

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE



IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB STÁTNÍ SPRÁVY:
ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY – NIŽŠÍ DŮSTOJNÍCI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Jakub Pospíšil

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma „*Identifikace vzdělávacích potřeb státní správy: Armáda České republiky – nižší důstojníci*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne.

Podpis

**„Pro důstojníka je vedle profesionálních znalostí
všeobecná kultura nezbytností.“**

Ferdinand Foch (francouzský voják a vojenský teoretik 1851-1929)

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucí diplomové práce Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. zejména za trpělivost, podporu při zpracování podkladů a odborné vedení práce v momentální náročné on-line formě. Dále děkuji panu pplk. Mgr. Kamilu Bednářovi, Ph.D. za možnost získání cenných poznatků a informací k danému tématu. V neposlední řadě děkuji svému veliteli, který mi poskytnul prostor pro seberealizaci ve formě dalšího studia a také děkuji všem informantům, kteří věnovali svůj čas pro realizaci potřebných rozhovorů.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Jakub Pospíšil</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Identifikace vzdělávacích potřeb státní správy: Armáda České republiky – nižší důstojníci
Anotace práce:	Cílem práce je identifikace vzdělávacích potřeb nižších důstojníků (dále jen „ND“) v AČR. Základní výzkumná otázka si klade za cíl identifikovat: Jaké klíčové kompetence získané během studia v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky (dále jen „KND“) jsou následně implementovány ve služební praxi? Pro zabezpečení sběru dat byly využity polostrukturované osobní rozhovory s vybranými absolventy kurzu pro nižší důstojníky v letech 2017 až 2019. Posléze byla provedena analýza dat se zaměřením na výzkumný problém. Výstupem je souhrn návrhů a doporučení pro budoucí realizované kurzy pro KND.
Klíčová slova:	Armáda České republiky, nižší důstojníci, kapitán, profesní příprava, vzdělávání dospělých, kurz nižších důstojníků, klíčové kompetence
Title of Thesis:	Identification of educational needs of state administration: Army of the Czech Republic – junior officers
Annotation:	The diploma thesis aim is to identify educational needs of the army junior officers in the Army of the Czech Republic.

	<p>A research question is to identify: What key competencies acquired during career course (junior officers career course) are implemented into real service?</p> <p>Semi-structured personal interviews with graduated students from 2017 to 2019 were used as a basic data for further analysis aimed at research question.</p> <p>The output is a summary of proposals and recommendations for the future implemented courses for junior officers career course.</p>
Keywords:	Army of the Czech Republic, junior officers, captain, career education, adult education, junior officers career course, key competencies
Názvy příloh vázaných v práci:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Souhrn tazatelských otázek použitých při rozhovoru 2) Přepis provedených rozhovorů 3) Profil absolventa kurzu KND 4) Přehled základních informací o informantech 5) Souhrnná kódovací tabulka (enumerace)
Počet literatury a zdrojů:	36
Rozsah a počet stran práce:	78 stran (bez příloh) 120 927 znaků (včetně mezer bez příloh)

Obsah

ÚVOD	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 VZDĚLÁVACÍ PROCES	11
1.2 KLÍČOVÉ KOMPETENCE	14
2 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY	19
2.1 ÚKOLY, STRUKTURA VELENÍ A ŘÍZENÍ AČR	19
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VÝCVIKOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH ZAŘÍZENÍ	24
2.3 SBOR NIŽŠÍCH DŮSTOJNÍKŮ – HODNOST KAPITÁN	27
2.2.1 Obecné požadavky na důstojníka	29
2.2.2 Morální a etický kodex	31
2.2.3 Požadavky na velitelské funkce	32
3 PŘÍPRAVA NIŽŠÍCH DŮSTOJNÍKŮ V PODMÍNKÁCH AČR	34
3.1 ZÁKLADNÍ DŮSTOJNICKÝ KURZ	35
3.2 KURZ PRO NIŽŠÍ DŮSTOJNÍKY	38
4 PŘEHLED DOSAVADNÍCH POZNATKŮ	41
5 PŘÍPADOVÁ STUDIE	43
5.1 CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÝ PROBLÉM, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	43
5.2 METODOLOGIE	46
5.2.1. Metody výzkumu	47
5.2.2 Použitá technika sběru a zpracování dat	48
5.2.3 Etika kladených výzkumných otázek	49
5.2.4 Výběr výzkumného vzorku	51
6 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB V PODMÍNKÁCH AČR U SBORU NIŽŠÍCH DŮSTOJNÍKŮ V HODNOSTI KAPITÁN	53
6.1 ANALÝZA VÝSLEDKŮ	54

6.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	65
DISKUSE	69
NÁVRHY A DOPORUČENÍ	71
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	79
SEZNAM PŘÍLOH	80
SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT	80

ÚVOD

Moderní technologie a vojenské technické prostředky jsou využívány se stále vzrůstající intenzitou použití. Implementační procesy nových systému do vojenského prostředí zvyšují kvalifikační nároky na armádní personál. Jsou kladeny vyšší odborné nároky a požadavky na pracovní pozice a profesní rozvoj. V tomto ohledu netvoří výjimku ani státní správa, konkrétně Armáda České republiky (dále jen „AČR“).

Výběr tématu identifikace vzdělávacích potřeb státní správy: Armáda České republiky – nižší důstojníci, nebyl z mého pohledu vybrán náhodně. Mým cílem bylo využít získané znalosti během studia oboru andragogika v úzkém propojení s pracovními zkušenostmi v rámci armádního prostředí. Identifikace vzdělávacích potřeb byla zaměřena primárně na sbor nižších důstojníků v hodnosti kapitán, v návaznosti na absolvování a získání zkušeností z kariérního kurzu určeného pro nižší důstojníky.

Diplomová práce se ve formě exploratorní případové studie zabývá profesním vzděláváním se zaměřením na získané poznatky z oblasti vzdělávání důstojníků. Exploratorní (průzkumnou) případovou studii popisuje Mareš (2015, s. 121) v návaznosti pro využití metody výzkumu *„když hledáme odpověď na předpokládané příčinné vztahy, které se odehrávají v reálném životě a jsou příliš složité na to, abychom je zkoumali pomocí dotazníků nebo je modelovali v experimentu“*.

Cílem práce je identifikace vzdělávacích potřeb nižších důstojníků v AČR. Základní výzkumná otázka si klade za cíl identifikovat: Jaké klíčové kompetence získané během studia v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky jsou následně implementovány ve služební praxi? Teoretická část práce se zaměřuje na podstatu vzdělávání dospělých, vzdělávacího procesu, klíčových kompetencí, profesního vzdělávání. V práci jsou zmíněny současné možnosti

vzdělávání (vojenského školství a profesního vzdělávání) v prostředí AČR. Předmětem teoretické části je zaměření na současný stav profesního vzdělávání a uvedení do prostředí a struktury AČR, kde nižší důstojníci reálně působí. Dále jsou zmíněny hlavní vzdělávací zařízení a systém vzdělávání v AČR. Pro uvedení do problematiky tématu práce je zmíněna deskripce současných potřeb a profesních požadavků u sboru nižších důstojníků. Třetí kapitola s názvem Příprava nižších důstojníku AČR se zaměřuje na popis, obsahovou náplň a identifikuje výstup a cíle kurzů určených pro sbor ND.

Výzkumná část se zaměřuje na identifikaci nabytých klíčových kompetencí v kurzu KND a které jsou informanty v hodnosti kapitán označovány jako klíčové pro svoji pracovní pozici. Formou provedených polostrukturovaných rozhovorů s vybranými důstojníky (absolventy) z kurzu KND v letech 2017 a 2019 je záměrem získat potřebná data se zaměřením na následnou analýzu a identifikaci poznatků z praxe samotných absolventů. Jedná se tedy o identifikaci vzdělávacích potřeb zkoumaných na základě následné služební praxe ND (v hodnosti kapitán) s odstupem času po ukončení karierního kurzu. Tyto data budou následně zpracována v závěrečné části práce a interpretovány zjištěné výstupy bádání a souhrn návrhů a doporučení pro budoucí realizované kurzy KND, tedy kurzu určeného pro hodnost kapitán.

1 Vzdělávání

Vzdělávání je nedílnou součástí lidského života. Vzdělávací proces probíhá zpravidla celý život a nemusí být vždy nutně spojován s čistě školským prostředím. Aniž bychom si uvědomovali, že se vzděláváme a obohacujeme o další informace, je tomu tak v běžném životě téměř denně. Prostředí, lidé a moderní technologie a trendy jsou jedny z faktorů, které nás ovlivňují a přináší neustále nové informace. **Podstatou vzdělávání, aby bylo co nejvíce přínosné**, jak uvádí Hroník (2007) **je zabezpečení systematického přístupu**, který se snaží do různých systémů vnést systém a pořádek. V současném pracovním prostředí je vzdělávání a implementace nových trendů jak ve výuce, tak v pracovním procesu v rámci znalostní společnosti vnímána jako zásadní potřeba pro rozvoj personálu.

Podstatu vzdělávání uvádí Veteška (2010, s. 102) kdy *„cílem vzdělávání je pomoci utvářet a postupně rozvíjet klíčové kompetence a poskytnout spolehlivý základ všeobecného vzdělávání orientovaného zejména na situace blízké životu a na praktické jednání.“* V rámci armádního prostředí jsou vymezeny specifická služební místa, vojenské odbornosti a specializace, které je možné zastávat jen s příslušným vojenským vzděláním, kvalifikací a v neposlední řadě disponovat potřebnými kompetencemi.

Vzdělávání dospělých z pohledu andragogiky popisuje Mühlpachr (2010, s. 20) jako *„záměrné utváření osobnosti dospělého jedince, jeho edukace. Činiteli edukačního procesu jsou vzdělavatel a vzdělávaný.“* Důstojník se tak v rámci své kariéry postupně vyskytuje v obou rovinách, kdy se v určité profesní etapě vzdělává a získává potřebné kompetence a posléze, kdy pomocí získaného kompetenčního rozsahu vzdělává své podřízené.

Manažerské vzdělávání je dle Hroníka (2007, s. 129) *„zaměřeno například na nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj manažerských*

způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech podob.“ V tomto ohledu je kurz KND vnímán jako jedna z forem manažerského vzdělávání ve vojenském prostředí. Kariérový kurz KND jako jediný svého typu v AČR má proto nezastupitelné místo v podmínkách vzdělávání manažerů, nižších důstojníků. Hroník (2007, s. 129) dále uvádí možný výčet oblastí vzdělávání jako například jazykové, IT, účelové nebo školení ze zákona. Veškeré tyto oblasti jsou zahrnuty v profesním vzdělávání v rámci přípravy personálu v prostředí AČR. Vojenský vzdělávací proces je tedy velmi podobný veřejnému a soukromému prostředí co se týče systematického přístupu vzdělávání.

1.1 Vzdělávací proces

Vzdělávací proces definuje Palán (2002, s. 12) jako proces *„cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“* V rámci zaměření tématu DP se budeme zabírat vzděláváním dospělých v neformálním vzdělávacím procesu. Jak neformální vzdělávání popisuje Průcha (2014, s. 23) *„je součástí celoživotního vzdělávání dospělých. Probíhá ve vzdělávacích zařízeních podniků.“* Stejně tak je nastaven systém vzdělávacích potřeb v prostředí AČR, kdy je zpravidla po absolvování kurzu udělen certifikát, případně osvědčení o kvalifikaci. Projekty dalšího vzdělávání a jeho význam vymezuje Keller a Tvrdý (2008, s. 103) *„koncepte lidského kapitálu, podle níž další vzdělávání zvyšuje hodnotu pracovní síly, a tedy i šanci na příjem pracovníka.“*

Vzdělávání si můžeme vymezit dle Hroníka (2007, s. 128) jako oblast kdy *„vzdělávání si můžeme systematizovat také podle vlastního rozsahu. Někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence.“* Dále vzdělávání dle

Hroníka (2007) může být rozdělena na tzv. **funkční vzdělávání**, kdy je zabezpečena podstata, aby mohl pracovník zdárně vykonávat svoji práci. V našem případě se jedná o požadované kariérové kurzy v rámci AČR. Dále je zmíněna potřeba **doplňkového funkčního vzdělávání**, kdy se stírají hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často je vzdělávání řešeno tzv. „zakázkově“, tedy dle potřeb organizace. V armádním prostředí můžeme zmínit jako přímý ekvivalent odborné kurzy pro jednotlivé druhy vojsk.

Pro potřeby zpětné vazby (evaluace) vzdělávacích aktivit (procesu) je používán příslušný model, jak uvádí Hroník (2007, s.178) *„rozšířeným a známým členěním metod měření je model, který vychází z Kirkpatrickova příspěvku.“* Autor zmiňuje čtyři základní úrovně Kirkpatrickova modelu: **reakce, učení, chování, výsledky**. Nás bude především v rámci DP práce zajímat **úroveň chování**, tedy zhodnocení znalostí a dovedností, které informanti nabyli a posléze využili ve služební praxi a zda došlo ke změně chování v pracovním procesu po absolvování kurzu KND.

Pohled do úrovně chování vnáší Kirkpatrick (2006, s. 52), kdy udává, že není explicitně jasné, co se stane po absolvování kurzu s dotyčným, respektive nelze predikovat k jaké pracovní změně a chování dojde. Důležitá je příležitost a projevít zájem využít v praxi získané kompetence. Tento postup identifikace vzdělávacích potřeb nastává zpravidla až v samotné praxi. Hodnocení získaného „**přínosu**“ například z kariérového kurzu (v našem případě KND) je tedy podmíněno časem, vlastním postojem (např. ano využil jsem nabyté znalosti nebo neměl jsem možnost získané kompetence využít) a dále také postojem a hodnocením nadřízeného. Nadřízený zpravidla v hodnotícím období zmíní, zda došlo ke změně chování, přístupu pracovníka. Kirkpatrick tímto jasně poukazuje na fakt, že změnu chování nelze predikovat ihned po získání například určité kompetence (znalosti, dovednosti), ale je třeba nejprve získat pracovní zkušenost a nutnou dávku

času na objektivní zhodnocení samotného přínosu ze vzdělávacího programu. Proto v rámci DP budeme provádět výzkum s odstupem času po absolvování kurzu KND a výběr informantů bude zaměřen na jedince s touto vlastní zkušeností.

Z pohledu Vetešky (2010, s. 10) je celoživotní učení definováno jako *„veškeré vzdělávací aktivity jedince, které mají za cíl rozvoj jeho znalostí, dovedností a kompetencí a zároveň umožňují jak osobnostní růst, tak občanské a profesní uplatnění.“* Kurz KND poskytuje veškeré zmíněné vzdělávací aktivity z pohledu profesní přípravy. Vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání je v současném prostředí AČR vnímáno jako velmi aktuální téma. S rozvojem a zaváděním nových sofistikovaných systémů velení a řízení, technických prostředků a moderní vojenské techniky je vnímána potřeba neustálého, intenzivního vzdělávání personálu. V tomto ohledu můžeme hovořit o dalším způsobu celoživotního vzdělávání dospělých. Jak uvádí vojenská publikace příprava příslušníků AČR (Pub-70-01-01, 2007, s. 89) *„na celoživotním vzdělávání se podílejí všechny subjekty zařazené do vzdělávací soustavy resortu obrany. Celoživotní vzdělávání je umožněno v průběhu kariéry všem příslušníkům resortu MO a je řízené na základě služební kariéry.“*

Chápání motivace u dospělých pro potřeby samotného vzdělávání vymezuje Průcha (2014, s. 33) následovně: *„motivace dospělých k učení je vnitřní psychickou pohnutkou, důvodem, rozhodnutím, které může vést k jejich participaci v některé formě vzdělávání. Může to být u jednotlivce například výkonová potřeba, tj. potřeba být úspěšný, kompetentní, být uznávaný v nějaké činnosti apod.“* Průcha tedy potvrzuje tvrzení, kdy vedoucí pracovník (**velitel**) **jednak podřízené motivuje**, ale také je třeba vnímat **vlastní potřebu motivace pro svůj osobní a profesní rozvoj**. Cílevědomý velitel se snaží o dosažení stanovených cílů co nejlepším způsobem.

1.2 Klíčové kompetence

Jedním z hlavních požadavků kladených na manažerské pozice jsou tzv. **klíčové kompetence** (dále jen „KK“). V armádním prostředí je nutné, aby důstojník disponoval KK, jelikož armádní prostředí je proměnné a jsou kladeny zvýšené nároky na rozhodnost a schopnost operativního jednání. Proto si nejprve vymezíme samotný pojem kompetence.

Jak uvádí Sanghi (2007, s. 12) jsou kompetence chápány jako **dovednosti pro dosažení určitého požadovaného výkonu**. Dále jsou kompetence vnímány jako **určitý způsob chování, pomocí kterého je dosaženo požadovaného cíle**. Dále autor uvádí, že mezi základní klíčové kompetence manažera můžeme zařadit **znalost pracovního prostředí, znalost související s danou pozicí, komunikační dovednosti, vedení lidí, schopnost rychle se učit, pracovat samostatně**. V armádním prostředí je tedy možno chápat velitelskou pravomoc jako kompetence, které zabezpečují základní potřebu pro řízení lidských zdrojů, plánovací a rozhodovací proces velitele. Tudíž jednu z nejdůležitějších náplní práce důstojníka, velitele.

Další význam pojmu KK vymezují Belz a Siegrist (2001, s. 174) jako *„znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.“*

Dále, jak popisují Belz a Siegrist (2001) **KK mají delší životnost než odborné kvalifikace**. Toto tvrzení poukazuje na jeden z pracovních požadavků na důstojníka, tedy disponovat potřebnými kompetencemi. A tímto mohou sloužit KK jako základ pro další vzdělávání a osvojování nových dovedností a znalostí. Dále KK zahrnují celé spektrum kvalifikací, ale jak upozorňují autoři, nikoliv odborných. **KK jsou proto také vnímány jako výraz způsobilosti, schopnosti chovat se přiměřeně vzniklé situaci,**

vyrovnaně, kompetentně. Pro nabytí KK jsou důležité faktory jako zkušenosti, reflexe, hodnoty a normy.

Zmíněná způsobilost je jedna ze základních kompetencí pro rozhodovací proces důstojníka. Mohou nastat situace, kdy rozhodnutí ND může zásadně ovlivnit okolí (tedy prostor odpovědnosti) a špatné rozhodnutí bez potřebných kompetencí může mít fatální následky. Například funkce velícího důstojníka na operačním oddělení v zahraniční operaci (tzv. funkce battle captain). Zmíněná služební pozice je obsazována zpravidla v hodnosti kapitán a jsou na pozici kladeny vysoké profesní nároky s důrazem na měkké a tvrdé kompetence, tedy primárně pracovat samostatně.

Pro další odborný pohled uvedeme popis Vetešky (2010, s. 104), kdy KK označuje v rámci vzdělávání jako *„souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti.“* Dále autor zmiňuje, že výběr a pojetí KK vychází ze stanovení důležitosti a potřeb s ohledem pro vzdělávání, což potvrzuje předešlé tvrzení jiných autorů a ohraničuje KK do souvislého logického rámce.

Nicméně nelze klíčovými kompetencemi „pouze“ disponovat v rozsahu jaký je stanoven, ale je také nutné vnímat potřebu dalšího rozvoje osobnosti (důstojníka) v návaznosti na rychle se měnící (dynamické) prostředí ve světě. Proto **je nutné kompetence neustále rozvíjet.** Rozvoj klíčových kompetencí popisuje Veteška (2010, s. 102) jako *„souvisí s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi, neboť klíčové kompetence jsou získávány především při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém a dalším vzdělávání).“*

Důstojník, který zastává manažerskou funkci, musí tedy disponovat klíčovými kompetencemi. Belz a Siegrist (2001) uvádí stavební kameny klíčových kompetencí jako **učit se přemýšlet, komunikace, kooperace, zodpovědnost, výkon, hodnocení, řešení problémů, kreativita, samostatnost.** Na základě zmíněného výčtu KK by měl tedy ND disponovat

kompetencemi a vlastnostmi jako **vůdcovství, houževnatost, bystrost, potřebná míra intelektu, rozhodnost, samostatnost, spolehlivost, osobitý přístup, obětavost, tvůrčí vedení lidí a týmová práce**, jelikož jsou vnímány jako zásadní faktory pro výkon funkce „lídra“. Toto tvrzení potvrzuje Prukner a Novák (2014), kdy zmíněné vlastnosti označují pro manažera za nejvíce podstatné.

Pro vymezení kompetencí, jak uvádí Belz a Siegrist (2001, s. 167), kteří zavedli pojem KK zmíníme i rozdělení KK na **kompetence, schopnosti a dovednosti**. Dále se zaměříme na explicitní vymezení **struktury KK**:

- 1) **Sociální kompetence** (týmová práce, kooperativnost, schopnost řešit konfliktní situace, komunikativnost),
- 2) **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** (sebereflexe, rozvoj vlastních hodnot, vlastní rozvoj),
- 3) **Kompetence v oblasti metod** (uplatnit odborné znalosti a dovednosti, být inovativní, zvažovat šance a rizika, krizové myšlení).

Zmíněnou strukturou KK je interpretována základní potřeba disponovat kompetencemi zásadními pro zastávání vedoucí pozice. ND se může objevovat v pozici, kdy sociální interakce, týmová spolupráce, sebereflexe a schopnost komunikace s nadřízenými i podřízenými je zásadním faktorem pro zastávané služební místo. Nesmíme opomenout **odbornou znalost**.

Jako další pohled na danou problematiku vymezují Prukner a Novák (2014) základní kompetence manažera jako **odborná znalost, praktická dovednost, sociální zralost**. Jak autoři zmiňují, **kompetence se dají získat** třemi základními způsoby: **studiem, výcvikem, výchovou**. Nicméně není možno toto tvrzení, jak sami autoři zmiňují, vnímat dogmaticky. Veškeré zmíněné atributy a vlastnosti manažera jsou v rámci řízení lidských zdrojů v porovnání veřejného a vojenského prostředí velmi podobné. V dnešní době

se v rámci armádního prostředí často manažerská činnost a vedení lidí označuje termínem „vojenský leadership“.

Odlišný pohled na nejdůležitější klíčové kompetence ve vzdělávání zmiňuje Veteška a Tureckiová (2011, s. 50-54), kdy uvádí výčet klíčových kompetencí jako **sebedůvěra, komunikace, pohotovost, prezentace, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama**. Dále autoři zmiňují analýzu oblastí rozvoje, kdy uvádějí komplexní spektrum kompetencí jako **zvládnutí úkolů v komplexnosti, rozhodnost, vedení spolupracovníků. Soucit, takt, citlivost, přímocharost a otevřenost**. Veteška a Tureckiová (2011) dále popisují význam pojmu **odborná kompetence**, který dle slov autorů zahrnuje schopnost chtění (individuální motivaci) řešit problémy praxe a pracovní situace. Zmíněným výčtem dalšího pohledu na KK je poukázáno na různorodost a četnost KK, které jsou klíčové i pro práci důstojníka. Po provedené identifikaci KK, kterými by měl vedoucí pracovník disponovat a umět použít v praxi si provedeme vlastní identifikace klíčových kompetencí pro nižšího důstojníka AČR. Výčet klíčových kompetencí pro ND (kapitána) lze tedy definovat na základě výše uvedených kategorií KK a interního dokumentu tzv. popisu pracovní činnosti vojáka (AČR, 2021a), kde jsou **specifikovány povinnosti a rozsah odpovědnosti** pro dané služební místo. Pro potřeby našeho výzkumu jsou identifikované KK jako schopnosti, znalosti a dovednosti, které by měl důstojník **umět** využít v praxi jako:

- organizovat a kontrolovat práci podřízených (komplexnost),
- umět srozumitelně vymezit cíle, úkoly, nařízení (prezentační dovednost),
- umět dovedně jednat v různorodém (sociálním) prostředí (komunikace),
- znát své podřízené a tolerovat jejich potřeby (profesní empatie, takt, citlivost),
- umět se rozhodnout ve složitých situacích a být schopen nést následky za svá rozhodnutí (rozhodnost),

- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu svému pracovnímu okolí (tvořivost a týmová spolupráce),
- být schopný přizpůsobit se změnám, prostředí a krizovým situacím (pohotovost, management času),
- mít všeobecný přehled a přehled o aktuálním veřejném dění (vlastní rozvoj),
- motivovat podřízené do dalšího rozvoje a profesně se vzdělávat, disponovat schopností předávat informace (motivovat ostatní, schopnost učit se).

Kompetence vytváří velmi silný základ pro vedoucí pracovníky a jsou předpokladem pro kvalitní práci a řízení lidských zdrojů. **Určité KK dle odborných autorů se dají získat studiem, školením a neustálým rozvojem osobnosti v podobě celoživotního vzdělávání.**

První kapitola diplomové práce se zabývala vzdělávacím procesem a posléze vymezením pojmu klíčové kompetence, kterými by měl disponovat manažer. Dále byly na základě opory o odborné zdroje identifikovány klíčové kompetence, které jsou požadovány pro vykonávání funkce důstojníka AČR. Cílem první kapitoly bylo vymezit teoretickou základnu pro proces vzdělávání a významu pojmu klíčové kompetence. Dále objasnit terminologii a základní přístup vzdělávání u dospělých v návaznosti na potřebné kompetence pro manažerské pozice, tedy i pozice, které zastávají ND.

2 Armáda České republiky

Armáda České republiky je pevnou součástí státní správy. Za posledních 30 let prošla AČR zásadními změnami téměř ve všech oblastech, což dokládá veřejný dokument Koncepce výstavby Armády České republiky (dále jen „KVAČR“), kdy došlo k velké transformaci armády jako celku. V očích veřejnosti má armáda velmi dobré jméno. Z výsledků veřejného mínění uveřejněných dle výsledků centra pro výzkum a veřejného mínění CVVM (2021) se největší důvěře ze zkoumaných veřejných institucí těší armáda 75 % (průzkum proveden v měsíci září 2020). Důstojníci mají za povinnost řídit chod a zabezpečovat reprezentaci armády na veřejnosti. Proto je nezbytné neustálé prohlubování a **rozšiřování znalostí jak v životě osobním, tak profesním**. Důstojník bez **potřebných klíčových kompetencí** není schopen plnit svoji hlavní roli v armádním prostředí. Je tedy nutné identifikovat jaké úkoly plní a může plnit důstojník v prostředí AČR a jakou formu profesní přípravy je nutné zvolit pro jeho kvalifikační rozvoj.

2.1 Úkoly, struktura velení a řízení AČR

Zadané úkoly a jejich plnění zabezpečují všichni příslušníci AČR. **Důstojníci mají povinnost vést své podřízené k vytýčeným cílům**. Jedním z hlavních důvodů, proč se zabývat identifikací vzdělávacích potřeb v rámci služební činnosti je fakt, že **bez příslušných vojenských znalostí a dovedností**, které zabezpečí zdárný výkon zastávané funkce, **nemůže důstojník velet a provádět rozhodnutí** (rozhodovací proces). **Proto je systematická velitelská příprava a odborný rozvoj prioritním úkolem** průřezem celou strukturou AČR. Vzhledem k náročné profesi důstojníka (zvýšená psychická a fyzická odolnost) je třeba vnímat také velkou míru odpovědnosti za své podřízené a za případné velitelské rozhodnutí. Je proto nezbytné postupovat dle platných zákonů, norem a nařízení. **Bez příslušné**

znalosti právních norem a zákonů nelze vést a řídit podřízené. Přesné úkoly vymezuje zákon 221/1999 Sb. o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 a ozbrojených silách České republiky, kdy uvádí že „*Armáda je základem ozbrojených sil a organizačně se člení na vojenské útvary a vojenská zařízení, které se mohou slučovat do větších organizačních celků*“ (Česko, 1999) a dále specifikuje úkoly uvedené v § 9 a 10, kdy uvádí kdy a za jakých okolností lze AČR dále použít:

- ke střežení objektů důležitých pro obranu státu,
- k plnění úkolů Policie České republiky, pokud síly a prostředky Policie České republiky nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti, a to na dobu nezbytně nutnou,
- k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí nebo k likvidaci následků pohromy,
- k odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky,
- k letecké dopravě ústavních činitelů,
- k zabezpečení letecké zdravotnické dopravy,
- k zabezpečení dopravy pro vlastní potřeby,
- k poskytování leteckých služeb,
- k zabezpečování dopravy na základě rozhodnutí vlády,
- **k zabezpečení vzdělávacích, kulturních, sportovních a společenských akcí,**
- k plnění humanitárních úkolů civilní obrany.

Armáda může plnit specifické druhy úkolů dle zmíněného výčtu. Je tedy potřeba vnímat nutnou **propojenost mezi hlavními úkoly AČR** a samotnou **profesní přípravou** armádního personálu. Proto je v prostředí AČR periodicky plánovaná tzv. organizovaná forma velitelské přípravy u samotných vojenských útvarů, kdy tyto druhy příprav zpravidla vedou ND. S ohledem na různorodost a plnění armádních úkolů je potřeba disponovat kvalifikovaným, odborně vzdělaným personálem. Zde je třeba zmínit určitý

fakt, že **nejen vzdělávaný, ale i vzdělávající potřebuje** prostor pro svůj **profesní a osobní rozvoj**, což poskytuje forma profesní přípravy.

Dále jak uvádí Základní řád ozbrojených sil České republiky Zák1-1 (MO, 2001) základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení. Ozbrojené síly plní též úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků České republiky o společné obraně proti napadení, a podílejí se na činnostech mezinárodních organizací a účastní se mírových operacích, záchranných a humanitárních akcí. Působnost samotného důstojníka může být tedy dle úkolu specifická a je proto **potřeba disponovat aktivní znalostí cizích jazyků** a posléze i patřičným všeobecným přehledem v úzké provázanosti se **znalostí zákonů a nařízení** v rámci aliance NATO. Toto tvrzení potvrzuje Palán (2002), kdy uvádí, že jednou z klíčových kompetencí jsou tzv. znalosti interdisciplinární (znalost jazyků, znalost mezinárodního práva).

V návaznosti na zmíněný výčet úkolu AČR může být důstojník vystaven specifickým situacím, úkolům, se kterými neměl doposud osobní zkušenost. Dílčí kapitola poukazuje tedy na **rozmanité spektrum armádních úkolů**, ale také na různorodé prostředí, **tudíž k samotnému zabezpečení a splnění** specifického úkolu je třeba i specifický druh přípravy, tedy profesní příprava. Zmíněné tvrzení potvrzuje Palán (2002, s. 111) „*profesní příprava je nástrojem adekvátní úrovně zaměstnatelnosti, adaptability, schopnosti orientovat se a přizpůsobovat se pomocí dalšího vzdělávání změnám v životě.*“

Cílem zmíněného textu je poukázat na pracovní prostředí a zmínit povinnosti a úkoly, které ND musí ve svém kompetenčním rozsahu umět splnit.

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb u nižších důstojníků je z prvotního pohledu nezbytné se seznámit s pracovním prostředím a nastaveným systémem velení a řízení, kde ND působí. Pro základní orientaci

uvedeme výčet hlavních prvků ozbrojených sil. Jak uvádí základní řád ozbrojených sil České republiky Zákl-1 (MO ČR, 2001) Česká republika k zajišťování své bezpečnosti vytváří ozbrojené síly. Vrchním velitelem ozbrojených sil ČR je prezident republiky.

Dle koncepce výstavby AČR je hlavní struktura ozbrojených sil členěna na Armádu České republiky, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž (KVAČR MO AČR, 2019).

Nižší důstojníci mohou působit tedy například **v administrativních a diplomatických funkcích**. U sboru ND je tedy nezbytná potřeba **disponovat klíčovými kompetencemi**, které svou podstatou zabezpečí specifický rozhas potřeb pro výkon funkce v daném prostředí. Je třeba vnímat potřebu **disponovat potřebným spektrem znalostí** a umět využít tzv. **tvrdé a měkké kompetence** zejména se zaměřením na **komunikační a prezentační dovednosti**. Dále je nutná schopnost přizpůsobit se danému prostředí, v tomto ohledu nesmí být opomenuta **znalost společenské etikety**. Význam a rozdělení tzv. měkkých a tvrdých kompetencí zmiňuje Mulder (2017, s. 434, s. 437), kdy měkké kompetence označuje jako chování, smysl pro odpovědnost, sociální schopnosti, týmová spolupráce, diplomacie a jsou obtížně měřitelné. Tvrdé kompetence naopak popisuje jako znalosti a dovednosti, ale upozorňuje na fakt, že důležité je vnímat soulad a propojenost obou typů kompetencí z důvodu uspokojení současných požadavků na trhu práce.

Dělení struktury velení a řízení AČR dle úrovní je rozděleno na strategickou, operační a taktickou úroveň velení. Detailněji strukturu a jednotlivé úkoly popisuje dokument (KVAČR MO AČR, 2019), kde je popsáno rozdělení hlavních sil AČR: pozemní, vzdušné, speciální, kybernetické a teritoriální síly. Zmíněnou strukturou a rozdělením hlavních sil AČR je poukázáno na jednotlivé stupně velení a řízení, kde jsou plně

zastoupeny i sbory nižších důstojníků v rámci štábních, velitelských a specializovaných funkcí.

K explicitnímu rozlišení a následnému určení rozsahu kompetencí v oblasti velení a řízení podřízených jsou zavedeny v AČR tzv. hodnostní sbory, vojenské hodnosti a hodnostní označení. Pro identifikaci sboru, kde se hodnost „kapitán“ nachází uvedeme **rozdělení do jednotlivých hodnostních sborů**. Jak uvádí oficiální zdroj AČR jsou vojenské hodnosti rozděleny následovně (MO ČR, 2021):

- Hodnostní sbor mužstvo (vojín, svobodník),
- Hodnostní sbor poddůstojníci (desátník, četař, rotný),
- Hodnostní sbor praporčíci (rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík),
- **Hodnostní sbor nižší důstojníci** (poručík, nadporučík, kapitán),
- Hodnostní sbor vyšší důstojníci (major, podplukovník, plukovník),
- Hodnostní sbor generálové (brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál).

Dle statistické ročenky zpracované Agenturou personalistiky (AP MO, 2020) bylo „k 1. 1. 2020 bylo ve služebním poměru evidováno 25 899 vojáků“ (AP MO, 2020, s. 2) z tohoto počtu VZP bylo procentuálně zastoupeno „v hodnostním sboru nižších důstojníků **hodnost kapitán (6,39 %)**“ (AP MO, 2020, s. 63). Dle zmíněného statistického výčtu je poukázáno na **nízké procentuální zastoupení hodnosti kapitán** v rámci celé AČR. Pro potřeby diplomové práce je tímto poukázáno na **užší výběr informantů a tímto cílové skupiny pro potřeby výzkumného bádání**.

2.2 Organizační struktura výcvikových a vzdělávacích zařízení

Armáda má pro zabezpečení své potřeby profesního vzdělávání samotné vzdělávací a výcvikové instituce. Tyto instituce můžeme označit jako prostředí, kde se utváří tzv. podnikový adaptační proces, který si klade za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového prostředí. Úkolem AČR je také **zabezpečit profesní vzdělávání pro potřeby příslušníků AČR** napříč všemi hodnostními sbory. Aktuální organizační struktura vzdělávacích a výcvikových zařízení uvádí oficiální elektronický zdroj Univerzity obrany (AČR UNOB, 2021):

- Univerzita obrany, vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze,
- Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové,
- Velitelství výcviku – Vojenská akademie (vojenská resortní škola).

Ve vojenském vzdělávacím prostředí se ND vyskytuje během své služby opakovaně. Tento fakt je zapříčiněn zejména **potřebou ND se nadále školit a vzdělávat se dle aktuálních potřeb AČR.**

Střední vojenská škola a vyšší odborná škola

Vojenská střední škola má jako jeden z hlavních úkolů připravovat žáky na navazující vysokoškolské studium. Dále si škola klade za **cíl identifikovat vhodné kandidáty** právě z řad vojenské mládeže, kteří budou nadále pokračovat ve studiu na Univerzitě obrany **a tímto se připravovat na profesní kariéru důstojníka AČR** (AČR, 2021c). Škola nabízí zvýšení kvalifikace v rámci vyššího odborné vzdělání. Jak uvádí Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany (OdVzP OŘLZ SST MO, 2019, s. 56) „*poskytuje odborné vzdělání jako přípravu pro zařazení na určená SM se zaměřením v oblasti krizového řízení.*“

Univerzita obrany

Univerzita svojí působností **zabezpečuje neustálý rozvoj nového personálu zejména se zaměřením na velitelské a odborné funkce**. Úspěšným zakončením studia je započata kariérní dráha v nižším sboru důstojníků, zpravidla v hodnosti poručík. **V návaznosti na současný nastavený kariérní řád je vnímána potřeba absolvovat kurz nižších důstojníků jako jeden z předpokladů pro případný kariérní postup** do sboru vyšších důstojníků.

Přesný popis současného stavu o možnostech rozvoje vojenského školství popisuje Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany (OdVzP OŘLZ SST MO, 2019, s. 56–57), kde je uvedeno „Univerzita obrany jediná státní vojenská vysoká škola, která je tvořena velitelsky, technicky a zdravotnickými zaměřenými fakultami a dalšími součástmi“ a dále je specifikována „jako škola dlouhodobě se rozvíjející jako nejvyšší vzdělávací zařízení v oblasti obrany a bezpečnosti – válečná škola“. Tímto je podtržena výjimečnost vojenského vzdělání a profesní přípravy u lidského kapitálu. Pro potřeby vzdělávání důstojnického sboru AČR je UO jak uvádí (OdVzP OŘLZ SST MO, 2019, s. 57), kdy „rozvíjí a udržuje jedinečnost vzdělávání v oblasti obrany a bezpečnosti státu. Celoživotní vzdělávání pro příslušníky rezortu MO je uskutečňováno cestou kariérových, jazykových, odborných a rekvalifikačních kurzů. UO je hlavním zdrojem pro doplňování důstojnického sboru ozbrojených sil ČR.“

Cílem zmíněného textu je poskytnout základní přehled a informaci jaký hlavní úkol plní vojenské školy v oblasti rozvoje osobnosti důstojníků. Zabezpečují potřebné penzum vědomostí a znalostí se zaměřením na základní potřeby, které ND potřebuje získat a osvojit si již během studia pro následné zařazení k jednotlivým druhům vojsk.

Velitelství výcviku-Vojenská akademie (VeV-VA)

Největším zástupcem resortního a vzdělávacího systému profesní a kariérní přípravy je Velitelství výcviku a Vojenské akademie. Oficiální elektronický zdroj Vojenské akademie (AČR VeV-VA, 2021) uvádí priority a předurčení vzdělávací instituce zejména se zaměřením na: *„organizaci a provádění základní, odborné a speciální přípravy, kariérového vojenského vzdělávání, výcviku vojenských profesionálů a příslušníků Aktivní zálohy AČR.“* Zmíněnou citací je poukázáno na přínos v rámci rozvoje druhů profesní přípravy. Profesní příprava je základem pro získání zkušenostní, znalostní a „know-how“ k dosažení požadovaného výkonu (kompetence). Tedy po akumulaci znalostí a dovedností vede cesta ke kompetentnosti.

Částečné shrnutí autora:

Výčtem jednotlivých vzdělávacích institucí s poukázáním na zabezpečení profesního vzdělávání, které armádní prostředí poskytuje, je **proces vojenského vzdělávání** nezbytností pro požadovaný chod AČR a také **prostor** připravit personál i **pro získávání potřebných kompetencí**. S ohledem na veškeré modernizační projekty a nově zaváděnou techniku a technologie do prostředí AČR má každá vojenská vzdělávací instituce specifikované úkoly a cíle pro rozvoj personálu. Druhým zásadním specifickým šolských zařízení je výběr a práce s lidským kapitálem a zabezpečení vhodných adeptů pro důstojnický sbor. Zmíněné vzdělávací instituce utvářejí a zabezpečují proces armádního vzdělávání, což je podstatné prostředí i pro rozvoj důstojnického sboru.

2.3 Sbor nižších důstojníků – hodnost kapitán

Důstojník má být vzorem pro své podřízené, jak uvádí základní řád ozbrojených sil Zák1-1 (MO ČR, 2001, s. 14) *„svými morálními kvalitami a jednáním musí být velitel svým podřízeným příkladem. Vede k samostatnosti, rozvoji zdravé iniciativy a odpovědnosti“*. Armáda dále **plní i funkci výchovnou**, vychovává mladé muže a ženy. **Důstojník se aktivně podílí na výchově a rozvoji podřízených**. Jak uvádí Mühlpachr (2010, s. 5) *„výchova je proces utváření osobnosti, působící především na city a vůli, vytváří charakter. U dospělých má svá specifika.“* Pro upřesnění vojenské výchovy z pohledu integrální andragogiky uvádí Šimek (2013, s. 35) *„ryze operationalisticky, bez nároku na teoreticky podložený systém, pokusme se vypočítat hlavní oblasti, v nichž je ve větším nebo menším rozsahu akční pole andragogiky: vzdělání, edukace – vojenská výchova, péče, funkcionální působení.“* Vojenská výchova má pevné místo pro rozvoj samotného vojáka, v našem případě důstojníka. Hodnostní sbor důstojníků má jeden ze společných cílů – **učí, vychovává a řídí podřízený personál a je plně odpovědný za přípravu a dosažené výsledky u svých podřízených**.

Aby byl důstojník schopen vést podřízené potřebuje **získat a osvojit si schopnost vést a řídit podřízené**, tedy **klíčové kompetence pro manažerskou práci**. K tomuto tvrzení zmiňují Prukner a Novák (2014), *„že úspěch je podmíněn jen z 15 % odbornými znalostmi a z 85 % osobností a vůdcovskou schopností, a to u každého člověka“*. **Primárním cílem profesní přípravy by tedy mělo být vytvoření vhodných podmínek pro získání odborných znalostí velitelských pravomocí (kompetencí)** a dále získat praktické zkušenosti s vedením podřízených. V rámci současných podmínek v AČR musí ND splňovat nařízené kvalifikační a odborné požadavky. S přihlédnutím ke všem zmíněným aspektům pro potřeby profesního (vojenské) vzdělávání **je potřeba mít vytvořeno specifické funkční prostředí**

systematické formy přípravy, formálního i neformálního vzdělávání. Armáda reflektuje zmíněnou potřebu, a **proto byl kurz KND zařazen do povinné přípravy sboru ND**.

Dále bude třeba specifikovat jaké povinnosti má ND v hodnosti kapitána v systému AČR s ohledem na jeho hodnost a zastávané funkce. V zákoně č. 221/1999 Sb. Zákon o vojácích z povolání je v § 7 odst. 1, který uvádí „*podle splněných kvalifikačních předpokladů je voják zařazen do hodnostního sboru a je jmenován do vojenské hodnosti*“ (Česko, 1999). Pro explicitní představu náplně pracovní činnosti důstojníka uvedeme charakteristiku služebního místa v hodnosti kapitán.

Jak uvádí Národní soustava povolání prostřednictvím veřejné databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV ČR, 2012):

Kapitán ozbrojených sil ČR vykonává službu podle potřeb České republiky, kvalifikačních požadavků, předpokladů a vojenské odbornosti, s požadavkem na **odolnost vůči zvýšené fyzické a psychické zátěži**. V rámci služby **vykonává specializované, technické a odborné činnosti související s výkonem a plněním odborných úkolů v oblasti vzdělávání, výcviku a péče o vojáka**, nebo s plánováním a prováděním údržby a oprav speciálních vojenských technických prostředků a systémů, nebo s obsluhou vojenských technických systémů, nebo s prováděním technického dozoru a **velí vojenským organizačním formacím** na úrovni baterie, kompletu, odřadu, prvku, roty, skupiny, směny, stanoviště, střediska, štábu nebo oddělení.

Z pracovní charakteristiky povolání kapitána je poukázáno na **potřebu rozvíjet se v odborných znalostech a dovednostech, digitálních a měkkých kompetencí**.

Současné požadavky na zastávané služební místo s určenou hodností kapitán jsou zmíněny v interním dokumentu AČR (2021b):

- Vysokoškolské vzdělání (min. bakalářský titul),

- Splnit podmínky pro udělení bezpečnostní prověrky s potřebným stupněm utajení na zastávané služební místo (uděluje po splnění podmínek Národní bezpečnostní úřad),
- Zdravotní klasifikace bez omezení (u výsadkových jednotek rozsah, zdravotní klasifikace označena jako „A“ schopen jako výsadkář),
- Trestní bezúhonnost,
- Česká státní příslušnost,
- Dosažení jazykové úrovně z anglického jazyka dle normy STANAG 6001, úroveň 2,
- Úspěšně absolvovat Kurz nižších důstojníků (povinnost od roku 2017).

V rámci kariérního postupu do vyšší hodnosti je třeba zmínit povinnost získat zkušenost v požadované minimální době služby v příslušné hodnosti, a to poručík (povinnost 2 roky služební praxe) a nadporučík (povinnost 3 roky služební praxe). Jmenování do hodnosti kapitán je proto stanoveno po uplynutí služby nejméně 5 let v součtu obou uvedených nižších hodností. Požadavky pro dosažení vojenské hodnosti kapitán se tedy rozšiřují nejen na dosažené vzdělání, získání a osvojení potřebných klíčových kompetencí, ale také na potřebnou služební praxi.

2.2.1 Obecné požadavky na důstojníka

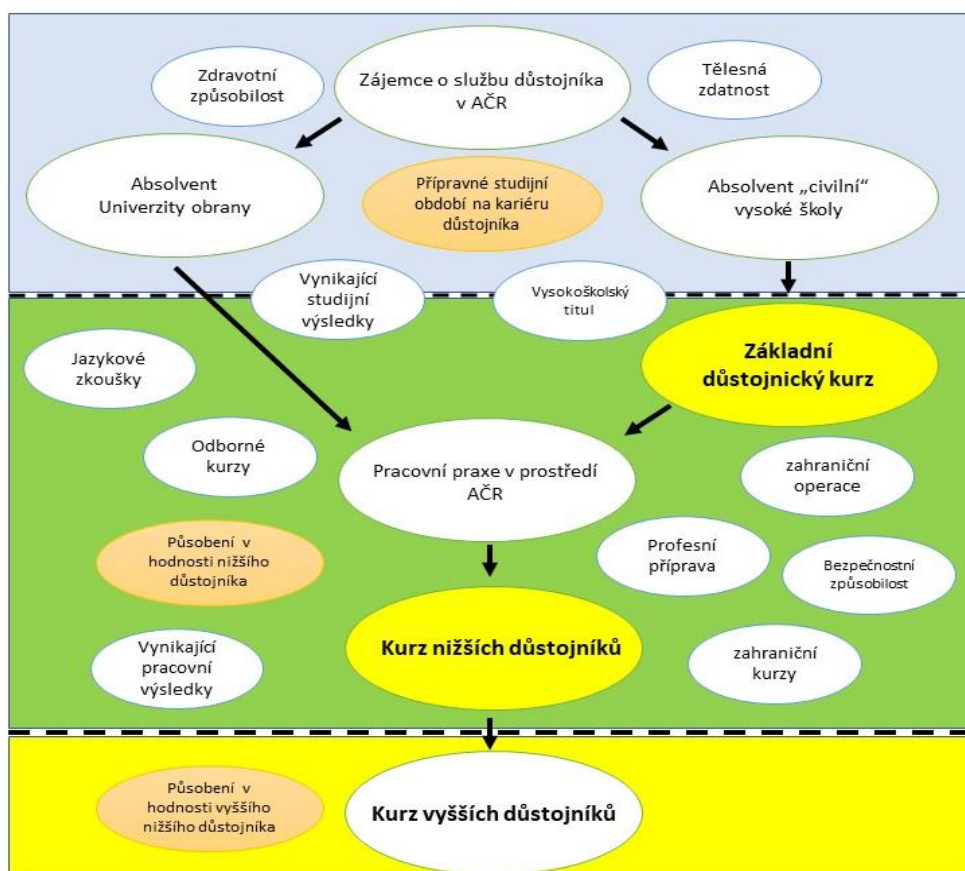
V současné době jsou na důstojníka kladeny **vysoké profesní nároky**. Jedním ze základních požadavků pro vstup do hodnostního sboru důstojníků je **dosažení vysokoškolského vzdělání**. Požadovaný stupeň **vzdělání je tedy základním předpokladem** k udělení důstojnické hodnosti.

Dále musí **důstojník splňovat potřebné kariérové kurzy** tzv. **Základní důstojnický kurz** (dále jen „ZDK“). Povinnost účastnit se kurzu ZDK se nevztahuje na absolventy UNOB. Dále v profesní dráze je určen pro hodnost kapitán kurz KND (určen pro všechny ND bez rozdílů předešlého studia na veřejné, soukromé či státní vysoké škole). V návaznosti na jazykovou přípravu musí důstojník splnit požadovaný stupeň **jazykového požadavku**, kdy jsou zavedeny v rámci AČR **jazykové zkoušky** z různých cizích jazyků. Jazyková

zkouška je prováděna dle standardů NATO tzv. dle vojenské normy STANAG 6001. Jak uvádí koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu (OdVzP OŘLZ SST MO, 2019, s. 37) „Prioritním cílem jazykového vzdělávání je **připravit jazykově způsobilé VZP v souladu se stanovenými jazykovými kvalifikačními požadavky na SM a pro splnění mezinárodních závazků ČR**. Součástí systému jazykového vzdělávání je *výuka, metodika, testování a podpora individuálního osvojování si a udržování jazykových kompetencí*“. **Pracovní prostředí a profesní příprava důstojníka** je tedy spjata i s možným **působením mimo organickou strukturu** jednotky. V procesu přípravy a kariérního postupu důstojníka je explicitně stanoven kariérní řád.

Pro vytvoření celkové představy vzdělávacích a pracovních potřeb ND použijeme k názornosti vlastního schématu pracovního prostředí důstojníka.

Obr. č. 1 Schéma prostředí přípravy a pracovní praxe ND v AČR



Zdroj: vlastní, 2021

Na schématu obr. č. 1 je zobrazeno **vojenské prostředí ND ve třech základních úrovních**, a to přípravná úroveň, působnost ve sboru ND a úroveň možného působení ve sboru vyšších důstojníků, které poukazuje na **kvalifikační požadavek získat příslušné vzdělání**, tak i na **úzkou provázanost profesní přípravy a dalšího celoživotního vzdělávání**. V přípravném období studia na vojenské vysoké škole získává posluchač prvotní poznatky o své budoucí náplni práce. Z pohledu vstupu do vojenského prostředí bez absolvování vysoké vojenské školy je nutné **absolvovat kurz ZDK**, který má za jeden z **cílů sjednotit požadované odborné znalosti u sboru nižších důstojníků**. Období působení v hodnostním sboru nižších důstojníků je možné vnímat jako **cílevědomí proces formování osobnosti důstojníka**. S přihlédnutím k postupně získaným zkušenostem z pracovního prostředí, jednotlivých druhů příprav a samotných služebních výsledků je posléze nadřazeným posuzována možnost vyslání ND do kurzu KND. Kvalifikační kurz **KND je proto určen jako jeden ze vstupních předpokladů pro získání hodnosti kapitán**.

2.2.2 Morální a etický kodex

Důstojník je osobnost, která musí být nejen patřičně vzdělaná, ale také by měla **disponovat požadovanými morálními vlastnostmi** a měla by tedy **naplňovat kodex etiky vojáka AČR**. Jak uvádí vojenská publikace (Pub-70-01-01, 2007, s. 27) *„Kodex etiky musí představovat pro každého vojáka základní formu žádoucího chování tak, aby svědomitě a řádně konal službu podle svých sil, znalostí a schopností. Kodex etiky vojáka vyjadřuje tradiční vojenské hodnoty, které má každý voják ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti k AČR“*. Dále jsou ve zmíněné publikaci popsány základní body kodexu etiky vojáka jednotlivých hodnot jako odpovědnost a smysl pro povinnost, obětavost, odvaha, věrnost, čest.

Vojenský profesionál si musí být vědom významu a závazku vůči definici kodexu etiky vojáka. **Vojenskou přísahou se voják zavazuje rozvíjet svoji osobnost a neustále pracovat na vlastím profesním rozvoji, tudíž rozvíjet své kompetence.** Pro umocnění významu vojenské služby a služebního závazku zmíníme obsah a aktuální formulaci vojenské přísahy, jak ji uvádí základní řád ozbrojených sil ČR (MO ČR, 2001, s. 129):

Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. **Budu** vojákem statečným a ukázněným, budu **plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně,** připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. Tak přísahám!

2.2.3 Požadavky na velitelské funkce

Pokud je důstojník po formální i neformální stránce přirozenou autoritou pro podřízené je zabezpečen jeden z hlavních předpokladů být kvalitním „lídrem“ velitelem. Jak uvádí vojenská publikace (Pub-70-01-01, 2007, s.29) mezi základní podmínky dosažení úspěchu v činnosti velitele patří následující požadavky:

- Rozpracovat a srozumitelně formulovat svoji představu,
- Vyžadovat od podřízených pochopení a splnění úkolu,
- Zajistit přípravu podřízených v celé organizační struktuře,
- Vyžadovat, podporovat a usměrňovat rozvoj schopností podřízených,
- Motivovat k dosahování co nejlepších výsledků,
- Vysoký osobní podíl na procesu přípravy,
- Trvat na plnění požadavků a standardů přípravy,
- Podporovat prostředí, které přípravě napomáhá.

V rámci zmíněných podmínek k dosažení úspěchu a splnění zadaných úkolů je zřejmé, že **velitel potřebuje disponovat rozmanitou škálou kompetencí a znalostí** (prezentační a komunikační dovedností, znalostí vnitřních a právních předpisů a dalších), které zabezpečí schopnost předat explicitně požadované informace, nařízení. Jednou ze základních povinností velitele je přesvědčit se, že úkol podřízený pochopil a je schopen jej splnit.

Částečné shrnutí autora:

Armádní rezort je členité pracovní prostředí zejména z pohledu vojenských odborností. **Profesní dráha důstojníka je proto rozdělena do několika fází odborné přípravy.** Je proto důležité, aby **důstojník měl** pro svoji práci požadované **odborné vzdělání** a v prvotní části kariéry by měl již disponovat základními **manažerskými kompetencemi**. Je dále zásadní při výběru funkce a odbornosti si provést vlastní sebereflexi, zda je dotyčný **schopen splnit** jako důstojník všechny **body přísahy a etického kodexu**.

3 Příprava nižších důstojníků v podmínkách AČR

Příprava nižších důstojníků je z velké části realizována formou **kvalifikačních a odborných kurzů** v prostředí Univerzity obrany, Vojenské akademie, vojenské střední a vyšší odborné školy. Výuku cizích jazyků zabezpečují centra jazykové přípravy.

Velitel si musí být vědom důležitosti vojenské odborné přípravy. Z pohledu vojenské psychologie je tento proces vnímám jako jeden z hlavních kroků k formování osobnosti. Jak uvádí Pavlica et al. (1985, s 332) *„Vojenské vyučování a výcvik představují jednotný, cílevědomý, systematický a účelně organizovaný proces přípravy vojáků k úspěšnému vedení soudobé bojové činnosti. V jeho průběhu si osvojují potřebné znalosti, formují návyky a dovednosti, které jim umožňují splnit náročné požadavky. Vedle vzdělávací funkce splňují rovněž funkci výchovnou. Výrazně tak ovlivňují utváření a rozvoj osobnostních vlastností vojáka“*. Jedná se tedy o **plánovaný a soustavný proces** s určitým cílem a předpokladem aktivní aplikace **s využitím ve služební praxi**.

Na základě neustále modernizace a implementačních procesů v oblasti zavádění nových systémů a technologií do prostředí AČR je **profesní příprava základním předpokladem pro získání potřebných kompetencí** s cílem *„umět“* nově nabyté znalosti a dovednosti použít v praxi. Dle Vojenské akademie (AČR VeV-VA, 2021) je v rámci vojenského prostředí profesní příprava realizována s cílem získat potřebný kvalifikační požadavek formou kariérové přípravy. Odborná příprava si klade za hlavní cíl naplnění profesních požadavků formou odborné, specializační, speciální přípravy. Dále zabezpečit dosažení požadovaných zvláštních profesních požadavků formou účelové přípravy a v neposlední řadě dosažení potřebných jazykových požadavků. Palán (2002, s. 111) však poukazuje na fakt, kdy v počáteční profesní přípravě musí člověk získat všeobecné použitelné dovednosti, organizaci vlastní činnosti a odpovědnost. Dále autor zmiňuje, že by měly být

KK přenositelné v rámci různých profesních skupin. Samotný cíl profesní přípravy a kurzu KND můžeme tedy vymezit (pro potřeby našeho výzkumu) jako „sladění“ všeobecných znalostí a dovedností (KK) společných a potřebných pro všechny příslušníky daného hodnostního sboru na stejnou úroveň.

3.1 Základní důstojnický kurz

Cílem následné kapitoly je poskytnout základní informace o kariérovém kurzu a poukázat na posloupnost vzdělávání u sboru ND. Základní důstojnický kurz (dále jen „ZDK“) je určen pro vojáky z povolání s hodností poručík a nadporučík v délce trvání 16 týdnů (v rozsahu 608 výukových hodin). První běh kurzu byl zahájen v roce 2016. Kurz je primárně určen výhradně pro vojáky z povolání, kteří nemají příslušné vojenské vzdělání nebo byly v rámci kariérního řádu povýšeni do hodnosti důstojníka zpravidla z poddůstojnického a praporčického sboru. Absolvent Univerzity obrany nemusí tento kurz absolvovat. Jak uvádí interní dokument k učebnímu plánu výuky pro ZDK cílovou skupinou určenou pro kurz jsou zpravidla: *„Absolventi základní přípravy všech oborů, odborností a specializací s ukončeným vysokoškolským vzděláním, kteří byli vybráni ke jmenování do důstojnické hodnosti. Dále mohou být do kurzu zařazeni vybraní poddůstojníci a praporčíci, kteří ukončili během služby vysokoškolské vzdělání“* (VeV-VA, 2019b). ZDK tímto zabezpečuje splnění kvalifikačního požadavku pro důstojníky, bez předešlého vojenského vysokoškolského vzdělání, tedy pro hodnost poručík, nadporučík.

V kurzu jsou zahrnuty odborné předměty, které byly částečně obsahem studia na Univerzitě obrany. Jde především o plánování v rámci jednotky a štábu, vojenský leadership, vojenskou etiku, válečnou historii. Z odborných předmětů je probírána a prakticky procvičena zejména oblast ženijní, průzkumná, topografická a střelecká příprava s cílem aplikovat nabyté

dovednosti v praxi zejména s cílem vést s řídit jednotlivé druhy příprav. Tento fakt potvrzuje, že bez odborných znalostí (kompetencí) není možné vést a učit podřízené AČR vnímá jako velkou prioritu vzdělávání svého personálu. Pro představu a seznámení se specifickým cílem kurzu uvádí interní dokument k učebnímu plánu výuky pro ZDK zmíněným popisem: *„Cílem kurzu je připravit budoucí důstojníky na výkon služby v důstojnickém sboru na služebním zařazení s udělenou vojenskou hodností. Důraz položit na dosažení schopnosti umět se samostatně rozhodovat v míru i v nasazení, přijímat a navrhovat opatření ke zlepšení procesů a činností a vykonávat štábní procesy na daném stupni velení a řízení odpovídající vojenské hodnosti, na pochopení základní podstaty, významu a místa vojenské profese ve společnosti, historického vývoje vojenství, vedení lidí, vojenské etiky a základní terminologie z oblasti bezpečnosti, obrany a krizového řízení“* (VeV-VA, 2019b).

Pro posílení argumentace a vytvoření vhodného teoretického ukotvení DP a pro potřeby následného šetření využijeme kvalitativní dotazování pomocí rozhovoru s expertem zejména pro určení významu vzdělávání sboru ND v kariérových kurzech. Využití metody sběru dat prostřednictvím rozhovoru s expertem popisuje Hendl (2016, s. 193) následovně *„postup se uplatňuje při studiu znalostí profesionálů, např. při zkoumání rozhodovacích postupů v dané oblasti. Úkolem je zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který jev dané oblasti expertem, a využít tyto poznatky pro jiné cíle“*.

Pro zabezpečení hlavní myšlenky a realizace kariérových kurzů v tom ohledu, kdy je myšleno i na rozvoj posluchačů i mezi sebou v návaznosti na své profese a sociální interakci je rozčlenění do jednotlivých učebních skupin prováděno, jak popisuje pan pplk. Ing. K. Bednář, PhD., příslušníka stálého stavu VeV-VA následovně: *„účastníci kurzů ZDK a KND jsou do učebních skupin zařazováni tak, aby byla zajištěna co největší rozmanitost s ohledem na příslušnost k druhům sil, vojsk nebo služeb. Práce v různorodých skupinách podněcuje k osobní*

a kolektivní přípravě na rozmanitá témata, plodné diskuse a předávání osobních zkušeností“ Tato myšlenka a smysl „selekce a výběru posluchačů“ do jednotlivých běhů kurzů je možným polem pro **přítomnost tzv. skrytého kurikula**, kdy tento pojem vymezuje Palán (2002, s. 109) jako „*modifikované při realizaci vlivem prostředí, převládající kultury a vztahů mezi studujícími, vztah k lektorovi, vztahu studujících k předmětu, k instituci*“ Palán (2002, s. 108) dále uvádí, že z hlediska pojetí kurikula jako obsahu vzdělávání může být v našem případě zmíněna přítomnost efektového kurikula, kdy se důsledky příslušného vzdělávání projevují v kompetencích a profesní kvalifikaci.

Učební obsah je v rámci ZDK rozdělen na tři základní oblasti, které se posléze rozvíjejí do hloubky v rámci dílčích odborných předmětů. První učební oblast (vojenské umění a profesní příprava) zabezpečuje získání „*potřebné kompetence pro plánování a řízení nejnižších organizačních celků v AČR v míru a v operacích. Dále si osvojit základní schopnosti a dovednosti k metodickému vedení výcviku v roli velitelů ve vševojskové přípravě, která je stejná u všech odborností*“. Druhá oblast je zaměřena na leadership a vojenskou etiku, kdy cílem je, jak uvádí interní dokument k učebnímu plánu výuky pro ZDK dosáhnout „*schopnosti vést, vychovávat a rozvíjet své podřízené do všech potřebných oblastí dle své zastávané vojenské odbornosti*“ Poslední oblastí je úvod do bezpečnostních a obranných studií, který je zaměřen na: „*pochopení základů mezinárodní a národní bezpečnosti, civilně-vojenské spolupráce a oblasti bojové a mobilizační pohotovosti*“ (VeV-VA, 2019b).

V této části kapitoly jsme se seznámili s obsahem, cílem a výstupem, tedy profilem absolventa kurzu ZDK. V ohledu profesního vzdělávání, by měla být dle zmíněného vzdělávacího programu zabezpečena požadovaná profesní příprava s ohledem a důraz na klíčové kompetence, znalosti a dovednosti pro sbor nižších důstojníků v hodnosti poručík a nadporučík. Absolvováním kurzu ZDK jsou získány předpoklady pro účast v kurzu KND.

3.2 Kurz pro nižší důstojníky

Hlavním vzdělávacím programem v systému vzdělávání v hodnosti kapitán je stanoven kurz KND. První prezenční běh kurzu byl zahájen v roce 2017. Kurz je jeden ze současných hlavních vzdělávacích nástrojů, jak zabezpečit u nižších důstojníků soulad klíčových kompetencí pro výkon funkce (VeV-VA, 2019a).

Jednotlivé cíle a úkoly KND vymezuje interní dokument k učebnímu plánu výuky pro KND následovně: *„Cílem kurzu je připravit nižšího důstojníka v hodnosti nadporučík (v současné době i kapitán) na výkon služby ve služebním zařazení s vojenskou hodností kapitán s primární odpovědností za velení a řízení podřízeným jednotkám na úrovni rota a pro zařazení na služební místa v rámci štábu praporu, brigády (ekvivalent) a specialistů. Důraz je položen na dosažení schopnosti použít principy taktických činností v systému velení a řízení vojenských i nevojenských operací, zvládnutí plánovacích a rozhodovacích procesů a dále při přípravě příslušníků jednotky. Dále získání základní orientace v problematice mezinárodní bezpečnosti, mezinárodních vztahů a dosažení rozvoje kompetencí nezbytných pro plánování, úspěšné řízení štábních procesů a činností a vedení lidí na stupni velení a řízení odpovídající vojenské hodnosti kapitán“* (VeV-VA, 2019a).

Do kurzu nastupují dle potřeb AČR postupně vybraní ND ze všech druhů vojsk v hodnosti nadporučík a kapitán. V rámci prezenční formy je kurz plánován v délce 12 týdnů s celkem 456 hodinami výuky. V průběhu studia kurzu mají posluchači k dispozici e-learningové virtuální prostředí. Prvním prostředím je virtuální třída Google Classroom, kde jsou sdíleny informace jak v rámci organizace výuky, tak k odkazům na jednotlivé oblasti osobního rozvoje zejména s důrazem na obecné znalosti a rozvoj tzv. měkkých kompetencí. Druhou softwarovou platformou je interní vojenské online prostředí VA tzv. „EDUWEB“ přístupný v rámci vnitřní sítě, která slouží

k možnosti studia elektronických vojenských publikací, předpisů, příruček, prezentací a zejména k ověřování získaných vědomostí v jednotlivých dílčích postupových testech. (VeV-VA, 2019a).

Cílem profesní přípravy je dosáhnout u posluchačů prohloubení znalostí a dovedností potřebných pro práci důstojníka v hodnosti kapitán. Dále zabezpečit prohloubení profesionálního postoje k hodnotám a charakteru důstojníků, pochopení obecného mezinárodněpolitického kontextu obranné politiky státu a smyslu existence a poslání současných ozbrojených sil. Ozřejmit základy řízení výstavby a rozvoje ozbrojených sil. (VeV-VA, 2019a).

Cílová skupina dle VeV-VA pro kurz je definována následovně: *„Důstojníci všech oborů, odborností a specializací s vojenskou hodností nadporučík, kteří byli vybráni ke jmenování do vojenské hodnosti kapitán. Vstupní podmínkou je úspěšné absolvování základního důstojnického kurzu (ZDK, výjimku tvoří absolventi UNOB) a stupeň jazykové znalosti AJ dle STANAG 6001 na úrovni minimálně SLP 2222. Kurz je absolvován před jmenováním do vyšší vojenské hodnosti. Předurčení absolventa kurzu je pro služební místo v hodnosti kapitán“* (VeV-VA, 2019a). Dle VeV-VA je profil úspěšného absolventa kurzu definován jako: *„Důstojník, který dosáhl určitého souboru znalostí, dovedností a odborných kompetencí pro zdárný výkon své funkce. Měl by jednotlivé znalosti a dovednosti umět použít v praxi a splnit zadané úkoly ze strany nadřízeného stupně“* (VeV-VA, 2019a).

Učební okruhy jsou rozděleny do několika oblastí a začleněné do výuky dle současných potřeb pro sbor ND, VeV-VA jsou vojenské umění a profesní příprava, leadership a vojenská etika, úvod do obranných a bezpečnostních studií, základy řízení – výstavba a rozvoj ozbrojených sil, praporeční úkolové uskupení v boji. Výstupem samotného kurzu závěrečné přezkoušení a udělení kvalifikačního listu, který slouží jako doklad o splnění podmínek kvalifikačního požadavku. (VeV-VA, 2019a).

Částečné shrnutí autora:

Základní důstojnický kurz zabezpečuje získání základních vojenských znalostí důstojnického sboru v hodnostech poručík a nadporučík, což vytváří zdárný předpoklad pro požadovanou spolupráci a součinnost mezi jednotlivými druhy vojsk při plánování a řízení operací. Kurz je z poměrné části zaměřen na získání uceleného obrazu o fungování armády jako celku. Dále má socializační funkci, kdy je možný předpoklad se na jednom místě setkat s důstojníky různého odborného zaměření, kdy dochází k výměně zkušeností mezi posluchači. Dle studijního plánu se jedná zejména o rozšíření klíčových manažerských dovedností, umění vést a řídit podřízené příslušníky. Nutno zmínit, že jedním ze **zásadních faktorů pro splnění** všech profesních podmínek předepsaného kvalifikačního vzdělávání nižšího důstojníka **je vlastní motivace** vzdělávat se **a sebereflexe** posluchačů.

4 Přehled dosavadních poznatků

V první kapitole teoretické části bylo poukázáno na základní podstatu vzdělávání se zaměřením na vzdělávací proces u dospělých zejména v profesním životě. Dále si kapitola kladla za cíl popsat a vysvětlit **význam klíčových kompetencí** v manažerském prostředí. V poslední části **byly identifikovány předpokládané klíčové kompetence pro ND v hodnosti kapitán.**

Druhá kapitola nazvána příznačně Armáda České republiky byla zaměřena na popis současné struktury AČR. Dílčím cílem bylo seznámení s hlavními úkoly AČR. Dále jsme si představili strukturu velení a řízení s důrazem na pracovní prostředí, kde sbor ND zpravidla působí. Následně byla popsána základní organizační struktura vzdělávacích zařízení v AČR. Jedním z dalších cílů kapitoly bylo seznámení s aktuálními hodnostními sbory, kdy bylo cílem explicitně určit, kde ve vojenské hierarchii systému velení a řízení je hodnost kapitán zastoupena a jaké funkce zpravidla zastává. Dále jsme se zaměřili na osobnost samotného důstojníka – manažera a **identifikovali současné předpoklady a potřeby pro zastávaná služební místa u ND s cílem vymezit služební povinnosti a kompetenční rozsah velitele** pro zastávanou vedoucí pozici. V neposlední řadě jsme si **definovali služební charakteristiku hodnosti kapitán** a označili tak cílovou skupinu pro provedení výzkumu.

Ve třetí kapitole, která se zaměřuje na deskripci současné přípravy nižších důstojníků v podmínkách AČR se zaměřením na profesní přípravu v rozsahu kariérových kurzů ZDK a KND. **Kapitola seznamuje s profesní přípravou v armádním prostředí a posléze objasňuje co je obsahem, cílem a výstupem kurzů ZDK a KND.** Jsou **identifikovány vzdělávací potřeby u jednotlivých kurzů v návaznosti na jejich určení pro rozvoj příslušných cílových hodnostních skupin ND.** Teoretická část práce tvoří nutný

teoretický rámec pro dosažení cíle práce, jimž je popis současného procesu vzdělávání vojenského personálu ve sboru ND s ohledem na základní výzkumnou otázku, kdy si DP klade za cíl identifikovat: Jaké klíčové kompetence získané během studia v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky (dále jen „KND“) jsou následně implementovány ve služební praxi? Proto identifikaci získaných klíčových kompetencí budeme pomocí exploratorní případové studie zkoumat v reálném prostředí AČR.

Ve výzkumné části diplomové práce je **představen cíl výzkumu, hlavní výzkumná otázka a zkoumaný soubor informantů**. Dojde k argumentaci **výběru aplikované výzkumné metody** z pohledu metodologie a výzkumného pole andragogiky. Dále dojde k popisu, jakým způsobem byly informanti osloveni a posléze vybráni. Je popsán postup, **jakým způsobem a za jakých podmínek byla data pro potřeby šetření získána** a zda **byl zabezpečen etický rámec výzkumu**. Zaměříme se na **proces zpracování získaných dat** a následný **metodologický postup analýzy** získaných poznatků.

V závěrečné části práce dojde k **interpretaci výsledků výzkumu**, kde bude prioritním cílem **poskytnout výsledky provedeného šetření**. Dále dojde k ověření, zda **byl naplněn cíl diplomové práce, tudíž identifikace vzdělávacích potřeb**. Na základě získaných výstupů od informantů a zjištění jaké klíčové kompetence získané v kurzu KND byly následně implementovány v rámci pracovní činnosti u sboru nižších důstojníků v hodnosti kapitán v prostředí AČR. Součástí diskuze bude zmíněn soubor návrhů a doporučení pro další kurzy KND z pohledu informantů.

5 Případová studie

Kapitola je zaměřena především na **objasnění cíle výzkumu, výzkumného problému a výzkumných otázek**. V části metodologické práce je cílem objasnit, jak byl proveden výběr zkoumaného vzorku a jak byl zabezpečen etický rámec výzkumu a jak byly reflektovány etické aspekty. Následně je popsána technika sběru dat a následné zpracování získaných poznatků. Největší obsah části výzkumné části je věnována **analýze a popisu zkoumaného případu**, tedy analýze vzdělávacích potřeb v podmínkách AČR v hodnosti kapitán.

5.1 Cíl výzkumu, výzkumný problém, výzkumné otázky

Cílem výzkumu diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb v prostředí AČR u sboru ND, kdy na základě získaných výstupů (dat) od informantů dochází k zjištění, jaké klíčové kompetence získané v kurzu KND jsou implementovány v rámci pracovní činnosti u sboru nižších důstojníků v hodnosti kapitán v prostředí AČR. Identifikace vzdělávacích potřeb je zaměřena na získání zpětné vazby od vybraných ND, kteří byli opět zařazeni ke svým útvarům do služební praxe. S ohledem na samotnou podstatu výzkumné části je třeba si vymezit samotný význam výzkumného cíle. Jak uvádí Ochrana (2019, s. 25) *„výzkumné cíle jsou v čase rozložené plánované výzkumné činnosti a očekávané výsledky zkoumání, které jsou ovlivněné personálními kapacitami vědce, věcným vybavením k bádání a disponibilními finančními zdroji, případně jinými omezujícími“*. Dále k výzkumu uvádí popis Průcha (2014, s. 106) *„v kvalitativním výzkumu se nevytváří hypotézy předem, nýbrž se tvoří až v průběhu zkoumání“*. V práci se budeme zaměřovat na získání informací od současných nižších důstojníků, kteří úspěšně absolvovali kurz KND v rozmezí let 2017 až 2019.

V rámci zabezpečení zkoumání cíle výzkumu byla vnímána potřeba si neustále připomínat plán výzkumu, výzkumný design, který je, jak uvádí Punch (2015, s. 75) „základní projekt pro daný empirický výzkum a obsahuje pět hlavních fází: strategii, konceptuální rámec, kdo a co bude zkoumáno a prostředky a postupy, které využijí jak pro sběr dat, tak pro analýzu empirického materiálu“. Dále Punch (2015, s. 75) uvádí specifikaci pěti hlavních otázek pro výzkumný plán: „Jakou strategii se budeme řídit? V jakém rámci? Od koho se získají data? Jak se data shromáždí? Jak se budou analyzovat?“ V předložené práci se postupně pomocí metodologického šetření budou hledat odpovědi pro zabezpečení cíle výzkumu, výzkumné otázky.

Základní výzkumná otázka si klade za cíl identifikovat: Jaké klíčové kompetence získané během studia v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky jsou následně implementovány ve služební praxi? Na zmíněnou základní výzkumnou otázku se budeme ptát současných nižších důstojníků, kteří zastávají převážně velitelské a štábní funkce. Metoda sběru dat byla zvolena formou **provedení individuálních polostrukturovaných rozhovorů** s cílem zjistit názory, poznatky, připomínky a také návrhy na možné zlepšení samotného kurzu KND. Pokusíme se provést identifikaci vzdělávacích potřeb státní správy ve formě získaných informací o nabytých znalostech a dovednostech z kurzu KND ze současného pohledu optikou důstojníka AČR. Za pomoci získaných dat provedeme analýzu pro dosažení zjištění, zda byl kurz po obsahové stránce přínosný pro kariéru vybraných ND a rozvoj klíčových kompetencí.

Výzkumný problém je specifikován jako identifikace vzdělávacích potřeb státní správy v prostředí AČR u sboru nižších důstojníků v hodnosti kapitán ve spojitosti s určením klíčových kompetencí, které byly získány během studia v kurzu pro nižší důstojníky a byly uplatněny následně ve služební praxi po ukončení kariérového kurzu.

Na základě teoretického ukotvení práce a dále určení výzkumného problému a samotného cíle DP odvodíme jednu základní a dvě dílčí výzkumné otázky:

1) Jaké klíčové kompetence získané během studia v kurzu pro nižší důstojníky byly uplatněny následně ve služební praxi?

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, jedná se tedy o identifikaci vzdělávacích potřeb zkoumaných na základě následné služební praxe ND (v hodnosti kapitán) s odstupem času po ukončení karierního kurzu.

Odpovědi na základní výzkumnou otázku budou zabezpečeny s využitím dvou dílčích výzkumných otázek (DVO). Formulace otázek zní:

- a) DVO1: Co bylo z probírané tematiky v kurzu označeno z pohledu absolventů jako přínosné v návaznosti na možnost budoucího uplatnění v praxi? (tzn. nevyužité v praxi ihned po skončení kurzu).
- b) DVO2: Jaké znalosti a dovednosti (KK) byly absolventy vnímány jako přínosné pro jejich současnou pracovní pozici a využívány po ukončení kurzu v následné praxi?

Pro uvedení do prostředí a počáteční myšlenku a význam kurzu KND v oblasti vzdělávání ND využijeme získaných poznatků provedeného rozhovoru s expertem kdy dokládá svůj pohled na koncept přípravy důstojníků pan pplk. Ing. K. Bednář, PhD., příslušník stálého stavu VeV-VA následujícím vyjádřením.

E1: „Z mého pohledu v návaznosti na naše provedené interní evaluace kurzu KND bych zmínil následující postoj. První myšlenka kurzu, byla přizpůsobit se většinové skupině ND, která do kurzu přichází, což bylo cca 70 procent posluchačů dle odborností. My jsme kurz KND chtěli posunout po každé evaluaci o „level“ výše. Od roku 2017 nám funguje kurz ZDK, který už byl realizován v denním režimu a prošlo ním cca 80 procent lidí. Chci naznačit, že kurz KND by mohl v případě potřeby a současného stavu vypadat například jako forma kombinované studia, kdy jeden měsíc

je důstojník přítomen u útvaru a další měsíc je přítomen u VA. Takto proložit kurz, aby důstojníci byli součástí svého útvaru a nebyly vytrženi z kontextu své práce na dobu několika týdnů. Dále spousta kapitánů je dnes v roli velitelů kontingentů v zahraničních operacích a potřebuje i vzdělání v oblasti geopolitiky a všeobecného přehledu. Dále je třeba, aby každý velitel měl schopnost umět zavelet podřízeným. K důstojníkovi morálka patří a kurz by měl i vychovávat. Je těžké výchovu uchopit ale dle mého by někdy chtělo použít trošku více asertivního jednání. Prostředí VA je specifické v tom, že z morálního hlediska mnoho nových vojáků z kurzu základní přípravy takto vidí početné množství důstojníků na jednom místě. Důstojník musí jít těmto VZP příkladem. Dodržování etického kodexu by mělo být hlavním apelem v rámci kurzu. Kurz plní také roli socializační, proto je kladen důraz na vzájemnou spolupráci během jednotlivých vzdělávacích aktivit. Obsah kurzu vychází z aktuálního požadavku útvarů a zařízení AČR, který se snažíme provázat s Národní soustavou povolání, kde jsou uvedeny kompetenční požadavky na kapitána ozbrojených sil ČR.

Jedním z kritérií závěrečných zkoušek bylo právě formální vystupování důstojníka, což ne každý věděl. V rámci výstupu a poznatků z kurzu KND zadáváme evaluační dotazník na konci každého kurzu. Zpětnou vazbu důstojníků po ukončení kurzu a působnosti v praxi dvou až tří let momentálně nemáme zejména z důvodu nízkých kapacit vlastního personálu“

Jedním ze záměrů provedení výzkumu v nastaveném rozsahu je i fakt, který zmiňuje Bednář, kdy je poukázáno na poskytnutou zpětnou vazbu z pohledu posluchačů, a to formou dotazníku v závěrečné části kurzu. Záměrem výzkumného šetření bude tedy sběr dat s odstupem času jednotlivých informantů po absolvování kurzu.

5.2 Metodologie

Kvalitativní výzkum, jak popisuje Hendl (2016, s. 42.) vnímá propojenost sociálních a přírodních věd. U lidského chování je možné jisté jevy předpokládat a měřit. Kvalitativní výzkum se jeví pro cíl samotné diplomové práce jako nejvíce vhodný, kdy může být využito náhodného nebo účelového výběru, experimentů a silně strukturovaný sběr dat pomocí dotazníků či provedených rozhovorů.

Výzkumná část bude opřena o zmíněnou teoretickou část DP. Kritéria pro analýzu jsou tedy vzdělávací potřeby, dále způsob získání a následná

implementace klíčových kompetencí v podmínkách vzdělávacího prostředí AČR u sboru ND.

5.2.1. Metody výzkumu

Po zvážení všech aspektů pro návrh tématu DP a provedení výběru metody metodologického výzkumu jsem zvolil kvalitativní přístup bádání. Při výběru metody bádání pro dosažení požadovaného cíle bylo z pohledu základního přístupu kvalitativního výzkumu využita případová studie. Jak uvádí Hendl (2016, s. 101) *„Případová studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů“* což z pohledu diplomové práce odpovídá požadavkům na způsob dosažení cíle výzkumu. Dále Hendl uvádí (2016, s. 102.) že *„Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců, v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí“*. V návaznosti na provedené rozhovory co do počtu informantů a dále objemu přijatých dat byla tato teorie potvrzena.

Význam exploratorní studie Hendl (2016, s. 108) uvádí a popisuje kdy *„mají za cíl prozkoumat neznámou strukturu případu a působící vztahy, definovat hypotézy, otázky, nebo dokonce navrhnout teorii a připravit tak půdu pro další výzkum“*. Pro upevnění podstaty významu využití exploratorní uvádí Mareš (2015, s.121) *„hledáme strukturu případu, vytvoříme hypotézy, připravujeme si materiál pro další, přesněji zacílený cíl výzkumu“*. Dle Marešova tvrzení je hlavní vytvoření struktury a posléze utvoření souvislé myšlenky a výstupu výzkumu.

Metoda výzkumu byla zvolena i s ohledem na vybraný vzorek a samotné zaměření se na instituci jako AČR, kdy dochází částečně ke studiu organizací a institucí, jak popisuje Hendl (2016, s. 104), kdy se *„zkoumají firmy, školy, odborové organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací,*

procesy změn a adaptací“ Důvod výběru dané metody andragogického výzkumu byl zejména spojen s předpokladem reálné aplikace získaných poznatků do pracovní praxe.

Průcha (2014, s. 106) uvádí postup při použití kvalitativního přístupu, kdy na rozdíl od přístupu kvantitativního *„...budeme postupovat zcela jinak. Vybereme třeba jen jednu typickou firmu a v malé skupině několika zaměstnanců pomocí hloubkových rozhovorů budeme důkladně zjišťovat, jak oni vnímají a prožívají firemní vzdělávání, zda k němu přistupují z vlastního rozhodnutí, nebo pod tlakem vedení, jaké osobní překážky přitom mají, jaká očekávání s tímto vzděláváním spojují. Pronikneme tak do myšlení, postojů, aspirací vyšetřovaných jedinců a dospějeme k obrazu firemního vzdělávání, jak se jeví z pohledu těch, kdo jím prochází“* což je v souladu s postupem našeho bádání. Je třeba brát ohled na samotné výsledky a poznatky práce a vnímat i to, že se výsledky budou vztahovat, jak uvádí Průcha (2014, s. 107) *„jen na dané subjekty a nějaké zobecňování našich závěrů na širší populaci zaměstnanců vzdělávající se v českých firmách bude nemožné“*. Zmíněné tvrzení je bráno v potaz při zpracování této práce, kdy výsledky bádání nejsou schopny vypovídat za celý sbor nižších důstojníků, ale jsou schopny interpretovat názory a zkušenosti jednotlivých informantů.

5.2.2 Použitá technika sběru a zpracování dat

Pro kvantitativní výzkum a tím zabezpečení adekvátní metody sběru dat jsem použil formu individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Jak uvádí Hendl a Remr (2017, s. 82) *„průběh rozhovoru může určovat dotazník, který má tazatel k dispozici. Rozhovor probíhá přímo na fyzické účasti obou stran nebo nepřímo pomocí telefonů. Můžeme ho provést vysoce strukturovaně nebo méně strukturovaně (kvalitativní rozhovor)“*. Dle zmíněného odborného postupu jsem měl jako tazatel připraveny rámcové otázky. Samotná příprava rozhovorů byla uchopena na základě několika aspektů jako byl čas, místo a možnost se

vyjadřovat v soukromí. V rámci svého pracovního zařazení a zařazení svých kolegů jsem si předem domluvil mimopracovní schůzku. Jelikož cílem rozhovoru bylo získat co nejvíce detailní informace o kurzu KND, ponechal jsem informantům prostor se vyjádřit dle rozsahu svého uvážení za předpokladu, že nebudou odpovědi směřovat do jiného rámce. Polostrukturovaný rozhovor jako nástroj sběru dat dále popisuje Průcha (2014, s. 120) „výzkumník sice zadává připravené otázky, ale respondent má širší volbu odpovědí než striktně u strukturovaného rozhovoru“ toto tvrzení se potvrdilo v praxi. Informanti na základě pokládaných otázek svoji odpověď mnohdy doplňovali svými dodatečnými myšlenkami, které vznikaly v případech, kdy informant měl potřebu v určité části rozhovoru jít do „hloubky“ probíraného tématu. Téměř v každém provedeném rozhovoru informanti měli potřebu ozřejmit svůj pohled a postoj na danou problematiku v širším rozsahu, což se projevilo na celkové době jednotlivých rozhovorů. Nastaly situace, kdy si informanti uvědomili, zpravidla v závěreční části rozhovoru, co vše využili ze získaných kompetencí v praxi na základě provedeného rozhovoru.

Sběr dat byl realizován v období ledna a února roku 2021. Rozhovory byly zapisovány za pomoci výpočetní techniky a formulace jednotlivých odpovědí v textové podobě upravovány dle požadavků informantů tak, aby byla snížena subjektivita při možném následném přepisu. Přepis rozhovoru byl tedy proveden na místě prováděného rozhovoru, kdy ve stejném dni došlo posléze ke konečné formální úpravě textu. Zpracování dat bylo provedeno pomocí otevřeného kódování. Pro získání dalších poznatků bylo využito provedení rozhovoru s expertem z prostředí vojenského vzdělávání.

5.2.3 Etika kladených výzkumných otázek

Před samotnou schůzkou jsem si ověřil telefonicky čas a místo rozhovoru a upozornil na potřebnou orientační časovou dotaci pro provedení

rozhovoru. Cílem bylo zabezpečit provedení rozhovoru s ucelenou myšlenkou odpovědi daného informanta, a také pokud možno se vyhnout potřebě rozhovor provádět opakovaně.

Srozumitelnost a jasnou formulaci každé otázky jsem si jako tazatel ověřil u kolegů, kteří nebyli součástí výběru informantů a ujistil se, zda je formulace kladených otázek srozumitelná. Punch (2015, s. 87) upozorňuje na fakt, kdy je zajištěna integrita, kvalita a význam studie. Je třeba zvážit všechny etické aspekty výzkumu (např. reciprocita, poctivost, důvěra). Na základě předešlého tvrzení jsem informantům zmínil, že účast na rozhovoru je založena na dobrovolnosti a veškeré odpovědi budou zaznamenávány v elektronické podobě během rozhovoru a rozhovor bude anonymizován. Informantům byl předložen písemný informovaný souhlas s provedením rozhovoru a byli řádně poučeni o cíli a výsledku diplomové práce ostatně jak uvádí Hendl (2016, s. 157) *„potřeba získat poučený (informovaný) souhlas. To znamená, že osoba se zúčastní studie, pouze pokud s tím souhlasí. Předtím musí být plně informována o průběhu a okolnostech výzkumu“*. Po seznámení s cílem výzkumu a stvrzením souhlasu podpisem informanta jsem započal každý rozhovor. Rozhovory byly u všech informantů vedeny jako anonymní, ale s uvedením jejich získaného vzdělání, doby služby v důstojnickém sboru a zkušenostmi se zastávanými pozicemi napříč jejich vojenskou kariérou. Byla zmíněna forma zpracování a možného dopadu samotné práce v kontextu s jejich odpověďmi v podobě uceleného výstupu a možnému předání návrhů a doporučení (v případě trvání zájmu) lektorům Vojenské akademie ve Vyškově, tedy určitá míra reciprocit.

Vzhledem k nařízeným epidemiologickým opatřením jsem byl nucen částečně pozměnit formu rozhovoru a provést rozhovor s informanty č. 4 a č. 6 telefonicky z důvodu interního nařízení AČR v návaznosti na zákaz

přítomnosti vojáků u cizích útvaru z důvodu nařízených mimořádných protiepidemiologických opatření.

5.2.4 Výběr výzkumného vzorku

Pro získání výzkumného vzorku jsem se rozhodl použít účelový výběr. Smysl a význam účelového výběru uvádí Hendl a Remr (2017, s. 142) kdy *„je ponecháno na výzkumníkovi, které jednotky do výzkumu zařadí. Kvalita výběru závisí na dobré intuici a úsudku výzkumníka, který se obvykle snaží vyhnout zkreslení, protože anticipuje pro něho známe zdroje zkreslení“*. Toto tvrzení potvrzuje a dále rozšiřuje Patton (1990, s. 169) kdy popisuje možné způsoby vzorkování v kvalitativním výzkumu a jejich charakteristiky. Dle zmíněného typu vzorkování jsem zvolil tzv. náhodné účelové vzorkování, kdy je uvedeno, že počet případů a jejich výběr závisí na účelu studie a zvyšuje kredit vzorku.

Na základě zmíněného tvrzení byla stanovena kritéria účelového výběru. Jak uvádí Novotná et al. (2019, s. 294) kritéria účelového výběru jsou označeny jako základní charakteristiky aktérů, které mají smysl do vzorku zařadit. Jde tedy především o vymezení určitého jevu, který se u aktérů nachází. Dále sociodemografické charakteristiky aktérů mohou mít vztah ke zkoumanému jevu a specifika ve vztahu k výzkumnému problému.

Jednou z podmínek výběru bylo, aby dotyční informanti měli za sebou úspěšně absolvovaný kurz pro nižší důstojníky v rozmezí let 2017 až 2019. Dále byl výběr směřován na zkušenosti informantů získaných dle zastávaných různorodých funkcí průřezem jejich kariéry. Výběr byl sestaven na základě nejméně desetileté služební praxe u vojsk v hodnosti nižšího důstojníka se zaměřením především na štábní a velitelskou praxi. Výběr byl zaměřen i na důstojníky, kteří mají osobní zkušenost se zahraničními kurzy. Důstojník, který má velitelské a štábní zkušenosti s velením a řízením podřízených je adekvátní výzkumný vzorek pro dané šetření, jelikož disponuje adekvátní

praxí a zkušeností pro výzkum. Zmíněný úsudek pro výběr vzorku potvrzuje tvrzení Hendla a Remra (2017), zmíněné výše. Dle statistické ročenky Agentury personalistiky AČR mají příslušníci v hodnosti kapitán v průměru 40 let, věkové rozmezí se ve vztahu k zastávané hodnosti pohybuje v rozmezí 29–56 let. Je tedy patrné, že důstojník v hodnosti kapitán musí projít určitou kariérní drahou (čas, zkušenosti, znalosti) ve sboru ND a prokázat určité schopnosti pro zastávání své pozice (AP MO, 2020, s. 53).

Pro získání odborného pohledu jsem dále oslovil bývalého lektora a náčelníka přípravy pro úsek nižších důstojníků, kde jsem získal potřebné informace o samotném kurzu KND, vzdělávací organizaci VeV-VA a cílech kurzu formou individuálního rozhovoru s expertem, který byl nahrán na záznamové zařízení a posléze provedeny přepisy vybraných pasáží k tématu práce. Cílem bylo získat i pohled odborníka, který má odpovídající penzum znalostí a přehled o zkoumaném tématu.

6 Identifikace vzdělávacích potřeb v podmínkách AČR u sboru nižších důstojníků v hodnosti kapitán

Nejprve, než bude provedena analýza zvoleného případu, provedeme vymezení pro zmíněný vlastní výzkum, a to v podobě možnosti jakou **přínos** nabízí ve formě následné implementace klíčových kompetencí, které mnozí autoři zmiňují jako zásadní pro pozici vedoucích pozic.

Vymezení a podstata významu **přínosu** je v našem případě označována jako stav, kdy dochází k nabytí klíčových kompetencí. Dále je přínos vnímán jako osvojení si základních velitelských kompetencí, dovedností a znalostí v obecném rozsahu, které by měl každý důstojník **umět** implementovat ve své odborné praxi na podobné úrovni velení a řízení. Jak uvádí vojenský předpis (Zákl-1, čl. 8, s. 14, 2001) nedílná velitelská pravomoc určuje posléze možnosti využití získaných klíčových kompetencí, tedy i znalostí a dovedností, s ohledem na zastávanou funkci. Pravomoc je tedy způsobilost k vydávání rozkazů a nařízení, tedy kompetenční úroveň odpovídající očekávanému pracovnímu výkonu a kdy k naplnění cíle rezortního vzdělávání dochází v systému vzdělávání státní správy. V našem případě se jedná o prostředí odborného vzdělávání AČR a je predikováno vytvoření vhodných podmínek (např. motivace, prostředí a potřebný prostor) pro získání požadované úrovně a rozsahu znalostí a dovedností s cílem umět implementovat tyto kompetence v praxi.

Pro upřesnění významu slova „*umět*“ a jeho významu ve vojenském prostředí v kontextu s kompetenčním rozsahem pro sbor ND dokládá z odborného pohledu pan pplk. Ing. K. Bednář, PhD., příslušník stálého stavu VeV-VA.

*E1: „Slovo umět, potažmo **umět aplikovat v praxi** má v metodice určitý význam. Pokud někde vidím slovo umět, je to přece určitá praxe, umět něco použít v praxi. Tady jde o to si porozumět jaký význam slovo umět má v našem rezortu. ND*

musí především umět plánovat a řídit. Jeden z návrhů je, že po kariérovém kurzu by následovaly kurzy odborné, které by byly pro vybranou skupinu osob, které tyto odborné kompetence nezbytně potřebují pro výkon funkce. Posléze by byl realizován kurz odborný, kde se zaměříme na plánování a řízení operací, což je podstatná problematika a jedna z hlavních činností co musí důstojník umět použít v praxi“.

Odborné tvrzení Bednáře upevňuje podstatu a cíl vzdělávání, kdy získaná dovednost, znalost, tedy kompetence by měla mít svoje opodstatnění a důvod ji získat s přihlédnutím k možné predikci reálného využití.

6.1 Analýza výsledků

Pro provedení analýzy bylo třeba použít rozčlenění textů (rozhovorů), kdy se tento proces označuje jako segmentace, což potvrzuje Novotná et al. (2019, s. 429-430), kdy uvádí, že „Segmentace představuje postup, jehož pomocí rozčleníme analyzovaný text na dílčí části, tzv. jednotky analýzy. Dále Novotná (2019, s. 430) vymezuje správný postup segmentace, kdy „technicky segmentace probíhá tak, že jednoduše pročítáme data a pasáže, které se týkají konkrétního tématu, a ty si označujeme např. podtrhnutím barevnou tužkou“. Zmíněný proces byl v našem případě využit pro potřeby části analýzy v kombinaci s tzv. kódováním, tedy kdy vytvoříme tzv. popisek, tedy pojmenování vytvořených segmentů. Následně bylo třeba provést zkoumání jednotlivých kódů a dat s cílem získat potencionální témata (kategorie) **za pomoci kroků tematické analýzy**. Dále bylo třeba provést propracování témat tak, aby bylo potvrzeno, že témata obsahují přesvědčivé poznatky a mají vztah k výzkumné otázce. Celkově byla provedena identifikace 11 témat, které byly pomocí následné revize rozděleny na čtyři hlavní témata s určením charakteristiky, rozsahu a zaměření a byl jim dán výstižný název. Toto určení do hlavních kapitol bylo provedeno za pomoci vytvořené tabulky viz. příloha č. 5, kde jsou zmíněny jednotlivé oblasti, které byly od informantů shledány jako podstatné pro

profesní rozvoj (přínos) a následné určení, které získané znalosti a dovednosti byly implementovány v praxi.

Nejprve se zaměříme na výběr odpovědí, které určují, jaké znalosti a dovednosti byly identifikovány z pohledu posluchačů kurzu KND jako klíčové. Tedy takové, které vnímali posluchači jako podstatné pro svůj profesní a osobní rozvoj. Vymezení jednotlivých kategorií bylo označeno následně kódem (např. KDTS – komunikační dovednosti a týmová spolupráce).

Pro celkový přehled uvedeme identifikované kategorie:

- 1) Komunikační dovednosti a týmová spolupráce
- 2) Prezentační dovednosti
- 3) Všeobecný přehled (geopolitický přehled)
- 4) Znalost vojenské historie a vojenských tradic
- 5) Vzdělávání formou skrytého kurikula
- 6) Vševojsková taktika
- 7) Znalost vojenské etiky a vojenského vystupování
- 8) Znalost morálního a etického kodexu vojáka
- 9) Znalost výstavby a rozvoje ozbrojených sil, systém velení a řízení
- 10) Plánovacího procesu AČR
- 11) Působnost vojenské psychologie

Jednou ze zmiňovaných vzdělávacích potřeb byla schopnost umět využívat komunikační dovednosti na požadované úrovni s cílem rozvinout schopnost tolerance a týmové spolupráce mezi důstojníky s jinou odborností. Umět spolupracovat mezi jednotlivými druhy vojsk. Důstojníci si uvědomí důležitost komunikace a týmové spolupráce, jelikož je přidanou hodnotou pro zabezpečení nejen vzájemných pracovních jednání, ale také spolupráce například při plánování operací, které vyžadují součinnost více druhů vojsk, tedy týmové spolupráce.

Komunikační dovednosti a týmová spolupráce (KDTS)

I1: *„Ano, kurz byl pro mě částečně přínosem zejména z hlediska rozvoje měkkých dovedností jako je jednání s lidmi... Z osobního pohledu jsem po určitém čase změnil názor na samotný kurz v tom ohledu, že jsem měl možnost rozvinout svoji osobnost – zejména v rámci tolerance, týmové spolupráce a schopnosti lepší komunikace jak v kurzu se svými kolegy, tak na současném pracovišti“.*

I2: *„Co hodnotím jako přínos, byla možnost se učit formálnímu vystupování, zdokonalení si vlastního přednesu a projevu, rozšíření si komunikačních schopností“.*

I4: *„...ve služební rovině – rétorické dovednosti...“.*

I5: *„...v oblasti výuky jako komunikační dovednosti...“.*

I6: *„Dále bych mohl zmínit komunikační dovednosti a zlepšení práce v týmu, zejména na úrovni stejného hodnostního sboru“.*

Další podstatnou součástí rozvoje kompetencí byly označovány tzv. prezentační dovednosti. Samotný přednes v okruhu důstojnického sboru, kdy každý má již určitou služební praxi a zkušenosti, byl výzvou pro většinu absolventů. Velmi kladně byla hodnocena možnost učit se improvizaci a vyzkoušet si prezentaci i před kamerou. Jsou zmíněny i tzv. lektorské kompetence, kdy měli posluchači za povinnost připravit si přednášku na téma ze své vlastní odbornosti a následně tak prezentovat náplň svojí práce. Tento zvolený postup byl hodnocen ze strany posluchačů velmi kladně. V počáteční části kurzu tak dochází k „nenásilné“ sociální interakci a seznámení se mezi posluchači navzájem.

Prezentační dovednosti (PREZ)

I1: *„...vyzkoušel jsem si různé způsoby a druhy prezentačních dovedností...“.*

I2: *„Vyzkoušel jsem si lektorský přednes v rámci prezentace své odbornosti. Co vnímám jako velmi přínosné a pozitivní je samotný přednes před kamerou, kdy jsem získal v rámci rétorických cvičení informace o mé osobě. Učení se improvizace. Vyzkoušel jsem si lektorské (prezentační) dovednosti, procvičil rétoriku, přednášet“.*

před lidmi stejné hodnosti a podobného vzdělání, veškeré tyto zkušenosti jsem uplatnil v praxi“.

I3: *„...prostor pro získání zkušenosti a také z části možnost si osvojit lektorské dovednosti a kompetence. Pro mě to byl určitě přínos a posun, jak učit, vést, předávat informace, rozvoj didaktických znalostí a vědomostí, z tohoto důvodu byl kurz pro mě z části přínosný, zajímavý, ...osvojil jsem si lektorské dovednosti z určité části a získal jsem novou zkušenost, kdy jsem na podobné nebo stejné úrovni předával informace lidem, kteří jsou odborníky ve stejném nebo podobném oboru“.*

I4: *„...rozvoj didaktických schopností, prezentačních schopností“.*

I5: *„Prezentační dovednosti – metody a formy vedení přednášek a celkového mluveného projevu pro mě byly přínosem a tyto znalosti aplikuji do praxe. Zaměření se jak na verbální, tak neverbální projev. Určitě bych ocenil více hodin prezentačních dovedností, velmi kvalitní výuka přednes lektora v oblasti řečnických dovedností ve mě opravdu zanechala spousty poznatků a informací, které využívám do dnes“.*

Dále byl posluchači zmíněn fakt, že všeobecný přehled je pro důstojníka nezbytností. Probíraná problematika zejména v oblastech geopolitiky a vojenských organizačních struktur byla využita vybranými informanty v praxi. Tato tematika byla hodnocena jako důležitý okruh a informační povědomí ze strany všeobecného přehledu, zejména pro další možné působení důstojníka například v mezinárodním prostředí a vojenských strukturách NATO.

Všeobecný přehled (geopolitický přehled) VŠEO

I2: *„Kurz dodá důstojníkovi širší rozhled a obecný přehled jak ve vojenském, tak veřejném prostředí... získání širšího všeobecného rozhledu. Před samotným kurzem jsem měl tunelové vidění v rámci své odbornosti, ale po kurzu vidím určité věci v armádě jinak“.*

I4: *„...geopolitický přehled, vzhledem k současnému zařazení jsem zmíněné využil v potřebném rozsahu a služební praxi“.*

I5: „Ano, kurz byl přínosem zejména v návaznosti na všeobecný rozhled...v oblasti výuky jako geopolitika... byly pro mě přínosem a rozšířil jsem si v tomto ohledu další znalosti“.

I6: „Pro mě byl zajímavý a přínosný (pro rozšíření vědomostí) zejména vojenství a geopolitika. Přehled o dění ve světě je součástí vědomostí důstojníka AČR, a která se z kurzu hodila i do praxe“.

Z rozhovorů také vyplynulo, že probíraná tematika vojenské historie byla vnímána jako rozšiřující základ, ale s minimálním uplatněním v praxi. Tento fakt byl zmíněn u příslušníka, který je součástí hradní stráže a znalost historických kontextů je pro něj nezbytná zejména z pohledu zabezpečování slavnostních a pietních aktů. Přítomnost vojenské historie má tedy své opodstatnění a v určitých případech je identifikována predikce využití těchto znalostí v praxi s ohledem na příslušný druh vojska, kde dotyčný důstojník působí.

Znalost vojenské historie a vojenských tradic (VHIS)

I2: „...dalším přínosem pro mě byla probírána vojenská historie, nicméně zde vnímám potřebu lektora s patřičným odborným vzděláním k historii“.

I3: „V oblasti výuky předměty jako... vojenská historie... byly pro mě přínosem a rozšířil jsem si v tomto ohledu další znalosti...prostor pro svoje osobní vzdělávání do oblasti historie“.

I6: „Pro mě byl zajímavý a přínosný (pro rozšíření vědomostí) zejména předmět historie. ...snad jen několik informací z historie, která s některými slavnostními akty, které naše jednotka zabezpečuje souvisí...a co se týče historie, je vhodné znát alespoň základní informace“.

Dalším z diskutovaných témat, které bylo identifikováno jako forma skrytého vzdělávání bylo označeno všemi informanty jako jedno z nejvíce zásadních. Důvodů bylo zmíněno několik, ale zejména šlo o získání informací jak obecného, tak profesního charakteru. Označení tedy jako „skryté

kurikulum“ se v tomto případě jeví jako příznačné a bylo využíváno například jako forma soukromých konzultací mezi posluchači pro osobní rozvoj, tedy k vlastní motivaci se vzdělávat mezi sebou navzájem. Byl vytvořen prostor pro navázání jak nových osobních, tak profesních vztahů a dále byl zmíněn i přínos v podobě možnosti přemýšlet nad vlastní osobností. Jedním z dalších znaků sebevzdělávání byla zaznamenána identifikace studia cizích jazyků z pohledu vlastní iniciativy posluchačů.

Vzdělávání formou skrytého kurikula (SKUR)

I1: *„Ano měl, zejména v navázání nových osobních a profesních kontaktů a vztahů určitou míru psychické a fyzické regenerace, ... dále mi kurz poskytl prostor přemýšlet nad vlastní osobností a osobním rozvojem, ... další čas jsem věnoval rozvoji své osobnosti (četba, cizí jazyky)“.*

I2: *S ohledem na ostatní kolegy z různých útvarů a druhů vojsk jsem se mohl seznámit i s náplní a prací jiných a armádu, ... ano, získal jsem přehled a informace zejména od svých kolegů o tom, že armáda je hodně rozvětvená, co se týče jednotlivých odborností. Po absolvování kurzu jsem měl mnohem větší přehled o ostatních odbornostech. Z kurzu jsem si odnesl nové kontakty a troufám si říct i přátele, navázání nových kontaktů je velmi silnou stránkou kurzu i v mimopracovní rovině.“*

I3: *„Konkrétněji zmíním předávání zkušeností s velením a řízením na stupni prapor, ... strávil jsem poměrný čas s jinými důstojníky z jiných odborností a získal jsem další pracovní kontakty. Setkal jsem se osobně po ukončení kurzu s určitými osobami při plnění pracovních úkolů a spolupráce byla více efektivní z pohledu předávání informací a dobrých mezilidských vztahů, ... vlastní samostudium a osobní rozvoj“.*

I4: *„Vnímám dva hlavní přínosy, samotné posluchače, kolegy, kteří mě obohatili v rámci poznání dalších odborností, směrů. Využití jiných druhů vojsk v rámci možné spolupráce a kooperace jednotek, ... soukromé konzultace v rámci vojenské akademie*

v oblasti vojenské historie a geopolitiky, ... sportovní vyžití a rozvoj fyzické stránky jednotlivce byl pro mě přínosem, ... osobně pro mě samostudium bylo přínosem ve smyslu provedených konzultací v oblasti historie v propojení s testováním. Dále jsem si rozšířil povědomí o chemickém vojsku přínosný z vlastního pohledu každého důstojníka se zaměřením na vlastní profilaci a osobní rozvoj“.

I5: „Získání zkušeností od jiných kolegů, schopnost poměřit si ostatní vůči své osobě a možnost zapracovat na zlepšení v oblasti slabších stránek jedince, ... navázání nových profesních vztahů, které využívám dodnes. Tím, že kurz byl nastaven tak, že posluchači byli „namícháni“ z jednotlivých druhů vojsk napříč armádou jsem získal přehled o tom co dělají jiné útvary, ale hlavně jiné druhy vojsk po odborné stránce, ... studium cizích jazyků zejména angličtiny“.

I6: Ať už to byly zkušenosti kolegů, třeba z misí a fakta, kterými nás obohatili nebo jednotlivé předměty, které nám účastníkům kurzu rozšířily obzor vědomostí, ... především poznání zajímavých lidí a skvělých osobností.

Část informantů uvedla, že měla zkušenost s velitelskou funkcí a vedení podřízených a zkušenost ve štábním prostředí. Názory na samotnou tematiku vševojskové přípravy byly rozdílné. U důstojníků, kteří měli praxi s vedením lidí a byli již v pozici velitelů jednotek zejména na stupni četa a rota byla tato tematika spíše opakováním znalostí, nicméně praktické procvičení určitých vševojskových dovedností byly hodnoceny pozitivně a uvedeny jako spíše přínosné s následným využitím v praxi.

Vševojsková taktika (VŠEVOSJK)

I1: „...základní vojenské vědomosti zejména u oblasti vševojskové přípravy...“

I2: „...po odborné stránce jako přínos kurz pro mě nebyl...“

I3: „...prvotně jsem očekával, že mě má kurz „posunout“ profesně dál, zejména z pohledu odborných vědomostí. Na druhou stranu vnímám určitou potřebu sjednotit

znalosti a dovednosti na stejných nebo podobných funkcích průřezem celé AČR, což kurz určitým důstojníkům umožnil, ale mně osobně ne. Dalším kladným bodem bylo vojenské umění – řízení boje, vojenská taktika, ale většina poskytnutých informací byla dublována a naučila mě dříve již vysoká vojenská škola potažmo praxe“.

I4: *„...vnímám přínos v rozsahu zaměření se na fungování pozemních jednotek:“.*

I5: *„Dále přednášky z oblasti logistiky, kde jsem získal informace ohledně vyžadování a plánování logistického zabezpečení využívám v současné praxi“.*

I6: *„...ale samozřejmě měl kurz přínos, i co se týče praktických i teoretických znalostí“.*

Obecně znalost vojenské etiky a vojenského vystupování byla zmíněna z pohledu následného využití v praxi jako nízká. Nicméně dle provedených rozhovorů zejména v první části rozhovoru, kdy byly kladeny otázky na názor informantů o osobnosti důstojníka, byla zmíněna důležitost vojenského vystupování a chování důstojníka. Tedy posluchači si uvědomují důležitost vojenského vystupování a vnímají pozici důstojníka jako reprezentativní. Dle provedených rozhovorů se dá předpokládat, že vojenské vystupování je bráno jako povinnost každého vojáka.

Znalost vojenské etiky a vojenského vystupování (VETVYS)

I2: *„Byl brán zřetel, jak důstojník vystupuje dle společenských norem a jeho projev je plynulý a srozumitelný“.*

I4: *„...vystupování před lidmi“.*

Morální kodex a znalost etického kodexu byla v určitých částech odpovědí zmíněna v kontextu, kdy důstojník má být příkladem osobnosti, která naplňuje význam etického kodexu a má být vzorem pro podřízené. Což potvrzuje fakt, že informanti si uvědomují důležitost této oblasti a vnímají ji jako potřebnou pro specifickou komunikaci ve vojenském prostředí, nicméně bez identifikace využití v reálné praxi.

Znalost morálního a etického kodexu vojáka (MORET)

I1: *„Svoji osobností a působením na ostatní vojáky by měl být důstojník především vzorem, ... naplňující etický kodex, ... by měl dokonale znát svoji odbornost, zároveň by měl mít dostatečný rozhled a velitelské nebo alespoň manažerské a morální kvality“.*

Jednou z klíčových kompetencí byla označována odborná znalost a práce v prostředí systému velení a řízení v návaznosti na rozvoj ozbrojených sil. V kurzu došlo u posluchačů k rozšíření obzoru, vytvoření uceleného obrazu ohledně armády jako funkčního celku.

Znalost výstavby a rozvoje ozbrojených sil, systém velení a řízení (ROZVEL)

I1: *„...rozšířil jsem si obzor a informace o fungování dalších složek a součástí AČR“.*

I2: *„...rozšířit si obzor a informace ohledně fungování a systému řízení a velení armády“.*

I3: *„...pokud se zamyslím, tak mi KND rozšířilo obzory zejména z pohledu vnímání armády jako celku a dále mi kurz ozřejmil současný systém velení a řízení a fungování na vyšších stupních. V kurzu jsem si měl možnost procvičit velení a řízení v operacích na stupni prapor ve štábní funkci a následně využít v praxi na svém pracovišti“.*

I4: *Obecně mám pozitivní pohled na tento kurz převážně z důvodu jeho určité obecnosti a šíří rozhledu, co mi kurz poskytl. Velmi jsem ocenil možnost získat pohled na ucelený soubor jako celku AČR.*

Plánování v podmínkách AČR má ucelenou formu a podobu, která vychází z plánovacího procesu americké armády označováno jako MDMP. Co bylo kvitováno z pohledu absolventů byla možnost si tento způsob plánování vyzkoušet a aplikovat v nachystaných cvičných scénářích, které simulovaly plánování boje. Tyto znalosti a dovednosti byly implementovány

do praxe, zejména u respondentů, kteří zastávají velící pozice u bojových a podpůrných jednotek.

Plánovacího procesu AČR (MDMP)

I2: *„Dále co bylo přínosné bylo praktické procvičení plánovacího procesu velitele a štábu“.*

I3: *„Co pro mě bylo nejvíce přínosné, ... plánování a řízení operací s využitím reálného plánování v rámci výcviku na simulátorech řízení boje“.*

I4: *„Odborným přínosem do praxe byla Válečná hra. Jak po taktické stránce, tak kooperace vzdušných a pozemních sil – schopnost spolupracovat v rámci předávání informací, částečná analýza bojiště (myšleno virtuálně)“.*

Vojenská psychologie si kladla za cíl objasnit možnosti jaké vojenská psychologie poskytuje ve vojenském pracovním prostředí pro podporu a práci velitelů. Mezi posluchači nebyl projevem větší zájem o danou problematiku. Nicméně vybraný informant poukazuje na fakt, že problematika byla přínosná v návaznosti na práci s podřízenými a byla využita do praxe z pohledu znalostí o významu této disciplíny. Tedy nejedná se o využití této vědní disciplíny z pohledu odborné praxe, jelikož je to specifický obor, ale je myšleno využití znalostí, kdy a za jakých podmínek nabízenou „službu“ využít v praxi dle potřeb.

Působnost vojenské psychologie (VPSY)

I3: *„Dále jako přínos hodnotím probíranou vojenskou psychologii se zaměřením se, na co si mám jako velitel dát pozor, na co mám brát zřetel a jak pracovat s lidmi pod stresem (bojový stres). Co pro mě bylo nejvíce přínosné bez momentálního využití, byla především vojenská psychologie“*

Na základě zmíněné provedené analýzy, propracování témat a jejich revize uvedeme vymezení a **identifikování čtyř hlavních témat** (s vlastním příznačným označením) a samotný význam témat je interpretován za pomoci obr. č. 3 (diagram osobnosti důstojníka) s popisem a vysvětlením provázanosti jako celku. V rámci výzkumu byly následně identifikovány následující hlavní témata:

ODBORNOST (odborné znalosti a dovednosti, vševojsková znalost) s cílem umět aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi, zejména umět plánovat a řídit vojenské operace na požadované úrovni. Dále dovedně využívat vševojskovou tematiku pro přípravu svých podřízených. Mít povědomí o plánovacím procesu v podmínkách AČR jak v míru, tak v boji. V souladu s tímto znát význam systému velení a řízení v návaznosti na současnou výstavbu a rozvoj jednotlivých druhů vojsk. Tedy „tvrdé kompetence“.

KOMUNIKACE (komunikační schopnosti a práce v týmu) s cílem umět dovedně jednat jak s nadřízenými, tak podřízenými. Umět se přizpůsobit danému prostředí (formální, neformální). Dále dovedně zvolit, kdy a jakou formu komunikace použít. Cit pro předávání informací. V neposlední řadě se profilovat jako „týmový hráč“, umět být součástí jednotky, týmu, pracovního kolektivu. Tedy „měkké kompetence“.

VŠEOBECNÝ PŘEHLED (všeobecné znalosti a geopolitický přehled) dle zmíněné teoretické části práce jsme si vymezili i pracovní prostředí důstojníků. Působnost důstojníků není tedy „jen v poli“, ale také v diplomatické a mezinárodní sféře, je tedy třeba reflektovat potřeby všeobecného přehledu s důrazem na aktuální geopolitický přehled, všeobecný přehled a obecnou znalost mezinárodního prostředí.

KODEX (morální kvality a etický kodex) důstojníci si uvědomují, že přímé jednání a jejich chování ovlivňuje nejen vlastní osobnost, ale také prostředí, kde ND působí. Je tedy nezbytné vnímat význam etického kodexu, ale také morální vlastnosti, které jsou nedílnou součástí osobnosti důstojníka. Morální kvality ovlivňují pracovní morálku a jsou tedy nezbytným předpokladem pro fungující celek, za který je důstojník odpovědný. Tedy „měkké kompetence“. Důraz na potřebu profesního vzdělávání a profil absolventa dokládá v podobě odborného pohledu pplk. Ing. K. Bednář, PhD.

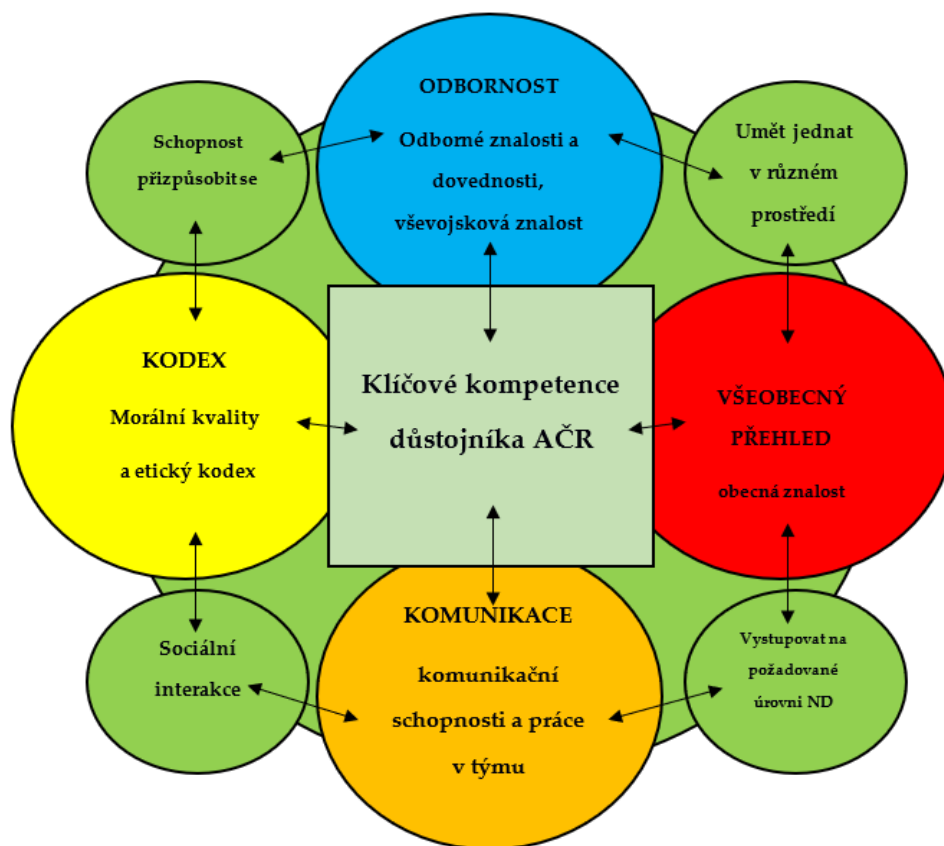
E1: „Je důležité, aby bylo vnímáno, že důstojník je stále prvotně voják, musíme hledat reálné podněty, jak reálně adaptovat vzdělávací potřeby pro posluchače kurzu a nastavit je na základě reálných potřeb a učebního plánu kurzu. Dle mého hodně lidí vzdělávání podceňuje. Stejně tak jak je kladen důraz na výcvik, řízení a velení, tak je důležité vzdělávání, protože je to jeden ze stavebních kamenů“.

6.2 Interpretace výsledků šetření

Pro účely pochopení vzdělávacího procesu a identifikaci vzdělávacích potřeb u sboru ND bylo využito jako jednoho z nástrojů interpretace výsledků grafického znázornění. Jak uvádí Hendl (2016, s. 236) je „zobrazení pomocí přehledových grafů a tabulek. Tabulky a grafy jsou užitečným prostředkem, jak přiblížit vztahy mezi kategoriemi“. Pro naše potřeby byl vytvořen diagram chápání osobnosti důstojníka z pohledu informantů v celkovém obraze po absolvování kurzu na základě provedených výsledků šetření (viz. obrázek č. 3). Byly identifikovány čtyři základní oblasti KK v oblastech jako odbornost, komunikace, všeobecná znalost a morální kodex.

Absolventi klíčové kompetence vnímají nejen z pohledu odborného. Je identifikována potřeba umět komunikovat a nastavit si pracovní procesy dle potřeb v návaznosti na prostředí a pracovní skupinu ve které mají za úkol spolupracovat. Například, kdy odbornost a všeobecný přehled jsou základním předpokladem umět jednat v různém pracovním prostředí.

Obr. č. 3 diagram osobnosti důstojníka



zdroj: vlastní 2021

Po provedené analýze je možné interpretovat výsledky bádání se zaměřením na cíle výzkumné otázky. Shrnutí analýzy přineslo zjištění, že z pohledu informantů jsou klíčové kompetence pro důstojníka AČR vnímány obdobně jak jsou specifikovány v teoretické části práce. Dále informanti zmiňují, že dochází k rozšíření celkového všeobecného přehledu o armádním prostředí jako celku z pohledu jednotlivých odborností. Kurz je reflektován nejen jako kvalifikační požadavek, ale také jako „vzdělávací nástroj“ a vhodné prostředí k osobnímu rozvoji. Dále jsou předávány informace ohledně plnění specifických úkolů v rámci plánování, velení a řízení v prostředí AČR zejména formou jednotlivých přednášek předem připravených z pohledu každého absolventa. V průběhu kurzu dochází k navazování nových profesních vztahů (získání informací od jiných odborností, sociální efekt, získání nových

pracovních kontaktů, pomoc od jiných odborností, identifikace následného využití v pracovní praxi) a jsou identifikovány případy, kdy došlo k reálnému využití jak získaných kontaktů, tak i nabytých znalostí a dovedností při součinnosti s ostatními druhy vojsk v reálném nasazení. Tato část je označována jako skryté kurikulum, kdy mezi posluchači probíhá výměna zkušeností, názorů, doporučení i odborného výkladu. Přínos je také označován v podobě získávání nových informací vzájemně předávaných od posluchačů a tento způsob vzdělávání je vnímán jako jeden ze „skrytých“ pilířů kurzu KND. Co je identifikováno jako velmi silná stránka kurzu v procesu vzdělávání a získávání KK je rozvoj komunikační a prezentačních dovedností, které jsou dle informantů využívány následně v praxi. Druhou nejvíce zmiňovanou vzdělávací oblastí jsou tzv. prezentační dovednosti (schopnost mluvit před publikem a před kamerou, rozvoj verbální a neverbální komunikace). Prezentační dovednosti jsou implementovány do praxe a jsou chápány jako jedna z klíčových kompetencí důstojníka. V kurzu dochází k částečnému osvojení tzv. lektorských dovedností (kompetencí), kdy posluchač získává reálnou zkušenost s přípravou a následným výkladem zadaného tématu (zpravidla prezentaci o své odbornosti). Jsou zmíněny i části kurzu, které se zabývají tvorbou analytického a kritického myšlení (osvojení si základního použití SWOT analýzy pro kritické myšlení), nicméně tato identifikace potřeby byla zmíněna v jednom případě. Třetí nejvíce zmiňovanou oblastí je získání znalosti z pohledu geopolitického přehledu zejména v rámci struktur NATO. Důstojníci si uvědomují, že jejich působnost může být nejen v rámci organické jednotky, ale také mohou být například velitelé kontingentů v zahraničních misích, potažmo mohou sloužit jako vojenští přidělenci v rámci aliance NATO. Dále je u důstojníků velmi pozitivně hodnoceno zařazení předmětu vojenské historie, kdy dochází k získání znalostí a pochopení souvislostí historického vývoje válečnictví a tradic českého národa.

Jednotlivé klíčové kompetence jsou zmíněny v příloze č. 5 této diplomové práce, kdy souhrnná kódovací tabulka (enumerace) reflektuje získané poznatky od informantů, kde poukazuje na dvě hlavní části. První částí interpretace výsledků, je identifikace KK, které byly implementovány do praxe. Druhou částí je poznatek, jaké klíčové kompetence byly z pohledu informantů označeny jako přínosné, ale nebylo doposud potvrzeno využití ve služební praxi.

Diskuse

V této části práce se budeme zabývat vzdělávacím procesem v prostředí AČR v návaznosti na kvalifikační potřeby ND. Dále možnými odchylkami a nepřesnostmi v provedeném výzkumu. Výsledkem diskuze je zamyšlení se nad možností opětovného využití získaných dat do budoucna.

Rok 2020 poukázal v rámci celosvětové pandemie COVID-19, jakým způsobem jsou jednotlivé instituce schopny reagovat a zabezpečit možnost vzdělávání alternativní formou. On-line forma výuky a vzdělávání se takto velkou měrou dotkla právě i armádního prostředí. Získané odpovědi respondentů poukazují na fakt, že sociální interakce a fyzická přítomnost v kurzu byla vnímána jako zásadní pro osobní rozvoj z pohledu nejen klíčových kompetencí (komunikační a prezentační dovednosti, schopnost práce v týmu), ale také z důvodu možných přímých konzultací s ostatními účastníky, tedy vymezení další možnosti vzdělávání v podobě získání znalostí a dovedností z pohledu informální formy učení. Z tohoto pohledu je možné predikovat, že do budoucna další realizované kurzy v prezenční formě budou mít znatelný přínos zejména v identifikovaných oblastech zabezpečujících rozvoj a osvojení klíčových kompetencí, jak tomu bylo doposud.

Z pohledu autora DP jsem si vědom, že interpretování výsledků šetření má další potenciál k určitému zpřesnění. Zmíněná forma výzkumu nemůže identifikovat všechny proměnné, které do bádání vstupují. I přes veškerou snahu s pomocí polostrukturovaných rozhovorů s cílem získat relevantní informace a porozumět významu sdělení jednotlivých informantů a odhalit subjektivní faktory se domnívám, že by bylo vhodné provést více opakování v podobě rozhovorů a zamyslet se nad kombinací sběru dat i formou dotazníku. Pro rozšíření výzkumu a zabezpečení triangulace by bylo vhodné do rozhovorů začlenit samotné lektory kurzu KND a zjistit jejich pohled na danou problematiku. Dále by bylo účelné začlenit do výsledů

bádání názory a poznatky nadřazených jednotlivých respondentů a získat tak zpětnou vazbu z pracovního prostředí bez introspekce samotných absolventů. V neposlední řadě by bylo z mého pohledu vhodné provést například komparativní výzkum a zjistit rozdíly v profesním vzdělávání u kurzu ZDK a KND, což by mohlo zajistit možné inovativní kroky pro rozšíření vzdělávacího procesu u sboru nižších důstojníků, tedy provázanost a ucelenost profesního vzdělávání u stejné skupiny pracovníků.

Návrhy a doporučení

Na základě provedených rozhovorů byly identifikovány pohledy a možné návrhy doporučení ze strany informantů. Jedním z poznatků byl požadavek vybraných důstojníků na zařazení více praktických hodin do učebního plánu a širší hodinovou dotaci pro rozvoj tzv. měkkých kompetencí, zejména v návaznosti na praktické procvičení komunikačních a prezentačních dovedností a práci v týmu.

Další poznatek byl zmíněn ve formě doporučení v rámci organizace kurzu, kdy z pohledu informantů by bylo vhodné rozdělit posluchače (již předem určené části kurzu) do tří skupin dle typu jednotek u kterých důstojníci působí (bojové, jednotky podpory, logistické jednotky). Myšlenka směřovala k návrhu, kdyby bylo cílem vymezit určitou časovou dotaci, která by se zabírala rozvojem odborných znalostí a dovedností dle jednotlivých druhů vojsk.

Informanti také uvedli, že by bylo vhodné se zaměřit na podporu pracovního prostředí lektorů z pohledu výuky s cílem zabezpečit adekvátní kancelářské potřeby a dále investovat do rozvoje moderních pomůcek pro vzdělávání jako například interaktivní digitální tabule. Dále byla identifikována potřeba vzdělávat i odborný lektorský sbor, například s možností absolvovat podobné kariérové a odborné kurzy v zahraničí se zaměřením na další rozvoj plánování a řízení. V tomto bodě nebylo doporučení myšleno z důvodu získání potřebných kompetencí pro samotné lektory, ale poskytnout možnost celoživotního vzdělávání i lektorskému sboru například v zahraničí a získat tak další „know-how“ z jiného vzdělávacího prostředí.

Z odborné stránky by byl projeven zájem se zaměřit v rámci vhodné časové dotace na oblast BOMOPO (bojová a mobilizační pohotovost). V této

problematice jít více do hloubky a ozřejmit samotnou podstatu, procesy a význam v této oblasti. Další oblastí pro zabezpečení rozvoje byla zmíněna problematika MDMP, tedy plánovacího procesu s cílem tuto oblast procvičit ve větší hloubce a obsahu v rámci praktických cvičení.

V ohledu rozvoje osobnosti jako samotného důstojníka byla zmíněna potřeba zanést do výuky více časové dotace na rozvoj v oblastech jako společenská etiketa, význam etického kodexu vojáka, základy společenského chování, veřejné vystupování. Dále rozšířit výuku v oblasti legislativy, zejména humanitárního a mezinárodního práva.

V neposlední řadě byla kvitována velmi dobrá práce, přístup a připravenost lektorského sboru, který vystupoval na požadované profesní i společenské úrovni a dotyční vyučující jsou vnímáni jako odborníci ve svém oboru.

Získaná data v podobě přepisu provedených rozhovorů mají ve svém obsahu další identifikované poznatky a potřeby pro ND a kurz KND. Nicméně tato zjištění nejsou spojena primárně s cílem a výzkumnou otázkou DP, a proto z důvodu možného přesahu stanoveného rozsahu práce nebyla zanesena do interpretace výsledků výzkumu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést identifikaci vzdělávacích potřeb nižších důstojníků v AČR na základě získaných dat od absolventů kariérového kurzu v hodnosti kapitán. Základní výzkumná otázka si kladla za cíl identifikovat: Jaké klíčové kompetence získané během studia v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky jsou následně implementovány ve služební praxi? Jednalo se tedy o identifikaci vzdělávacích potřeb zkoumaných na základě následné služební praxe ND (v hodnosti kapitán) s odstupem času po ukončení kariérového kurzu.

Pro naplnění cíle práce bylo zpracováno nejprve teoretické ukotvení práce, které bylo stěžejním východiskem pro následnou analýzu zejména z pohledu identifikace významu klíčových kompetencí, kterými by měl důstojník v hodnosti kapitán disponovat. Dále byla teoretická základna rozšířena o problematiku, která má vztah a vliv pro naplnění cíle práce, tedy prostředí AČR a ozřejmit význam a povinnosti funkce důstojníka v armádním prostředí. Pro dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativní výzkumný design – exploratorní případová studie. Metoda sběru dat byla zvolena formou polostrukturovaných rozhovorů a provedení rozhovoru s odborníkem na vzdělávání ve vojenském prostředí. Naplnění cíle práce, a tedy odpověď na hlavní výzkumnou otázku je obsahem šesté kapitoly, která vymezuje poznatky z provedeného výzkumu, tedy analýzu vzdělávacích potřeb v podmínkách AČR v hodnosti kapitán.

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb se prokázalo, že vybraní důstojníci (informanti) pro potřeby výzkumu identifikují klíčové kompetence zpravidla tak, jak byly specifikovány v teoretické části práce. V kurzu KND dochází k procesu získávání a osvojování klíčových kompetencí po dobu studia v kurzu pro nižší důstojníky. Následně jsou klíčové kompetence, mezi které z pohledu největší četnosti patří komunikační dovednosti, prezentační

dovednosti a schopnost týmové spolupráce, implementovány do služební praxe. Byly identifikovány potřebné odborné kompetence, které mohou být u jednotlivých důstojníků rozdílné v návaznosti na druh vojska, u kterého důstojník působí. Toto zjištění musí být reflektováno i z pohledu dotyčného a jeho předešlých zkušeností z praxe. Cíl práce byl naplněn.

Z pohledu informantů je kariérový kurz KND identifikován v procesu vzdělávání a přípravě jako opodstatněný zejména pro osobní a profesní růst a je zabezpečeno kariérové a profesní vzdělávání sboru nižších důstojníků dle potřeb AČR.

Z výzkumu také vplynuly návrhy a doporučení pro další pořádané kurzy KND, které jsou reflektovány v diskusi této práce.

Seznam použité literatury a zdrojů

- AČR. (2021a). *Interní dokument k popisu služební činnosti vojáka.*
- AČR. (2021b). *Interní dokument k popisu podnětu ve věcech personálních.*
- AČR. (2021c). Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové. *Specifikace studia.* Citováno 5. února 2021. Dostupné z: <https://www.vsmt.cz/files/vss/vss.aspx>
- AČR. UNOB (2021). Univerzita obrany, *Organizační struktura vojenských škol.* Citováno 16. listopadu 2020. Dostupné z: <https://www.vojenskaskola.cz/Stranky/Soucasnost.aspx>
- AČR. VeV-VA (2021), Velitelství výcviku – Vojenská akademie. *O nás.* Citováno 15. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.vavyskov.cz/content/o-nas>
- AP MO. (2020). Agentura personalistiky Armády České republiky Odbor personálních informací Oddělení personálních statistik. *Statistická ročenka 2019.* Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ Praha.
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.* Praha.
- CVVM. (2021). *Centrum pro výzkum veřejného mínění – Důvěra k vybraným institucím veřejného života.* Citováno 31. ledna 2021 Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskovezpravy/politicke/politickeostatni/5311-duvera-k-vybranym-institucim-verejneho-zivota-zari-2020>
- Česko. (1999). MO ČR. *Zákon 221/1999 Sb. O vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.*
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace.* Praha.

- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Keller, J., & Tvrdý, T. (2008). *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna*. Sociologické nakladatelství, Praha.
- Kirkpatrick, L. D., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs, the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- KVAČR MO AČR. (2019). *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Citováno 3. února 2021. Dostupné z: https://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce__2030.pdf
- Mareš, J. (2015). Časopis Pedagogika. Metodologická studie. *Tvorba případových studií pro výzkumné účely*. Citováno 10. listopadu 2020. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212&lang=cs>
- MO ČR. (2001) *Zákl-1, Základní řád ozbrojených sil České republiky*, Praha.
- MO ČR. (2021). *AČR – Vojenské hodnosti na stejnokrojích Armády České republiky*. Citováno 12. prosince 2020. Dostupné z: <https://www.acr.army.cz/vystroj/hodnosti-43037/>
- MPSV ČR. (2012). *Národní soustava povolání*. Citováno: 15. listopadu 2020. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/kapitan-ozbrojenych-sil-c-197c>
- Mühlpachr, P. (2010). *Andragogika*. Brno: Institut mezioborových studií.
- Mulder, M. (2017). *Competence-based Vocational and Professional Education*. Springer International Publishing Switzerland.
- Novotná, H., Špaček, O. & Šťovíčková Jantulová, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK.

- OdVzP OŘLZ SST MO. (2019). *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*. Citováno 1. února 2021. Dostupné z: https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf
- Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Palán, Z. (2002). *Základy andragogiky*. Academia: Praha.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pavlica, K., Buchar, B., Dianiška, G., Drlík, Z., Ducháč, L., Dvořák, A., Hašek, J., Hromátka, J., Kabát, M., Kopal, J., Kostík, C., Marek J., Timko, J. & Vonkomer, J. (1985). *Základy vojenské psychologie: učebnice pro vojenské vysoké školy*. Praha: Naše vojsko. Knižnice vojenské teorie a praxe.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada).
- Prukner, V., & Novák, J. (2014). *Základy managementu*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc. Citováno 4. února 2021. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- Pub-70-01-01. (2007), *Příprava příslušníků AČR*, Praha.
- Punch, K. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. Přeložil Jan Hendl. Praha.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Vivek Mehra for sage Publications India.
- Šimek, D. (2013). *Texty k integrální andragogice I: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2011). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.

VeV-VA. (2019a). *Interní dokument k učebnímu plánu výuky pro KND.*

Vyškov: VeV-VA Vyškov.

VeV-VA. (2019b). *Interní dokument k učebnímu plánu výuky pro ZDK.*

Vyškov: VeV-VA Vyškov.

Seznam použitých zkratek

AČR	Armáda České republiky
BOMOPO	bojová mobilizační pohotovost
ČR	Česká republika
EOF	Escalation of Force – eskalace síly
EU BG	European Union Battlegroup
KND	Kurz nižších důstojníků
KVAČR	Koncept výstavby Armáda České republiky
MDMP	Military Decision Making Process
MO	Ministerstvo obrany
ND	nižší důstojníci
NRF	national reaction forces
ROE	Rules of Engagement
SM	služební místo
STANAG	Standardization Agreement
UNOB	Univerzita obrany
VeV-VA	Velitelství výcviku Vojenské akademie
VZP	voják z povolání
Zákl	Základní řád ozbrojených sil České republiky
ZDK	Základní důstojnický kurz

Seznam příloh:

- 1) Souhrn tazatelských otázek použitých při rozhovoru
- 2) Přepis provedených rozhovorů
- 3) Profil absolventa kurzu KND
- 4) Přehled základních informací o informantech
- 5) Souhrnná kódovací tabulka (enumerace)

Seznam obrázků a schémat

- 1) Myšlenková mapa
- 2) Diagram osobnosti důstojníka

Příloha č. 1 - Souhrn tazatelských otázek použitých při rozhovoru

1. Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?
2. Jaké znalosti a dovednosti by měl mít důstojník AČR?
3. Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vojenského vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?
4. Byl kurz pro vás přínosem? V jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti?
5. Byl kurz v nějaké části pro vás nepříznivý, omezující?
6. Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do praxe?
7. Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?
8. Jak jste využil(a) volný čas v rámci samostudia?
9. Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?
10. Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavních kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?
11. Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?
12. Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?
13. Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?
14. Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?
15. Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?
16. Jste pro ponechání KND v požadavcích pro další kariérní postup?
17. Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Informant č. 1

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Svoji osobností a působením na ostatní vojáky by měl být důstojník především vzorem. Takřka dokonalým vojákem naplňující etický kodex vojáka AČR.

2) Jaké znalosti a dovednosti by měl mít důstojník AČR?

Důstojník v AČR by měl dokonale znát svoji odbornost, zároveň by měl mít dostatečný rozhled a velitelské nebo alespoň manažerské a morální kvality. To mu umožní efektivně zastávat odbornou funkci, vést své podřízené a spolupracovat s ostatními složkami armády. Za výhodné považují, pokud důstojník v předchozí kariéře vykonával (byl součástí) hodnostních nižších sborů jako poddůstojnického nebo praporčického.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vojenského vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?

Z mého pohledu vnímám že jsou v systému zařazeny a organizovány kurzy pro hodnost poručík, nadporučík důstojnický kurz je kurz pro nižší důstojníky z mého pohledu jako kurz nadbytečný. Dále se mi jeví vzdělávací a kvalifikační systém, jak je momentálně nastaven jako přehlcný. Hodnost kapitán a s tím funkce spojená např. velitel roty je na funkci zpravidla v délce 2 až 3 let a posléze kariérně postupuje dále. Ze zmíněných poznatků a zejména z důvodu průměrné délky doby služby v hodnosti (cca 3 roky) se mi jeví kurz KND jako dublování důstojnického kurzu. **Absolvoval jste osobně základní důstojnický kurz? Neabsolvoval.**

4) Byl kurz pro vás přínosem? V jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti?

Ano kurz byl pro mě částečně přínosem zejména z hlediska rozvoje „měkkých dovedností“ jako je jednání s lidmi a vyzkoušel jsem si různé způsoby a druhy prezentačních dovedností. Dále jsem si rozšířil jsem si obzor a informace o fungování dalších složek a součástí AČR.

5) Byl kurz v nějaké části pro vás nepříznivý, omezující?

Zejména jako nepříznivý faktor vnímám dočasné odloučení od vlastní jednotky na dobu téměř 3 měsíců. Dále co je z mého pohledu pro mě jako velitele absolutní absence přítomnosti na svém pracovišti, potažmo u své jednotky. Dále co bylo pro mnohé nepříznivé bylo dojíždění z různých částí republiky. Pro mě osobně každodenní dojíždění do samotného kurzu namísto svého pracovního zařazení nevnímám nijak negativně.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do praxe?

Žádný předmět nemohu momentálně zmínit z pohledu aplikace získaných vědomostí do současné pracovní praxe. S odstupem času (1,5 roku po absolvování kurzu) nejsem schopen zmínit co jsem reálně uplatnil ve služební praxi. Jako velitel roty jsem získané informace a znalosti nemohl použít, využít nebo aplikovat do praxe. Získané znalosti a dovednosti s odstupem času vnímám především jako dobře využitelné pro štábní funkce a diplomatickou sféru. Z osobního pohledu jsem po určitém čase změnil názor na samotný kurz v tom ohledu, že jsem měl možnost rozvinout svoji osobnost – zejména v rámci tolerance, týmové spolupráce a schopnosti lepší komunikace jak v kurzu se svými kolegy, tak na současném pracovišti.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?

Ano měl, zejména v navázání nových osobních a profesních kontaktů a vztahů. Kurz mi poskytl určitou míru psychické a fyzické regenerace. Najednou jsem měl povinnost se starat jen sám o sebe a nevnímat podřízené, což bylo částečně osvobuzující. Dále mi kurz poskytl prostor přemýšlet nad vlastní osobností a osobním rozvojem. S odstupem času vnímám pozitivně do jisté míry chvilkovou změnu pracovního prostředí. V rámci služební praxe jsem neměl možnost po nastoupení do velitelské pozice mít tolik času jen a rozvoj svojí osobnosti.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Osobně jsem nevyužil čas samostudia pro potřeby vzdělávání se v rozsahu probíraného učiva, ale čas jsem věnoval rozvoji své osobnosti (četba, cizí jazyky) a také z části pro soukromé účely.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Dle mého názoru určitě ne. Důstojníka v hodnosti kapitána není třeba vést a řídit v oblasti fyzického rozvoje. Důvod je zejména zmíněn v návaznosti na vlastní odpovědnost a povinnost nést si následky za nesplnění požadovaných tělesných každoročních přezkoušení u AČR.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavním kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Dle mého názoru je kurz zařazen do systému vzdělávání zejména z důvodu, že dochází k fluktuaci důstojníků v AČR mezi všemi stupni a také mezi jednotlivými odbornostmi. Moje dedukce je, že kurz je obdobou kurzů pořádaných jako v americké armádě a je snaha se těmto kurzům přiblížit v našich podmínkách. Dále vnímám celkový problém, že nižší důstojníci nemají základní vojenské vědomosti zejména u oblasti vševojskové přípravy, velení a řízení a štábní práce. Jaké nižší důstojníky máte na mysli? Převážně mám na mysli důstojníky bez vojenského vzdělání, bez vojenské školy.

11) Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Fázové testy byly obtížné v několika ohledech, zejména samotná forma testu přes virtuální vojenské prostředí „EDUWEB“, kde se člověk musel „trefit“ a najít někdy smysl a porozumění pro danou otázku. Otázky z mého pohledu bylo možno pochápat z vícero směrů a pohledů. Tímto vznikala problém v návaznosti na vlastní pohled a tvorbu otázek – otázky byly tvořené tvůrcem předmětu a testu a v některých případech docházelo k nepochopení otázky, jelikož bylo položena velmi obecně. V některých případech byly určité testové otázky nesrozumitelné a nevytvářely o potvrzení, zda se posluchač řádně připravil na samotný test. Forma závěrečných zkoušek dle mého postoje byla uchopena jako v jiných kurzech podobného typu. Otázky byly na odpovídající úrovni a rozsahu kurzu a byly jasně formulovány. Provedení závěrečného ústního přezkoušení z mého pohledu bylo do jisté míry stresující zejména v návaznosti na možný neúspěch při zkoušce a tím spojené nepříjemné ozřejmání neúspěchu u nadřízeného.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

Adaptace byla náročná především z důvodu dlouhodobé absence v práci. Po zjištění současného stavu a získání potřebných informací na pracovišti nebyl problém se zařadit do pracovního procesu.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Ne, žádný poznatek k tomuto bodu. Vnímám kurz jako povinné splnění kvalifikační podmínky pro zastávanou pozici.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?

Doporučuji se nejvíce zaměřit na navazování osobních a profesních vztahů. Kontakty získané během kurzu jsem několikrát využil v rámci spolupráce s jinými útvary AČR. Dále je třeba se připravit na dlouhodobé odloučení od jednotky, pracoviště. Zabezpečit si dopředu zastupování a pokud možno nastavit tok a předávání informací jak podřízeným, tak nadřízeným. Systém zastupování své funkce zabezpečit tak, aby byl funkční a nebyla nutnost řešit pracovní problémy během studia v kurzu.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Ano, změnil bych samotné zaměření kurzu a částečně organizaci zaměstnání pro jednotlivé posluchače. Z obecné roviny bych kurz zaměřil cíleně na tři skupiny nižších důstojníků. Přesněji mám na mysli rozdělit posluchače v návaznosti u kterého typu

jednotky slouží (bojové jednotky, jednotky podpory, logistické jednotky). Dále bych kurz zaměřil více na rozvoj potencionálních služebních, velitelských dovedností (umění vést a řídit). Ne každý důstojník má velitelskou funkci. Z mého pohledu vnímám, že máme v AČR také důstojníky jako specifické odborníky v mnoha druzích vojsk a je třeba se srovnat základní vojenské znalosti nicméně po odborné stránce bych nechal zaměření dle druhů vojsk kde důstojník slouží.

16) Jste pro ponechání KND v požadavcích pro další kariérní postup?

Ano jsem pro ponechání kurzu KND v systému vojenského vzdělávání ale pouze za předpokladu, pokud dojde ke změně formy a náplně výuky v návaznosti na zastávané funkce u jednotek AČR. Zejména na rozdělení velitelské, štábní a individuální odborné funkce. Ideální dle mého pohledu je kurz provádět se zaměřením na rozvoj pro dané služební místo a predikci dalšího kariérního postupu důstojníka.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Líbilo se mi nadšení a chuť předávat informace od samotných lektorů zejména v návaznosti na projevenou míru (rozsah) učiva. Vnímám potřebu upravit koncept vzdělávání nižších důstojníků v návaznosti nejen na odbornost ale také na potřeby jednotlivých druhů vojsk. Uvítal bych v rámci možného dalšího vzdělávání se například formu prezenčního kurzu (rozsah 1 měsíc) se zaměřením se zejména pro štábní práci na úrovni prapor, pluk.

Informant č. 2

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Představu mám tzv. proorepublikovou (vzor důstojníka z dob první republiky). Položil bych určité důraz na dosažené vzdělání. Důstojník by měl mít širší měřítko rozhledu jako obecného tak odborného. Ve své odbornosti by měl mít absolutní přehled. Co vnímám jako hlavní bod v rámci osobnosti je, že důstojník by měl být vždy vzorem pro ostatní vojáky a podřízené. Jeho prioritou by měl být kvalitní morální kredit, upřímnost. Důstojník by měl být známkou a garancí reprezentativnosti. Umění komunikovat, být zdvořilý, umět vystoupit jak na veřejnosti, tak před podřízenými. Důstojník je pro mě člověk spravedlivý s vnitřní integritou, nemůže něco říkat a jiné dělat. Dále aby měl jasnou vizi, cíl, který hodnověrně předá podřízeným, to je pro podřízené posléze „motivační palivo“. Vzdělání by nemělo být zaměřeno jen jako vojenské ale i v obecném měřítku – vojenská výchova, didaktické a lektorské kompetence, schopnost vést a řídit podřízené. Určitě bych kladl velký důraz na měkké dovednosti.

2) Jaké znalosti a dovednosti by měl mít důstojník AČR?

Základní penzum odborných znalostí, mít přehled o vojenské historii, aby byl schopen se poučit z chyb jiných vojevůdců. Dále by měl disponovat znalostmi z jiných druhů vojsk a plánování a řízení. Manažerské schopnosti by měli být u každého důstojníka prvořadě v provázanosti například s měkkými dovednostmi.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vojenského vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?

Ano kurz vnímám jako přínosný zejména z hlediska další služební praxe. Kurz dodá důstojníkovi širší rozhled a obecný přehled jak ve vojenském, tak ve veřejném prostředí. Co hodnotím pozitivně je dočasné vytržení z všední reality pracovní činnosti. Na druhou stranu si nejsem zcela zda kvalifikačních kurzů není početně mnoho v systému vojenského vzdělávání. Kurz vnímám jako koncepční v rámci dalšího stupně a možnosti vzdělávání. Samotný kurz bych doporučil a primárně určil důstojníkům, kteří do armády vstoupily s civilní vojenskou školou.

4) Byl kurz pro vás přínosem? (z jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti)

Po odborné stránce jako přínos kurz pro mě nebyl, nicméně si nemyslím, že cílem kurzu je získat odborné znalosti ale rozšířit si obzor a informace ohledně fungování a systému řízení a velení armády. S ohledem na ostatní kolegy z různých útvarů a druhů vojsk jsem se mohl seznámit i s náplní a prací jiných a armádu posléze vnímám jako „ozubené soukolí“ co má spolupracovat koncepčně.

Co hodnotím jako přínos byl možnost se učit formálnímu vystupování, zdokonalení si vlastního přednesu a projevu, rozšíření si komunikačních schopností. Vyzkoušel jsem si lektorský přednes v rámci prezentace své odbornosti. Co vnímám jako velmi přínosné a pozitivní je samotný přednes před kamerou, kdy jsem získal v rámci rétorických cvičení informace o mé osobě. Učení se improvizace.

Dalším přínosem pro mě byla probírána vojenská historie, nicméně zde vnímám potřebu lektora s patřičným odborným vzděláním k historii. Co bylo pro mě velmi poučné byl reálný přednes přednášek v terénu, kdy jsem si mohl lépe představit, jak jednotlivé bitvy probíhaly a jak byly řízeny.

5) Byl kurz v nějaké části pro vás nepříznivý, omezující?

Neshledal jsem žádné omezení, spíše jsem kurz vnímal jako určitou formu odměny a možný způsob, jak získat širší přehled o fungování armády.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do služební praxe?

Vyzkoušel jsem si lektorské (prezentační) dovednosti, procvičil rétoriku, přednášet před lidmi stejné hodnosti a podobného vzdělání, veškeré tyto zkušenosti jsem uplatnil v praxi. Dále co bylo přínosné bylo praktické procvičení plánovacího procesu velitele a štábu.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?

Ano, získal jsem přehled a informace zejména od svých kolegů o tom, že armáda je hodně rozvětvená, co se týče jednotlivých odborností. Dále co pro mě bylo zajímavé zjištění, že některé útvary nevědí o realitě ostatních útvarů. Po absolvování kurzu jsem měl mnohem větší přehled o ostatních odbornostech. Z kurzu jsem si odnesl nové kontakty a troufám si říct i přátele, navázání nových kontaktů je velmi silnou stránkou kurzu i v mimopracovní rovině.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Po stránce samostudia mě kurz nijak nezatížil, neměl jsem potřebu využívat formu samostudia, jelikož jsem znalosti a informace měl již z praxe nebo vysoké školy a čas jsem věnoval z určité části fyzické přípravě a osobnímu rozvoji v podobě studia cizích jazyků.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Ne – každá důstojník je odpovědný za svůj fyzická stav a měl by si být této podstaty vědom.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavním kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Pro získání širšího všeobecného rozhledu. Před samotným kurzem jsem měl „tunelové vidění“ v rámci své odbornosti ale po kurzu vidím určité věci v armádě jinak. Dle mého je kurz adekvátním kvalifikačním požadavkem v systému vzdělávání AČR.

11) Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Velmi se mi líbil způsob, jakým bylo uchopeno testování, zejména s důrazem na určité fáze. Soustavné přezkušování mě donutilo vnímat učivo jako celek. Závěrečná zkouška by měla být ústní jako doposud. Hodnotím velmi kladně způsob provedení závěrečných zkoušek, kdy je třeba aby se posluchač velmi pečlivě připravil nejen po stránce vědomostní ale také samotného přednesu, správné nošení uniformy. Byl brán zřetel, jak důstojník vystupuje dle společenských norem a jeho projev je plynulý a srozumitelný.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

Bez problému jsem byl schopen se začlenit do pracovního procesu.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Nezaznamenal jsem žádnou výraznou změnu, vnímám kurz jako kvalifikační požadavek, který je třeba splnit. Ocenil bych zvýšení postavení a samotného morálního kreditu KND v rámci kurzů v AČR.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?

Doporučil bych se odpoutat od pracovních záležitostí a zaměřit se na samotný kurz, dále rozvoj své osobnosti. Dále využívat informační zdroje například knihovny a dostupné odborné zdroje přístupné na půdě vojenské akademie. Uchopit možnost si dopředu naplánovat osobnostní rozvoj se zaměřením například na cizí jazyky v rámci volného času, možnost zlepšení fyzické kondice.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Doporučil bych zaměřit se i více na samotnou podporu vojenských lektorů, zabezpečit adekvátní materiální vybavení pro výuku, kancelářské potřeby, sešity, fixy a další nezbytné „drobnosti“, které tvoří velký celek potřebných věcí. Zamyslet se nad investicemi do učebních pomůcek a moderních technologií pro výuku jako projektory, elektrické interaktivní tabule. Dále bych ocenil více možných praktických ukázek v terénu jak v samotné AČR, tak v rámci České republiky se zaměřením na strategické místa naší země. Kurz bych navrhoval prodloužit z důvodu navýšení počtu hodin s důrazem na osvojení si tzv. měkké a tvrdé dovednosti (kompetence velitele). Jako jednu z velmi důležitých oblastí bych začlenil do výuky BOMOPO (bojová a mobilizační pohotovost).

16) Jste pro ponechání KND v požadavcích pro další kariérní postup?

Ano.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Nemám co bych doplnil. Z mého pohledu jsem odpověděl dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Informant č. 3

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Měl by to určitě vysokoškolsky vzdělaný člověk, nejlépe s vojenským vzděláním, absolvent vojenské školy. Pro důstojníky s vystudovanou civilní školou doporučuji zvážit možnosti studia kariérových kurzů se zaměřením na vojenskou odbornou stánku a základní vojenské znalosti a dovednosti v rozsahu požadovaném pro dané služební místo. Využít ekvivalent kariérových kurzů pro získání odborného penza znalostí namísto vysoké vojenské školy.

2) Jaké znalosti a dovednosti by měl důstojník AČR?

Měl by mít jak znalosti a dovednosti, které zabezpečí adekvátní schopnost vést a řídit podřízené zejména na stupni rota nebo baterie (znalost vševojskové taktiky, základních řádu, zákonů a nařízení). Dále z pohledu obecné části bych položil důraz na osobní vlastnosti jedince jako charakter člověka. Dále rozvoj humanitních věd (psychologie, sociologie člověka). Dále důstojníka vnímám jako jeden z hlavních velících proků. V osobní rovině člověka vidím jako zásadní upřímnost, férový přístup, přímé jednání, čitelnost osobnosti, lidské pochopení pro soukromí a osobní život a rodinný život. Důstojník ve štábní funkci by měl být požadované odborné znalosti a nejlépe velící praxi jednotky. Propojení praxe a kvalitních odborných znalostí je dle mého postoje základní potřeba pro správný proces plánování a řízení operací.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vojenského vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?

Samotný kurz KND jsem nejprve považoval za neefektivní „kapitánský“ kurz zejména pro důstojníky, kteří mají zkušenosti a dlouholetou praxi. Měl jsem určitý zkršený pohled a možná i určitou míru špatných předsudků. Nicméně s odstupem času se dle mého názoru zbytečně z větší části opakovalo učivo a tematika, která byla probírána při studiu na vysoké vojenské škole. Prootně jsem očekával, že mě má kurz „posunout“ profesně dál zejména z pohledu odborných vědomostí. Na druhou stranu vnímám určitou potřebu sjednotit znalosti a dovednosti na stejných nebo podobných funkcích průřezem celé AČR což kurz určitým důstojníkům umožnil ale mne osobně ne.

Můj pohled a základní potřeba, myšlenka je kurz rozdělit dle přípravy po jednotlivých zastávaných odbornostech dle druhů vojsk. Nejlépe by dle mého návrhu bylo rozdělení na bojové a nebojové jednotky. Myslím si, že není podstatou kurzu zabezpečit kompletní penzum odborných znalostí pro samotného důstojníka ale zaměřit se právě na současné zařazení, služební místo ve sboru nižších důstojníků.

Co vnímám jako primární cíl kurzu, je rozvíjet se odborně dál ve specifické části pro danou hodnost. Zejména v oblastech jako je plánování a řízení boje. Co vnímám jako určitou výhodu je nástup do kurzu po určité době praxe u útvaru. Mohu se tedy učit dále s určitou zkušeností z vlastní praxe, kterou například jako nadporučík již za dobu služby u útvarů mám. Dle mého osobního postoje k profesnímu vzdělávání je třeba přistupovat více koncepčně. Podle osobní zkušenosti ze zahraničí je možné se přiklonit například k americkému modelu systému vzdělávání důstojníků, kdy jsou důstojníci systematicky připravováni na zastávanou funkci i o několik stupňů výše.

4) Byl kurz pro vás přínosem? (z jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti)

Z retrospektivního pohledu spíše ne. Zejména z důvodu probíraného učiva, se kterým jsem se již setkal jak na vysoké škole, tak v jiných kurzech a pracovní praxi. Na druhou stranu, pokud se zamyslím tak mi KND rozšířilo obzory zejména z pohledu vnímání armády jako celku a dále mi kurz ozřejmil současný systém velení a řízení a fungování na vyšších stupních jako velitele například v rámci působení v zahraničních misích – předaná osobní zkušenost lektorů a kolegů.

KND mi umožnilo získat dalších 20 % znalostí a dovedností, které potřebuji pro výkon své současné funkce. Konkrétněji zmíním předávání zkušeností s velením a řízením na stupni prapor. Dále jako přínos hodnotím probíranou vojenskou psychologii se zaměřením se, na co si mám jako velitel dát pozor, na co mám brát zřetel a jak pracovat s lidmi pod stresem (bojový stres). Také jak postupovat v řešení problémů v běžném služebním životě. Dále jsem získal znalosti a větší povědomí o humanitním právu.

Dalším kladným bodem bylo vojenské umění – řízení boje, vojenská taktika ale většina poskytnutých informací byla dublována a naučila mě dříve již vysoká vojenská škola potažmo praxe. Bral jsem taktickou přípravu spíše jako opakování již kdysi probíraného učiva. Na základě zmíněného dublování výuky a opakování vojenských předmětů bych chtěl zmínit myšlenku, kdy by mohlo být více pohlíženo na hospodárnost, účelnost zejména v oblasti řízení lidských zdrojů – dublování vojenského vzdělání není z mého pohledu rentabilní. Doporučil bych nahradit zmíněné učivo například více vojenským právem, řečnickými dovednostmi, rozvíjet člověka v umění vést a řídit podřízené (psychologie).

5) Byl kurz v nějaké části pro vás nepříznivý, omezující?

Jak jsem již zmínil v předešlé otázce, nejprve bych doporučil rozdělení do určitých skupin dle odborností při nástupu do kurzu. V samotném kurzu jsem seděl v lavici s kolegou, vojenským lékárníkem, který neměl srovnatelné znalosti a dovednosti jako já z pohledu praxe a vojenských znalostí z vysoké školy. Přesněji dotyčný neměl žádné znalosti a dovednosti z pohledu velitele, důstojníka.

Co vnímám jako nepříznivé je určitý stupeň náročnosti, kdy z mého pohledu byl kurz nastaven jako poměrně „jednoduchý“ co se týče obsahu učiva.

Nepříznivou situaci jsem vnímal jako separaci mé osoby od vlastní jednotky. V té době jsem byl na jednotce nový velitel, potřeboval jsem určitý čas na aklimatizaci a zapracovat se na novém místě, prostor pro získání prvotních informací a systému fungování na jednotce jsem skrz absolvování kurzu neměl možnost získat v požadované míře. Dle mého mě měl kurz připravit na současné zastávané služební místo velitele v součinnosti s reálným zastávaným pracovním místem k čemuž dle mého názoru nedošlo. Jako opatření vnímám stav, kdy bych mohl nástup do kurzu realizovat před samotnou funkcí velitele roty.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do služební praxe?

Nezaznamenal jsem do současné doby zásadní poznatky v rámci aplikace nabitých vědomostí z kurzu do praxe. Nicméně jsem dle svého názoru přesvědčen, že určité části jak odborné, tak obecné přípravy budu schopen využít na dalším služebním místě – například velitelské a vyšší štábní funkce. Co pro mě bylo nejvíce přínosné bez momentálního využití, byla především vojenská psychologie, plánování a řízení operací s využitím reálného plánování v rámci výcviku na simulátorech řízení boje.

V kurzu jsem si měl možnost procvičit velení a řízení v operacích na stupni prapor ve štábní funkci a následně využít v praxi na svém působišti.

V kurzu jsem vnímal prostor pro získání zkušenosti a také z části možnost si osvojit lektorské dovednosti a kompetence. Pro mě to byl určitě přínos a posun, jak učit, vést, předávat informace, rozvoj didaktických znalostí a vědomostí, z tohoto důvodu byl kurz pro mě z části přínosný, zajímavý.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?

Z části ano, strávil jsem poměrný čas s jinými důstojníky z jiných odborností a získal jsem další pracovní kontakty. Setkal jsem se osobně po ukončení kurzu s určitými osobami při plnění pracovních úkolů a spolupráce byla více efektivní z pohledu předávání informací a dobrých mezilidských vztahů. Např. při plánování a zabezpečení vojenské akce dny NATO v rozsahu, kdy bylo třeba sladit určité proky a odladit součinnost při provádění praktických ukázek z pohledu pozemních jednotek a vzdušných sil.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Bylo dost prostoru pro vlastní samostudium a osobní rozvoj což jsem vnímal velmi kladně. Samotná výuka nebyla zaměřena jen na přednášky ale také praktické dovednosti. V kurzu jsem byl úkolován poměrně podobně jako při studiu na vysoké škole což kvituji. Oceňuji samostudium jako efektivní ve formě vlastní přípravy na přednášky a zkoušky. S ohledem na zadané vstupy k výuce, kdy jsem měl za úkol provést několik přednášek pro své kolegy jsem byl nucen se precizně připravit – osvojil jsem si lektorské dovednosti z určité části a získal jsem novou zkušenost, kdy jsem na podobné nebo stejné úrovni předával informace lidem, kteří jsou odborníky ve stejném nebo podobném oboru. Zmíněná zkušenost byla velmi rozdílná oproti výuce podřízených. Samotný přednes a výklad vyžadoval určitou vhodnost a správnou formu projevu a předávání informací kolegům.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Ne – kapitán by měl být dostatečně uvědomělý, tak aby člověk splnil vše, co je třeba v rámci povinných fyzických a jiných druhů přezkoušení.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavních kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Dle mého je to pokus o přiblížení se systému přípravy v jiných zahraničních armádách jako je například kurz v USA – Maneuver Captains Career – zdokonalovací kurz pro důstojníky pozemních sil.

11) Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Veškeré testy jsem splnil s hodnocením výtečně ale upřímně s minimálním úsilím učit se a zaměřovat se na podrobnou přípravu – z důvodu látky probírané na vysoké vojenské škole. Koncepte testování byla postavena dle mého pohledu sousledně s určitou mírou tendence zvedat obtížnost, propracovaný systém hodnocení dle odborných znalostí. Systém byl vyvážen otázkami jak po stránce odborných, tak obecných. Na samotný fázový test se dalo připravit v rámci samostudia, ale bylo třeba mít základní povědomí o fungování v reálném prostředí. Závěrečné zkoušky a zejména formu provedení bych přirovnal k systému zkoušek na vysoké škole.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

Osobně to byla náročná adaptace zejména z pohledu důstojníka, kdy jsem změnil pracovní pozici a neměl možnost se s jednotkou seznámit. Nevhodnost časové úseku pro vyslání do kurzu, jak jsem již zmínil. Uvítal bych napřed splnit kurz dle požadavků a posléze převzít velení jednotky.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Ne – nevnímám, že by si mě po úspěšném absolvování někdo vážil více či méně. Splnil jsem kvalifikační požadavek a splnil úkol. Nevnímám nějakou podobu následné prestiže s vyšším kvalifikačním vzděláním. Nicméně v zahraničí je absolvování kurzu spojeno s určitou prestiží.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?

Pevné nervy a trpělivost kurz absolvovat. Dále přečkat určitou možnou frustraci, kdy se učím, co znám a vím, že to momentálně nepotřebuji a nevyužiji viz. například zmíněný lékárník vs. vojenské umění. Já jako velitel – penzum znalostí dublované z vysoké školy nebo typově podobných kurzů.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Pokud bych mohl něco ovlivnit tak jasné rozdělní do skupin a posléze se odborně zaměřit na rozvoj znalostí a dovedností. Dále se více zaměřit na efektivní nakládání s časem vs. hodinové dotace pro zkušené velitele. Doporučuji začlenit do výuky plánovací proces MDMP (Military Decisionmaking Process), tímto procvičit samotnou implementaci znalostí a dovedností při plánování. Co vidím jako velmi efektivní nástroj praktické výuky je válečná hra – dle vlastní pracovní zkušenosti doporučuji zařadit do systému přípravy důstojníků. Uplatnil bych výběr lektorů zejména s důrazem na vzdělávání (pedagogika, andragogika).

Můj dlouhodobý názor je využívat více možnou spolupráci a zabezpečit vzdělání zejména v zahraničí pro lektorský a učitelský sbor jak z vojenské akademie, tak například Univerzity obrany. Vhodnost výběru a zvažení, zda lektory neškolit a tím

posléze zabezpečit předání více osobám ve spektru celé armády. Dále bych doporučil nastavit více propracovaný systém přípravy lektorů s důrazem na znalosti a dovednosti.

16) Jste pro ponechání KND v požadavcích pro další kariérní postup?

Z mého pohledu to není vhodná forma „investice vzdělávání“ a rozvoj lidských zdrojů. Důstojníci přijatí do AČR s vystudovanou veřejnou školou projdou posléze důstojnickým kurzem, který potřebné znalosti a dovednosti poskytne v požadovaném rozsahu. Pokud se na sebe dívám z pohledu důstojníka jsem schopen současnou funkci zastávat ve stejné kvalitě bez absolvování kurzu KND.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Pokud chceme udržet koncepci vojenského vzdělávání z dob již první republiky v provázanosti se současnými vzdělávacími trendy v podmínkách NATO je nutné tento kurz obsahově změnit, tak aby 80 % investicí do toho kurzu nebylo promarněno v podobě dublování a opakování znalostí a dovedností, které důstojníci získají jak praxí tak studiem.

Dále bych se zaměřil na rozvoj a udržení etického kodexu důstojníka AČR. S určitým ohledem na mentalitu českého národa, bych se zaměřil na společenskou etiketu, základy společenského chování, veřejného vystupování (před lidmi, kamerou) a rozvoj komunikačních schopností a umět se vyjadřovat přesně a stručně. Dále vnímám potřebu vzdělávání se v oblasti legislativy – důstojníci nejsou v této oblasti dostatečně vzděláváni. Mezinárodní právo, humanitární právo.

Informant č. 4

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Ideál důstojníka, který shledávám, je obraz důstojníka z dob první republiky. Osobnost s určitými morálními vlastnostmi – morální kodex, jednání s lidmi, bez politického zájmu, nestranný, objektivní k podřízeným, představitel určitých lidských hodnot. Vrozené charakteristické rysy – umět dělat nepříjemná rozhodnutí, být rozhodný. Na škole nás učili, že důstojník by měl mít, příkladem pro své podřízené úplně ve všem, což dle mého názoru není myšleno mít v armádním systému přehnané vysoké požadavky ale objektivní požadavky k současné době. Určitě by to měl být zdravě sebevědomí člověk s určitou mírou sebereflexe.

2) Jaké znalosti a dovednosti by měl důstojník AČR?

Měl by být fyzicky zdatný a aby šel nejen v tomto směru příkladem. Po odborné stránce by měl splňovat určené kvalifikační požadavky. Morální vlastnosti – znalost

společenské etiky. Osobně bych velmi rád v rámci kurzu KND absolvoval hodiny společenského chování, stolování, zaměřit se na reprezentativní etiketu.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?

Obecně mám pozitivní pohled na tento kurz převážně z důvodu jeho určité obecnosti a šíří rozhledu co mi kurz poskytl. Velmi jsem ocenil možnost získat pohled na ucelený soubor jako celku AČR. Jsem toho názoru, aby kurz pokračoval nadále jen prezenční formou.

4) Byl kurz pro vás přínosem? (z jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti)

Vnímám dva hlavní přínosy, samotné posluchače, kolegy, kteří mě obohatili v rámci poznání dalších odborností, směrů. Využití jiných druhů vojsk v rámci možné spolupráce a kooperace jednotek. Dále fungování jiných jednotek v soukolí celé armády. Poznání nových lidí a současná spolupráce v praxi je výhodou.

Odborným přínosem do praxe byla Válečná hra. Jak po taktické stránce, tak kooperace vzdušných a pozemních sil – schopnost spolupracovat v rámci předávání informací, částečná analýza bojiště (myšleno virtuálně).

Další přínos jsem bylo založení třídní mailové adresy, kdy docházelo k elektronické distribuci internetových odkazů na podmětová videa a rozhovory v oblasti vzdělávání, managementu a dalších.

Dále mě napadá osvojení si metody SWOT analýzy, rozvoj didaktických schopností, geopolitický přehled, vzhledem k současnému zařazení jsem zmíněné využil v potřebném rozsahu a služební praxi.

5) Byl v nějaké části kurz pro vás nepříznivý, omezující?

Nebylo nic zásadního, co by mi narušovalo jak profesní, tak osobní rovinu. Vzhledem ke služebnímu zastávanému místu v té době, jsem neměl podřízené a nebylo třeba řešit zastupování.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do služební praxe?

Ve služební rovině – rétorické dovednosti, prezentační schopnosti, vystupování před lidmi. Z odborné části z mého pohledu vzdušných sil vnímám přínos v rozsahu zaměření se na fungování pozemních jednotek. Dále jsem v rámci kurzu prošel školením na operační a taktický systém používaný v rámci AČR. Velmi kladně hodnotním seznámení se s použitím taktických značek zavedených v rámci aliance NATO.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?

Největší mimopracovní přínos vidím, jak jsem si zařídil soukromé konzultace v rámci vojenské akademie v oblasti vojenské historie a geopolitiky. Navštívil jsem

spousty známých kolegů v rámci vojenské akademie. Dále sportovní vyžití a rozvoj fyzické stránky jednotlivce byl pro mě přínosem.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Osobně pro mě samostudium bylo přínosem ve smyslu provedených konzultací v oblasti historie v propojení s testováním. Dále jsem si rozšířil povědomí o chemickém vojsku v rámci návštěvy kolegů v komplexu vojenské akademie.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Ne, nicméně dokážu si představit určitý společný nástup ve sportovní ústroji a posléze rozdělňi do určitých sportovních aktivit z důvodu společné motivace sportovat.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavním kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Z důvodu splnění oficiálního kvalifikačního požadavku. Dále pro srovnání vojensko-odborných vědomostí a znalostí důstojníku v rámci zmíněného hodnostního sboru.

11) Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Fázové testy byly prováděny na počítači což hodnotím jako jeden ze stresujících faktorů převážně z důvodu nemožnosti nácviku na testovacích otázkách a neznalosti testovaného prostředí. Závěrečné ústní zkoušky hodnotím velmi kladně z pohledu velmi podobného systému zkoušky, který byl jako na vysoké škole. Oficiální závěrečná ceremonie byla velmi důstojná v důstojném prostředí zámku ve Slavkově u Brna což dalo závěrečné části kurzu určitou důležitost, zejména přítomnost pana generála byla velmi kladně hodnocena.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

Adaptace byla velmi příjemná z důvodu přechodu na preventivní rehabilitaci a tím jsem získal možnost 14 dnů času s rodinou a volným přechodem do pracovního prostředí. Pokud by v plánu rehabilitace nebyla, jaká by byla adaptace? Pokud by preventivní rehabilitace v plánu nebyla byl bych schopen se adaptovat i tak velmi rychle.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Nezaznamenal jsem jakoukoliv změnu v rámci pracovního prostředí.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?

Pro kolegy, kteří kurz absolvují prezenční formou doručuji účelně využít i volný čas. Plánovat si čas a své osobní a profesní aktivity v rozsahu, který bude přínosný z vlastního pohledu každého důstojníka se zaměřením na vlastní profilaci a osobní rozvoj.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Určitě bych se více zaměřil na předměty humanitního směru. Časovou dotaci bych doporučil věnovat zejména pro rozvoj osobnosti jako důstojníka/manažera/gentlemana. Zásady společenského chování, psychologie, etika, manažerské dovednosti, rétorika.

16) Jste pro ponechání kurzu KND v požadavcích pro kariérní postup?

Ano z důvodu celkového rozvoje osobnosti.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Zázemí v podobě Vojenské akademie Vyškov bylo na velmi dobré úrovni. Co se mi velmi líbilo, byla slavnostní vyřazovací ceremonie kurzu na zámku ve Slavkově u Brna.

Informant č. 5

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Důstojník potažmo velitel by měl jít v každém ohledu příkladem svým podřízeným. Dle mého názoru musí obecně důstojník splňovat určité profesní požadavky, ale také musí mít pro práci lídra vrozené vlohy (vůdčí osobnost, velitelský typ, vychovatel). Během služební praxe jsem se setkal s mnoha veliteli, kteří nebyli příkladem podřízeným a jednotka takto ztrácela na prestiži a zájmu v jednotce pracovat. Kvalitní morální vlastnosti jsou jedny z nejvíce důležitých předpokladů být dobrým velitelem. Schopnost zdravého úsudku, empatie, sebereflexe, být spravedlivý a čestný. Osobnost důstojníka by měla být zřejmá z projevu a chování i tehdy, když dotyčný není v práci a nenosí služební uniformu.

2) Jaké znalosti, dovednosti a kompetence by měl důstojník AČR?

V obecné rovině by to měl být vysokoškolsky vzdělaný člověk, nejlépe s vystudovanou vojenskou školou – vojenských vzděláním. Mít všeobecný přehled. Schopnost mluvit nejméně jedním cizím jazykem. Mít základní znalosti v práci s počítačem a být do jisté míry administrativně zdatný. Měl by být schopen vést a řídit podřízené k vytýčeným cílům. V logické návaznosti plánovat a řídit chod svěřené jednotky nebo útvaru. Kompetence by měl mít stanovené v požadovaném rozsahu, tak aby byl schopen adekvátně dle potřeb přijmout potřebné rozhodnutí.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vzdělávání a povinných kariérových kurzů v rámci AČR?

Dle mého je myšlenka umožnit další formu vzdělávání pro důstojníky přínosná v mnoha ohledech. Osobně jsem pro ponechání kurzu v současném systému vojenského vzdělávání. Důstojník má možnost se věnovat zdokonalování své vlastní osobnosti, což je dle mého názor velmi podstatná věc. Dále se pohybuje v určitém čase a místě ve společnosti kolegů na podobné úrovni a zmíněný čas dle mého poznatku osobnost důstojníka může pozitivně ovlivnit. Získání zkušeností od jiných kolegů, schopnost poměřit si ostatní vůči své osobě a možnost zapracovat na zlepšení v oblasti slabších stránek jedince.

4) Byl kurz pro vás přínosem? (z jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti)

Ano, kurz byl přínosem zejména v návaznosti na všeobecný rozhled a navázání nových profesních vztahů, které využívám dodnes. V oblasti výuky jako geopolitika, vojenská historie nebo prezentační a komunikační dovednosti byly pro mě přínosem a rozšířil jsem si v tomto ohledu další znalosti a dovednosti. Dále jsem si reálně vyzkoušel formou vlastních přednášek určené pro kolegy z mého vojenského zaměření na podobné služební úrovni což bylo rozdílné oproti přednesu u podřízeným. Rozšířil jsem si přehled o fungování a systému velení a řízení jak v rámci AČR, tak i částečně na úrovni NATO.

5) V čem naopak byl kurz pro vás nepříznivý, omezující?

Byl jsem najednou "odtržen" od dění na svém pracovišti a jednotce. Dále jsem neshledal žádné omezení, spíše naopak určitá pozitiva v rozvoji osobnosti.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do služební praxe?

Prezentační dovednosti – metody a formy vedení přednášek a celkového mluveného projevu pro mě byly přínosem a tyto znalosti aplikuji do praxe. Zaměření se jak na verbální, tak neverbální projev. Dále přednášky z oblasti logistiky, kde jsem získal informace ohledně vyžadování a plánování logistického zabezpečení využívám v současné praxi.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos a pokud ano jaký?

Rozhodně ano, zejména nové mezilidské vztahy, našel jsem nové kolegy i kamarády. Tím, že kurz byl nastaven tak, že posluchači byly „namícháni“ z jednotlivých druhů vojsk napříč armádou jsem získal přehled o tom co dělají jiné útvary, ale hlavně jiné druhy vojsk po odborné stránce. Tím že měl každý posluchač možnost přednášet o své profesi jsem získal ucelený balíček informací. Dále jsem měl přidělený prostor pro svoje osobní vzdělávání se do oblasti historie a dostatečnou časovou dotaci pro svůj fyzický osobní rozvoj. V neposlední řadě bych chtěl zmínit i možnost mít více času na rodinu což je v rámci služby v armádě

opomíjená záležitost.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Studium cizích jazyků zejména angličtiny. Dále příprava na fázové testy a zejména komplexní příprava na závěrečné ústní zkoušky. Někdy jsem využil toho, že samostudium probíhalo dobrovolně v kolektivu několika kolegů a o dané problematice se diskutovalo a člověk si takto lépe zapamatoval probírané učivo.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Z mého pohledu ne. Důstojník má automaticky dbát na svoji fyzickou přípravu tak aby splnil požadované testy a přezkoušení zavedené v AČR. Vést cca 40 důstojníků kapitánů a nadporučíků by spíše mohlo působit úsměvně pro ostatní členy a posluchače vojenské akademie zejména s nižší hodností.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavních kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Z důvodu dát možnost srovnat určité základní vojenské znalosti co by měl znát každý důstojník na podobné úrovni. Ne každý důstojník vystudoval vysokou vojenskou školu a neměl možnost se vzdělávat ve vojenském zařízení. Podmínka splnit kvalifikační požadavek, splnit úkol.

11) Jak jste vnímal systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Přezkušování znalostí v průběhu kurzu nebylo obtížné, pokud se člověk vhodně připravil, ale určitě bylo stresující. Strach z možného selhání před sebou a kolegy hrál v mém případě roli a nechtěl jsem selhat. Závěreční zkoušky bych přirovnal k systému zkoušky na vysoké škole. Velká škála otázek do všech směrů, velký obsah učiva byl náročný na přípravu. Samotné provedení zkoušky bylo dle mého názoru důstojné a komise byla přísná ale spravedlivá.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

V rámci jednoho pracovního týdne jsem byl schopen se opět zapracovat a pokračovat ve funkci velitele. Neviděl jsem v tomto ohledu problém, pokud opomenou potřebu času vstřebat aktuální informace a seznámit se se všemi změnami na pracovišti dle plnění zadaných úkolů.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Částečně ano, velitel byl spokojen s mojí aktivitou a dosaženými výsledky v samotném kurzu. U podřízených jsem nezaznamenal výraznou změnu.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou do budoucna kurz KND absolvovat?

Rozhodně bych doporučil získat přehled o průběhu a formě kurzu pro daný rok. Vhodně si zplánovat svůj čas v rámci samostudia a také v osobním volnu. Pokud má důstojník možnost, vzít si sebou svůj služební notebook s možností připojení VPN do štábního systému. Zamyslet se nad možností studia cizích jazyků v osobním volnu.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Z mého pohledu bych uvítal částečné rozdělení do skupin dle odborností. Například bojové jednotky, jednotky zabezpečení nebo vzdušné síly by mohli mít více prostoru v rámci přednášek pro svoji odbornost a zabezpečit tak srovnání a ujasnění si odborných znalostí. Na druhou stranu, obecné a odborné přednášky z vojenského taktiky bych ponechal pro všechny odbornosti. Určitě bych ocenil více hodin prezentačních dovedností, velmi kvalitní výuka přednes lektora v oblasti řečnických dovedností ve mě opravdu zanechala spousty poznatků a informací, které využívám do dnes.

16) Jste pro ponechání KND v požadavcích pro kariérní postup?

Ano jsem.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Obecně si myslím, že by bylo vhodné se zaměřit i na problematiku vojenské etiky. Pomoci takto důstojníkům prohloubit jejich povědomí o vhodném morálním a společenském chování. Vytvořit prostor pro možnou změnu a pomoci tak naplňovat etický kodex vojáka potažmo samotného důstojníka, který má jít příkladem. Velitel není jen velící prvek ale také vychovatel a pokud chceme vychovávat kvalitní vojáky je třeba k tomu mít i určité znalosti a potřebné kompetence. Nakonec bych chtěl zmínit, že se mi v samotné, kurzu velmi líbil přístup jednotlivých lektorů zejména jak k posluchačům přistupovali – pokora, lidskost, snaha pomoci. Celkově kolegiální přístup. Velmi oceňuji provedení a formu závěrečného vyřazení v prostorách zámku Slavkov u Brna.

Informant č. 6

1) Jaká je vaše představa o osobnosti a funkci důstojníka v podmínkách AČR?

Z mého pohledu by to měl být voják se zkušenostmi a celkovým přehledem o dění v armádě, její struktuře a úkolech, které plní (což i kurz KND umožňuje, pokud už voják nemá zkušenosti většího rozsahu napříč celou AČR a se zahraničními operacemi). Pokud se bavíme o kapitánovi, či nadporučíkovi (ve funkci VR, či ZVR), měl by mít průpravu nižšími velitelskými funkcemi, minimálně od velitele čety,

ideálně od velitele družstva. Tak to bylo v mém případě, kdy jsem jako voják z povolání nastoupil na funkci ZVD a postupně přes VD, VČ a ZVR postoupil do funkce velitele roty. Měl by to být voják, schopný dovedně velet, umět rozhodnout a měl by mít přirozenou autoritu. Také spolehlivý, svědomitý a spravedlivý. Dále být vnímavý vůči svým nadřízeným, kolegům i podřízeným.

2) Jaké znalosti, dovednosti a kompetence by měl důstojník AČR mít?

Navázal bych na první otázku, ve které jsem to již nakousnul. Měl by to být voják s určitou dávkou zkušeností. Ať už co se týče průřezem velitelských funkcí nebo jinými specifickými dovednostmi, které se vážou k tomu danému zaměření, ve kterém se ten voják pohybuje. Ať už je to průzkumák, dělostřelec, pilot nebo například ženista. A ať už je z jakékoli jednotky, měl by mít především střelecké schopnosti a dovednosti. Podle mého názoru voják, který neumí držet zbraň a neumí ji ovládat, není voják (nebo jim nemůže být). Dále by měl mít určitě taktickou průpravu, které se ale asi ani nemůže nikdo za svou kariéru (zejména v počátku kariéry) vyhnout, byť by měl jiné specifické zaměření. A k tomu se vážou další zkušenosti a dovednosti ze zdravotní či chemické přípravy. Nelze opomenout, že musí být tělesně zdatný a tady bych dodal – výborně tělesně zdatný. Což je nejen podmínka při vstupu do služebního poměru, ale také nezbytná dispozice především u bojových jednotek. Důstojník by měl mít samozřejmě i všeobecný přehled o dění mimo armádu, doma i ve světě. A samozřejmě za nezbytné pokládám i administrativní schopnosti, jelikož funkce velitele roty je manažerská funkce. Svě kompetence čili osobní rozvoj by měl neustále posouvat, což je spojeno například s jazykovými znalostmi. Schopnost domluvit se či spolupracovat i se svým např. americkým kolegou v zahraniční operaci.

3) Jaký je váš názor na zavedení KND do systému vzdělávání a povinných karierových kurzů v rámci AČR?

Tento kurz pokládám za více méně adekvátní, vzhledem ke zkušenostem, které účastníci kurzu už mají, když do něj nastupují (což je přínos pro ostatní účastníky kurzu, a navíc si zkušenosti vzájemně předávají), ale také vzhledem k získanému přehledu a nových informací, které získají během absolvování kurzu.

4) Byl kurz pro vás přínosem? V jaké části kurzu, konkrétně v jaké oblasti?

Určitě byl. A to nejen co se týče jeho obsahu, ale také tím, jaké jsem v tomto kurzu potkal lidi a nebojím se říct osobnosti. Protože jsou v armádě vojáci, kteří mají skvělé schopnosti, či zkušenosti a něco dokázali. Ti jsou pro mě výjimeční. Díky tomu kurzu jsem se paradoxně při zpracovávání určitého materiálu k výuce, dostal k informacím o vojákovi, který vykonal v boji hrdinský čin. S tím vojákem jsem se měl možnost setkat při slavnostním aktu, rok před absolvováním kurzu KND, kdy už jsem věděl, že je to hrdina. Ale až během kurzu KND jsem zjistil, jak výjimečný voják to byl a je. A jsem přesvědčen, že podobné osobnosti jsem měl kolem sebe i během tohoto

kurzu. Byť nebyli spojení s hrdinským činem (nebo možná ano, kdo ví), měli schopnosti, zkušenosti a byli jedni z nejlepších ve své profesi. Voják, který se mnou vede tento rozhovor, je jedním z nich. Vážím si toho, že jsem měl možnost, tak skvělé lidi, jako je dotyčný potkat. To byl pro mě přínos.

Ale samozřejmě měl kurz přínos, i co se týče praktických i teoretických znalostí. Ať už to byly zkušenosti kolegů, třeba z misí a fakta, kterými nás obohatili nebo jednotlivé předměty, které nám účastníkům kurzu rozšířily obzor vědomostí. Pro mě byl zajímavý a přínosný (pro rozšíření vědomostí) zejména předmět historie vojenství a geopolitika.

5) Byl kurz v nějaké části pro Vás nepříznivý, omezující?

Jelikož jsem nebyl v žádné zahraniční misi, některé pojmy v této probírané oblasti, byly pro mě španělskou vesnicí. Což se sice během kurzu zlepšilo, ale bylo to pro mě limitující a o to víc jsem se musel zajímat a učit o této problematice, zatím co ostatní čerpali ze svých zkušeností a de facto „prodávali svůj chleba“.

6) Jaký předmět, obsah učiva byl pro vás nejvíce přínosný v rámci aplikace nabitých vědomostí do praxe?

Do mé praxe, která je specifická (především se jedná o slavnostní či pietní akty), jsem si nic zásadního nepřinesl nic. Snad jen několik informací z historie, která s některými slavnostními akty, které naše jednotka zabezpečuje souvisí. Dále bych mohl zmínit komunikační dovednosti a zlepšení práce v týmu, zejména na úrovni stejného hodnostního sboru.

7) Měl kurz pro vás i mimopracovní přínos, a pokud ano, jaký?

Jak už jsem uvedl v první polovině u otázky č. 4, především poznání zajímavých lidí a skvělých osobností.

8) Jak jste využil volný čas v rámci samostudia?

Relaxace. Odpočinek. Případně sport.

9) Měla by v kurzu probíhat řízená vojenská tělovýchova a důvody proč ano/ne?

Myslím si, že ano. Jelikož celý den sedět v lavici a poslouchat přednášky, bylo kolikrát úmorné. Nebylo jednoduché udržet pozornost, zejména v nějakých pro mne nezáživých předmětech. Alespoň nějaké proběhnutí a tím pádem odreagování by smysl určitě mělo.

10) Proč si myslíte, že kurz je zařazen jako jeden z hlavních kvalifikačních požadavků pro hodnost kapitán?

Řekl bych, že to je otázka především pro ty, kteří o tom rozhodují. Z mého pohledu právě pro určitý všeobecný přehled, který by měl důstojník mít, jak jsem uvedl v prvních dvou otázkách. Aby věděl něco o historii, o taktice v boji, o nových trendech v armádě. Aby měl nejen zkušenosti ze své profese, ale aby měl alespoň teoretické znalosti a povědomí o jiných oblastech napříč celou armádou ČR.

11) Jak jste vnímal nastavený systém soustavného přezkušování ve formě fázových testů z teoretických znalostí a jak hodnotíte formu a provedení závěrečných zkoušek?

Fázové testy byly náročné. Navíc k mému překvapení se tam objevovaly i otázky, na které jsme odpověď v přednáškách nedostali. Přišlo mi to až moc odborné či podrobné. Fázové testy bych upravil tak, aby byly adekvátní k přednesenému učivu. Co se týče závěrečné zkoušky, byla to taková maturita, kterou jsem očekával. Bylo potřeba prokázat široké spektrum znalostí. Přesto závěrečné zkoušky hodnotím kladně.

Ještě bych se zmínil o školení a splnění testu z OTS (operačně taktický systém). Pro mě náročné a nebyl jsem sám. Tomuto školení (pokud je to pro absolventy nezbytná součást splnění kurzu), bych věnoval víc času, a možnosti se na závěrečné cvičení na PC náležitě připravit.

12) Jaká byla adaptace v rámci pracovních povinností zpět u mateřského útvaru po návratu z kurzu?

Okamžitá.

13) Zaznamenal jste změnu profesního přístupu ze strany nadřízených nebo podřízených po absolvování kurzu?

Ne.

14) Doporučil byste něco specifického pro kolegy, kteří budou kurz KND do budoucna absolvovat?

Ano. Aby pokud nemají zkušeností, například ze zahraničních operací, aby šli do kurzu alespoň s nějakým přehledem a podvědomím o misích. Jelikož těchto informací, tam bylo poměrně dost a může nastat problém všechno vstřebat. Vhodný může být také přehled o rozdělení a struktuře AČR, jelikož ta se taky upravuje a vyvíjí. Dále bych zmínil oblast geopolitiky. Přehled o dění ve světě, je součástí vědomostí důstojníka AČR, a která se z kurzu hodila i do praxe. A co se týče historie, je vhodné znát alespoň základní informace o Napoleonských válkách a první a druhé světové

válce. Toto spektrum informací je vhodné už mít při nástupu do kurzu KND, jelikož těch nových informací je pak najednou docela dost.

15) Je něco, co byste zásadním způsobem změnil v rámci organizace nebo samotné náplně kurzu?

Jak bylo zmíněno, tělesnou přípravou, ať už individuální nebo řízenou bych do kurzu rozhodně přidal, a to ideálně v dopoledních hodinách. Určitě dva až třikrát týdně, buď hned v ranních hodinách nebo před obědem.

16) Jste pro ponechání KND v požadavcích pro další kariérní postup?

Ano. Jednak pro získání celkového přehledu vědomostí napříč celým kurzem. A také pro získání kontaktů mezi vojáky napříč celou armádou a dále poznání různých specifických funkcí.

17) Je něco konkrétního, co byste chtěl na konci rozhovoru zmínit?

Tuto odpověď bych přidal ještě k otázce č. 15. Z mého subjektivního pohledu mi přišly zbytečné ranní nástupy před výukou. Jednak postrádaly smysl, a to třeba v případě kontroly počtů. Jelikož kontrola přítomnosti stačila až na učebně, a navíc někteří lektori (instruktoři) si ji stejně dělali sami. A dále nejednalo se o žádné pořadové cvičení. A pokud by to měl být rozvod jako takový, je zvláštní, aby se kapitáni mezi sebou kontrolovali ohledně ústroje a upravenosti. Z těchto důvodů bych tuto záležitost u kurzu KND vypustil. Případně ponechal jen v pondělí při zahájení týdne, kdy by třídní lektor obeznámil účastníky kurzu, co je v týdnu čeká, či předal nějaké důležité informace.

UMĚT: (odborné kompetence)

- *využívat bojové možnosti roty a praporečnického úkolového uskupení v bojové činnosti, zpracovávat bojovou dokumentaci, vydávat rozkazy a nařízení podřízeným ve všech druzích boje,*
- *používat základní postupy pro plánování bojové činnosti a aplikovat teoretické zásady taktiky, podpory a zabezpečení činnosti roty a tyto využívat při plánování a řízení činnosti v jednotlivých druzích bojové činnosti na stupni rota a jejího využití v rámci praporečnického úkolového uskupení,*
- *využívat prostředky OTS VŘ (operačně taktický systém velení a řízení) pro plánování a řízení,*
- *používat právní normy rozhodovacích procesů, plánování, kontrolní a řídicí práce,*
- *používat manažerské dovednosti ve vedení a řízení podřízených společně se zásadami etiky.*

ZNÁT: (znalostní a vědomostní profil)

- *organizační strukturu a hlavní úkoly ozbrojených sil a AČR,*
- *systém velení a řízení AČR,*
- *zásady vedení ofenzivních, defenzivních, stabilizačních, jiných taktických činností a činností vedených ve specifických podmínkách,*
- *zásady plánování a řízení bojové činnosti na stupni rota,*
- *základní charakteristiku a úlohu jednotlivých druhů vojsk a služeb, které se podílejí na zabezpečení, podpoře a ochraně vojsk při bojové činnosti,*
- *zásady použití, možnosti a způsoby vyžadování a využití podpory jednotek druhů vojsk a služeb,*
- *základní formy a metody vedení výcviku a výuky ve všech druzích přípravy,*
- *systém mobilizačního plánování (BOMOPO),*
- *základní právní normy a vnitřní předpisy pro VZP,*
- *klíčové dokumenty při řešení krizových situací nevojenského charakteru na území státu,*
- *zásady řešení nenadálých situací, týkajících se prevence rizikového chování v rezortu MO,*
- *základní pravidla a zásady práva ozbrojeného konfliktu v závislosti na charakteru ozbrojeného konfliktu,*
- *základní pravidla pro použití síly (ROE) a pravidla eskalace síly (Escalation of Force – EOF),*
- *zásady personální práce a komunikace s lidmi (motivace a vedení lidí, hodnocení podřízených),*

- základní kompetence řídicího pracovníka (kázeňská pravomoc, vydávání rozkazů a nařízení, vysílání do kurzů apod.),

BÝT SEZNÁMEN: (všeobecný přehled)

- se základy teorie války a vojenského umění,
- s charakteristikou soudobého bezpečnostního a operačního prostředí a nejdůležitějšími faktory mající vliv na jeho vývoj,
- s historií a tradicemi AČR,
- s rozbohem historických bitev a osobností,
- se zásadami vedení bojové činnosti na stupni prapor a brigáda,
- se zásadami organizace a vedení vojenských operací NATO,
- s problematikou EU BG a NRF,
- se systémem plánování v AČR,
- se základními strategickými dokumenty (KVAČR a Dlouhodobý výhled pro obranu),
- s úkoly AČR v rámci bezpečnostního systému státu a základy bezpečnostní a obranné strategie ČR,
- se současnou geopolitickou situací ve vybraných oblastech světa,
- s možnostmi komunikačních a informačních systémů využívaných na taktickém stupni velení a řízení,
- s možnostmi využití simulačních a trenažerových technologií v přípravě štábů.

SPLNIT: (podmínky pro splnění kurzu KND)

- účast na zaměstnáních kurzu minimálně 90 %,
- účast na mandatorních zaměstnáních,
- písemné přezkoušení formou testu (fázové/postupové testy) za každou klasifikovanou oblast s minimálním počtem 70 % správných odpovědí z každého testu (test s možností 1 opravy),
- závěrečnou ústní zkoušku před komisí.

Příloha č. 4 – Přehled základních informací o informantech

Informant č. 1

Muž ve věku 34 let, má vysokoškolské vzdělání vojenského směru (zaměření studia velitelského směru), absolvent Univerzity obrany. Ve služebním poměru od roku 2006. Po celou dobu služby zastává velitelské funkce, zejména u průzkumných jednotek. Bez štábní praxe u vojsk. V roce 2017 zastával velitelskou funkci (velitel čety) v zahraniční operaci na území Afghánistánu.

Datum a délka rozhovoru: 18.1.2021 (105min)

Kurz KND absolvován v roce: 2019

Forma provedení rozhovoru: osobní setkání

Informant č. 2

Muž ve věku 38 let, má vysokoškolské vzdělání vojenského směru (zaměření studia na obor zbraně a munice), absolvent Univerzity obrany. Ve služebním poměru od roku 2002. Po celou dobu služby zastává odborné funkce v rámci štábních pozic. Bez pracovní praxe v rámci velení a řízení u jednotky typu a velikosti rota. Má zkušenosti ze zahraničních operací. V roce 2012 působil jako velitel čety – Afghánistán, 2017 Afghánistán – náčelník skupiny štábu, v zahraniční operaci na území Afghánistánu. Absolvent zahraničního kurzu v Německu se zaměřením na logistické přesuny.

Datum a délka rozhovoru: 20.1.2021 (90min)

Kurz KND absolvován v roce: 2018

Forma provedení rozhovoru: osobní setkání

Informant č. 3

Muž ve věku 37 let, má vysokoškolské vzdělání vojenského směru (zaměření studia velitelského směru), absolvent Univerzity obrany. Ve služebním poměru od roku 2001. Po celou dobu služby zastával velitelské a štábní funkce zejména u mechanizovaných a průzkumných jednotek. Účastnil se několika zahraničních misí, kde zastával jak velitelské, tak štábní funkce. V roce 2006 – Kosovo, 2008 – Afghánistán, 2016 – Afghánistán. velitelskou funkci (velitel čety) v zahraniční operaci na území Afghánistánu. Absolvent zahraničního kurzu v USA (2016) - zpravodajský kurz pro důstojník v rozsahu 6 týdnů.

Datum a délka rozhovoru: 19.1.2021 (115min)

Kurz KND absolvován v roce: 2017

Forma provedení rozhovoru: osobní setkání

Informant č. 4

Muž ve věku 38 let, má vysokoškolské vzdělání vojenského směru (obor – velitele průzkumných jednotek, absolvent Univerzity obrany. Ve služebním poměru od roku 2004. Po celou dobu služby zastával štábní funkce. Bez velitelské praxe u vojsk. V roce 2011 Afghánistán zastával štábní funkci ve zpravodajském zaměření. V současné době slouží na velitelství vzdušných sil. Zahraniční kurz – Německo se zaměřením na management vedení vzdušných operací (3 týdny).

Datum a délka rozhovoru: 21.1.2021 (120min)
Kurz KND absolvován v roce: 2019
Forma provedení rozhovoru: telefonicky a online forma

Informant č. 5

Muž ve věku 36 let, má vysokoškolské vzdělání vojenského směru – vojenský management. Obor – velitel mechanizovaných jednotek, absolvent Univerzity obrany. Ve služebním poměru od roku 2006. V průběhu služby prošel velitelské funkce do stupně velení rota, jak u mechanizovaných, tak motorizovaných jednotek. Dále zkušenost a práce na úrovni štábu praporu. V roce 2013 a 2017 zastával velitelské a štábní funkce v zahraniční operaci na území Afghánistánu.

Datum délka rozhovoru: 16.1.2021 (135min)
Kurz KND absolvován v roce: 2019
Forma provedení rozhovoru: osobní setkání

Informant č. 6

Muž ve věku 42 let, má vysokoškolské vzdělání se zaměřením speciální pedagogiku a vychovatelství. Ve služebním poměru od roku 2003. Po celou dobu služby zastával velitelské funkce u Hradní stráže. Bez zkušeností a nasazení v zahraniční operaci.

Datum a délka rozhovoru: 15.1.2021 (140min)
Kurz KND absolvován v roce: 2019
Forma provedení rozhovoru: telefonicky a online forma

Příloha č. 4 – Přehled základních informací o informantech

Informant	Současný věk	Rok absolvování kurzu KND	Forma a délka kurzu	Délka doby služby v AČR	Praxe ve velitelské funkci a vedení podřízených	Praxe ve štábní funkci	Druh vojska a současná zastávaná pracovní pozice (funkce) u mateřského útvaru
I-1	34	2019	prezenční 12 týdnů	15 let	ANO	NE	Průzkumné jednotky – velící funkce
I-2	38	2018	prezenční 12 týdnů	19 let	NE	ANO	Štábní funkce v rámci praporu – logistický směr
I-3	37	2017	prezenční 12 týdnů	20 let	ANO	ANO	Mechanizované a průzkumné jednotky – velící funkce
I-4	38	2019	prezenční 12 týdnů	17 let	NE	ANO	Štábní funkce – vzdušné síly
I-5	36	2019	prezenční 12 týdnů	15 let	ANO	ANO	Mechanizované a motorizované jednotky – velící funkce
I-6	42	2019	prezenční 12 týdnů	17 let	ANO	NE	Hradní stráž – velitelská funkce

Příloha č. 5 – Souhrnná kódovací tabulka (enumerace)

	VŠEVOJSK	KDTS	PREZ	VŠEO	VHIS	SKUR	VETVYS	MORET	ROZ VEL	MDMP	VPSY
revize kat. č. 1	Vševojsková taktika „hard skills“	Komunikační dovednosti, Týmová spolupráce	Prezentační dovednosti, didaktické znalosti	všeobecný přehled, geopolitický přehled	Vojenská historie a vojenské tradice	Vzdělávání formou skrytého kurikula	Vojenská etika a vojenské vystupování	Osobnost důstojníka, morální a etický kodex	Systém velení a řízení. Výstavba a rozvoj ozbrojených sil.	Plánovací proces v AČR „hard skills“	Vojenská psychologie
revize kat. č. 2	1 odbornost	2 komunikace	2 komunikace	3 všeobecný přehled	3 všeobecný přehled	2 všeobecný přehled	4 kodex	4 kodex	1 odbornost	1 odbornost	4 kodex
I-1	NE	ANO (praxe)	ANO	-	-	ANO	-	ANO	ANO	-	-
I-2	NE	ANO	ANO (praxe)	ANO	ANO	ANO	ANO	-	ANO	ANO (praxe)	-
I-3	ČÁSTEČNĚ ANO	-	ANO (praxe)	-	-	ANO	-	-	ANO (praxe)	ANO	ANO (praxe)
I-4	ANO (praxe)	ANO (praxe)	ANO (praxe)	ANO	ANO	ANO	ANO	-	-	ANO	
I-5	ČÁSTEČNĚ ANO (praxe)	ANO	ANO (praxe)	ANO	ANO	ANO	-	-	-	-	-
I-6	ANO	ANO (praxe)	-	ANO (praxe)	ANO (praxe)	ANO	-	-	-	-	-

ANO – identifikace KK v rámci studia v kurzu KND / ANO (praxe) – identifikace KK využité v praxi