



KOMPETENČNÝ MODEL VELITEĽA – LÍDRA A OZBROJENÉ SÍLY SR

Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

COMPETENCE MODEL OF THE COMMANDER - LEADER AND THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Abstract:

The professionalization of the armed forces in most countries of the world has brought the military as an organization and as a profession closer to the civilian environment, especially in terms of human resource management. The aim of the paper is to point out the positives of using competency models in the environment of the Armed Forces and to highlight the current status of the competency approach in the Armed Forces of the Slovak Republic.

Keywords: *competence model, commander, leader, Armed Forces of the Slovak Republic*

ÚVOD

Ľudské zdroje predstavujú základ každej organizácie, pričom ovplyvňujú nielen jej postavenie na trhu, ale aj spôsob fungovania celej organizácie. Vytvárajú a reprodukovujú organizačnú kultúru, organizačnú štruktúru a sú nositeľmi úspechu v dosahovaní cieľov organizácie. Kvalita, štruktúra a schopnosti ľudských zdrojov tvoria pridanú hodnotu, ktorá je v procesoch organizácie nenahraditeľná.

Profesionalizácia ozbrojených síl vo väčšine krajín sveta priblížila armádu ako organizáciu i povolanie vojaka k civilnému prostrediu, najmä čo sa týka riadenia ľudských zdrojov. Armáda prestáva byť miestom „automatického“ či „nedobrovoľného“ výkonu práce počas života, a stáva sa rovnocenným zamestnávateľom na trhu práce, ktorý bojuje o zamestnancov, ktorí si túto prácu dobrovoľne vyberajú. Vojenské prostredie sa preto rovnako, ako mnoho iných pracovných prostredí, v súčasnosti stáva predmetom zavádzania kompetenčného prístupu a využívania tvorby kompetenčných modelov.

1 KOMPETENČNÝ PRÍSTUP A KOMPETENČNÉ MODELY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Každý jedinec disponuje jedinečným zoskupením schopnosti, zodpovednosti, vedomosti, postojov, lojalitou, obetavosťou, odbornými znalosťami, a tiež talentom. Všetky tieto prvky tvoria dohromady „magickú kvalitu“, ktorú nazývame kompetencia. Kompetencie tak tvoria dôležitú súčasť firemnej kultúry, odrážajú jej hodnoty a poslanie a predstavujú základ na vytvorenie systému riadenia ľudských zdrojov. (1)



Systém riadenia a hodnotenia podľa kompetencií, ktorý je založený na modelovaní sústavy kľúčových a funkčných kompetencií je čoraz častejšie využívaný v rôznom spektre organizácií. Organizácie, ktoré zastávajú princíp rozvoja ľudských zdrojov založený na kompetenciách, berú do úvahy fakt, že každá pracovná pozícia si vyžaduje od človeka schopnosť disponovať niekoľkými kompetenciami, ktoré sú rozvinuté na vysokej úrovni. Úlohou tohto rozvoja je potom zníženie alebo vyrovnávanie rozdielov medzi aktuálnym a požadovaným stavom. Práve kompetencie reprezentujú jeden z najvhodnejších nástroj k zvládaniu tohto napätia. Riadenie podľa kompetencií resp. kompetenčný prístup je v súčasnosti považovaný za najprogressívnejší systém personálnej práce. Takýto prístup zefektívňuje mnohé riadiace procesy v organizácií. Kompetenčný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov zvyšuje šance prijatia vhodnejších a kvalifikovanejších pracovníkov na určitú pracovnú pozíciu, umožňuje vyvarovať sa akýchkoľvek predsudkov a diskriminácie, umožňuje rýchlejšie sa adaptovať na firemnú kultúru a je potrebný kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu. (1)

Základným krokom postupu využívania kompetencií pri práci s ľudskými zdrojmi je jasné a presné zadefinovanie požiadaviek na splnenie očakávaných úloh vzhľadom na ciele organizácie. Kompetenciu je možné vymedziť ako množinu správania pracovníka, ktorú musí v danej situácii použiť, aby kompetentne zvládol svoje úlohy. Po identifikovaní a definovaní kompetencií nastáva tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície.

Kompetenčný model obsahuje set vybraných kompetencií, ktoré sú usporiadané podľa určitého kľúča do logickej štruktúry a vzájomných súvislostí. Kompetenčný model sa dá chápať aj ako most medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Mal by teda efektívne prepojiť stratégiu organizácie s personálnou stratégiou. Samotný kompetenčný model nie je cieľom, ku ktorému by organizácia mala smerovať, je iba prostriedkom k dosahovaniu cieľov organizácie, ktorými sú zvyšovanie efektivity a výkonnosti. (2)

Kompetenčný model možno charakterizovať aj ako opisný nástroj, ktorý určuje vedomosti, zručnosti, osobné vlastnosti ako aj správanie potrebné k efektívnemu dosahovaniu úloh v organizácii až po dosiahnutie strategických cieľov. (3)

2 KOMPETENČNÉ MODELY V OZBROJENÝCH SILÁCH – PRÍKLAD USA

K jedným z najrozvinutejších systémov využívania kompetenčného prístupu a zavádzania kompetenčných modelov v oblasti riadenia ľudských zdrojov ozbrojených síl patrí systém využívaný v USA. Ide najmä o definovanie kompetencií najpotrebnejšej (ako sa v súčasnosti ukazuje) pozície v ozbrojených silách – o kompetenčný model veliteľa – lídra.

Kompetenčný model veliteľa – lídra je v americkej armáde považovaný za veľmi významný prvok zachytenia schopností potrebných na výkon funkcie veliteľa.



Využívanie tohto modelu je oficiálne zavedené v riadení ľudských zdrojov, a to na základe vojenskej doktríny „ADRP 6 -22 Leadership Requirements Model“ (ďalej len „ADRP 6-22“). V doktríne je zadefinovaný model požiadaviek na vedenie i vzorové indikátory správania, ktoré obsahujú podrobný popis desiatich základných kompetencií a trinásť atribútov veliteľa. Ďalšie podrobné vysvetlenie princípov kompetenčného modelu veliteľa ponúka sprievodná publikácia „Army Doctrine Publication (ADP) 6-22 Army Leadership and the Profession“, ktorá obsahuje informácie aj o tom, ako je potrebné implementovať model do procesov riadenia vojenského personálu (ako sú centralizovaný výber, hodnotenie a rozširovanie úloh). (4)

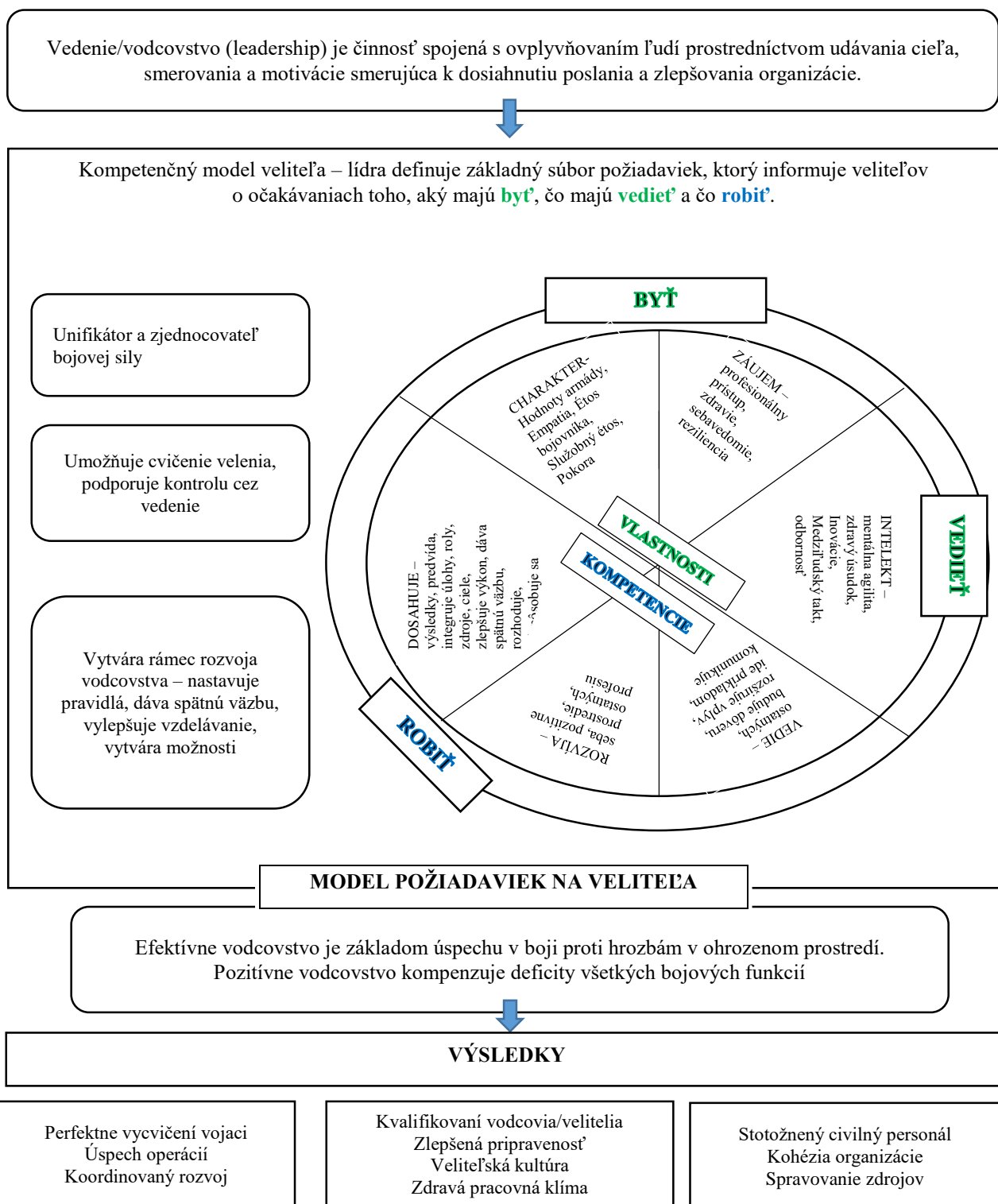
Doktrína ADRP 6-22 sa v americkej armáde využíva na kompletne spektrum veliteľských pozícií, vrátane dôstojníckych, poddôstojníckych, vybraných pozícií v mužstve i niektorých civilných pozícií v rámci armády. Taktiež sa stala významným zdrojom kampaní na podporu regrutácie. (4)

K základným kompetenciám veliteľa – lídra podľa tohto modelu patria nasledovné body:

1. Vedie ostatných – získava záväzok, že podriadení budú robiť to, čo je od členov jednotky očakávané.
2. Buduje dôveru – hľadá to najlepšie v ostatných a vytvára podmienky pre tímovú prácu.
3. Rozširuje vplyv za hranice velenia – úspechy jednotky sa dosahujú aj mimo jednotky prostredníctvom pozitívnych vzťahov nadviazaných veliteľom - lídrom.
4. Ide príkladom – spolupracovníci sa od veliteľa učia, kým majú byť, čo majú vedieť a čo robiť.
5. Komunikuje – porozumenie v jednotke sa zlepšuje zdieľaním informácií s veliteľom a ochotou zapojiť sa do úprimného dialógu.
6. Vytvára pozitívne prostredie – výsledkom činov a postojov veliteľa je pozitívna tímová práca / spolupráca a zdravé pracovné prostredie.
7. Pripravuje seba – veliteľ je odovzdaný zlepšovaniu sa kvôli služobným povinnostiam (zručnosti, vedomosti, celková zdatnosť, duševná odolnosť) a venuje sa neustálemu sebarozvoju.
8. Rozvíja ostatných – proaktívne podporuje rozvoj vedomostí, schopností a pripravenosti ostatných.
9. Spravuje profesiu – uplatňuje dobré správcovstvo na zdroje vo svojom dosahu a jeho činy preukazujú odhodlanie venovať sa profesionálnym silám armády.
10. Získava výsledky – vykoná prácu s príslušnými úpravami a optimálnym využitím pracovnej sily. (4)

Celý kompetenčný model veliteľa – lídra americkej armády je možné zjednodušiť a vyjadriť nasledujúcou logickou mapou.

Obrázok 1 Logická mapa kompetenčného modelu veliteľa – lídra



Zdroj: vlastné spracovanie, ADRP 6-22, str. 9



3 KOMPETENČNÉ MODELY A OS SR

Komplexný kompetenčný prístup a zavádzanie kompetenčných modelov v prostredí riadenia ľudských zdrojov Ozbroyených síl SR vo všeobecnosti zatiaľ nie je zavedený.

Čiastkovo sú kompetencie a požiadavky na personál, vrátane požiadaviek na veliteľov, definované v zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, niekoľko všeobecných základných požiadaviek je uvedených v rámci regrutačných aktivít a na stránkach regrutačných skupín OS SR, a najaktuálnejší dokument riešiaci ľudské zdroje OS SR – Konceptia manažmentu vojenského personálu OS SR spomína kompetencie vojenského personálu len vo vzťahu k potrebe ich definovania pre potreby Národnej sústavy kvalifikácií. Práve národná sústava kvalifikácií pracuje s definovaním kompetencií a niektoré opisy kvalifikácie veliteľov na rôznych funkciách a v rôznych hodnostiach už dnes obsahujú zadefinované požadované kompetencie. Ďalším zaujímavým zdrojom, ktorý do veľkej miery vystihuje kompetencie vojaka i veliteľa, je Etický kódex profesionálneho vojaka.

Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov ukladá z hľadiska kompetencií veliteľovi „povinnosť“ riadiť a viesť podriadených a vytvárať pozitívne pracovné prostredie. Čo sa týka ďalších vlastností alebo kompetencií, tie sú uvedené v podmienkach prijatia do štátnej služby profesionálneho vojaka a sú nimi zdravotná a psychická spôsobilosť, čiastočne spoľahlivosť a česť, a tiež požiadavka na určitú úroveň odborných poznatkov. (5)

Na stránke regrutacia.sk sa pojem „kompetencia“ nevyskytuje. Stránka informuje najmä o zákonných požiadavkách na vstup do OS SR (podľa zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ako napr. vek, vzdelanie a ďalšie okolnosti popísané v odseku vyššie) a opisuje oficiálny postup podania prihlášky a absolvovania výberového konania. V rámci kroku posudzovania spôsobilostí v procese výberového konania sú opísané požiadavky na fyzickú a psychickú spôsobilosť. Pri opise psychickej spôsobilosti je uvedených niekoľko bodov, ktoré odrážajú charakteristiky zaraditeľné do kompetenčného modelu. Ide o:

- intelektové predpoklady, psychomotorické tempo a vybrané charakteristiky pozornosti,
- osobnostné predpoklady zamerané na emocionálnu stabilitu, adaptabilitu, zodpovednosť, odolnosť voči záťaži, prípadné prejavy sociálne rizikového správania a spôsobilosť na vyslanie na plnenie úloh mimo územia SR,
- schopnosť sociálneho kontaktu a kooperácie alebo riadiacich predpokladov. (6)



Koncepcia manažmentu vojenského personálu v rámci svojich cieľov nepožaduje zavedenie kompetenčných modelov, sústredí sa však na zadefinovanie kompetencií jednotlivých hodností a funkcií v OS SR, čím by sa čiastočne podporila regrutácia v zmysle prehľadného zoznamu pre potenciálnych uchádzačov.

Efekt by sa zrejme dostavil aj z hľadiska kvalitnejšej základne potenciálnych uchádzačov, ktorí by vďaka vopred zadefinovaným požiadavkám mohli lepšie vyhodnotiť, či sú pre prácu v OS SR vhodní alebo nie. V časti o dopĺňovaní vojenského personálu koncepcia uvádza, že je potrebné spracovať:

- *čiasočné a úplné kvalifikácie požadované na výkon činností vybraných funkcií za účelom ich zaradenia do Národnej sústavy kvalifikácií s cieľom, aby občania, ktorí budú mať záujem o štátnu službu profesionálneho vojaka získali komplexný prehľad o požiadavkách, ktoré sú z hľadiska vedomostí, zručností a kompetencií potrebné pre každú kvalifikáciu súvisiacu s výkonom príslušných funkcií v OS SR. (7, str. 7)*

Etický kódex profesionálneho vojaka ustanovený služobným predpisom obsahuje taktiež viacero aspektov týkajúcich sa kompetencií profesionálnych vojakov, vrátane kompetencií veliteľov. Ide o: vernosť a oddanosť SR, jej hodnotám a záujmom; morálka; česťnosť; statočnosť; disciplinovanosť; hrdosť na príslušnosť k Ozbroyeným silám Slovenskej republiky; tímová zodpovednosť, obetavosť. (8)

Národná sústava kvalifikácií je verejne prístupný register, ktorý obsahuje opisy kvalifikácií rozlišovaných a overovaných na Slovensku a je informačnou základňou pre kvalifikácie existujúce na slovenskom trhu práce. Prináša aktuálne informácie o nárokoch a požiadavkách kladených na jednotlivé kvalifikácie.

Jej cieľom je vytvoriť jednotný a transparentný systém, ktorý vychádza z predpokladu, že zručnosti, vedomosti a kompetencie potrebné na získanie kvalifikácie môžeme získať rôznymi cestami vzdelávania a učenia sa. Nosnou kostrou Národnej sústavy kvalifikácií sú karty kvalifikácií, v ktorých verejnosť nájde tzv. kvalifikačné a hodnotiace štandardy. (9, 10)

Práve kvalifikačná karta povolania či pracovnej oblasti obsahuje položku “kompetencie”. V súčasnosti sú v sústave kvalifikácií zaradené nasledovné kvalifikácie OS SR:

Obrázok 2 Kvalifikácie OS SR v Národnej sústave kvalifikácií

Kód kvalifikácie ▾	Názov kvalifikácie ⚡	Úroveň SKKR ⚡	Súvisiace kvalifikácie
C0310004-01286	Profesionálny vojak - vojak 1.stupňa (kadet)	6 ●●●●●●	
C0310005-01289	Profesionálny vojak - vojak 1.stupňa (čakateľ)	3 ●●●●●●	
U0110008-01303	Profesionálny vojak - kapitán (veliteľ roty)	7 ●●●●●●	
U0110010-01304	Profesionálny vojak - poručík (veliteľ čaty)	7 ●●●●●●	
U0210007-01302	Profesionálny vojak - rotný (veliteľ družstva)	4 ●●●●●●	
U0210008-01287	Profesionálny vojak - čatár (technik lietadla)	4 ●●●●●●	
U0310003-01288	Profesionálny vojak - vojak 2.stupňa (strelec)	3 ●●●●●●	
U0310003-01292	Profesionálny vojak - vojak 2.stupňa (vodič ľahkej vojenskej techniky)	3 ●●●●●●	

Zdroj: <https://www.kvalifikacie.sk/>

Z uvedeného zoznamu je napr. pre kvalifikáciu profesionálny vojak – poručík (veliteľ čaty) uvedený nasledovný zoznam kompetencií:

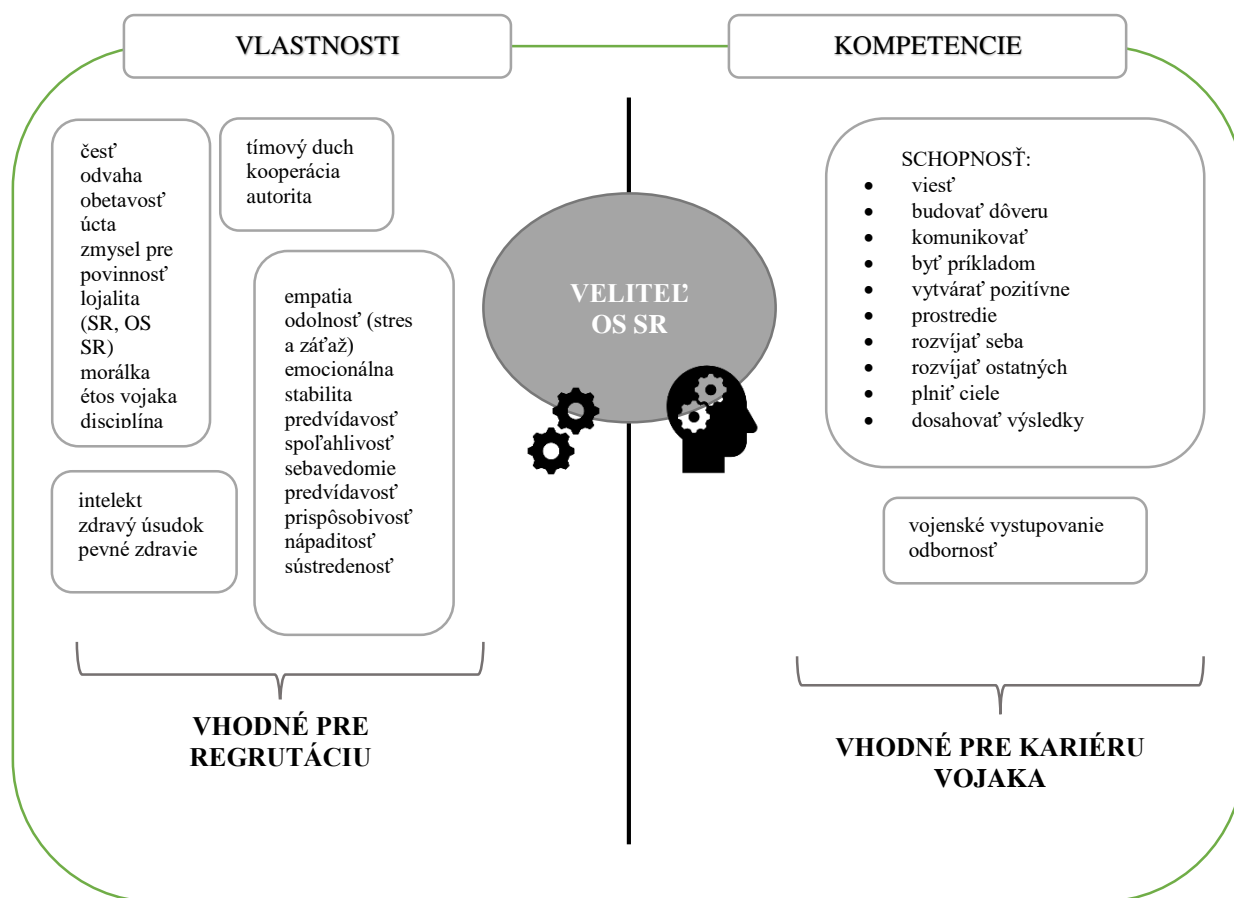


- schopnosť vykonávať štátnu službu v mieste a vo funkcii podľa potrieb služobného úradu,
- schopnosť podriaďiť sa vojenskému režimu,
- zodpovednosť za bojovú a morálnu pripravenosť, vycvičenosť, výkonnosť, disciplínu a za vojenské vystupovanie podriadených,
- zodpovednosť za dodržiavanie zákonnosti, rešpektovanie práv a oprávnených záujmov podriadených,
- zodpovednosť za bezpečnosť a ochranu zdravia, protipožiarnu ochranu a ochranu životného prostredia vo svojej pôsobnosti,
- schopnosť plniť úlohy v záťažovom a v stresovom prostredí,
- zodpovednosť za vlastné konanie,
- zodpovednosť za spôsobené škody,
- schopnosť plniť úlohy aj mimo územia SR vo vojenskej operácii,
- samostatnosť pri plnení služobných úloh,
- samostatnosť v rozhodovaní,
- samostatnosť v oblasti zvyšovania fyzickej a psychickej zdatnosti,
- schopnosť logického usudzovania pri riešení situácie,
- schopnosť riadiť ľudí a byť riadený,
- schopnosť rýchlej adaptácie na nové prostredie a nových ľudí. (9, 10)

4 NÁVRH KOMPETENČNÉHO MODELU VELITEĽA OS SR

S prihliadnutím na absenciu využívania kompetenčného modelu veliteľa v podmienkach OS SR, výhody a efektívne výsledky kompetenčného prístupu z vyššie uvedeného systému v USA a potenciálu už zadaných kompetencií v rôznych dokumentoch, legislatíve a v Národnej sústave kvalifikácií, by kompetenčný model veliteľa OS SR mohol vyzerať nasledovne:

Obrázok 3 Návrh základného kompetenčného modelu veliteľa OS SR



Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Kompetenčný prístup v riadení ľudských zdrojov predstavuje obojstranne (pre zamestnávateľa – armádu i potenciálneho zamestnanca – profesionálneho vojaka, najmä veliteľa) využiteľný nástroj pri regrutácii i pri procese výberu zamestnania. Výhodou kompetenčného modelu oproti čiastkovým definíciám v rôznych dokumentoch či legislatíve je využiteľnosť pri propagácii vojenského povolania, no najmä je možné ho využívať v celom pracovnom procese – od výberu zamestnania, aj počas celej pracovnej kariéry.



Na výhody a efektivitu kompetenčného prístupu v prostredí ozbrojených síl jednoznačne poukazuje príklad z USA, kde sa kompetenčný model veliteľa – lídra stal významným aspektom riadenia ľudských zdrojov zavedeným do oficiálnych štruktúr personálnych procesov.

Komplexný kompetenčný prístup a zavádzanie kompetenčných modelov v prostredí riadenia ľudských zdrojov OS SR vo všeobecnosti zatiaľ nie je zavedený. Avšak čiastkové zadefinovanie kompetencií v zákone č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, na stránkach regrutačných skupín OS SR, v Etickom kódexe profesionálneho vojaka a najmä v Národnej sústave kvalifikácií sú dobrým základom pre spracovanie komplexného kompetenčného modelu veliteľa – lídra OS SR.

Zavedenie kompetenčného modelu, zvlášť pre veliteľské funkcie, by mohol byť veľkým prínosom pre riadenie ľudských zdrojov vojenského personálu OS SR a zároveň by mohol byť aj prostriedkom na zlepšovanie personálnej naplnenosti OS SR, čo sa týka kvantity, no zároveň aj kvality ľudských zdrojov.

Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š_IM_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. KUBEŠ, Marián a i. 2004. *Manažérske kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
2. VAŇOVÁ, Iveta a i. 2016. *Úroveň kompetencií zamestnancov v kontexte s napĺňaním požiadaviek normy ISO 9001: 2015 a ISO 14001: 2014*. In *Zborník zo VI. Medzinárodnej konferencie Nástroje environmentálnej politiky*. Bratislava, 2016, s. 129-134. Dostupné na internete:
<http://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2016_conference_NEP_p-129_Va%C5%88ov%C3%A1_Paulov%C3%A1_Hekelov%C3%A1_f4.pdf>
3. PORVAZNÍK, Ján a i. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť- potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. 152 s. ISBN 978-80-225-3602-8
4. *Army Doctrine Reference Publication ADRP 6-22*, US Army. 2012. Dostupné na internete: <https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf>
5. *Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Dostupné na internete: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-281>
6. *Internetová stránka regrutácia do OS SR*: <https://www.regrutacia.sk/33-sk/1-2-3-krok/>



7. *Koncepcia manažmentu vojenského personálu. Interný dokument: Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2019.*
8. *Etický kódex profesionálneho vojaka. Interný dokument: Ozbroyené sily Slovenskej republiky.*
9. *Národná sústava kvalifikácií: <https://www.kvalifikacie.sk/co-je-nsk>*
10. *Národná sústava kvalifikácií - Profesionálny vojak - poručík (veliteľ čaty): <https://www.kvalifikacie.sk/karta-kvalifikacie/1304>*

PhDr. Dominika PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ

MO SR

Kutuzovova 8

832 47 Bratislava

dominika.cernakova@mod.gov.sk

d.cernakova.d@gmail.com