspektiva přípravy vojenského manažera

*V listopadu 2006 proběhla na Univerzitě obrany mezinárodní konference „Taktika 2006“, v rámci které jednala i sekce vojenského managementu. V níže uvedeném článku jsou popsány změny v platnosti některých premis managementu a s tím spojené i trendy přípravy řídicích pracovníků tak, jak byly diskutovány v sekci, včetně současného stavu výuky managementu na vojenských školách a možné směry a perspektivy jeho výuky.*

Management je teoretická disciplína spojená s praktickou činností, která využívá poznatků společenských a přírodních věd. Tato disciplína se buduje na základě premis (tvrzení od kterých odvozujeme obecné zásady) a paradigm managementu. Premisy rozhodují o tom, co se v daném oboru považuje za realitu nebo zobecnění, blížící se realitě.

Vzhledem k tomu, že management patří do společenských věd, ve kterých dochází k neustálým změnám, a to jak přímo ve společnosti, tak i v poznání, platnost premis tímto není trvalá, ale mění se společně se společenským vývojem a příslušným stupněm poznání. S tím je spojena příprava řídicích pracovníků-profesionálů i v oblasti vojenství.

V odborných materiálech, v diskuzích na odborných seminářích a konferencích se objevují tvrzení, že dnešní manažerské programy nedokáží poskytovat užitečné dovednosti, připravit vedoucí pracovníky (vůdce), vštípit jim normy etického chování. Příčinou, podle těchto materiálů, je model akademické excelence, který vychází z chybného předpokladu, že management je akademická disciplína, jako jsou přírodní vědy. Avšak management je profesní disciplína, jako jsou práva, či medicína, která využívá pro svá tvrzení a odůvodnění metody vědeckých disciplín. Absolvent musí být připraven do praxe podle požadavků zákazníka, a tím je armáda. Hodnocení školy či fakulty nemůže pak být založeno jen na počtu článků v různě uznávaných časopisech, počtech vědeckých úkolů nebo projektů, ale především na úspěšném uplatnění absolventů v praxi, jejich přípravě pro praktickou činnost v každodenní životě a spokojenosti armády s novými příslušníky.

### Trendy managementu

Tvrzení, která se ještě v 80. a 90. letech minulého století považovala za realitu nebo se realitě přibližovala a podle kterých se psala vědecká díla, učebnice a prováděla se výuka, jsou překonávána a vytvářejí se nové premisy, které odrážejí současnou realitu.

Nejstarší premisou (tvrzením), která je překonána je, že pojem management se vztahuje jen na podnikový management. Přitom ještě nedávno se toto tvrzení bralo jako základ ve světě managementu. Dnes je jasné, že management podniku a neziskové organizace se sice od sebe liší, ale rozdíly nejsou zase tak závažné, aby obecné zásady nebyly stejné. Všeobecně platí, že **management je specifickým a charakteristickým nástrojem doslova každé organizace, tzn. i vojenské**, tj. armády, a tím pádem platí tvrzení, že řídicí pracovník (velitel) se bez základních znalostí obecného managementu a následně specifických znalostí

neobejde. Proto je potřebné odrážet přežívající názory o zbytečnosti studovat management na vojenských školách, že velet se dá jen se znalostmi základních řádů.

Další překonanou premisou je, že existuje nebo by měla existovat jen jedna správná organizace. Potřebu formální organizace ukázala první světová válka, která však také prezentovala, že *Fayolova klasická funkční struktura managementu* není vždy tou jedinou správnou organizací. Brzy nato přišla ke slovu potřeba decentralizace a v poslední době jsme dospěli k vyhlášení „týmů“, jako jediné správné tvorby organizace.

Jediná správná organizace neexistuje. Rozškátulkování na různé typy organizačních struktur existuje jen v učebnicích, ale praxe ukazuje, že existují různé organizace s evidentními přednostmi i zápory, s různým omezením svých možností a sloužící k různému použití. Někdy je potřeba striktně funkční organizace, někdy zase upřednostňujeme týmovou práci a mnohdy je nejvýhodnější kombinace různých typů organizace.

Organizace se může měnit nejen podle cílů, ale i v časovém horizontu plnění dílčích úkolů. Existují určité organizační principy, které mají obecnou platnost. Takovým principem je průhlednost organizace, pravomoc konečného rozhodnutí, každý má mít jen jednoho pána (což zejména u maticových organizačních struktur lze těžce splnit), plošnost organizace, aby mohla rychle reagovat na změny a rozhodnutí nemusela procházet jednotlivými stupni řízení. Organizační struktura je nezbytná, ale management musí hledat, vyvíjet a testovat organizaci, která odpovídá stanovenému úkolu.

Armáda je však v tomto nejvíce konzervativní, řekněme hned po univerzitních typech organizací. Neustále se drží liniově-štabního typu organizace s přísným direktivním, někdy až autokratickým způsobem řízení. Přitom i současná armáda potřebuje organizační strukturu odpovídající plnění soudobých úkolů v rámci obrany státu a v rámci koaličních úkolů.

Jestliže se vytváří úkolová uskupení, nebylo by lepší se organizační strukturou přiblížit spíše k maticové či funkcionální struktuře, která může daleko pružněji reagovat na potřeby? Dnešní byrokraticko-administrativní struktura armády napomáhá spíše bujení administrativy na úkor racionálního řešení problému, tj. potřeb armády.

S organizačními strukturami je spojená další premisa a to, že existuje jen jediná správná metoda řízení lidí, o kterou se opíral Mc Gregor. Toto tvrzení však již bylo vyvráceno Maslowovou teorií a dalšími, kdy je jasně prokázáno, že různé lidi je potřebné řídit různými metodami.

## Šest stylů vedení

V současné době, v různých odborných textech a publikacích, je dáváno do popředí šest stylů vedení lidí, které jsou nejvíce používány manažery k motivování, odměňování, řízení a rozvoji lidí. Nejlepší styl vedení (leadershipu) neexistuje, tak jak neexistuje jen jedna správná metoda.

Každý z šesti stylů má své silné stránky a svá omezení. Ti nejlepší a nejefektivnější manažeři (vůdci) si dokázali osvojit všech šest vůdcovských stylů, nebo lépe řečeno stylu vedení a používají jen ten styl, který je pro danou situaci nejvhodnější, nebo se jim jeví jako nejefektivnější. Každý ze stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Žádný z nich není univerzální.

Velkou roli hraje také týmové klima, které na jedné straně může povzbuzovat a motivovat, na druhé straně je prostředí demotivující. Prostředí armády je spíše v oblasti klimatu demotivujícího, proto v armádě platí stále styly řízení typu direktivního.

O které styly se konkrétně jedná a jejich stručná charakteristika.

1. **Direktivní.** Tento styl je založen **na principu příkazu a kontroly**. Je to styl donucovací, nátlakový, kdy manažer říká lidem přesně co mají dělat, kdy to mají dělat a jaké sankce je čekají, když příkazy neprovedou. Tento styl je vhodný při řešení krizí, používá se v armádě, ale i v době, kdy není nutný. Každý velitel či náčelník si myslí, že musí velet, tzn. direktivně řídit i když vede instituci blízkou vědeckému, nebo vývojovému ústavu, či univerzitě. Tento styl však potlačuje kreativitu a iniciativu.
2. **Vizionářský.** Tento styl je autoritativní, ale na rozdíl od předcházejícího stylu manažer má svou vizi, pro kterou získává pracovníky a ti pak jeho vizi naplňují a jsou zároveň za naplnění vize odpovědni.
3. **Afiliativní.** Je stylem, kdy se manažer snaží vyhnout konfliktním situacím, je to vlastně styl vyhledávání sociálních kontaktů. Tento styl vedení je efektivní, když manažer jedná se zaměstnanci, kteří jsou v **personální krizi nebo ve vysoce stresové situaci jako je hromadné propouštění**. A neefektivnější je pokud se používá v kombinaci se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním. Zřídka je efektivní sám o sobě.
4. **Participativní.** Jde o styl demokratický a orientovaný na spolupráci. Manažeři s tímto stylem zapojují své spolupracovníky do procesu rozhodování. Tento styl velmi podporuje budování důvěry a formování konsenzu, a to zvláště tehdy, jestliže se tým skládá z vysoce kompetentních jedinců a když vedoucí týmu (útvary) má omezenou znalost věcí nebo když postrádá pravomoc, například v maticové organizaci. K tomuto stylu inklinují vedoucí pracovníci se silnou orientací na lidi a ve vysoce **stresujících podmínkách**. V profesionální armádě se tento styl může uplatnit v běžném životě, kdy jednotky provádějí rutinní výcvik nebo činnost.
5. **Udávání tempa** (pacesetting). Tento styl znamená vést pomocí osobního příkladu a vysoké osobní výkonnosti. Manažeři používající tento styl mají vysoké nároky na výkonnost a kvalitu práce a dokáží se postarat o to, aby tyto nároky byly uspokojeny, a to i za tu cenu, že si daný úkol udělají sami. Tento styl vyhovuje workholikům, ale na druhé straně demoralizuje zaměstnance, kterým se tímto způsobem zdůrazňuje jejich neschopnost a to ne skutečná, ale většinou jen uměle vyvolaná. Jde o snahu manažerů dosáhnout špičkových výsledků, ale většinou jen krátkodobých.
6. **Koučování.** Při tomto stylu vedení lidí se manažer angažuje v dlouhodobém profesionálním růstu a v mentorování člověka. Je to účinný **styl, ale nedostatečně používaný**. Koučování by mělo být v repertoáru stylů vedení lidí každého manažera. Manažeři silně orientovaní na lidi dávají tomu stylu přednost v podmínkách nízkého stresu. Tento styl není doceněn v profesionální armádě, zejména v období běžného mírového života. Každý profesionál na svém místě zná své povinnosti, které z jeho dané funkce vyplývají a ty by měl podle svých nejlepších vědomostí a zkušeností vykonávat. Velitel pak má podněcovat k co nejlepším výsledkům, tzn. spíše koučovat než nařizovat.

## Faktory, které ovlivňují výkonnost

Všechny uvedené styly řízení jsou ovlivňovány klimatem na pracovišti. Jestliže klima na pracovišti bude negativně nastaveno vůči řízení nebo vedoucím pracovníkům, nemá vedoucí pracovník šanci uplatnit jakoukoliv metodu nebo styl řízení, pokud neodstraní negativní jevy. To znamená, *poznat faktory, které ovlivňují výkonnost tým, že ovlivňují klima*. Jedním z faktorů

je **flexibilita**, která vyjadřuje zda pracovníci vnímají pravidla a procedury v organizaci jako potřebné a účelné nebo zda je považují **jen** za produkt byrokracie. Také vyjadřuje míru, v níž lidé věří, že jejich tvůrčí myšlenky jsou přijímány.

Dalším faktorem je **odpovědnost**, tj. jak jsou schopni lidé pracovat samostatně, aniž potřebují pokyn od nadřízeného a jaký mají pocit samostatnosti a odpovědnosti. Lidé pracují samostatněji a odpovědněji, když vědí že mají důvěru od nadřízených v jejich profesionální vědomosti a schopnosti. Pokud bude velitel své profesionální podřízené direktivně řídit za všech okolností, tím více ničí jejich samostatnost, flexibilitu a odebírá jejich odpovědnost.

Velký vliv na výkonnost má **jasnost a srozumitelnost**, jako další faktor, který vyjadřuje, zda lidé vědí, co se od nich očekává a zda rozumí tomu, jak jejich úsilí navazuje na cíle organizace apod. Tento faktor má největší vliv na produktivitu práce a pokud je lidem jasno, jaké úkoly mají plnit a jsou jim srozumitelné, je možné plně využít *měkké metody* demokratické.

S uvedeným faktorem úzce souvisí další a to je **zaujetí pro týmovou práci**, který vyjadřuje míru hrdosti lidí na to, že pracují v určitém týmu či organizaci a mají dobrý pocit, že se podílejí na společných cílech. Tím se taktéž zvyšuje jejich výkonnost, cítí zvýšenou odpovědnost za svou práci.

Na to navazuje další faktor a tím je **odměna**. Je to vlastně zpětná vazba. Jaký výsledek člověk dosáhne, tak je odměňován. Tento faktor je závislý na čase a výkonnosti, čím větší je časová prodleva nebo není reagováno na výkonnost, tím více se projevuje negativní vliv.

Zároveň se v současné době mění **vztah lidí a organizace**. Ještě nedávno platilo tvrzení, že lidé pracující pro organizaci jsou na ní plně závislí a mají statut podřízených. Dnes mnoho lidí pracuje pro organizaci, ale nejsou jejími zaměstnanci, jsou jen pracovníky organizace, nebo ještě lépe řečeno, pracují ve prospěch organizace.

Podle nejnovějších pojmů, kdy se mluví o „pracovnících disponujícími znalostmi“, nejde vůbec o podřízenost, ale v určitém slova smyslu jde o společníky. Protože o své práci musí vědět víc než šéf, mají tendenci být nepostradatelní, ale na trhu práce musí své znalosti neustále nabízet.

Armáda taktéž prodělala veliké změny a ve 21. století je na prahu komplexní profesionalizace. Již není nutné, aby velitel prošel všemi základními funkcemi, než bude ustanoven do funkce štábní či velitele útvaru a svazku, ale je potřebné aby prokázal schopnost jak využívat zkušenosti profesionálních podřízených. Podřízenost je mnohdy jen formální a určuje výši platu, zaměstnatelnost a potřebu využití znalostí. Mnohdy se současná podřízenost přirovnává vztahu dirigenta a orchestru. Hráči orchestru jsou individualisté, vysocí odborníci a dirigent je ten, který má pravomoc je sladit ke hraní vybrané skladby. Proto je stále větší potřeba řídit zaměstnance jako partnera.

**Lidé se neřídí v pravém slova smyslu, úkolem je lidi vést** s cílem co nejproduktivnějšího využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.

**Premisa globalizace.** Management již není záležitostí jen podnikovou či státní, ale stále více se stává záležitostí mezinárodní. Armádní management je stále více ovlivňován standardy koalice a národní zvyklost jsou spíše jen pomyslné hranice. Je potřebné akceptovat při zahraničních misích standardy platné v koaliciích, ale zároveň si musíme uvědomit, že řešení vnitřních záležitostí je nutné řešit podle našich zákonů a zákonitostí, viz potíže v Iráku. Z toho důvodu nelze jen přebírat, či překládat standardy platné v NATO či EU a podle nich se řídit, ale racionálně přebírat potřebné a ponechat to, v čem máme lepší výsledky nebo jsme schopni reagovat účinněji.

## Perspektivy přípravy vojenského manažera

Při posuzování materiálu pro akreditaci, pracovníky jiných vysokých škol než vojenských, byl zpochybněn pojem „vojenský management“, zda je správné jej používat a jak je vlastně vydefinován. Již několikrát byl tento pojem definován v publikovaných materiálech, viz např. [7], a proto je zbytečné k tomuto se vracet.

Pokud chceme provádět výuku ve studijním oboru „vojenský management“, nemůžeme se zaměřit jen na předměty obecného managementu, ale musíme vytvořit celý komplex předmětů, a to 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 do budoucna, při rozvahách o novelizaci obsahu studijního oboru, hledáme takové 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 duplicita 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. A je mnohdy smutné se dívat na některé důstojníky a to i vyšší jak se chovají ve společnosti, jak si nevědí rady s takovými triviálními věci, jako kdo koho představuje, kdo komu podává ruku apod. Také velkou roli hraje vzhled a není vhodné, když v mediích vystupuje důstojník v polní uniformě s vytahaným tričkem u krku. Takových to malých prohřešků proti etiketě najdeme dosti.

Přiměřeně k tomu, pak je nutné uzpůsobit složení předmětů magisterského studia, kde bude vhodné zaměřit se již na management vyššího stupně a s tím spojené i potřebné znalosti z ryze ekonomických předmětů. Nejlépe bude vytvořit seznam předmětů ve všech stupních studijního programu, určit jejich obsah, vytvořit síťový graf návaznosti jednotlivých předmětů a na základě toho vypracovat učební dokumentaci. To znamená úzkou součinnost všech kateder při vytváření programu, od začátku dbát na sladěnost a odůvodněnou potřebu předmětů. Hlavním koordinátorem musí být proděkan a pedagogická rada.

## Závěr

Trendy managementu pro 21. století jsou nastartovány, jsou publikovány, a je potřebné je jen rozvíjet a akceptovat. Akceptovat však racionálně, kriticky, ne je jen přejímat a přenášet

je do našeho prostředí, které má přece jen svá specifika a dát na naše lidi, kteří mají potřebný přehled a rozum. Dávat pozor na nebezpečí, abychom nesklouzli do ryze teoretických věd, pro našeho absolventa prakticky málo použitelných. Nechť absolvent dostane přiměřený příděl znalostí a vědomostí potřebný pro vykonávání praktické činnosti, ale zároveň ať také dostane akademické základní znalosti pro rozvíjení vědního oboru.

### Literatura:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BENNIS, W. G., O'TOOLE, J. How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review* 5/2005, str. 96-104.
- [3] CRAINER, S. *Moderní management, základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- [4] DRUCKER F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- [5] HAMMER, M. *Agenda 21*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0.
- [6] SPREIER, S. W., FONTAINE, M. H., MALLOY, R. L. Leadership Run Amok. (The Destructive Potential of Overachievers). *Harvard Business Review* 6/2006, s. 73-82; Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.
- [7] STODŮLKA, V. MAŠLEJ, M. BRECHTA, B. Vývoj a perspektiva výuky managementu na Univerzitě obrany. *Vojenské rozhledy* 2006, roč. 15, č. 1, s.139-144. ISSN 1210-3292.

V novém globálním kontextu by měla být bezpečnostní politika Evropské unie založena na konceptu lidské bezpečnosti, a ne pouze bezpečnosti státu. Bezpečnost lidí, „human security“, znamená, že jednotlivec je chráněn před základními druhy ohrožení. Genocida, široce rozšířené či systematické týrání, nelidské a ponižující zacházení, mizení lidí, zločiny proti lidskosti a hrubá porušení mezinárodního práva, jež jsou definovány v statutu Mezinárodního trestního tribunálu – to všechno lidské bytosti nepřijatelným způsobem ohrožuje a narušuje tak jejich bezpečnost. ... Přístup z pozic lidské bezpečnosti znamená, že EU má přispívat k ochraně každého jednotlivce a nesoustřeďovat se jen na ochranu unijních hranic, jak to činily bezpečnostní strategie národních států.

**Doktrína lidské bezpečnosti pro Evropu**  
**Barcelonská zpráva studijní skupiny pro evropské bezpečnostní kapacity**  
(předloženo v Barceloně 15. září 2004)

In: *Bezpečné Česko v bezpečné Evropě*  
Praha: Úřad vlády České republiky, 2007, ISBN 978-80-87041-17-8.