

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**Tvorba kompetenčních modelů příslušníků Osobního štábu
Velitelství Pozemních sil**

The Competency model personal staff Land Forces Command

Magisterská diplomová práce

Bc. Pavel Kubala

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. – KSA
Olomouc 2014

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

V Olomouci dne 28. 3. 2014

.....
VLASTNORUČNÍ PODPIS

Obsah

Úvod.....	4
1. Základní údaje o ozbrojených silách České republiky.....	6
1.1 Ministerstvo obrany.....	6
1.2 Pozemní síly.....	8
1.3 Voják.....	10
2. Kompetence.....	16
2.1 Základní terminologické ukotvení.....	16
2.2 Vymezení pojmu kompetence.....	19
2.3 Základní složky kompetence.....	23
2.4 Druhy kompetencí.....	24
3. Kompetenční model a jeho tvorba.....	27
3.1 Kompetenční model.....	27
3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	29
4. Tvorba kompetenčního modelu praporčíka štábu.....	30
4.1 Rozbor kompetencí praporčíka štábu.....	30
4.1.1 Přípravná fáze.....	31
4.1.2 Fáze získávání dat.....	31
4.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	33
4.1.4 Fáze identifikace klíčových kompetencí.....	34
4.2 Fáze identifikace kompetencí	38
4.2.1 Analýza pracovních činností.....	40
4.2.2 Identifikace kompetencí.....	42
4.3 Kompetenční model vrchního praporčíka a praporčíka štábu Velitelství pozemních sil	45
4.4 Validace a ověření vytvořeného modelu.....	47
Závěr.....	48
Seznam zkratk.....	49
Seznam tabulek.....	49
Seznam použitých pramenů a literatury.....	50

Úvod

Armáda je základním pilířem obrany každého samostatného státu. Armáda České republiky je součástí ozbrojených sil České republiky. Organizační struktura se skládá z vojenských útvarů, vojenských zařízení a vojenských záchranných útvarů. V rámci řízení jsou uplatňovány zásady velení dle podřízenosti organizačních celků. Právní rámec činnosti Armády České republiky (dále AČR) definuje Zákon o ozbrojených silách České republiky (zákon 219/1999 Sb.) a Zákon o zajišťování obrany České republiky (zákon 222/1999 Sb.). Tyto zákonné normy uceleně definují úlohu armády v době míru, v době ohrožení státu i v čase válečného konfliktu.

Splnění uvedených úkolů ve výše zmíněných zákonech nezbytně vyžaduje, aby měla AČR k dispozici dostatek kvalitně připravených, vycvičených a pokud možno i zkušených vojáků. Rozhodujícím předpokladem pro úspěšné plnění zadaných úkolů je kvalita přípravy a výcviku vojáků. V průběhu minulých dvaceti let vystoupil tento aspekt do popředí, jako důsledek velmi rychlého rozvoje vojenských technologií a z toho plynoucích vysokých nároků na obsluhy těchto technologií. Významným mezníkem v personálním obsazení se stal přechod AČR z modelu branné povinnosti na bázi plně profesionální armády v roce 2003. Legislativně problematiku lidských zdrojů v AČR definuje Zákon o vojácích z povolání (zákon 221/1999 Sb.) a Zákon o branné povinnosti a jejím zajišťování (zákon 585/2004 Sb.).

Vojáci v hodnostním sboru praporčků jsou bezesporu vedoucími pracovníky na úrovni nižšího a středního managementu velké civilní firmy. Musí výtečně ovládat vojenskou techniku a zařízení ve své odborné působnosti a současně musí být schopni vést a řídit podřízené. Z uvedeného konceptu funkce vrchního praporčika i praporčika štábu - pobočnicka velitele pracovní náplní poněkud vybočují, neboť vrchní praporčik i praporčika štábu - pobočník velitele řídí a vedou podřízené výlučně po odborné stránce. **Cílem této magisterské diplomové práce je sestavení návrhu kompetenčních modelů praporčika štábu - pobočnicka velitele a vrchního praporčika na operačně taktickém stupni velení.**

Po základním teoretickém ukotvení tématu budu pokračovat teoretickým vymezením pojmu kompetence, členěním kompetencí, procesy identifikace kompetencí, kompetenčního modelu a přiblížím oblasti využití kompetenčního modelu. Klíčovou částí bude kapitola týkající se vlastní tvorby kompetenčních modelů. V té bude uvedeno, jak jsem získal podklady vztahující se k činnosti vrchního praporčika a praporčika štábu pracujícího na operačně taktickém stupni velení. Dále provedu vyhodnocení poznatků a jejich kompletaci, následně vytvořím návrh kompetenčních modelů vrchního praporčika a praporčika štábu operačně taktického velitelství.

Zde následně dojde k provázání teoretické a praktické části magisterské práce. Pro zpracování magisterské práce použijí mimo relevantní odborné literatury a legislativy také interní metodiky Agentury personální Ministerstva obrany ČR a popisy pracovních povinností pro funkce vrchního praporčíka a praporčíka štábu Velitelství pozemních sil Praha.

1. Základní údaje o ozbrojených silách České republiky

V první části práce se budu věnovat vymezení některých pojmů užívaných v následujícím textu již bez doplňujícího vysvětlení. Jde o definování pojmů užitých ve vztahu k osobnosti pracovníka a k Armádě České republiky.

Cílem mé magisterské práce je navrhnout kompetenční modely vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele operačně taktického velitelství, konkrétně Velitelství Pozemních sil AČR v Praze. Pro dosažení cíle práce zpracuji analýzy pracovních činností vrchního praporčíka a praporčíka štábu. Dle výsledků této analýzy pracovních činností zpracuji návrh kompetenčních modelů, které mohou sloužit kupříkladu jako nástroj pro vzdělávání a rozvoj vrchního praporčíka a praporčíka štábu.

Velitelství Pozemních sil je operačně taktickým stupněm velení a je tak v první řadě určeno k řízení obranné i útočné bojové činnosti. Zajišťuje také řízení záchranných a mírových operací na taktické úrovni velení. Nevojenské veřejnosti uvedená charakteristika mnoho o činnosti velitelství nenapoví, proto zjednodušeně uvedu, že hlavními úkoly Velitelství Pozemních sil je územní obrana České republiky, prosazování vojensko-politických zájmů státu, plnění mezistátních závazků plynoucích z členství v NATO a EU. Velmi důležitým úkolem armády je také podpora Integrovaného záchranného systému při řešení mimořádných událostí a ohrožení obyvatelstva velkého rozsahu. Aby mohlo splnit výše uvedené úkoly, má Velitelství Pozemních sil k dispozici 15 500 vojáků v aktivní službě a také odpovídající vojenskou techniku. Z uvedeného je zřejmé, že Pozemní síly představují poměrně značný bojový, a v případě pomoci obyvatelstvu, v rámci spolupráce s Integrovaným záchranným systémem, také pracovní potenciál. Pro řízení tohoto potenciálu je ale třeba kvalitních a dobře připravených velitelů, což klade nemalé nároky na kvalitu profesní přípravy vojáků a vyžaduje trvalý rozvoj znalostí a schopností.

Ministerstvo obrany ČR je orgán státní správy, který má za úkol zejména zabezpečení obrany České republiky, řízení AČR a správu vojenských újezdů. Výše zmíněné úkoly mu ukládá Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR (zákon 2/1969 Sb.).

1.1 Ozbrojené síly

Ministerstvo obrany se jako orgán státní správy zabezpečující obranu:

- a) podílí na návrhu obranné politiky ČR,
- b) připravuje koncepci obrany území státu,
- c) navrhuje vládě, Radě obrany a prezidentu České republiky opatření potřebná k zajištění obrany státu,

- d) koordinuje činnost všech orgánů státní správy a samosprávy a také právnických osob rozhodných pro obranu státu,
- e) řídí vojenské obranné zpravodajství a vojenskou zpravodajskou službu,
- f) zabezpečuje obranu vzdušného prostoru ČR a koordinuje vojenský a civilní letový provoz,
- g) organizuje a provádí úkoly mobilizace Armády České republiky související s vedením evidence branců a s vedením evidence věcných prostředků, vyčleňovaných v době branné pohotovosti pro potřeby AČR,
- h) při mobilizaci povolává občany České republiky ke splnění branné povinnosti (www.mocr.army.cz).

Armáda České republiky představuje hlavní složku ozbrojených sil ČR, které jsou dále tvořeny Vojenským zpravodajstvím, Vojenskou kanceláří prezidenta republiky a Hradní stráží.

Vrchním velitelem Armády České republiky je prezident České republiky.

Posláním a hlavním úkolem ozbrojených sil České republiky bylo, je a vždy bude co nejlepší a nejefektivnější zajištění obrany území České republiky za využití pátého článku Washingtonské úmluvy o společné obraně.

AČR je integrována do vojenské struktury NATO, včetně systému operačního, obranného a civilního nouzového plánování a samozřejmě také do společných operací a cvičení (www.acr.army.cz).

Armáda České republiky se podílí na plnění mezinárodně-politických úkolů v řadě zahraničních misí. V rámci NATO působí čeští vojáci na území Kosova, Bosny a Hercegoviny, Afghánistánu. V případě mise EU - NAVFOR - ATALANTA čeští vojáci pod záštitou EU, ač sami občané vnitrozemského státu, plní úkoly spojené s řízením ochrany námořních tras před piráty ze Somálska. Naši vojáci také působí v krizových oblastech jako vojenští pozorovatelé, kde pod záštitou OSN, EU nebo OBSE monitorují situaci v dané krizové oblasti. V současnosti Armáda České republiky nasazuje pozorovatele například v pozorovatelských misích na Sinajském poloostrově nebo v Kongu.

AČR plní úkoly ochrany a obrany území České republiky a zabezpečuje také plnění mezinárodních závazků ČR. Její funkcí je rovněž zajišťování bezpečnosti občanů ČR. Vojáci posilují Integrovaný záchranný systém České republiky, když pomáhají zdravotnickým a záchranným složkám s likvidací a omezením následků ekologických a průmyslových havárií, živelných pohrom, nebo při likvidaci ohnisek nebezpečných nákaz. Vojáci mohou také posilovat PČR při významných akcích, nebo v době ohrožení bezpečnosti státu libovolného charakteru. Armáda se na plnění úkolů řešených v rámci nevojenských krizových situací připravuje formou účasti na

mezinárodních cvičeních NATO a EU, i na součinnostních cvičeních se složkami IZS ČR (www.acr.army.cz).

AČR a její organizační složky, s výjimkou Vojenské policie a Vojenského zpravodajství (podléhají samostatné legislativě), funguje v mezích legislativního rámce České republiky, daným Ústavním zákonem o bezpečnosti České republiky (zákon 110/1998 Sb.) a zákony O ozbrojených silách České republiky (zákon 219/1999 Sb.), O průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze (zákon 220/1999 Sb.), O vojácích z povolání (zákon 221/1999 Sb.), O zajišťování obrany České republiky (zákon 222/1999 Sb.), O branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon) (zákon 585/2004 Sb.).

Generální štáb AČR tvoří strategický prvek řízení a velení Armády České republiky. Úkolem Generálního štábu je nastolení strategických cílů ozbrojených sil a následné strategické řízení vedoucí ke splnění těchto cílů.

1.2 Pozemní síly AČR

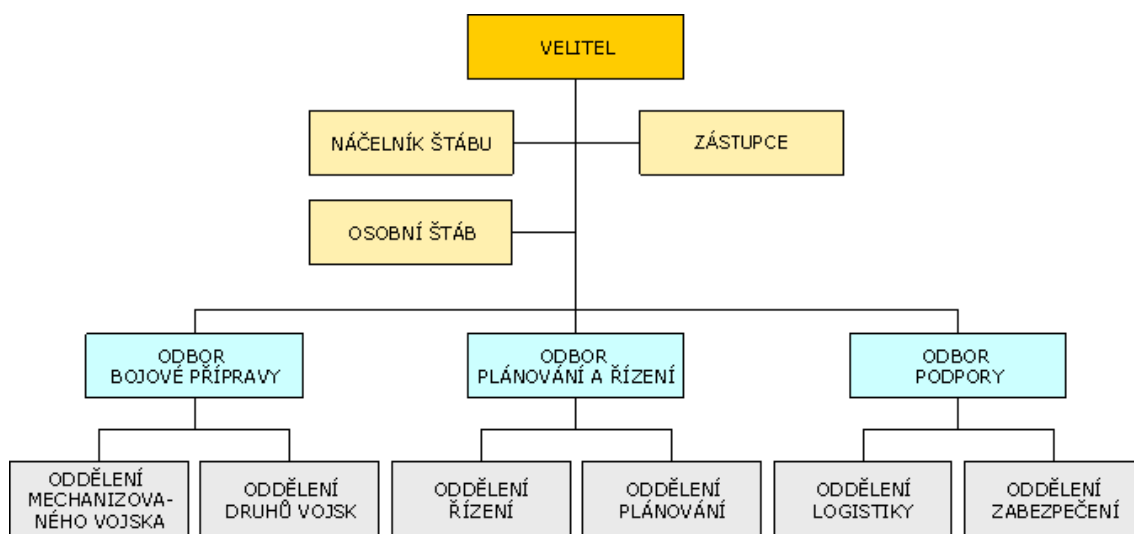
Pozemní síly jsou určeny k vytváření a přípravě úkolových uskupení pozemních sil předurčených k řešení taktických případně operačně taktických úkolů v rámci území ČR i mimo něj. Pozemní síly plní také další, zákony stanovené úkoly na území ČR. Mezi tyto taktické a operačně taktické úkoly patří především vedení přímé bojové činnosti, ochrana přidělených objektů, prostor a komunikací mimo bojové oblasti, monitoring situace v zájmovém prostoru, ochrana civilního obyvatelstva, posílení střežení státních hranic, ochrana strategických objektů na území ČR, plnění úkolů v mírových i bojových zahraničních operacích a plnění posilové role pro Policii ČR. Jednotky pozemních sil dále plní úkoly prevence a reakce na krizové situace v národním a aliančním rozsahu. Jejich organizace umožňuje vytváření potřebných úkolových uskupení pro řešení taktických úkolů a operací částí nebo všemi silami pozemních sil, samostatně nebo v sestavě aliančního uskupení na území České republiky i mimo něj.

Síly a prostředky pozemních sil AČR jsou nasazovány na vyžádání na podporu IZS při živelních katastrofách. Vojáci se podíleli na záchraně lidských životů a majetku i při následné likvidaci škod způsobených povodněmi v letech 1997, 2002, 2009, 2010 a v červnu 2013 (www.acr.army.cz).

Velitelství pozemních sil je operačně taktickým stupněm velení Armády České republiky a je umístěno v posádce Praha. Do podřízenosti Velitelství pozemních sil spadá 28 brigád a útvarů AČR, což představuje celkem 15 500 vojáků.

AČR tvoří celkem 22 261 vojenských profesionálů. Velitelství pozemních sil tak řídí téměř 70 % všech příslušníků armády.

Na Velitelství pozemních sil pracuje 50 vojáků zařazených v hodnostních sborech generálů, důstojníků a praporčíků. Generálskou hodnost nosí na ramenu dva příslušníci velitelství, je to velitel Pozemních sil a jeho zástupce. V důstojnických hodnostech je na velitelství zařazeno celkem 34 vojáků převážně zastávajících funkci zvanou starší důstojník – specialista. V hodnostním sboru praporčíků jsou zde zařazeni celkem 4 vojáci.



Obr. č. 1, Organizační struktura Velitelství pozemních sil AČR (interní el. systém ŠIS)

Velitelství Pozemních sil Armády České republiky je v první řadě určeno k vytváření a řízení přípravy úkolových uskupení. Tato úkolová uskupení jsou předurčena k řešení operačně taktických nebo taktických úkolů plněných na území ČR i mimo něj. Slouží také k plnění dalších, legislativou stanovených úkolů na území České republiky. Jinak řečeno Velitelství pozemních sil řídí a organizuje výcvik vojáků a vojenských jednotek. Jednotka po ukončení výcviku prochází certifikací připravenosti k bojovému nasazení CREVAL (Combat Readiness Evaluation) dle norem NATO. Certifikaci jednotek zajišťuje Velitelství Pozemních sil pouze po stránce logistického zabezpečení, vlastní certifikaci provádí mezinárodní komise NATO složená z příslušníků ozbrojených sil různých členských států NATO. V době míru tedy Velitelství pozemních sil odpovídá za výcvik vojsk a jejich připravenost k nasazení.

V průběhu bojového nasazení potom plní úlohu OHQ (Operation Headquarters), plánuje a řídí provedení operace pozemních vojsk jako taktický stupeň velení. Velitelství pozemních sil není nasaditelné, což znamená, že se nepřesunuje do lokality probíhající operace. Pro taktické řízení jednotek v rámci operace přímo v lokalitě nasazení je ze struktury velitelství vyčleněna část vojáků. Tito lidé vytvářejí strukturu FHQ (Force Headquarters) (Vnitřní organizační řád, 2013).

1.3 Charakteristika vojáka 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 žádosti“ (zákon 221/1999 Sb.). „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 výcvik“ (zákon 219/1999 Sb.).

Praporčík štábu – organizační struktura na Velitelství pozemních sil zahrnuje tři pracovní pozice souhrnně označené jako Praporčík štábu. Tyto funkce jsou obsazovány vojáky sloužícími v hodnostním sboru praporčíků. Konkrétně jsou ustaveni do hodností praporčík, nadpraporčík a štábní praporčík. Praporčík štábu je vysoce specializovaný voják vykonávající řídicí a dohledovou činnost nad svěřenou oblastí odpovědnosti. Jedná se například o logistiku, plánování, personalistiku, komunikaci s veřejností nebo podporu řízení boje.

Praporčík má v Armádě České republiky jasně definovanou strukturu kvalifikačních požadavků, jež je určena pro každou pracovní pozici. Základním kvalifikačním předpokladem je dosažené vzdělání. To je pro vojáky stanoveno vyhláškou O stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání (vyhláška 217/2010 Sb.). Součástí požadavků na odbornou způsobilost nezbytnou k výkonu konkrétní funkce je absolvování jazykových kurzů a vojenských odborných kurzů. Každý voják také musí bezpodmínečně splňovat podmínky personální bezpečnosti, to znamená mít platnou bezpečnostní prověrku NBÚ, vydávanou dle Zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. (zákon 412/2005 Sb.).

Vrchní praporčík Velitelství pozemních sil organizuje, dohled a vedení výcviku poddůstojníků a praporčíků organizačního celku Velitelství pozemních sil (dále jen praporu), pomáhá velitelům se zaměřením na výcvik a péči o vojáka.

Odpovídá za správný výkon služby praporčků, poddůstojníků a mužstva, vojenskou kázeň a udržování stanoveného pořádku.

Je povinen posilovat, podporovat a doplňovat velení a řízení praporu. Podle pokynů velitele řídit rotmistry, poddůstojníky a mužstvo praporu. Předávat a vysvětlovat myšlenky velitele, jeho filozofii a způsob řešení problému praporčického a rotmistrovského sboru. Osobně realizovat a navrhopat opatření ke zvýšení kázně, morálního stavu, fyzické zdatnosti, vycvičenosti, vnějšího vzhledu a vojenského vystupování příslušníků hodnostního sboru praporčků, rotmistrů, poddůstojníků a mužstva praporu a opatření k jejich profesnímu růstu. Podílet se na plánování, koordinování, zabezpečování jednotnosti a vysoké úrovni efektivnosti výcviku u praporu. Podílet se na řízení velitelské, odborné a metodické přípravy vedoucích praporčků rot, zástupců velitelů čet, velitelů družstev a příslušníků hodnostního sboru praporčků, poddůstojníků a mužstva štábu praporu. Podílet se na plánování, koordinaci, provádění a všestranném zabezpečení výcviku. Navrhovat personální opatření pro příslušníky hodnostního sboru praporčků, poddůstojníků a mužstva praporu k udělení, propůjčení státních a resortních vyznamenání a pamětních odznaků. Navrhovat příslušníky hodnostního sboru rotmistrů, poddůstojníků a mužstva roty k získání (udělení) třídních specializací. Podílet se na práci v povyšovacích komisích, kázeňské komise, komise pro přerzdělování poukazů na preventivní rehabilitace, dětské tábory VLRZ (Vojenská lázeňská a rekreační zařízení) a komisi FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb). Poskytovat poradenství a pomáhá řešit potřeby příslušníků praporu. Dbát na dodržování kázně u příslušníků hodnostního sboru rotmistrů, poddůstojníků a mužstva praporu. Reprezentovat příslušníky hodnostního sboru praporčků, poddůstojníků a mužstva praporu na veřejnosti. Upevňovat a rozvíjet tradice roty, zasazovat se o zvyšování prestiže praporu. Prosazovat opatření k dodržování zásad bezpečnosti práce, ochrany zdraví a zásad ochrany životního prostředí u praporu, podílet se na prevenci sociálně nežádoucích jevů (SNJ) u praporu. Zajišťovat přípravu a provádění slavnostních, smutečních a pietních aktů u praporu, pečovat o bojový prapor. Poskytovat podklady pro rozhodování velitele v bojové činnosti a podílet se na koordinaci zabezpečení činnosti praporu. Osobně vést výcvik podle pokynů velitele praporu. Bez prodlení hlásit veliteli praporu všechny závažné události u praporu.

Vrchní praporčik kontroluje činnosti jednotek a na základě zjištěného stavu samostatně přijímá nebo navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Kontroluje dodržování kázně u příslušníků hodnostního sboru praporčků, poddůstojníků a mužstva praporu.

Má znát příslušníky mužstva, poddůstojníky, rotmistry a praporčíky, jejich hodnost, jméno a příjmení, délku služby, zastávanou funkci nebo odbornost, osobní vlastnosti, rodinný stav, odborné a morální kvality; skutečný stav vycvičenosti jednotlivců a družstev praporu, počty výzbroje, ostatní techniky a základního materiálu praporu, právní a vnitřní předpisy vztahující se k působnosti praporu.

Klíčové pracovní úkoly vrchního praporčíka určuje interní materiál Velitelství pozemních sil, Popis pracovní činnosti zaměstnance. Z něj vyplývají tyto funkční povinnosti pracovníka:

- Vykonává specializované práce v systému řízení kariér, odborné přípravy a interního auditu praporčíckého a poddůstojnického sboru pozemních sil.
- Je poradcem velitele v záležitostech souvisejících s praporčíckým a poddůstojnickým sborem a mužstvem.
- Metodicky řídí vrchní praporčíky brigád (pluků, institutu, centra, úkolových uskupení) v přímé podřízenosti velení velitelství.
- Je metodicky řízen vrchním praporčíkem AČR.
- Odpovídá za připravenost praporčíckého a poddůstojnického sboru a mužstva.
- Zabezpečuje analýzu situace a podává návrhy na zlepšení stavu v rámci své působnosti.
- Zabezpečuje metodické řízení vrchních praporčíků brigád, pluků a útvarů PozS.
- Zabezpečuje kontrolní činnost v rámci působnosti PozS u podřízených svazků a útvarů s povolením vstupu do zabezpečených oblastí kategorie tajné.
- Zabezpečuje poradenskou činnost pro příslušníky praporčíckého a poddůstojnického sboru a mužstva.
- Podílí se na řízení kariér praporčíckého a poddůstojnického sboru a mužstva.
- Podílí se na udržování a rozvíjení součinnosti s ostatními Velitelstvími a agenturami AČR.
- Podílí se na reprezentaci praporčíckého a poddůstojnického sboru a mužstva na veřejnosti.
- Podílí se na prevenci SNJ.
- Podílí se na řešení otázek výcviku, materiálních a personálních záležitostí praporčíckého a poddůstojnického sboru a mužstva.
- Podílí se na řízení velitelské, odborné a metodické přípravy vrchních praporčíků brigád (pluků, institutu, centra, úkolových uskupení) a vojáků v hodnostních sborech praporčíků, poddůstojníků a mužstva štábu velitelství.
- Podílí se na plánování hlavních úkolů velitelství, koordinování a zabezpečování výcviku prováděného u velitelství, vzdělávání a vysílání do kurzů, určených pro praporčícký a poddůstojnický sbor a mužstvo.

- Ve spolupráci s psychologickou a duchovní službou se podílí na plánování, organizaci a řízení aktivit k zabezpečení rodin příslušníků praporčického a poddůstojnického sboru a mužstva velitelství.
- Podílí se na plánování, organizaci a řízení slavnostních, smutečních a pietních aktů a nástupů konaných u velitelství, účastní se jich a pečuje o bojový prapor velitelství.
- Podílí se na přípravě podkladů na udělení kázeňských odměn a trestů příslušníkům praporčického, poddůstojnického sboru a mužstva velitelství.
- Zastupuje vrchního praporčíka AČR po dobu jeho nepřítomnosti.
- V bojové činnosti poskytuje veliteli velitelství podklady pro jeho rozhodování, provádí kontrolní činnost dle pokynů velitele velitelství a podílí se na koordinaci zabezpečení činnosti velitelství (Interní materiál, Popis pracovní činnosti čj.: 5/3/21/2013-2170/J1).

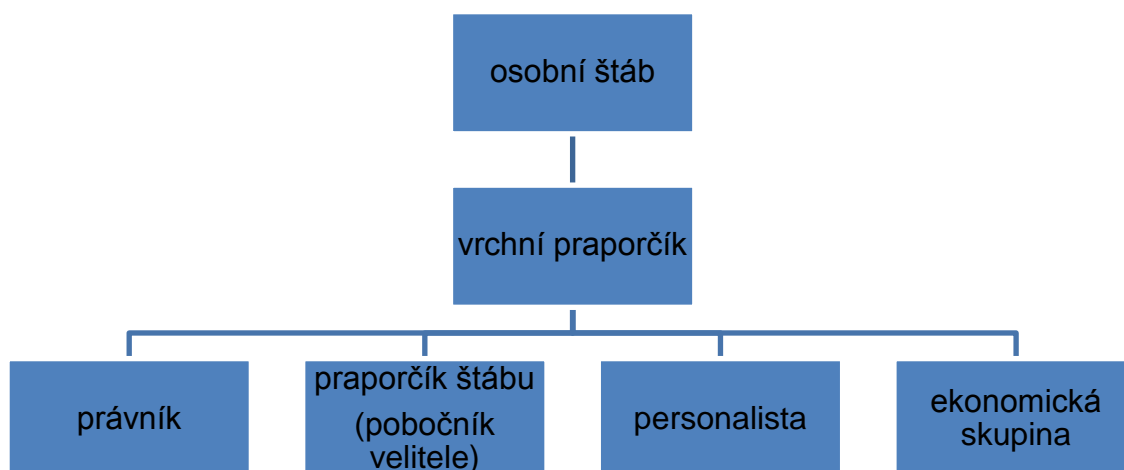
Praporčík štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil realizuje organizační a administrativní zabezpečení vedoucího zaměstnance operačního velitelství a jeho zástupců. Spolupracuje na organizování zahraničních cest a návštěv a tvorbě Plánu dvoustranné spolupráce. Zabezpečuje vedení evidence a přidělení doručených a vytvářených dokumentů a datových zpráv u organizačního celku. Vyhotovování dokumentů a pořizování jejich kopií a překladů u organizačního celku. Schvalování a odesílání dokumentů od organizačního celku.

Organizuje pracovní jednání s místními civilními orgány a právníckými osobami. Zabezpečuje pracovní jednání se zahraničními subjekty. Vede a zabezpečuje osobní úkoly velitele PozS s využitím výpočetní techniky. Podílí se na řešení operativních úkolů ve prospěch velitele PozS. Vede přehled přítomnosti hlavních funkcionářů Velitelství PozS a OsŠ. Vede přehled zařazení do bojového rozdělení hlavních funkcionářů Velitelství PozS. Zpracovává bojové rozdělení hlavních funkcionářů Velitelství PozS a příslušníků OsŠ. Zpracovává příkazy ke služební cestě a vyúčtování jízdného hlavních funkcionářů Velitelství PozS.

Hlavní pracovní úlohy praporčíka štábu definuje interní materiál Velitelství pozemních sil, Popis pracovní činnosti zaměstnance. Z něj vyplývají tyto funkční povinnosti pracovníka:

- Zajišťuje zpracování aktů řízení a hlášení vedoucího zaměstnance organizačního celku.
- Zajišťuje zpracování vnitřního rozkazu nebo věstníku vedoucího zaměstnance organizačního celku.

- Zajišťuje specializované organizační a koordinační činnosti ve prospěch hlavních funkcionářů Velitelství PozS a OsŠ.
- Zajišťuje zpracování plánovacích dokumentů a vedení administrativní agendy velitele PozS.
- Zajišťuje koordinaci a zabezpečení jednání velitele PozS s představiteli vojenských a civilních orgánů a organizací.
- Doprovází velitele PozS na služebních cestách.
- Podílí se na řešení operativních úkolů ve prospěch hlavních funkcionářů Velitelství PozS a OsŠ.
- V materiální oblasti odpovídá za evidenci, uložení a výdej drobných upomínkových a propagačních předmětů a mincí velitele PozS.
- Koordinuje provádění zahraničních aktivit (mimo cvičení a kurzů) s ostatními zahraničními partnery.
- Přípravuje a zabezpečuje služební zahraniční cesty a návštěvy velitele PozS, ZV, NŠ a poskytuje metodickou pomoc ostatním složkám Velitelství PozS.
- Zpracovává požadavky na zařazení služebních zahraničních cest a návštěv hlavních funkcionářů PozS do Souhrnného přehledu služebních cest a návštěv a Plánů dvoustranné spolupráce mezi AČR a armádami jiných států s výjimkou zahraničních cvičení a kurzů.
- Zabezpečuje zahraniční služební cesty hlavních funkcionářů Velitelství PozS a pobytu zahraničních návštěv hlavních funkcionářů Velitelství PozS v modulu GINIS PCN.
- Organizuje metodickou pomoc v oblasti zahraničních aktivit podle předložených požadavků náčelníků všech složek velitelství a PPSÚZ.
- Spolupracuje s Ředitelstvím zahraničních aktivit MO při zajišťování služebních zahraničních cest a návštěv a se SOPS MO při řešení aktivit podléhajících bilaterálním smlouvám a ujednáním.
- Zabezpečuje kontrolní činnost v rámci působnosti PozS u podřízených svazků a útvarů s povolením vstupu do zabezpečených oblastí kategorie tajné.
- Zabezpečuje kontakt s přidělcí obrany a VLP států akreditovaných v ČR (Interní materiál, Popis pracovní činnosti čj.: 5/3/76/2013-2170/J1).



Obr. č. 2: Organizační struktura Osobního štábu Velitelství pozemních sil AČR (interní el. systém ŠIS)

2. Kompetence

2.1 Základní terminologické ukotvení

V procesu tvorby návrhu kompetenčního modelu budu maximálně využívat pojmy týkající se osobnosti jedince a jejího vymezení. Tyto pojmy budu v dalším textu opakovaně užívat, tentokrát již bez bližšího vymezení či vysvětlení jejich významu pro danou tematiku. Jejich definice tak zařazuji do úvodní části práce. S níže uvedenými pojmy, užívanými v psychologii a sociologii, se lze setkat v následujících částech této práce i v odborné literatuře použité k citacím.

Bělohlávek charakterizoval **osobnost** jako jedinečné seskupení psychických rysů, které charakterizují konkrétního jedince. Psychickými rysy Bělohlávek rozumí schopnosti, vlastnosti, dovednosti, znalosti, potřeby, motivy, hodnoty a postoje (Bělohlávek, 1994).

Balcar chápe Osobnost jako živou soustavou, jež je zdrojem činnosti a je ve stálé interakci s okolím prostředím. V průběhu života se díky působení svého okolí průběžně mění. Osobnost je možno vymezit také jako dynamickou organizaci psychofyzických systémů, určující charakter myšlení a chování jedince (Balcar, 1983).

Schopnosti jsou hranicí osobní výkonnosti konkrétního jedince v definovaném druhu činnosti. Na schopnosti je možné nahlížet ze dvou pohledů. Jako na maximální úroveň v současnosti dosažitelného výkonu, tedy to, čeho je jedinec schopen právě v tuto chvíli. Nebo jako na maximum potenciální výkonu, který je jedinec chopen potenciálně dosáhnout v případě podmínek ideálních pro jeho učení. Schopnosti tedy jsou chápány jako výkonnostní potenciál jednotlivých duševních funkcí a dle nich se také dělí. Například manuální zručnost, početní schopnosti či analytické schopnosti (Balcar, 1983).

Lidské **Schopnosti** je nezbytně nutné dále formovat v rámci pracovního procesu a přizpůsobovat je neustále aktuálnímu vývoji požadavků na dané pracovní místo. Moderní organizace chtějí a potřebují maximálně flexibilní pracovníky, připravené přijímat změny. Koubek rozlišil dva základní typy formování schopností. Jako první typ uvádí celoživotní formování schopností člověka. Druhým typem je, podle Koubka, formování pracovních schopností pracovníka. Tato aktivita, úzce je úzce spojena s prací, kterou pracovník vykonává, případně s organizací ve které člověk pracuje. Jedná se o aktivitu organizovanou a podporovanou nebo minimálně umožňovanou zaměstnavatelem v rámci jeho personální práce (Koubek, 1997).

Balcar zmiňuje Řičanovu definici dovedností, ve které jsou **dovednosti** vnímány jako soubor výkonnostních předpokladů pro úspěšnost jedince v konkrétních činnostech. Tyto jsou podle praktických činností také rozlišovány, např. dovednost cvičení na hrazdě, práce na počítači nebo obsluha stroje. Mezi schopnostmi a dovednostmi jsou bezesporu těsné vztahy. Jedna schopnost je obvykle uplatňována pro celou řadu různých dovedností a naopak aplikace jedné dovednosti vyžaduje několik schopností. Rozvojem vrozených vloh vznikají schopnosti i dovednosti, a ty bývají dále rozvíjeny vlivem interakce osobnosti a vnějšího prostředí. Současně platí, že výkonnost poznávacích funkcí, tedy schopností chápaných v užším smyslu, je pro vytváření dovedností stěžejním předpokladem. Vyjma schopností se do dovedností promítá také získaná suma poznatků o světě. Tyto poznatky jsou pro výkon dané činnosti velmi důležité, například pro výklad i pochopení pojmů a představ. Tyto poznatky, osvojené v průběhu života jsou označovány pojmy **vědomosti** (jednotlivé poznatky a vztahy) a **znalosti** (rozsáhlejší soubory poznatků a vztahů v konkrétním typu činnosti) (Balcar, 1983).

Požadavky na znalosti a dovednosti se v moderním světě neustále mění, a proto je nezbytně nutné, aby se člověk neustále rozvíjel, vzdělával a prohluboval nastřádané vědomosti a znalosti. Časy, kdy pracovník vystačil pouze se znalostmi a dovednostmi získanými v přípravě na povolání, je v nenávratnu. Rozvoj dovedností a znalostí je v dnešní době celoživotním procesem (Koubek, 1997).

Vlastnosti osobnosti nebo také duševní vlastnosti jsou prvky popisující jednotlivé struktury osobnosti. Pakliže jejich prostřednictvím popíšeme osobnost jedince, umožní nám to s určitou mírou pravděpodobnosti predikovat jeho chování a prožitky v různých situacích. Čím lépe dokážeme pochopit, jak se v dané situaci uplatňují konkrétní vlastnosti, tím přesnější předpověď prožitků a chování můžeme dát (Balcar, 1983).

Pro obsazení specifikovaného pracovního místa je nezbytné vybrat pracovníka s vhodnými osobnostními vlastnostmi, jež výkon činností na daném místě vyžaduje. Je klíčové vědět, které vlastnosti pracovník nezbytně potřebuje pro dané pracovní místo. Díky těmto informacím je potom možné získávat kvalitní zaměstnance, kteří budou schopni dále se rozvíjet podle potřeb a požadavků organizace. Mezi takovéto požadované vlastnosti osobnosti mohou patřit například stabilita osobnosti a vyrovnanost, připravenost na změny, vlastnosti uplatňované vůči jiným lidem, temperamentové vlastnosti, odolnost vůči stresu nebo třeba ochota přijmout odpovědnost (Bedrnová, Nový, 1994).

„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 průběh“ (Balcar, 1983, s. 115). Motivy jsou chápány jako důvody, proč člověk něco udělá nebo dělat bude. Motivy jsou v průběhu procesu motivace využívány k ovlivňování pracovníků, aby se tito chovali určitým (žádoucím) způsobem a tak dosáhli daných met. Dobře motivovaný člověk má jasně definované cíle a podniká kroky, od kterých očekává, že povedou k dosažení definovaných cílů. Lidé mohou mít také vnitřní motivaci, a jestliže je vede žádaným směrem, je taková vnitřní motivace nejlepší. Většina lidí však potřebuje vnější motivaci a tu mohou efektivně poskytnout především organizace. Organizace jako celek mohou nabízet prostředí, ve kterém je možné dosáhnout velmi vysoké míry motivace za pomoci odměn, příležitostí ke vzdělávání a růstu nebo uspokojení z práce. Rozvoj pracovního prostředí a motivačních programů by měl být jedním z hlavních úkolů pro manažery při personální práci. Právě oni totiž musí hrát hlavní roli v motivování pracovníků a efektivně dosahovat, že pracovníci budou ze sebe vydávat to nejlepší (Armstrong, 2002).

Balcar definuje **postoj** jako odvozenou a vysouzenou motivační dispozici. Postoj je vytvářen v průběhu učení na základě získání přímé nebo zprostředkované zkušenosti, že daný předmět (situace, věc, člověk včetně sebe sama, činnost, instituce, apod.) může zmařit či umožnit uspokojení vlastního motivu. Postojem pak rozumíme pohotovost jedince reagovat na určitý motivačně závažný podnět určitým způsobem. Povaha této reakce potom záleží na významu, který danému předmětu jedinec přiřadil díky spojení s ním získané motivačně závažné zkušenosti (Balcar, 1983). Armstrong definuje postoj jako ustálený způsob myšlení jedince. Postoj vždy musí obsahovat hodnotící hledisko ve vztahu k předmětu, kterého se týká. Postoje se ale mohou vyvíjet a měnit podle nových zkušeností nebo vnějších vlivů. V organizacích mohou být postoje ovlivňovány například stylem řízení, firemní kulturou, firemní politikou týkající se uznávání, odměňování nebo povyšování a mohou být ovlivňovány i tak stran takzvaných „referenčních skupin“, tedy skupin, s nimiž se lidé vnitřně identifikují (Armstrong, 2002).

Hodnoty tvoří zvláštní podskupinou postojů, které Balcar popisuje jako předměty nejjobecnějších a pro život jedince nejvýznamnějších postojů. Hodnoty prezentují v životě člověka i společnosti „základní normy společensky správného chování“. Jejich uspořádání je hierarchicky seřazeno a na základě tohoto osobního řazení si utváříme osobní žebříček hodnot. Jeho shoda nebo naopak rozpor s žebříčkem hodnot uznávaným společenskými skupinami jeho společnosti, výrazně ovlivňuje jeho osobní problémy i společenské začlenění (Balcar, 1983).

Potřebu je možné popsat jako odchylku současného stavu individua od určitého žádoucího stavu (Balcar, 1983). Díky stimulaci potřeb je možné motivovat pracovníky k dosahování požadovaných výkonů. Základ motivačních teorií cílících na uspokojování potřeb tvoří přesvědčení, že neuspokojená potřeba sebou nese napětí a stav nerovnováhy. Pro opětovné nastolení rovnováhy je nezbytné detekovat cíl, jenž danou potřebu uspokojí. Následně zvolit způsob chování, vedoucí k dosažení detekovaného cíle. Jakékoli chování je, podle Armstronga, motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2002).

2.2 Vymezení pojmu kompetence

Výzkumní pracovníci, majitelé firem i manažeři se přiklánějí k názoru, že lidé jsou a čím dál více budou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Ještě v nedávné minulosti přitom neexistovala téměř žádná shoda o tom, jaké složky onu kvalitu vlastně tvoří. Jsou to dovednosti, vědomosti nebo schopnosti? Nebo je pro organizaci důležitější loajalita, postoje, obětavost, motivace? Je důležitá spíše odborná úroveň pracovníka nebo jeho talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Pro tuto sumu kvalit osobnosti se začal užívat souhrnný název kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Vlastní význam pojmu kompetence vyzdvihuje schopnost vykonávat definovanou činnost, umět ji vykonávat správně a být kvalifikovaným v dané oblasti. Pojem kompetence se začal užívat v anglosaském prostředí, především pod vlivem jeho užívání v odborné manažerské literatuře. Požadavky na znalosti a dovednosti se v moderním světě neustále mění, a proto je nezbytně nutné, aby se člověk neustále rozvíjel, vzdělával a prohluboval nastřádané vědomosti a znalosti. Časy, kdy pracovník vystačil pouze se znalostmi a dovednostmi získanými v přípravě na povolání, je v nenávratnu. Rozvoj dovedností a znalostí je v dnešní době celoživotním procesem (Koubek, 1997).

Kompetenční model (Hroník, 2007) je složen z jednotlivých kompetencí. Tyto jsou třeba k výkonu definované pracovní činnosti. Konkrétní potřebné kompetence je nutné identifikovat provedením analýzy.

Pro obsazení specifikovaného pracovního místa je nezbytné vybrat pracovníka s vhodnými osobnostními vlastnostmi, jež výkon činností na daném místě vyžaduje. Je klíčové vědět, které vlastnosti pracovník nezbytně potřebuje pro dané pracovní místo. Díky těmto informacím je potom možné získávat kvalitní zaměstnance, kteří budou schopni dále se rozvíjet podle potřeb a požadavků organizace. Mezi takovéto požadované vlastnosti osobnosti mohou patřit například stabilita osobnosti a vyrovnanost, připravenost na změny, vlastnosti uplatňované vůči jiným lidem,

temperamentové vlastnosti, odolnost vůči stresu nebo třeba ochota přijmout odpovědnost (Bedrnová, Nový, 1994).

Jednotlivé kompetence můžeme popsat jako množiny žádoucího chování pracovníků, jenž nezbytně musí na zastávaných pracovních místech používat, aby byli schopni kompetentně splnit úkoly zadávané na těchto pracovních pozicích (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Nespornou výhodou kompetenčního přístupu tvoří fakt, že organizacím poskytuje možnost vyhnout se diskriminaci nebo předsudkům (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Ale proč vlastně došlo k postupnému ústupu starších teorií z výsluní a následnému nástupu moderního kompetenčního přístupu k řízení lidí?

Zřejmě existují dva hlavní impulzy. Boam a Sparrow uvádějí, že za prvé, selhaly „programy změny“ snažící se o změnu v postojích pracovníků a pokoušející se ponejvíce o ztotožnění pracovníků se základní vizí organizace. Jako druhý důvod uvádějí nutnost osvojit si značné množství nových dovedností. Tento diktát nutnosti přinesly změny obsažené ve „třetí vlně“ (technologický pokrok, informační revoluce, globalizace obchodu).

Kubeš, Spillerová a Kurnický ve své knize uvádějí velmi dobré argumenty, proč používat řízení lidských zdrojů dle kompetencí, z pera autorské dvojice Boama a Sparrowa. Řízení lidských zdrojů podle kompetencí překonává nedostatky jiných přístupů. A to především tak, že je soustředěno na chování pracovníků. Klade důraz na reálný výkon, reálnou práci. Nesoustředí se na to, co pracovníci dělat mají – je tedy behaviorálně ukotveno. Je přímo propojené nejen s efektivitou činnosti jedince ale i s efektivitou celé organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

V armádních podmínkách stále převažují byrokratické organizační struktury. Nicméně přes všechnu byrokratickou komisanost, jsou i zde pomalu uplatňovány prvky moderního řízení. Také armáda se musí přizpůsobovat svému vyvíjejícímu se okolí a všeobecnému pokroku. Kde dříve velitel vystačil s mapou a průzkumnou jednotkou vybavenou polním telefonem či vysílačkou a přesto si dokázal udržet přehled o situaci na bojišti, tam v současnosti běžně vidíme drony (bezpilotní letouny), které mají schopnost nejen zjišťovat informace a předávat je v reálném čase, ale umožňují navádění přesných zbraňových systémů nebo tyto zbraně přímo nesou. Z toho plynou výrazně zvýšené požadavky na odborné kompetence velitelů všech úrovní, promítající se do jejich rozhodovacího procesu.

Důležité je rozlišení dvou pojmů uváděných v anglicky psaných textech. Jde o pojmy „**competence**“ a „**competency**“.

Pojem „**competency**“ je vztažen k osobě nějakého pracovníka, rysům jeho chování, které podmiňují jeho přiměřený výkon. S překladem do češtiny je trochu problém, nicméně významem nejbližší slovo je zřejmě pojem „schopnost“.

Pod pojmem „**competence**“ se skrývá oblast práce, pro výkon které je daný pracovník způsobilý, případně získal oprávnění potřebná k jejímu vykonávání. V českém jazyce tento pojem pravděpodobně nejlépe vystihují pojmy „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“ (Armstrong, 2002).

Jakkoli je z výše uvedeného zřejmé, že rozlišení těchto dvou termínů je zcela jasné, v praxi se setkáváme poměrně běžně s hybridním přístupem. Takový přístup v sobě spojuje použití schopností týkajících se kvalifikace i chování. Obvykle je pak užíván pojem „competency“ ve významu „schopnost“. Při užívání hybridního termínu „competency“ však musíme počítat s tím, že zahrnuje obě stránky schopností. To je nezbytné reflektovat v rámci procesu analýzy a také při definování schopností. Stejně tak je třeba brát tuto skutečnost v potaz při aplikaci v praxi (Armstrong, 2002).

Tento názor podporuje Hroník a současně dodává, že v rámci praktické tvorby kompetenčních modelů je možné uplatnit oba významy termínu kompetence současně. Současně ale dodává, že je to možné realizovat správně i chybně. Chyba spočívá v ignorování obou obsahů termínů „competency“ a „competence“ (Hroník, 2007).

Kompetence vymezuje Hroník jako soubor vlastností, znalostí, dovedností a zkušeností, podporující dosažení vytčeného cíle (Hroník, 2007). Kompetence tak prezentují pozorovatelné způsoby, díky nimž pracovník dosahuje efektivního výkonu. Bedrnová a Nový odvozují význam pojmu sociální a pracovní kompetence od pracovní způsobilosti člověka. Jako pracovní způsobilost souhrnně definují všechny strany připravenosti pracovníka zvládat zadané úkoly v rámci definovaného pracovního místa. Pod pojem pracovní způsobilost zahrnují znalosti, dovednosti i zkušenosti člověka, jeho všeobecný přehled, morálku a současně také jeho osobnostní vlastnosti a postoje. Tímto způsobem definovaná způsobilost tak prezentuje určitý potenciál, můžeme říci soubor možností, konkrétního jedince. Současně ale sama o sobě nezaručuje výkonnostní standard. Ukázalo se, že lidé mající srovnatelnou pracovní způsobilost podávají značně rozdílné výkony. Proto je užíván termín pracovní a sociální kompetence, který definuje reálnou úroveň plnění úkolů zadaných v souvislosti s pracovním zařazením (Bedrnová, Nový, 1994).

K různým úrovním kompetencí Hroník uvádí, že je běžné, když dva lidé zastávají tutéž práci stejně dobře, přestože ji vykonávají každý jinak. V rámci praxe se ovšem můžeme setkat se situací, že jeden z pracovníků dosahuje horších měřitelných výkonů, přestože jeho kompetence jsou na vyšší úrovni než kompetence úspěšnějšího kolegy. Tato zjištění vedou k užívání kompetenčních modelů a vlastně k samé podstatě kompetencí. Kompetenční modely zpracované na základě kompetencí totiž berou v

potaz skutečnost, že stejnou práci můžeme vykonávat různými způsoby, ale stejně efektivně. Úroveň kompetence tak musí odpovídat pracovnímu výkonu na dané pozici. Jiná úroveň kompetence postačí níže postavenému zaměstnanci, jinou úroveň musí dosahovat vrcholový manažer. Jak vidno, kompetenční model tedy je především cestou k řízení výkonu s ohledem na rozmanitost práce (Hroník, 2007).

Jestliže má být pracovník pokládán za kompetentního, tedy aby zvládal plnit zadané úkoly na výborné úrovni, musí splňovat tři hlavní předpoklady. Musí mít znalosti, dovednosti a zkušenosti odpovídající zastávané pozici. Zároveň musí mít všeobecný přehled a odpovídající morální stránku osobnosti. Nesmí mu také chybět osobní vlastnosti a postoje, které jsou nezbytné pro kompetentní chování. Současně nemůže chybět motivace používat takové žádoucí chování. Člověk musí v požadovaném chování vidět smysl (hodnotu) a být motivován k vynaložení energie nezbytné pro jeho realizaci. Použití žádoucího chování je současně podmíněno možností jeho použití v daném prostředí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Požadavky na znalosti a dovednosti se navíc v moderním světě neustále mění, a proto je nezbytně nutné, aby se člověk neustále rozvíjel, vzdělával a prohluboval nastřádané vědomosti a znalosti. Časy, kdy pracovník vystačil pouze se znalostmi a dovednostmi získanými v přípravě na povolání, je v nenávratnu. Rozvoj dovedností a znalostí je v dnešní době celoživotním procesem (Koubek, 1997).

Tureckiová a Veteška uvádějí následující charakteristiky kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008):

- Kompetence musí být vždy **kontextualizovaná**, to značí, že musí být vždy vztažena k dané situaci či prostředí, a tyto jsou současně vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních aktérů dané situace.
- Kompetence je vždy **multidimenzionální**, je tedy složena z různých zdrojů. Mohou to být například informace, znalosti, postoje, dovednosti, případně různé dílčí kompetence. Kompetence tvoří základní předpoklad pro efektivní nakládání s uvedenými zdroji, a tyto jsou úzce propojeny se základními dimenzemi lidského jednání. Tím je současně dáno, že kompetence obsahuje chování člověka a v jeho chování se také vnějškově projevuje.
- Kompetence je nezbytné **definovat standardem**, tedy předpokládanou/požadovanou úroveň ovládnutí kompetence. Tuto úroveň je třeba předem určit, stejně jako soubor výkonnostních kritérií. Toto jedinci umožňuje, aby svou kompetenci dokázal změřit, vyhodnotit a demonstrovat.
- Kompetence má **potenciál pro rozvoj i použití**. Kompetence jsou získávány v průběhu učení i vzdělávání. Vzdělávání a učení jsou průběžné celoživotní

procesy principem odvozené z konstruktu zdrojových faktorů, a to jak z pohledu získávání, tak i z pohledu rozvoje kompetencí. Jsou založeny na předem definovaném okruhu výstupních kategorií, daném např. postoji, dovednostmi či obecným konáním.

2.3 Základní složky kompetence

V předchozí kapitole jsem popsal, jak různí autoři chápou pojem kompetence a rozvádějí jej v odborné literatuře. Ke správnému pochopení pojmu kompetence a pro jeho relevantní užívání nejen vůči tvorbě kompetenčního modelu jako nástroje pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů, je nezbytné vysvětlit, co vše se za pojmem kompetence vlastně ukrývá a jaké přístupy se k identifikaci kompetencí používají.

Například Kubeš, Spillerová a Kurnický označují kompetence za poměrně stabilní charakteristiky osobnosti jedince, které nám umožňují se značnou mírou jistoty předpovídat kvalitu chování jedince v rámci řešení valné většiny pracovních i jiných situací. Takto chápaná kompetence vypovídá o způsobu, kterým se bude její nositel projevovat, chovat a myslet v určitém druhu situací (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). V rámci definice pojmu kompetence vycházejí výše zmínění autoři z jednotlivých složek osobnosti jedince, tedy z psychických rysů, které daného jedince charakterizují. Psychickými rysy jsou zde rozuměny znalosti, schopnosti, dovednosti, vlastnosti, motivy, potřeby, hodnoty a postoje. Jednotlivé složky osobnosti se promítají do kompetence, posléze jsou děleny do pěti kategorií.

1. **Motivy**, sem patří vše, co jedince podněcuje k činnosti zaměřené určitým směrem. Jedinec, který je motivován k vlastnímu rozvoji, následně aktivně vyhledává situace, z nichž může získat nová poučení. Takový jedinec si sám stanovuje cíle, které představují určitou výzvu pro něj samotného.
2. **Rysy**, jsou charakteristikami osobnosti. Umožňují relativně stabilní reakce na situace nebo informace pocházející z okolního prostředí. Patří sem především vrozené a hluboké osobnostní charakteristiky.
3. **Vnímání sebe sama** je dotvářeno vlivem prožívání reality a osobních zkušeností jako ostatně celá lidská osobnost. Budujeme si vlastní hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Jak vnímáme sami sebe má značný vliv na sebevědomí, tedy vnitřní přesvědčení, že člověk je schopen splnit zadaný úkol.
4. **Vědomosti** zahrnují všechny znalosti související s vykonávanou prací na definované pracovní pozici.
5. **Dovednosti**. Určují, jestli je jedinec schopen vykonat činnosti spojené s daným fyzickým nebo duševním úkolem. Pro úspěšnému splnění definovaného úkolu

potřebujeme různé množství dovedností, které závisí od jeho složitosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Vůči uvedenému přístupu, který je založen na identifikaci složení kompetencí, můžeme postavit například Hroníkův model postavený na teorii rysů. Hroník současně poukazuje na nefunkčnost výše uvedené teorie rysů, která se podle něj v minulosti již jasně ukázala. Snaha selektovat nejzákladnější rysy osobnosti za pomoci faktorové analýzy nebyla v praxi úspěšná. Tato selekce měla pomoci najít ideál osobnosti manažera a ustavit jej jako určitý standard. Tento cíl se však splnit nepodařilo především proto, že mezi úspěšnými manažery jsou zastoupeny velmi rozdílné osobnosti. Hlavní nevýhodou rysového přístupu při tvorbě kompetenčního modelu je to, že nebere v potaz konkrétní situace ani role, ve kterých se jedinec nachází. Velmi málo také reflektuje na podávaný výkon, neb se pokouší o definici ideálního pracovníka a jeho profilu. Nicméně jako největší nevýhoda rysového přístupu je zdůrazňována absence vazby tohoto přístupu na strategii organizace. Toto je dáno zhusta problematickým přenesením psychologického jazyka rysů na popis chování organizace. Právý opak rysového přístupu prezentuje situacionismus. Jeho vyhraněná podoba tvrdí, že výsledek je nevyhnutelně podmíněn konkrétní situací. Variabilita situací tak předurčuje variabilitu chování. V rámci situacionistického přístupu hrají nejdůležitější roli zkušenosti a důraz je položen na bezprostředně pozorovatelné. Dle Hroníka se kompetenční model blíží spíše k situacionismu než k teorii rysů. Jak ale sám dále uvádí, je současně nezbytné připustit vliv osobních vlastností kompetence. Doporučuje proto přemýšlet o systémovém přístupu definice jednotlivých kompetencí. V systémovém přístupu upřednostňuje situační východisko, ale v omezené míře užívá také rysový přístup (Hroník, 2007).

Belz a Siegrist uvádějí, že kompetence jsou složeny z nejrůznějších schopností. Jejich získávání a vzájemné interakce probíhají reflexivně. Termín reflexe je zde užit ve smyslu získávání klíčových kompetencí. Prezentuje spojování jednotlivých schopností, jejich srovnávání s životními cíli a individuální hodnotovou škálou, za účelem získání kompetencí. Reflexe odkrývá souvislosti mezi jednotlivými schopnostmi a poté je vzájemně propojuje v celek. Reflexe se však může v širší míře uskutečnit pouze v rámci společné činnosti s jinými lidmi (Belz, Siegrist, 2001).

2.4 Druhy kompetencí

Různí autoři definují různě obsah termínu kompetence a tak je možné nalézt v odborné literatuře různé druhy rozdělení kompetencí. Přitom rozdělení kompetencí je pro tvorbu kompetenčního modelu zcela zásadní.

Belz a Siegrist kladou důraz na individuální potenciál jedince k disponování kompetencemi a z něj vytvářenou kompetenci k jednání. Tuto kompetenci rozvíjí vztahové spolupůsobení sociální kompetence, kompetence k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. V podnikovém vzdělávání se nejvíce pozornosti věnuje právě kompetencím v oblasti metod. Belz a Siegrist také popisují získávání klíčových kompetencí jako celoživotní a individualizovaný proces. A tento proces pak slouží k neustálému rozvoji osobnosti (Belz, Siegrist, 2001).

Armstrong naproti tomu rozlišuje druhy kompetencí ve smyslu pojmu „competency“ (Armstrong, 2002).

Generické a specifické kompetence. Pokud definovanými kompetencemi mohou disponovat bez rozdílu všichni lidé, pracující v určitém oboru bez ohledu na konkrétní organizaci, potom Armstrong hovoří o univerzálně druhových kompetencích. Druhové kompetence mohou být také vnímány z pohledu organizace. Tehdy se týkají skupiny pracovních míst s podobnou funkční náplní. Tato pracovní náplň přitom může být vykonávána na různých funkčních úrovních organizace. Specifické schopnosti přitom mohou být přesněji definovány pro jednotlivé kategorie pracovníků nebo pracovní role.

Prahové a výkonové kompetence. Jako prahové kompetence jsou popisovány základní schopnosti potřebné pro úspěšný výkon konkrétní práce. U prahových kompetencí se nerozlišuje mezi různě výkonnými pracovníky. Oproti tomu výkonové kompetence jsou zaměřeny právě na jejich rozlišení.

Rozlišovací kompetence určují charakteristiky chování, kterým se projevují právě vysoce výkonní pracovníci a jimiž se odlišují od těch méně výkonných. Určují tedy výkonovou dimenzi jejich práce.

Kubeš a kol. uvádí model dělení shodný s Armstrongem, ale současně nabízí i jiné možnosti náhledu na dělení kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Jako příklad uvádí Tyronův model, který je založen na typu vykonávané práce a s ním souvisejícím výběru potřebných dovedností (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Výsledný profil dané pracovní pozice potom vzniká jako kombinace dovedností ze tří níže zmíněných kategorií.

- **Manažerské kompetence.** Jsou složeny z dovedností a schopností, které významně přispívají k výtečnému výkonu manažerské role. Jejich posláním je zajistit splnění úkolů daných strategickými plány. Současně musí vytvářet příznivé prostředí uvnitř týmu, rozvíjet současné a vybírat nové podřízené.
- **Interpersonální kompetence.** Jsou zcela nepostradatelné v rámci efektivní komunikace a budování pozitivních mezilidských vztahů. Tyto kompetence jsou důležité v každé pracovní pozici, součástí které jsou interpersonální kontakty. Interpersonální kompetence pomáhají dosahovat cílů skupiny díky synergickému efektu.

- **Technické kompetence.** Tvoří soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici. Díky technickým kompetencím je pracovník schopen úspěšně splnit úkoly, jež jsou typické pro jeho pracovní zařazení a zároveň jej výrazně odlišují od jiných specialistů“.

Třetí příkladem možného rozdělení kompetencí je přístup Carrola a McCrackina, jak jej ve své knize uvádí Kubeš a kol. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Carroll a McCrackin přepracovali výše zmíněný model tak, aby bylo možno kombinováním čtyř skupin kompetencí maximalizovat nejen výkon pracovníka, ale i výkon týmu a organizace jako celku. Dělení kompetencí podle Carrola a McCrackina:

- **Klíčové kompetence** určené k popisu vnějších projevů chování, jsou důležité pro všechny pracovníky. Tyto kompetence prospívají posilování firemní kultury, i očekávaného výkonu. Tvoří také základ pro stanovení kritérií potřebných k výběru nových pracovníků. S jejich pomocí je také možno definovat rozvojové priority širšímu okruhu pracovníků.
- **Týmové kompetence** jsou nepostradatelné pro vzájemně závislé skupiny a také pro skupiny zaměřené na projekt. Definují schopnosti specifické a charakteristiky týmu jakožto pracovní skupiny. Týmové kompetence mají důležité postavení především u organizací založených na týmových výkonech. Mohou se tak přímo zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. Základní jednotkou zájmu pak není pracovník, je jí celý projektový tým. Některé kompetence zůstávají stejné jako u jednotlivců, jsou jen rozšířeny pro účel použití ve skupině. Jiné kompetence jsou velmi specifické, protože definují pouze dění ve skupině.
- **Funkční kompetence** představují specializované vědomosti a dovednosti, které jsou nezbytně třeba pro danou pracovní pozici. Funkční kompetence jsou především souborem specifických vědomostí a dovedností, které zajišťují nadprůměrný výkon.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** pomáhají, spolu se schopností učit se, uplatnit schopnost tvořit mezilidské vztahy a řídit je. Každá organizace pokládá důraz na jinou kvalitativní míru manažerského přístupu, to se promítá také do očekávané míry rozvinutosti těchto kompetencí. Proto značně důležité, především při obsazování vyšších pracovních pozic, aby byla zohledněna kompatibilita osobnosti potenciálního pracovníka a organizační kultury konkrétní organizace.

Z výše uvedeného je patrné, že pro dosažení relevantního výsledku při tvorbě kompetenčního modelu je vždy třeba co nejpřesněji definovat pracovní pozici, osobnostní profil ideálního kandidáta na její obsazení a v neposlední řadě identifikovat kompetence potřebné k úspěšnému zvládnutí práce na této pracovní pozici.

3. Kompetenční model a jeho tvorba

3.1 Kompetenční model

Cílem mé magisterské diplomové práce je návrh kompetenčních modelů pracovních pozic Praporčíka štábu a Vrchního praporčíka. V předcházejících kapitolách jsem osvětlil pojem kompetence, včetně jeho definice a obsahu. Dotkl jsem se také možných způsobů dělení kompetencí do různých skupin. V následující kapitole vysvětlím, co představuje kompetenční model jako takový, a k jakým účelům je možné jej používat. Následně zpracuji vlastní návrhy kompetenčních modelů pro praporčíka štábu a vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil.

V rámci tvorby návrhů kompetenčních modelů pro pozice pro praporčíka štábu a vrchního praporčíka provedu analýzu interních materiálů. Poté za podpory odborné literatury realizuji návrhy kompetenčních modelů pro dané pracovní pozice.

„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 kompetence“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60).

Kompetenční modely mohou účinně přispívat k dosahování cílů organizace, neboť poskytují řešení v rámci mnoha procesů souvisejících s personálním řízením. Každá organizace by si měla před tvorbou kompetenčního modelu ujasnit cíl, který jeho vytvářením sleduje. Pokud organizace dokáže přesně zjistit potřebu a na základě takového zjištění vytvořit kompetenční model, může zaměřit své úsilí přesně tak, aby výsledek co nejlépe odpovídal potřebám organizace. Kompetenční model, který má být funkční, musí úzce navazovat na business strategii, na jednotlivé personální činnosti i na celkovou strategii organizace v oblasti řízení lidských zdrojů (Hroník, 2007). Hroník ve své knize definoval dvě základní východiska v rámci tvorby kompetenčního modelu. Strategické východisko směřuje od kompetencí organizace ke kompetencím jednotlivce. Druhé východisko je sociálně-psychologické, které postupuje opačně a směřuje „od kompetentního pracovníka ke kompetentní firmě“ (Hroník, 2007, s. 69). Ve své diplomové práci se budu zabývat pouze prvním z uvedených východisek, tedy strategickým východiskem.

Hroník ve své knize uvádí kompetenční model jako jediný v současnosti použitelný nástroj vytvářející jednotný výkladový rámec pro výběr pracovníků, jejich hodnocení, rozvoj i vzdělávání (Hroník, 2007).

Plamínek a Fišer založili svůj přístup k řízení zvaný „Management by Competencies“ (MbC) na harmonickém rozvoji „měkkých“ a „tvrdých“ aspektů podnikání. Tato metoda v synergickém vztahu spojuje dva světy. Je to svět cílů se

svými požadavky na výkon a svět lidských zdrojů zahrnující další předpoklady k dosahování požadovaných výkonů. Jakkoli je úspěšnost organizace posuzována podle dosahovaných výsledků, za základ úspěšnosti každé organizace jsou považovány kompetence jejích pracovníků. Kompetence v sobě spojuje obsah potenciálu (lidských zdrojů) a skutečně dosahovaného výkonu, tedy lidské práce. Podle mínění této autorské dvojice jsou téměř všechny úspěchy, ale také neúspěchy, organizací podmíněny kompetencemi pracovníků odpovídajících za výkon. Když položíme důraz na kompetence, můžeme odstranit skutečné příčiny potíží, nikoli jen jejich vnější projevy. Specifickou roli v organizaci hraje manažer, tedy člověk dosahující stanovených cílů prostřednictvím řízení jiných lidí. Termín kompetence je pro tento teoretický rámec vztažen na konkrétní úlohy, které mají pracovníci reálně vykonávat. Jsou tak předepsány podmínky, které musí pracovník pro konkrétní pracovní pozici splňovat (Plamínek, Fišer, 2005).

Veteška a Tureckiová nevidí řízení podle kompetencí, na rozdíl od jiných autorů, jednoznačně pozitivně. Problémem podle nich představuje to, že projevy kompetence jsou obsaženy v chování a přitom žádný člověk nedisponuje veškerými potřebnými kompetencemi. Kompetence se současně stále rozvíjejí a transformují se do sdílení specifických kompetencí. Jestliže ale pracovník začne své kompetence předávat dál, přichází o svou konkurenční výhodu, získanou užíváním individuálních kompetencí. Veteška a Tureckiová považují, obavy ze ztráty konkurenčních výhod za významnou překážku úspěšného uplatnění řízení podle kompetencí a změny přístupu ke vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008).

Jak paradoxně uvádí ve své starší publikaci sama Tureckiová, problém s nedostatečnými kompetencemi potřebnými pro vysoký výkon na pracovní pozici, je možné, při splnění určitých podmínek, úspěšně odstranit zařazením pracovníka do systému podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004).

V rozporu s Veteškou a Tureckiovou se k řízení podle kompetencí vyjadřuje Hroník, který tvrdí, že efektivní manažer řídí lidské zdroje souběžně pomocí cílů i pomocí kompetencí. Podle Hroníka není možné oba způsoby v úspěšné manažerské praxi oddělovat (Hroník, 2007). Uvádí také obecné výhody související se zavedením kompetenčního modelu (Hroník, 2006):

- sjednocení „jazyka“ personalistů a manažerů;
- poskytnutí jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení;
- položení základu systému hodnocení, odměňování a rozvoje;
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“;
- možnost sestavovat cílené rozvojové programy.

3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

V praxi se při tvorbě a následné aplikaci kompetenčních modelů používá několik přístupů. Volba konkrétního přístupu záleží na vícero faktorech. Mezi tyto faktory zahrnujeme záměr projektu a jeho zařazení do strategie firmy, záměry v oblasti lidských zdrojů, klíčové cíle nebo třeba stupeň rozvoje organizace. Do těchto faktorů zahrnujeme také časové a finanční zdroje organizace nebo vnější podmínky organizace. Při tvorbě kompetenčního modelu rozeznáváme tři základní skupiny přístupů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- deskriptivní někdy uváděný také jako vypůjčený přístup
- kombinovaný přístup
- přístup šitý na míru

Všechny mohou organizaci přinášet konkurenční výhodu. Podmínkou jsou dostatečně jasně definovaná očekávání přínosů projektu kompetenčního modelu, ze strany klíčových manažerů. Jejich znalosti výhod i omezení spojených s různými přístupy uplatňovanými při tvorbě kompetenčních modelů a také jejich schopnosti tyto dva pohledy propojit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

V mé práci jsem zvolil přístup šitý na míru. Přístup šitý na míru důkladně analyzuje prostředí, ve kterém organizace působí. Jeho cílem je identifikace projevů chování zajišťujících nadstandardní výkon. Přístup šitý na míru nezbytně vyžaduje nejen důkladnou znalost pracovní pozice, pro niž je model nadstandardního výkonu hledán. Současně vyžaduje také znalost celé organizace i vnějších podmínek, které na chod organizace působí. Přístup šitý na míru je náročnější metodologicky i časově, ve srovnání s přístupem kombinovaným nebo deskriptivním. Jeho zásadní výhodou však je, že jako jediný vytváří skutečně spolehlivý základ pro rozhodování v tak závažných personálních otázkách jako je například restrukturalizace nebo postupy zaměřené na efektivnější fungování celé organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

4. Tvorba kompetenčního modelu

4.1 Rozbor kompetencí

Pro tvorbu kompetenčního modelu pro konkretizované pracovní pozice je potřeba identifikovat kompetence, které je budou tvořit. Pro dané pozice tak musíme identifikovat jednotlivé kompetence.

Vlastní určení potřebných kompetencí je jedním z nejdůležitějších kroků při aplikaci kompetenčního přístupu k rozvoji organizací a manažerů. Existuje značné množství metod pro analýzu pracovních pozic a následné definování jednotlivých kompetencí. Používá se množství technik, od podrobné analýzy vykonávaných činností, po identifikaci osobnostních vlastností a specifických předpokladů pro výkon na dané pozici. Cíle poznání a následného pochopení manažerských kompetencí bývají obvykle pragmatické. Firmy zajímá, které chování manažera přispívá nebo dokonce rozhoduje o jeho úspěšnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). „Bez tohoto poznání není možné připravovat účinné tréninkové a rozvojové programy, maximalizovat úspěšnost výběru a obsazování pracovních pozic nebo stanovovat standardy dobrého výkonu“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 44).

Identifikace kompetencí je zaměřena na odhalení specifických kompetencí, kterými jsou kompetence „šité na míru“ pro dané pracovní pozice či organizace, nebo identifikaci kompetencí které představují předpoklad podávání vysokého pracovního výkonu. Společným cílem obou těchto přístupů je položení spolehlivého základu k posuzování pracovníků a plánování jejich následného rozvoje (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Dále se, při identifikaci kompetencí, budu řídit podle fází identifikace kompetencí, které popisují Kubeš, Spillerová, Kurnický (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Jejich popis procesu identifikace kompetencí budu užívat, neboť je detailní a dobře přehledný.

Proces identifikace kompetencí zahrnuje tyto fáze:

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

Jednotlivým fázím může být připsována různá důležitost podle zaměření každého jednotlivého projektu kompetenčního modelu. Autorský tým ale současně varuje, před porušováním posloupnosti tohoto procesu, nebo vynecháváním některých jeho fází.

4.1.1 Přípravná fáze

Hlavním cílem přípravné fáze je získání následujících výstupů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- identifikace pracovních pozic, pro něž budou kompetenční modely sestavovány,
- informace o cílech a strategických záměrech organizace a kritických faktorech jejího úspěchu,
- pochopení organizační struktury

K sestavení návrhů kompetenčních modelů vrchního praporčíka a praporčíka štábu máme, v přípravné fázi, tyto výstupy:

1. Návrhy kompetenčních modelů budou tvořeny pro pracovní pozice vrchní praporčík a praporčík štábu Velitelství pozemních sil.
2. Tyto návrhy kompetenčního modelu budou sestavovány jako nástroje rozvoje a vzdělávání daných pracovníků. Informace potřebné k identifikaci strategických záměrů a rozhodujících faktorů úspěchu jsou zakotveny v „Katalogu systemizovaných míst“. Katalog je veden v rámci elektronického systému ISSP.
3. Organizační struktura Velitelství pozemních sil je přesně popsána tamtéž a obsahuje ji také interní dokument „Tabulky počtů Velitelství pozemních sil“. Tyto dokumenty přesně stanovují organizační strukturu. Definují také vzájemné vztahy organizačních složek velitelství, povinnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Rozsahy funkčních pravomocí stanoví vojenský předpis Vševojsk 1–1.

4.1.2 Fáze získávání dat

„Techniky identifikace kompetencí patří do široké rodiny technik analýzy práce a pracovního místa“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48).

Armstrong definuje analýzu pracovního místa jako proces sběru, následné analýzy a uspořádání informací souvisejících s obsahem práce na určitém pracovním místě. Cílem je získat základní informace k popisu pracovního místa a podklady potřebné pro získávání a následné vzdělávání pracovníků, pro hodnocení jejich práce a také pro řízení pracovního výkonu. Analýzu pracovního místa zaměřujeme na to, co pracovník bude reálně vykonávat“ (Armstrong, 2002).

Koubek k analýze pracovních míst uvádí, že je klíčovou personální činností a péče, kterou jí věnujeme, ovlivňuje výrazně efektivitu celé personální práce a řízení podniku vůbec. Výsledkem analýzy je popis a specifikace pracovní pozice, tedy jeden ze základů personální práce firmy (Koubek, 1996).

Výstupem analýzy pracovního místa je popis a specifikace pracovní pozice. Tyto výstupy poskytují vodítko pro rozhodování, zda potenciální či stávající zaměstnanec zastávající zájmovou pozici potřebuje dodatečné vzdělání či nikoli. Rozeznat vzdělávací potřebu, případně stanovit vzdělávací cíle, nelze bez realizace analýzy pracovního místa. Analýza pracovního místa současně pomáhá identifikovat, zda zjištěný problém lze řešit vzdělávacím programem, nebo zda má jiný důvod (Koubek, 1997).

Dvě jiné možnosti přístupu k identifikaci klíčových kompetencí prezentují Belz a Siegrist. Jsou to kognitivní přístup a přístupy postavené na analýze činností. Kognitivní přístup chápe povolání jako svět jednání. Pro tento svět je poptáván kognitivní člověk, tedy člověk vybavený schopností myslet a řešit problémy. Stěžejní otázkou pro kognitivní přístup je, jaký myšlenkový výkon musí člověk vykazovat, pakliže má být produktivní. Zacílení na vykonávané povolání je při použití kognitivně-analytického přístupu značně omezené. O kognici rozšířená pracovní činnost, se stává skutečně odbornou schopností propojenou se sociálními kompetencemi a metodickými kompetencemi. Použití termínu kognice zde signuje schopnost pojmenování jednotlivých fenoménů a událostí. Schopnost srovnat je podle zvolených kritérií, rozeznat prognózy, vyloučit chyby v procesu poznávání, případně zvládnout jejich odstranění, uplatněním reflexního procesu. Lze říci, že užití kognitivního přístupu k jednání lidských bytostí spočívá především v pochopení, úsudku, závěru a schopnosti řešit problémy. Přístupy postavené na analýze činností se, naopak snaží sledovat vzájemná propojení profesního jednání. Snaží se určit, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí nejrůznějších pracovních situací. Moderní svět je plný změn, a proto musí být specifické profesní jednání stále modifikováno, ožívováno, obohacováno nebo nahrazováno. Pro úspěšné zvládnutí tohoto procesu jsou ale potřeba jiné schopnosti, představující trvalé hodnoty v procesu změny. Tuto hodnotou představují právě klíčové kompetence (Belz, Siegrist, 2001)

V rámci klasického přístupu k problematice identifikace kompetencí a tvorby vlastního kompetenčního modelu užíváme nejčastěji šest technik a zdrojů pro získání dat. Těmi jsou:

1. průzkumy,
2. metoda kritických situací nebo rozhovor,
3. analýza funkcí / úkolů,
4. panely expertů,
5. přímé pozorování,
6. databáze kompetenčních modelů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Já jsem jako zdroje vstupních dat nezbytných k provedení kvalitní analýzy pracovních činností zvolil:

- pracovní náplně vrchního praporčíka a praporčíka štábu,
- Vnitřní organizační řád Velitelství pozemních sil platný od 1. 7. 2013,
- odbornou literaturu,
- strategický dokument budoucího rozvoje armády - Bílá kniha o obraně.

Použiji techniku analýzy pracovních činností, identifikaci kompetencí, kterou provedu na základě výše uvedených podkladů.

4.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Pro pozice vrchního praporčíka ani praporčíka štábu – pobočníka velitele dosud nikdo kompetenční modely nevytvořil. V rámci tvorby kompetenčních modelů pro jejich pozice jsem zvolil přístup šitý na míru. Na základě analýzy vstupních dat pro tvorbu kompetenčních modelů budu identifikovat projevy chování, zajišťující na daných pozicích nadprůměrné splnění pracovních úkolů.

Průběh analýzy a klasifikace informací konkrétního projektu kompetenčního modelu je ovlivněn jeho zaměřením, rozsahem a použitými technikami sběru dat. Podstatnou skutečností je i to, jestli získaná data vztahujeme k již existujícímu kompetenčnímu modelu a posuzujeme je vzhledem k němu, nebo zda kompetence posuzujeme poprvé (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Nezbytné kroky pro postup v této fázi (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- sepsat popisy jednotlivých projevů chování, které odpovídají určité pozici na lístky papíru, a to včetně označení zdrojů těchto dat, abychom je byli schopni později kombinovat podle potřeby,
- identifikovat informace přímo popisující pozorovatelné projevy případně aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Tento krok činíme proto, aby se do další fáze dostaly pouze záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis jednotlivých kompetencí,
- následně jednotlivé popisy zařadíme do skupin, jež nazýváme kompetenční témata. Popisy, které se týkají společného tématu, zařadíme do jedné skupiny a v následujícím procesu klasifikace budeme jednotlivé skupiny kompetencí dále analyzovat. Cílem je vytvoření homogenních celků, které již tvoří základy kompetencí a jejich projevů (používá se pro ně termín kompetenční kotvy). V rámci posledního kroku je vhodné identifikované projevy, které byly zařazeny do kompetencí, ověřit na větším vzorku respondentů. Informace tříděné v předchozím kroku, jsou znovu hodnoceny dotazníkovou metodou. Hodnocení se obvykle provádí na stupnici významnosti, získáme tak informace o

potřebnosti nebo důležitosti jednotlivých projevů kompetencí, pro danou pozici. Tyto informace budou důležité pro závěrečné rozhodování o zařazení jednotlivých kompetencí do kompetenčního modelu.

Ve své magisterské diplomové práci jsem postupoval takto:

- jednotlivé projevy chování typicky požadované pro plnění úkolů vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele jsem zaznamenal na samostatné lístky papíru, včetně poznámky o zdroji těchto údajů pro jejich následné flexibilní kombinování,
- identifikoval jsem projevy přímo popisující pozorovatelné chování, tedy aktivity přispívající k úspěšným výkonům,
- sloučil jsem do skupin příbuzné projevy chování, čímž jsem vytvořil kompetenční kotvy. Takto jsem získal homogenní celky, tvořící základ kompetence.

Výše uvedený postup zapracuji do tabulek číslo 5 a 7, které budou uvedeny v podkapitole 4.2.1 a 4.2.2.

4.1.4 Identifikace klíčových kompetencí praporčíků Velitelství pozemních sil

Nejdůležitější, tedy klíčové kompetence, někdy uváděné jako interdisciplinární kompetence, jsou tvořeny souborem osobních a sociálních kompetencí. Projevují se ve všech oblastech chování a jednání, kupříkladu ve vztahu k sobě samému, v průběhu sociální interakce i ve znalostech metod práce s vědomostmi, znalostmi a informacemi. Pro klíčové kompetence je charakteristické, že necharakterizují pouze určitou profesi, ale jsou naopak použitelné zcela univerzálně. Tureckiová řadí mezi nejčastěji vyžadované klíčové kompetence (Tureckiová, 2004):

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

Jako podklady pro realizaci této fáze analýzy organizace jsem zvolil interní dokumenty „Bílá kniha o obraně“ a „Vnitřní organizační řád Velitelství pozemních sil ze dne 1. 7. 2013“.

Výsledkem analýzy organizace budou v této fázi podklady pro identifikaci klíčových kompetencí.

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

VIZE: Sloužíme vlasti Protivníkům se nelekáme Ve službě vlasti nasazujeme životy	
Příslušníci Velitelství pozemních sil budou (žadáné jednání)	
Naplňovat vizi v každodenní práci. Svědomitě se učit ovládat vojenské technologie a zbraně. Udržovat vynikající tělesnou kondici a vysokou bojovou připravenost. Plnit rychle, přesně a efektivně rozkazy. Iniciativně hledat řešení pracovních úkolů.	
Připravenost – Odpovědnost – Iniciativa	
Po vojácích je žádáno:	Přínos pro vojáka:
Chování a jednání v souladu s vizí. Vzdělávání a odborný růst. Přemýšlení nad plněnými úkoly a uvědomění si jejich širšího kontextu. Zamyšlení se nad současným systémem práce.	Sloužit s hrdostí. Pocit sounáležitosti. Být profesionál. Odborně růst. Jasně požadavky na chování vojáků. Služební benefity.
Cíl = hotový projekt + dodržování pravidel.	

V rámci analýzy interních podkladů „Bílá kniha o obraně“ a „Vnitřního organizačního řádu“ jsem identifikoval chování požadované vedením Velitelství pozemních sil po všech vojácích, aby bylo dosaženo cílů organizace. Tyto způsoby chování interpretující, jak má voják jednat, jsou základním kamenem pro identifikaci klíčových kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu.

Na základě dat získaných analýzou priorit a vizí Velitelství pozemních sil realizuji analýzu kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu tohoto velitelství. Analýza se skládá z těchto tří na sebe navazujících fází (Kubeš, Špillerová, Kurnický, 2004):

1. V první fázi seřadím výše popsané způsoby požadovaného jednání do skupin, které jsou nazývány kompetenční kotvy nebo také kompetenční témata. Uvedené kompetenční kotvy sestavím podle příbuznosti projevů chování. Vytvořím tak homogenní celky, představující základy pro identifikaci klíčových kompetencí.
2. V další fázi vytvořím charakteristiky kompetence, které co nejpřesněji vystihnou a srozumitelně popíší chování, typické pro dané kompetence. Jednotlivé kompetence současně pojmenuji tak, aby název byl souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence.

3. Třetí fáze bude zahrnovat tvorbu stupnice k odlišení úrovně rozvoje každé kompetence. Zde vyjdu z toho, že jednotlivé úrovně rozvoje kompetence jsou obvykle popisovány od aktivně negativních projevů chování dané kompetence, středně rozvinutou úroveň, až po projevy vysokého rozvoje kompetence. Každý další stupeň rozvoje musí být jasně odlišitelný od stupně předcházejícího, což se děje prostřednictvím behaviorálních popisů. Stupnici vytváříme za účelem možnosti porovnání rozvoje kompetencí u různých pracovníků. Vytváření stupnic se, stejně jako tvorba kompetencí, se řídí těmito principy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):
- Užití jednoduchého, srozumitelného jazyka a důsledné vyvarování se jakýchkoli dvojnárodných termínů a jejich použití.
 - Nalezení přiměřeného kompromisu mezi úrovní všeobecnosti a konkrétností popisu. Příliš konkrétní i příliš všeobecné popisy komplikují práci hodnotitelů a tím klesá i spolehlivost výsledků.
 - Kompetence by neměla být popisována a vysvětlována v kruhu. Tím je myšleno, že by neměl být v jejím popisu ani definici použit název kompetence.

Tab. č. 2: Provedení analýzy klíčových kompetencí praporčíků štábu Velitelství pozemních sil

Vyžadované jednání v souladu s vizí	Kompetenční kotvy	Charakteristika kompetence	Název kompetence
Prosazovat dodržování vize ve službě.	Dodržují vizi v běžné službě.	Připravenost nést odpovědnost za své chování a jednání. Bezodkladně přijímat rozhodnutí směřující k naplnění vize organizace (Veteška, Tureckiová, 2008).	Odpovědnost
Ponesou odpovědnost za naplňování vize a budou podle toho hodnoceni.	Odpovědnost každého jednotlivce za naplňování společné vize.		
Odpovědnost	Chování je s vizí v souladu.		
Přemýšlet, jestli jejich chování bude při rozhodování vždy v souladu s vizí.			
Komunikovat s kolegy a okolím za dodržení legislativy.	Komunikace, sdílení informací, spolupráce, dodržování legislativy.	Schopnost pochopit sdělení. Schopnost aktivně komunikovat. Schopnost argumentovat a zdůvodňovat. Schopnost porozumět psanému textu a tuto schopnost využívat v každodenní práci činnosti i osobním životě, k dosažení organizačních i osobních cílů, rozvoji osobních znalostí a potenciálu (andragogický slovník, 2008). Schopnost chovat se asertivně, být čestný, otevřený a přímý. Schopnost pracovat v týmu (Peters-Kühlinger, John, 2007).	Komunikace a práce s informacemi
Dodržují ochranu utajovaných informací.			
Vojenská zdvořilost.			
Respekt ke spolupracovníkům.			
Odbornost	Interpersonální komunikace.	Schopnost a ochota vstřebávat nové informace, vzdělávat se cílem využít nově získané znalosti a informace v praxi. Schopnost disponovat schopnostmi, znalostmi a dovednostmi potřebnými pro výkon činností vyplývajících z náplně práce zaměstnance. Schopnost řídit se pravidly pro výkon práce vojáka. (Veteška, Tureckiová, 2008).	Celoživotní učení
Ochota vzdělávat se a zvyšovat svou odbornost.			
Budou přemýšlet nad svou prací a hodnotit, co mohou sami zlepšit.			
Uvažovat nad svým stávajícím stylem práce a chováním.	Reflexe stávajícího stylu práce a chování.	Schopnost předvídat a kalkulovat důsledky svého jednání na jiné oblasti organizace. Přemýšlet o kontextu své práce pro organizaci (Veteška, Tureckiová, 2008). Schopnost jednat tak, aby myšlenky, slova a především činy byly v souladu s vlastními vnitřními hodnotami a současně s vizí a prioritami organizace (Covey, Merrill, 2008).	Integrita
Vnímání své pracovní činnosti v souvislostech.	Vnímání své pracovní činnosti v širších souvislostech, integrita osobnosti.		

Tab. č. 3: Stupnice úrovně rozvoje klíčových kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Stupeň rozvoje úrovně kompetence	Popis chování	Praktická hodnota
1	V pracovníkově chování jsou zastoupeny negativní projevy kompetence, nebo se projevují důsledky absence kompetence.	Neužívání kompetence nebo negativní projevy kompetence představují významné omezení efektivity pracovní činnosti.
2	Pracovník chování spojené s kompetencí užívá minimálně nebo jej užívá nepřiměřeně situaci.	Úroveň kompetence je limitujícím faktorem dobrého pracovního výkonu. Další rozvoj kompetence je nezbytný.
3	Pracovník kompetenci užívá adekvátně situaci. Pracovník je schopen jejího samostatného použití.	Kompetence je přiměřeně rozvinuta a je připravena k použití.
4	Vyjma chování popsaného v úrovni 3 podněcuje pracovník k používání kompetence i své okolí.	Tato úroveň kompetence je silnou stránku řídicího pracovníka: ovlivňuje ostatní pracovníky kolem sebe.
5	Vyjma chování popsaného v úrovni 4 vytváří pracovník předpoklad pro uplatnění a systémový rozvoj kompetence s předpokladem vlivu na větší organizační celek nebo celou organizaci.	Tato úroveň kompetence představuje velmi silnou stránku manažera, neboť má výrazný vliv na celou organizaci.

Stupnice rozvoje klíčových kompetencí je rozdělena do pěti úrovnových stupňů. Stupně 1 až 3 platí pro všechny vojáky sloužící na Velitelství pozemních sil, pracující na řízených pozicích přičemž platí, že stupeň tři představuje úroveň potřebnou pro standardní pracovní výkon. Čtvrtá a pátá úroveň se týkají řídicích pracovníků. Jak uvádí Tureckiová, klíčové kompetence jsou rozhodující pro rozvojové procesy v organizaci i pro efektivní vedení a řízení zaměstnanců. Klíčové kompetence představují páteř práce manažera, protože platí univerzálně pro všechny funkční specializace managementu a současně naplňují definici managementu, jako řídicí práce s lidmi. Klíčové kompetence lze označit také jako sociálně-psychologické faktory řízení (Tureckiová, 2004).

4.2 Fáze identifikace kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu

Klíčové kompetence představují rozhodující prvky efektivního vedení a řízení pracovníků a realizace rozvojových procesů v organizaci (Tureckiová, 2004). Na podkladu výsledků analýzy „Vnitřního organizačního řádu Velitelství pozemních sil“ a „Bílé knihy o obraně“ jsem identifikoval klíčové kompetence praporčíků Velitelství pozemních sil. Cílem práce však není identifikace klíčových kompetencí všech praporčíků Velitelství pozemních sil. Cílem mé magisterské diplomové práce je tvorba návrhů kompetenčních modelů vrchního praporčíka a praporčíka štábu - pobočníka velitele. Kompetence představuje chování vedoucí k očekávanému výsledku. V tomto případě je očekávaný výsledek představuje dosažení cílů organizace. Vrchní praporčík nemá žádné přímé podřízené, po odborné stránce však vede vojáky praporčíckého sboru. Současně odborně řídí vrchní praporčíky podřízených brigád a praporů.

Praporčík štábu – pobočník velitele také nemá přímé podřízené, ale podle pokynů velitele Pozemních sil se podílí na řízení činnosti podřízených brigád a útvarů. Lze tedy konstatovat, že pracovní pozice vrchního praporčíka i praporčíka štábu – pobočníka velitele jsou manažerskými pracovními pozicemi. Je zjevné, že k výtečnému výkonu práce na těchto pracovních pozicích nestačí pouze klíčové kompetence. Je nezbytné, aby pracovníci na těchto pozicích disponovali také dalšími kompetencemi (např. technickými nebo manažerskými). Jen tak mohou ve své práci podávat výtečné pracovní výkony a tak pomáhat naplnění cílů organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Nástrojem, který použiji k identifikaci kompetencí specifických pro pracovní pozice vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele, bude analýza jejich pracovních činností. Zdrojem k provedení analýzy budou interní materiály Velitelství pozemních sil.

Analýza pracovních činností je součástí širší analýzy práce, tedy procesu, v jehož průběhu je možno popsat a popřípadě specifikovat práci. V rámci analýzy pracovních činností získáváme informace o potřebné kvalifikaci a obsahu práce. Takto získané informace o pracovních činnostech jsou potřebné a dobře využitelné pro efektivní řízení lidských zdrojů. Jsou tak dobře využitelné pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Vykonávané pracovní činnosti, konkretizované pro dané pracovní pozice, jsou uvedeny v popisech pracovní náplně. Popis obsahuje tři části: popis práce, charakteristiku práce a název práce (Mayerová, Růžička, 2000).

Pro tuto fázi analýzy jsem čerpal z těchto dokumentů:

- Vnitřní organizační řád Velitelství pozemních sil.
- Základní kvalifikační požadavky pro výkon práce vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele.
- Popis náplně práce.

Výsledkem této dílčí fáze analýzy budou data pro identifikaci kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele.

Analýzou popisů pracovní náplně, kvalifikačních požadavků a „Vnitřního organizačního řádu“ identifikuji jednání vyžadované na pracovních pozicích vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele. Takto identifikovanému jednání bude v tabulce vyhrazen sloupec „popis pracovních úkolů“. Analýzou identifikované způsoby požadovaného jednání poslouží jako základ pro identifikaci kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele Velitelství pozemních sil.

Na základě výše realizované analýzy interních dokumentů a jejich výsledků provedu identifikaci kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele. Identifikaci rozdělím na dvě navazující fáze, přičemž užiji totožný postup jako při identifikaci klíčových kompetencí, viz kapitola 4.1.4 (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- V první fázi seřadím jednotlivé popsané způsoby žádaného chování do příslušných skupin, výše zmíněných kompetenčních kotev. Tyto kompetenční kotvy vytvořím seskupením příbuzných projevů chování. Takto vytvořím stejnorodé celky, základy pro vlastní tvorbu klíčových kompetencí.
- V následující fázi vypracuji charakteristiky kompetence, které budou co nejlépe vystihovat a popisovat chování charakteristické pro danou kompetenci. Kompetenci také pojmenuji.

Identifikaci kompetencí vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele Pozemních sil zpracuji v následujícím textu. Pro názornost a přehlednost použiji tabulky.

4.2.1 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil

Vrchní praporčík odpovídá za správný výkon služby praporčíků, poddůstojníků a mužstva, vojenskou kázeň a udržování stanoveného pořádku u Velitelství pozemních sil i podřízených brigád a útvarů.

Jeho úkolem je posilovat, podporovat a doplňovat velení a řízení jednotky. Předávat a vysvětlovat myšlenky velitele, jeho filozofii a způsob řešení problému praporčíckého a rotmistrovského sboru. Osobně realizovat a navrhopat opatření ke zvýšení kázně, morálního stavu, fyzické zdatnosti, vycvičenosti, vnějšího vzhledu a vojenského vystupování příslušníků hodnostního sboru praporčíků. Podílí se na plánování, koordinování, zabezpečování jednotnosti a vysoké úrovni efektivnosti výcviku. Podílí se na řízení velitelské, odborné a metodické přípravy vedoucích praporčíků rot, zástupců velitelů čet, velitelů družstev a příslušníků hodnostního sboru praporčíků, poddůstojníků a mužstva štábu velitelství i podřízených brigáda a praporů. Navrhuje personální opatření pro příslušníky hodnostního sboru praporčíků, poddůstojníků a mužstva praporu k udělení, propůjčení státních a resortních vyznamenání a pamětních odznaků. Navrhuje příslušníky hodnostního sboru rotmistrů, poddůstojníků a mužstva roty k získání (udělení) třídních specializací. Podílí se na práci v povyšovacích komisích, kázeňské komise. Poskytuje poradenství a pomáhá řešit potřeby příslušníků velitelství. Reprezentuje příslušníky hodnostního sboru praporčíků velitelství na veřejnosti. Zajišťuje přípravu a provádění slavnostních,

smutečních a pietních aktů u velitelství, pečovat o bojový prapor. Bez prodlení hlásí veliteli všechny závažné události u velitelství.

Vrchní praporčík kontroluje činnost jednotek a na základě zjištěného stavu samostatně přijímá nebo navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků.

Má znát příslušníky praporčíckého sboru, jejich hodnost, jméno a příjmení, délku služby, zastávanou funkci nebo odbornost, osobní vlastnosti, rodinný stav, odborné a morální kvality, počty výzbroje, ostatní techniky, právní a vnitřní předpisy vztahující se k jeho práci (interní materiál, čj. 5/3/21/2013-2170/J1).

Tab. č. 4: Kvalifikační požadavky na pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

Kvalifikační požadavky pro výkon funkce	
Dosažené vzdělání	Vysokoškolské bakalářské.
Studijní obor	nejlépe velitelský nebo ekonomický.
Praxe	praxe ve štábní práci na stupni prapor a brigáda, praxe ve vedení a řízení jednotek.
Požadované znalosti a dovednosti dle popisu pracovní náplně	
Znalost oboru	výtečná znalost AČR, všeobecná orientace v zahraniční politice ČR, znalost systému velení a řízení AČR, znalost personálního řízení v AČR, výborná znalost armádních PC systémů ŠIS, ASAS, ISSP, FIS.
Požadované jazykové znalosti	anglický jazyk, úspěšná zkouška STANAG 3-3-2-2 dle normy NATO.
Požadované znalosti a dovednosti	výborné organizační dovednosti, uživatelská znalost administrativní práce na výpočetní technice, aktivní užívání programového vybavení MsOffice a internetu, platná bezpečnostní prověrka stupně TAJNÉ, nebo předpoklady pro její získání.
Požadované znalosti a dovednosti dle Vnitřního organizačního řádu	
Další požadované dovednosti	iniciativa a pracovní nasazení, schopnost pracovat v týmu, komunikační dovednosti.

Tab. č. 5: Identifikace kompetencí na pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	
Podílí se na řízení organizace, systému plánování a velení v celé struktuře pozemních sil včetně podřízených jednotek.	interpersonální Schopnost spolupracovat s ostatními, v mezinárodním prostředí, na dosažení stanovených cílů.	KOOPERACE	
Podílí se na zabezpečení součinnosti s Velitelstvím vzdušných sil, Stálým operačním centrem AČR a partnerskými orgány NATO při zajišťování výcviku a nasazení podřízených jednotek.			
Úzce spolupracuje s kolegy při zabezpečování činnosti osobního štábu.		Schopnost kooperace s kolegy.	
Zabezpečuje komunikaci s ostatními organizačními celky AČR.		Schopnost aktivně komunikovat, schopnost argumentace v českém jazyce i anglickém jazyce.	KOMUNIKACE
Koordinuje práci vrchních praporčíků u útvarů v podřízenosti Pozemních sil.	Schopnost koordinovat činnost vrchních praporčíků podřízených útvarů.	KOORDINACE	
Podílí se na chodu a organizaci činnosti osobního štábu velitele.	technické Schopnost organizovat činnost osobního štábu.	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	
Zajišťuje organizační, informační a řídicí činnosti podle nařízení velitele Pozemních sil.			Schopnost prosadit nastavení postupů dle upřesnění velitele.
Odpovídá za dodržování platných právních předpisů.		Dodržování právních norem a předpisů.	LEGISLATIVA
Podílí se na plánování operací velitelství a podřízených svazků Pozemních sil.		Podílí se na stanovování cílů organizace a také na tvorbě postupů vedoucích k jejich splnění.	PLÁNOVÁNÍ
Dohlíží nad dodržováním legislativy a vojenských předpisů.	Schopnost definovat standardy vnitřní kontroly.	KONTROLA	
Podílí se na vzdělávání spolupracovníků, kdy přednáší problematiku sociálně nežádoucích jevů a vojenskou historii. Odpovídá za kvalitu práce ve svěřené oblasti u velitelství a podřízených útvarů. V rozsahu svých pravomocí stanovuje konkrétní cíle a postupy k jejich dosažení. Plní úkoly stanovené Vnitřním organizačním řádem a příslušnými vojenskými předpisy. Plní další úkoly podle pokynů velitele Pozemních sil.	manažerské Schopnost vést zaměstnance tak, aby byli prospěšní organizaci a dosahovali cílů organizace.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	

4.2.2 Analýza pracovních činností a identifikace kompetencí praporčíků štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil.

Praporčík štábu – pobočník velitele odpovídá za organizační a administrativní zabezpečení velitele a jeho zástupců.

Zajišťuje zpracování vnitřního rozkazu nebo věstníku velitele POZS. Zajišťuje specializované organizační a koordinační činnosti ve prospěch hlavních funkcionářů Velitelství PozS. Zajišťuje zpracování plánovacích dokumentů a vedení administrativní agendy velitele PozS. Zajišťuje plánování a koordinaci jednání velitele PozS s představiteli vojenských i civilních orgánů a organizací. Doprovází velitele PozS na služebních cestách. Podílí se na řešení operativních úkolů ve prospěch velitele PozS. V oblasti materiálního zabezpečení odpovídá za evidenci, uložení a výdej drobných upomínkových a propagačních předmětů velitele PozS. Koordinuje plánování a realizaci zahraničních aktivit (mimo cvičení a kurzů) se zahraničními partnery. Přípravuje a zabezpečuje služební zahraniční cesty a návštěvy velitele PozS a poskytuje metodickou pomoc ostatním složkám Velitelství PozS. Zpracovává

požadavky na zařazení služebních zahraničních cest a návštěv hlavních funkcionářů PozS do Souhrnného přehledu služebních cest a návštěv a Plánů dvoustranné spolupráce mezi AČR a armádami jiných států. Organizuje metodickou pomoc v oblasti zahraničních aktivit podle předložených požadavků náčelníků všech složek velitelství a PPSÚZ. Spolupracuje s Ředitelstvím zahraničních aktivit MO při zajišťování služebních zahraničních cest a návštěv a se SOPS MO při řešení aktivit podléhajících bilaterálním smlouvám a ujednáním. Zabezpečuje kontakt s přidělcí obrany a VLP států akreditovaných v ČR. Zabezpečuje kontrolní činnost v rámci působnosti PozS u podřízených svazků a útvarů s povolením vstupu do zabezpečených oblastí kategorie tajné. (Interní materiál, čj.: 5/3/76/2013-2170/J1).

**Tab. č. 6: Kvalifikační požadavky na pozici praporčík štábu – pobočník velitele
Pozemních sil**

Kvalifikační požadavky pro výkon funkce	
Dosažené vzdělání	Středoškolské úplné s maturitou.
Studijní obor	nejlépe vševojskový.
Znalost oboru	výtečná znalost struktury AČR, znalost struktury státní správy ČR, rámcová orientace v zahraniční politice ČR, znalost systému velení a řízení AČR, znalost systému plánování v AČR, výborná znalost armádních PC systémů ŠIS, ASAS, ISSP, FIS.
Praxe	praxe ve štábní práci na stupni prapor a vyšším.
Požadované znalosti a dovednosti dle popisu pracovní náplně	
Požadované jazykové znalosti	anglický jazyk, úspěšná zkouška STANAG 2-2-2-2 dle normy NATO.
Požadované znalosti a dovednosti	výborné organizační dovednosti, výborná znalost práce na PC (MsOffice, internet), platná bezpečnostní prověrka stupeň TAJNÉ.
Požadované znalosti a dovednosti dle Vnitřního organizačního řádu	
Další požadované dovednosti	iniciativa a pracovní nasazení, schopnost práce v týmu, výtečné komunikační dovednosti.

Tab. č. 7: Identifikace kompetencí na pracovní pozici praporčík štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	
Podílí se na řízení organizace, systému plánování a velení v celé struktuře pozemních sil včetně podřízených jednotek.	interpersonální	Schopnost spolupráce v mezinárodním prostředí, na dosažení stanovených cílů.	
Podílí se na zabezpečení součinnosti s Velitelstvím vzdušných sil, Stálým operačním centrem AČR a partnerskými orgány NATO při zajišťování výcviku a nasazení podřízených jednotek.			
Spolupracuje s kolegy při zabezpečování činnosti osobního štábu.		Schopnost spolupráce s kolegy.	
Zabezpečuje komunikaci s ostatními organizačními celky AČR i zahraničními partnery.		Schopnost aktivní komunikace, v českém i anglickém jazyce.	KOMUNIKACE
Řeší nepředvídané situace v krátkém časovém úseku.		Je schopen se přizpůsobit a pracovat ve stresové situaci.	ODOLNOST VŮČI STRESU
Podílí se na chodu a organizaci činnosti osobního štábu velitele.	technické	Schopnost organizovat činnost osobního štábu.	
Organizuje a informuje příslušníky velitelství podle upřesnění velitele.			Schopnost organizovat práci kolegů podle pokynů velitele.
Organizuje zahraniční aktivity Velitelství pozemních sil.			Schopnost koordinovat zahraniční aktivity.
Odovídá za dodržování platné legislativy.		Dodržování legislativních norem.	LEGISLATIVA
Podílí se na plánování časového rozpisu velitele Pozemních sil.		Podílí se na stanovování cílů organizace a také na tvorbě postupů vedoucích k jejich splnění.	PLÁNOVÁNÍ
Za použití výpočetní techniky zpracovává úřední korespondenci a písemnou agendu velitele.		Schopnost uživatelského užívání výpočetní techniky, zpracování úřední korespondence a písemné agendy velitele.	PRÁCE S VÝPOČETNÍ TECHNIKOU
Kontroluje dodržování legislativy v oblasti spisové a archivní služby.	manažerské	Schopnost nastavit kontrolní mechanismy.	KONTROLA

4.3 Kompetenční model vrchního praporčíka a praporčíka štábu Velitelství pozemních sil

K dosažení dílčího cíle práce, tedy vytvoření návrhu kompetenčního modelu vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil, jsem zpracoval potřebné analýzy a na jejich základě jsem provedl identifikaci jednotlivých kompetencí. Provedenou analýzou „Vnitřního organizačního řádu“ a „Bílé knihy o obraně“ jsem identifikoval jednání, které je požadováno po všech příslušnících Velitelství pozemních sil, aby byly dosaženy cíle organizace. Výstupy této analýzy jsem použil k identifikaci klíčových kompetencí vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil. Následně jsem provedl analýzu pracovních činností vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil. Na jejím základě jsem identifikoval kompetence specifické pro vrchního praporčíka Velitelství pozemních sil.

V rámci tvorby návrhu kompetenčního modelu jsem se rozhodl použít následující postup. Cíle a strategie k jejich dosažení má Velitelství pozemních sil popsány ve „Vnitřním organizačním řádu“ a jsou také obsaženy v „Bílé knize o obraně“. Definice těchto cílů a strategií určují klíčové kompetence, které jsou platné pro všechny vojáky Velitelství pozemních sil. Z tohoto důvodu považuji za důležité, aby výsledek mé práce, návrh kompetenčního modelu zahrnoval kategorii „klíčové kompetence“. Klíčové kompetence užívá přístup Carrola a McCrackina popsany v knize Manažerské kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Tento přístup dále rozděluje kategorie kompetencí na kompetence funkční, kompetence týmové, kompetence manažerské a kompetence vůdcovské. Užití tohoto přístupu jako celku však vylučuje použití týmových kompetencí, tyto jsou užívány jen u pracovních skupin projektového typu.

Já tak ve své práci při tvorbě návrhu kompetenčního modelu využiji Tyronův model (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Tento model rozděluje kategorie kompetencí na kompetence manažerské, kompetence interpersonální a kompetence technické. K uvedeným třem kategoriím přiřadím kategorii čtvrtou, tedy onu velmi důležitou kategorii klíčových kompetencí. Klíčové kompetence jsou nepostradatelné pro dosahování cílů Velitelství pozemních sil, neboť prostupují všemi pracovními činnostmi a jsou uplatňovány na všech pracovních pozicích. Takto pojatý model je potom ve shodě s výsledky analýzy pracovních činností, v rámci které byly identifikovány tři stěžejní kategorie kompetencí, interpersonální kompetence, technické kompetence a manažerské kompetence.

Nyní na základě výstupů z popsaných analýz vytvořím, či spíše graficky znázorním, návrhy kompetenčních modelů vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele Pozemních sil.

Efektivní kompetenční modely by měly vycházet z očekávaného a pozorovatelného jednání, nikoli z rysů a vlastností člověka (Hroník, 2006). Kompetenční model by měl obsahovat nejvýše 10 -12 jednotlivých kompetencí. Kompetenční model potom tvoří spojnici mezi firemními hodnotami a popisem práce. Kompetenční model má platit pro všechny nebo minimálně pro klíčové pracovní pozice. Kompetenční model je sdílen shora i zdola a po jeho vytvoření je třeba jej neustále aktualizovat. Jako onu Hroníkem zmiňovanou spojnici firemních hodnot a popisu práce můžeme v případě Velitelství pozemních sil identifikovat komunikaci, protože ta se objevuje mezi klíčovými kompetencemi a současně také v kategorii interpersonální kompetence.

Tab. č. 8: Kompetenční model pro pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

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

Tab. č. 9: Kompetenční model pro pracovní pozici praporčík štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil

interpersonální	technické		manažerské
KOOPERACE	ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI		KONTROLA
KOMUNIKACE	LEGISLATIVA		
ODOLNOST VŮČI STRESU	PLÁNOVÁNÍ		
	PRÁCE S VÝPOČETNÍ TECHNIKOU		
klíčové			
ODPOVĚDNOST	KOMUNIKACE A PRÁCE S INFORMACEM	CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	INTEGRITA

4.4. Validace a ověření vzniklého modelu

Po ukončení vlastní tvorby kompetenčních modelů je správné, abychom je validovali. Cílem této fáze je ověření, zda vytvořené modely skutečně popisují takové chování mající za výsledek nadprůměrné pracovní výsledky. Současně zjišťujeme, zda se na získaný model můžeme spolehnout při hodnocení stávajících pracovníků, identifikaci potřeb jejich rozvoje například při výběru nových pracovníků, atd. Za nejběžnější způsob validace lze považovat transformaci popisy chování u jednotlivých kompetencí do dotazníku a získat tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Tato se skládá z několika postupných kroků, ale jejíž podstatu představuje vícenásobné hodnocení téhož pracovníka (Kubeš, Šebestová, 2008).

Nicméně cílem mé magisterské diplomové práce bylo vytvoření návrhů kompetenčních modelů vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele pracujících na Velitelství pozemních sil, nikoli jejich ověření a validace. Podrobnější rozpracování problematiky validace získaných kompetenčních modelů by značně překročilo rámec mé magisterské diplomové práce. Metodika validace je samostatnou problematikou značně odlišnou od vlastní tvorby kompetenčních modelů.

Závěr

Cílem mé magisterské diplomové práce bylo zpracovat návrhy kompetenčních modelů vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele Velitelství pozemních sil. Za účelem dosažení tohoto cíle jsem popsal stávajícího stav vzdělávání pracovníků a provedl nezbytné analýzy. Výsledky analýz jsem použil k identifikaci jednotlivých kompetencí, nejprve klíčových a poté specifických pro daná pracovní místa. Kompetence jsem rozdělil do čtyř kategorií, prezentované kompetencemi technickými, interpersonálními, manažerskými a klíčovými kompetencemi. Velitelství pozemních sil má ve „Vnitřním organizačním řádu“ a Armáda České republiky v „Bílé knize o obraně“ přesně specifikovány cíle i plánované postupy k jejich naplnění. Tyto definované cíle určují potřebné klíčové kompetence univerzálně platné pro všechny praporčíky Velitelství pozemních sil. Považoval jsem proto za nezbytné, aby návrh kompetenčního modelu ve výsledku obsahoval klíčové kompetence jako samostatnou kategorii. V rámci následujících analýz pracovních činností jsem identifikoval tři hlavní oblasti kompetencí pro vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele. V obou případech se jednalo o oblast technickou, oblast interpersonální a oblast manažerskou. K tvorbě návrhů kompetenčních modelů jsem proto použil Tyronův model mírně modifikovaný pro mé potřeby. Tyronův model totiž dělí kompetence právě do kategorií technické, interpersonální a manažerské kompetence. K uvedeným třem kategoriím jsem přiřadil kategorii čtvrtou, prezentovanou klíčovými kompetencemi. Klíčové kompetence totiž představují zcela zásadní kompetence, nepostradatelné pro dosahování definovaných cílů Velitelství pozemních sil, prostupující všemi činnostmi vykonávanými na všech praporčíckých pracovních pozicích.

Zpracovaný kompetenční model by měl být využit, jako podklad pro identifikaci vhodných metod pro výběrová řízení k obsazení pozic vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele. Současně by měl posloužit jako podklad pro tvorbu vzdělávacích programů určených pro výše zmíněné pracovní pozice.

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

Seznam tabulek

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

Tab. č. 2: Provedení analýzy klíčových kompetencí praporčíků štábu Velitelství pozemních sil

Tab. č. 3: Stupnice úrovně rozvoje klíčových kompetencí

Tab. č. 4: Kvalifikační požadavky na pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

Tab. č. 5: Identifikace kompetencí na pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

Tab. č. 6: Kvalifikační požadavky na pozici praporčík štábu – pobočník velitele Pozemních sil

Tab. č. 7: Identifikace kompetencí na pracovní pozici praporčík štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil

Tab. č. 8: Kompetenční model pro pracovní pozici vrchní praporčík Velitelství pozemních sil

Tab. č. 9: Kompetenční model pro pracovní pozici praporčík štábu – pobočník velitele Velitelství pozemních sil

Seznam obrázků

Obr. č. 1, Organizační struktura Velitelství pozemních sil AČR (interní el. systém ŠIS)

Obr. č. 2: Organizační struktura Osobního štábu Velitelství pozemních sil AČR (interní el. systém ŠIS)

Seznam použitých pramenů a literatury

Seznam použité literatury

Armstrong, Michael [přeložil 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.

Bedrnová, 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.

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

Belcourt, Monica, Phillip C. Wright. *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, Kurnický, 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.

Interní materiály

Popis pracovní činnosti zaměstnance – vrchní praporčík, čj.: 5/3/21/2013-2170/J1.

Popis pracovní činnosti zaměstnance – praporčík štábu – pobočník velitele, čj.: 5/3/76/2013-2170/J1.

Tabulka počtů Velitelství pozemních sil 102400. čj.:15-1/2013-1203.

Vnitřní organizační řád platný od 1. 7. 2013. čj.:1-1/2013-2170.

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.

Anotace magisterské diplomové práce

Cílem magisterské práce je sestavení návrhů kompetenčních modelů pracovníků osobního štábu Velitelství pozemních sil Armády České republiky, konkrétně na pozice vrchní praporčík a praporčík štábu - pobočník velitele. V úvodu první části práce je popsán systém velení a pracovní úkoly jednotlivých pracovníků na operačně taktickém stupni velení a řízení. Tato úroveň organizační velitelské struktury má v civilní sféře ekvivalent v podobě vyššího středního managementu. V práci je podrobně vymezena pozice vrchního praporčíka a praporčíka štábu – pobočníka velitele na Velitelství pozemních sil, včetně pracovních činností a kvalifikačních požadavků. Práce taktéž popisuje teoretické ukotvení kompetencí, členění kompetencí, procesy identifikace kompetencí, kompetenčních modelů. Uvedeny jsou též možné přístupy k tvorbě kompetenčních modelů a oblasti jejich možného využití. Druhá část práce je věnována identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů. Jsou zde činěny konkrétní kroky, jež směřují k sestavení návrhu kompetenčních modelů pro dané pracovní pozice. Výsledkem jsou návrhy kompetenčních modelů, které akcentují specifika práce vrchního praporčíka a praporčíka štábu - pobočníka velitele Velitelství pozemních sil Armády České republiky.

Annotation of diploma thesis

The goal of this thesis is to propose competence models of the personnel staff officers at the Land Forces HQs, specifically focusing on the post of a senior warrant officer and a staff officer – adjutant to the commander. In the theoretical part the chain of command and the daily routine of individual officers on the operational tactical level of command are described. This organizational level of the command structure has an equivalent of the higher middle management in civilian organizations. The position of a senior warrant officer and a personal staff officer at the Land Forces HQs are described in detail, including daily activities resulting from principal duties and essential qualifications. This thesis highlights the theoretical anchorage of competences, their division, competence identification processes and models. There are also stated possible approaches towards creation of the competence models and potential areas of their application. The practical part is devoted to competence identification and competence models creations. Necessary practical steps are described here, which propose competence models for given positions. They result in competence models drafts stressing the specifics of the duties of a senior warrant officer and a personal staff officer at the Land Forces Headquarters.