

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**KOMPETENČNÍ MODEL PRAPORČÍKA ŠTÁBU SKUPINY ZAHRANIČNÍCH
AKTIVIT**

COMPETENCE MODEL OF THE STAFF WARRANT OFFICER OF THE FOREIGN
AFFAIRS GROUP

Bakalářská diplomová práce

Pavel Kubala

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Veronika Kubová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 21. 3. 2012

.....
VLASTNORUČNÍ PODPIS

Anotace bakalářské diplomové práce

Cílem bakalářské práce je sestavení návrhu kompetenčního modelu praporčíka štábu Armády České republiky, konkrétně na pozici pracovník štábu skupiny zahraničních aktivit. Teoretická část práce vychází z popisu systému velení a pracovních úkolů praporčíka štábu operačně taktického stupně velení. Tato úroveň velitelské struktury má civilní ekvivalent v podobě středního managementu. V práci jsem podrobně vymezil pozici praporčíka štábu skupiny zahraničních aktivit na operačně taktickém stupni velení, včetně jeho činnosti a kvalifikačních požadavků. Práce rovněž obsahuje teoretické ukotvení kompetencí, členění kompetencí, procesy identifikace kompetencí, kompetenčních modelů a přístupů k jejich tvorbě, včetně oblastí jejich využití. V praktické části práce jsou na základě teoretického popisu metodologie i technik pro identifikování kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu činěny konkrétní kroky, směřující k sestavení návrhu kompetenčního modelu. Výsledkem je návrh kompetenčního modelu, který akcentuje specifika práce praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil.

Annotation of bachelor's thesis

The aim of this thesis is to set up the proposal of the competence model of the staff warrant officer of the Armed Forces of the Czech Republic, specifically on the post of staff warrant officer of the foreign affairs group. Theoretical part of this thesis describes the chain of command and the everyday tasks of the warrant officer at the operational tactical level of command. This level of command structure can be compared to the civilian equivalent of middle management. I have also focused on the description of the staff warrant officer's post within the foreign affairs group, including the activities and the qualification requirements. Next, there is the description of the theoretical scheme of competences, their division, the competence identification processes, competence models and approaches to their setting up, including the areas of applications. In the practical part of this thesis there are made concrete steps to set up the proposal of the competence model with the use of theoretical description of methodology and techniques needed for competence identification. The result is the proposal of competence model which accentuates the specifics of the warrant officer's work within the foreign affairs group at the Joint Forces Headquarters.

Obsah

1. Úvod	6
2. Terminologické ukotvení	8
2.1 Ministerstvo obrany.....	8
2.2 Společné síly.....	10
2.3 Voják.....	12
2.4 Psychologická a sociologická terminologie.....	14
3. Kompetence	18
3.1 Vymezení pojmu kompetence.....	19
3.2 Základní složky kompetence.....	21
3.3 Druhy kompetencí.....	23
4. Kompetenční model a jeho tvorba	26
4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	26
5. Tvorba kompetenčního modelu praporčíka štábu	29
5.1 Rozbor kompetencí praporčíka štábu.....	29
5.1.1 Přípravná fáze.....	30
5.1.2 Fáze získávání dat.....	30
5.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	32
5.1.4 Fáze identifikace klíčových kompetencí.....	33
5.2 Fáze identifikace kompetencí.....	37
5.2.1 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí.....	39
5.3 Kompetenční model praporčíka štábu	
Skupiny zahraničních aktivit.....	41
5.4 Validace a ověření vytvořeného modelu.....	42
6. Závěr	43
7. Seznam zkratk	44
8. Seznam použitých pramenů a literatury	45
8.1 Literatura.....	45
8.2 Interní materiály.....	47
8.3 Internetové odkazy.....	47
9. Seznam tabulek	48

1. Úvod

Armáda je jedním ze základních pilířů obrany a stability každého suverénního státu. Armáda české republiky je základem ozbrojených sil a organizačně se člení na vojenské útvary, vojenská zařízení a vojenské záchranné útvary, které se mohou slučovat do větších organizačních celků. Problematiku Armády České republiky (dále AČR) jako celku legislativně upravuje Zákon 219/1999 Sb. O ozbrojených silách České republiky¹ a Zákon 222/1999 Sb. o zajišťování obrany České republiky². Zde jsou definovány úkoly armády v době míru, ohrožení státu i v době válečného konfliktu.

Pro splnění daných úkolů je nezbytné, aby AČR disponovala dostatkem kvalitně připravených a vycvičených vojáků. Kvalita přípravy a výcviku vojáků je rozhodujícím předpokladem pro plnění zadaných úkolů. Tento aspekt v průběhu minulých dvaceti let vystoupil do popředí v důsledku rychlého rozvoje pokročilých technologií a z toho plynoucích zvyšujících se nároků na technologickou gramotnost obsluhy. Nemalou roli v personálním obsazení sehrál přechod AČR z modelu branné povinnosti na plně profesionální bázi armády. Problematiku lidských zdrojů v AČR legislativně upravuje Zákon 221/1999 Sb. o vojácích z povolání³ a Zákon 585/2004 Sb. o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)⁴.

Vojáci zařazení v hodnostním sboru praporčků jsou vedoucími pracovníky na úrovni srovnatelné s nižším a středním managementem velké firmy. Musí zvládat jak obsluhu vojenské techniky či zařízení ve svém oboru působnosti a zároveň musí být schopni řídit a vést podřízené. Z uvedeného konceptu funkce praporčíka štábu pracovní náplní poněkud vybočuje, neboť praporčík štábu řídí podřízené pouze po odborné stránce. **Cílem bakalářské práce je sestavení návrhu kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit na operačně taktickém stupni velení.**

Po teoretickém ukotvení tématu teoreticky vymezím také kompetence, členění kompetencí, procesy identifikování kompetencí, kompetenčního modelu a uvedu oblasti jeho využití. Stěžejní částí bude kapitola týkající se tvorby kompetenčního modelu. V této bude uvedeno, jak byly získány podklady vztahující se k činnosti praporčíka štábu operačně taktického stupně velení. Provedu vyhodnocení a kompletaci poznatků a následně bude vytvořen návrh kompetenčního modelu praporčíka štábu operačně taktického velitelství.

V této části tedy dojde k provázání s teoretickou částí bakalářské práce. Pro zpracování bakalářské práce budu kromě odborné literatury a legislativy používat i

¹ Zákon 219/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o ozbrojených silách České republiky, v platném znění.

² Zákon 222/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.

³ Zákon 221/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o vojácích z povolání, v platném znění.

⁴ Zákon 585/2004 Sb. ze dne 4. 11. 2004 o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), v platném znění.

metodické pokyny Ministerstva obrany České republiky a popis pracovní funkce praporčíka štábu Velitelství společných sil Olomouc.

2. Terminologické ukotvení

První část práce je věnována vymezení některých pojmů užívaných v dalším textu bez dalšího vysvětlení. Jedná se o vymezení pojmů užívaných ve vztahu k Armádě České republiky a k vymezení osobnosti pracovníka.

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat návrh kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit na operačně taktickém stupni velení, konkrétně na Velitelství společných sil v Olomouci. Nástrojem pro dosažení cíle práce bude zpracování analýzy pracovních činností praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Dle výsledků provedené analýzy pracovních činností bude zpracován návrh kompetenčního modelu, který by mohl sloužit například jako nástroj pro rozvoj a vzdělávání praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

Velitelství společných sil je operačně taktickým velitelským stupněm, je tedy primárně určeno k řízení útočné i obranné bojové činnosti nebo mírových a záchranných operací na taktické úrovni. Uvedená charakteristika nevojenské veřejnosti příliš o činnosti velitelství nenapoví, proto poněkud zjednodušeně uvedu, že primárním úkolem Velitelství společných sil je obrana území České republiky, vojenské prosazování politických zájmů České republiky, plnění pilotských závazků vůči NATO a EU a v neposlední řadě pomoc Integrovanému záchrannému systému při ohrožení obyvatelstva velkého rozsahu. K zabezpečení výše uvedených úkolů disponuje Velitelství Společných sil 17 400 vojáky v činné službě a také velkým množstvím bojové i speciální techniky. Z uvedeného je zřejmé, že Společné síly představují značný bojový, nebo v případě pomoci obyvatelstvu, v rámci Integrovaného záchranného systému, pracovní potenciál. Řízení takového potenciálu klade velké nároky na kvalitu profesní přípravy velitelů a jejich trvalý rozvoj dle aktuálních světových trendů.

Ministerstvo obrany České republiky je orgánem státní správy majícím za úkol především zabezpečování obrany České republiky, řízení Armády České republiky a správu vojenských újezdů dle Zákona 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR⁵.

2.1 Ministerstvo obrany⁶

Ministerstvo obrany jako orgán pro zabezpečování obrany

- a) se podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu,
- b) připravuje koncepci operační přípravy státního území,

⁵ § 16 zákona 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, v platném znění.

⁶ <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/pusobnost-a-cinnosti/pusobnost-a-cinnosti-5131>

- c) navrhuje potřebná opatření k zajištění obrany státu vládě České republiky, Radě obrany České republiky a prezidentu České republiky,
- d) koordinuje činnost ústředních orgánů, správních orgánů a orgánů samosprávy a právnických osob důležitých pro obranu státu při přípravě k obraně,
- e) řídí vojenskou zpravodajskou službu a vojenské obranné zpravodajství,
- f) zabezpečuje nedotknutelnost vzdušného prostoru České republiky a koordinaci vojenského letového provozu s civilním letovým provozem,
- g) organizuje a provádí opatření k mobilizaci Armády České republiky, k vedení evidence občanů podléhajících branné povinnosti a k vedení evidence věcných prostředků, které budou za branné pohotovosti poskytnuty pro potřeby Armády České republiky,
- h) povolává občany České republiky k plnění branné povinnosti.

Armáda České republiky je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.

Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident republiky Václav Klaus.

Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy.

Armáda České republiky je zapojena do integrované vojenské struktury NATO, do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací⁷.

Vojáci Armády České republiky se účastní řady zahraničních misí, kde pod velením NATO působí na území Afghánistánu, Bosny a Hercegoviny či Kosova. V případě mise EU - NAVFOR - Atalanta se pod záštitou EU čeští vojáci, ač příslušníci armády vnitrozemského státu, podílí na ochraně námořních cest před somálskými piráty. Čeští vojáci jsou také vysíláni do krizových oblastí jako příslušníci týmů vojenských pozorovatelů, jež pod záštitou OSN, OBSE nebo EU provádějí monitorování situace v dané krizové oblasti. V současnosti jsou vojáci Armády České republiky nasazeni například v pozorovatelských misích v Kongu nebo na Sinajském poloostrově.

Armáda České republiky plní mimo ochrany a obrany územní celistvosti republiky a mezinárodních závazků naší země také vnitřní funkci při zajišťování bezpečnosti občanů. Vojáci v rámci Integrovaného záchranného systému České republiky pomáhají záchranným a zdravotnickým složkám státu při likvidaci a omezení následků průmyslových a ekologických havárií, po živelných pohromách, jako jsou povodně nebo velké množství sněhu, nebo při likvidaci ohnisek nebezpečné nákazy. Vojáci také

⁷ <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>

posilují Policii České republiky při významných akcích, jako například bylo v roce 2009 předsednictví České republiky Radě Evropské unie, nebo při bezpečnostním ohrožení státu, ať již je jakéhokoli charakteru. Armáda České republiky se na svoje možné budoucí úkoly při řešení krizových situací nevojenského charakteru připravuje na mezinárodních cvičeních v rámci Severoatlantické aliance a Evropské unie, a na národních součinnostních cvičeních se složkami Integrovaného záchranného systému ČR⁸.

Armáda České republiky a všechny její organizační složky, s výjimkou Vojenského zpravodajství a Vojenské policie, jež mají samostatnou právní úpravu, se řídí platnou legislativou České republiky, konkrétně Ústavním zákonem č. 110/1998 Sb.⁹ a zákony 219/1999 Sb.¹⁰, 220/1999 Sb.¹¹, 221/1999 Sb.¹², 222/1999 Sb.¹³, 585/2004 Sb.¹⁴.

Generální štáb Armády České republiky je strategickým prvkem řízení a velení ozbrojených sil České republiky. Jeho úkolem je určení strategických cílů armády a strategické řízení k dosažení vytyčených cílů.

2.2 Společné síly

Společné síly Armády České republiky jsou určeny k zajištění vytváření, přípravy, rotace a rozpouštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj a k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu ČR. Velitelství společných sil je dislokováno v Olomouci. Společné síly tvoří Pozemní síly, Vzdušné síly a Podpůrný komplet společných sil¹⁵.

Pozemní síly jsou určeny k vedení obranné a útočné bojové činnosti, ochraně komunikací, objektů a prostorů mimo oblast přímé bojové činnosti, monitorování situace v přiděleném prostoru, udržování klidu a pořádku a ochraně civilního obyvatelstva při mírových a jiných nestandardních operacích mimo území státu, posílení ochrany státní hranice, střežení důležitých objektů na území České republiky a plnění úkolů ve prospěch Policie České republiky¹⁶.

⁸ <http://www.acr.army.cz/vycvik-a-nasazeni/nasazeni-armady-v-cr-15819/>

⁹ Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, v platném znění.

¹⁰ Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, v platném znění.

¹¹ Zákon č. 220/1999 Sb., o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze, v platném znění.

¹² Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění.

¹³ Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.

¹⁴ Zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), v platném znění.

¹⁵ <http://www.acr.army.cz/struktura/spolecne-sily/spolecne-sily-119/>

¹⁶ <http://www.acr.army.cz/struktura/spolecne-sily/pozemni-sily/pozemni-sily-116/>

Hlavním úkolem **Vzdušných sil AČR** je zabezpečení nedotknutelnosti vzdušného prostoru České republiky, který vzdušné síly zajišťují v rámci NATINADS (NATO Integrated Air Defence System) a v případě potřeby prostředky systému NAPOSY (Národního posilového systému protivzdušné obrany) České republiky. Kromě výše zmíněných skutečností plní vzdušné síly nezastupitelnou úlohu při podpoře pozemních sil, zabezpečení mobility vojsk, možnosti provedení rychlého manévru a zabezpečení úkolů přepravy¹⁷.

Podpurný komplet je určen k podpoře a zabezpečení činnosti zejména Pozemních a Vzdušných sil v operacích, ve kterých budou působit.

Hlavní úkoly:

- rozvinutí a provoz operačně taktického systému velení a řízení;
- při nasazení úkolového uskupení v zahraničí zajišťuje spolupráci s místními orgány, vládními i nevládními organizacemi a místními obyvateli¹⁸.

Velitelství společných sil je operačně taktickým stupněm velení AČR a je dislokováno v posádce Olomouc. Do podřízenosti Velitelství společných sil spadá 38 brigád a útvarů AČR, což úhmu představuje 17 400 vojáků.

V AČR slouží celkem 22 261 vojáků. Velitelství společných sil tedy řídí 78,2 % všech příslušníků AČR.

Na Velitelství společných sil slouží 300 vojáků zařazených v hodnostních sborech praporčíků, důstojníků a generálů. Hodnost generála nosí čtyři příslušníci velitelství, je to velitel Společných sil a jeho zástupci. V důstojnickém sboru slouží na velitelství celkem 247 vojáků zařazených většinou na funkci starší důstojník – specialista. Hodnostní sbor praporčíků, zastávajících funkci pracovník štábu, zde reprezentuje celkem 49 vojáků.

Velitelství společných sil Armády České republiky je určeno k zabezpečení vytváření, přípravy, rotace a rozpouštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj a k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu České republiky. Velitelství společných sil je dislokováno v Olomouci¹⁹. Jinak řečeno Velitelství společných sil plní úkoly související s řízením vytváření vojenských uskupení, plní tedy úkoly související s náborem personálu do armády, základním výcvikem rekrutů a jejich zařazením na systemizovaná místa u jednotek Armády České republiky. Velitelství společných sil řídí a organizuje následný výcvik těchto nových vojáků, aby se byli schopni stát plnohodnotnými příslušníky své jednotky. Následně jednotka prochází certifikací

¹⁷ <http://www.acr.army.cz/struktura/spolecne-sily/vzdusne-sily/vzdusne-sily-acr-117/>

¹⁸ <http://www.acr.army.cz/struktura/spolecne-sily/podpurny-komplet/podpurny-komplet-spolecnych-sil-3609/>

¹⁹ <http://www.acr.army.cz/struktura/spolecne-sily/spolecne-sily-119/>

připravenosti k nasazení dle normy NATO označované jako CREVAL (Combat Readiness Evaluation). Certifikaci jednotek zajišťuje Velitelství společných sil pouze po stránce logistiky, vlastní certifikaci provádí komise složená z příslušníků ozbrojených sil jiného členského státu NATO. V běžném mírovém stavu tedy Velitelství společných sil odpovídá za personální situaci u podřízených prvků, výcvik vojsk i průběžné logistické zabezpečení.

V průběhu nasazení potom plní úkoly OHQ (Operation Headquarters), tedy plánuje a řídí operace podřízených jednotek jako operačně taktický stupeň velení. Velitelství společných sil, jako celek, není nasazováno do místa probíhající operace. Pro taktické řízení operace přímo v místě nasazení je ze struktury velitelství vyčleňována část personálu, která tvoří FHQ (Force Headquarters).

Velitelství společných sil se skládá z velitele Společných sil a jeho tří zástupců, Personálního odboru, Zpravodajského odboru, Operačního odboru, Odboru logistiky, Odboru plánování, Spojovacího odboru, Odboru Vzdušných sil, Odboru Pozemních sil, Finančního odboru, Odboru zdravotnické a veterinární služby, Osobního štábu a Inspektorátu bezpečnosti letového provozu²⁰.

2.3 Voják z povolání

Voják z povolání (dále jen „voják“) je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání. Voják je ve služebním poměru k České republice. Občan může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti²¹. Příprava příslušníků ozbrojených sil zahrnuje vzdělávání, vojenský výcvik vojáků k plnění bojových, záchranných a humanitárních úkolů a výchovu k vlastenectví. Vojenský výcvik má formu základní, odbornou a speciální. Součástí přípravy je fyzický a psychologický výcvik²².

Praporčík štábu – na operačně taktickém stupni velení AČR obsahuje organizační struktura pracovní pozice vedené pod názvem Praporčík štábu. Tuto funkci zastávají vojáci zařazení v hodnostním sboru praporčíků, konkrétně s hodností praporčík nebo nadpraporčík. Praporčík štábu je vždy specializován na oblast určité odbornosti, ať již jde o logistiku, personalistiku, řízení a plánování či komunikaci s veřejností. Jádrem práce praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit, pro kterou bude vytvářen návrh kompetenčního modelu, by měla být kancelářská práce, práce s

²⁰ Interní materiál, Vnitřní organizační řád ze dne 1. 1. 2011.

²¹ Zákon 221/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o vojácích z povolání, v platném znění.

²² Zákon 219/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o ozbrojených silách České republiky, v platném znění

výpočetní technikou – systémy ŠIS²³, ISL²⁴, FIS²⁵, atd., aplikace právních i vojenských předpisů na konkrétní situace a odborné řízení svěřené oblasti.

Praporčík AČR má jasně danou strukturu kvalifikačních požadavků pro zastávanou funkci. Kvalifikačním předpokladem je stupeň vzdělání, který je pro vojáky z povolání stanoven vyhláškou č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání²⁶. Další součástí požadavků na odbornou způsobilost k výkonu funkce je absolvování vojenských odborných a jazykových kurzů. V neposlední řadě musí voják zařazený na místo pracovníka štábu splňovat podmínky personální bezpečnosti, tedy mít bezpečnostní prověrku Národního bezpečnostního úřadu dle zákona 412/2005 Sb.²⁷.

Praporčík štábu Skupiny zahraničních aktivit Osobního štábu velitele Společných sil plní především úkoly zabezpečení zahraničních styků, protokolu, plánování a realizace zahraničních cest i návštěv a hospodaří s rozpočtovými prostředky.

Pracovník zařazený na této pracovní pozici nemá přímé podřízené, ale odborně řídí útvary a svazky AČR podléhající Velitelství společných sil. Za tímto účelem disponuje mocí institucionálně přidělenou.

Klíčové pracovní úkoly praporčíka štábu určuje interní materiál Velitelství společných sil, kterým je Popis pracovní činnosti zaměstnance²⁸, podle kterého tento pracovník:

- zabezpečuje chod a organizaci činnosti v rámci Skupiny zahraničních aktivit
- podílí se na řízení systému organizace zahraničních styků všech orgánů společných sil s užší působností do celé struktury podřízených svazků a útvarů
- plánuje, zabezpečuje a vyhodnocuje služební zahraniční cesty a návštěvy v rámci působnosti velitelství a podřízených svazků společných sil s využitím modulů FIS, PCN²⁹ a RCN³⁰.
- samostatně připravuje a řeší požadavky na zabezpečení finančních prostředků na služební zahraniční cesty a návštěvy v modulech PCN a RCN, zodpovídá za správné nakládání s finančními prostředky
- podílí se na zabezpečení součinnosti s Ředitelstvím zahraničních aktivit Ministerstva obrany a Úřadem služeb Ministerstva obrany při zajišťování

²³ ŠIS – Štábní informační systém, elektronický informační systém.

²⁴ ISL – Informační systém logistiky

²⁵ FIS – Finanční informační systém

²⁶ Vyhláška 217/2010 Sb. ze dne 28. 6. 2010 o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání, v platném znění.

²⁷ Zákon 412/2005 Sb. ze dne 21. 9. 2005 o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, v platném znění.

²⁸ Srov.: Interní materiál. Popis pracovní činnosti zaměstnance, čj.: 4/12/118/2009-2802/J1

²⁹ PCN – Plánování cest a návštěv, počítačový systém tvořící podsystém FIS

³⁰ RCN – Realizace cest a návštěv, počítačový systém tvořící podsystém FIS

zahraničních návštěv včetně návštěv vojenských a leteckých přidělců akreditovaných v ČR

- podílí se na plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování zahraničních aktivit Velitelství společných sil pomocí počítačové sítě s jednotlivými velitelstvími NATO
- zajišťuje informační, organizační, evidenční a administrativní práce podle nařízení náčelníka Skupiny zahraničních aktivit

2.4 Psychologická a sociologická terminologie

V souvislosti s procesem tvorby návrhu kompetenčního modelu budou užívány pojmy týkající se vymezení osobnosti jedince. Tyto pojmy budou v dalším textu opakovaně užívány již bez bližšího vymezení a vysvětlení jejich chápání ve vztahu k dané tematice. Proto jejich definice zařazují do této části práce. S níže uvedenými psychologickými a sociologickými pojmy se lze setkat v navazujících částech této práce i v citované odborné literatuře.

Osobnost je stejně jako její nositel živou soustavou, je zdrojem činnosti a je ve stálém vzájemném působení se svým okolím. V průběhu své existence a díky interakčnímu působení svého okolí podléhá změně. Osobnost lze také vymezit jako dynamickou organizaci psychofyzických systémů, které určují charakteristické myšlení a chování jedince³¹.

Bělohávek charakterizuje osobnost jako jedinečné spojení psychických rysů, jež charakterizují daného jedince. Psychickými rysy rozumí vlastnosti, schopnosti, znalosti dovednosti, motivy, potřeby, hodnoty a postoje³².

Schopnosti jsou hranicí či řekněme maximem osobní výkonnosti jedince v daném druhu činnosti. Schopnosti je možno chápat dvojím způsobem. Jako maximální úroveň právě dosažitelného výkonu, tedy co jedinec dokáže právě v této chvíli, nebo jako potenciální maximum výkonu které jedinec může potenciálně dosáhnout v případě ideálních podmínek na učení. Schopnosti jsou tedy chápány jako výkonnostní předpoklady jednotlivých duševních funkcí a podle nich se také dělí; například početní schopnost, manuální zručnost či analytické schopnosti³³.

Schopnosti člověka je nezbytné v rámci pracovního procesu dále formovat a neustále je přizpůsobovat vývoji požadavků na pracovní místo. Moderní organizace

³¹ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 14 an.

³² Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování. Vyd. neuvédno. Olomouc 1994, s. 31.

³³ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 102 an.

potřebují a chtějí flexibilní pracovníky, dobře připravené k přijímání změn. Koubek rozlišuje dva typy formování pracovních schopností. Prvním typem je celoživotní formování pracovních schopností člověka. Druhým typem je formování pracovních schopností pracovníka. Jedná se o aktivitu, úzce související s prací, jež pracovník vykonává, nebo s organizací ve které pracuje. Jde o aktivitu organizovanou a zaměstnavatelem podporovanou nebo alespoň umožňovanou v rámci jeho personální či sociální práce³⁴.

Balcar uvádí Říčanovu definici dovedností, kde **dovednosti** jsou chápány jako soubor výkonnostních předpokladů úspěšnosti v jednotlivých konkrétních činnostech, jež jsou také podle praktických činností rozlišovány, např. dovednost v jízdě na kole, psaní na stroji, matematických výpočtech z paměti. Mezi schopnostmi a dovednostmi jsou těsné vztahy, kde jedna schopnost je uplatňována pro řadu dovedností a naopak v jedné dovednosti se zračí několik schopností. Dovednosti i schopnosti vznikají rozvojem vrozených vloh, které mohou být rozvíjeny vlivem interakce s vnějším prostředím. Přitom platí, že výkonnost poznávacích funkcí, tj. schopností v užším smyslu, je pro vytvoření dovedností rozhodujícím předpokladem. Kromě schopností se v dovednostech promítá také osvojená zásoba poznatků o světě, jež jsou pro výkon dané činnosti důležité, například pojmů a představ. Tyto, v průběhu života osvojené poznatky jsou označovány jako **vědomosti** (jednotlivé vztahy) a **znalosti** (rozsáhlejší soustavy poznatků a vztahů v konkrétním oboru činnosti)³⁵.

Požadované znalosti a dovednosti se v moderní době neustále mění, a proto je nutné, aby se člověk, potažmo pracovník, neustále vzdělával, rozvíjel a prohluboval získané vědomosti a znalosti. Doba, kdy pracovník vystačil se znalostmi získanými při přípravě na povolání, je nenávratně pryč. Rozvoj dovedností a znalostí je dnes celoživotním procesem³⁶.

Vlastnosti osobnosti nebo též duševní vlastnosti jsou popisnými prvky struktury osobnosti. Jestliže jejich prostřednictvím popíšeme osobnost určitého jedince, umožní nám to s určitou pravděpodobností předpovědět jeho prožitky a chování v různých situacích. Čím více víme o tom, jak se v dané situaci určité vlastnosti uplatňují, tím přesnější předpověď prožitků a chování dostaneme³⁷.

Pro obsazení konkrétního pracovního místa je nutno vybrat pracovníka s osobnostními vlastnostmi vhodnými pro výkon činností s daným místem spojených. Je nezbytné vědět, jaké požadované vlastnosti má, pro dané pracovní místo, pracovník mít. Na základě těchto informací je možné získat kvalitního zaměstnance, který se

³⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha 1997, s. 206 an.

³⁵ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 103.

³⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha 1997, s. 206.

³⁷ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 62.

bude schopen dále rozvíjet dle požadavků organizace. Mezi takovéto osobnostní vlastnosti mohou například patřit osobní stabilita a vyrovnanost, vlastnosti uplatňované ve vztahu k jiným lidem, temperamentové vlastnosti, připravenost na změny, vlastnosti uplatňované ve vztahu k druhým lidem, odolnost vůči stresu či ochota přijímat riziko³⁸.

Pojmem **motiv** vysvětlujeme přímý prožitek spontánního směřování a usilování o určitém obsahu a intenzitě. Působení motivu má dvojí podobu. Zesiluje určité chování a usměrňuje jeho průběh³⁹. Motivy jsou důvody pro to, aby člověk něco udělal. Tyto motivy jsou v procesu motivace užívány k ovlivňování lidí, potažmo pracovníků, aby se tito chovali určitým způsobem a tak dosáhli svých cílů. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Lidé mohou mít svou vnitřní motivaci, a jestliže jdou žádaným směrem, je taková forma motivace nejlepší. Většina lidí ale potřebuje motivaci vnější, kterou mohou efektivně poskytnout organizace. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Rozvoj motivačních programů a pracovního prostředí by měl být jedním z hlavních úkolů manažerů při personální práci, neboť právě oni musí hrát hlavní úlohu v motivování pracovníků a dosahovat toho, že pracovníci ze sebe budou vydávat to nejlepší⁴⁰.

Postoj je vysouzenou a odvozenou motivační dispozicí. Postoj se vytváří učením na základě zprostředkované nebo přímé zkušenosti, že určitý předmět (situace, věc, činnost, člověk včetně sebe sama, instituce, apod.) může umožnit či zmařit uspokojení některého vlastního motivu. Postoj představuje pohotovost reagovat určitým způsobem na určitý motivačně závažný podnět. Povaha této reakce záleží na významu, který daný předmět pro jedince získal v důsledku s ním spojené motivačně závažné zkušenosti⁴¹. Dle Armstronga je postoj definovatelný jako ustálený způsob myšlení. Postoj vždy obsahuje hodnotící hledisko ve vztahu k předmětu, jehož se týká. Postoje se ale mohou měnit na základě nově získaných zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizacích jsou postoje ovlivněny například firemní kulturou, stylem řízení, politikou týkající se uznávání, povyšování nebo odměňování, a jsou ovlivňovány i tak zvanými „referenčními skupinami“, s nimiž se lidé identifikují⁴².

³⁸ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha 1994, s. 99.

³⁹ Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 115

⁴⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha 2002, s. 159 an.

⁴¹ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 134.

⁴² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha 2002, s. 153.

Hodnoty jsou zvláštní podskupinou postojů. Balcar⁴³ je definuje jako předměty nejobecnějších a v životě člověka nejlivnějších postojů. Hodnoty představují v životě jedince i společnosti „normy správného života“. Jejich uspořádání je hierarchické a na základě jejich osobního seřazení si vytváříme osobní stupnici hodnot. Její shoda nebo naopak rozpornost se stupnicí hodnot uznávanou společenskými skupinami, ve kterých člověk žije, výrazně ovlivňuje jeho společenské začlenění i osobní problémy.

Potřebu je možno definovat jako odchylku stavu jedince od určitého žádoucího stavu⁴⁴. Prostřednictvím potřeb je možné motivovat pracovníky k požadovaným výkonům. Základem motivačních teorií zaměřených na uspokojování potřeb je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami⁴⁵.

Pojmem **návyk**⁴⁶ je označováno reflexní jednání, způsob chování a myšlení. Návyk bývá považován za nejvýznamnějšího činitele sociálního chování, jež je v určitých případech kulturně historicky podmíněn. V takovém případě může mít podobu tradic, obyčejů a konvencí. Může také nabývat podobu závazné sociální normy a tehdy se stává prostředkem sociální konformity.

Strategie je původně vojenský termín přenesený do terminologie organizace a podnikového řízení. Původně znamenal dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení vojenského cíle. V managementu pod pojmem strategie rozumíme komplex rozhodnutí o dlouhodobých cílech organizace a o plánovaných způsobech dosažení těchto stanovených cílů. Součástí strategie je také rozhodnutí o způsobu využití disponibilních zdrojů organizace pro dosažení stanoveného cíle⁴⁷.

⁴³ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 135.

⁴⁴ Srov.: Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha 1983, s. 116.

⁴⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha 2002, s. 162.

⁴⁶ Srov.: Hartl, P., Hartlová, H.: Psychologický slovník. 1. vyd. Praha 2000, s. 343.

⁴⁷ Srov.: Bláha, J., Matejčič, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno 2005, s. 78.

3. Kompetence

Cílem této bakalářské práce je zpracovat návrh kompetenčního modelu pro praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Osobního štábu Velitelství společných sil.

Kompetenční model⁴⁸ se skládá z jednotlivých kompetencí, potřebných k výkonu určené pracovní činnosti. Konkrétní kompetence je nezbytné identifikovat na základě provedené analýzy.

Jednotlivé kompetence lze definovat jako množiny chování pracovníků, které musí na svých pracovních pozicích používat, aby kompetentně splnili úkoly odpovídající těmto pracovním pozicím⁴⁹.

Důležitou výhodou kompetenčního přístupu je, že organizacím umožňuje vyhnout se předsudkům či jakékoli diskriminaci. Absence diskriminace, ať už rasové, věkové nebo demografické přispívá k nejobektivnějšímu možnému výběru lidí bez jakýchkoli předsudků⁵⁰.

Ale proč vůbec došlo k zavrnutí starších teorií a nástupu kompetenčního přístupu v řízení lidí?

Existují zřejmě dva hlavní důvody. Jak uvádějí Boam a Sparrow, bylo to, za prvé, selhání „programů změny“ snažících se o změnu postojů pracovníků a pokoušejících se především o ztotožnění pracovníků s vizí organizace. Druhým důvodem byla nutnost osvojit si mnoho nových dovedností, tuto potřebu si vynutily změny přinesené „třetí vlnou“ (pokrok v používání technologií, informační revoluce, globalizace byznysu). Kompetenční přístup překonává nedostatky ostatních přístupů k řízení lidských zdrojů především proto, že se soustředí na chování pracovníků, na to, co reálně dělají, nikoli na to co dělat mají – je behaviorálně ukotvený. Je přímo propojený nejen s efektivností jedince i celé organizace⁵¹.

V podmínkách armády jsou stále v převaze tradiční byrokratické organizační struktury. I v tak typickém direktivně řízeném a přísně hierarchicky uspořádaném organizačním celku, jakým armáda bezesporu je, jsou rozvíjeny moderní řídicí procesy. I armáda se musela a musí přizpůsobovat svému rozvíjejícímu se okolí a rychlému technologickému pokroku. Kde dříve stačila k udržení přehledu o situaci na bojišti průzkumná jednotka vybavená základní spojovací technikou, dnes běžně vidíme bezpilotní letecké průzkumné prostředky schopné nejen zjišťovat a předávat informace v reálném čase, ale také navádět přesné zbraňové systémy nebo tyto systémy přímo

⁴⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 68.

⁴⁹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 27.

⁵⁰ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 21.

⁵¹ Srov.: Boam, R., Sparrow, P.: The rise and rationale of competency-based approaches. Cit. dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 16 an.

nést. To vše výrazně zvyšuje požadavky na kvalitu rozhodovacího procesu všech velitelů bez ohledu na úroveň jejich funkčního zařazení.

3.1 Vymezení pojmu kompetence

Manažeři, výzkumníci i majitelé firem se kloní k názoru, že lidé jsou jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy. Přitom ještě v nedávné minulosti neexistovala prakticky žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jsou to schopnosti, vědomosti nebo dovednosti? Nebo je důležitější obětavost, postoje či loajalita? Je to spíše talent pracovat s lidmi, nebo odborná úroveň pracovníka? Nebo snad všechno dohromady? Této kvalitě osobnosti se začalo říkat souhrnným názvem kompetence⁵².

Význam termínu kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji správně vykonávat a být kvalifikovaný v příslušné oblasti. Termín kompetence začal být užíván v anglosaském prostředí a to především pod vlivem odborné manažerské literatury.

V anglicky psané literatuře jsou uváděny dva pojmy. Jedná se o termíny „**competence**“ a „**competency**“. V praxi je nutné tyto pojmy rozlišovat, aby nedocházelo ke zmatení či záměně významu pojmu „kompetence“.

„**Competency**“ se vztahuje k nějaké osobě, rysům jejího chování, podmiňujícího přiměřený výkon. V češtině je významově nejbližší zřejmě slovo „schopnost“.

Pojem „**competence**“ se potom vztahuje k oblasti práce, pro jejíž výkon je daná osoba způsobilá nebo má oprávnění ji vykonávat. V češtině tento pojem zřejmě nejlépe vystihují termíny „odborná způsobilost“ nebo „kvalifikace“⁵³.

Ačkoli je z uvedeného patrné, že rozlišení těchto dvou pojmů je zcela jasné, v praxi se setkáváme s hybridním přístupem. Tento přístup v sobě integruje použití schopností týkajících se chování i kvalifikace. Obyčejně se potom setkáváme s užíváním pojmu „competency“, tedy schopnost. Při užití tohoto hybridního termínu ale musíme stále počítat s faktem, že obsahuje obě stránky schopnosti. S tím je nezbytné pracovat v procesu analýzy i procesu definování schopností, stejně tak při aplikaci v praxi⁵⁴.

Hroník tento názor podporuje a zároveň dodává, že v praxi je, při tvorbě kompetenčních modelů, možné uplatnit současně oba významy pojmu kompetence. Jak ale dodává, je to možné správně i chybně. Nesprávný způsob spočívá v ignorování obsahů pojmů „competency“ a „competence“⁵⁵.

⁵² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 17.

⁵³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Vyd. neuvedeno. Praha 2002, s. 281.

⁵⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Vyd. neuvedeno. Praha 2002, s. 282.

⁵⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 63.

Hroník vymezuje kompetence jako soubor dovedností, zkušeností, znalostí a vlastností, jenž podporuje dosažení cíle⁵⁶. Kompetence tedy jsou pozorovatelné způsoby, s jejichž pomocí dosahuje pracovník efektivních výkonů.

E. Bedrnová a I. Nový odvozují význam termínu pracovní a sociální kompetence od pracovní způsobilosti. Pracovní způsobilost souhrnně definuje všechny stránky připravenosti člověka zvládat pracovní úkoly v rámci daného pracovního zařazení. Zahrnuje dovednosti, znalosti i zkušenosti pracovníka, jeho všeobecný rozhled i morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje. Takto definovaná způsobilost je tedy určitý potenciál, tedy soubor možností, daného člověka. Sama o sobě ale žádným způsobem nezaručuje výkonový standard. Ukázalo se, že lidé se srovnatelnou pracovní způsobilostí jsou výkonní značně rozdílně. Proto bývá užíván, pojem pracovní a sociální kompetence, jenž vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí úkolů plněných v souvislosti s pracovním zařazením člověka⁵⁷.

K různé úrovni kompetencí Hroník uvádí, že je možné a běžné, aby dva lidé zastávali dobře tutéž práci, a přesto ji vykonávali každý jiným způsobem. V praxi se ale setkáváme také se situací, kdy jeden pracovník dosahuje horších výkonů a to přesto, že jeho kompetence jsou vyšší, nežli kompetence úspěšnějšího kolegy. Toto zjištění vede k využívání kompetenčních modelů i k podstatě kompetencí. Kompetence a na jejich základě zpracované kompetenční modely totiž zohledňují skutečnost, že stejnou práci lze vykonávat různými způsoby a přitom stejně efektivně. Úroveň kompetence tedy odpovídá pracovnímu výkonu na konkrétní pozici. Jiná úroveň kompetence stačí níže postavenému pracovníkovi, jinou musí dosahovat vrcholový manažer. Kompetenční model je tedy, jak vidno, především cestou k řízení výkonu a rozmanitosti práce⁵⁸.

Aby pracovník mohl být považován za kompetentního, tedy aby dokázal na výtečné úrovni plnit zadané úkoly, musí být, jak uvádí Kubeš, splněny tři předpoklady. Pracovník musí mít odpovídající dovednosti, znalosti a zkušenosti, současně musí mít všeobecný rozhled a odpovídající morálku. Danému pracovníkovi také nesmí chybět osobní vlastnosti a postoje, jež jsou pro kompetentní chování nezbytné, ani motivace takové chování použít. Pracovník musí v žádaném chování vidět hodnotu a být ochoten vynaložit svou energii k jeho realizaci. Výše uvedené je samozřejmě podmíněno možnostmi použít takové chování v daném prostředí⁵⁹.

Veteška a Tureckiová uvádějí pro kompetence následující charakteristiky⁶⁰:

- Kompetence je vždy **kontextualizovaná**, což značí, že je vždy zasazená do daného prostředí či situace, jež jsou spoluvytvářeny a vyhodnocovány také

⁵⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 61.

⁵⁷ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha 1994, s. 94.

⁵⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 61.

⁵⁹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 27.

⁶⁰ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha 2008, s. 31.

předchozími zkušenostmi, znalostmi, potřebami a zájmy ostatních účastníků dané situace.

- Kompetence je **multidimenzionální**, tedy se skládá z rozličných zdrojů, jimiž mohou být kupříkladu znalosti, dovednosti, informace, postoje, nebo jiné dílčí kompetence. Kompetence je základním předpokladem pro efektivní nakládání s těmito zdroji, jež jsou úzce spojeny se základními dimenzemi lidského chování. To současně značí, že kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje.
- Kompetence je **definovaná standardem**, tedy předpokládanou úroveň zvládnutí kompetence. Tato úroveň je předem určena, stejně jako soubor výkonových kritérií. To umožňuje jedinci, aby svou kompetenci dokázal demonstrovat, změřit a vyhodnotit.
- Kompetence má **potenciál pro rozvoj i akci**. Kompetence je získávána v rámci procesů učení a vzdělávání. Učení a vzdělávání jsou kontinuální celoživotní procesy principiálně odvozené z konstruktů vstupních faktorů (zdrojových) a to z hlediska získávání i rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na daném, předem určeném okruhu výstupních kategorií, prezentovaném např. dovednostmi, postoji, koncepty a obecně účinným konáním.

3.2 Základní složky kompetence

V předcházející kapitole jsem popsal, jak chápou pojem „kompetence“ různí autoři odborné literatury. K relevantnímu pochopení termínu „kompetence“ a pro jeho správné používání nejen ve vztahu k tvorbě kompetenčního modelu jakož to nástroje pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, je třeba osvětlit, co vše pojem „kompetence“ vlastně skrývá a jaké jsou přístupy k identifikaci kompetencí.

Kubeš, Spillerová, Kurnický kompetence označují za poměrně stabilní charakteristiky osobnosti, které, jestliže poznáme úroveň jejich rozvoje, umožní nám, se značnou pravděpodobností předvídat kvalitu chování člověka v rámci řešení širokého okruhu pracovních i jiných situací. V tomto smyslu chápaná kompetence vypovídá o způsobu, jakým se bude její nositel chovat, projevovat se a myslet v určitém typu situací⁶¹. Autoři v rámci definice termínu kompetence vycházejí z jednotlivých složek osobnosti, tedy z psychických rysů charakterizujících daného jedince. Psychickými rysy jsou rozuměny dovednosti, schopnosti, znalosti, vlastnosti, motivy, postoje, hodnoty a potřeby. Jednotlivé složky osobnosti, promítající se do kompetence, poté rozdělují do pěti kategorií.

⁶¹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 30.

1. **Motivy**, mezi něž patří vše, co podněcuje člověka k činnosti určitým směrem. Člověk mající motivaci k vlastnímu rozvoji aktivně vyhledává situace, v kterých může získat poučení. Takový člověk si stanovuje cíle, jež pro něj představují určitou výzvu.
2. **Rysy**, jsou charakteristikami osobnosti, které umožňují stabilní reakce na situace či informace mající zdroj v okolním prostředí. Sem patří vrozené a hluboké charakteristiky osobnosti.
3. **Vnímání sebe sama**, je jako ostatně celá naše osobnost dotvářeno vlivem osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k sobě samému i k okolnímu světu. Vnímání sebe sama má podstatný vliv na osobní přesvědčení, zda je člověk schopen vykonat zadaný úkol.
4. **Vědomosti**, kam spadají všechny poznatky související s vykonávanou prací na dané pozici.
5. **Dovednosti**. Určují, zda je člověk schopen vykonat činnosti v souvislosti s daným duševním nebo fyzickým úkolem. K úspěšnému splnění daného úkolu potřebujeme, dle jeho složitosti, různé množství dovedností⁶².

Proti uvedenému přístupu, založenému na identifikaci složení kompetencí, je možné postavit model založený na teorii rysů. Hroník⁶³, jenž popisuje tuto teorii, zároveň poukazuje na nefunkčnost této metody, jež se již v minulosti jasně ukázala. Za pomoci faktorové analýzy byla snaha vyselektovat nejzákladnější rysy osobnosti. Tato selekce měla určit ideální standard osobnosti manažera, což se ale nezdařilo. Důvodem neúspěchu byl fakt, že mezi nejúspěšnějšími manažery jsou zastoupeny rozdílné osobnosti. Za hlavní nevýhody rysového přístupu k tvorbě kompetenčních modelů je možno určit to, že nezohledňuje konkrétní situace ani role ve kterých se pracovník nachází. Má také malou vazbu na podávaný výkon, neboť se pokouší o stanovení profilu ideálního pracovníka. Za největší nevýhodu rysového přístupu je ale považována absence vazby na strategii organizace. Je to dáno především problematickým přenosem psychologického jazyka rysů na chování organizace. Protipólem rysového přístupu je situacionismus, jehož vyhraněná podoba říká, že výsledek je vždy podmíněn situací. Variabilita chování tak odráží variabilitu situací. U tohoto přístupu hrají velkou roli zkušenosti a důraz je kladen na bezprostředně pozorované. Hroník se domnívá, že kompetenční model má blíže k situacionismu spíše než k rysovému východisku. Protože je ale nutné připustit také vliv osobních vlastností v každé kompetenci, mělo by se uvažovat o systémovém přístupu při definici jednotlivých kompetencí. Systémový přístup preferuje situační východisko, ale v omezené míře uplatňuje i rysový přístup.

⁶² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 30 an.

⁶³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 66.

Jak uvádějí Belz a Siegrist, kompetence jsou složeny z různých schopností, jejichž získávání a vzájemné ovlivňování probíhá reflexivně. Pod pojmem reflexe ve smyslu získávání klíčových kompetencí je zde míněno spojování jednotlivých schopností a jejich porovnávání s přihlédnutím k individuální hodnotové škále a životním cílům za účelem získání kompetencí. Reflexe odhaluje souvislosti mezi schopnostmi a ty poté vzájemně propojuje. Reflexe se však může plně uskutečňovat jen v rámci společné činnosti s dalšími lidmi⁶⁴.

3.3 Druhy kompetencí

Jak různí autoři různě definují obsah pojmu kompetence, je možné v odborné literatuře nalézt také různá označení pro dělení a druhy kompetencí. Přitom dělení kompetencí je zásadní při tvorbě kompetenčního modelu.

Belz a Siegrist uvádějí, že potenciál jedince k disponování kompetencemi je zcela individuální a tvoří kompetenci k jednání. Tato kompetence se vyvíjí za spolupůsobení kompetence ve vztahu k vlastní osobě, sociální kompetence a kompetence v oblasti metod. V rámci podnikového vzdělávání je nejvíce pozornosti věnováno kompetenci metod. Tito autoři také konstatují, že proces získávání klíčových kompetencí je celoživotní a individuální. Tento proces slouží k rozvoji osobnosti⁶⁵.

Naproti tomu Armstrong rozlišuje druhy kompetencí následovně (ve smyslu „competency“)⁶⁶:

- Generické a specifické kompetence. Jestliže tedy danými kompetencemi mohou disponovat všichni lidé, pracující v nějakém povolání bez ohledu na organizaci, hovoří Armstrong o kompetencích univerzálně druhových. Kompetence také mohou být druhové z pohledu organizace, kdy se týkají skupiny pracovních pozic s podobnou pracovní náplní, byť vykonávanou na různých úrovních, nebo i celého osazenstva organizace. Stejně tak mohou být specifické schopnosti definovány pro jednotlivé role nebo kategorie pracovníků.
- Prahové a výkonové kompetence. Za prahové kompetence jsou považovány základní schopnosti potřebné pro výkon dané práce, jež ale nerozlišují mezi málo a vysoce výkonnými pracovníky. Naproti tomu výkonové kompetence mezi nimi rozlišují.
- Rozlišovací kompetence definují charakteristiky chování, jímž se projevují vysoce výkonní pracovníci a se tak odlišují od méně výkonných lidí. Definují tedy výkonové dimenze jejich práce.

⁶⁴ Srov.: Belz, H., Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s. 167.

⁶⁵ Srov.: Belz, H., Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s. 166 an.

⁶⁶ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Vyd. neuvedeno. Praha 2002, s. 283.

Stejný model dělení jako Armstrong uvádí Kubeš⁶⁷, který ale nabízí současně i jiné pohledy na dělení kompetencí. Uvádí například Tyronův model, „založený na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií.

- **Manažerské kompetence.** Skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené.
- **Interpersonální kompetence.** Jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny.
- **Technické kompetence.** Jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů⁶⁸.

Jako třetí příklad možného dělení kompetencí uvádí Kubeš přístup Carrola a McCrackina. Tito autoři doplnili předcházející model tak, aby se kombinací čtyř skupin kompetencí maximalizoval výkon pracovníka, týmu i celé organizace. Kompetence jsou v jejich případě děleny⁶⁹:

- **Klíčové kompetence** sloužící k popisu projevů chování, důležitých pro všechny zaměstnance. Tyto kompetence přispívají k posilování potřebné firemní kultury, firemních hodnot i k očekávanému výkonu. Představují také základ pro stanovení kritérií v rámci výběru pracovníků. Mohou také pomoci definovat rozvojové priority pro širší okruh pracovníků.
- **Týmové kompetence** jsou nutné pro vzájemně závislé a také projektově zaměřené skupiny. Popisují specifické charakteristiky a schopnosti týmu jako pracovní skupiny. Tyto kompetence jsou důležité především pro organizace založené na výkonu jednotlivých týmů, které se tak mohou zaměřovat na rozvoj a hodnocení celých týmů. Základní pracovní jednotkou pak není pracovník, ale celý projektový tým procházející napříč funkčními jednotkami. Některé kompetence jsou identické jako u jednotlivých pracovníků a jsou pouze rozšířeny za účelem uplatňování všemi členy skupiny. Jiné kompetence jsou specifické, neboť definují dění ve skupině.

⁶⁷ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 34.

⁶⁸ Tyron: Název díla neuveden. Cit. dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 34.

⁶⁹ Srov.: Carroll, A., McCrackin, J.: The competent use of competency based strategies for selection and development. Cit. dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 35.

- **Funkční kompetence** definují specializované dovednosti a vědomosti, jež jsou pro danou pracovní pozici třeba. Funkční kompetence by měly být především souhrnem specifických dovedností a vědomostí zajišťujících vysoký výkon.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** dokáží, společně se schopností učit se, zajistit dobrou schopnost vytvářet a vést mezilidské vztahy. Každá organizace klade důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu a to se promítá do míry očekávání rozvinutosti kompetencí. Je proto důležité, především při výběru pracovníků na vyšší pozice, zaměřit se na kompatibilitu osobnosti kandidáta a organizační kultury dané organizace.

4. Kompetenční model a jeho tvorba

4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pracovní pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil. V předchozích kapitolách jsem ozřejmil pojem „kompetence“, jeho definici, obsah i možné způsoby jak dělit kompetence do různých skupin. V této kapitole, v souladu s cílem práce vysvětlím, co je to kompetenční model jako takový, a k čemu je možné ho používat. Poté zpracuji návrh kompetenčního modelu pro praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

K vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit bude provedena analýza interních materiálů. Následně za podpory odborné literatury navrhnu kompetenční model pro danou pracovní pozici.

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence⁷⁰.

Kompetenční modely mohou být užívány v rámci všech procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů a tím přispívat k dosahování cílů organizace. Proto by si každá organizace, při tvorbě kompetenčního modelu měla ujasnit cíl, jenž tvorbou tohoto modelu sleduje. Jestliže organizace přesně zná potřebu a na jejím základě tvoří kompetenční model, může své úsilí přesně zaměřit a sladit tak, aby výsledek odpovídal skutečným potřebám organizace. Funkční kompetenční model musí mít návaznost na business strategii organizace, stejně jako na jednotlivé personální činnosti a celkovou personální strategii⁷¹. Hroník uvádí dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčního modelu. Sociálně-psychologické, směřující „od kompetentního pracovníka ke kompetentní firmě“⁷². Druhé východisko je strategické a postupuje právě opačně. Směřuje tedy od kompetencí firmy ke kompetencím jednotlivce. V rámci bakalářské práce budu pracovat s druhým z uvedených východisek, tedy s východiskem strategickým.

Podle Hroníka je kompetenční model v současnosti jediným nástrojem vytvářejícím jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, případně i odměňování pracovníků⁷³.

Plamínek a Fišer vytvořili přístup k řízení „Management by Competencies“ (MbC). Tuto svou metodu založili na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů

⁷⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 60.

⁷¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 68 an.

⁷² Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 69

⁷³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 73.

podnikání. V rámci této metody se, v synergickém vztahu, setkávají dva světy. Jsou to svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů k dosahování výkonu. Ačkoli je úspěšnost organizace poměřována dosahovanými výsledky, za její základ jsou považovány kompetence lidí, kteří v organizaci pracují. Kompetence v sobě zahrnuje obsah přinášeného potenciálu (lidských zdrojů) a dosahovaného výkonu (lidské práce). Tato autorská dvojice dále uvádí, že téměř všechny úspěchy i neúspěchy organizací jsou dány kompetencemi pracovníků, kteří zodpovídají za výkon. Položením důrazu na kompetence je možno odstranit příčiny problémů a nikoli jen jejich projevy. Specifickou rolí v organizaci je role manažera, tedy člověka dosahujícího stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Pojem kompetence je v tomto teoretickém rámci vztažen ke konkrétním úlohám, jež mají pracovníci vykonávat. Předepisují, jaké podmínky musí pracovník vykonávající danou pracovní úlohu splňovat⁷⁴.

Veteška a Tureckiová řízení podle kompetencí nevidí tak jednoznačně pozitivně. Podle nich je problémem, že kompetence se projevuje v chování, respektive činnosti a přitom žádný jednotlivec nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi. Kompetence se dále rozvíjejí a přeměňují se ve sdílení specifických kompetencí. Pokud však pracovník začne získané kompetence předávat, přichází o konkurenční výhodu, kterou měl při individuálním užívání kompetencí. Obavu ze ztráty konkurenční výhody považují Veteška a Tureckiová za překážku úspěšného uplatnění různých změnových konceptů a to včetně přístupu ke vzdělání a řízení podle kompetencí⁷⁵.

Problém s tím, že jednotlivec nedisponuje všemi kompetencemi potřebnými pro výkon pracovních úkolů, lze za určitých podmínek úspěšně odstranit prostřednictvím systému podnikového vzdělávání, jak to paradoxně uvádí sama Tureckiová ve své starší publikaci⁷⁶.

Hroník se vyjadřuje k řízení podle kompetencí v rozporu s Veteškou a Tureckiovou a to v tom smyslu, že efektivně pracující manažer řídí druhé současně pomocí cílů i kompetencí. Podle něj jsou oba způsoby pro úspěšnou manažerskou praxi neoddělitelné⁷⁷. Hroník uvádí jako obecné výhody spojené se zavedením kompetenčního modelu⁷⁸:

- sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů;
- poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení;
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“;
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

⁷⁴ Srov.: Plamínek, J., Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. 1. vyd. 2005, s. 16 an.

⁷⁵ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha 2008, s. 34.

⁷⁶ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 92.

⁷⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 62.

⁷⁸ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

V praxi je rozšířeno několik přístupů, které jsou při tvorbě a vlastní aplikaci kompetenčních modelů v organizacích používány. Volba přístupu záleží na více faktorech. Mezi tyto faktory patří záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, záměry v oblasti lidských zdrojů nebo stupeň rozvoje organizace. Mezi tyto faktory řadíme také finanční a časové zdroje organizace a také vnější podmínky, v nichž organizace působí. Rozeznáváme tři základní skupiny přístupů k tvorbě kompetenčního modelu:

- deskriptivní nebo také vypůjčený přístup
- kombinovaný přístup
- přístup šitý na míru

Každý z těchto přístupů může organizaci přinést konkurenční výhodu nebo ji alespoň posílit. Podmínkou je, aby klíčoví manažeři jasně definovali svá očekávání od projektu kompetenčního modelu, znali výhody i omezení různých přístupů při tvorbě kompetenčních modelů a uměli tyto dva pohledy dobře propojit⁷⁹.

Pro potřeby mé práce byl zvolen přístup šitý na míru. Tento přístup se zásadně liší od kombinovaného přístupu, protože nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale analyzuje prostředí, v němž organizace působí a identifikuje projevy chování zajišťující nadstandardní výkon. Tento přístup nutně vyžaduje důkladnou znalost pozice, pro kterou je model nadstandardního výkonu hledán, ale také celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých organizace působí. Je metodologicky i časově náročnější než přístup kombinovaný nebo deskriptivní, ale na druhou stranu jako jediný vytváří spolehlivý základ pro přijímání závažných personálních rozhodnutí spojených například s restrukturalizací nebo postupy zaměřenými na efektivnější fungování organizace⁸⁰.

⁷⁹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 63.

⁸⁰ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 65.

5. Tvorba kompetenčního modelu praporčíka štábu

5.1 Rozbor kompetencí praporčíka štábu

K úspěšnému zpracování kompetenčního modelu pro konkrétní pracovní pozici je třeba zjistit kompetence, které jej budou tvořit. Pro konkrétní pozici tedy musí být provedena identifikace jednotlivých kompetencí.

„Identifikace kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů a organizací mezi nejdůležitější kroky. Existuje množství metod analýzy pracovních pozic a následného definování kompetencí. K dispozici je množství technik, od metody podrobné analýzy vykonávaných činností pozorováním, až po zjišťování osobnostních vlastností a dalších předpokladů u manažerů v dané pozici. Cíle poznání a pochopení manažerských kompetencí jsou obvykle pragmatické. Firmu zajímá, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti manažera v pozici, kterou zastává. Bez tohoto poznání není možné připravovat účinné tréninkové a rozvojové programy, maximalizovat úspěšnost výběru a obsazování pracovních pozic nebo stanovovat standardy dobrého výkonu“⁸¹.

Proces identifikace kompetencí je zaměřen jednak na identifikaci specifických kompetencí, tedy „na míru šitých“ kompetencí pro konkrétní pracovní pozici či organizaci, nebo kompetencí které jsou předpokladem pro podávání vysokého výkonu. Společným cílem těchto dvou přístupů je získání spolehlivého základu pro posouzení pracovníků a jejich následný rozvoj⁸².

Dále se, při identifikaci kompetencí praporčíka štábu, budu řídit dle fází identifikace kompetencí, jak je popisují Kubeš, Spillerová, Kurnický⁸³. Důvodem je detailní a dobře přehledný popis procesu identifikace kompetencí.

Proces identifikace kompetencí tedy prochází těmito fázemi:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy potřeb a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validace vzniklého modelu.

Podle zaměření konkrétního projektu kompetenčního modelu může být na jednotlivé fáze identifikace kladen různý akcent. Autoři ale varují, že žádný seriózní projekt by neměl porušovat posloupnost tohoto procesu, ani nesmí být některá jeho fáze opomenuta.

⁸¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 44.

⁸² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

⁸³ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004 s. 46.

5.1.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je především získat následující výstupy⁸⁴:

- identifikace klíčové pracovní pozice, pro niž bude kompetenční model sestavován,
- informace o cílech, strategických záměrech a kritických faktorech úspěchu organizace,
- porozumění organizační struktuře

Pro potřeby sestavení návrhu kompetenčního modelu praporčíka štábu máme, v rámci přípravné fáze, tyto výstupy:

1. Návrh kompetenčního modelu bude tvořen pro pracovní pozici praporčík štábu Skupiny zahraničních aktivit velitelství Společných sil.
2. Tento návrh kompetenčního modelu bude sestavován jako nástroj pro rozvoj a vzdělávání daného pracovníka. Informace nezbytné k identifikaci strategických záměrů a kritických faktorů úspěchu jsou zakotveny v „Katalogu systemizovaných míst“. Tento katalog je součástí elektronického systému ISSP⁸⁵.
3. Organizační struktura Velitelství společných sil je jasně popsána tamtéž a také v interním dokumentu „Tabulka počtů Velitelství společných sil 102400“ čj.:V7-1/2011-1203⁸⁶. Tyto dokumenty přesně stanoví organizační strukturu, vzájemné vztahy jednotlivých organizačních složek, povinnosti i odpovědnosti pracovníků. Rozsah pravomocí stanovuje vojenský předpis Vševojsk 1–1.

5.1.2 Fáze získávání dat

„Techniky identifikace kompetencí patří do široké rodiny technik analýzy práce a pracovního místa“⁸⁷.

Definici analýzy pracovního místa uvádí Armstrong: „Analýza pracovního místa je proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“⁸⁸.

Jak uvádí Koubek: „Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé podnikové personální práce a

⁸⁴ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

⁸⁵ ISSP – Informační systém o službě a personálu, podsystém ŠIS.

⁸⁶ Tabulka počtů Velitelství společných sil 102400, čj.:V7-1/2011-1203, stupeň utajení „VYHRAZENÉ“.

⁸⁷ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 48.

⁸⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Vyd. neuvedeno. Praha 2002, s. 301.

podnikového řízení vůbec. Výsledek analýzy, tedy popis a specifikace pracovního místa, je jedním ze základních kamenů personální práce v podniku⁸⁹.

Výsledkem analýzy pracovního místa je jeho popis a specifikace. Tyto výsledky jsou vodítkem pro rozhodování, jestli stávající či potenciální zaměstnanec zastávající danou pozici potřebuje dodatečné vzdělání. Rozpoznat potřebu vzdělávání a stanovit jeho cíle nelze bez provedení analýzy pracovního místa. Kromě jiného pomáhá analýza pracovního místa odhalit, zda identifikovaný konkrétní problém lze vyřešit vzděláváním, nebo má jinou příčinu⁹⁰.

Jiné dva možné přístupy k identifikaci klíčových kompetencí uvádějí Belz a Siegrist⁹¹. Jsou jimi přístup založený na analýze činností a kognitivní přístup. V rámci kognitivního přístupu je povolání chápáno jako svět jednání, pro který je vyžadován člověk se svou kognitivitou, tedy schopností myslet a řešit problémy. Hlavní otázkou kognitivního přístupu je, jaké myšlenkové výkony má člověk vykazovat, jestliže má být produktivně činný. Zaměření se na povolání je při užití kognitivně-analytického přístupu omezené, ale pracovní činnost, jež je rozšířena o kognici, se stává skutečnou odbornou schopností spojenou s kompetencemi v oblasti metod a sociálních kompetencí. Pojem kognice zde označuje schopnost pojmenovat jednotlivé fenomény a události. Uspořádat je podle zvolených hledisek, rozpoznat prognózy, vyvarovat se chyb ve vlastním procesu poznávání a umět je, případným uplatněním reflexního procesu, odstranit. Terminologicky vyjádřeno, spočívá užití kognitivního přístupu k lidskému jednání v pochopení, úsudku, závěru, schopnostech řešit problémy a kritizovat a také v reflexivitě. Naproti tomu přístupy založené na analýze činností se, jak uvádějí Belze a Siegrista, snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání. Také se snaží ujasňovat, jaké základní schopnosti jsou třeba k pružnému zvládnutí různých situací v zaměstnání. V moderním světě plném změn musí být profesně specifické jednání neustále modifikováno, obohacováno, ožíváno či nahrazováno novými prvky. K úspěšnému zvládnutí tohoto procesu jsou ale třeba jiné schopnosti, jež představují trvalou hodnotu v procesu změny. A touto hodnotou jsou právě klíčové kompetence.

Při užití klasického přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu bývá nejčastěji užito šest zdrojů a technik pro získání dat. Těmi jsou metoda kritických situací nebo rozhovor, průzkumy, panely expertů, analýza funkcí / úkolů, databáze kompetenčních modelů a přímé pozorování⁹².

Za zdroje vstupních dat k provedení analýzy pracovních činností jsem zvolil:

- pracovní náplň praporečnicka štábu skupiny zahraničních aktivit,
- Vnitřní organizační řád Velitelství společných sil platný od 1. 1. 2011,

⁸⁹ Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha 1996, s. 48.

⁹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha 1997, s. 96.

⁹¹ Srov.: Belz, H., Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha 2001, s. 27 an.

⁹² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 48.

- Bílou knihu o obraně,
- Odbornou literaturu

K provedení identifikace kompetencí užijí techniku analýzy pracovních činností, provedenou na základě již uvedených dat.

5.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

„Analýza potřeb je základním kamenem procesu výcviku a rozvoje“⁹³.

Diagnostický proces je složen z několika na sebe navazujících fází⁹⁴:

1. Proces, v němž identifikujeme potřeby vzdělávání, spouštíme na základě zjištění určitého nedostatku. Jestliže byl identifikován konkrétní nedostatek, je třeba zjistit, na kolik ovlivňuje efektivitu celé organizace. Manažer výcviku proto musí dobře znát strategickou orientaci organizace jako celku a vzájemně ji propojit se strategií řízení lidských zdrojů. Je nezbytné, aby strategie výcviku směřovala ke zvýšení schopnosti organizace dosáhnout strategických cílů.
 - Náčelník J-1 (personální odbor) identifikoval jako nedostatek absenci individuálního plánu vzdělávání a rozvoje pro praporčíky štábu, jež by byl, pro jejich pracovní pozice, „šitý na míru“. Pro potřeby této práce se zaměřím pouze na praporčíka štábu skupiny zahraničních aktivit.
2. Dalším krokem, nezbytným pro úspěšné zpracování analýzy potřeb vzdělávání, je podpora klíčových osob organizace, tedy všech nadřízených složek, jež mají na tomto procesu a jeho výsledcích zájem.
 - Tato podmínka je v případě Velitelství společných sil také splněna, protože na zpracování kompetenčního modelu má zájem Náčelník J-1, který také poskytl veškeré potřebné interní údaje.
3. Následujícím krokem je zdokumentování konkrétního nedostatku, provedené s využitím informací shromážděných z různých zdrojů. Těmito zdroji jsou organizace, práce a také pracovník. Analýza organizace prezentuje studium celé organizace, její strategie, alokace zdrojů, prostředí i kultury. Když porozumíme každé z těchto složek, získáme užitečné informace k identifikaci výcvikových potřeb a také obrázků pravděpodobnosti úspěšného zavedení naučených dovedností do praxe. Většina organizací má cíle vyjádřeny jako poslání či konkurenční výhody. Strategie organizace jsou přitom úzce propojeny s prostředím, v němž organizace působí. Chování organizace také výrazně ovlivňuje fakt, že působí v rámci společnosti, kde na ni působí systém zákonů, vyhlášek i vžitých zvyků. Výcvikové programy jsou tak velmi často důsledkem

⁹³ Belcourt, M.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 36.

⁹⁴ Srov.: Belcourt, M.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s.

vládních nařízeních. Organizace nejsou složeny jen z budov, zařízení a papíru, jsou to sociální útvary. Lidé, pracující v rámci organizace, mají postoje, hodnoty i city. To vše ovlivňuje organizační kulturu a tím také kolektivní postoje pracovníků k nadřízeným, práci, firemním pravidlům, postupům a cílům. Pracovníci mají vlastní představy o systémech rozhodování a komunikace. Jejich postoje k organizační kultuře jsou vytvářeny a ovlivňovány jejich zkušenostmi pracovníků organizace. Školitelé musí tyto postoje zjistit a brát na ně zřetel dříve, než se je pokusí jakkoli změnit⁹⁵. Tuto třetí fázi rozdělím na fázi identifikace klíčových kompetencí praporčíka štábu a fázi identifikace kompetencí specifických pro pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil.

5.1.4 Fáze identifikace klíčových kompetencí

Klíčové kompetence neboli interdisciplinární kompetence jsou tvořeny osobními a sociálními kompetencemi. Tyto se projevují ve vztahu k vlastní osobě, v průběhu interakce s ostatními lidmi i ve znalosti metod práce se znalostmi a informacemi. Klíčové kompetence jsou typické tím, že nejsou charakteristické pouze pro určitou profesi, ale naopak jsou použitelné univerzálně. Mezi klíčové kompetence, které jsou v praxi nejčastěji vyžadovány, řadí Tureckiová⁹⁶:

- komunikativnost a kooperativnost,
- samostatnost a výkonnost,
- tvořivost a schopnost řešit problémy,
- schopnost přijímat a nést odpovědnost,
- schopnost uvažovat a učit,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit,
- schopnost motivovat a vést,
- sebeřízení a sebemotivace,
- aktivní přístup,
- schopnost užívat svou kvalifikaci při rozhodování a tvorbě koncepcí.

Podkladem pro tuto fázi analýzy organizace jsou „Bílá kniha o obraně⁹⁷“ a „Vnitřní organizační řád ze dne 1. 1. 2011⁹⁸“.

Výsledkem této fáze analýzy organizace budou podklady k identifikaci klíčových kompetencí.

⁹⁵ Srov.: Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 37.

⁹⁶ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 37.

⁹⁷ Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011.

⁹⁸ Interní materiál, Vnitřní organizační řád ze dne 1. 1. 2011.

Tab. č. 1: Analýza priorit a vizí Velitelství Společných sil^{99,100}

VIZE: Sloužíme vlasti Nepřátel se nelekáme Při obraně vlasti nasazujeme životy	
Vojáci Velitelství společných sil budou (požadované jednání)	
Dodržovat vizí v každodenní praxi. Svědomitě se učit ovládat vojenskou techniku a zbraně. Udržovat dobrou tělesnou kondici a vysokou připravenost. Plnit rychle a přesně rozkazy nadřízených. Iniciativně plnit pracovní úkoly.	
Připravenost – Odpovědnost – Iniciativa	
Po vojácích je požadováno:	Přínos pro vojáka:
Chování v souladu s vizí. Vzdělávání a odborný růst. Budou se nad plněnými úkoly zamýšlet. Budou se na svou práci dívat v souvislostech. Zamyšlení nad současným stylem práce.	Závazek pro organizaci. Hrdost na službu vlasti. Větší profesionalita, síla armády. Možnost odborného růstu. Jasně modely chování vojáků. Sounáležitost s organizací.
Cíl = hotový projekt + dodržování pravidel.	

Analýzou dokumentů „Bílá kniha o obraně“ a „Vnitřního organizačního řádu“ bylo identifikováno jednání požadované velením Velitelství společných sil po všech zde sloužících vojácích tak, aby byly dosaženy cíle organizace. Tyto způsoby, interpretující jak má zde sloužící voják jednat, jsou základem pro identifikaci klíčových kompetencí praporčíků štábu.

Na základě výsledků analýzy priorit a vizí Velitelství společných sil provedu analýzu kompetencí praporčíků štábu sloužících na tomto velitelství. Analýza se skládá ze tří navazujících fází¹⁰¹:

1. V rámci první fáze budou výše popsané způsoby vyžadovaného jednání seřazeny do skupin, nazývaných kompetenční kotvy či kompetenční témata. Tyto kompetenční kotvy budou sestaveny dle příbuznosti projevů chování. Budou tak vytvořeny homogenní celky, základy klíčových kompetencí.
2. Druhá fáze, v jejímž rámci bude vytvořena charakteristika kompetence, která bude co nejpřesněji vystihovat a srozumitelně popisovat chování, jež je pro ni typické. Je také třeba kompetenci definitivně pojmenovat. Název by měl být souhrnným, byť zkráceným, vyjádřením chování tvořícího jádro kompetence.
3. Třetí fáze zahrnuje tvorbu stupnice úrovně rozvoje každé kompetence. Jednotlivé úrovně jsou zpravidla popisovány od aktivně negativních projevů chování dané kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň, po projevy vysokého rozvoje dané kompetence. Každý následující stupeň rozvoje musí být, prostřednictvím behaviorálních popisů, jasně odlišitelný od stupně předcházejícího. Účelem stupnice je možnost posoudit úroveň rozvoje kompetencí u jednotlivých pracovníků. Tvorba kompetencí, stejně jako stupnic, se řídí následujícími principy¹⁰²:
 - Užívat jednoduchý, srozumitelný jazyk a důsledně se vyhnout použití jakýchkoli dvojznačných termínů.
 - Nalézt přiměřený kompromis mezi konkrétností popisu a úrovní všeobecnosti, kdy příliš všeobecné i příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a tím klesá i míra spolehlivosti výsledků.

⁹⁹ Srov.: Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011.

¹⁰⁰ Srov.: Interní materiál, Vnitřní organizační řád ze dne 1. 1. 2011.

¹⁰¹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 55 an.

¹⁰² Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 56.

- Kompetence nemá být vysvětlována a popisována v kruhu. Tím je míněno, že název kompetence by se neměl objevit v její definici ani popisu.

Tab. č. 2: Analýza klíčových kompetencí praporčíků štábu Velitelství společných sil

Vyžadované jednání v souladu s vizí ^{103,104}	Kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název kompetence
Dbát na dodržování vize v každodenní praxi.	Dodržují vizi v každodenní praxi.	Schopnost a připravenost převzít odpovědnost za své jednání a chování a bez odkladu přijímat rozhodnutí potřebná k naplnění cíle organizace ¹⁰⁵ .	Odpovědnost
Ponesou zodpovědnost za naplňování vize a budou dle toho hodnoceni.	Odpovědnost, za naplňování vize.		
Odpovědnost Zvažovat zda jejich chování bude při jakémkoli rozhodování v souladu s vizí.	Chování je v souladu s vizí.		
Sdílet informace s kolegy a ostatním okolím podle pravidel.	Sdílení informací, spolupráce, komunikace, dodržování pravidel.	Schopnost přijmout sdělení. Schopnost aktivní komunikace. Schopnost zdůvodňovat a argumentovat. Schopnost rozumět psanému textu a využívat ji v každodenní pracovní činnosti i v osobním životě, k dosahování osobních a organizačních cílů, k rozvoji svého potenciálu a znalostí ¹⁰⁶ . Schopnost a připravenost chovat se asertivně – být otevřený, čestný a přímý. Schopnost týmové práce ¹⁰⁷ .	Komunikace a práce s informacemi
Budou dbát na ochranu utajovaných skutečností.			
Budou zdvořilí a budou mít respekt vůči kolegům.	Interpersonální komunikace.		
Odbornost Budou se vzdělávat a odborně růst.	Vzdělávání, zvyšování úrovně pracovních kompetencí, vlastní hodnocení pracovního výkonu.	Ochota a schopnost přijímat nové informace, účastnit se vzdělávacích programů s cílem použít získané informace a znalosti v praxi. Schopnost a připravenost disponovat znalostmi, schopnostmi a dovednostmi nezbytnými pro výkon pracovních činností vyplývajících z pracovní náplně zaměstnance a řídit se při své práci pravidly pro výkon konkrétních činností ¹⁰⁸ .	Celoživotní učení
Budou nad svou prací přemýšlet a hodnotit, jak jí rozumí.			
Zamýšlet se nad současným chováním a stylem práce.	Reflexe vlastního chování a stylu práce.	Schopnost myslet předvídavě a kalkulovat s důsledky vlastního jednání na jiná pole činnosti. Myslet v kontextu organizace a společnosti ¹⁰⁹ . Schopnost a připravenost jednat takovým způsobem, aby myšlenky, slova a činy byly v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením i s vizí a prioritami organizace ¹¹⁰ .	Integrita
Dívat se na svou práci v souvislostech.	Vnímání práce v souvislostech, integrita osobnosti.		

¹⁰³ Srov.: Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha 2011: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace.

¹⁰⁴ Srov.: Interní materiál, Vnitřní organizační řád ze dne 1. 1. 2011.

¹⁰⁵ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1 vyd. Praha 2008, s. 120.

¹⁰⁶ Srov.: Andragogický slovník. Dostupný na www.andromedia.cz - 27. 11. 2008.

¹⁰⁷ Peters-Kühlinger, G., John, F.: Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti. 1. vyd. Praha 2007, s. 55.

¹⁰⁸ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1 vyd. Praha 2008, s. 120.

¹⁰⁹ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1 vyd. Praha 2008, s. 120.

¹¹⁰ Srov.: Covey, Stephen M. R. a Merrill, Rebecca R.: Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. 1. vyd. Praha 2008, s. 74.

Tab. č. 3: Stupnice rozvoje úrovně klíčových kompetencí¹¹¹

Stupeň rozvoje úrovně kompetence	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování pracovníka jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Absence používání kompetence nebo negativní projevy kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce pracovníka.
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo neadekvátně situaci.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu pracovníka. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Pracovník při své práci kompetenci plně a samostatně používá, adekvátně situaci.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená ke standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného v úrovni 3 vybízí pracovník k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje silnou stránku pracovníka v řídicí pozici: ovlivňuje další pracovníky okolo sebe.
5	Kromě uvedeného v úrovni 4 pracovník vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (oddělení, odbor, celá organizace).	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera: ovlivňuje celou organizaci.

Stupnice úrovně rozvoje klíčových kompetencí je dělena do pěti stupňů. Stupně 1 až 3 jsou platné pro všechny vojáky sloužící na Velitelství společných sil, pracujících na řízených pozicích s tím, že stupeň 3 je adekvátní pro standardní výkon práce. Úrovně 4 a 5 se týkají vedoucích pracovních pozic. Klíčové kompetence jsou rozhodující, jak uvádí Tureckiová, pro efektivní vedení a řízení lidí a pro rozvojové procesy v organizaci. Klíčové kompetence jsou páteří manažerské profese, neboť naplňují definici managementu jakožto způsobu práce s lidmi a jsou platné pro všechny funkční specializace managementu. Tyto kompetence je možno označit jako sociálně-psychologické faktory řízení¹¹².

5.2 Fáze identifikace kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit

Klíčové kompetence jsou rozhodující pro efektivní vedení a řízení lidí a pro realizaci rozvojových procesů v organizaci¹¹³. Klíčové kompetence pro pracovníky-vojáky Velitelství společných sil byly identifikovány na základě analýzy „Bílé knihy o obraně“ a „Vnitřního organizačního řádu Velitelství společných sil“. Ale cílem práce není identifikovat klíčové kompetence všech pracovníků Velitelství společných sil. Cílem je vytvoření návrhu kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Kompetence je chováním, které vede k očekávanému výsledku, jímž v tomto případě je dosažení cílů organizace. Praporčík štábu Skupiny zahraničních aktivit sice nemá přímé podřízené, ale odborně řídí vojáky, zastávající danou pracovní pozici, na podřízených brigádách a praporech. Lze tedy říci, že pracovní pozice praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit je manažerskou pracovní pozicí. Je zřejmé, že k práci na této pracovní pozici nestačí pouze klíčové kompetence. Je třeba, aby pracovník na této pozici disponoval i dalšími specifickými kompetencemi (např. manažerskými a technickými), aby ve své práci podával minimálně dobrý pracovní výkon a tak pomáhal naplnění cílů organizace¹¹⁴.

Nástrojem k identifikaci kompetencí specifických pro pracovní pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit bude analýza pracovních činností. Jako podklady k provedení analýzy budou užity interní materiály Velitelství společných sil.

Analýza pracovních činností je jednou z částí analýzy práce, tedy procesu, jímž lze popsat a případně specifikovat práci. Analýzou pracovních činností získáváme informace o kvalifikaci a obsahu práce. Informace získané analýzou pracovních

¹¹¹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 125 an.

¹¹² Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 37.

¹¹³ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 37.

¹¹⁴ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 27.

činností jsou nezbytné a dobře využitelné pro účely řízení lidských zdrojů, tedy i pro účely rozvoje a vzdělávání pracovníků v organizaci. Konkrétní pracovní činnosti, které jsou na pracovní pozici vykonávány, jsou uvedeny v popisu práce. Tento popis zahrnuje tři části: název práce, charakteristiku práce a popis práce¹¹⁵

Podkladem pro tuto fázi analýzy jsou:

- Vnitřní organizační řád Velitelství společných sil.
- Popis náplně práce.
- Kvalifikační požadavky pro výkon funkce praporčíka štábu skupiny zahraničních aktivit.

Výsledkem této fáze analýzy budou podklady pro identifikaci kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

Analýzou popisu náplně práce, „Vnitřního organizačního řádu“ a kvalifikačních požadavků bude identifikováno jednání vyžadované na pracovní pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Toto jednání bude v tabulce uvedeno ve sloupci „popis pracovních úkolů“. Detekované způsoby požadovaného jednání budou základem k identifikaci kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil.

Na základě výsledků analýzy interních dokumentů, jež byla realizována výše, provedu identifikaci kompetencí pro praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Identifikace bude dělena na dvě navazující fáze, dle postupu totožného s postupem identifikace klíčových kompetencí, viz kapitola 4.1.4¹¹⁶:

- První fází bude seřazení jednotlivých popsaných způsobů vyžadovaného chování do skupin, tedy kompetenčních kotev. Kompetenční kotvy budou vytvořeny seskupením příbuzných projevů chování. Tímto způsobem budou vytvořeny homogenní celky, základy klíčových kompetencí.
- Ve druhé fázi bude vypracována charakteristika kompetence, která bude co nejpřesněji vystihovat a srozumitelně popisovat chování, jež je pro danou kompetenci charakteristické. Kompetence bude také pojmenována.

Identifikace kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit bude zpracována v následujícím textu. Z důvodu názornosti a přehlednosti použiji tabulky.

¹¹⁵ Srov.: Mayerová, M., Růžička, J.: Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany 2000, s. 45 an.

¹¹⁶ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 55 an.

5.2.1 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil

Praporčík štábu Skupiny zahraničních aktivit zabezpečuje chod a organizaci činnosti v rámci Skupiny zahraničních aktivit. Podílí se na řízení systému organizace zahraničních styků všech orgánů společných sil s užití působností do celé struktury podřízených svazků a útvarů. Plánuje, zabezpečuje a vyhodnocuje služební zahraniční cesty a návštěvy v rámci působnosti velitelství a podřízených svazků Společných sil s využitím modulů FIS, PCN a RCN. Samostatně připravuje a řeší požadavky na zabezpečení finančních prostředků na služební zahraniční cesty a návštěvy v modulech PCN a RCN, zodpovídá za správné nakládání s finančními prostředky. Podílí se na zabezpečení součinnosti s Ředitelstvím zahraničních aktivit Ministerstva obrany a Úřadem služeb Ministerstva obrany při zajišťování zahraničních návštěv včetně návštěv vojenských a leteckých přidělců akreditovaných v ČR. Podílí se na plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování zahraničních aktivit Velitelství společných sil pomocí počítačové sítě s jednotlivými velitelstvími NATO. Zajišťuje informační, organizační, evidenční a administrativní práce podle nařízení náčelníka Skupiny zahraničních aktivit¹¹⁷.

Tab. č. 4: Kvalifikační požadavky na pracovní pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit¹¹⁸

Dosažené vzdělání	středoškolské s maturitou
Studijní obor	nejlépe ekonomický nebo logistický směr
Znalost oboru	výborná znalost zahraničních vztahů AČR, všeobecná znalost zahraniční politiky ČR, znalost problematiky řízení financí v AČR, výborná znalost systémů FIS
Praxe	1 rok v oboru zahraničních vztahů vítána
Požadované jazykové znalosti	AJ dle normy NATO STANAG 2-2-2-2
Další požadované dovednosti	organizační schopnosti, vysoké pracovní nasazení, schopnost týmové práce, velmi dobrá znalost práce na PC (MsOffice, internet), komunikační dovednosti, bezpečnostní prověrka TAJNÉ

¹¹⁷ Srov.: Interní materiál VeSpS: Pracovní náplň praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

¹¹⁸ Srov.: Interní materiál VeSpS Tabulka počtů Velitelství společných sil 102400. čj.:V7-1/2011-1203, stupeň utajení „VYHRAZENÉ“.

Tab. č. 5: Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovníků štábu Skupiny zahraničních aktivit

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	
Podílí se na řízení systému organizace plánování a velení všech orgánů společných sil s užití působností do celé struktury podřízených svazků a útvarů.	interpersonální	Schopnost spolupracovat s ostatními, v mnohonárodním prostředí, na dosažení stanoveného cíle.	
Podílí se na zabezpečení součinnosti s Ředitelstvím zahraničních aktivit Ministerstva obrany a Úřadem Služeb Ministerstva obrany při zajišťování zahraničních návštěv včetně návštěv vojenských a leteckých přidělců akreditovaných v ČR.			
Podílí se na plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování zahraničních aktivit Velitelství společných sil pomocí počítačové sítě s jednotlivými velitelstvími NATO.			
Zajišťuje strategickou komunikaci s ostatními subjekty struktury velení a řízení.			KOMUNIKACE
Koordinuje činnost podřízených mnohonárodních jednotek.			KOORDINACE
Zabezpečuje chod a organizaci činnosti v rámci Skupiny zahraničních aktivit.	technické	Schopnost vytvořit manuál pro výkon.	
Zajišťuje informační, organizační, evidenční a administrativní práce podle nařízení náčelníka Skupiny zahraničních aktivit.			ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
Odpovídá za dodržování platných vnitřních předpisů a směrnic.		Dodržování legislativních norem a předpisů.	LEGISLATIVA
Plánuje a zabezpečuje operace velitelství a podřízených svazků společných sil.		Podílí se na definici cílů organizace i postupů k jejich dosažení.	PLÁNOVÁNÍ
Vypracování rozpočtového výhledu, rozpočtový proces.		Odborné znalosti a schopnosti potřebné vypracování rozpočtu Společných sil na zahraniční aktivity, schopnost objektivního hodnocení.	TVORBA ROZPOČTU
Kontroluje dodržování právních a vojenských předpisů u podřízených jednotek.	manažerské	Schopnost nastavit vnitřní kontrolní mechanismy.	
Účastní se vzdělávání a školení dle plánu vzdělávání pracovníků Odpovídá za organizaci práce a činnost na svěřených úsecích, za spolupráci s ostatními odbory velitelství a podřízených jednotek. Stanovuje v rozsahu působnosti konkrétní úkoly a opatření k jejich zajištění. Plní povinnosti vyplývající z Vnitřního organizačního řádu a ostatních vojenských předpisů. Plní další úkoly na úrovni svěřené funkce podle platných právních i vojenských předpisů a pokynů příмого nadřízeného.		Schopnost vedení lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování organizačních cílů ¹¹⁹ .	

¹¹⁹ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha 1998, s. 295.

5.3 Kompetenční model praporčíka štábu skupiny zahraničních aktivit

K dosažení cíle práce, kterým je zpracovat návrh kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil, jsem zpracoval analýzy a na jejich základě identifikoval jednotlivé kompetence. Analýzou dokumentů „Bílá kniha o obraně“ a „Vnitřní organizační řád platný od 1. 1. 2011“ bylo identifikováno jednání, požadované po všech příslušnících Velitelství společných sil, za účelem dosažení cílů organizace. Na základě výstupů této analýzy jsem identifikoval klíčové kompetence praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Poté byla provedena analýza pracovních činností praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Na základě výstupů této analýzy jsem identifikoval kompetence specifické pro praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

K tvorbě návrhu kompetenčního modelu jsem zvolil následující postup. Velitelství společných sil má své cíle a strategie jak jich dosáhnout popsány v „Bílé knize o obraně“ a ve „Vnitřním organizačním řádu“. Z těchto cílů a strategií vyplývají klíčové kompetence, platné pro všechny pracovníky-vojáky Velitelství společných sil. Proto považuji za nezbytné, aby výsledný návrh kompetenčního modelu obsahoval kategorii „klíčové kompetence“. Kategorii klíčových kompetencí zahrnuje přístup popsán Carrollem a McCrackinem¹²⁰, jež dále obsahuje kategorie kompetencí funkční, týmové, manažerské a vůdcovské. Užití tohoto modelu jako celku však potřebám vytvoření návrhu kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit nevyhovuje. V tomto přístupu je totiž obsažena kategorie týmových kompetencí, která se uplatňuje u projektově zaměřených pracovních skupin.

Proto využiji k vytvoření návrhu kompetenčního modelu Tyronův model¹²¹, jež dělí kategorie kompetencí na manažerské, interpersonální a technické. K těmto třem kategoriím bude přiřazena kategorie čtvrtá, tedy ony zmíněné klíčové kompetence. Tyto kompetence jsou zcela zásadní pro dosahování cílů Velitelství společných sil, protože prostupují všechny pracovní činnosti na všech pracovních pozicích. Tento model je v souladu s již provedenou analýzou pracovních činností, kde byly identifikovány tři hlavní kategorie kompetencí, interpersonální, technická a manažerská.

Nyní bude na podkladu výstupů z výše popsaných analýz vytvořen, či spíše graficky znázorněn, návrh kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

Efektivní kompetenční modely mají vycházet, jak uvádí Hroník¹²², z očekávaného a pozorovatelného jednání a nikoli z vlastností a rysů. Model má obsahovat maximálně 10 -12 jednotlivých kompetencí, přičemž tvoří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé. Platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice v organizaci. Je sdílený shora i zdola a po svém vytvoření je neustále ožívován. Oním Hroníkem zmiňovaným mostem může v případě Velitelství společných sil být komunikace, neboť se objevuje jak mezi klíčovými kompetencemi, tak v kategorii interpersonální kompetence.

¹²⁰ Srov.: Carroll, A., McCrackin, J.: The competent use of competency based strategies for selection and development. Cit. dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 35.

¹²¹ Tyron: Název díla neuveden. Cit. dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha 2004, s. 34.

¹²² Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

Tab. č. 6: Kompetenční model pro pracovní pozici praporčík štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil

interpersonální	technické	manažerské	
KOOPERACE	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	KONTROLA	
KOMUNIKACE	LEGISLATIVA		
KOORDINACE	PLÁNOVÁNÍ	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	
	TVORBA ROZPOČTU		
klíčové			
ODPOVĚDNOST	KOMUNIKACE A PRÁCE S INFORMACEM	CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	INTEGRITA

5.4. Validace a ověření vytvořeného modelu

Poslední fází tvorby kompetenčního modelu před jeho použitím by měla být validace a praktické ověření vytvořeného modelu. Tato poslední fáze má za úkol zjistit zda model skutečně popisuje chování přinášející nadprůměrné výsledky, zda je spolehlivý při výběru pracovníků, hodnocení a identifikaci potřeb rozvoje atd.

Nejrozšířenější způsob validace spočívá v transformaci popisů chování dle jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu. Kubeš a Šebestová popisují 360° zpětnou vazbu jako sled postupných kroků při kterých je pracovník vícenásobně hodnocen¹²³.

Tento nástroj se jeví jako vhodný k hodnocení praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit, neboť praporčíka štábu mohou hodnotit jeho nadřízení, kolegové i podřízení, s nimiž je pracovník ve styku a stejně tak může hodnotit sám sebe. Hodnota informací získávaných z 360° zpětné vazby je v tom, že pracovník vidí své chování objektivněji a současně může své jednání korigovat dle definovaných výkonových standardů a dalších dimenzí.

Výstupem této fáze je příprava kompetenčního modelu k použití. Před praktickým použitím kompetenčního modelu by proběhla validace modelu a její vyhodnocení. Nicméně její konkrétnější rozpracování již překračuje rámec této bakalářské diplomové práce, neboť metodika validace je samostatným problémem, značně odlišným od tvorby kompetenčního modelu.

¹²³ Srov.: Kubeš, M., Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008, s. 14.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat návrh kompetenčního modelu praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit Velitelství společných sil. K dosažení tohoto cíle byla užitá deskripce stávajícího systému vzdělávání pracovníků a návazné zpracování analýz. Na základě výsledků těchto analýz byly identifikovány jednotlivé kompetence, nejprve klíčové a následně specifické pro danou pracovní pozici. Kompetence byly, pro účely vytvoření návrhu kompetenčního modelu, rozděleny do čtyř kategorií, na kompetence klíčové, interpersonální, technické, manažerské. Armáda České republiky a Velitelství společných sil mají v „Bílé knize o obraně“ a „Vnitřním organizačním řádu platném od 1. 1. 2011“ přesně popsány cíle i strategie k jejich naplnění, z nichž vyplývají klíčové kompetence platné pro všechny pracovníky-vojáky Velitelství společných sil. Proto jsem považoval za nezbytné, aby výsledný návrh kompetenčního modelu obsahoval kategorii klíčové kompetence. Z navazující analýzy pracovních činností vyplynuly tři hlavní oblasti kompetencí praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit. Jsou to oblast interpersonální, oblast technická a oblast manažerská. Proto byl k vytvoření návrhu kompetenčního modelu použit mírně modifikovaný Tyronův model, který kompetence dělí do kategorií interpersonální, technické a manažerské kompetence. K těmto třem kategoriím byla přiřčena kategorie čtvrtá, což jsou klíčové kompetence. Tyto klíčové kompetence jsou zcela zásadní pro dosahování cílů Velitelství společných sil, neboť prostupují všechny činnosti prováděné na všech pracovních pozicích.

Tento kompetenční model bych chtěl, ve spolupráci s náčelníkem personálního odboru, využít jako podklad pro volbu vhodných metod výběru dvou budoucích kolegů a zároveň jako východisko k tvorbě vzdělávacích programů pro pracovní pozici praporčíka štábu Skupiny zahraničních aktivit.

7. Seznam zkratk

AČR	Armáda České republiky
AJ	Anglický jazyk
CREVAL	Combat Readiness Evaluation
EU	European Union
EUFOR	European Union Forces
EU NAVFOR	European Union Naval Forces
FHQ	Force Headquarters
FIS	Finanční informační systém
ISL	Informační systém logistiky
ISSP	Informační systém o službě a personálu
IZS	Integrovaný záchranný systém
NAPOSY	Národní posilový systém (protivzdušné obrany)
NATINADS	NATO Integrated Air Defence System
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OBSE	Organization for Security and Cooperation in Europe
OHQ	Operation Headquarters
OSN	Organizace spojených národů
PCN	Plánování cest a návštěv
PČR	Policie České republiky
RCN	Realizace cest a návštěv
ŠIS	Štábní informační systém

8. Seznam použitých pramenů a literatury

8.1 Seznam použité literatury

Armstrong, Michael a Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80–247-0469–2.

Balcar, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti: celost. vysokošk. učebnice pro studenty filozof. fakult. stud. oboru psychologie*. Vyd. 1. Praha: SPN, 1983. 231 s.

Bedmová, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80–7175-010–7.

Bedmová, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80–85943-57–3.

Belcourt, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80–7169-459–2.

Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011. 167 s. ISBN 978–80-7278–564-3.

Belz, Horst a Siegrist, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80–7178-479–6.

Bělohávek, František. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. 154 s. ISBN 80–7067-405–9.

Bláha, Jiří, Mateiciuc, Aleš a Kaňáková, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80–251-0374–9.

Covey, Stephen M. R. a Merrill, Rebecca R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 347 s. ISBN 978–80-7261–176-8.

Hartl, Pavel a Hartlová, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80–7178-303X.

Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–80-247–1457-8.

Hroník, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80–247-1458–2.

Koubek, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

Kubeš, Marián, Kumický, Roman a Spillerová, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

Kubeš, Marián a Šebestová, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-2472314-3.

Mayerová, Marie a Růžička, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65X.

Peters-Kühlinger, Gabriele a John, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

Plamínek, Jiří a Fišer, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.

Tureckiová, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

8.2 Interní materiály

Popis pracovní činnosti zaměstnance, čj.: 4/12/118/2009-2802/J1

Tabulka počtů Velitelství společných sil 102400. čj.:V7-1/2011-1203, stupeň utajení „VYHRAZENÉ“.

Vnitřní organizační řád platný od 1. 1. 2011. Čj.:236/2010-2802/OZab.

8.3 Internetové odkazy

<http://www.mocr.army.cz>

<http://www.mfcr.cz>

Zákon 219/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o ozbrojených silách České republiky, v platném znění.

Dostupné: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/dokumenty/zakony-a-provadecci-pravni-predpisy-172>.

Zákon 222/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.

Dostupné: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/dokumenty/zakony-a-provadecci-pravni-predpisy-172>.

Zákon 221/1999 Sb. ze dne 14. 9. 1999 o vojácích z povolání, v platném znění.

Dostupné: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/dokumenty/zakony-a-provadecci-pravni-predpisy-172>.

Zákon 585/2004 Sb. ze dne 4. 11. 2004 o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), v platném znění.

Dostupné: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/dokumenty/zakony-a-provadecci-pravni-predpisy-172>.

Zákon 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, v platném znění.

Dostupné: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zakony_1057.html.

9. Seznam tabulek

Tab. č. 1: Analýza priorit a vizí Velitelství Společných sil

Tab. č. 2: Analýza klíčových kompetencí praporčíků štábu Velitelství společných sil

Tab. č. 3: Stupnice rozvoje úrovně klíčových kompetencí

Tab. č. 4: Kvalifikační požadavky na pracovní pozici praporčík štábu Skupiny
zahraničních aktivit

Tab. č. 5: Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovník štábu Skupiny
zahraničních aktivit

Tab. č. 6: Kompetenční model pro pracovní pozici praporčík štábu Skupiny
zahraničních aktivit Velitelství společných sil