

Charakteristika projektu aplikovaného výzkumu			
Program:	907 020 – Rozvoj ozbrojených sil České republiky		
Název projektu aplikovaného výzkumu: KOMPETENCE – Tvorba kompetenčního modelu personálu ozbrojených sil České republiky¹ s metodikou základního systému monitoringu lidských zdrojů pro zkoumání klíčových kompetencí a schopností lidských zdrojů			
Které konkrétní cíle (2. až 4. úrovně) Soustavy cílů rezortu MO na roky 2016 – 2020 projekt naplňuje:	2.3 Řídit a rozvíjet personál a provádět výkon státní správy ve stanovených oblastech 2.3.1 Zajistit optimální podmínky pro personál potřebný k realizaci poslání rezortu MO		
Manažer cíle:	Státní tajemník v Ministerstvu obrany		
Které konkrétní cíle a priority programu 907 020 projekt naplňuje:	<ul style="list-style-type: none"> - využití měřitelných parametrů hodnocení efektu uplatnění výsledku v praxi MO a jejich provázání na rozhodovací činnosti řídicích pracovníků na všech úrovních řízení a velení - navrhnout metody a postupy zabezpečení efektivní funkce ozbrojených sil České republiky v oblasti personálního zabezpečení profesionálních ozbrojených sil České republiky 		
Priorita projektu:	Vysoká/Střední/Nízká		
Rok zahájení řešení projektu	2016	Rok ukončení řešení projektu	2018
Výsledek projektu (povinně označit nejméně jeden z uvedených) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> J – publikační výsledky (recenzované články, odborné knihy, články ve sborníku) <input type="checkbox"/> P – patent <input type="checkbox"/> F – průmyslový a užitný vzor <input checked="" type="checkbox"/> H – výsledky promítnuté do směrnic a předpisů (vnitřních předpisů) <input checked="" type="checkbox"/> N – certifikované metodiky, léčebné postupy, specializované mapy <input type="checkbox"/> V – výzkumná zpráva obsahující utajované skutečnosti <p>Na základě analýzy současných a budoucích potřeb informací o stavu a řízení lidských zdrojů, pro potřeby plánování lidských zdrojů ozbrojených sil České republiky (dále jen OS ČR), bude vytvořen certifikovaný <i>Kompetenční model personálu ozbrojených sil České republiky</i> spolu s certifikovanou <i>Metodikou základního systému monitoringu lidských zdrojů pro potřeby ozbrojených sil České republiky</i>. Oba budou podrobeny testování ve dvou ročních cyklech k ověření jejich reálnosti a přínosu pro zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů.</p>			

¹ Ozbrojenými silami České republiky jsou pro tento projekt chápány všechny organizační celky (útvary a zařízení), ve kterých slouží vojáci v činné službě (mimo VZ). Tato služba je definována zejména § 3 z. č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, § 6 z. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a § 1 z. č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon).

<p>Stupeň utajení výsledků projektu²</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> neutajované (O) <input type="checkbox"/> vyhrazené (V) <input type="checkbox"/> důvěrné (D) <input type="checkbox"/> tajné (T) <input type="checkbox"/> přísně tajné (PT)</p>	<p>Bezpečnostní důstojník (v případě volby V, D, T, PT) – uveďte kontakt na bezpečnostního důstojníka projektu</p>
---	---

Cíl (cíle) projektu a popis konkrétních požadovaných výsledků a výstupů, které budou převzaty uživatelem – čeho má být řešením projektu dosaženo.

Projekt si dává za cíl vytvořit (certifikované):

- a) *Kompetenční model personálu ozbrojených sil České republiky (dále jen „Kompetenční model“);*
- b) *Metodiku základního systému monitoringu lidských zdrojů pro potřeby ozbrojených sil České republiky (dále jen „Metodika“).*

Kompetenční model a Metodika budou podrobeny testování ve dvou ročních cyklech k ověření jejich reálnosti a přínosu pro zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů.

Certifikační autoritou je sekce státního tajemníka Ministerstva obrany. **Certifikačním orgánem** komise jmenovaná státním tajemníkem v Ministerstvu obrany složená ze zástupců Armády České republiky, Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Velitelství vojenské policie.

Kompetenční model i Metodika budou sloužit pro monitorování a naplňování potřeb OS ČR zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Mají za cíl přesněji definovat potřeby a využití lidských zdrojů ve vztahu k jejich efektivnějšímu řízení (náboru, rekrutaci, přípravě, řízení kariér, uvolňování, tvorby zálohy, možnosti opětovného – krátkodobého kontraktu apod.).

Základem **Kompetenčního modelu** bude přesná definice potřeb OS ČR ve všech zastoupených profesích a povoláních² trhu práce, tedy všech civilních profesí, které na trhu práce existují. Úplný popis služebních míst bude stanoven popisem všech požadavků, kompetencí a schopností následně vyžadovaných po personálu. Kompetenční model musí pro každé služební místo jasně definovat jak obecnou (civilní) část potřebných požadavků, kompetencí a schopností, tak odpovídající kompetence a schopnosti vojenské, a to včetně jejich vzájemné provázanosti a využitelnosti po skončení vojenské činné služby. Kompetenční model musí navazovat na (civilní) trh práce pro využití při doplňování i uvolňování (propouštění) personálu. Musí sloužit k definici náborových potřeb pro efektivní doplňování personálu nejlépe vyhovujícího stanoveným potřebám Kompetenčního modelu. Kompetenční model musí přesně definovat typové pozice služebních míst ve dvou základních úrovních, tedy jak z pohledu civilní profese a povolání podle vzoru (rozsahu a obsahu) Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací, tak z pohledu požadavků, přípravy a potřeb vojenských.

Na základě vytvořeného kompetenčního modelu musí být vytipovány nejvhodnější náborové zdroje, zejména pak v rámci školské soustavy. Závěry a doporučení Kompetenčního modelu musí vyústit do uceleného návrhu pro úpravu rámcových vzdělávacích programů středních škol pro optimálnější využití absolventů středních škol v OS ČR, případně i v dalších ozbrojených složkách, při zachování základní potřeby uplatnění absolventů na trhu práce. Dále musí Kompetenční model

² Profese a povolání jsou definovaná například v Národní soustavě povolání a národní soustavě kvalifikací.

definovat nezbytnost oborového vzdělání pro využití v jednotlivých profesích, povoláních a vojenských odbornostech tam, kde je to nezbytné. V případě potřeby přeškolení³ (změny profese – povolání, specializace apod.) musí kompetenční model jasně stanovit druh a způsob oborového vzdělání (přípravy, přeškolení) splňující podmínky nezbytnosti, efektivity, ale i následné využitelnosti na trhu práce. Jedná se jak o nezbytný motivátor ovlivňující chování personálu, včetně přenosu informací na možné budoucí zájemce o službu, tak i o nezbytnost následného využití profese bývalého vojáka v činné službě v rámci zálohy OS ČR, případně nového povolání do činné služby. Kompetenční model musí obsahovat i doporučení ve vztahu k ochraně lidského organismu, tedy doporučení pro jednotlivé profese vykonávané ve vojenském prostředí (mírovém i při nasazení ve prospěch řešení krizových situací různého charakteru a intenzity). Tato doporučení musí obsahovat nejnižší nutné požadavky pro výkon profesí se stanovenou mírou zátěže, jak duševní, tak fyzické. Kompetenční model musí definovat návrhy a doporučení umožňující doplňování OS ČR a využití personálu v návaznosti na zdraví obyvatel ČR. Kompetenční model musí používat jen platné (schválené) číselníky správy dat a číselníků. V případě potřeby tvorby nových číselníků, musí řešitel tyto nechat schválit do termínu předložení Kompetenčního modelu.

Základem certifikované **Metodiky** bude definování a ověření nezbytně nutného systému (obsahu, rozsahu a způsobu) monitoringu lidských zdrojů uvnitř i mimo OS ČR pro naplnění a testování klíčových kompetencí a schopností personálu, z hlediska postojů, nálad a připravenosti k výkonu vojenského povolání. Metodika navazuje na Kompetenční model, se kterým musí být plně provázána a využitelná pro plánování lidských zdrojů. Metodika musí definovat způsob, rozsah, obsah, frekvenci a náklady efektivního monitorování potenciálních náborových zdrojů (trh práce, střední a vysoké školy), uchazečů, rekrutů, studentů a absolventů vojenských škol apod. Musí definovat způsob, rozsah, obsah, frekvenci a náklady efektivního monitorování záloh OS ČR a bývalých vojáků v činné službě s cílem zjištění využitelnosti vzdělání (přípravy), profese a jejich uplatnění na trhu práce. Musí popsat a nastavit monitoring tak, aby byl proveditelný, relevantní a tvořen ověřitelnými reprezentativními vzorky dat. Metodika musí definovat nastavení a vybudování dlouhodobého systému jejich sběru pro plné využití pro další činnost v rámci zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů. Tedy (jinými slovy) bude definovat nezbytně nutný rozsah, obsah a způsoby sběru, zpracování, nákladovost a využití informací pro zkoumání v oblastech klíčových kompetencí a schopností personálu v návaznosti na Kompetenční model.

Metodika musí definovat způsoby monitoringu, tvorby, využití a udržování tazatelské sítě, případně další návrhy a doporučení pro získávání dat. Při tvorbě Metodiky se musí vycházet z výzkumů (průzkumů apod.) realizovaných v minulosti.

V Metodice je nezbytné nastavit vazbu na plánovací cykly ministerstva obrany, tedy definovat systém pravidelného sběru a analýz dat, s následným využitím informací zejména pro plánování lidských zdrojů pro:

- Strategické dlouhodobé plánování;
- Taktické střednědobé plánování;
- Operativní krátkodobé plánování;
- Plánování v krizových situacích.

Celá metodika musí respektovat pravidla realizovatelnosti, využitelnosti a efektivity. Metodika musí být ověřena ve dvou ročních cyklech.

³ Je nezbytné posuzovat nejen systém vzdělávací soustavy, ale i možnosti uznávání výsledků dalšího vzdělávání za použití zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)

Hlavní přínosy využití předpokládaných výsledků vzhledem k současnému stavu:

- *pro případ plného dosažení požadovaných výsledků:*

Vytvoření certifikovaného Kompetenčního modelu personálu OS ČR a Metodiky základního systému monitoringu lidských zdrojů pro potřeby OS ČR a jejich ověření ve dvou ročních cyklech. Jejich zavedení do systému plánování lidských zdrojů. Zapracování do vnitřních předpisů.

- *pro případ částečného dosažení požadovaných výsledků:*

Vytvoření certifikovaného Kompetenčního modelu personálu OS ČR a Metodiky základního systému monitoringu lidských zdrojů pro potřeby OS ČR a jejich ověření alespoň v jednom ročním cyklu. Jejich zavedení do systému plánování lidských zdrojů.

- *pro případ nedosažení požadovaných výsledků: nepředpokládáme*

Širší kontext řešení projektu - hlavní odlišnosti požadovaného řešení od současného stavu, známé způsoby řešení v ČR a v zahraničí. Zdůvodnění preference vlastního vývoje před jiným možným řešením (např. akvizicí).

Odlišnosti požadovaného řešení lze hledat mezi nástinem současného stavu a popsáním cílem.

V současné době plánování lidských zdrojů, pokud lze tento termín použít, probíhá jakousi formou expertních odhadů odpovědných služebních orgánů (velitelů, správců odborností, personalistů apod.) se schopností predikovat v řádech měsíců, výjimečně jednoho až tří let.

Kompetenční model ve svém pravém významu neexistuje. Existují pouze (popisy) požadavky „tvrdých“⁴ dat k jednotlivým místům.

Na výsledcích několika minulých let a současném stavu obsazenosti služebních míst, nežádoucích věkových změn apod., je možné doložit, že jsou uvedené expertní odhady (minimálně) nepřesné, zkreslené nebo nereflektující neustálé změny. Chybí jakékoli, nebo alespoň minimálně ověřitelné a opakovaně testovatelné informace a data pro oblasti nábory, propouštění, kariérních posunů, uplatnění bývalých profesionálních vojáků na pracovním trhu apod., chybí i informace (data) o skutečném postoji civilní společnosti a zaměstnavatelského sektoru k získaným vojenským kompetencím (znalostem, schopnostem a dovednostem) uvolněných vojáků a zaměstnanců OS ČR. Existují pouze kusé a z kontextu vytržené dílčí a mnohdy zavádějící informace účelově provedených průzkumů.

Po roce 2002 již nebyl nezbytný kontinuální monitoring realizován. Jedním z předčasných důvodů jeho ukončení byla předpokládaná změna směrem k profesionální AČR, mylná domněnka jeho nepotřebnosti a snaha snižovat náklady ve všech směrech. Odstupem času se však prokázalo, že rezort MO nemá žádné, nebo jen z kontextu vytržené nenavazující a v mnoha směrech účelově nastavené nereprezentativní informace (data). Na tyto nedostatky ukazují i aktivity a názory odborné veřejnosti varující před blížícím se kolapsem schopnosti doplňování **OS ČR**, udržení jejího početního stavu a kvality personálu a tvorby její zálohy.

Do nedávné doby byla „nabízena“ a uplatňována doporučení některých zemí Aliance, která se však do českého prostředí nehodila a neuplatnila se.

Vlastní řešení předpokládá nastavení a zavedení kontinuálního sběru, třídění, analýz a systematického využívání dat ve prospěch naplňování kompetenčního modelu jak uvnitř rezortu MO, tak i vně. Řešení projektu také předpokládá provázání náborových schopností s ohledem na demografický vývoj, postoje občanů, dostupné zdroje, s potřebami **OS ČR**.

⁴ TVRDÁ DATA – jasně, většinou matematicky, definovaná a obvykle zatížená menší chybou (např. údaje o počtu obyvatelstva)

Jakým způsobem výsledek projektu podpoří dlouhodobou strategii a cíle MO, která cílová schopnost organizačního celku rezortu MO bude udržována nebo rozvíjena po skončení řešení projektu. Uvedení návaznosti projektu na střednědobý plán rozvoje rezortu MO.

Výsledek zásadním způsobem ovlivní doplňování a kvalitu personálu v rámci cíle *Zajistit optimální podmínky pro personál potřebný k realizaci poslání rezortu MO*.

Podpoří Koncepti výstavby AČR 2025.

Výsledek projektu bude využitelný celými **OS ČR**.

Zdůvodnění nezbytnosti realizace projektu. Začlenění výsledků projektu do zamýšleného (operačního) použití – které konkrétní aspekty z hlediska rozvoje schopností budou projektem vyřešeny.

Negativní demografický vývoj, zdraví obyvatelstva, snižující se početní stav personálu a oživující trh práce jasně predikují nezbytnost dlouhodobého systémového řešení. Nápravu, jak ukazuje vývoj, není možné za stávajících podmínek (postupů), tedy bez realizace příslušného projektu, připravit, ověřit a realizovat.

Uvedení veškerých nezbytných požadavků, které budou potřebné k realizaci přínosů projektu po jeho převzetí uživatelem.

Nejsou nezbytné požadavky na realizaci přínosů po převzetí uživatelem.

Možné negativní dopady (nevýhody) realizace výstupů projektu, které některá ze zainteresovaných stran vnímá negativně.

Nejsou předpokládány negativní dopady nebo nevýhody.

Kritéria hodnocení naplnění cíle (cílů) projektu – způsob uplatnění výsledků při rozvíjení konkrétních schopností a cílů plánování činnosti a rozvoje MO. Určení kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, které budou použity pro ověření změny schopností a přínosů, které má projekt přinést ve srovnání se současným stavem

Kritérium A (kvalitativní): správnost nastavení hypotéz a monitoringu na dlouhodobé úrovni, příprava a zavedení potřebné metodologie;

Kritérium B (kvalitativní): nastavení metodologie systému kontinuálního sběru a zpracování dat pro využití v řízení lidských zdrojů monitorujících reflexi na přijatá opatření (vnitřní a vnější).

Analýza rizik:

- *výčet známých rizik včetně odhadu četnosti jejich vzniku (vysoká, střední, nízká): nedokončení výzkumných činností nebo prací na metodice – v závislosti na dostupných zdrojích a nositelích projektů: nízká*
- *dopad rizik na realizaci výsledku a jeho následnou aplikovatelnost v rezortu MO: nízká*

Vstupy pro řešení projektu nejsou vázány na práva duševního vlastnictví.

Pro řešení projektu nebude nutno použít techniku, či jiný materiál v užívání navrhovatele projektu.

Pro řešení projektu jsou ze strany příjemce nezbytné určité specifické znalosti a schopnosti. Jaké?

Řešitel musí mít znalosti a ověřitelné zkušenosti z oblasti tvorby kompetenčních modelů, strategií a kontinuální reprezentativní výzkumné činnosti s ověřitelnými výsledky. Musí mít schopnost s budováním tazatelské sítě, případně dalšími systémy monitoringu jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Měl by prokázat zkušenosti se zpracováním a zaváděním certifikovaných metodik a využitím měkkých⁵ dat z těchto výzkumů. Musí umět definovat obsah a rozsah sběru dat pro konkrétní účel.

Existují nějaká další omezení nebo specifické předpoklady pro uskutečnění řešení projektu a následné využití jeho výsledků?

Ne

Plán případného využití výsledku obranného výzkumu při následném projektu experimentálního vývoje/jiné využití výsledku v oblasti výzkumu a vývoje.

Předpoklady využití výsledků obranného výzkumu jsou podle priority:

- a) Realizovat experimentální vývoj modelu, nejlépe v modelačním prostředí Vensim DSS pro realizaci plánování lidských zdrojů až na dlouhodobé úrovni s využitím měkkých dat.
- b) Zavedení (zřízení-rozvoj) schopnosti realizovat sběr dat a jejich vyhodnocování podle požadované metodiky, jako trvalé schopnosti rezortu MO.
- c) Úprava systemizace a systemizačních nástrojů podle Kompetenčního modelu pro popis služebních míst a optimalizaci řízení kariér vojáků z povolání.
- d) Úprava systému náborů a přípravy personálu, účelné zavedení systému uznávání výsledků dalšího vzdělávání pro potřeby OS ČR i uplatnění vojáků z povolání po jejich propuštění.
- e) Příprava systému náborování a uvolňování personálu s cílem efektivního řízení lidských zdrojů, přenosu dobrého jména rezortu MO, jako dobrého zaměstnavatele za účelem zvýšení poptávky po zaměstnání u OS ČR.

⁵ MĚKKÁ DATA, vyjadřující názory a postoje lidí (např. údaje o oblíbě XY /něčeho, někoho/ z dotazníkového šetření).