

DAVIDOVÁ, Monika, HURBIŠOVÁ, Petra, HODNÝ, Jiří. Analýza vybraných oblastí současného stavu názorů a postojů na problematiku vzdělávání a rozvoje velitelů v rámci pozemních sil AČR. In: *XXXIV. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu*. Brno: Univerzita obrany, 2016, s. 1-7. ISBN 978-80-7231-460-7.

## **Analysis of Army Ground Forces Commanders Views on Managerial Education and Development in the Army of the Czech Republic**

### **Analýza vybraných oblastí současného stavu názorů a postojů na problematiku vzdělávání a rozvoje velitelů v rámci pozemních sil AČR**

Monika Davidová, Petra Hurbišová, Jiří Hodný

**Abstract:** The paper deals with the selected areas of the current state of Army Ground Forces commanders views on managerial education and development in the Army of the Czech Republic. The selected opinions and attitudes of the commanders refer to development of managerial skills, educational needs, opportunities for consultation, barriers and integrating new elements of education and training.

**Keywords:** Education, development, Army Ground Forces of the Czech Republic.

**Abstrakt:** Příspěvek je zaměřen na vybrané oblasti současného stavu názorů a postojů na problematiku vzdělávání a rozvoje velitelů v rámci pozemních sil AČR. Vybrané oblasti poskytují aktuální přehled názorů a postojů velitelů z pohledů informovanosti a možností konzultací, rozvoje manažerských dovedností a vedení manažera v začátcích působení na funkci, potřeb rozvoje, bariér a zapojení nových prvků výcviku.

**Klíčová slova:** Vzdělávání, rozvoj, pozemní síly AČR.

## **1 Úvod**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem každého zaměstnavatele, který si uvědomuje důležitost investic do lidí. J. Koubek tvrdí, že lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje - informační, finanční a materiální. Tento kompaktní zdrojový celek prostřednictvím manažerských technik jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrola naplňuje stanovené cíle organizace. Autoři, zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů, se shodují v tom, že zaměstnanci jsou nejcennějším a zároveň nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti dané organizace.

## **2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje manažera**

Vzdělávání a rozvoj manažerů řeší zaměstnavatel s ohledem na potřebu nejen současného, ale především budoucího stavu. Na tuto činnost navazuje řízení a plánování kariéry. Jedná se o nepřetržitý proces, který má zajistit přípravu manažerů, manažerských rezerv a stabilizaci optimálního počtu a struktury vedoucích pracovníků. Z. Dvořáková popisuje systém řízení a plánování kariér ve dvou rovinách. První rovinu představuje strana zaměstnavatele, která identifikuje potřeby, plánuje, vybírá a hodnotí pracovníky, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům. Druhou rovinu představuje strana zaměstnance – budoucího manažera, který provádí jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry. Vzdělávání a rozvoj manažerů ne- spočívá jen

v předání obecných, teoretických znalostí. Důraz je rovněž kladen na vůdcovství a aplikované znalosti. K tomu musí být specificky zpracovány odpovídající výukové materiály.

Manažer ve své práci promýšlí a plánuje možné varianty řešení situace, organizuje, průběžně cvičí, absolvuje tréninky, vyhodnocuje informace, komunikuje. Pracovní způsobilost manažera lze interpretovat jako míru souladu mezi požadavky a předpoklady.

Dle V. Moricové<sup>1</sup> ji tvoří fyzická, psychická, odborná a morální složka. Schopnost a způsobilost manažera by měla být jak odborná (schopnost řídit, organizovat, koordinovat, flexibilně a dynamicky rozhodovat), tak sociální (vést lidi, motivovat, stimulat, udržovat mravní kvality osobnosti, dokázat čelit psychické zátěži) a koncepční (plánovat, realizovat řešení situací, vidět souvislosti a následky rozhodnutí).

Panuje tvrzení, že se manažeři nejlépe učí „na práci“. Avšak není možné, aby zaměstnavatel ponechal manažery jejich osudu a jejich další vzdělávání a rozvoj byly pouhým náhodným procesem. M. Armstrong<sup>2</sup> doporučuje tři základní přístupy rozvoje manažera, tj. neformální vzdělávání „učení se prací“, formální vzdělávání, zpětná vazba, pomoc a podpora. S neformálním přístupem se manažer setkává při každodenní práci. Manažer musí být schopný řešit novou situaci, z té se ponaučit a v budoucnu ji aplikovat. Diskuse s ostatními kolegy i nadřízenými může manažerovi odhalit, v čem má slabé stránky, jež je nutné dále rozvíjet. Formální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů, rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, tj. rotace práce, práce v projektových týmech „učení se prací“, formální vzdělávání prostřednictvím kurzů, strukturované rozvíjení sebe sama dle individuálních učebních programů. Zpětnou vazbu získá manažer prostřednictvím mentora, odborníka v oblasti vzdělávání manažerů, který poskytuje rady směřující ke zlepšení prováděných činností a vede vzdělávaného v jeho kariéře.

### **3 Vybrané oblasti analýzy současného stavu názorů a postojů na problematiku vzdělávání a rozvoje velitelů v rámci pozemních sil AČR**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v resortu MO ČR je systematicky řízený proces, vycházející z Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012–2018<sup>3</sup>, a Věstníku vzdělávacích aktivit<sup>4</sup>, který upřesňuje tyto aktivity na konkrétní kalendářní rok. Zajímalo nás, zdali se názory a postoje na problematiku vzdělávání a rozvoje velitelů v rámci vzdušných sil AČR odchyľují od současných nabízených vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Prostřednictvím dotazníkového šetření<sup>5</sup> „Analýza současného stavu problematiky vzdělávání a rozvoje vojenských profesionálů – manažerů vybraných subjektů v podřízenosti Ministerstva obrany České republiky“ byl zjišťován aktuální přehled spokojenosti, názorů a postojů z pohledů:

- informovanosti, možnosti konzultací,
- rozvoje manažerských dovedností a vedení manažera v začátcích působení na funkci,
- potřeb rozvoje, bariér a zapojení nových prvků výcviku.

<sup>1</sup> MORICOVÁ, V. Vzdělávání krizových manažerů so zameraním na rozvoj ich osobnostných kvalít. In *Bezpečnostní management a společnost*. Sborník z mezinárodní konference pořádané Katedrou ochrany obyvatelstva FEM UO v Brně. Brno: Univerzita obrany, 2012, s. 344-351. ISBN 978-80-7231-871-1.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, dotisk. Praha: Grada Publishing, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>3</sup> Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012 – 2018, Praha: Ministerstvo obrany, 2011.

<sup>4</sup> Věstník vzdělávacích aktivit na rok 2015. Praha: Ministerstvo obrany, 2015.

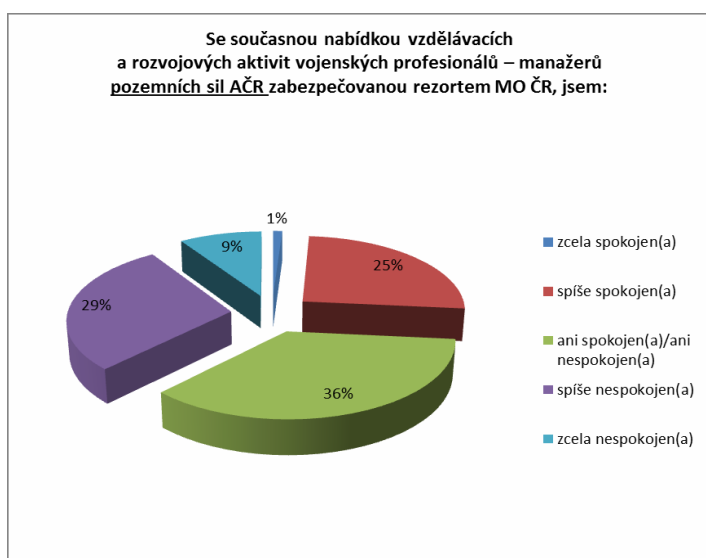
<sup>5</sup> Dotazníkové šetření je součástí Specifického výzkumu VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ KRIZOVÝCH MANAŽERŮ V REZORTU MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY 2013 – 2016, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany.

Dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2014. Objektem zkoumání byly vzdušné a pozemní síly AČR, a to v celé struktuře podřízenosti. Dotazník obsahoval 71 otázek, respondenti byli:

- příslušníci pozemních sil AČR na pozicích - velitel, zástupce velitele, náčelník štábu, zástupce náčelníka štábu, vrchní praporčík. Jednalo se o vyčerpávající šetření. Návratnost dotazníků činila 64,8% (104 respondentů).

### 3.1 Informovanost a možnosti konzultací

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 84% respondentů potvrdilo, že má informace o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci rezortu MO ČR. Zbývající část respondentů (16 %) uvedla, že tyto informace nemá. U velitelů na tak vysokých pozicích by se předpokládala 100% informovanost. Se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit velitelů je spokojeno pouze 1% respondentů, spíše spokojeno 25%, ani spokojeno ani nespokojeno 36%, a spíše nespokojeno 29%, zcela nespokojeno 9% respondentů viz obr. 1. Konkrétní návrhy na změny podalo 14% respondentů a 17 % respondentů podalo konkrétní návrhy na obsahovou náplň vzdělávacích a rozvojových aktivit.

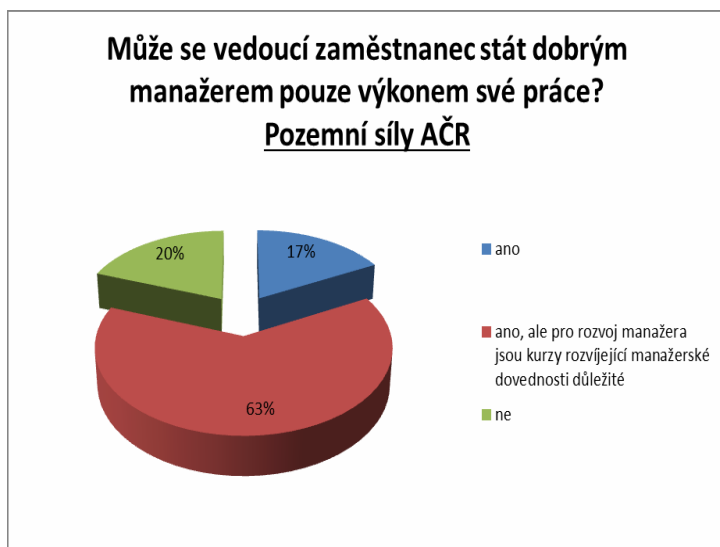


Obr. 1: Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových kurzů - pozemní síly AČR  
Zdroj: vlastní.

Na otázku, zda respondenti konzultují s nejbližším nadřízeným oblast jejich dalšího vzdělávání a rozvoje, odpovědělo 78% ano, 22% ne. V dotazníkovém šetření přiznala 3% respondentů, že nekonzultuje s nejbližším nadřízeným oblast vzdělávání a rozvoje podřízených.

### 3.2 Rozvoj manažerských dovedností a vedení manažera v začátcích působení na funkci

Na otázku, zda se může vedoucí zaměstnanec stát dobrým manažerem pouze výkonem své práce, 17% respondentů je přesvědčeno, že ano. Větší část tj. 63 % respondentů odpovědělo ano, ale současně doplňují, že pro rozvoj manažera jsou kurzy rozvíjející manažerské dovednosti důležité. Zbýlých 20 % respondentů odpovědělo ne, viz obrázek 2.



Obr. 2: Dobrý manažer se stane výkonem práce a kurzy rozvíjející manažerské dovednosti – pozemní síly AČR  
Zdroj: vlastní.

Na otázku, zda měli respondenti v začátcích působení ve vedoucí funkci někoho, kdo jim umožnil učit se z jeho znalostí a zkušeností, 70% respondentů ano, 30% ne. Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli ne, byli dále dotazováni, zda měli potřebu mít vedle sebe někoho takového. Na tuto otázku odpovědělo 52 % ano, rada mi chyběla, 48 % ne.

### 3.3 Oblasti potřeb rozvoje, bariéry, zapojení nových systémů výcviku

Na otázku, v níž měli respondenti určit oblasti, ve kterých potřebují být dále rozvíjeni, určili následující výčet:

Pozemní síly AČR

1. jazykové znalosti,
2. vůdcovské schopnosti,
3. odbornost,
4. komunikační dovednosti,
5. vize a orientace na cíl,
6. osobnostní předpoklady
7. poznání sebe sama.

Prioritní oblasti potřeby rozvoje jsou jazykové znalosti, vůdcovské schopnosti, odbornost.

Neméně důležitou oblastí dotazování je i oblast bariér, bránící manažerovi v dalším vzdělávání a rozvoji. Respondenti spatřují bariéry dalšího vzdělávání a rozvoje především:

Pozemní síly AČR

1. v pracovním vytížení,
2. v malé znalosti jazyků,
3. ve věku,
4. v metodách kurzů,
5. ve financích,
6. v dojíždění,

7. v rodině,
8. v lenosti,
9. v únavě,
10. ve zdraví.

Respondenti byli dále dotazováni, zda by měli zájem o vzdělávací aktivitu, která by aplikovala metodiku Crew Resource Management. Crew Resource Management (CRM) je postup a systém výcviku pro činnosti, v nichž má lidská chyba zničující efekt. Byl vyvinut na konci sedmdesátých let NASA za účelem omezení možnosti selhání lidského činitele v letectví. Zaměřuje se na mezilidskou komunikaci, vedení lidí (leadership) a rozhodování v mimořádných situacích. Obsah výcviku, vytvořený na workshopu NASA v roce 1979, byl od té doby aplikován v různých průmyslových oborech a organizacích. Svojí podstatou koncept CRM zahrnuje tři základní prvky, tj. základní výcvik posilující vědomí, praxi, zpětnou vazbu a opakovaná školení. Klíčem k úspěchu při využívání CRM je vzájemný respekt a důvěra vytvářená mezi členy posádek a týmů, tak i podporující prostředí, které přispívá k otevřenosti a konstruktivní kritice. Výsledkem je vyšší profesionální výkon vzhledem k synergii, které je dosaženo, čímž klesá riziko nehody nebo nějaké nahodilé události. Účelem CRM je zefektivnit komunikaci posádek a týmů, které působí v rizikovém prostředí a důsledky jejich rozhodování mohou být fatální.

Poprvé byla metodika CRM aplikována do komerčního letectví, v současnosti je využívána v týmech leteckých záchranářů, hasičů, policistů, u nemocničního personálu. Statistiky v USA dokladují pokles zranění a úmrtí hasičů. Po zavedení metodiky CRM klesla úmrtí o 100 a zranění o 100 tisíc případů za rok. Taktéž u zaměstnanců pobřežních hlídek v USA byly nehody leteckého personálu redukovány o 70 %. Zpětnou vazbou se odhalily příčiny dřívějších nehod. Ty spatřovali záchranáři v nedostatečné odpovědnosti, komunikaci vedoucích pracovníků, administrátorů, v nedostatečném výcviku a dalším vzdělávání.

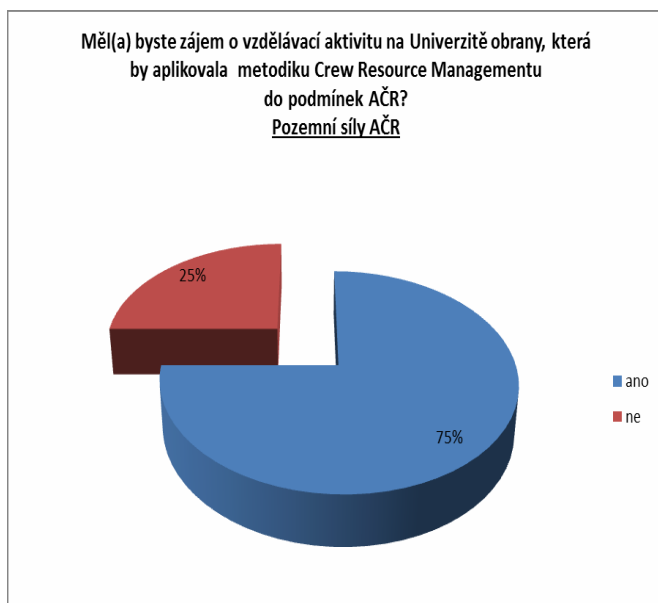
Autoři Reason, Kanki, Helmreich, Anca zkoumající lidskou chybu v leteckých operacích uveřejnili statistiky za sledované období let 1959–1989, v nichž primární příčinu nehod způsobí letecký personál (70 %), další příčiny jsou technická chyba na letadle (12 %), chyba při údržbě letadla (3 %), špatné počasí (4 %), chyba letiště (4 %), ostatní chyby (2 %). Marshall popisuje problematiku CRM u zdravotnických záchranářů a Okray a Lubnau zkoumají CRM u hasičských sborů.

Komplexní řešení problému v dynamickém prostředí s sebou nese otevřenou komunikaci, respekt, informovanost, zpětnou vazbu.

Metodika CRM je zaměřena na:

- hledání přiměřené komunikace,
- uznání rozdílných názorů,
- řešení konfliktu,
- jeho monitorování,
- rozhodnutí,
- a vyhodnocení dané situace.

Přijetím těchto atributů mohou být odhaleny oblasti, v nichž týmová komunikace selhává. Prostřednictvím metodiky CRM je chráněn výkon zaměstnanců, dosažení synergie je možné, pokud všichni členové týmu pochopí poslání, jejich silné a slabé stránky a vlastní roli v týmové komunikaci. Respondenti pozemních sil AČR uvedli, že 75% by mělo o tuto vzdělávací aktivitu zájem, 25 % nemá zájem, viz obr. 3.



Obr. 3: Zájem o vzdělávací aktivitu, která by aplikovala metodiku Crew Resource Management do podmínek AČR – *pozemní síly AČR*  
Zdroj: vlastní.

## 4 Závěr

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina velitelů je informována o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci rezortu MO ČR, taktéž většina velitelů předává informace a konzultuje je s nadřízenými i podřízenými zaměstnanci. Většina velitelů se domnívá, že se vedoucí zaměstnanec může stát dobrým manažerem výkonem vlastní práce, současně panuje shoda, že pro rozvoj manažera jsou důležité kurzy rozvíjející manažerské dovednosti. Jako pozitivní se jeví skutečnost, že více jak polovina velitelů měla v začátcích působení na funkci někoho, kdo jim umožnil učit se z jeho znalostí a zkušeností. Vzhledem k zaměření *pozemních sil AČR* jsou prioritní oblasti potřeb rozvoje jazykové znalosti, vůdcovské schopnosti a odbornost. Největší bariéry dalšího vzdělávání a rozvoje spatřují velitelé v pracovním vytížení, v malé znalosti jazyků, ve věku, v metodách kurzů. Až 75% velitelů *pozemních sil AČR* by ocenilo zavést nové systémy výcviku orientované na metodiku Crew Resource Managementu. Zjištěné výsledky dotazníkového šetření mohou být využity k synchronizaci potřeb a požadavků s plánováním a realizací vzdělávacích a rozvojových aktivit velitelů AČR.

## Použité zdroje

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KANKI, B., HELMREICH, R. and ANCA, J. *Crew Resource Management*. 1st. ed. California, San Diego: Academic Press Elsevier Inc., 2010. 511 p. ISBN 978-0-12-374946-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-807261-168-3.

LESAGE, P., DYAR, J. T. and EVANS, B. *Crew Resource Management. Principles and Practice*. 1 st. ed. Massachusetts, Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2011. p. 2, ISBN 978-443-5000.

MARSHALL, D. *Crew Resource Management: From Patient Safety to High Reliability*. 1 st. ed. USA, 2009. ISBN 978-0-9843851-2-6.

MORICOVÁ, V. Vzdelávanie krízových manažérov so zameraním na rozvoj ich osobnostných kvalít. In *Bezpečnostní management a společnost*. Sborník z mezinárodní konference pořádané Katedrou ochrany obyvatelstva FEM UO v Brně. Brno: Univerzita obrany, 2012, s. 344-351. ISBN 978-80-7231-871-1.

OKRAY, R. LUBNAU, T. *Crew Resource Management*. 1 st. ed. Oklahoma, Tulsa: PennWell Corporation, 2004. ISBN 978-1-59370-006-5.

REASON, J. *Human Error*. 1 st. ed. USA, New York: Cambridge University, 1999. 320 p. ISBN 978-0-521-31419-0.

Ing. Monika Davidová, Ph.D.  
Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra ekonomie  
Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika  
E-mail: monika.davidova@unob.cz  
Telefon: +420 973 442 507

Ing. Petra Hurbišová  
Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra leadershipu  
Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika  
E-mail: petra.hurbisova@unob.cz  
Telefon: +420 973 443 179

Mgr. Jiří Hodný, Ph.D.  
Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra leadershipu  
Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika  
E-mail: jiri.hodny@unob.cz  
Telefon: +420 973 442 514