



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

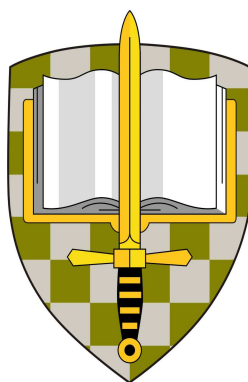
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: *Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu*

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

UNIVERZITA OBRANY
Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra řízení lidských zdrojů



KOGNITIVNÍ MANAGEMENT

Kompetence manažera pro krizový management v bezpečnostním prostředí

Studijní text pro Krizový management k tématům 9 a 14

PhDr. Ing. Vratislav POKORNÝ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

Úvod

Studijní text se věnuje problematice kompetencí z pohledu jejich vymezení, členění a vytváření kompetenčních modelů. Pozornost je orientována do bezpečnostního (vojenského) prostředí a akcentuje kompetence pro řízení a vedení lidí a lidských systémů. Stěžejní částí je model kompetencí profesionála, včetně možností jejich rozvoje v procesu přípravy.

1. Vymezení a možnosti nahlížení pojmu kompetence

Slovo **kompetence** je slovem užívaným nejen v manažerském prostředí, ale užívá se i v dalších oblastech jako pedagogika, sociologie, psychologie, bezpečnostní a vojenské systémy, či v běžném jazyce laické veřejnosti. Vymezení pojmu kompetence není jednoznačné, minimálně se zde setkávají dva úhly pohledu na tento fenomén, jednak pohled ve smyslu schopnosti či způsobilosti jedince, tedy jakýchsi vnitřních předpokladů, v podobě např. osobnostních charakteristik, tak s pojetím, které se týká oprávnění, či pravomoci řídit, vést, rozhodovat, přijímat či zaujímat stanoviska při řešení problémů v nejrůznějších oblastech profesního a koneckonců i osobního života.

Do našeho jazyka se slovo kompetence dostalo z překladu a výkladu anglického výrazu *competence*. Nicméně v angličtině se setkáváme ještě s dalšími podobnými pojmy *competency* a *capability* a proto předkládáme výkladové rozlišení pro možné nahlížení a sjednocení výkladu tohoto pojmu v kontextu kognitivního managementu.

Jako užitečné vnímáme rozlišit, zda hovoříme o kompetenci z pohledu termínu *competency* – tedy pojmu, který se týká nějaké osoby, vztahuje se k rysům chování a dle Koubka (2008, s.46) toto slovo nejlépe vyjadřuje „schopnost chování“, nebo zda uvažujeme kompetenci z pohledu *competence*, který se týká spíše „odborné schopnosti, odborné způsobilosti či kvalifikace“. V této souvislosti bývají schopnosti chování (*competencies*) označovány jako měkké dovednosti (*soft skills*). Týkají se např. vedení lidí a týmů, komunikačních schopností apod. Odborné schopnosti (*technical competencies*) jsou považovány za tzv. *hard skills*.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

Termín *capability* je nejčastěji překládaný jako talent, nadání či schopnost. Ve vojenském prostředí se s tímto pojmem specificky setkáváme v kontextu NNEC. Pojem *capability* lze uvažovat jako pojem, obsahující jak význam pojmu *competency* tak *competence*.

Kompetence můžeme nahlížet jako kvalitu jedince, která se rozvíjí z jedincova potenciálu, tzn. vloh, dispozic, vlastností, cestou získávání nových zkušeností, vědomostí, dovedností a je trvale a uvědomovaně rozvíjena a kultivována v průběhu osobního i profesního života. Existují nejrůznější přístupy, které nějakým způsobem vedou k podpoře a rozvoji potenciálu lidí a lidských systémů. Jestliže dnes na organizace pohlížíme jako na sociální systémy, jeden ze způsobů, jak lze pracovat na rozvoji např. manažerských kompetencí vychází z myšlenky „systémově konstruktivistického typu člověka“. Takovýto jedinec je „člověk autonomní. Jeho chování je v principu nevypočitatelné a zvnějšku neřiditelné. Jedná: - podle svých vnitřních měřítek hodnot; - podle své osobní konstrukce skutečnosti, - podle svého obrazu světa a podle svých vlastních motivů a cílů.“ (Kasper, H., Mayrhofer W., 2005, s.136) Tento obraz je možná pro vojenského profesionála nepřijatelný, vzhledem k hierarchickému nastavení systému, ve kterém se pohybuje. Nicméně, situační proměnlivost, nepředvídatelnost a komplexita prostředí, ve kterém vykonává své profesní činnosti, přímo volá po těchto kvalitách a upozorňuje na to jak NNEC, tak DAČR.

Základní kompetence můžeme tedy vnímat jako nezbytné schopnosti pro výkon určité profese, ve smyslu kompetentnosti pro výkon dané činnosti. Základ kvality člověka tvoří ale tzv. klíčové kompetence, které mu umožňují větší pohyblivost nejen v profesi, ale celkově v životě. Podle Richtera (1995) klíčové kompetence přesahují hranice jednotlivých odborností. „Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Tato se vyvíjí za spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod“.¹ Tureckiová (2004, s.38) na základě vlastního průzkumu

¹ Belz a Siegrist (2001, s. 166) vymezují klíčové kompetence následovně: „Sociální kompetence: schopnost práce v týmu; kooperativnost; schopnost čelit konfliktům a stresovým situacím; komunikativnost. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě: kompetentní zacházení se sebou samým; být svým vlastním manažerem; schopnost reflexe vůči sobě samému; vědomé rozvíjení vlastních hodnot; schopnost posouvat sám sebe a dále se rozvíjet. Kompetence v oblasti metod: plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti; vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení; strukturovat a klasifikovat nové informace; dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti; kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn; zvažovat šance a rizika“.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

doplňuje další klíčové kompetence, jako „aktivní přístup, schopnosti motivovat a vést, sebemotivace a sebeřízení, expertiza tj. doložení nejen vlastní odborné způsobilosti, ale hlavně schopnost použít svoji kvalifikaci při vytváření koncepcí rozhodování“. Siegrist podotýká, že získání klíčových kompetencí je „učebním krokem v rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělávání“. Richter dodává, že „nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování“ (in Belz, Siegrist, 2001, s.27).²

2. Kompetence pro řízení a vedení lidí a lidských systémů

Řízení a vedení lidí a lidských systémů lze považovat jako základní nástroj profesionálů, působících v pozicích, které disponují manažerským nebo velitelským potenciálem. Oppelaar a Samuel (2007) tvrdí, že „vojenští důstojníci jsou přímými kandidáty na manažerské pozice“, vycházejí přitom ze systému vojenského vzdělávání, který se orientuje na kultivaci manažerských kompetencí, skrze systém kurzů, hierarchicky postavených od nižších hodností po nejvyšší (*Lieutenant – Colonel levels*).

Základním předpokladem úspěchu vojenských činností je kvalitní řízení a velení. Černý (2009, s.32) uvádí, že „tradiční představa velitele – hrdiny jako předního a nejlepšího bojovníka, ovládajícího různé typy zbraní, se stále výrazněji přesouvá k pojetí velitele – manažera“. Obdobně uvažují např. Oppelaar a Samuel (2007) v článku *Military officers are prime candidates for manager*, kteří uvádějí, že v každé úrovni vojenského řízení je zakotven požadavek základních manažerských dovedností, kterými důstojníci musí disponovat v rozsahu podle zastávaných pozic a úrovní, v kterých působí.³

² Tento fakt reflektuje i Národní program vzdělávání v České republice, který klíčové kompetence vymezuje jako „schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích“. Klíčové kompetence „představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence přispívají ke vzdělání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti“ (Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2007, s. 124).

³ Také prof. Belan z Akademie ozbrojených sil v Liptovském Mikuláši vnímá každého velitele, náčelníka, vedoucího jako manažera, protože ve své praxi řídí podřízenou jednotku, jednotlivce nebo skupinu podřízených, přičemž jeho úkolem je pracovat s lidmi, koordinovat jejich aktivity tak, aby dosahovali stanovené cíle. Předpokládá, že „vojenský profesionál ve vedoucí pozici po získání praktických zkušeností a schopností by měl na základě svých osobních vlastností, schopností a dovedností dokázat přesvědčit své podřízené, aby ochotně plnili jím stanovenou vizi, a časem se stát pro své podřízené skutečným vůdcem“ (Belan, 2009, s.17).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

Bezpečnostní prostředí disponuje celou řadou předpisů, které se vztahují k velení a řízení, a které nějakým způsobem řeší i otázku vedení lidí, nejčastěji v kontextu tvůrčího vedení – leadershipu. Inspirací je např. Army Leadership, FM 22-100. Z materiálů z prostředí AČR lze zmínit následující Doktrína AČR, Vojenská strategie (2008), Transformace resortu MO ČR (2007), Rozpracování koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR (2008), Koncepce NNEC a vojenské publikace, vztahující se k velení a řízení atd.

Jak je uvedeno v Doktríně AČR „Velení představuje proces, kterým velitel přijímá rozhodnutí a přenáší svou vůli na své podřízené. Velitel má pravomoc, odpovědnost a povinnost vyvíjet činnost nebo se svobodně rozhodnout tak nečinit za účelem dosažení cílů stanovených nadřízeným. Velení je současně uměním, spočívajícím mj. v dovednosti tvůrčím způsobem získávat a využívat dostupné informace a v neposlední řadě i v dovednosti účinně motivovat a efektivně řídit podřízené v zájmu splnění stanovených cílů.

Z výzkumu R. Katze (in Robbins a Coulter, 2004, s. 28-29) vyplývá, že existují tři základní dovednosti, které manažeři, působící v jakémkoliv prostředí, tedy i vojenském, potřebují. Míra této potřeby se váže k úrovni manažerské pozice. Jsou to:

1. Technické dovednosti se týkají znalostí a schopností ve specifických oblastech pracovní činnosti;
2. Lidské dovednosti se vztahují ke komunikaci, motivování, vedení lidí apod.;
3. Koncepční dovednosti směřují ke koncepčnímu a komplexnímu myšlení a týkají se především vrcholových manažerů, strategických vůdců apod.

3. Leadership (tvůrčí vedení) v bezpečnostním prostředí

Doktrína AČR (2004) zdůrazňuje tvůrčí vedení ve smyslu vůdcovství, umění vést a specifikuje procesy, týkající se vedení lidí. Vedení lidí představuje schopnost velitele motivovat, přesvědčit a získat lidi ve svém okolí k co nejaktivnějšímu angažování se ve prospěch splnění společných, předem stanovených nebo v blízké budoucnosti očekávaných



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

{reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070}

úkolů. Umění vést je jednou z nejdůležitějších kvalit každého velitele, které musí mít, má-li velet úspěšně. Goffee a Jones (2008, s. 18) předpokládali, že vojenské organizace, kvůli hierarchickému nastavení budou překážkou rozvoje vůdčího potenciálu. Na základě svých zjištění přišli s poznatkem, že „nejlepší vojenské organizace chápou, že se nemohou spoléhat na hierarchii a proto je nezbytně nutné, aby rozvíjely vůdčí dovednosti na všech úrovních“. Jako tři základní axiomy vedení druhých potom uvádějí: 1. situační charakter, 2. nehierarchický charakter a 3. vztahový charakter (Goffe, Jones, 2008, s. 16-20).

Jedním z faktorů, který ovlivňuje požadavky na velitele – jako „tvůrčí lídry“ je zavádění konceptu NNEC. Blíže tuto otázku rozpracovává např. Jaroš (2008), který akcentuje požadavky tvůrčího vedení pro velitele působící v prostředí NNEC, které se týkají zejména „změny způsobu vedení lidí se zaměřením na tvůrčí leadership, změny orientace myšlení a to především „zlidštění“ problematiky NNEC, dosažitelností relevantních informací a hmatatelností požadovaných a prováděných změn směrem k větší interoperabilitě, efektivitě a naplněnosti provedení stanových úkolů“.⁴

Relativně dlouhé seznamy kompetencí efektivních manažerů či vůdců jsou často problematické z hlediska praktického využívání. Příkladem může být model užívaný ve vojenském prostředí, který kompetence dále dělí z pohledu toho, jaký má velitel (strategický vůdce atd.) *být, co musí znát a co musí umět dělat* (viz FM 22 – 100). Proto vojenští velitelé potřebují nový model kompetencí, aby mohli řádně formovat, utvářet své síly a rozvíjet své podřízené v kontextu výzev 21. století. V této souvislosti Pritchard (1999) přináší seznam základních kompetencí potřebných pro uspokojivý a kvalitnější výkon v průběhu vojenské kariéry. Tento seznam zahrnuje:

1. Taktické, technické a technologické dovednosti.

⁴ Pro vedení lidí neexistuje jednoznačný recept. Každý velitel bude k motivaci vojáků využívat jiný způsob, respektující jeho osobní schopnosti, charisma i konkrétní situaci. Volba metody vedení klade požadavky na styl vedení. Je ovlivněna oceněním rozhodovací úlohy člověka na bojišti. Vojenské operace závisí na individuálních kvalitách vojáků, jakými je např. vysoká morálka, psychická přizpůsobivost, iniciativa, sebedůvěra, týmový duch (kolektivismus) a v neposlední řadě i fyzická a psychická odolnost.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

2. Kognitivní dovednosti a schopnosti (matematické, komunikační schopnosti a schopnosti pro řešení problémů).
3. Interpersonální dovednosti, pohyblivost v lidských vztazích a schopnost týmové práce.
4. Osobnostní charakteristiky, např. rozhodnost a vytrvalost.

Požadovaná úroveň kompetencí musí korelovat s úrovní manažerské – velitelské pozice. Např. velitelé, kteří pracují ve středním a vyšším managementu, potřebují více ústní i písemné komunikační dovednosti, formování hypotéz, rozvoj logických argumentů a schopností vyjadřování. V seznamu kompetencí pro vysoký výkon vedení a řízení lidí v situacích změny Pritchard uvádí:

- kontinuální učení a zvyšování současné zdatnosti, rychlé porozumění a užívání nových informací a zvládnutí nových dovedností;
- flexibilita, být otevřený změně jako možnosti a mít toleranci k nejasnosti, dvojznačnosti, rychlá adjustace na nové situace, schopnost rychlého přechodu z jednoho typu operace na druhou. Tato schopnost má hluboký vliv na kompetence velitelů, zahrnující trvalé učení, uvědomování – reflexi a flexibilitu;
- odolnost v zátěži, rychlé vzpamatování se z překážek- problémů, připravování se na další nepřátelský útok. Schopnost vzpamatovat se, nehledě na intenzitu zátěže;
- iniciativní práce bez přímé supervize, zadávání nových úloh, hledání nových způsobů řešení úkolů a zvládání situací;
- poskytování kreativních pohledů, vytváření originálních nápadů nebo inovativních rozhodnutí, inovace a modernizace techniky;
- identifikace rizik; zlepšený informační a komunikační systém umožní vyšší úroveň participace v nižších úrovních operací, ale podmínky budou často požadovat více decentralizovaného provedení. Proto tedy velení a kontrola budou více centralizované v některých případech a situacích a více decentralizované v jiných.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

- ovlivňování dalších dovedností – ovlivňování názorů, chování skrze přesvědčování, mediaci, způsobování aby lidé dělali něco, nebo se něčemu vyhnuli .

Jak bylo výše uvedeno, z hlediska analýzy charakteristik tzv. třetí vlny pro působení systémů v bezpečnostním prostředí, současný velitel se při realizaci úkolů dostává nutně do paradoxních situací, které jsou v daném kontextu, systémem a obvyklými postupy poznávání, rozhodování a jednání neřešitelné nebo nerozhodnutelné anebo jejich řešení standardními postupy je neefektivní (energeticky náročné). V této situaci se nejvýrazněji uplatňují vůdcovské kvality. Jedná se například o následující:

- Pohyblivé, jasné a kritické myšlení, uvědomované a reflektované užívání kognitivních modelů.
- Myšlení a jednání v paradoxních situačních kontextech, schopnost zhodnotit „jednotu protikladů“ do výhody v procesu poznávání pro rozhodnutí a jednání.
- Schopnost poznávat, pochopit, resp. „přijmout“ a zhodnotit účastné potenciály vojenských, sociálních, politických procesů a psychologických principů na jejich pozadí do vlastního, komplexního profesního a osobního kognitivního modelu.
- Vnímavé, nelineární, nerutinní poznávání, zkoumání a reflektované usuzování napříč mnoha vztahovými a časovými kontinuy předpokládá schopnost orientovat se nejen v jevech a jejich lineární, explicitní kauzalitě, ale také schopnost vstoupit do pozadí situačních rámců, k hodnotám, principům a kvalitám, jako je např. proměnlivost, neurčitost, nerozhodnutelnost, apod.
- Proaktivita, která mimo jiné představuje schopnost nazírat situační kontexty systémově a metasystémově, jakož i schopnost náhledu na kognitivní model a kontinuum protivníka (přemýšlím, jak přemýšlí o mém myšlení), to umožňuje zpřístupnit „nezjevné“ kvality potenciálů síly jako jsou motivace, hodnoty nebo charakteristika „politiky“.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

Kultivace těchto vůdcovských kvalit je procesem trvalého vyzrávání a uvědomovaného rozvoje jedince v profesi.⁵

4. Model kompetencí profesionála

Na kompetence pohlížíme nejčastěji skrze modely. Tyto modely⁶ jsou soustavou kompetencí, které v sobě odrážejí jak popis práce – tedy vztah k úkolu, tak požadované chování jedince. Vesměs se jedná o nejrůznější kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které přispívají pro užitečné a efektivní plnění pracovních úkolů v daném organizaci či systému. Podle záměrů organizace vznikají různé modely kompetencí, které se liší mírou obecnosti. Např. model ústředních kompetencí (*core competencies*) zahrnuje kompetence, žádoucí pro všechny zaměstnance, bez ohledu zastávající pozice. Jiným příkladem jsou např. specifické kompetenční modely, vztahující se ke konkrétní pozici v určité firmě či organizaci.

Sestavit kvalitní a užitečný model kompetencí je složitým úkolem. Jeho efektivnost je determinována jistými předpoklady. Hroník (2006, s. 30-31) v této souvislosti, jako jeden z předpokladů, zdůrazňuje pozorovatelné chování – tedy roli, nikoliv vlastnosti či osobnostní rysy.⁷ Dále upozorňuje na počet kompetencí v modelu, kdy za optimální počet považuje 10 - 12. Vyšší počet sice může působit precizněji, nicméně zkušenosti ukazují, že se pak stává méně srozumitelným.

Kompetence a schopnosti jsou založeny na úrovni, formě a kvalitě myšlení, jakož i na prostoru a principech, ve kterých se vyvíjí, kultivují a uplatňují. Prostor je definován hodnotami a smyslem prostředí, kde se profesionál, velitel, manažer vyvíjí a realizuje.

⁵ Tuto část textu můžeme doplnit myšlenkami T. Cleary, z knihy *Zen Lessons: The Art of Leadership*, který připomíná každému vůdci, co je důležité pro správné nakládání s mocí. „Tělo vůdcovství má čtyři končetiny: osvícení a ctnost, řeč a čin, lidskost a spravedlnost, etiketu a právo. Opravdový bojovník – vůdce je pak ten, kdo „umí prohlubovat úctu a respekt, stanovit meze a hranice, uvádět do souladu slova a činy a používat svou aktivitu v rámci daných struktur posilujícím způsobem“ (Arrienová, 2000, s. 30-33).

⁶ Podle Hroníka jsou kompetenční modely „jedním z důležitých nástrojů řízení lidí“ (2006, s. 30). Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech je jedním z témat, které otevírá i Armstrong (2007), který vychází z pojetí dvou základních schopností - schopnosti chování a odborné schopnosti (*competency a competencies*). Pozornost věnuje též otázce emoční inteligence a zdůvodňuje užitečnost přístupu, založeného na kompetencích pro organizace. Tuto užitečnost spatřuje na jedné straně v práci s lidskými zdroji, za účelem zvýšení lidského výkonu, na druhé straně pak vnímá schopnosti jako „prostředek pro zřetelné vyjádření podnikových hodnot, takže jejich požadavky lze vtělit do personálních postupů a tyto hodnoty pak mohou lépe pochopit jednotlivci i týmy v organizaci“.

⁷ Pro Hroníka je, v kontextu kompetencí, typická jistá skepse k osobnostním vlastnostem a rysům.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

{reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070}

Principy jsou dány poznáním ve vědních disciplínách jako psychologie, pedagogika, sociologie, kognitivní vědy atd. a jimi vytvořených modelech (model myšlení, model osobnosti, model učení apod.)

Kvalita kompetencí a schopností se aktualizuje v situačním kontextu na rozhraní následujících úrovní:

1. Úroveň osobnostních dispozic jedince.
2. Úroveň jeho individuální vyzrálosti.
3. Úroveň systémové vyzrálosti.

Z tohoto pojetí vycházejí nejrůznější popisy kompetencí, ať již ve formě kompetenčních profilů, či různých modelů kompetencí. Moderní modely užívané v procesech řízení (výběru, přípravy a rozvoje lidí a lidských systémů) lidských zdrojů se orientují nejen na vztahy a schopnosti (kompetence) jedince v rámci systému, ale současně se snaží respektovat i prostředí permanentní změny. Obvykle užívají v různých variantách formulační rámec „znalosti, dovednosti a schopnosti“ a kladou důraz na soubory způsobilostí, nezbytných pro výkon odpovědností ve vztahu k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Základní východiska tvorby modelu kompetencí vojenského profesionála

Jako zdrojové a inspirující vnímáme modely tzv. klíčových kompetencí, modely manažerských kompetencí a zahraniční modely kompetencí vojenských velitelů a vůdců. Jako příklad můžeme uvést model *Competency Profil of a Military Employee* podle Yves Devriendt (Belgian Department of Defence, 2008). Východiskem tvorby modelu jsou dvě klíčové otázky: „Jaké jsou kompetence a schopnosti, které musí uchazeč o vojenskou profesi mít, aby dobře fungoval ve vojenském prostředí?“ a „Jaké jsou klíčové rozdíly mezi vojenskými a civilními zaměstnanci?“. Odpovědi vyplývají z následujícího modelu kompetencí „vojenského zaměstnance“, který musí být schopen:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

- fyzicky zvládnout protivníky;
- žít v podmínkách permanentní hrozby možného zabití, zranění či uvěznění;
- bezpodmínečně poslouchat a reagovat na příkazy a rozkazy nadřízených;
- vyrovnat se s tím, že kdykoliv může dostat příkaz k nasazení do zahraniční mise“.

Modely kompetencí, na rozdíl od standardů, které stanovují kritéria, limity a hladiny konkrétních funkcí, zejména pro oblast výběru lidí, vytvářejí prostředí pro rozvoj jedince a systému. Obvykle užívají v různých variantách formulační rámec znalosti, dovednosti a schopnosti, kladou důraz na soubory způsobilostí nezbytných pro výkon ve vztahu k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Model kompetencí slouží jako rámec, ve kterém jsou formulovány kvality užitečné pro přežití a rozvoj jedince v systému, prostředí, jakož i systému samotného v jakémkoliv prostředí a situačním kontextu.

Kompetence v tomto modelu lze vnímat jako zhuštěné popisy či formulace optimálních stavů či charakteristik vyplývajících z kvalit a forem vztahů mezi jedincem a systémem (prostředím) tak, aby systém sám o sobě vykazoval potřebné schopnosti ve vztahu k očekávaným činnostem, disponoval zdroji a kvalitami pro úspěšný výkon požadovaných funkcí a formulovaných očekávání ze strany společnosti, v národním a metanárodním kontextu.⁸ Kompetence, které model zahrnuje, jsou následující:

1. **Centrální – jádrová schopnost (kompetence):** kultivovat vlastní mysl, myšlení a poznávání. To vytváří podmínky pro spontánní (přirozenou) tvořivost mysli, samostatné a systémové myšlení, umožňuje pochopit smysl a sdílet významy a hodnoty, uvědomovaně a užitečně být v kontextu, systému a procesu.

1. Dílčí kompetence:

⁸Blíže Saliger, R., Pindešová, E., Pokorný, V. Trendy zkoumání a modely pro rozvoj schopností, kvalit kompetencí lidí a lidských systémů pro prostředí NATO Network Enabled Capability, v profesní přípravě (vzdělávání a výcviku). In Sborník přednášek z 2. mezinárodního kongresu Interop-Soft Protect [CD-ROM]. Brno: 2008.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

- Užívat různé procesy a situační kontexty k uvědomovanému rozvoji svých schopností a zdrojů. Kompetence zahrnuje i schopnost učit se a rozvíjet schopnosti své a systému (týmu).
- Tvořivě myslet, vytvářet a zhodnocovat znalost, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí. Vnímat změnu jako základní a přirozenou součást života, profese a světa. Rozvíjet schopnost změny vnímat, navrhovat a realizovat.
- Uvědomovaně, užitečně ve vztahu k danému kontextu užívat své zdroje a zdroje svého okolí k dosahování smyslu, hodnot a dohodnutých cílů. Orientovat se v sociálních (týmy, organizace, instituce atd.), informačních a komunikačních systémech, umět v nich cílevědomě a kompetentně působit, dokázat si vytvořit podporující a stabilní sociální zázemí.
- Trvale reflektovat výlučnosti profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu.
- Kompetence zahrnuje:
 - Transformovat vědomí významu sdílení (komunikování) do rozvoje vlastních komunikačních schopností.
 - Zvládat zátěže ze změn a rozvíjet tuto schopnost u týmu, systému.
 - Kultivovat užitečné stávající, nalézat a rozvíjet nové zdroje a kompetence. Prioritou je flexibilita v odbornosti pro různé kontexty (samostatný specialista, manažer, člen týmu) umožňující zužitkovat každý situační kontext, změnu pro rozvoj sebe, týmu, a systému ve smyslu dosažení cílové schopnosti, efektu.
 - Být užitečným členem týmu, systému a vést, pečovat o tým, systém v různých situačních kontextech.
- Kompetence zahrnuje:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

- Schopnost definovat užitečnost svých kompetencí a činností a začlenit je do týmového a systémového (organizačního) kontextu.
- Umění vést lidi ke společnému cíli, podporovat je a pomáhat jim.

Model kompetencí slouží jako rámec, ve kterém jsou formulovány kvality užitečné pro přežití a rozvoj jedince v systému, prostředí, jakož i systému samotného v jakémkoliv prostředí a situačním kontextu⁹.

Formulace kompetencí je záměrně neostrá, „měkká“, smyslem je uchopit kvalitu vytvářenou ve vztahu mezi jedincem, systémem a prostředím. „Měkkost“ formulace umožňuje oborové, systémové, resp. mono, inter a transdisciplinární, jakož i individuální „různočtení“, resp. interpretace kompetencí (například z hlediska systému, funkce, situace anebo převažující charakteristiky funkce či úloh). Z takto komponovaného modelu lze vycházet například při formulování obecných i specifických (oborových, specializačních) kritérií pro výběr nebo pro proces rozvoj (vzdělávání a přípravu) manažerů týmů a systémů, pro formulaci požadavků, předpokladů a kritérií jazykem personálních systémů, případně při formulování směrů a mezníků pro individuální profesní či kariérový rozvoj.

Model kompetencí vojenského profesionála umožňuje formulování specifických kompetencí a kritérií ve vztahu ke konkrétní činnosti, profesi a její odborné úrovni v rámci systému celkově, v rámci konkrétního pracovního místa a v rámci „operativně“ sestaveného systému ve vztahu k dosažení požadované schopnosti. Jinak řečeno může být jednotícím rámcem, metamodelem pro tvorbu specifických, konkrétních systémových a oborových modelů, včetně modelů individuálních užívaných profesionálem pro rozvoj v profesi. Využitelnost modelu spatřujeme i v tom, že vytváří prostředí pro formulaci specifických standardů výběru a přípravy profesionálů pro systémy ozbrojených sil.

⁹ Takto formulované kompetence je nutné chápat jako formulační rámce, nikoliv jako typy či rysy. Rámce lze vztáhnout ke konkrétnímu systému, funkci, pozici, situaci či úloze. V tomto vztahu je možné identifikovat charakteristiky, jež kompetence sytí a které lze v jednání systému (jedince, týmu) pozorovat, posuzovat, „měřit“ a vyhodnocovat. Z tohoto úhlu pohledu se z hlediska výběru a přípravy lidí ukazuje jako efektivní forma development centrum a koučování pak jako významný aspekt práce manažera.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

{reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070}

Model kompetencí vytváří prostředí pro kultivaci **systemové kvality** (síly) a **individuální (osobní) profesní kvality**. Individuální profesní kvalitou rozumíme jedinečnou variantu uspořádání schopností, dispozic, rysů a zdrojů v rámci kompetence, profese a systému. V tomto smyslu pak postupujeme v procesu přípravy, který vnímáme jako prostředí spolupráce jedince a „vzdělavatelů“. To umožňuje například zdůrazňovat význam modelového a projektového trendu přípravy na úkor trendu lineárního. Rovněž i orientovat se na rozvoj a kultivaci individuálních kvalit, zdrojů a schopností identifikovaných v rámci dané kompetence.

Kvality profesionála v kontextu kompetencí se v praxi projevují následovně:

- schopnost inovace a iniciativy;
- schopnost smysluplného tvůrčího výběru z možností
- schopnost užívání reflexe.

Dosáhnout těchto kompetencí znamená, věnovat se intenzivně koncipování a následně i realizaci psychologické přípravy ve všech typech a úrovních příprav, jak už na výkon profese, tak v samotném výkonu profesu.

Model a kompetence v něm obsažené, jejich rozvoj a kultivace se úzce vztahují ke konceptu profesionality, který klade důraz na respekt k individualitě, odpovědnosti, kompetentnosti a aktivitě každého jedince, jakož i na proces zrání jedince v rámci profese a organizace (systému). Jakákoliv profesionalita, tedy i profesionalita ve vojenství a vojenském umění se vytváří v prostředí, ve kterém se setkává a spolupůsobí více aspektů. Profesionál a kvalita jeho potenciálu (kompetencí, schopností) a tím i potenciálu sil (systému), jichž je členem, je aktuální „výslednicí“ trvalého spolupůsobení tří základních vztažných aspektů:

1. aspekt individuální – osobní rozměr vztahu k profesi a prostředí její realizace;
2. aspekt praktikování – prostředí praxe (profesního a kariérový rozvoj);
3. aspekt přípravy – systémový aspekt realizovaný skrze systémy, procesy a procedury vzdělávání a přípravy.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

Aspekt individuální zahrnuje mimo jiné témata jako zrání osobnosti, vlastnosti a schopnosti (jejich rozvoj a kultivace), hodnoty, motivace a další. **Aspekt praktikování** zahrnuje mimo jiné například možnost uplatnit, aplikovat a kontinuálně rozvíjet přípravou a vzděláváním získané, osvojené znalosti a dovednosti v profesním prostředí. Významnou roli, z hlediska efektivnosti vynaložených sil a prostředků ze strany jedince a systému zde hraje tedy například užitečné umístění jedince v organizačním prostředí (pracovní místo) ve vztahu k individuálním a odborným kompetencím, které v procesu přípravy a vzdělávání vytvořil a rozvinul - **aspekt přípravy**.

5. Možnosti rozvoje kompetencí profesionálů v procesu přípravy

V procesu přípravy (výcviku a vzdělávání) se vytváří základy kvality vojenského potenciálu celého systému AČR. Smyslem přípravy vojenských profesionálů je vytvářet a rozvíjet schopnosti, potřebné pro „komplexní“ systémovou kompetenci pro asymetrický způsob vedení boje na nelineárním válčišti, tedy kultivovat kvality, ovlivňující funkční komplexitu celku lidského systému, skrze každého jednotlivce.

Vojenská profese je svojí povahou velmi rozmanitá a zahrnuje specifické dovednosti, které v civilním prostředí nemají svůj ekvivalent. Z tohoto důvodu musí být vojenští profesionálové připravováni tak, aby zvládli vedle základních dovedností, vojenské speciální dovednosti a specifické dovednosti, vážící se ke konkrétnímu pracovnímu místu.

Profesní kompetence lidí a schopnosti lidských systémů pro bezpečnostní prostředí a specificky pak pro prostředí NNEC lze užitečně vytvářet kultivací a rozvojem jejich základů, procesů myšlení a rozhodování jednak v průběhu přípravy, ale především v procesu výkonu vlastní praxe. Moderní poznatky pedagogiky, psychologie, kognitivních věd i praxe ukazují, že příprava profesionálů nemůže postupovat pouze lineárním směrem, tzn. vytvářet účelově zaměřené, mentálně ukázněné lidi (profesionály) a systémy. Profesionalita totiž



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

významně souvisí ještě s další úrovní znalostí, se skrytou (implicitní, tacitní) znalostí, která není získaná drilem, ale jde, o jedincem vlastní cestou vytvořené, znalosti.¹⁰

Tacitní znalosti se projevují na základě interakce tří kognitivních procesů, „*selective encoding, selective combination a selective comparison*“. Tyto procesy umožňují výběrové vnímání ve smyslu třídění informací podle důležitosti pro daný kontext, kombinaci informací pro vytváření smysluplných informačních celků pro orientaci v situaci, včetně implementace minulých zkušeností a porovnávání těchto informací pro aktualizaci znalostí ve smyslu nové znalostní struktury – kognitivního modelu pro řešení dané situace. Selektce úzce souvisí s myšlením, respektive přemýšlením – reflexí.¹¹

Podstatou procesů přípravy (vzdělávání a výcviku) je učení a změna, kterou lze charakterizovat jako změnu v myšlení a možném jednání jedince, v důsledku zkušenosti. Toto pojetí upozorňuje na tři skutečnosti: v procesu učení se jedinec mění; tato změna nastává v mysli, v důsledku zkušenosti; tato změna se projeví v potenciálním jednání.

Ačkoliv tedy změna u jedince nastala, je to změna v potenciálu, ve vnitřní kvalitě, nikoliv nutně ve skutečném nebo zvnějšku pozorovatelném výkonu. Tato změna se projeví situačně v procesu řešení, rozhodování a jednání.

Jako inspirativní lze v tomto kontextu vnímat příspěvek „*From Routine to Reflection. A Strategy for a Self-Renewing Office Education System from a Pedagogical Perspective*“, ve kterém Olstedt a Lind (2006, s.90), rozebírají některé aspekty přípravy vojenských profesionálů na Swedish National Defence College. Rozvoj profesních kompetencí popisují skrze spirálový model, který ukazuje různé aspekty procesu rozvoje znalostí. Do procesu vstupuje jednak souhra sebereflexe a praktických znalostí, dále osobní kompetence, rozvíjející se skrze tvorbu vlastních názorů cestou interpretací probíhajících procesů a v neposlední řadě rozvoj reflektovaných znalostí. Současně se zamýšlejí nad otázkou, jak lze s pomocí

¹⁰ Problematice tacitních znalostí (*Tacit Knowledge*) se věnují např. Cianciolo a Sternberg (2004). U nás potom např. prof. Švec (2005), který otázku tacitních (implicitních) znalostí studuje a rozvíjí především v pedagogickém kontextu. Zajímavé podněty v této oblasti předkládají také bratři Dreyfusové (blíže viz interview Benta Flyvberga s Hubertem a Stuartem Dreyfusovými, *Udržování nezrationalizovaných praxí (tělo – duch, moc a situační etika)*, Filosofický časopis, Filosofický ústav AV ČR, Praha, 1993).

¹¹ Blíže např. Cartwright, 2007.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

pedagogických poznatků přispět k rozvoji kompetencí pro orientaci a zvládnání neznámých a nejasných situací, do kterých se běžně vojenští profesionálové a velitelé dostávají. Východiskem jsou procesy seberozvoje a sebevzdělávání – ve smyslu trvalé reflexe, tedy uvědomování si sebe sama v procesu bytí.

V tomto kontextu je na místě opět zdůraznit téma tacitních znalostí, metakognitivních dovedností (Hrbáčková, 2005) a tzv. metadovedností (Mindell 2009), které se úzce vztahují i k procesům vedení lidí a lidských systémů. Cianciolo a Sternberg (2004) ukazují na spojení tacitních znalostí s úspěšným leadershipem, včetně aplikace pro vojenský kontext. Mimo jiné zdůrazňují v přípravě profesionálů práci s „*Tacit knowledge inventories*“, který se utváří na základě úspěšných manažerských zkušeností a zkušeností vojenského leadershipu. Základ tvoří zkušenosti „příběhy expertů“, které mohou být rozvíjeny jednak ve formě případových studií, nebo prostřednictvím procesů usuzování a rozhodování v testových situacích. Metadovednosti označují „kontinuální pozornost a více vědomé využívání našich postojů v praxi“ Mindell (2009, s.12)¹².

Modelování přípravy profesionálů, manažerů a velitelů reflektuje i zkušenosti z praxe civilního prostředí. V tomto kontextu lze uvést např. největší bariéry manažerské úspěšnosti, vycházející ze srovnání s úspěšnými zahraničními manažery, tak jak je popisuje Bělohlávek (2005, s.71). Principiálně lze některé z nich pozorovat i u vojenských profesionálů při výkonu činností. Jedná se o následující:

1. „Příliš operativní přístup k problémům, snaha řešit detaily a množství každodenních, méně významných maličností, kontrolovat veškeré dění na pracovišti.
2. Nedostatečný časový prostor pro strategické rozhodování a pro uvažování o dlouhodobých záměrech, neřešení a odsouvání strategických otázek,

¹² Koncept metadovedností vyžaduje, aby profesionál posiloval svoji pozornost ohledně svých pocitů a zároveň využíval svých znalostí a dovedností pro kvalitní výkon svých činností. Pocity si běžně neuvědomujeme, ale odrážejí se v našich interakcích. Používání nejrůznějších technik, např. pro efektivní vedení a řízení lidí a lidských systémů, může být v případě různých manažerů či velitelů významně ovlivněno právě metadovednostmi, které v konečném důsledku určují kvalitu jejich práce. Koneckonců není velitel jako velitel, přestože používají stejné techniky řízení a velení.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

{reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070}

3. Podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvoji pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným a neschopnost či neochota delegovat úkoly“.

Tyto tzv. bariéry lze vnímat jako jedno z východisek koncipování obsahové stránky modulů, vztahujících se např. k sociálně psychologickým aspektům řízení, kdy důraz je položen na rozvoj takových znalostí a dovedností jako je např. koučování, kritické myšlení, kultivace a rozvoj interpersonálních vztahů apod. Jazykem kognitivní psychologie lze doplnit např. metakognitivní dovednosti a implicitní znalosti.

Závěr

Vymezení pojmu kompetence ukazuje na schopnosti jedince ať již v kontextu vnitřního rozměru osobnosti, tedy způsobilosti chování „pro něco“, tak v kontextu vnějšího rozměru – oprávněnost „k něčemu“, či ve smyslu vývojového aspektu – rozvoj a kultivace kompetencí pro „kompetentnost“ profesionální kvalitu jedince pro nejrůznější prostředí. Z tohoto pojetí vycházejí nejrůznější popisy kompetencí, ať již ve formě kompetenčních profilů, či různých modelů kompetencí.

Moderní modely užívané v procesech řízení (výběru, přípravy a rozvoje lidí a lidských systémů) lidských zdrojů se orientují nejen na vztahy a schopnosti (kompetence) jedince v rámci systému, ale současně se snaží respektovat i prostředí permanentní změny. Obvykle užívají v různých variantách formulační rámec „znalosti, dovednosti a schopnosti“ a kladou důraz na soubory způsobilostí, nezbytných pro výkon odpovědností ve vztahu k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Kompetence a schopnosti jsou založeny na úrovni, formě a kvalitě myšlení, jakož i na prostoru a principech, ve kterých se vyvíjí, kultivují a uplatňují. Prostor je definován hodnotami a smyslem prostředí, kde se profesionál, velitel, manažer vyvíjí a realizuje. Principy jsou dány poznáním ve vědních disciplínách jako psychologie, pedagogika,



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

sociologie, kognitivní vědy atd. a jimi vytvořených modelech (model myšlení, model osobnosti, model učení) apod.

V principech, které formuluje Doktrína AČR, jakož i koncept NNEC, nacházíme požadavky na schopnosti a kompetence lidí a lidských systémů ozbrojených sil. Odsud lze čerpat a formulovat zadání pro změny v koncipování procesů přípravy jejich příslušníků, vojáků – bojovníků. Akcent je samozřejmě položen na rozvoj kompetencí, vztahující se k vedení a řízení.

Potřeba rozvoje a kultivace kvalit profesionálů obecně a velitelů, resp. manažerů na všech systémových úrovních, začíná v procesu vzdělávání a přípravy vyžadovat nové rámce, cíle, principy a parametry. Jako příklady lze uvést např. požadavek tzv. „Janusovského“ myšlení, koncept profesionality, model kompetencí, model vývoje jedince v profesi apod. Současně příprava vojenských profesionálů z hlediska zakázky na změnu kvality a úrovně myšlení a chování vyžaduje vývoj a užívání specifických metod a postupů, které umožňují kultivovat kvalitu myšlení tak, aby jedinec byl schopen užitečně, efektivně, ve vztahu ke smyslu a cíli, zadání (např. mise) a situačnímu kontextu užívat zdroje a kompetence své, systémů vlastních i systémů protivníka, jakož i prostředí.

V tomto smyslu tedy vojenského profesionála činí profesionálem nejen dovednosti, kterými disponuje, ale také kvalita a úroveň jeho myšlení. Myšlení chápeme jako zdroj, či schopnost zvýšit kvalitativně potenciál jedince a lidského systému a ovlivnit tak kvalitu potenciálu sil protivníka.

LITERATURA A PRAMENY:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, a.s. 2005. 99 s. ISBN 80-251-0505-9.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál 2001. 376s. 80-7178-479-6
- BOURDIEU, P. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-518-3.
- GOFFEE, R., GARETH, J. *Jak se stát autentickým vůdcem*. Praha: Management Press, 2008. 177s. ISBN 978-80-7261-180-5
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOSTROŇ, L. *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1646-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš.vyd. Praha : Management Press, a.s.2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KULIŠŤÁK, P. *Neuropsychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-564-7.
- MIKŠÍK, O. *Hromadné psychické jevy. Psychologie hromadného chování*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0930-4.
- MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: UK, 2001. ISBN 80-246-0240-7.
- PLAMÍNEK, J., *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1074-9.
- PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.
- TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace, třetí vlna a její důsledky*. Praha: Argo, 2001. ISBN 80-86569-00-4.
- TOFFLER, A. TOFFLEROVÁ, H. *Válka a antiválka: jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu*. Praha: Argo, 2002. ISBN 80-86569-16-0.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

- JAROŠ, V. *Tvůrčí vedení (Leadership) v prostředí NNEC*. In MANAGEMENT teorie a praxe ve vojenském prostředí. 1. Brno:Univerzita obrany, 2008,ISBN 978-80-7231-562-8.
- KOLEKTIV: *Informační věk, informační společnost a vojenství*, MOČR - AVIS, Praha, 2007
- NASTOUPIL, Jan. *Jak studovat postmoderní konflikty (Janusovské myšlení a jednání)*, in. Vojenské rozhledy 1/ 2003 http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2003_1/51.htm
- NEUBAUER, Z. *Holo, Eko, Trans – předpony nového věku*, Archiv článků z let 1990 – 1995. Dostupné na: <http://ukiyo.wordpress.com/2008/05/07/zdenek-neubauer-holo-eko-trans-predpony-noveho-veku/>.
- PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, SALIGER.R. *Vybrané aspekty společenskovední analýzy NEC ve vztahu k rozvoji a kultivaci kompetencí lidí a lidských systémů*. Sborník příspěvků



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

{reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070}

z mezinárodní konference „Velení a řízení v prostředí NEC – IV“. Brno UO, 2007. s, 324 – 331. ISBN 978-80-72-31-491-1

PRITCHARD, C., KENNETH, H. *Leadership competencies* [online]. 1999 [cit. 2010-04-02]. Competency-Based Leadership for the 21st Century. Dostupné z <http://www.army.mil/milrev/English/MayJun99/Pritchard.htm>

SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., ULLRICH, D. POKORNÝ, V. *Kognitivní management v rozvoji kompetencí vojenských profesionálů pro bezpečnostní prostředí podle koncepce NATO Network Enabled Capability*. XXVIII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu. Sborník abstraktů a elektronických verzí recenzovaných příspěvků na CD-ROMu. 11s. Brno: UO 2010. ISBN 978-80-7231-733-2.