

Vývoj a perspektiva výuky managementu na Univerzitě obrany

Autoři následujícího příspěvku jsou dlouholetými vysokoškolskými pedagogy, kteří mají zkušenosti ve velitelské i štábní praxi na různých stupních velení. Dlouhodobě se zabývají tematikou managementu, jeho aplikací do vojenské praxe a informačními a automatizovanými systémy velení a řízení. Proto se i jejich článek věnuje výuce managementu při přípravě vojenského profesionála, vývoji a současnému stavu výuky managementu na Univerzitě obrany v Brně, včetně nástinu možných perspektiv výuky při přípravě nové akreditace.

1. Úvod

Budeme-li přemýšlet o vzdělávání v armádě musíme si klást otázky týkající se poslání armády obecně i konkrétně, jejích funkcí, jejích úkolů, v jakém možném prostředí bude úkoly plnit – zda na území státu či mimo jeho území. Zda úkoly budou směřovat zejména ve prospěch státu či ve prospěch Aliance. Armáda se možná stane ještě důležitějším faktorem ekonomiky ve smyslu donucování a odstrašování.

Dále musíme přemýšlet o vztahu potřebných a možných zdrojů pro armádu. Nejdůležitějším zdrojem jsou lidé, ti vytvářejí a využívají všechny zdroje, tedy i sebe sama.

Manažeři – velitelé – budou řídit kolektivy složené s profesionály s různým, určitě rozdílným vzděláním. Také motivace lidí ke službě v ozbrojených silách bude více směřovat do oblasti materiální. Méně se projeví prvky uvědomění, vlastenectví, hrdosti na příslušnost k ozbrojeným složkám a podobně. Vojáci stále více budou chápat své postavení jako zaměstnanecké, se všemi důsledky z tohoto postoje vyplývajícími.

Před vojáky vyvstaly a vyvstanou i nové úkoly. Na základě nově přijaté koncepce NATO budou muset působit i mimo svoji vlast, v novém a neznámém prostředí, mezi novými lidmi, kteří vyznávají jiné hodnoty a mají jiné životní zvyky, často působícím jednotkám nepocho-pitelné.

Dalšími úkoly jsou ty, které dnes ještě není možné předvídat. To bude vyžadovat mnohem větší šíři i hloubku kvalifikace. Proto budou vojáci muset být mnohem vzdělanější, vycvičenější, psychicky odolnější, a především vysoce pružně přizpůsobiví změnám.

Z výčtu uvedených úkolů se ukazuje, že potřebujeme lidi, kteří jsou mimo jiné nakloněni pokroku, změnám, činorodé aktivitě, všímají si novinek a dovedou je ve své praxi využívat, jsou spolehliví (tedy samostatní, a ne nekriticky loajální), mají radost či uspokojení z práce a jsou družní, dovedou pracovat v týmu, komunikují, pozitivně působí na své okolí, mají smysl pro kolektiv. Činnosti v armádě jsou především kolektivní záležitostí – životy jedněch závisí na jednání druhých. Vedoucí pracovníci (velitelé, náčelníci) ne vždy toto ve své praxi respektují. Vždyť intelektuální kapitál je nejcennějším zdrojem. Historie uplatňování našich lidí ve světě je toho důkazem. Mezinárodní srovnávací vzdělanostní testy také leccos napovídají.

Vzdělávání vojenských profesionálů je neustále diskutováno, dochází ke změnám v systému i obsahu, ke změnám v požadavcích na vzdělání na jednotlivé funkce a pozice. Jsou prezentovány názory, že tak vysoké vzdělání, jako dříve, lidé dnes v armádě nepotřebují,

že je nutno především posílit kádr poddůstojníků. To znamená, že je potřeba obrátit pyramidu hodnotných sborů. Je také konstatováno, že vojenské školy nepřipravují hotové lidi pro praxi u vojsk atp. Navrhují se různé koncepce, vojenské školství prochází reorganizací, kombinuje se univerzitní vzdělání se striktní rezortní přípravou. Tato problematika je dost složitá a obsáhlá, proto jen několik poznámek.

Náš stát už v dobách první republiky neměl tradici silného poddůstojnického či praporčického sboru. Příčin je více, ale asi nejsilnější je zřejmě jiná místní mentalita, která by možná mohla být kompenzována silným sociálním zabezpečením, pokud na něj budeme mít. Dalším faktorem je touha našich lidí po akreditovaném vzdělání [5].

Proto mladí lidé spíše touží po vysokoškolském vzdělání a odpovídá to i celosvětovému trendu [viz 6, 7, 8]. Vyšší pozornost je třeba věnovat univerzalitě a šíři vzdělání, a také výchovné stránce. Lépe musíme studenty učit, jak získané poznatky, jakými metodami využívat. To se však také týká praktického života vojsk, aby vytvářel lepší podmínky pro uplatňování potenciálu lidí. Pozornost je třeba také věnovat formám, metodám a způsobům dalšího vzdělávání u vojsk – řízení znalostí. Zde by mělo jít o vhodnou kombinaci individuálního, kolektivního, dlouhodobého a krátkodobého vzdělávání s využitím moderních (doufejme, že ne jen módních) metod a prostředků. To se však musí dít v prostředí racionálních změn a nikoliv neuvážené permanentní reorganizace a redislokace, systemizace nebo dokonce revidence.

Je vhodné abychom věděli, jak to dělají jinde v armádách, kriticky hodnotili klady a nedostatky a využívali poznatků. Není však na místě jejich neodpovídající přejímání – kde je jistota, že oni to dělají dobře a my ne – vše má své příčiny a souvislosti.

2. Vývoj výuky managementu na VVŠ PV ve Vyškově

Na počátku devadesátých let minulého století, při prvních úvahách o reorganizaci vojenského školství, se začalo uvažovat o změnách programu studia, odklon od ryze vojenské přípravy vojenského profesionála, na přípravu, která umožní i uznané uplatnění v civilním sektoru po ukončení závazku k armádě. Zde proběhly již první úvahy o tom, že vojenské povolání nemusí být celoživotní a začalo se mluvit o závazku na dobu určitou. Na základě těchto požadavků se začal vypracovávat projekt učebních programů, kde hlavní linii měly tvořit předměty *teorie řízení a velení (managementu)* v oblasti všeobecného vzdělávání a další oblast měly tvořit předměty tzv. profesního vzdělávání.

Takovou učební dokumentaci se z větší části podařilo zavést do praxe. Při zavádění se ukázaly lokální zájmy některých kateder, které se bránily podřídit obsahy svých předmětů potřebám nosných předmětů, protože by musely opustit náplně svých zaběhaných předmětů. Obsahy některých předmětů se začaly třístit na zaměření jen pro velitelský směr a zaměření pro ekonomické směry. Postihlo to zejména předměty informatiku, informační systémy, operační analýzu (výzkum) apod. Přesto ale základním curiculárním předmětem zůstala *teorie řízení (management)*.

Při další reorganizaci školství se přešlo na studijní program ekonomika a management, s tím, že jeden studijní obor je vojenský management. Protože fakulta ekonomiky obrany státu měla akreditovaný studijní program ekonomika a management, bylo rozhodnuto jen o rozšíření akreditace o studijní obor **vojenský management**. Tímto zůstal rozsah curiculárních ekonomických předmětů nezměněn, ale byl omezen rozsah předmětů se zaměřením na management.

3. Současný stav výuky managementu na UO

V současné době je rozsah předmětu **management**, co se týče počtu hodin, omezen. Výuka managementu zahrnuje celý komplex dalších předmětů, které vytvářejí příslušné znalosti a dovednosti potřebné pro budoucí řídicí pracovníky. V bakalářském studiu jsou curriculárními předměty management, ekonomika (makroekonomie i mikroekonomie), 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 a 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 a další.

Ne vždy se podařilo, aby byla zachována logická návaznost. 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.

Taktéž obsah některých předmětů neodpovídá zcela názvu předmětu. Příkladem je *vojenský management*. Místo toho, aby obsahoval aplikaci obecného managementu do podmínek armády, je naplňován metodikou výcviku jednotek v taktické přípravě.

Jednou z důležitých součástí výuky managementu je příprava studentů – vojenských profesionálů – v oblasti využití informací v řídicí činnosti. Tyto znalosti získají v předmětu *komunikační a informační systémy (KIS)*.

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

V předmětu KIS studenti získávají znalosti o budoucím i současném stavu informačních systémů, jejich softwarové bázi i jednotlivých operačně taktických úlohách v rámci tvorby automatizovaných podsystemů řešených ve prospěch jednotlivých složek ozbrojených sil. Neodmyslitelnou součástí je i seznámení s komunikačním systémem jednotlivých stupňů velení a také s konkrétními prostředky přenosu informací, zejména v polním systému velení.

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.

V magisterském stupni studia je obdobné složení předmětů jako v bakalářském studiu, samozřejmě s jiným obsahem a navíc přibývá předmět manažerské rozhodování, hodnotové řízení a rozhodování a profesní etika a společenský protokol.

V doktorském studijním programu ve vědním oboru vojenský management tvoří základ předmět management se zaměřením na nejnovější moderní proudy v managementu, k nim příslušných moderních metod řízení a jejich aplikací na podmínky armády.

4. Možné perspektivy ve výuce managementu

Proto do budoucna, při rozvahách pro novou akreditaci, 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 makroekonomie a mikroekonomie v paritě s předměty všeobecného managementu, informatiky, aplikované matematiky a práva.

V současné době, v době přípravy na novou akreditaci, se provádí přehodnocení složení učební dokumentace a obsahu jednotlivých předmětů. Počítá se s posílením předmětů teoretického základu v oblasti managementu.

Jsou připraveny návrhy nových předmětů: **modelování a simulace bojové činnosti, teorie a praxe managementu a systémy na podporu rozhodování.**

Cílem prvního je získat základní přehled o metodách modelování boje, možnostech trenážerových a simulačních technologií. Rozdělení a charakteristika modelů boje, základní matematické modely boje a možnosti jejich využití.

Předmět **teorie a praxe managementu**, který úzce navazuje na předmět management, je směřován na rozšíření základních znalostí manažerských témat jako je management změn, time management, procesní a strategický management, globalizace.

Cílem předmětu **systémy na podporu rozhodování** je rozvíjet základní činnost manažera, tj. rozhodování s využitím vybraných nástrojů a metod manažerského rozhodování. Osvojení si systému pro rozhodování a jeho aspektů uvnitř organizace. Systémy podporující rozhodovací procesy, expertní systémy a jejich využití při podpoře rozhodování.

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.

Přiměřeně k tomu pak je nutné uzpůsobit složení předmětů magisterského studia, kde se zaměřit již na management vyššího stupně a s tím spojené i potřebné znalosti z ryze ekonomických předmětů. Nejlépe bude vytvořit seznam předmětů, určit jejich obsah, vytvořit síťový graf návaznosti jednotlivých předmětů a na základě toho vypracovat učební dokumentaci. Možnou variantu naplnění studijního oboru *vojenský management* ukazuje **příloha**. V tomto schématu jsou zvýrazněny předměty nově navrhované a normálním písmem jsou napsány předměty, které podle nás mohou mít snížený počet hodin, protože jejich náplň je pro velitele manažera jen informativní.

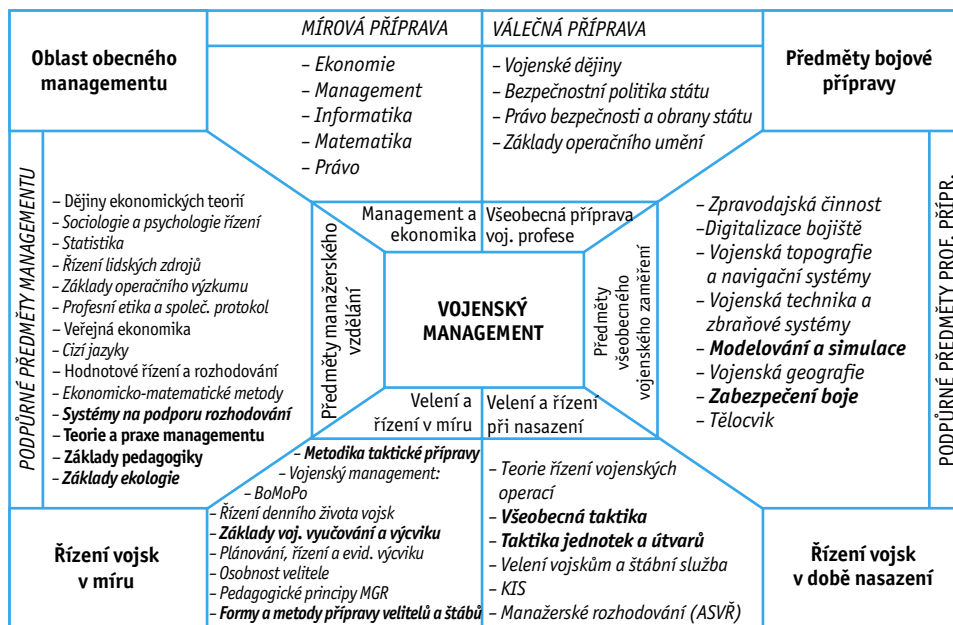
5. Závěr

Je potřeba vytvořit unikátní prostředí jak v univerzitním vzdělávacím systému, kde budoucí profesionálové dostanou hluboké teoretické, ale i praktické znalosti potřebné pro výkon jejich funkcí, tak i při výcviku aplikačních kurzů vysokoškolských studentů na Vojenské akademii, kde by měly být využity zkušenosti z praktického výcviku jiných armád.

Celé studium, včetně praktické přípravy, musí být koncipováno tak, aby vychovávalo budoucí profesionály k odpovědnosti, integritě, sebeobětování, zdravé sebedůvěře a respektu k ostatním.

Literatura:

- [1] Základní učební dokumentace. Vyškov: VVŠ PV 1992.
- [2] Základní učební dokumentace. Vyškov: VVŠ PV 2002.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠTAN, P.- ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] CRAINER, S. *Moderní management, základní myšlenkové směry*. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- [5] NOVÁK, J. *Některé faktory ovlivňující vzdělávání*. Vyškov: VVŠ PV 2004.
- [6] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno – Kraví Hora: Vydavatelství MU, 2000. ISBN 80-210-2459-3.
- [7] http://www.msmt.cz/_DOMEK/default.asp?ARI=103565&CAI=38.
- [8] [http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/7E002FD079/\\$File/tab22.xls](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/7E002FD079/$File/tab22.xls).
- [9] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/t/cr_a_svet/\\$File/10_cr_svet.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/t/cr_a_svet/$File/10_cr_svet.pdf).



Použité zkratky:

ASVŘ - automatizovaný systém velení a řízení

BoMoPo - bojová mobilizační pohotovost

KIS - komunikační a informační systémy

MGR - magisterský stupeň studia