

---

*Recenzovaný článek*

---

## **Přístup ke stanovování kompetencí vojenských profesionálů k velení a řízení ve vojenských operacích**

### **The Approach to Defining the Competencies for Military Professionals in Command and Control in Military Operations**

**Richard Saibert**

**Abstrakt:** Autor v článku představuje výsledky výzkumu v oblasti stanovování kompetencí vojenských profesionálů pro velení a řízení ve vojenských operacích. Hlavním cílem článku je seznámit čtenáře s návrhem doporučení k zavedení jednotného přístupu ke stanovování kompetencí vojenského personálu v rezortu Ministerstva obrany České republiky. Na základě provedených analýz českých strategických dokumentů, systému řízení vzdělávacích a výcvikových aktivit a stávajícího modelu kompetencí příslušníka ozbrojených sil České republiky, byla zpracována doporučení k zavedení koncepčního přístupu ke stanovování kompetencí vojenského personálu. Tento soubor navržených opatření poskytuje základní východisko pro uplatňování kompetenčního modelu jako nástroje řízení lidských zdrojů.

**Abstract:** The author presents the results of the research in the field of defining the competencies for military professionals in command and control in military operations. The main purpose of the article is to familiarize the readers with the proposal of the recommendations for implementing an integrated approach to defining the competencies needed for military personnel within the Ministry of Defense of the Czech Republic. On the basis of the analysis of the national strategic documents, analysis of the system of management of educational and training activities and evaluation of the current competency model for the members of the Czech Armed Forces, the recommendations were drawn up to introduce a conceptual approach to defining the competencies for military personnel. This set of proposed measures provides a baseline for applying the competency model as a human resource management tool.

**Klíčová slova:** Příprava vojenského personálu; kompetence; kompetenční model; celoživotní učení; přístup ke vzdělávání podle kompetencí.

**Keywords:** Military Personnel Education; Competency; Competency model; Lifelong learning; Competency Based Approach to Education.

## ÚVOD

Příprava vojenského personálu je nedílnou součástí rozvoje schopností a výstavby ozbrojených sil. K tomu, aby příslušníci moderních ozbrojených sil disponovali potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi (kompetencemi) pro vedení jednotek v operačním prostředí, je zapotřebí zvolit odpovídající přístupy k jejich přípravě, které umožní jejich dlouhodobý kontinuální růst a rozvoj. Jednu z možných alternativ představuje přístup k přípravě personálu podle kompetencí v souladu s kompetenčním modelem, vymezujícím jednotně definované a vzájemně na sebe navazující kompetence.

Hlavní ambicí příspěvku je zhodnotit současný přístup rezortu Ministerstva obrany ČR (MO) ke stanovování kompetencí vojenských profesionálů nezbytných pro velení a řízení ve vojenských operacích. Na základě výsledků provedeného výzkumu jsou navržena systémová opatření směřující k postupnému zavedení a uplatňování kompetenčního modelu příslušníka ozbrojených sil jako nástroje řízení lidských zdrojů.

V rámci realizovaného výzkumu byla provedena komparativní a obsahová analýza českých strategických dokumentů představujících základní rámec pro definování požadavků na kompetence vojenských profesionálů především z pohledu vývoje bezpečnostního prostředí. Systém řízení vzdělávacích a výcvikových aktivit byl analyzován jak z hlediska poskytování vojenského vzdělávání a především způsobu stanovování požadavků na jeho absolventy, tak z pohledu procesního přístupu. Jediný ucelený strukturovaný model kompetencí, který byl do současné doby zpracován na bázi katalogu povolání v rámci Národní soustavy povolání, byl zhodnocen z hlediska profesních kompetencí uplatňujících se ve velení a řízení procesů a systémů.

Na základě výsledků provedeného výzkumu byl formulován klíčový problém a představen návrh doporučení.

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A TERMINOLOGIE

### 1.1 Pojmový aparát

Pro přehlednost a jednotné chápání používaných pojmů uvedených v článku je vhodné si nejprve charakterizovat základní použitou terminologii.

#### **Kompetence**

Tento pojem zahrnuje vlastnosti, kvalifikace, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti či osobnostní charakteristiky jednotlivce. Kompetence (angl. „competency“) směřují k definování způsobilosti, kterými se dosahuje výkon. Kompetence jsou jednak dovednosti, ale i způsoby, kterými se dosahuje efektivních výkonů. „Kompetence je trs

*znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle”*<sup>1</sup>. V praxi se můžeme také setkat s výkladem pojmu kompetence (angl. „competence“) z hlediska formulování standardů práce, tedy kvalifikačních předpokladů pro výkon dané práce. Lze takto definovat odborné a provozní způsobilosti daného podniku, firmy, instituce apod.

### Kompetenční model

Kompetenční model popisuje všechny kompetence, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace. Kompetenční model je jedním z významných nástrojů řízení lidských zdrojů poskytující jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání personálu<sup>2</sup>.

V článku je analyzován model kompetencí příslušníka ozbrojených sil ČR, který vychází z Národní soustavy povolání (NSP)<sup>3</sup>. Kompetence jsou zatříděny a spravovány v Centrální databázi kompetencí (CDK), která propojuje NSP a Národní soustavu kvalifikací (NSK)<sup>4</sup>. Tento model kompetencí je tvořen měkkými kompetencemi (např. efektivní komunikace, kooperace, kreativita či leadership), obecnými dovednostmi (např. počítačová způsobilost, právní povědomí či jazyková způsobilost v angličtině), odbornými znalostmi (např. vnitřní předpisy ozbrojených sil ČR, postupy při řízení a velení, principy plánování údržby a oprav techniky) a odbornými dovednostmi (např. metodické vedení výuky a výcviku vojáků, obsluha a údržba přidělené zbraně či plnění úkolů při vojenském výcviku)<sup>5</sup>. Právě odborné znalosti a dovednosti budou v příspěvku uváděny pod pojmem profesní kompetence.

### Vzdělávání dle kompetencí

Jedním z hlavních cílů přístupu ke vzdělávání podle kompetencí je rozvíjet a posilovat u účastníků procesu učení schopnost zvládat řešení složitějších úkolů a problémů v budoucnu, zároveň se schopností být více samostatnější a nezávislejší při dosahování pracovních i osobních výsledků a cílů. Stanovování vzdělávacích cílů vychází z předem definovaných a standardizovaných situací a úkolů, které mají být plněny, a které vychází z kompetenčního modelu dané organizace<sup>6</sup>.

1 HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

2 HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

3 Otevřená a všem dostupná soustavně rozvíjená databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Prostřednictvím Sektorových rad monitoruje a eviduje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí.

4 Veřejně přístupný registr všech celostátně uznávaných a uplatnitelných kvalifikací na aktuálním trhu práce v ČR, který spravuje Národní ústav pro vzdělávání. Obsahuje podrobný popis požadavků na jednotlivé kvalifikace umožňující jejich uznávání podle zákona č.179/2006.

5 Centrální databáze kompetencí. Národní soustava povolání [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <https://goo.gl/j6sr7r>

6 VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

## Celoživotní učení

Celoživotní učení (dříve používaný termín celoživotní vzdělávání) je kontinuální proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností nad rámec počátečního vzdělávání. Reaguje na potřebu přizpůsobit se neustálým změnám ve společnosti, zejména v profesní oblasti. Takto pojatá koncepce předpokládá formování člověka prostřednictvím cíleného učení (vzdělávání) během celého života<sup>7</sup>. Celoživotní učení, které vychází ze Strategie celoživotního učení ČR vydané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2007, zahrnuje:

- formální vzdělávání - u rezortu MO toto vzdělávání poskytuje Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola v Moravské Třebové (VSŠ a VOŠ), Univerzita obrany (UO) a Vojenský obor Fakulty tělovýchovy sportu (VO FTVS) Univerzity Karlovy v Praze;
- neformální vzdělávání – v případě rezortu MO se jedná o kariérové a odborné kurzy, které poskytuje Velitelství výcviku – Vojenská akademie (VeV-VA) ve Vyškově v kurzech pro poddůstojníky, praporčíky a nižší důstojníky, Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií (CBVSS) UO v kurzech pro vyšší důstojníky (KVD) a v kurzu Generálního štábu (KGŠ) či jazykovou přípravu u Ústavu jazykové přípravy (ÚJP) UO;
- informální učení, které je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. V případě ozbrojených sil lze za takovou to formu považovat např. výcvik jednotek či přípravu velitelů a štábů.

## 1.2 Kompetence vojenských profesionálů

Systém přípravy vojenského personálu je kontinuální a dlouhodobý proces, který je ovlivňován řadou různých faktorů, ke kterým patří především rychle se měnící mezinárodní bezpečnostní prostředí. Současné vysoce globalizované prostředí představuje řadu bezpečnostních výzev a rizik, kterým budou příslušníci ozbrojených sil čelit. Proto řešení úkolů a problémů bude od těchto vojenských profesionálů vyžadovat daleko širší a různorodější paletu znalostí, schopností a dovedností, než tomu bylo doposud.

Směřování celého systému přípravy vojenského personálu a jeho případné revize proto musí vycházet z dlouhodobých strategických koncepčních materiálů, které tvoří základ pro plánovací cykly umožňující v dostatečném časovém předstihu realizovat změny ve vzdělávacím systému. Obsah přípravy se zaměřuje nejen na rozvoj a posílení klíčových kompetencí představující dlouhodobé a všeobecně platné dovednosti (komunikační, sociální, personální, využívání informačních a komunikačních technologií, aj.), ale také na nové dovednosti, které bude vyžadovat povaha budoucích konfliktů<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-867-2303-8.

<sup>8</sup> HALBERŠTÁT, Ladislav, Vladan HOLCNER a Pavel FOLTIN. Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?. *Vojenské rozhledy* [online]. 2011, 2052(1), 60-70 [cit. 2017-09-19]. ISSN 1210-3292. Dostupné z: <https://goo.gl/VNtHW9>

To bude vyžadovat zavedení takového systému, který umožní stanovit konkrétní požadavky na schopnosti vojenských profesionálů, tyto požadavky transformovat do stanovených kompetencí v rámci funkčního kompetenčního modelu, a v neposlední řadě tyto kompetence zavádět do přípravy personálu. Takto nastavený systém umožní dlouhodobé posilování a rozvíjení těchto kompetencí v rámci celoživotního učení příslušníků ozbrojených sil. V tomto systému musí být rovnoměrně zainteresovány všechny příslušné složky rezortu MO, zaveden odpovídající systém řízení, včetně relevantních procesů.

Základ každého kompetenčního modelu tvoří zpravidla měkké kompetence, které jsou považovány za klíčové schopnosti každého jedince, a jsou směřovány zejména do oblasti osobnostních vlastností, sociálních či koncepčních dovedností. Definování samotných kompetencí, jejich škálování či dělení dle funkčních oblastí se různí. Pro názornou ilustraci je v tabulce č. 1 zobrazeno srovnání 20 základních měkkých kompetencí používaných v různých systémech. Konkrétně se jedná o český model, se kterým pracuje NSK, a databázi O\*NET, která je používána ve Spojených státech, a ze které čerpá i zpráva Světového ekonomického fóra o predikci vývoje a vzniku nových pracovních míst po roce 2020<sup>9, 10</sup>.

**Tabulka č. 1:** Porovnání měkkých kompetencí využívaných v uvedených databázích

| P.č. | (Měkké) kompetence               | Dle NSK | Dle O*NET <sup>1</sup> |
|------|----------------------------------|---------|------------------------|
| 1.   | Efektivní komunikace             | X       |                        |
| 2.   | Kooperace                        | X       | X                      |
| 3.   | Kreativita                       | X       | X                      |
| 4.   | Flexibilita                      | X       |                        |
| 5.   | Uspokojování zákaznických potřeb | X       | X                      |
| 6.   | Výkonnost                        | X       |                        |
| 7.   | Samostatnost                     | X       |                        |
| 8.   | Řešení problémů                  | X       | X (komplexně)          |
| 9.   | Plánování a organizování práce   | X       |                        |
| 10.  | Celoživotní učení                | X       | X                      |
| 11.  | Aktivní přístup                  | X       |                        |
| 12.  | Zvládání zátěže                  | X       |                        |

<sup>9</sup> Kompetence budoucnosti - co musíš umět pro úspěšnou kariéru. *Pražský barcamp* [online]. b.r. [cit. 2017-09-14]. Dostupné z: <https://goo.gl/23dpG4>

<sup>10</sup> The Future of Jobs. *World Economic Forum* [online]. Ženeva, 2016 [cit. 2017-09-14]. Dostupné z: <https://goo.gl/BQ8Uyq>

|     |                                      |   |   |
|-----|--------------------------------------|---|---|
| 13. | Objevování a orientace v informacích | X |   |
| 14. | Leadership                           | X | X |
| 15. | Ovlivňování ostatních                | X |   |
| 16. | Kritické myšlení                     |   | X |
| 17. | Emoční inteligence                   |   | X |
| 18. | Usuzování a rozhodování              |   | X |
| 19. | Vyjednávání                          |   | X |
| 20. | Kognitivní flexibilita <sup>2</sup>  |   | X |

<sup>1</sup> Databáze O\*NET (Occupational Information Network) obsahuje stovky standardizovaných a specifických deskriptorů pro téměř 1000 pracovních pozic pokrývajících celou ekonomiku USA. Tato databáze obsahuje také 20 vojenských pozic včetně základních deskriptorů.

<sup>2</sup> Kognitivní funkce souvisejí s tím, jak vnímáme a jednáme ve světě kolem nás, jsou nezbytné k vykonání jakéhokoliv úkolu, jednoduchého i složitějšího, a patří k nim všechny myšlenkové procesy, které nám umožňují rozpoznávat, pamatovat si, učit se a přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám prostředí. Je to například paměť, koncentrace, pozornost, řečové funkce, rychlost myšlení a porozumění informacím. Dále sem zahrnujeme exekutivní funkce - schopnost řešit problémy, plánovat, organizovat, náhled a úsudek.

Na takto definované měkké dovednosti by měly navazovat další, a to specifické profesní kompetence. Jedná se o vojensko-profesní a odborné kompetence, definující kvality vojenského profesionála jako odborníka či experta na speciální činnost, funkci, obor nebo oblast vojenských činností. Druhou skupinu těchto profesních kompetencí představují znalosti a dovednosti profesionála uplatňující se ve velení a řízení procesů a systémů<sup>11</sup>.

Na stanovené kompetence je potřeba také hledět z pohledu jejich vzájemné návaznosti či postupného rozvíjení během procesu celoživotního učení. V podmínkách ozbrojených sil ČR se jedná především o kariérové kurzy pro nižší a vyšší důstojníky a kurz generálního štábu, který představuje vrcholový kurz pro důstojníky s předpokladem povýšení do hodností plukovníka, resp. brigádního generála.

Například příprava v kariérových kurzech pro vyšší důstojníky by měla rozvíjet a prohlubovat kompetenci velet a řídit daný stupeň vojenské organizace, tedy schopnost, jejíž základy by měli získat všichni důstojníci ve většině případů již během studia na UO. Kromě znalostí a dovedností, které každý jednotlivec postupně rozvíjí během své vojenské kariéry a celoživotního učení, získává a rozvíjí i další nezbytné kompetence: kompetence k rozhodování; kompetence nést odpovědnost; kompetence k řešení problému; kompetence k adaptabilitě a flexibilitě; kompetence k vedení lidí; osobní a sociální kompetence. U kurzů generálního štábu to musí být především kompetence vztahující se k působení na strategické úrovni řízení<sup>12</sup>. Tedy lze konstatovat, že v tomto procesu dochází k rozvoji jak měkkých, tak i dalších odborných (profesních) kompetencí.

<sup>11</sup> ULLRICH, David. *Kompetence velitele - leadera*. Brno, 2017. Habilitační práce. Univerzita obrany v Brně.

<sup>12</sup> NĚMEČEK, Vojtěch et al. *Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky*. Vydání: první. V Brně: Univerzita obrany, 2017. ISBN 978-807-5820-112.

### 1.3 Přístup ke vzdělávání vojenských profesionálů podle kompetencí

Přístup ke vzdělávání podle kompetencí, které umožňuje studentům řešit typy problémů spojené s vyššími úrovněmi složitosti a nejistoty, je založen více na principu získávání a rozvíjení kompetencí u učících se jedinců, než na konkrétním obsahu dané látky či předmětu. Role učitele či lektora je spíše tento proces usměrňovat a studujícím ho usnadňovat. Cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby účastník vzdělávání byl schopen efektivně zvládat dané situace a řešit problémy, které před ním v budoucnosti vyvstanou. Vzdělávací cíle jsou pak stanoveny v podobě situací a úkolů, které mají být kompetentně splněny, např. v souladu s kompetenčním modelem organizace. Tento přístup je na základě svého charakteru využívám především při vzdělávání dospělých, v případě ozbrojených sil při vojenském kariérovém vzdělávání<sup>13</sup>.

Vzdělávací kompetence<sup>14</sup> je kvalita, schopnost, kapacita nebo dovednost, která je rozvíjena daným jednotlivcem, kterému náleží. Kompetence reprezentují dynamickou kombinaci kognitivních a meta-kognitivních dovedností, demonstraci porozumění, interpersonální, intelektuální a praktické dovednosti a etické hodnoty. Podporování těchto kompetencí by mělo být cílem všech vzdělávacích programů. Některé kompetence se mohou vztahovat ke konkrétní specifické oblasti či studijnímu oboru, zatímco jiné jsou obecnější (společné pro jakýkoli studijní obor či oblast).

Kompetence lze dělit také dle míry jejich všeobecnosti, resp. přenositelnosti. V tomto případě pak hovoříme o všeobecných kompetencích, které můžeme označit jako přenositelné dovednosti nebo obecné akademické dovednosti. Tyto dovednosti jsou obecné pro jakýkoli program a mohou být přenášeny z jednoho kontextu do druhého. Zato klíčové kompetence jsou nejdůležitější kompetence, které absolvent získal v důsledku dokončení speciálního studijního programu<sup>15</sup>.

Příklady všeobecných kompetencí rozvíjených v rámci kariérového vzdělávání:

- kriticky a sebekriticky myslet s hloubkou a rozsahem chápání, které využívá zpětné vazby, vhléd a předvídatost (kritické myšlení);

<sup>13</sup> VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>14</sup> Ministři členských států Evropské unie se zavázali, že veškerá kurikula studijních programů terciárního vzdělávání budou založena na výstupech z učení. Ta jsou logicky i základním prvkem kvalifikačních rámců. Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání popisuje tři základní kategorie výstupů z učení:

- Znalosti - teoretické a faktické znalosti z oboru (např. student/absolvent umí vyjmenovat, definovat, popsat, vysvětlit, analyzovat).
- Dovednosti - praktické a funkční - student/absolvent umí použít své znalosti v praxi (např. co umí navrhnout, vytvořit, realizovat, vyřešit, zlepšit).
- Obecné způsobilosti - kompetence - student/absolvent je schopen používat znalosti a dovednosti v určitém kontextu (stupeň samostatnosti, odpovědnosti, míra složitosti prostředí).

<sup>15</sup> JENNEKE LOKHOFF AND BAS WEGEWIJS, KATJA DURKIN ... [ET AL.] a EDITORS. *A Tuning guide to Formulating Degree Programme Profiles including Programme Competences and Programme Learning Outcomes: Bilbao, Groningen and The Hague, 2010*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2010. ISBN 978-849-8303-759.

- zpochybňovat předpoklady, rozpoznávat vzorce a vidět nové způsoby (kreativní myšlení);
- vytvářet synergie, zvyšovat výkonnost a motivovat lidi k tomu, aby se učili, rozvíjeli, sdíleli a přizpůsobovali se změnám (společné myšlení).

Tyto obecné kompetence lze dále specifikovat využitím kompetencí specifických pro daný subjekt.

Například kompetence kritického myšlení konkrétně vyžaduje:

- odborné znalosti a chápání atributů strategického myšlení;
- odborné znalosti a porozumění systémovému myšlení;
- schopnost zapojit se do vizuálního myšlení.

Každá kompetence musí být posuzována nebo ověřena určitým způsobem, což je obvykle dosaženo prostřednictvím vývoje souvisejících výsledků učení. Výstupy z učení popisují, co se od studujícího očekává, že musí znát, porozumět a být schopen prokázat po úspěšném absolvování studijního oboru. Na základě předchozího příkladu rozvíjení schopnosti kritického myšlení, mohou být předpokládány výsledky studia v této oblasti následující schopnosti (odborné dovednosti):

- vysvětlit systémové myšlení, systémovou dynamiku, strategické myšlení a vizualizaci;
- rozvinout společné chápání problému pomocí zpětného pohledu, vzhledu a předvídativosti;
- popsat globální otázky bezpečnosti v různých oblastech a důsledky těchto témat pro globální a národní bezpečnost<sup>16</sup>.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 2.1 Analýza českých strategických dokumentů

Hlavním úkolem analýzy je provést rozbor českých strategických dokumentů z pohledu vymezení základních východisek pro definování kompetencí vojenských profesionálů v oblasti velení a řízení v budoucích operacích.

Komparativní kritéria jsou nastavena tak, aby umožnila vzájemné porovnání dokumentů z pohledu návaznosti mezi identifikovaným vývojem bezpečnostního (operačního) prostředí, rozvojem vojenských schopností a požadavky na schopnosti a dovednosti vojenského personálu. Cílem obsahové analýzy je pak zhodnotit, do jaké míry a hloubky

<sup>16</sup> H. MCCAULEY, Daniel. A Competence-based Approach to Joint Professional Military Education (JPME) Educating the Joint Force for 2020 and Beyond. *Canadian Military Journal* [online]. 2014, 15(1), 53-58 [cit. 2016-10-06]. ISSN 1492-465X. Dostupné z: <https://goo.gl/swn6n6>

jsou v jednotlivých dokumentech definovány požadované schopnosti vojenského personálu či alespoň vymezena základní východiska pro jejich stanovování (viz. tabulka č. 2).

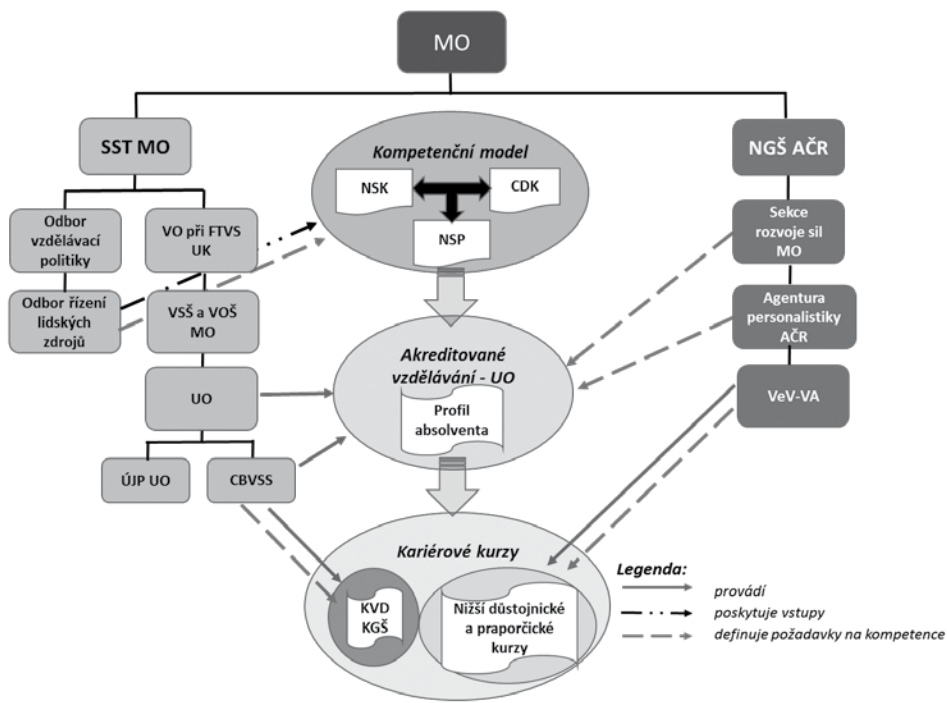
**Tabulka č. 2:** Komparativní analýza relevantních českých strategických dokumentů

| název dokumentu                                                            | časová platnost | hodnocená kritéria            |                 |                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|
|                                                                            |                 | budoucí bezp./oper. prostředí | schopnosti OS   | kompetence personálu        |
| Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018               | od 2012         | NE                            | NE              | <b>ČÁSTEČNĚ</b>             |
| Příprava personálu rezortu MO ve voj. kariérových kurzech                  | od 2014         | NE                            | NE              | podklad pro další plánování |
| Návrh Koncepce použití OS ČR do roku 2030                                  | od 2017         | ANO                           | ANO             | NE                          |
| Koncepce výstavby AČR 2025                                                 | od 2015         | ANO                           | ANO             | NE                          |
| Obranná strategie ČR                                                       | od 2017         | ANO                           | <b>ČÁSTEČNĚ</b> | NE                          |
| Dlouhodobý výhled pro obranu 2030                                          | od 2015         | ANO                           | <b>ČÁSTEČNĚ</b> | NE                          |
| Bílá kniha o obraně                                                        | od 2011         | ANO                           | ANO             | NE                          |
| Příprava příslušníků AČR                                                   | od 2007         | NE                            | NE              | <b>ČÁSTEČNĚ</b>             |
| Doktrína AČR                                                               | od 2013         | <b>ČÁSTEČNĚ</b>               | <b>ČÁSTEČNĚ</b> | NE                          |
| Společné minimum pro potřeby vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti    | od 2007         | NE                            | NE              | ANO                         |
| Nařízení vlády č. 275/2016 Sb., o oblastech vzdělávání ve vysokém školství | od 2016         | NE                            | NE              | ANO                         |

## 2.2 Analýza systému řízení vzdělávacích a výcvikových zařízení

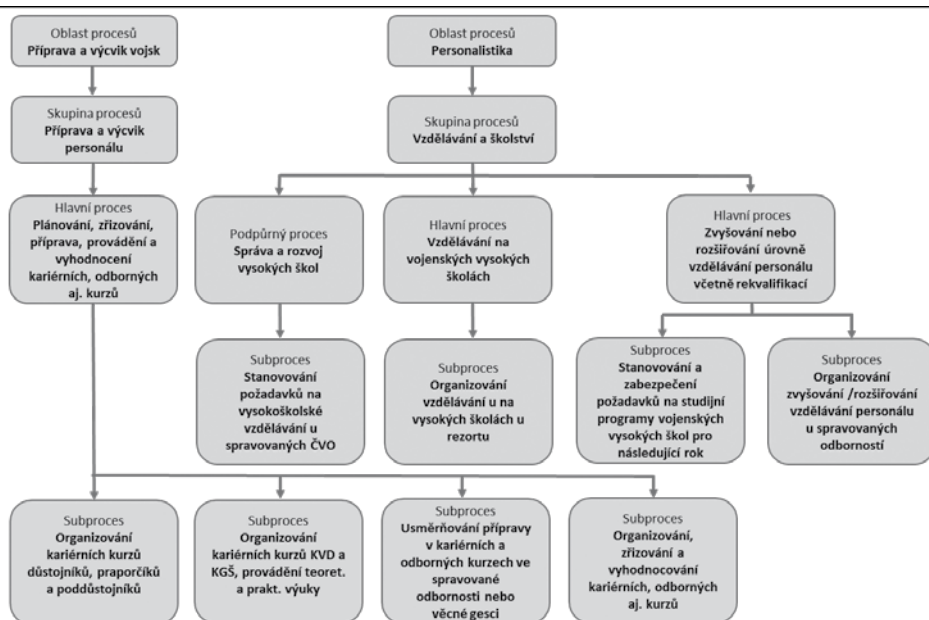
Systém řízení vzdělávacích a výcvikových aktivit vojenského personálu byl analyzován především ve vztahu k poskytování vojenského formálního a neformálního vzdělávání a způsobu stanovování požadavků na jeho absolventy, ve zkoumaném případě důstojníky ozbrojených sil. „Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018“ (2011) uvádí, že stávající systém přípravy personálu nemá vytvořenou procesní strukturu řízení. Vzdělávání (středoškolské, vysokoškolské a kariérové kurzy pro vyšší důstojníky) patří do působnosti sekce státního tajemníka, kdežto výcvik (odborné a ostatní kariérové kurzy) spadá do působnosti Náčelníka generálního štábu AČR. Vzhledem k tomu, že

veškeré vzdělávání a výcvik nepatří do působnosti jednoho orgánu, musí v praxi docházet k vzájemné koordinaci vzdělávání a výcviku mezi různými podřízenostmi. Systém řízení vzdělávacích a výcvikových aktivit je uveden v obrázku č. 1.



**Obrázek č. 1:** Současný systém řízení vzdělávacích a výcvikových aktivit

Systém řízení vzdělávacích aktivit byl analyzován taktéž s využitím procesního řízení. Identifikace oblastí procesů, skupin procesů, procesů a subprocessů vychází z platného procesního modelu rezortu obrany dostupného na portále ŠIS. V procesním modelu MO je nadefinovaných celkem 16 oblastí procesů. Pro zkoumanou sféru vzdělávání a výcviku vojenského personálu u rezortu MO je relevantní oblast procesů „Příprava a výcvik vojsk“ a oblast „Personalistika“. Na obrázku č. 2 je dále rozpracováno členění těchto oblastí procesů na hlavní procesy a subprocessy, vztahující se k akreditovanému vzdělávání poskytovanému UO a ke kariérovým kurzům.



**Obrázek č. 2:** Stávající procesní model procesů přípravy a vzdělávání

Zdroj: zpracované s využitím portálu ŠIS, procesní model MO

### 2.3 Analýza současného kompetenčního modelu

Jediný ucelený kompetenční model, který byl do současné doby zpracován, je model na bázi katalogu povolání v rámci NSP. Pro ozbrojené síly, resp. AČR, je v CDK definována oblast Vojenství a obrany, která popisuje oblasti odborných znalostí a dovedností s uvedením konkrétních činností (jednotek práce) vyžadujících odborné dovednosti. Tyto konkrétní činnosti jsou pak provázány s NSP, konkrétně pak s jednotlivými vojenskými hodnotami, pro které je požadováno disponovat s danou odbornou dovedností či znalostí.

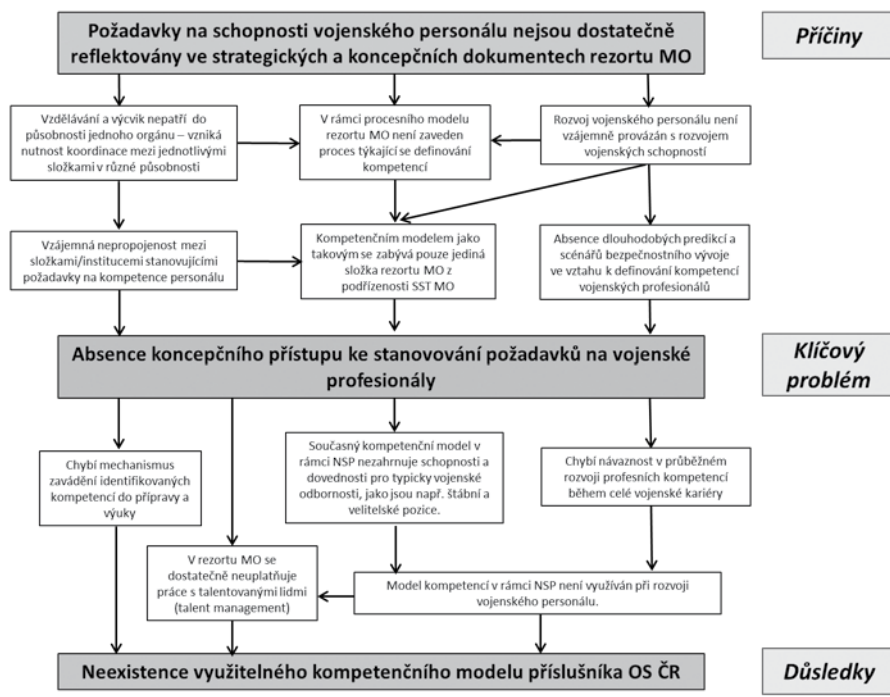
NSP definuje pro každou vojenskou hodnost společný, tzv. „obecný kompetenční model“, který stanovuje profesní požadavky společné pro danou vojenskou hodnost pro oblast vojenských činností, bez ohledu na konkrétní zastávanou pozici. Rozsah měkkých kompetencí pro jednotlivé hodnosti nezahrnuje úplnou škálu definovaných kompetencí v CDK (15 dovedností). Vstupem ke stanovení odborných znalostí a dovedností jsou údaje uvedené v Integrovaném systému personální podpory (ISPP), a dále jednotlivé popisy dle nařízení vlády č.60/2015 Sb. o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti. Do současné doby byly zpracovávány jednotlivé modely do hodnosti generála včetně.

Nicméně, vzhledem k tomu, že daná vojenská hodnost může přináležet poměrně široké škále služebních míst, bylo potřeba tyto konkrétní pracovní pozice dále navzájem odlišit, a to dle konkrétní pracovní náplně. Pro řadu pozic, zejména těch, které mají svůj

civilní ekvivalent, nebo dalších specifických odborností (typicky lékař, farmaceut aj.), stanovuje NSK konkrétní kompetenční model, a to s odkazem na tzv. příbuzná povolání.

## 2.4 Formulace klíčového problému

Na základě výsledků z provedených analýz byl identifikován klíčový problém. Pro jeho úvodní vymezení byla zvolena metoda „stromu problému“. Do stromu problému byly zařazeny modifikace negativních tvrzení získaných pomocí metody brainstorming, kterého se zúčastnili odborníci působící v oblasti řízení lidských zdrojů a celoživotního vzdělávání. Výsledkem aplikování stromu problému je formulace klíčového problému (obr. č. 3).



Obrázek č. 3: Strom problému

## 2.5 Manažerské shrnutí

Z provedené analýzy vyplývá, že otázce kompetenční vybavenosti vojenského personálu z pohledu budoucích operací není ve strategických dokumentech rezortu MO věnována adekvátní pozornost. Jedinými dokumenty poskytujícími alespoň základní východiska pro stanovování profesních kompetencí je „*Příprava personálu rezortu MO ve vojenských kariérových kurzech*“, která slouží jako vstup do přípravy učební dokumentace jednotlivých kariérových kurzů a dále pak „*Nařízení vlády č. 275/2016 Sb., o oblastech vzdělávání ve vysokém školství*“, které představuje podklad pro definování rámcových kompetencí vojenských profesionálů v rámci vysokoškolského vzdělávání. Zvláštní kapitolu pak tvoří dokument „*Společné minimum pro potřeby vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti*“, poskytující minimální obsahové standardy vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti. Vzhledem k jeho značnému přesahu mimo rezort MO, ho lze považovat pouze za dílčí vstup použitelný pro definování kompetencí vojenských profesionálů.

Okrajově se požadavky na schopnosti a dovednosti vojáků z povolání zabývá „*Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018*“, jejímž hlavním posláním je formulovat systém přípravy personálu z pohledu dosažení stanovených kvalifikačních požadavků a předpokladů pro výkon dané pozice v rámci ozbrojených sil. Dokument mimo jiné akcentuje dlouhodobou slabinu přípravy ve vojenských školách, kterou je nedostatečná orientace na získání znalostí a dovedností z oborů podporujících vedení lidí (leadership) či systematické získávání schopností k vedení jednotek.

Z provedeného šetření vyplývá, že v současné době neexistuje jednotný systém, který by koordinoval, či zastřešoval problematiku definování kompetencí. Tento systém je do značné míry fragmentován, a otázkou definování odborných znalostí a dovedností absolventů se zabývají samotné vzdělávací instituce, tj. UO v Brně včetně CBVSS a VeV-VA ve Vyškově, byť v těsné spolupráci se Sekcí rozvoje sil. Provedená analýza také potvrzuje absenci vazby mezi stávajícím kompetenčním modelem na bázi katalogu povolání v rámci NSP, akreditovaným vzděláváním a kariérovými kurzy.

V případě CBVSS i VeV-VA se kompetence účastníků kariérových kurzů odvíjí od východisek stanovených v dokumentu „*Příprava personálu rezortu MO ve vojenských kariérových kurzech*“, v případě akreditovaného vzdělávání na UO v Brně jsou tyto požadavky na schopnosti a dovednosti absolventů inkorporovány do jednotlivých studijních programů. Chybí také těsnější provázanost mezi akreditovaným vzděláváním poskytovaným UO v Brně a kariérovými kurzy.

V procesním modelu řízení přípravy a vzdělávání není systém přípravy personálu zařazen v samostatné procesní struktuře. Doposud nebyl zaveden proces či konkrétní aktivita, vztahující se k tvorbě kompetenčního modelu. Členění schopností personálu v rámci modelu organizačních struktur procesního modelu rezortu MO dle stanovených typologií není dále nijak rozpracováno a nemá další odpovídající návaznost.

Z provedené analýzy stávajícího kompetenčního modelu vyplývá, že dosud nebyly vypracovány kompetenční modely pro typicky vojenské odbornosti, jako jsou např. štábní pozice, a zejména pak profil velitele (manažera/leadera), tedy profil pro velitelskou

kariéru, která je kariérou základní<sup>17</sup>, pro kterou mají být připravováni všichni vojáci. U těchto manažerských pozic absentuje především soubor kompetencí vztahujících se k plánování a velení či řízení procesů. Nejasné je rovněž i sporadické vymezení měkkých kompetencí a jejich hodnocení.

Zkoumaný kompetenční model, zejm. obecná podoba, která je společná pro všechny pozice v zastávané hodnosti, není využitelná pro potřeby rezortu MO, neboť se jedná spíše o popis současných dovedností, které by byly porovnatelné s potřebami civilního trhu práce. Dané kompetenční modely pro jednotlivé vojenské hodnosti, potažmo služební místa, nelze především kvůli absenci konkrétních přesně definovaných profesních kompetencí, v současné době využít při definování profilu absolventa UO, resp. absolventa jakéhokoliv kariérového kurzu a tudíž je i efektivně rozvíjet po dobu celé vojenské kariéry. V současné době neexistuje konkrétní proces či aktivita, která by zabezpečovala koordinaci jednotlivých složek rezortu MO při definování požadovaných znalostí a dovedností pro konkrétní vojenské pozice, resp. služební místa uvedené v kompetenčním modelu. Diskutabilní také zůstává skutečnost, do jaké míry odpovídají stanovené kompetence skutečným a reálným potřebám AČR, a zda existuje nějaký mechanismus jejich průběžného revidování.

Závěrem lze tedy konstatovat, že na úrovni rezortu MO není vojenský personál plnohodnotně vnímán jako jedna ze základních složek schopností v souladu s uplatňovaným konceptem DOTMLPFI<sup>18</sup> a tudíž celá otázka rozvoje schopností a výstavby sil je v těchto základních dokumentech pojímána spíše z materiálně-technické stránky. V rezortu MO dosud chybí koncepční přístup k definování požadavků na vojenské profesionály v oblasti velení a řízení v budoucím operačním prostředí. Dosavadní neexistence jednotného systému tak mimo jiné neumožňuje efektivně plánovat ve střednědobém a především v dlouhodobém horizontu rozvoj vojenského personálu, především na základě trendů vývoje bezpečnostního prostředí.

### 3 DOPORUČENÍ

V této části je představen soubor doporučení k nastavení koncepčního přístupu ke stanovování kompetencí vojenského personálu v rámci rezortu MO. Tento soubor navržených opatření může poskytovat, a to na základě dalšího výzkumu, východisko pro uplatňování kompetenčního modelu jako nástroje řízení lidských zdrojů v rezortu MO. Možný příklad takového přístupu je ilustrován na obrázku č. 5.

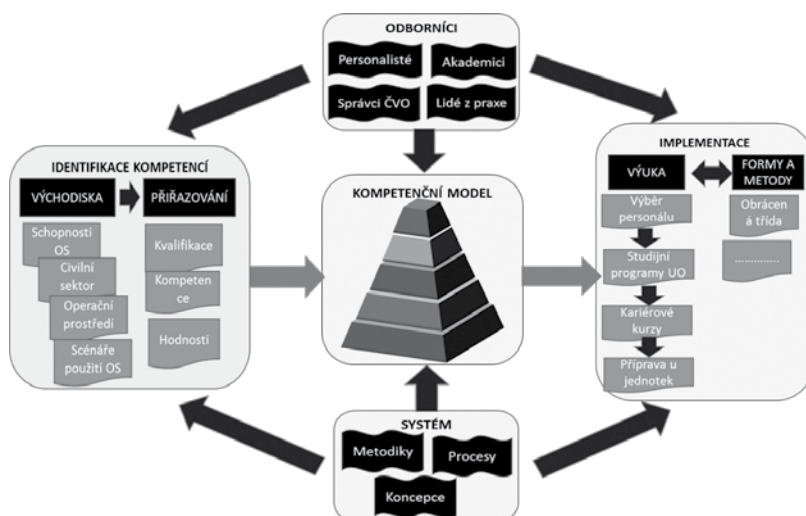
<sup>17</sup> *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-807-2785-643.

<sup>18</sup> Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability.

### 3.1 Doporučení v oblasti koncepční a systémové

Pro oblast koncepční jsou definována tato následující doporučení, která jsou směřována především do oblasti procesního řízení:

- provést procesní analýzu oblastí „*Příprava a výcvik vojsk*“ a „*Personalistika*“ a její výsledky využít jako východisko k formulování konkrétních doporučení k optimalizaci odpovídajících procesů v rámci MO, přičemž zejména:
  - a) definovat proces tvorby kompetenčního modelu příslušníka ozbrojených sil ČR, do které budou rovnoměrně zapojeny všechny relevantní složky rezortu MO, především z oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoje sil, vzdělávací a akademické sféry;
  - b) vytvořit pracoviště či prvek odpovídající za tvorbu kompetenčního modelu;
  - c) začlenit systém řízení vzdělávání a výcviku personálu do samostatné struktury, kterou bude systémově zastřešovat jeden prvek, anebo významně posílit či institucionalizovat koordinaci mezi těmito složkami;
- nastavit systémově provázanost mezi akreditovaným vzděláváním poskytovaným UO a kariérovými kurzy z hlediska rozvíjení a posilování stanovených kompetencí v rámci celoživotního učení;
- základní východiska pro definování potřebných kompetencí vojenských profesionálů pro budoucí operace položit ve strategických dokumentech, jako je zejména Koncepce výstavby AČR, Koncepce použití ozbrojených sil ČR, Doktrína AČR aj.;
- dále rozpracovat přehled schopností personálu dle stanovených typologií v rámci procesního modelu, který bude využíván pro uplatňování talent managementu v rámci řízení kariér.



Obrázek č. 4: Uplatňování kompetenčního modelu v rámci rezortu MO

### 3.2 Doporučení v oblasti identifikace kompetencí a tvorby kompetenčního modelu

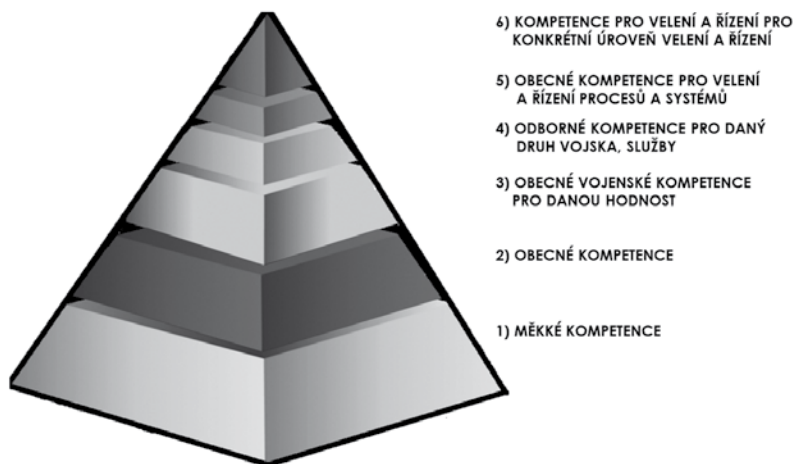
Níže jsou uvedena doporučení týkající se přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu:

- využívat nadále pro potřeby ozbrojených sil ČR stávající kompetenční model pro jednotlivé hodnosti v rámci NSP;
- vypracovat v rámci stávajícího modelu kompetencí kompetenční modely pro typicky vojenské odbornosti, jako jsou např. štábní pozice, a zejména pak pozice velitelské. Jedná se především o soubor kompetencí vztahujících se k plánování, přípravě a řízení vojenských operací (řízení vojenských procesů);
- využít k definování profesních kompetencí pro oblast velení a řízení v rámci kombinovaného přístupu ke tvorbě kompetenčního modelu<sup>19</sup> model tzv. „Kompetenční pyramidy“<sup>20</sup> (obrázek č. 4.);
- provést analýzu přístupů nejlepší praxe („best practise“) používaných ve vybraných zahraničních armádách z hlediska definování kompetencí pro oblast velení a řízení;
- použít pro potřeby identifikace výše uvedených profesních kompetencí predikce či prognózy vývoje bezpečnostního, potažmo operačního prostředí, poskytující vstupy pro tvorbu scénářů<sup>21</sup>;
- zvážit a rozhodnout, zda zejména ryze vojenské profesní kompetence budou mít tzv. „civilní ekvivalent“ v NSP, zejména z hlediska jejich uznatelnosti v rámci civilního sektoru, tj. srovnání obdobných pracovních pozic v rámci veřejné a státní správy.

<sup>19</sup> ROTHWELL, William J, 2005. Career planning and succession management: developing your organization's talent for today and tomorrow. Westport, Ct.: Praeger Publishers. ISBN 02-759-8359-5.

<sup>20</sup> Dovednosti 4.0 – sladování nabídky a poptávky na měnícím se trhu práce. Dostupné z: <https://goo.gl/53nDEt>

<sup>21</sup> NĚMEČEK, Vojtěch et al. *Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky*, s. 15-16



**Obrázek č. 5:** Kompetenční pyramida – možný návrh

Zdroj: zpracováno s využitím publikace „Dovednosti 4.0“<sup>22</sup>

## ZÁVĚR

Identifikace požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti vojenských profesionálů nezbytných pro vedení a řízení ve vojenských operacích představuje poměrně rozsáhlou problematiku zahrnující širokou škálu různých aspektů, týkajících se nejen organizačního a procesního nastavení, ale především samotného rozvoje vojenských schopností.

Současný přístup k definování požadavků na kompetence vojenských profesionálů uplatňovaný v rámci rezortu MO není koncepční. Stanovování požadovaných kompetencí je roztrženo mezi jednotlivé prvky podílející se jak na řízení lidských zdrojů, tak na samotné přípravě personálu. To pak platí zejména v případě stávajícího modelu kompetencí příslušníka ozbrojených sil, který není využíván pro potřeby přípravy a celoživotního rozvoje vojenského profesionála během jeho kariéry.

Vzdělávací požadavky v rámci studijních a učebních programů vycházející z jednotně stanovených kompetencí musí umožnit jejich vzájemnou návaznost s cílem postupného posilování a rozvíjení těchto kompetencí během procesu celoživotního vzdělávání vojenského personálu. Takovýto přístup je jedním z předpokladů pro úspěšné zavedení vzdělávání dle kompetencí, které je jedním ze základních atributů uplatňování kompetenčního modelu při řízení lidských zdrojů v rezortu MO.

<sup>22</sup> Dovednosti 4.0 – sladování nabídky a poptávky na měnícím se trhu práce. Dostupné z: <https://goo.gl/53nDEt>

Vymezená doporučení v představeném příspěvku poskytují pouze základní východiska pro přístupy k řešení problematiky přípravy vojenských profesionálů podle kompetencí. Tato problematika bude vyžadovat další výzkum, na základě kterého lze formulovat další doporučení a návrhy.

---

**Autor:** *Ing. Richard Saibert, narozen v roce 1969. Absolvent Vysoké vojenské školy ve Vyškově (1991). Po dobu svého působení v Armádě České republiky zastával různé velitelské a štábní funkce. V rámci rezortu MO se podílel na řešení otázek souvisejících se zabezpečením obrany státu. Má také zkušenosti ze zahraničních pracovišť a z civilního sektoru, a to v oblasti projektového řízení a veřejných zakázek. V současné době pracuje jako akademický pracovník na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně, kde je zároveň studentem doktorského studia. V oblasti přípravy vojenského personálu publikuje související odborné články.*

---

**Jak citovat:** SAIBERT Richard. Přístup ke stanovování kompetencí vojenských profesionálů k velení a řízení ve vojenských operacích. *Vojenské rozhledy*. 2019, 28 (1), 030-047. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).