
Recenzovaný článek

Stanovování a hodnocení kompetencí důstojníka ozbrojených sil České republiky

Defining and Evaluation of Competencies of an Officer of the Czech Armed Forces

Jaroslav Kuba, Richard Saibert

Abstrakt: Článek se zabývá problematikou stanovování a hodnocení kompetencí vyšších důstojníků ozbrojených sil České republiky. Příspěvek zkoumá roli služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností v systému definování kompetencí důstojníků a možnosti uplatnění kompetenčního modelu vojáka z povolání definovaného v Národní soustavě povolání v rámci řízení kariér vojáků. Jako komplexní a optimální řešení je navržena plná aplikace tohoto modelu využívající všechny složky kompetencí. Částečná, tedy parciální aplikace modelu kompetencí je založena pouze na využití složky měkkých kompetencí. Oba tyto návrhy jsou formulovány především pro potřeby popisu služebního místa a služebního hodnocení vojáka. Příspěvek přináší rovněž řadu návrhů v konceptní a normotvorné oblasti.

Abstract: The article deals with the issue of identification and evaluation of the competencies of senior officers of the Czech Armed Forces. Paper investigates the role of the authorities responsible for military branches and military occupation specialties in the system of defining officer's competencies. It was also examined the scope of possible application of the competency model of a professional soldier defined by the National System of Occupations in the process of career management. As a comprehensive and optimal solution, a full application of competency model is proposed. The partial application of the competency model is based only on the use of the soft competencies component. Both of these proposals are formulated primarily for the purpose of describing the job position and official evaluation. The paper also brings a number of proposals in the conceptual and normative area.

Klíčová slova: Kompetence; kompetenční model; kvalifikační požadavky; měkké kompetence; služební hodnocení; vojenská odbornost.

Keywords: Competency; Competency Model; Qualification Requirements; Soft Competency; Official Evaluation; Military Occupation Specialty.

ÚVOD

Ozbrojené síly (OS) představují jeden ze základních nástrojů státní moci České republiky (ČR) a jsou hlavním výkonným prvkem systému obrany státu. Rozhodující složku OS představuje Armáda České republiky (AČR). OS ČR se stále vyvíjejí a je nezbytné, aby reagovaly na aktuální dění v oblasti obrany a bezpečnosti, a to nejen s ohledem na ČR jako takovou, ale i s ohledem na její zapojení do mezinárodních organizací. OS musí být prioritně tvořeny personálem, který je na vysoké profesionální úrovni, má požadované znalosti, osvojeny stanovené dovednosti a návyky, přičemž musí být zároveň ztotožněn s tradičními vojenskými hodnotami, jako je odpovědnost, smysl pro povinnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest a hrdost k tradicím OS ČR, obrana demokratických hodnot, ochrana lidských práv a zajišťování bezpečnosti státu. Aby bylo tohoto stavu dosaženo, je nezbytné přesně stanovit požadavky a kritéria na personál a zabezpečit jeho kvalitní výchovu, vzdělávání a výcvik¹.

Příspěvek, který navazuje a dále rozvíjí článek publikovaný ve Vojenských rozhledech č. 1/2019, se zabývá současnou situací v oblasti definování požadavků na schopnosti a dovednosti (kompetence) vyšších důstojníků OS ČR, zejména z perspektivy služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností a jejich rolí v systému definování požadavků na tyto kompetence. Zkoumána byla také možnost, v jaké míře lze aplikovat kompetenční model zakotvený v Národní soustavě povolání (NSP) do systému řízení kariér vojáků z povolání.

Hlavní ambicí příspěvku je představit soubor návrhů a doporučení k zavedení systémového přístupu ke stanovování a hodnocení kompetencí vyšších důstojníků OS ČR, včetně možného způsobu implementace souborů kompetenčních požadavků do podmínek rezortu MO. Výsledná doporučení jsou založena na modelu, jehož jádrem je popis služebního místa vojáka z povolání.

Výzkum je založen především na výsledcích šetření formou strukturovaných rozhovorů u služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností, a dále obsahových analýzách jak strategických a koncepčních dokumentů, tak dalších vnitřních předpisů a normativních aktů vztahujících se k problematice definování požadavků na kompetence vojenského personálu.

1 TERMINOLOGIE

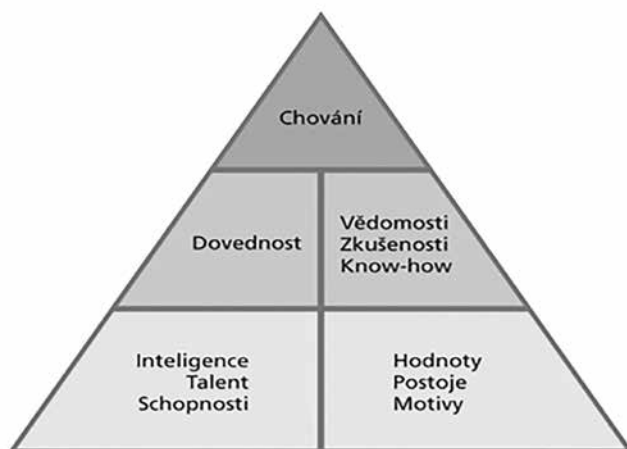
Kompetence pro potřeby toto článku bude chápána jako schopnost, dovednost či způsobilost úspěšně vykonávat a řešit určité úkoly v pracovních, popřípadě jiných životních situacích².

¹ *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*, MO: Praha, 2019.

² PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 9788026204039.

Stejně jako se vyskytuje mnoho definic pojmu kompetence, tak je různorodé i samotné členění kompetencí. Základním je rozdělení na klíčové kompetence, které slouží k popisu projevu chování a jsou pro všechny zaměstnance důležité, přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu³. Generické kompetence jsou univerzální, nezávislé na konkrétní pozici zastávané jedincem nebo na konkrétní organizaci a lze je tedy uplatnit kdekoliv.

Strukturu kompetence lze vyjádřit různými modely. Na vrcholu hierarchického modelu kompetence (obrázek 1) je vědomé chování, které jde nejnázat ovlivnit či naučit. Na další úrovni jsou osobnostní složky jedince, které jsou nutné k dosažení požadovaného výkonu na pracovní pozici, a které lze do určitého stupně rozvíjet především výcvikem a koučováním. Stabilní charakteristiky osobnosti, které lze ovlivňovat a rozvíjet komplikovaně za pomoci silné vůle a odhodlání náleží do nejnižšího stupně modelu struktury kompetence⁴.



Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence

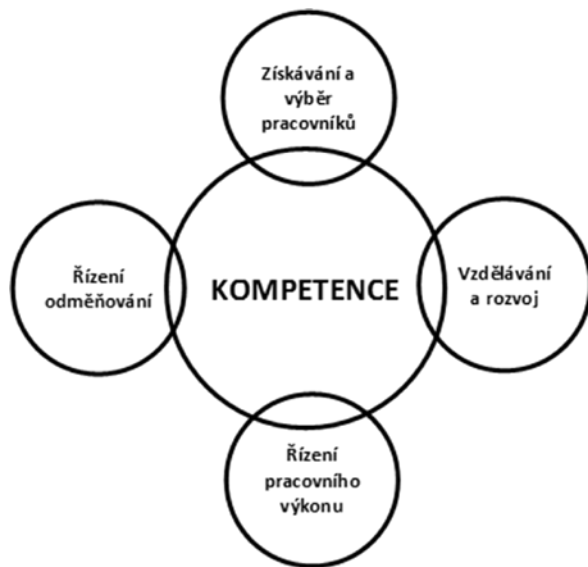
Zdroj: KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí je systém řízení lidských zdrojů (obrázek 2), který slučuje jednotlivé personální procesy do komplexního systému, ve kterém jsou jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů integrovány soustavou požadovaných způsobilostí, resp. modelem profesní kompetence. Řízení podle kompetencí je progresivní přístup k řízení firem, který je založený na vzájemné synergii „tvrdých“ faktorů řízení (struktura a

³ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

⁴ Ref 3.

strategie) a aspektů „měkkých“ (kompetence pracovníků). Cílem řízení lidských zdrojů dle Armstronga⁵ je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. V případě, že je tento přístup vhodně implementován v rámci systému řízení lidských zdrojů, může být pro danou organizaci a její lidské zdroje velmi přínosný.



Obrázek č. 2: Základní prvky systému řízení podle kompetencí

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*: - 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. 792 s. ISBN 9780749465506

Vojenská odbornost je souhrn znalostí, praktických dovedností a způsobilostí požadovaných pro výkon určité vojenské činnosti stejného typu a charakteru. Číslo vojenského oboru nebo odbornosti se určuje dvoumístným číslem podle číselníku vojenských oborů a odborností spolu s přehledem služebních orgánů odpovědných za správu jednotlivých vojenských oborů a odborností⁶.

Vojenský obor je souhrn vojenských odborností, které vykazují společné nebo obdobné znaky anebo charakteristiky.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.

⁶ RMO č. 2/2019 *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Praha: Věstník MO, 2019.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Základní koncepční východisko z pohledu zkoumaného přístupu rezortu MO k problematice kompetencí vojenského personálu představuje systém a způsoby stanovování požadavků na schopnosti a dovednosti vojáků orgány odpovědnými za rozvoj vojenských schopností. Ve zkoumaném případě se jedná o služební orgány odpovědné za správu vojenských oborů a odborností (dále jen odpovědný orgán)⁷, které mají zásadní roli v metodickém řízení přípravy vojáků a stanovení zásad jejich odborné přípravy. Cílem je poskytnout vojenskému personálu nezbytné znalosti a dovednosti k výkonu odborných činností. Odpovědný orgán má svou nezastupitelnou roli při výběru vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit ke splnění kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků.

Důležitým prvkem vstupujícím do tohoto systému je řízení kariér vojáků z povolání, které je nastaveno s cílem trvale stabilizovat, udržovat, rozvíjet a motivovat vojáky v přípravě a kariérovém růstu prostřednictvím jednotného postupu. Nezbytným předpokladem funkčnosti tohoto systému je splnění vymezených kritérií⁸, mezi která patří dosažená kvalifikace, služební hodnocení a služební praxe. Výsledkem je stanovené pořadí na postup do vyšší hodnosti. Hodnotí se tedy vojákovi kariérní předpoklady a hodnocení vojáků jedné vojenské hodnosti se provádí stejným způsobem napříč OS ČR.

V rámci Agentury personalistiky (AP) AČR působí skupina podpory správy vojenských oborů a odborností za účelem využití informací v Informačním systému o službě a personálu (ISSP) pro řízení kariér vojáků. Tento prvek má za úkol mimo jiné poskytovat informace o stanovených odborných požadavcích na služebních místech a o jejich splnění, vydávat pokyny pro aktualizaci dat týkajících se návrhů nominací do příslušných vzdělávacích aktivit ke splnění stanovených odborných požadavků či podílet se na rozvoji ISSP k zabezpečení podpory správy vojenských oborů a odborností.

V rámci výše identifikovaného východiska, kterým je role odpovědného orgánu v systému definování požadavků na kompetence vyššího důstojníka, bude ověřována možnost aplikace stávajícího kompetenčního modelu v NSP pro účely jeho ukotvení v systému hodnocení vojáka. Jedním ze základních kritérií je relevance zvolených kompetencí vyšších důstojníků OS ČR, jejichž hodnocení poskytuje určité měřítko při posuzování možnosti jejich kariérního postupu.

S ohledem na hlavní poslání OS ČR, kterým je zabezpečení obrany a bezpečnosti státu, musí být konkrétní požadavky na schopnosti a dovednosti vyšších důstojníků definovány především na základě požadavků možných budoucích vojenských konfliktů či operací plynoucích z rychle se měnícího bezpečnostního prostředí, které je ovlivněno současnými válkami a konflikty, nejistotou a vzájemnou provázaností charakterizující bezpečnostní

⁷ Ref. 6.

⁸ Příloha 1 k RMO č. 9/2017 *Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér*. Praha: Věstník MO, 2017.

hrozby⁹. Na neustále měnící se vývoj bezpečnostního prostředí reagují i koncepční dokumenty OS ČR, z nichž lze konkrétně zmínit např. Konceptci výstavby Armády České republiky 2030. V souladu s touto koncepcí by měl být v oblasti lidských zdrojů hlavní snahou pečlivý výběr konkurenceschopného personálu s adekvátními kompetencemi. Ekonomická motivace je rozhodně důležitá, ale důvody pro vstup do OS ČR jako jsou prestiž, hrdost, jistoty a perspektiva, by měly být prioritou.

Požadavky na vyšší důstojníky transformované do konkrétních kompetencí budou mít zásadní dopady na přípravu vojenského personálu zahrnující individuální a kolektivní formy přípravy, které je nutno vnímat jako systém, jehož princip byl popsán již v předchozí Konceptci přípravy personálu rezortu MO¹⁰. Tento systém představuje tzv. P = 3V (Příprava = Výchova + Vzdělávání + Výcvik). U každé kategorie personálu jsou stanoveny předpoklady a požadavky, které vycházejí z potřeb rezortu MO, jsou provázány se systémem řízení kariér a jejichž splnění je vyžadováno nebo doporučeno¹¹. S problematikou přípravy je úzce spojena otázka její obsahové náplně či uplatňovaných forem a způsobů výcviku a vzdělávání. Současná bezpečnostní situace a její možný vývoj vyžadují, aby se vojenská vzdělávací a výcviková zařízení v co nejširším rozsahu zabývala otázkami bezpečnosti státu a sehrávala v této oblasti aktivní roli¹².

Z hlediska dalšího kariérního postupu vyšších důstojníků hraje jednu z určujících rolí rozvoj jejich klíčových (měkkých) kompetencí, které jsou zásadní pro splnění očekávaného výkonu, a které směřují do oblasti řízení (management) a vedení (leadership) lidí.

Horán (1999) v publikaci „Leadership“ vychází při určování kompetencí z výzkumu vlastního hodnocení manažerů. Jako kompetence důležité pro výkon manažerské funkce byly označeny: výkonnost; odpovědnost; cílevědomost; znalosti; rozhodnost; kreativita; schopnost kompromisu; vytrvalost; kooperace a komunikace¹³.

Ačkoliv se manažerské a leaderské kompetence mnohdy částečně překrývají, doplňují či na sebe vzájemně navazují, lze přesto nalézt často zásadní rozdíly. Ty vychází jak z podstaty jejich uplatňování, tedy konkrétního pracovního zařazení (služební pozice), tak jsou zejména založeny na osobnosti každého jednotlivce, zejm. na jeho talentu, schopnostech, postojích apod.

Za zásadní kompetence leadera lze považovat dle Arrudy (2016): vytváření vizí; schopnost inovace; podstupování rizika; dlouhodobé uvažování (myšlení); dlouhodobý a cílevědomý osobnostní rozvoj; budování vztahů; koučování lidí; budování následovnictví¹⁴. Jedná se o schopnost a dovednost vést a ovlivňovat pracovníky tak, aby následovali vedení v zájmu stanovené vize k dosažení cílů. Oblast leadershipu figuruje mimo jiné i

⁹ *Bezpečnostní strategie České republiky*. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015. ISBN 978-80-7441-005-5.

¹⁰ *Koncepce přípravy personálu rezortu MO pro období 2012 – 2018*. MO: Praha, 2011

¹¹ Ref. 10.

¹² Ref. 10.

¹³ HORAN, J., *Leadership*, Orana; Jul99, Vol. 35 Issue 2, p19, 7p, ISSN 00456705.

¹⁴ ARRUDA, William. 9 Differences Between Being A Leader And A Manager. *Forbes* [online]. 2016 [cit. 2020-08-31]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#49c6a8474609>

v celoživotní přípravě vyšších důstojníků, především v rámci kariérové přípravy vyšších důstojníků a důstojníků generálního štábu. Pro všechny úrovně leadershipu je stanoven jako společný základ hodnotový rámec formující charakter velitele, resp. řídicího pracovníka. Zásadní rozdíly jsou v typu a úrovni požadovaných znalostí, dovedností a s nimi spojených vykonávaných činnostech. Naopak k ryze manažerským kompetencím lze řadit: stanovování cílů; řízení rizik; zdokonalování stávajících dovedností; budování systémů, procesů a organizačních struktur; řízení lidí¹⁵.

Obdobnou typologií se stanovenými indikátory, která je vhodná jako výchozí model pro další výzkum kompetencí vyšších důstojníků OS ČR, disponuje kompetenční model NSP, který uvádí následujících 15 měkkých kompetencí: efektivní komunikace; kooperace (spolupráce); kreativita; flexibilita; uspokojování zákaznických potřeb; výkonnost; samostatnost; řešení problému; plánování a organizace práce; celoživotní učení; aktivní přístup; zvládání zátěže; objevování a orientace v informacích; vedení lidí (leadership); ovlivňování ostatních¹⁶.

Výše uvedené kompetence definované kompetenčním modelem NSP, které v sobě zahrnují obě dimenze, tedy jak management, tak leadership, budou dále podrobeny dílčí analýze s cílem hledat jejich možnou aplikaci pro konkrétní služební místa v rámci OS ČR.

3 METODOLOGIE

Cílem výzkumu bylo na základě zhodnocení současné situace v oblasti definování požadavků na kompetence vojenského personálu OS ČR a role odpovědných orgánů v tomto procesu představit soubor návrhů a doporučení k zavedení systémového přístupu založeného na implementaci kompetenčních požadavků do řízení kariér.

Výzkum se omezil na požadavky na kompetence vyšších důstojníků OS ČR, přičemž systémový přístup k definování kompetencí byl zkoumán na aplikaci složky měkkých kompetencí definovaných v kompetenčním modelu NSP. Byla zkoumána identifikace, aplikace, hodnocení a využití souborů kompetenčních požadavků na konkrétním služebním místě a jejich systémové propojení v rámci OS ČR. Při výběru výchozího kompetenčního modelu byla brána na zřetel zejména dostatečná relevance zvolených kompetencí pro vyšší důstojníky OS ČR, jejichž míra uplatňování v jejich profesním životě je měřítkem při posuzování možnosti kariérního postupu těchto vojáků.

K naplnění cíle výzkumu byla formulována výzkumná otázka: „*Jakou roli mají služební orgány odpovědné za správu vojenských oborů a odborností v systému definování požadavků na kompetence vyšších důstojníků OS ČR?*“

V rámci komparativní a obsahové analýzy byla zkoumáno, zda se analyzované dokumenty věnují oblasti personálu, a zda zmiňují kompetence v konkrétní, nebo alespoň v obecné rovině. Rovněž byla hledána odpověď na otázku, v jaké míře jsou v popisech

¹⁵ Ref. 14.

¹⁶ *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. Dostupné z: <https://nsp.cz/>

služební činnosti vyšších důstojníků stanoveny měkké kompetence a zda jsou současně i součástí služební hodnocení vojáka. Byla zároveň zkoumána i relevance měkkých kompetencí uvedených v NSP ve vztahu ke stanovování služebních schopností, dovedností a vlastností v rámci služební hodnocení vojáka. Role odpovědných orgánů byla ověřována prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s respondenty z řad služebních orgánů.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci analýzy byl proveden rozbor současného stavu v oblasti definování požadavků na kompetence vyšších důstojníků OS ČR. Na základě výsledků komparativní a obsahové analýzy vybraných koncepčních dokumentů, včetně vnitřních předpisů rezortu MO lze prohlásit, že rezort MO se zaměřuje získání a udržení připraveného, kvalifikovaného a motivovaného personálu. Dokumenty vymezují v hodnocených kritériích povinnosti služební orgánům odpovědných za správu vojenských oborů a odborností, především v oblasti přípravy personálu. Dále lze shledat, že zkoumané dokumenty se zabývají kompetencemi personálu velmi omezeně a v obecnější rovině. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Komparativní analýza koncepčních dokumentů, včetně vnitřních předpisů

P. č.	Název dokumentu (předpisu)	Hodnocená kritéria			
		Vymezení prostoru otázky vojenského personálu	Zmínění kompetencí, alespoň v obecné rovině	Zmínění konkrétních kompetencí	Vymezení role služebních orgánů
1.	Obranná strategie České republiky	Ano	Ano	Ne	nehodnoceno
2.	Dlouhodobý výhled pro obranu 2035	Ano	Ne	Ne	nehodnoceno
3.	Koncepce výstavby Armády České republiky 2030	Ano	Ano	Ano	nehodnoceno
4.	Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu MO 2019	nehodnoceno	Ano	Ano	nehodnoceno
5.	RMO č. 63/2015 <i>Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání</i>	nehodnoceno	Ne	Ne	Ano
6.	RMO č. 64/2015 <i>Působnost služebních orgánů v personální práci</i>	nehodnoceno	Ne	Ne	Ano
7.	RMO č. 9/2017 <i>Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér</i>	nehodnoceno	Ano	Ne	Ano
8.	RMO č. 2/2019 <i>Zásady tvorby systemizovaných míst</i>	nehodnoceno	Ne	Ne	Ano
9.	RMO č. 57/2019 <i>Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit</i>	nehodnoceno	Ano	Ne	Ano

Výsledky zkoumání předpisů s vazbou na popis služební činnosti vojáka a vybraného vzorku reálných popisů služební činnosti vyšších důstojníků (konkrétně 86 popisů) ukázaly, že v rámci kritérií výběru personálu jsou zpravidla uváděny zkušenosti s velením a řízením osob, předchozí praxe, absolvování odborných kurzů a znalost práce v informačních systémech. V rezortu MO jsou definovány pro dané služební místo kvalifikační předpoklady, tedy dosažení stanoveného stupně vzdělání a kvalifikační požadavky obsahující odborné znalosti a dovednosti. Tyto stanovené předpoklady a požadavky, které vycházejí z potřeb OS ČR, jsou provázány se systémem řízení kariér a jejich splnění je vyžadováno nebo doporučeno. V přímém srovnání se strukturou kompetenčního modelu NSP se jedná o kompetenční požadavky ve formě odborných znalostí a dovedností, která představuje jednu ze tří základních složek modelu kompetencí (obrázek 3).

Ze strukturovaných rozhovorů s respondenty z řad odpovědných orgánů lze identifikovat několik následujících zjištění. Za výchozí zdroje pro stanovení kompetencí vyšších důstojníků lze považovat dle respondentů následující:

- výstupy ze studia (manažerské vzdělání);
- aplikaci zkušeností z NSP;
- praxi konkrétních osob na dané pozici a jejich doporučení ve vztahu k požadovaným kompetencím na daném služebním místě;
- národní strategické a alianční dokumenty;
- zkušenosti ze zahraničních armád;
- popis služební činnosti vojáka;
- služební hodnocení vojáka;
- poznatky získané od personálních orgánů, psychologů, nadřízených a služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností.

Jako konkrétní měkké kompetence, na které je potřeba se zaměřit, byly dotazovanými identifikovány: rozhodnost, odpovědnost, empatie, kreativita, mezilidské vztahy, řešení krizových situací, komunikace či sebevzdělávání. K dalším kompetencím lze dle nich řadit zejména kompetence v oblasti rétoriky, respektování a ochrany národních tradic, kulturního a historického dědictví, odvahy reprezentovat svůj názor aj. V oblasti přípravy vojenského personálu by měl být položen důraz na oblasti vojensko-civilní spolupráce, znalosti státní správy či projektové řízení, ve kterých by měly být rozvíjeny kompetence vyšších důstojníků. Ze strany dotazovaných byl identifikován také nedostatek příležitostí pro rozvoj kompetencí v oblasti pedagogiky či psychologie. Nezbytnou podmínkou pro výše uvedené je dle účastníků rozhovorů možnost kompetence hodnotit a požadovat jejich uplatňování tak, aby stanovené požadavky byly naplňovány personálem disponujícím reálnými schopnostmi.

Co se týče samotné role a postavení respondentů jako služebních orgánů v systému definování požadavků na kompetence vyšších důstojníků je možné ze získaných odpovědí indukovat následující závěry. Kompetence jako takové nejsou přesně definovány, je velmi obtížné definovat co je to kompetence. Tento pojem je velmi často spojován či zaměňován s kvalifikačními požadavky. Ve stávajících dokumentech neexistuje prostor pro vydefinování požadovaných kompetencí. Určitá skupina respondentů uvádí, že má možnost vyjadřovat se pouze ke kvalifikačním požadavkům a požadavkům na obecné kompetence (úroveň odborných znalostí a práce v informačních systémech). Zásadním limitem je omezený časový prostor, zejména u odborností, které spravují velký počet

vojenského personálu. Kompetence jsou okrajově zmíněny ve služebním hodnocení vojáka spíše pro jeho kariérový postup, ale nejsou stanoveny jako požadavek na zastávané služební místo v popisu služební činnosti. Na vzdělávání vojenského personálu v rámci rezortu MO participuje pouze část respondentů, a to v podobě kariérových kurzů či formulaci témat absolventských prací a závěrečných prací kurzů vyšších důstojníků a kurzu generálního štábu (KVD a KGŠ). Na formulování učební dokumentace pro akreditované studijní programy nebo kariérové kurzy se nepodílí žádný z respondentů.

Závěrem je nezbytné zdůraznit, že získané odpovědi respondentů mohou být částečně zkreslené rozdílnou znalostí problematiky kompetencí.

5 UPLATNĚNÍ KOMPETENČNÍHO MODELU V PODMÍNKÁCH OS ČR

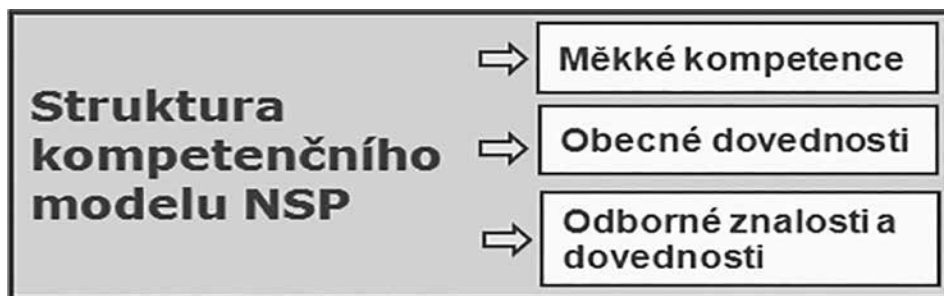
Z dosavadního šetření vyplývá, že za jediný doposud zpracovaný kompetenční model pro OS ČR lze považovat soubor kompetenčních požadavků k výkonu povolání vojáka OS ČR v NSP. Jedná se o otevřenou databázi povolání spravovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, která umožňuje náhled a export dat z databáze více než 27 tisíc kompetencí. NSP obsahuje Centrální databázi kompetencí (CDK) popisující požadavky na pracovníka formou požadovaných kompetencí pro účely definování kvalifikačních požadavků¹⁷.

NSP dělí kompetence na tzv. měkké kompetence („*soft competence*“), které jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Dále NSP obsahuje obecné dovednosti („*generic hard competence*“), které jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí. Obě kompetence mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné. Další dělení podle NSP je na odborné znalosti („*specific hard competence*“), které označují teoretické vědomosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností a odborné dovednosti („*technical hard competence and knowledge*“), které označují praktické dovednosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností. Jedná se o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi.

Kompetenční model NSP na obrázku 3 lze popsat jako strukturovanou množinu kompetencí, zahrnující oblast měkkých i odborných kompetencí, kde jsou jednotlivé kompetence, případně oblasti kompetencí, klasifikovány a jsou pro ně definovány úrovně, kterých mohou kompetence dosahovat. Klasifikace má hierarchickou strukturu, umožňuje komunikaci s dalšími systémy, které využívají kompetence¹⁸.

¹⁷ Národní soustava povolání [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. Dostupné z: <https://nsp.cz/>

¹⁸ Ref. 17.



Obrázek č. 3: Struktura kompetenčního modelu NSP

Zdroj: Národní soustava povolání [online].

Pro konkrétní podmínky OS ČR, resp. AČR, disponuje NSP katalogem povolání v rámci odborného směru ozbrojené síly a bezpečnostní sbory. Pro oblast AČR jsou hodnotní sbory rozděleny do 4 kvalifikačních úrovní (3, 4, 6 a 7) odrážejících náročnost požadavků kladených na jejich vykonavatele. Pro kategorii měkkých kompetencí je v současnosti uváděno 5 konkrétních kompetencí, přestože katalog jich obsahuje 15. Dále pro kategorii obecných dovedností je uváděno 5 konkrétních kompetencí, přestože katalog jich obsahuje 8, a pro kategorii odborných znalostí a dovedností je uváděno 23 konkrétních kompetencí, přestože katalog umožňuje výběr až ze 113 kompetencí.

V rámci zkoumání možnosti konkrétní aplikace modelu kompetencí v NSP do podmínek AČR bylo provedeno srovnání všech 15 měkkých kompetencí uvedených v katalogu NSP a 10 služebních schopností, dovedností a vlastností uvedených v části 3. přílohy k vyhlášce č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích. Měkké kompetence jsou v NSP řazeny do úrovní 0 až 5, přičemž nominální hodnota bodového ohodnocení vyjadřuje míru složitosti a komplexnosti ve zvládnutí kompetence.

Jako kritérium pro porovnání byly zvoleny relevantní dovednosti v rámci hodnocené oblasti, které lze přiřadit k odpovídající měkké kompetenci. Výsledky komparativní analýzy jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka č. 2: Komparativní analýza služebního hodnocení vojáka a NSP

Relevantní schopnosti, dovednosti a vlastnosti v rámci hodnocené oblasti dle služebního hodnocení vojáka		Model kompetencí v NSP		Počet shod
P.č. dle části 3 přílohy vyhlášky č. 189/2015 Sb.	Název hodnocené schopnosti, dovednosti a vlastnosti	Kód dle NSP	Název měkké kompetence	
5.	Komunikační schopnosti, akceptace jiných názorů	a01	Efektivní komunikace	2
10.	Navazování a udržování kontaktů			
5.	Schopnost týmové práce	a02	Kooperace (spolupráce)	2
10.	Kooperace			
8.	Tvořivost	a03	Kreativita	1

Relevantní schopnosti, dovednosti a vlastnosti v rámci hodnocené oblasti dle služebního hodnocení vojáka		Model kompetencí v NSP		Počet shod
P.č. dle části 3 přílohy vyhlášky č. 189/2015 Sb.	Název hodnocené schopnosti, dovednosti a vlastnosti	Kód dle NSP	Název měkké kompetence	
7.	Schopnost řešit složité úkoly	a04	Flexibilita	2
9.	Schopnost vyrovnat se s neočekávanými okolnostmi			
5.	Komunikační schopnosti, akceptace jiných názorů	a05	Uspokojování zákaznických potřeb	2
10.	Navazování a udržování kontaktů, vnímavost vůči ostatním			
1.	Plnění povinností	a06	Výkonnost	5
2.	Úroveň uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností	a06	Výkonnost	5
3.	Zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků			
4.	Schopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby			
9.	Schopnost vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi			
6.	Spolehlivost při plnění úkolů	a07	Samostatnost	2
7.	Samostatnost a iniciativa při plnění úkolů			
7.	Schopnost řešit složité úkoly	a08	Řešení problémů	3
8.	Předvídatelnost problémových situací			
9.	Vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi			
4.	Schopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby	a09	Plánování a organizování práce	1
1.	Plnění povinností	a10	Celoživotní učení	3
2.	Úroveň uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností			
3.	Iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti			
3.	Iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti	a11	Aktivní přístup	3
5.	Spolupráce v týmu			
7.	Samostatnost a iniciativa při plnění úkolů			
9.	Schopnost vyrovnat se se zátěžovými situacemi	a12	Zvládání zátěže	1

Relevantní schopnosti, dovednosti a vlastnosti v rámci hodnocené oblasti dle služebního hodnocení vojáka		Model kompetencí v NSP		Počet shod
P.č. dle části 3 přílohy vyhlášky č. 189/2015 Sb.	Název hodnocené schopnosti, dovednosti a vlastnosti	Kód dle NSP	Název měkké kompetence	
8.	Analytické schopnosti a úsudek	a13	Objevování a orientace v informacích	2
2.	Úroveň uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností.			
5.	Schopnost týmové práce, komunikační schopnosti, akceptace jiných názorů	a14	Vedení lidí (leadership)	2
10.	Vliv na mezilidské vztahy na pracovišti			
10.	Navazování a udržování kontaktů, vnímavost vůči ostatním	a15	Ovlivňování ostatních	1

Na základě podrobného studia služebního hodnocení vojáka lze vyvozovat, že se v tomto případě se jedná o hodnocení prokazování kompetencí. V rámci porovnání relevantních dovedností v rámci hodnocené oblasti dle služebního hodnocení vojáka a seznamu měkkých kompetencí v NSP se potvrdilo, že tyto oblasti lze vzájemně provázet. Byla nalezena shoda u všech hodnocených dovedností ve služebním hodnocení a měkkých kompetencí uvedených v NSP.

6 DISKUSE

Při zkoumání možnosti aplikace měkkých kompetencí definovaných v NSP do podmínek řízení kariér vojáků lze shledat, že stávající situace v této oblasti je nesystémová. Měkké kompetence nejsou v rezortu MO ukotveny, veškerá personální práce se děje pouze na základě kvalifikačních předpokladů a odborných požadavků, jejich taxativní vlastnictví na konkrétní pozici není v popisu služebního místa vojáka uvedeno. Pouze ve 4 případech analyzovaného vzorku popisů služební činnosti vojáka byly stanoveny konkrétní kompetence jako: schopnost flexibilního a tvůrčího přístupu k plnění úkolů a komunikační dovednosti. Měkké kompetence jsou částečně zmíněny ve služebním hodnocení vojáka, ale jaké úrovně na dané stupnici hodnocení (škály) má konkrétní voják dosáhnout, není stanoveno¹⁹. Navíc je na tomto místě potřebné zdůraznit stávající disproporci mezi rejstříkem kompetencí uvedeným v CDK a skutečně uváděnými kompetencemi v NSP. Tato skutečnost koresponduje s výsledky předchozího výzkumu²⁰, který se mimo

¹⁹ Vyhláška č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

²⁰ SAIBERT Richard. *Strategické přístupy k přípravě vojenských profesionálů pro budoucí operace*. Brno, 2019. Disertační práce. Univerzita obrany v Brně.

jiné zabýval i otázkou tvorby kompetenčního modelu NSP a metodologií stanovování kompetencí.

Definice ideálního kandidáta na služební místo vojáka ve vztahu k měkkým kompetencím neexistuje, pro jejich stanovení není aplikován žádný relevantní nástroj a současný systém není schopen reflektovat specifika jednotlivých vojenských odborností. Ve výsledku dochází ke stavu, kdy není využíván plný rozsah efektivních nástrojů pro řízení lidských zdrojů podle kompetencí (obrázek 2), který slučuje jednotlivé personální procesy do komplexního systému, ve kterém jsou jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů integrovány modelem profesní kompetence. Ačkoliv potenciál možného využití vzájemné provázanosti měkkých kompetencí uvedených v NSP a služebních schopností, dovedností a vlastností uvedených ve služebním hodnocení vojáka byl v rámci výzkumu identifikován.

Vnitřní předpisy rezortu MO vymezují roli služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností v systému definování požadavků na kompetence víceméně pouze z pohledu výběru vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit ke splnění kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků. Žádná role vztahující se k definování či přiřazování složek kompetencí dle kompetenčního modelu NSP v těchto vnitřních předpisech neexistuje. Pozice odpovědných orgánů při stanovování kompetencí je v porovnání s velitelskými orgány jednotlivých stupňů v systému řízení kariér nedostatečná. Poměrně výstižná je odpověď respondenta, který shrnuje stav v této oblasti následovně: „*Tak, jako se pořizuje vojenská technika s určitými parametry, stejným způsobem se pořizuje voják (kvalifikační a odborné požadavky, kompetence). Jako gestoři navrhujeme kvalifikační požadavky, které zasíláme velitelům k vyjádření. Kompetence není kam zapsat, jaksi na to není nikde žádná kolonka.*“

Zjištění ve vztahu k právním a vnitřním předpisům naznačují, že problém je v koncepčním vymezení postavení těchto služebních orgánů. Předpisy jsou složité strukturované, postrádají systém, problematika je roztržštěná a není ujednoceno názvosloví. Za zásadní lze považovat absenci předpisu, který by byl ucelenou metodickou pomůckou pro služební orgány odpovědné za správu vojenských odborností.

Na základě uvedených zjištění lze konstatovat, že v rámci rezortu MO není aplikován systém uplatňování měkkých kompetencí vyššího důstojníka OS ČR.

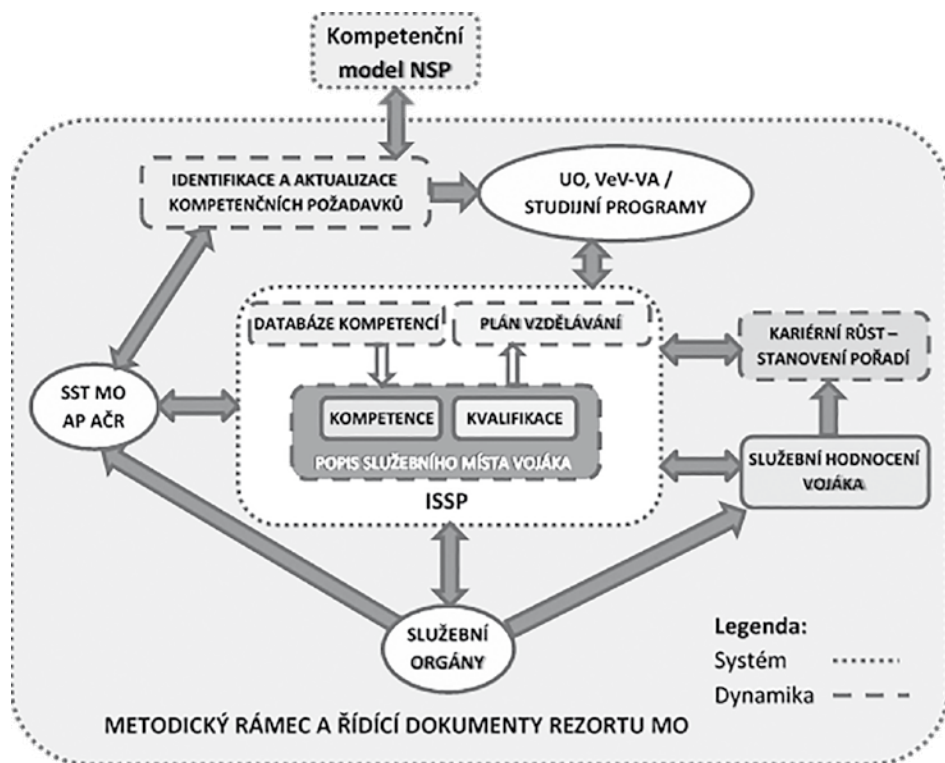
7 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

Soubor návrhů a doporučení k zavedení systémového přístupu ke stanovování a hodnocení kompetencí vyšších důstojníků OS ČR je založen na implementaci kompetenčního modelu, resp. uvedených kompetenčních požadavků. Pro objasnění a zarámování kontextu návrhů a doporučení je navržen model systémového přístupu k definování a hodnocení kompetencí vyšších důstojníků OS ČR, jehož jádrem je popis služebního místa vojáka, na něž navazují související personální procesy (obrázek č. 4).

Základní funkce vzájemných relací modelu:

- identifikace a průběžná aktualizace souborů kompetenčních požadavků podle kompetenčního modelu NSP (gestor Sekce státního tajemníka MO, AP AČR);

- vytvoření databáze kompetencí a její propojení (implementace) s popisem služebního místa vojáka v ISSP;
- propojení popisu služebního místa se služebním hodnocením vojáka, generování a zpracování obou dokumentů v ISSP;
- propojení výsledků služebního hodnocení vojáka s plánem vzdělávání v ISSP za účelem přípravy vojáka pro jeho kariérní růst podle kompetencí a výběr ideálních kandidátů na konkrétní služební místa;
- aktualizace náplní jednotlivých studijních programů podle potřeb OS ČR z hlediska systematického rozvoje žádoucích klíčových kompetencí.



Obrázek č. 4: Model systémového přístupu k definování kompetencí

Zdroj: vlastní zpracování

Navržený model systémového přístupu k definování kompetencí integruje oblasti, pro které jsou definovány níže uvedené návrhy a doporučení.

7.1 Uplatnění kompetenčního modelu NSP v podmínkách rezortu MO

Uvedené návrhy směřují především ke snaze popsat služební místo vojáka z povolání, tedy vyššího důstojníka OS ČR. Na základě dosavadních zjištění lze považovat za komplexní, a tedy i optimální řešení z pohledu kompetenčního přístupu k řízení personálu v podmínkách rezortu MO, variantu **úplné aplikace** kompetenčního modelu NSP. Toto řešení by vyžadovalo průběžnou aktualizaci všech souborů kompetenčních požadavků podle kompetenčního modelu NSP, který umožní popsat konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik, až na podrobnost popisu služebního místa vojáka.

Na základě identifikované disproporce, kdy není využíváno plného rozsahu nabídky CDK v NSP, bude nutné u hodnotných sborů doplnit obsah kompetencí v jednotlivých kategoriích, například párováním, příbuzností, klastrováním jednotlivých kompetencí, hledáním dle synonym či klasifikováním nových kompetencí podle potřeb OS ČR. Následně budou stanoveny kvalifikační úrovně a jejich deskriptory, jež vymezí očekávané výsledky práce a schopnosti spojované s danou kvalifikační úrovní.

Uvedené řešení má tu zásadní výhodu, že staví na již existujícím kompetenčním modelu NSP, který se vyznačuje svou komplexností, snadnou aplikovatelností, integritou a flexibilitou. Jeho přínos lze spatřovat zejména při tvorbě popisů služebních míst vojáků, služebního hodnocení jejich výkonu, tvorbě plánu vzdělávání, aktualizaci náplní jednotlivých studijních programů, výběru vojáků pro jejich další kariérní růst a výběr ideálních kandidátů na konkrétní služební místa, a to především z hlediska systematického rozvoje žádoucích klíčových kompetencí.

Jako rizikové lze u této varianty identifikovat značnou časovou, personální či technickou náročnost, zejména pak v souvislosti se skutečným využíváním kompetencí poskytovaných rejstříkem CDK pro potřeby popisu kompetenčního modelu v rámci uvedených kategorií kompetencí.

Další možností uplatnění kompetenčního modelu NSP představuje jeho **částečná (parciální) aplikace**. Tato varianta reaguje na úplnou absenci jedné ze složek kompetenčních požadavků na personál v rezortu MO, což jsou měkké kompetence. V tomto případě se do popisu služebního místa vojáka doplní pouze měkké kompetence. Zásadním krokem tohoto návrhu je identifikace souboru měkkých kompetencí, případně více variant těchto souborů, které musí být sledovatelné, měřitelné, hodnotitelné, přístupné změně a rozvoji pro požadovaný výkon vojáka. Následně bude možno přistoupit k jejich zapracování do popisu služebního místa důstojníka. Identifikace a stanovení konkrétních kompetencí na konkrétním služebním místě vojáka vyžaduje jeho dokonalou znalost, aby bylo možno definovat úrovně jednotlivých kompetencí na základě využití škál. Navrhované nástroje k identifikaci kompetencí jsou uvedeny v následujícím pořadí:

1. Rozhovor nebo metoda kritických situací s využitím zkušeností nadřízených služebních orgánů.
2. Panel expertů, který vychází z doporučení konkrétních vojáků, kteří již na daném služebním místě působí nebo v minulosti působili.
3. Dotazníkový průzkum.
4. Analýza pracovních úkolů nebo využití generických databází kompetencí pro obdobné pracovní pozice.

5. Zkušenosti ze zahraničních armád.

Vzhledem k současné zažité praxi, kdy popis služebního místa vojáka je zpracováván formou vyplnění textového dokumentu, zpravidla nadřazeným vojáka a až následně je na AP AČR zadán do ISSP, je tato implementace proveditelná. Bude nezbytné stanovit, do které části popisu služebního místa vojáka měkké kompetence vložit a zabezpečit dostupnost katalogu měkkých kompetencí pro zpracovatele. V případě technického rozvoje ISSP, který by umožnil zpracovateli popisu služebního místa vojáka pracovat přímo v ISSP, by bylo zadání měkkých kompetencí z příslušného souboru povinné.

7.2 Návrh konkrétního uplatnění souboru měkkých kompetencí ve služebním hodnocení vojáka

Výše uvedený návrh v oblasti popisu služebního místa vojáka se musí promítnout i ve služebním hodnocení vojáka. V případě, že jsou na konkrétním služebním místě vojáka stanoveny konkrétní kompetence, musí být jejich dosahování nebo plnění následně vyhodnoceno za účelem jejich rozvoje. Potenciál využití vzájemné provázanosti měkkých kompetencí uvedených v NSP a služebních schopností, dovedností a vlastností uvedených ve služebním hodnocení vojáka byl identifikován a rozpracován v kapitole č. 3, Uplatnění kompetenčního modelu v podmínkách OS ČR (viz tabulka 2).

Propojení zdrojů kompetencí s popisem služebního místa vojáka lze realizovat doplněním ISSP o databázi měkkých kompetencí a následně propojením popisu služebního místa se služebním hodnocením vojáka. Zvolené kompetence a jejich požadované úrovně by se pak automaticky generovaly do služebního hodnocení vojáka, které by vedoucí zaměstnanec zpracoval v ISSP, bez nutnosti dalšího přenosu dat k personálním orgánům. Toto řešení umožní přejít od jednotného k diferencovanému způsobu hodnocení.

7.3 Doporučení v oblasti koncepční a normotvorné

Implementace systémového přístupu ke stanovování a hodnocení kompetencí vyšších důstojníků OS ČR bude vyžadovat řadu koncepčních kroků. Jedná se především o posílení působnosti služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností v oblasti stanovování požadavků na konkrétní kompetence vyšších důstojníků a jejich role při výběru těchto vojáků do vzdělávacích a výcvikových aktivit. Uvedená doporučení lze realizovat lepším využíváním všech možností ISSP, zejména v oblasti přípravy personálu, přípravy studijních programů a stanovení konkrétních odborných požadavků, ale i ovlivněním procesu jejich následné realizace.

Důležitým subjektem systému řízení kariér jsou kariéroví manažeři AP AČR. Tito manažeři jsou spojovacím prvkem mezi služebními orgány, potřebami AČR a vojáky. Odpovědné orgány musí k úspěšné realizaci navržených doporučení lépe využívat podporu z úrovně kariérových manažerů.

Realizace těchto doporučení je podmíněna vytvořením metodického rámce a řídících dokumentů pro činnost služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností. Tyto činnosti musí být v systému řízení lidských zdrojů jednotně chápány a realizovány. Konkrétním návrhem reflektujícím zjištění ze strukturovaných rozhovorů je vytvoření metodické pomůcky formou normativního výnosu MO pro činnost služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností za účelem jednotného chápání, detailního popisu a realizace jednotlivých činností.

V dalším kroku je nezbytné revidovat některé vnitřní předpisy. Jedná se konkrétně o ujednacení názvosloví v RMO č. 64/2015 Věstníku *Působnost služebních orgánů v personální práci* a RMO č. 2/2019 Věstníku *Zásady tvorby systemizovaných míst*, a dále o aktualizaci NVMO č. 72/2010 Věstníku *Zásady pro zpracování tabulky počtů organizačního celku rezortu Ministerstva obrany* či přílohy 2 k RMO č. 2/2019 Věstníku *Zásady tvorby systemizovaných míst*, tak aby odpovídaly nové organizační struktuře rezortu MO (AČR).

V navazujících etapách bude potřebné vytvořit relevantní předpisy, které by stanovily způsob a postupy implementace kompetenčního modelu NSP.

ZÁVĚR

Prezentované návrhy a doporučení poskytují dílčí přínos v oblasti využití efektivních nástrojů pro řízení lidských zdrojů podle kompetencí, které se vyznačují svou komplexností, snadnou aplikovatelností, integritou a flexibilitou. Orgány odpovědné za řízení lidských zdrojů a vzdělávání tak dostávají do rukou vymezení, jakým směrem systémově rozvíjet kompetence vyšších důstojníků OS ČR, zejména při tvorbě popisů služebních míst vojáků, služebního hodnocení jejich výkonu, tvorbě plánu vzdělávání, aktualizaci náplní jednotlivých studijních programů a výběru vojáků pro jejich kariérní růst. Návrhy současně naznačují možný směr technického rozvoje ISSP jako moderního nástroje řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Požadavky na soubory kompetencí musí vycházet z potřeb OS ČR a být provázány se systémem řízení lidských zdrojů, který slučuje jednotlivé personální procesy do komplexního systému, ve kterém jsou jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů integrovány modelem profesní kompetence.

Autoři:

Plk. gšt. Ing. Jaroslav Kuba, narozen v roce 1971. Absolvent Vojenské akademie v Brně, obor výzbrojně technický, zbraně a munice (1995) a kurzu generálního štábu na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzity obrany v Brně (2020). Po dobu svého působení v Armádě České republiky zastával různé štábní funkce v oblasti logistiky a kontroly hospodaření s majetkem státu. Má také zkušenosti ze zahraničních operací a aktuálního působení ve stálé pracovní skupině při ÚKŠ ČR. V současné době pracuje jako náčelník odboru logistiky štábu Velitelství pro operace.

Ing. Richard Saibert, Ph.D., narozen v roce 1969. Absolvent Vysoké vojenské školy ve Vyškově (1991) a Univerzity obrany v Brně (2019). 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. V oblasti přípravy vojenského personálu publikuje související odborné články.

Jak citovat: KUBA, Jaroslav a Richard SAIBERT. Stanovování a hodnocení kompetencí důstojníka ozbrojených sil České republiky. *Vojenské rozhledy*. 2020, 29 (4), 065-083. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz