

ROZVOJ SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ VOJÁKA – LEADERA

Zdeněk Mikulka, Radomír Saliger

1 Úvod

Parametry úspěšného dosahování cílů organizací se na počátku 21. století v euro-atlantickém kulturním prostoru podstatným způsobem změnilly. Místo *řízení* organizací pomocí standardizace činností a procesů přichází požadavek *vedení* organizací s důrazem na zachování diverzity a vyhledávání nástrojů k řízení a usměrňování výkonu zaměstnanců. „V úspěšných organizacích se individuální schopnosti přeměňují na schopnosti organizace. Manažeři a personalisté by tak měli neustále hledat schopnosti, které jsou nezbytné k dosažení úspěchu. Měly by sami sobě a všem ostatním pokládat následující otázky: Jaké schopnosti v současné době ve firmě existují? Jaké schopnosti bude firma potřebovat pro svou budoucí úspěšnost? Jak lze propojit a sladit schopnosti s podnikovými strategiemi? Jak můžeme v zájmu vytvoření potřebných schopností zformovat postupy v oblasti lidských zdrojů? Jak můžeme měřit a posuzovat dosažení potřebných schopností [1]? Civilní odborná literatura národní i mezinárodní provenience v této souvislosti doporučuje a rozpracovává řízení podle kompetencí a požadavek přechodu z manažerského modelu vedoucího pracovníka na model leadera [2, 3].

V armádách členských zemí NATO je řízení podle kompetencí již využíváno a kompetenční modely jsou základem pro tvorbu programů přípravy a vzdělávání vojáků na různých pozicích, zejména pak na pozicích velitelských. Současně je systematicky rozvíjen leadership ve vojenské organizaci [4].

Do přípravy vojenských profesionálů v AČR však dosud nejsou výše uvedené kompetenční přístupy systémově implementovány. Kompetence vojáka-leadera, zvláště ve vztahu k požadavkům na výkon vojenské profese nejsou popsány [5], systematicky zkoumány ani rozvíjeny. Započaté změny vojenského školství se zatím více soustředily na provázanost jednotlivých stupňů vzdělávání s naplňováním kvalifikačních předpokladů a požadavků služebního zákona, než na zajišťování kvalitativních parametrů vzdělávání [6], s nimiž zkoumání individuálních dispozic jedinců a jejich cílený rozvoj bezprostředně souvisí. Do dnešního dne neexistuje ucelená funkční metodika pro rozvoj klíčových kompetencí vojenských profesionálů. Některé kompetence (např. komunikační) jen rozvíjeny formou krátkých kurzů, bez možnosti uceleně vytvářet a rozvíjet potřebné dovednosti. Armádní praxe však stále intenzivněji požaduje, aby velitelé a techničtí specialisté disponovali dovednostmi v oblasti leadershipu a byli schopni v této oblasti i dalšího rozvoje.

V podmínkách Armády České republiky a specificky v podmínkách českého vojenského školství dosud neprobíhalo měření a následné vědecké zpracování poznatků o úrovni znalostí, dovedností a postojů, jež jsou obsahem požadovaných kompetencí vojáků. Z uskutečněných výzkumných projektů vyplývá, že kompetence vojáků k vedení lidí nebyly předmětem žádného specificky zaměřeného výzkumu. Rovněž absentuje metodická pomůcka k jejich rozvoji.

Podrobný popis sociálních kompetencí k vedení lidí na různých stupních velení, návrh vzdělávacích, tréninkových a dalších aktivit k rozvoji požadovaných kompetencí, diagnostika

cílových skupin a rozvoj jejich potenciálu za účelem dosažení požadovaných kompetencí, které jsou cílem záměru popisovaného v tomto textu, jsou v souladu s programem Rozvoj ozbrojených sil České republiky (2015-2022), který si klade za cíl „...rozvoj schopností ozbrojených sil ČR v klíčových oblastech, které jsou nezbytné k zajištění obrany země a k dosažení deklarovaných politicko-vojenských ambicí ČR a naplnění rolí a funkcí ozbrojených sil ČR [7]“. Intence zamýšleného výzkumu také koresponduje s programem HFM (Human Factors and Medicine) panelu RTO/NATO, konkrétně s projektem HFM-ET 143 Leader Development for NATO Multinational Military Operations [8].

2 Záměr rozvoje sociálních kompetencí vojáka-leADERA

2.1 Předmět a obsah výzkumu a rozvoje DZRO

Předmětem výzkumu a rozvoje tohoto DZRO (dále jen záměru) jsou klíčové sociální kompetence vojenských profesionálů AČR, které jsou nezbytné k efektivnímu vedení podřízených vojáků v podmínkách soudobé vojenské praxe. Obsahem je identifikace klíčových kompetencí budoucích důstojníků AČR, přičemž klíčovými kompetencemi jsou pro účely tohoto záměru myšleny ty, které jsou nezbytné pro vedení jednotlivců, pracovních skupin a týmů v podmínkách AČR a současně je možné je u budoucích i současných velitelů rozvíjet (např. morální integrita, komunikativnost, kooperativnost, zodpovědnost, zvládání zátěže a konfliktních situací, týmová spolupráce, učení sebe a druhých... apod.).

Získané poznatky budou následně kvantifikovány do měřitelných ukazatelů, použitelných pro výzkumná měření v laboratoři a při polním výcviku. Výsledkem bude vytvoření kompetenčních modelů k vedení lidí pro vybrané velitelské pozice, formulace metodických postupů pro rozvoj klíčových kompetencí vojenského leadera a použití získaných poznatků pro individuální rozvoj znalostí, dovedností a postojů studentů v průběhu jejich studia na Univerzitě obrany.

2.2 Hlavní cíl a dílčí cíle záměru

Hlavním cílem záměru je identifikovat a validovat nástroje k měření a rozvoji sociálních kompetencí vojáka k vedení lidí, vybudovat speciální pracoviště „development centrum“ primárně zaměřené na systematické zkoumání osobnostního potenciálu budoucích velitelů AČR pro roli velitele - leadera a rozvoj tohoto potenciálu.

Mezi *dílčí cíle* patří:

- Navrhnout a definovat klíčové kompetence směřující k úspěšnému vedení lidí v armádě ČR. Určit jejich relevantní dimenze a měřitelné indikátory.
- Navrhnout a ověřit nástroje k měření vybraných znalostí, dovedností a postojů, kterými jednotlivec naplňuje definované klíčové kompetence. Vybrat a popsat reálné situace z výcviku a každodenního života jednotek a na tomto základě vytvořit modelové situace pro měření jednotlivých kompetencí v experimentálním prostředí.
- Vybudovat experimentální prostředí – speciální laboratoř pro diagnostiku sociálních kompetencí umožňující:
 - Měření a vyhodnocování *dovedností* (výkon, paměť, koncentrace, rozhodování...apod.) s využitím standardizovaných metod měření (standardizovaného diagnostického SW) formou testů a řešení rozhodovacích (modelových) situací pomocí virtuální simulace.
 - Měření a vyhodnocování *dovedností* (výkon, paměť, koncentrace, rozhodování...apod.) metodou BFB (biofeedback) – měření mozkové a srdeční bioelektrické činnosti (EEG, HRV, Procomp Infinity).

- Měření a vyhodnocování *postojů a hodnot* pomocí testů, dotazníků, zúčastněného i nezúčastněného pozorování, interview, virtuálních simulace, vedení polostukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů, řešení případových studií, hodnotových a etických dilemat na principu tzv. Heinzova dilemata.
- Dovednosti a postoje získané studenty v průběhu řešení modelových situací následně ověřit při výcviku.
- Měřit vlastnosti, schopnosti a dovednosti obsažené v klíčových sociálních kompetencích budoucích i současných velitelů Armády České republiky. Zpracovat a analyzovat zjištěná data. Identifikovat hlavní problémy a nedostatky v klíčových kompetencích a navrhnout postupy k jejich odstranění.
- Vytvořit kompetenční modely k vedení lidí v oblasti soft skills pro vybrané velitelské pozice a metodiky pro rozvoj klíčových kompetencí.

2.3 Plánované výsledky záměru a jejich předpokládaný přínos

Plánovaným výsledkem tohoto záměru je identifikace a rozvoj specifické oblasti vedení lidí (leadershipu) v rámci vědních oborů vojenství (KA) a teorie a systémy řízení (BC) pomocí implementace poznatků z oborů filozofie (AA), psychologie (AN), sociologie (AO) a pedagogiky (AM). Součástí této identifikace a rozvoje bude i odpovídající publicistická činnost (studie „Klíčové kompetence pro úspěšné vedení lidí v armádě“, odborná kniha, minimálně 8 článků ve sbornících z konferencí, zařazených do uznaných mezinárodních databází, 2 články s impakt faktorem, 8 článků zveřejněných v databázi ERIH, 14 článků v časopisech evidovaných v databázi uznaných časopisů v ČR a také 4 workshopy a jedna konference k tématu rozvoje sociálních kompetencí vojáků-leaderů).

Dalšími plánovanými výsledky s očekávatelnými přínosy jsou:

- Zkvalitnění a rozšíření systému individuálního poradenství pro studenty UO – budoucí důstojníky AČR v oblasti rozvoje klíčových sociálních kompetencí vojáka – leadera formou vybudování development centra a excelentního pracoviště UO využitelného pro celý rezort obrany.
- Zkvalitnění procesu výchovy, vzdělávání a výcviku studentů vojenských programů Univerzity obrany v oblasti leadershipu.
- Vytvoření podkladů umožňujících optimalizovat systém rozřazování studentů vojenských studijních programů do jednotlivých studijních modulů.
- Získání dat využitelných k longitudinálnímu sledování parametrů klíčových kompetencí vojenských profesionálů – vojenských leaderů.
- Vznik metodické pomůcky pro velitele v oblasti rozvoje klíčových sociálních kompetencí.
- Vznik monografie rozvíjející teorii armádního leadershipu v podmínkách AČR: **Leadership ve vojenství.**

2.4 Zhodnocení současného stavu záměru (leden 2015 – prosinec 2016).

V období leden – prosinec 2015 proběhla přípravná fáze a v období leden – prosinec 2016 první fáze realizace popisovaného záměru. Přípravná fáze předpokládala přípravu, vznik a obhajobu celého záměru. Na první fázi byl plánován vznik studie „Klíčové kompetence pro úspěšné vedení lidí v armádě“, určení relevantních dimenzí a měřitelných indikátorů jednotlivých (klíčových) kompetencí, I. etapa vytvoření speciální laboratoře pro diagnostiku sociálních kompetencí, uspořádání workshopu k problematice rozvoje kompetencí vojenských profesionálů k vedení lidí a odpovídající publikační činnost zahrnující dva články zveřejněné

v databázi Erih (J_{neimp}), jeden článek zveřejněný v časopise evidovaném v databázi uznaných časopisů v ČR (J_{rec}) a dva články publikované ve sbornících z konferencí (D).

V roce 2015 úspěšně proběhla fáze přípravy, vzniku a obhajoby záměru a současně byla zahájena pilotní fáze výzkumného šetření související s určováním měřitelných indikátorů vybraných kompetencí, která probíhala v rámci praktického polního výcviku studentů.

V rámci první fáze (2016) byla pro účely dalšího výzkumu vytvořena struktura pěti základních oblastí (bloků) sociálních kompetencí: Komunikační a lektorské dovednosti, Morální kompetence (integrita, hodnoty), Schopnost týmové spolupráce (kooperativnost, participativnost), Učení a seberozvoj (motivace k učení), Zvládání zátěže, řešení konfliktů.

Na půdorysu této struktury vznikla i studie „Klíčové kompetence pro úspěšné vedení lidí v armádě“, přičemž každá oblast byla zpracována v rozsahu: pojmosloví, pojetí různých autorů a směrů; význam pro vojenství a specificky pro roli velitele – leadera; měřitelnost, indikátory a metody, které lze použít k měření, možnosti rozvoje.

V rámci I. etapy vytváření speciální laboratoře bylo pořízeno její materiálně – technické zázemí a vybrány odpovídající prostory, nepodařilo se však tuto laboratoř stavebně vybudovat, což pravděpodobně způsobí zpoždění jejího celkového dokončení a tím i zpoždění zahájení samotných měření. Tato skutečnost způsobila, že určování relevantních dimenzí a měřitelných indikátorů jednotlivých klíčových sociálních kompetencí proběhlo pouze ve velmi omezené míře v rámci realizované pilotní fáze výzkumného šetření.

Plánovaný první workshop k problematice rozvoje kompetencí vojenských profesionálů k vedení lidí proběhl v rámci XXXIV. International Colloquium on the Management of Educational Process, které spoluorganizovala Fakulta vojenského leadershipu a konkrétně Katedra leadershipu.

Publikační činnost, která byla spojena se záměrem v roce 2016, zahrnovala vznik studijní opory – skript (O), 8 článků publikovaných ve sbornících z konferencí (D) a v okamžiku tvorby tohoto textu se v procesu recenzního, nebo vydavatelského řízení nacházel jeden článek s perspektivou zveřejnění v databázi Erih (J_{neimp}) a tři články s perspektivou zveřejnění v časopise evidovaném v databázi uznaných časopisů v ČR (J_{rec}). Vyšly také dva články v časopise s hodnocením J_{rec} a jeden článek kategorie D, vyšly v databázi Scopus.

Výzkumné šetření, které probíhalo v rámci realizace první fáze záměru (2016) bezprostředně navazovalo na předchozí pilotní výzkumné šetření (2015). Zahrnovalo celkem čtyři etapy měření dovedností a postojů, které jsou obsahem jednotlivých kompetencí vycházejících z již zmíněné struktury pěti základních oblastí (bloků) sociálních kompetencí. Výzkumná šetření byla realizována v rámci praktické výuky předmětu Příprava v poli I a II.

Na konci prvního semestru (únor – březen 2016) byla sledována míra zvládání nároků a zátěže spojené s vedením vojenské činnosti, konkrétně zjišťování úrovně vybraných psychických stavů – únavy, stresu, pocitu viny, arousalu (nabuzení, zvýšené aktivační úrovně), anxiety (úzkosti, pocitu ohrožení, poruch koncentrace) před a po zátěži, schopnost koncentrace pozornosti před a po zátěži a také převažující morální orientace (altruismus/egoismus) formou řešení rozhodovacího dilematu.

Po druhém semestru (srpen – září 2016) byla pozornost zaměřena na zjišťování dispozic pro rozhodování v časovém stresu: na rychlost a správnost rozhodovacího procesu, na schopnost přijímat a zpracovávat odlišné typy informací k zadanému úkolu, na schopnost rozhodovat se v časovém deficitu.

Po třetím semestru (únor – březen 2016) byl důraz položen na zjišťování hodnotové struktury studentů pomocí měření rozložení škály hodnot tvořené sebeřízením (samostatnost, sebeurčení), stimulací (odvaha k životním výzám), požitkářstvím, úspěchem, mocí, bezpečím, konformitou (poslušnost, sebedisciplína), tradicí, benevolencí (shovívavost, laskavost) a universalismem podle tzv. kruhového modelu hodnot a jejich následné

komparace s vybranými osobnostními charakteristikami, konkrétně neuroticismem, extravertí, otevřeností vůči zkušenosti, přívětivostí a svědomitostí.

Po čtvrtém semestru (srpen – září 2016) byla zkoumána schopnost komunikace a týmové práce při přípravě plnění bojového úkolu na úrovni družstva.

Celý proces bude završen po pátém semestru (únor – březen 2017) při zjišťování úrovně vybraných dovedností, které umožní celkové posouzení předpokladů studentů pro výkon role vojenského leadera (tyto vybrané dovednosti budou opět vycházet z již zmíněných pěti základních oblastí /bloků/ sociálních kompetencí: komunikačních a lektorských dovedností, morální integrity a hodnot, schopnosti týmové spolupráce, učení a seberozvoje, zvládání zátěže a řešení konfliktů). V současnosti je dílčím úkolem uvedená zkoumání dovyhodnotit a zhodnotit jejich využitelnost v další fázi řešení dlouhodobého záměru rozvoje organizace.

2. 5 Perspektivy záměru pro období leden 2017 – prosinec 2017.

Období leden 2017 - prosinec 2017 bude spojeno především s II. etapou vytváření speciální laboratoře, konkrétně se zprovozněním IT a SW diagnostických nástrojů k experimentálnímu zkoumání dovedností vojenských profesionálů.

Z hlediska realizace výzkumné části záměru bude tato etapa spojena s ověřením nástrojů k měření jednotlivých dovedností, které naplňují definované klíčové kompetence a dále s výběrem a popisem reálných situací z výcviku, které umožní následně vytvořit modelové situace pro měření jednotlivých kompetencí v experimentálním prostředí (speciální laboratoři).

Publikační činnost v roce 2017, odrážející výše uvedené úsilí, by měla zahrnovat uspořádání workshopu (W), dva články zveřejněné v databázi Erih (J_{neimp}), tři články zveřejněné v časopise evidovaném v databázi uznaných časopisů v České republice (J_{rec}) a dva články publikované ve sbornících z konferencí (D).

3 Závěr

Zjišťování kvality sociálních kompetencí vojenských profesionálů, jejich diagnostika a následně rozvoj klíčových sociálních kompetencí je základním požadavkem, který umožní zkvalitnit realizaci zásad leadershipu do vojenských podmínek. Tento požadavek umocňuje náročnost vojenských činností jak na území České republiky, tak při nasazení vojenských profesionálů v zahraničních operacích. Změna v kvalitě sociálních kompetencí se neprojeví okamžitě, ale v případě, že budou tyto kompetence rozvíjeny soustavně a na profesionální úrovni, přispěje to ke zkvalitnění života vojáků obecně. Katedra leadershipu tento úkol přijala a má kompetenci dlouhodobý záměr rozvoje organizace s uvedeným zaměřením realizovat v požadované kvalitě. Strategickým cílem je vytvořit na Univerzitě obrany expertní pracoviště kde bude možnost zjistit stav, identifikovat potřebu a rozvíjet klíčové sociální kompetence vojenských profesionálů, tedy nejen studentů Univerzity obrany, ale vojáků v rámci celé Armády České republiky.

Literatura

- [1] ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5. s. 30.
- [2] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [3] OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

- [4] KIRKLAND, Faris, R., Paul T. BARTONE and David H. Marlove. Commanders' Priorities and Psychological Readiness. *Armed Forces and Society*. Summer 1993, vol. 19, no. 4, p. 579-598. ISSN 0095-327X; MYERS Susan R. and Jeff GROH. The Future of Strategic Leader Development at the U. S. Army War College [online]. January 2010 [cit. 2015-03-15]. *Integral Leadership Review*. Dostupné z: <http://integrallleadershipreview.com/12005-article/>; ROBERTS, Melinda K. Strengths Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders. *Military Review*. March-April 2014, vol. 2. p. 33-41. ISSN 0026-4148; WOJACK, Adam. Is Experience the Missing Link in Junior Officer Development? *Military Review*. March-April 2014, vol. 2. p. 33-41. ISSN 0026-4148; WORTEL, Eva and Jolanda BOSCH. Strengthening Moral Competence: A "Train the Trainer" Course on Military Ethics. *Journal of Military Ethics*. 2011, vol. 10, no. 1, p. 17-35. ISSN 1502-7570; ARMY, U. S. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. FM, 2006, 6:22. [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf> S. Army.
- [5] V Národní soustavě povolání nejsou vymezeny kompetence žádného velitele na taktickém, operačním, nebo strategickém stupni řízení vojenské organizace. Podrobněji viz: Národní soustava povolání, [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=3
- [6] ZÚNA, Pavel. Příprava velitelského sboru v AČR. In: *Vojenské rozhledy*, roč. 22, 2013, č. 3, s. 123-131; KRČ, Miroslav. Ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů nutné? *Vojenské rozhledy*, roč. 21, 2012, č. 2, s. 69-76.; NĚMEČEK, Vojtěch. Příprava personálu rezortu obrany v kariérových kurzech. *Vojenské rozhledy*, roč. 23, 2014, č. 2, s. 117-127; NĚMEČEK, Vojtěch. Vojenské kariérové kurzy pro přípravu vyšších důstojníků. *Vojenské rozhledy*, roč. 23, 2014, č. 3, s. 44-51.
- [7] Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <https://www.rvvi.cz/cea?s=programy&ss=detail&n=0&h=OW>
- [8] North Atlantic Treaty Organization, Science and Technology Organization [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: [https://www.sto.nato.int/Pages/technical-team.aspx?k=\(*\)&s=Search%20HFM%20Activities&View={2C52FF39-CB1C-4A13-8129-6976E923EDEC}&FilterField1=ACTIVITY_PANEL&FilterValue1=HFM](https://www.sto.nato.int/Pages/technical-team.aspx?k=(*)&s=Search%20HFM%20Activities&View={2C52FF39-CB1C-4A13-8129-6976E923EDEC}&FilterField1=ACTIVITY_PANEL&FilterValue1=HFM).