

## Reflexe praktických požadavků na znalosti a dovednosti velitelů ve studiu na UO

### Reflection of the practical requirements for the knowledge and skills of the commanders in the study at the UO

Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D.

**Abstrakt:** UO ve spolupráci s GŠ AČR akreditovala nový studijní program, jehož úkolem je připravená patřičně reagovat na požadavky vojsk v oblasti přípravy mladého vysokoškolsky vzdělaného velitele. Úkolem tohoto nového studijního programu je připravit všestranně vzdělaného, profesně a jazykově připraveného důstojníka s důrazem na uplatnění v rámci profesní kariéry. Tento nový studijní program výrazně posiluje vojenský charakter vzdělávání a schopnost pružně reagovat na potřeby Armády České republiky. Dále v oblasti vedení lidí výrazně posiluje měkké manažerské dovednosti velitele. Cílem článku je poukázat na aktuální snahu Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany optimalizovat vysokoškolskou přípravu budoucího velitele.

**Abstract:** University of Defence, in coop. with General Staff of Czech Armed Forces, declares accreditation of new study programme. Its aim to prepare a universally educated officer with appropriate professional and language skills emphasizing the employability within his or her professional career. This new study programme emphasizes the military character of education and the ability to respond flexibly to the needs of the Army of the Czech Republic. Soft managerial skills of a commander, as far as people leadership is concerned, are also supported significantly. The aim of the article is to show the current effort of the Faculty of Military Leadership at the University of Defence to optimize the university education of a future commander-manager.

**Klíčová slova:**

Studijní program, velitel-manažer, vedení lidí, motivace, vysokoškolská příprava, chyby mladých velitelů, rozhodování.

**Key Words:**

Study Programme, Commander-Manager, People Leadership, Motivation, University Education, Young Commanders' Mistakes, Decision-Making.

## ÚVOD

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti jednotek v rámci Armády České republiky (AČR) je schopnost zformovat lidské zdroje a dokázat je využít takovým způsobem, který zabezpečí plnění nastavených cílů. Mezi první kroky, které přispějí k efektivnímu vedení těchto lidských zdrojů, je připravenost velitele-manažera, který věří ve své znalosti, dovednosti a schopnosti, ale je si také vědom svých silných a slabých stránek.

Na přípravě vysokoškolsky připraveného velitele má velký podíl Fakulta vojenského leadershipu (FVL), která v roce 2014 ve spolupráci s Generálním štábem Armády České republiky (GŠ AČR) akreditovala v rámci studijního programu Ekonomika a management nový souvislý pětiletý studijní obor Řízení a příprava ozbrojených sil (ŘPOS).

Cílem článku je poukázat na aktuální snahu FVL Univerzity obrany (UO) optimalizovat vysokoškolskou přípravu budoucího velitele-manažera.

## 1. ÚSKALÍ VELITELSKÉ DRÁHY

Z pohledu vysokoškolské přípravy budoucího velitele jednoznačně vyplývá, že mladým adeptům (zájemcům) o studium na FVL se už před přijímacím řízením v rámci Dnů otevřených dveří a dalších marketingových akcí (Gaudeamus, Bahna, Dny NATO v Ostravě...) musí jasně říct, co obnáší velitelsko-manažerská pozice, a především zajistit, aby věděli, v jakém prostředí se bude odehrávat jejich budoucí profesní kariéra. Toto povědomí o budoucím povolání umožní těm, kteří se hned od počátku neztotožní se systémem a nároky vysokoškolské přípravy na budoucího velitele změnit svoje rozhodnutí a vydat se po zcela jiné profesní dráze. Celkově v akademickém roce (AR) 2014/2015 a 2015/16 v každém z nich FVL 3× zorganizovala Dny otevřených dveří, kterých se zúčastnilo přibližně 500 potenciálních zájemců o studium, kterým byly představeny jednotlivé studijní moduly a děkan fakulty osobně představil požadavky na studium v novém studijním oboru ŘPOS, který je orientovaný na přípravu velitelského a zabezpečujícího personálu AČR. Další důležitou marketingovou aktivitou FVL v AR 2014/2015 a 2015/16 pro zájemce o studium byly prezentace na vybraných středních školách v rámci celé republiky, na kterých se podílely všechny katedry. Prezentace prováděli akademičtí pracovníci s vybranými studenty. Celkem bylo uskutečněno 10 prezentací v každém roce.

Výše uvedené marketingové aktivity jednoznačně přispěly k získání povědomí o studiu na FVL, což se pozitivně projevilo ve výsledcích dotazníkového šetření. U FVL bylo po nástupu nových studentů (123 studentů) ke studiu do nového studijního oboru ŘPOS provedeno v září 2014 děkanem fakulty dotazníkové šetření s cílem zjistit referenční hladinu motivů a cílů studentů 1. ročníků v rámci tohoto nového studijního oboru. Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymní formou a technika dotazování byla písemná. Účastnilo se ho všech 123 studentů 1. ročníku. Návratnost dotazníků byla 100%.

Cílem systému práce se studenty UO je snaha o nastavení takové úrovně komunikace mezi školou a studenty, která vytvoří předpoklady pro maximální využití jejich potenciálu

při naplňování ambicí a cílů studentů ve vztahu k nárokům vysokoškolského studia i potřebám vojenské praxe. Pro takovou komunikaci se studenty je nezbytné, aby FVL znala motivy, které nové studenty ke studiu přivedly (viz tabulka č. 1)<sup>1</sup>.

**Tabulka č. 1:** Tabulka 1 – Dotazníkové šetření

Zakroužkováním příslušné hodnoty na níže uvedené stupnici ohodnoťte jednotlivé motivační podněty, které Vás vedly k zahájení vojenského studia na Univerzitě obrany. (1 – znamená nejslabší motiv, 5 – znamená nejsilnější motiv)					
Popis motivu pro zahájení studia na FVL UO	Nejslabší motiv			Nejsilnější motiv	
1. možnost získat kvalitní vzdělání	1	2	3	4	5
2. zájem o armádu	1	2	3	4	5
3. zájem o sport	1	2	3	4	5
4. finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
5. možnost vést lidi	1	2	3	4	5
6. zájem o vojenskou techniku	1	2	3	4	5
7. služba vlasti	1	2	3	4	5
8. možnost vzdělávat a vychovávat podřízené	1	2	3	4	5
9. možnost stát se nezávislým	1	2	3	4	5
10. zájem o problematiku speciálních jednotek	1	2	3	4	5
11. garance zaměstnání	1	2	3	4	5
12. touha po dobrodružství	1	2	3	4	5
13. obavy z nezaměstnanosti v civilním prostředí	1	2	3	4	5
14. práce v organizaci, kde je kázeň a pořádek	1	2	3	4	5
15. zájem o službu u konkrétní vojenské jednotky	1	2	3	4	5
16. rodinná tradice	1	2	3	4	5
17. byla to spíše shoda okolností	1	2	3	4	5
18. obdiv k určité vojenské osobnosti	1	2	3	4	5
19. zvýšit své společenské postavení	1	2	3	4	5
20. zájem o konkrétní vojenskou specializaci (pokud ano, uveďte kterou; v případě zájmu o širší okruh vojenských specializací tyto uveďte v pořadí Vašich preferencí)	ANO: 1) ..... 2) ..... 3) .....				NE

Zdroj: Dotazníkové šetření Holcner, Sedlačík 2014<sup>2</sup>

V této části článku nebudou rozebírány všechny body dotazníkového šetření, ale pouze ty, které se jeví jako nejdůležitější. Z výsledků vyplývá, že celkem 67 % studentů očekává, že na UO, potažmo FVL, budou mít možnost získat kvalitní vzdělání. 11 % studentů se vyjádřilo, že uvedený aspekt nemá vliv na jejich motivaci a ambice. Na otázku, zda před nástupem na UO měli studenti zájem o službu v AČR, 85 % odpovědělo kladně. Jedním z dalších důležitých motivů, proč se tázaní rozhodli pro studium na UO a tím

1 HOLCNER, Vladan a Marek SEDLAČÍK. *Výsledky zjišťování referenční hladiny motivu a cílů studentů*. 2014

2 Ref. 1

i pro službu v AČR, je touha po dobrodružství. Pro celkem 68 % studentů je to jeden z hlavních motivů služby v AČR, pouze 11 % tomuto aspektu dává nízkou váhu. Dalším z důležitých motivů je finanční ohodnocení. Celkem 59 % respondentů očekává patřičné finanční ohodnocení a 14 % to nepovažuje za hlavní motiv, ale na otázku možnosti stát se nezávislým celkem 70 % odpovědělo, že to byl jeden z hlavních motivů ke studiu na UO. Dalším, ne-li nejdůležitějším motivem, bylo pro 82 % studentů mít po skončení studia garantované zaměstnání. Na oblast vztahu k službě vlasti 75 % klade velký důraz, ale na druhé straně obdiv k určité vojenské osobnosti vyjádřilo pouze 15 % studentů. Na poslední otázku o kterou specializaci, kterou FVL nabízí ke studiu, mají největší zájem, je studenti seřadili následovně:<sup>3</sup>

- Velitel průzkumných jednotek
- Vševojskový velitel
- Logistika
- Management informačních zdrojů
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení finančních zdrojů
- Velitel ženijních jednotek
- Velitel chemických jednotek
- Velitel dělostřeleckých jednotek

Jedná se o první dotazníkové šetření tohoto druhu, které bylo zaměřeno na studenty 1. ročníků studijního oboru Řízení a použití ozbrojených sil. Prozatím není možnost srovnání očekávání studentů s reálnou situací, které bude možné až v září 2016, kdy znovu bude provedeno dotazníkové šetření. Přesto výsledky ukazují na nutnost se studenty soustavně a otevřeně komunikovat a objektivizovat některá zkrleslá očekávání. Vysvětlit jim úskalí velitelské dráhy a zároveň jim zdůraznit, že „bez práce nejsou koláče“. Jejich aktivní přístup k výchovně vzdělávacímu procesu na UO svým způsobem přispěje k zefektivnění a zvýšení kvality celého procesu.

## 2. PŘÍPRAVA NA VELITELSKOU DRÁHU

Jak již bylo na začátku příspěvku naznačeno, byl na základě velké kritiky ze strany vojenské praxe na stávající studijní programy připraven a akreditován ve spolupráci s GŠ AČR studijní program Ekonomika a management. Jeho páteřní studijní obor ŘPOS byl poprvé otevřen v akademickém roce 2014/15. Do tohoto nového studijního programu byly zapracovány veškeré požadavky GŠ AČR včetně výstupu z učení.

Cílem nového studijního programu je připravit všestranně vzdělaného, profesně a jazykově připraveného důstojníka s důrazem na uplatnění v rámci profesní kariéry. Záměrem nového studijního programu je výrazně posílit vojenský charakter vzdělávání a schopnost pružně reagovat na potřeby AČR.

<sup>3</sup> Ref. 1

Při tvorbě celého studijního programu byl důraz kladen na definování výstupu z učení v rámci jednotlivých předmětů v oblasti znalostí dovedností a schopností studentů (absolventů), které reflektovaly požadavky vojenské praxe. Předměty byly rozděleny do třech pilířů:

1. Q Ram
2. Důstojník
3. Velitel čety

Skladba jednotlivých předmětů na sebe navazuje a tím se zvyšuje efektivnost celého studijního programu. Za velmi důležité považují, že byl přijat jednotný přístup k ověřování výsledků z učení, ať už se jedná o formu individuální, skupinovou nebo hromadnou. Největší přínos tohoto studijního programu je v blocích praktické přípravy, kde jsou dva stěžejní předměty Příprava v poli I a II, který garantuje Katedra taktiky a předmět Vojenské technologie.

Předmět Vojenské technologie garantuje Fakulta vojenských technologií (FVT). Tyto dva předměty musí absolvovat všichni studenti jak FVL, tak i FVT. První blok v trvání jednoho měsíce je v zimním období zpravidla v únoru a druhý blok ve dvou měsících srpen a září. Tyto bloky praktické přípravy se odehrávají ve VVP Dědice. Za tyto bloky nese plnou odpovědnost UO, ale zároveň je potřeba říct, že se na těchto blocích podílejí instruktoři ze 7. mb a 4. brn, kteří přímo v terénu ve spolupráci s akademickými pracovníky UO řídí výcvik. Tímto dochází k úzkému propojení teorie a praxe.

První bloky praktické přípravy byly poprvé realizovány v roce 2015 a v únoru 2016 a první ohlasy na základě rozhovoru jak ze strany akademických pracovníků, instruktorů, tak i ze strany studentů jsou velmi pozitivní.

Za nejdůležitější je považováno, že je zde neustálá možnost na základě analýzy již proběhnutých bloků zasahovat do způsobu jejich provádění, tak aby se praktická příprava se co nejvíce přibližovala požadavkům praxe.

V novém studijním oboru je také vytvořen dostatečný prostor pro oblast vedení lidí zejména v předmětech Management, Manažerské rozhodování a Leadership. Posledně jmenovaný se prolíná všemi ročníky magisterského studia. Je zde předpoklad, že i v této oblasti dojde ke kvalitativnímu posunu připravenosti našich absolventů. Už první ohlasy studentů na tyto předměty, které v rámci dotazníkového šetření pro hodnocení kvality studia na FVL v říjnu 2015 ukazují, že mezi nejlépe vnímaný předmět patří Management, který je v gesci Katedry managementu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 310 respondentů.<sup>4</sup>

Předmět Management je v souladu s akreditací postaven z 50 % na přednáškách a z 50 % na seminářích. Na začátku semestru je studentům podrobně vysvětlen sylabus předmětu včetně požadavků na jednotlivé semináře, zpracování seminární práce na zadané téma a rozsahem látky ke zkoušce. Celá problematika v oblasti managementu je aplikována na názorných příkladech z vojenského prostředí, nebo z prostředí veřejných institucí. Studenti v rámci jednotlivých seminářů řeší problematiku na názorných příkladech (případové studie) buď jednotlivě, nebo v týmech. Tento předmět chápou jako nejvíce přínosný předmět pro svoji praxi.

<sup>4</sup> HOLCNER, Vladan a Jakub ODEHNAL. *Hodnocení kvality studenty prezenčního a kombinovaného studia*. 2014

Ve výše popsané nové studijní cestě je položen důraz také na to, aby si absolventi UO na počátku své kariéry uvědomili, že budou nastupovat k profesionálním jednotkám, kde specifické znalosti, dovednosti, schopnosti a především zkušenosti jejich budoucích podřízených často budou převyšovat jejich potenciál. Dostanou se do pozice velitele-manažera, který je od počátku vystaven tlaku na své řídicí schopnosti ze strany svých nadřízených, ale především ze strany svých podřízených, kteří si v praxi budou ověřovat jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Jsou sice manažeři na základních funkcích, ale nejsou lídři. Cesta od velitele-manažera k lídrovi je velmi dlouhá. Vést správně své podřízené znamená dát jejich práci smysl.<sup>5</sup> Jedním z důležitých atributů k tomu, aby se velitel stal lídrem, je uvědomění si, že podřízení mají za branami kasáren své aktivní životy. Každý velitel-manažer by měl v první řadě respektovat odborné znalosti svých podřízených a poskytovat jim zájem a důvěru k jejich co nejlepšímu využití, to platí v jakékoliv organizaci, nevystupovat z pozice síly, a moci, ale z pozice partnera a koordinátora.

K tomu, aby z UO po skončení studia odcházel patřičně připravený velitel-manažer (budoucí lídr), je nutno v rámci studia zaměřit pozornost na dokonalejší formování základních manažerských, pedagogických a psychologických dovedností získaných na základě teoretických znalostí potřebných pro výkon základních velitelských funkcí u vojsk. Obsah přípravy vojenských profesionálů musí být otevřeným systémem, neustále inovován o nejnovější vědecké a technologické poznatky a musí být úzce propojen s praktickou přípravou. Je potřeba si uvědomit, že vysokoškolská příprava budoucího velitele-manažera vyžaduje zvláštní pozornost s úzkým propojením na praxi.

## ZÁVĚR

Vzdělávací systém na UO je pod neustálou kontrolou vojenské praxe, potažmo GŠ AČR. Akreditací nového studijního programu UO deklaruje, že je připravená patřičně reagovat na požadavky vojsk. Nový studijní program umožňuje především 4. brn a 7. mb cestou instruktorů zapojit se do přípravy studentů UO. Absolventi UO si musí uvědomit – a na to je musí připravit studium na UO, že se hned po svém studiu stanou veliteli čet, do jejichž podřízenosti bude patřit okolo 30 podřízených. Je důležité, aby mladý velitel-manažer měl vysoce vyvinuté vnímání lidí a rozuměl pocitům svých podřízených a také jejich potřebám a očekáváním. Pokud podřízení zjistí, že velitel má zájem o lidi, odrazí se to v dosažených výsledcích a zároveň dojde ke snížení chyb ve vedení lidí. Vojenské útvary se musí připravit na to, že k nim po skončení studia na UO přichází mladý vzdělaný člověk, který je plný očekávání, je patřičně motivován se snahou plnit nastavené cíle s největším odhodláním. Je potřebné, aby v začátcích jejich kariéry jim byli co nejvíce nápomocni zkušení velitelé od vojsk a pomohli jim k rychlé adaptaci na prvním systematizovaném místě.

<sup>5</sup> BOSSIDY, L. CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů*. Praha: 2004

---

**Autor:** *Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D., nar. 1957, je absolventem VVŠ PV Vyškov. Do roku 1986 vykonával základní a střední velitelské funkce u msp, poté velitelské funkce u VVŠ PV Vyškov, 1993-94 VA Brno AK 1, po jeho ukončení zástupce velitele zabezpečovací brigády VVŠ PV Vyškov. Mezi lety 1996–1997 pracoval jako náčelník štábu Vojenské akademie ve Vyškově. V letech 1998–2005 pracoval jako náčelník oddělení na VSŠ Vyškov a VA Vyškov, 1998–2000 studium na Institutu krizového managementu VŠE Praha, 2001–2002 doplňující pedagogické studium na UP Olomouc. V roce 2011 se stal vedoucím Katedry vojenského managementu a taktiky UO Brno. V roce 2014 po odchodu do zálohy působí na Katedře Managementu Fakulty vojenského leadershipu. Vystudoval doktorský studijní program Ekonomika a management na Fakultě ekonomiky a managementu UO.*