

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## **Optimalizace procesu získávání poznatků a využívání zkušeností a význam přípravy personálu v této oblasti**

### **Optimization of Lessons Learned Process and the Importance of Personnel Development in this Domain**

*Motto: „Všechno by mělo být tak jednoduché, jak jen je to možné, ale ne jednodušší.“*  
Albert Einstein

**Janka Kosecová, Richard Saibert**

#### **Abstrakt**

Autoři v článku představují výsledky výzkumu procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v rezortu Ministerstva obrany České republiky. Hlavním cílem článku je seznámit čtenáře s návrhem optimalizace tohoto procesu. V příspěvku je podrobně popsán proces, přičemž tento popis je následně využit pro identifikaci nedostatků procesu s využitím procesní analýzy z hlediska věcné a logické správnosti procesu. V navazující části jsou prezentovány výsledky provedené komparativní analýzy s vybranými znalostními procesy jiných organizací. Výsledek komparativní analýzy umožnil autorům zpracovat inovativním způsobem vhodná doporučení pro optimalizaci stávajícího stavu celého procesu. Na základě analýzy vzdělávacích programů článek přináší soubor doporučení pro zahrnutí tématiky procesu Získávání poznatků a využívání zkušeností do výstupů učení, především z pohledu vzdělávání dle kompetencí.

#### **Abstract**

The authors present the results of the research on the Lessons Learned process applied within the Ministry of Defence of the Czech Republic. The main purpose of the article is to introduce the proposal of the process optimization to readers. The paper describes the process in detail, and this description is used to identify procedural shortcomings exploiting the process analysis method in terms of factual and logical accuracy of the process. The following part of the article presents the results of the comparative analysis of the chosen Lessons Learned processes. The result of the comparative analysis allows authors to make in an innovative way suitable recommendations for optimizing the current state of the whole process of Lessons Learned. Based on the analysis of the educational programs, the paper proposes to include the subject of the Lessons Learned process into the learning outcomes, especially from the perspective of competency based approach to education.

**Klíčová slova:** Identifikovaná zkušenost; kompetence; optimalizace; poznatek; vzdělávání; zobecněná zkušenost.

**Keywords:** Identified Lessons; Competency; Optimization; Observation; Education; Lesson Learned.

## ÚVOD

Proces získávání poznatků a využívání zkušeností (ZPVZ) je hlavní součástí znalostního managementu a jeho cílem je zpracovat individuální zkušenosti jednotlivce ve znalosti organizace. Článek volnou formou navazuje na vydané příspěvky ve Vojenských rozhledech č.1/2015<sup>1</sup> a č.3/2016<sup>2</sup>, které se zabývaly objasněním základní role procesu ZPVZ a způsobem integrace procesu ZPVZ do procesního řízení v rezortu Ministerstva obrany ČR (ReMO). Samotný proces ZPVZ je využíván pro předání informací o příčinách zjištěných chyb a ověřených nápravných opatření tak, aby nedocházelo k opakování stejných chyb. Důležitým přínosem je i možnost sdílení a šíření získaných zobecněných zkušeností v rámci organizace. Proces ZPVZ by se neměl zaměřovat pouze na negativní poznatky, ale i na pozitivní, které lze prezentovat jako „osvědčené postupy“ (v angličtině se používá pojem „best practice“). Při analýze procesu ZPVZ v podmínkách ReMO bylo zjištěno, že celorezortní databáze, jejímž správcem je Centrum doktrín Velitelství Výcviku – Vojenské akademie (VeV-VA), neobsahuje žádné osvědčené postupy. Výsledky výzkumu potvrdily, že proces ZPVZ je využíván spíše sporadicky než systémově.

Cílem výzkumu bylo provedení procesní analýzy z hlediska věcné a logické správnosti procesu za účelem navrhnout soubor doporučení pro optimalizaci procesu. Výsledky komparativní analýzy poskytují porovnání současného stavu řešení dané problematiky v ReMO s vybranými zahraničními organizacemi.

Pro úspěšné zavedení a využívání procesu ZPVZ je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost také přípravě personálu v této oblasti. Z tohoto důvodu byla provedena analýza jednotlivých typů vzdělávacích programů vojenského personálu ve vzdělávacích organizacích ReMO z hlediska obsahové náplně vztahující se k problematice ZPVZ.

1 KOSECOVÁ, Janka; KUBEŠA, Milan; GRMELA, František. Místo a role procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky. *Vojenské rozhledy. (Czech Military Review.)*, 2015, sv. 24(56), č. 1, s. 7285. ISSN 12103292. Dostupné zde <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/zkusenosti-a-poznatky-z-operaci/misto-a-role-procesu-ziskavani-poznatku-a-vyuzivani-zkusenosti-v-armade-ceske-republiky>

2 KOSECOVÁ, Janka. Proces získávání poznatků a využívání zkušeností jako součást procesního řízení v rezortu Ministerstva obrany. *Vojenské rozhledy. (Czech Military Review.)*, 2016, sv. 25(57), č. 3, s. 4660. ISSN 12103292. Dostupné zde <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/zkusenosti-a-poznatky-z-operaci/proces-ziskavani-poznatku>

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROVEDENÉHO VÝZKUMU

Výzkum problematiky procesu ZPVZ a jeho zavedení ve vzdělávacím systému byl proveden v letech 2015-2018, a to v rámci projektu pro rozvoj organizace TRENDY (Trendy výstavby ozbrojených sil České republiky ve vazbě na vývoj bezpečnostního prostředí) a projektu STRATAL (Strategické alternativy výstavby a rozvoje ozbrojených sil ČR). Informovanost příslušníků ReMO v oblasti získávání poznatku a využívání zkušeností je nedostatečná, a každý článek, který popisuje a vysvětluje přínos procesu ZPVZ velitelům, ostatním řídicím pracovníkům i organizaci, je přínosem. Předpokladem pro zlepšení informovanosti je i propracovaný systém přípravy příslušníků ReMO v oblasti ZPVZ. Proto otázka systémového ukotvení této problematiky ve vzdělávacích programech Univerzity obrany v Brně (UO), učební dokumentaci kariérových a jiných odborných kurzů poskytovaných jak u VeV-VA, tak u Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO (CBVSS), hraje zásadní roli.

Proces ZPVZ jako proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace znalostí takovým způsobem, který pomáhá v organizaci zlepšovat úroveň za přispění využití zobecněných zkušeností a osvědčených postupů vyžaduje využívání znalostních aplikací (Knowledge Management System – KMS, např. v ReMO je zavedena aplikace ATOM<sup>3</sup>). Avšak tato konkrétní aplikace není pro potřeby procesu ZPVZ využívána.

### 1.1 Identifikace klíčového problému

Implementace procesu ZPVZ vychází ze zavedeného procesu Lessons Learned Severoatlantické Aliance (LL NATO) bez jakékoliv úpravy na národní podmínky, a tudíž i model procesu ZPVZ je identický s modelem procesu LL NATO. Problémem procesu ZPVZ v podmínkách AČR je způsob jeho využívání. Již ve výše zmiňovaných článcích ve Vojenských rozhledech byly některé nedostatky podrobně popsány. Pro připomenutí je zde uveden soubor identifikovaných nedostatků, jako je nevytvoření odpovídajících regulátorů řízení daného procesu. Regulátory řízení je možné definovat jako „trvale platná závazná pravidla. Při provádění procesu je nezbytné je respektovat (dodržovat). Jsou to zejména zákony, vyhlášky, normy, rozkazy (INA) apod<sup>4</sup>.“ Dalšími popsány nedostatky jsou nízká podpora využívání procesu vrcholovým managementem ReMO a jednotlivými veliteli, nevytvoření odpovídající organizační struktury s podporou služebních míst a slabá propagace procesu ZPVZ. Tyto původně identifikované nedostatky je možné rozšířit o další potvrzené bariéry, a to zejména nevyužívání procesního řízení, částečně chybné nastavení samotného procesu ZPVZ a nejasnost pojmového aparátu procesu pro širokou

<sup>3</sup> BUŘITA, Ladislav a Vlastimil MALÝ. 2012. *Metodika tvorby znalostních aplikací resortu Ministerstva obrany*. Brno: Univerzita obrany. (str.30)

<sup>4</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, v. 266 s. ISBN 978-80-2511-9877. str.11.

veřejnost. S využitím získaných a potvrzených negativních výroků byl následně formulován **klíčový problém** dané problematiky. „**V rezortu Ministerstva obrany není efektivně zaveden způsob využívání procesu ZPVZ ve všech funkčních oblastech. Výsledky tohoto procesu se využívají nahodilým způsobem a k procesu ZPVZ přistupují jednotliví velitelé podle vlastního uvážení.**“

Na základě identifikovaného klíčového problému byla formulovaná hlavní výzkumná otázka v tomto znění: „**Jaká doporučení jsou nutná realizovat pro optimalizaci procesu ZPVZ, aby získané poznatky byly zpracované v požadované kvalitě a byly vždy dostupné?**“

Pro hledání nové cesty jak optimalizovat proces ZPVZ byla provedena procesní analýza současného nastavení, která odhalila nedostatky z procesního hlediska. Pro analýzu možného postupu optimalizace současného stavu procesu ZPVZ byla provedena komparativní analýza právě s procesem LL NATO, s procesy LL v ozbrojených silách Slovenské republiky (LL OS SR), Spojených států amerických (LL OS USA) a Kanady (LL OS Kanady) a s procesem LL dle mezinárodně platné normy *ISO 16192:2010*, která je využívána pro kosmické systémy Národního úřadu pro letectví a kosmonautiku (National Aeronautics and Space Administration - NASA)<sup>5</sup>.

## 1.2 Metodika vedení výzkumu problematiky procesu ZPVZ

Pro návrh doporučení, která povedou k optimalizaci procesu ZPVZ, bylo nutné provést odpovídající sběr dat o problematice získávání poznatků a využívání zkušeností. V tabulce č. 1 je uveden základní postup vedení výzkumu.

**Tabulka č. 1:** Přehled metodiky vedení výzkumu

| Roky výzkumu | Počet osob | Respondenti  | Účel výzkumu   | Metoda výzkumu   |
|--------------|------------|--|--|--|
| 2015-2016    | 147        | Vojáci z povolání ReMO v hodnosti kapitán až plukovník   | Identifikace klíčového problému  | Dotazníkové šetření  |
| 2015-2016    | 20         | Vyškolení specialisté procesu ZPVZ   | Identifikace bariér procesu ZPVZ a podklady pro komparativní analýzu                                     | Polostrukturované rozhovory                                  |
| 2016-2017    | 2          | Odborníci z OS SR  | Podklady pro komparativní analýzu  |  |
| 2017         | 2          | Odborníci z OS Kanada  |  |  |
| 2017         | 2          | Odborníci z OS USA   |  |  |
| 2016-2017    | 14         | Odborníci z NATO   |  |  |
| 2015-2017    |            | Směrnice, publikace, portály, databáze a KMS LL NATO, LL NASA, LL OS SR, LL OS USA, LL OS Kanady   | Podklady pro komparativní analýzu<br>Podklady pro procesní analýzu                                       | Obsahová analýza<br>Procesní analýza<br>Komparativní analýza |
| 2015-2017    |            | Směrnice řešící proces ZPVZ, publikace pro ZPVZ, portál procesu ZPVZ a databáze procesu ZPVZ.  | Identifikace klíčového problému.<br>Podklady pro komparativní analýzu.<br>Podklady pro procesní analýzu. |  |
| 2017-2018    |            | Akreditované studijní programy fakulty vojenského leadershipu a fakulty vojenských technologií UO, základní učební dokumentace kariérových kurzů CBVSS, učební dokumentace kariérových kurzů VeV-VA, | Podklady pro komparativní analýzu v oblasti vzdělávání   | Komparativní analýza   |

Zdroj: vlastní, 2018

<sup>5</sup> *Space systems - Experience gained in space projects (Lessons learned) - Principles and guidelines: ISO 16192:2010*. 1. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2010.

## 2 Hlavní závěry z procesní a komparativní analýzy procesu ZPVZ

K tomu, aby bylo možné navrhnout doporučení pro nastavení procesu ZPVZ, který bude následně efektivně využíván, je nutné nejdříve provést procesní analýzu. Pro objasnění toho, co musí proces obsahovat, je vhodné si připomenout charakteristiky procesu dle stanovených kritérií v novelizované České technické normě ČSN ISO 9001:2015<sup>6</sup>, jak je uvedeno v tabulce č. 2. V tomto jednoduchém schématickém vyjádření je znázorněn aktuální stav nastavení procesu ZPVZ v souladu s normou ČSN. Za předpokladu, že charakteristiky procesu budou zpracované dle normy ČSN, je možné očekávat naplnění principu kvality a neustálého zlepšování procesu ZPVZ.

**Tabulka č. 2:** Způsob aplikace normy ČSN ISO 9001:2015

| Co charakterizuje proces?            | Naplnění charakteristiky dle ČSN ISO 9001:2015 pro proces ZPVZ   |
|--------------------------------------|--|
| Vstupy a výstupy procesu             | Jsou stanovené vstupy i výstupy. I když není zabezpečena kontrola výkonnosti sběru vstupních událostí, kvalita výstupu a kontrola zavedení výsledků do praxe |
| Posloupnost a vzájemné vazby procesů | Není stanovena vzájemná posloupnost a vazby s jinými procesy   |
| Kritéria a metody pro měření procesu | Nejsou stanovena kritéria a metody pro měření procesu  |
| Řízení rizik a příležitosti          | Nejsou definována  |
| Zlepšování procesu                   | Nejsou nastaveny podmínky pro neustálé zlepšování procesu  |

Zdroj: vlastní, 2017

### 2.1 Způsob provedení procesní analýzy procesu ZPVZ

Cílem procesní analýzy je identifikace nedostatků procesu ZPVZ z hlediska věcné a logické správnosti. Schéma na obrázku č. 1 znázorňuje model procesu, jak je v současné době zaveden v praxi, i se zjištěnými nedostatky.

U analyzovaného procesu, jak uvádí Grasseová<sup>7</sup>, se zjišťuje, zda:

- existují subprocesy, které nejsou nezbytné pro vytvoření produktu procesu;
- existují svým charakterem paralelní subprocesy, které probíhají sekvenčně;
- existují vazby mezi subprocesy způsobující nesouslednost v čase nebo z hlediska využívaných produktů;

<sup>6</sup> ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA. *Systémy managementu kvality: ČSN EN ISO 9001:2015*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

<sup>7</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 9788025119877.

- existují kompetenční problémy ve vlastnictví subprocesů nebo při zapojení organizačních prvků a pracovníků do realizace činností subprocesu.

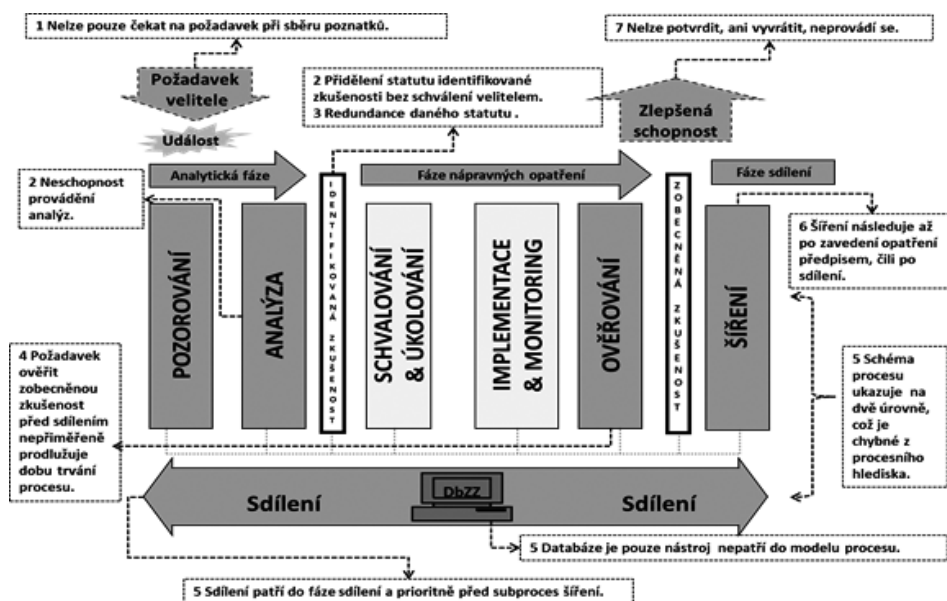
Výsledek procesní analýzy identifikuje, že klíčovým nedostatkem je složitost a délka zpracování vstupní události do požadovaného výstupu, čili zobecněné zkušenosti. Výsledek procesní analýzy je znázorněn na obrázku 1 a popsán pod pořadovými čísly 1-7. Pro jednoznačné pochopení vazby mezi identifikovanými nedostatky a navrhanými doporučeními je použito označení pořadovým číslem 1 až 7.

1. Vstupem do procesu ZPVZ je buď poznatek získaný z působení jednotek AČR v zahraničních operacích, nebo se očekává aktivní přístup velitele, který dobrovolně vloží získaný poznatek pro zpracování do procesu ZPVZ. Tento způsob je určitě akceptovatelný, ale je nutné sběr potenciálních událostí centralizovat. V současném pojetí totiž není zabezpečen široký sběr odpovídajících vstupů, a i to je jeden z důvodů proč je zpracovávána pouze část možných událostí. Určitá část velitelů není stále připravena aktivně tento proces využívat a není ochotna sdílet zjištěné nedostatky ze svého pracoviště.
2. Velký počet zhodnocených poznatků zůstává dále nezpracovaných, protože jednotlivé zainteresované strany nejsou schopny kvalifikovaně provést analýzu získané události. Dílčím nedostatkem je, že výstupem subprocesu analýzy je identifikovaná zkušenost, přičemž její schválení příslušnou autoritou (velitelem) je provedeno až v následujícím kroku procesu, kterým je schvalování a úkolování. Vzhledem k tomu, že schválení identifikované zkušenosti vyžaduje rozhodnutí velitele, je možné konstatovat, že je zde porušena logika nastavení procesu. Identifikovanou zkušenost není možné zpracovat bez schválení velitelem, což se nyní provádí.
3. Terminologie procesu ZPVZ je přílišně komplikovaná, v průběhu procesu vznikají tyto meziprodukty: prvotní poznatek, zhodnocený poznatek, identifikovaná zkušenost a zobecněná zkušenost. V rámci provádění výzkumu bylo zjištěno, že respondenti ze široké vojenské veřejnosti nemají ujasněné významy jednotlivých termínů, i přesto, že byla publikována Doktrína ZPVZ<sup>8</sup>, která tyto termíny definuje. Rozdíly v terminologii a pochopení významu jednotlivých termínů rozlišují pouze osoby, které jsou v nějaké míře zainteresované do procesu. Navíc v pojetí současné terminologie se jeví, že jediným správným způsobem pro využití v praxi je pouze „zobecněná zkušenost“, což vede i k nevyužití zpracovaných identifikovaných zkušeností<sup>9</sup>.
4. Mimo subprocesu analýzy, která je velmi úzkým místem v procesu, je další problematickou fází požadavek na ověřování navrhovaného nápravného opatření. Splněním podmínky ověřit identifikovanou zkušenost se neúměrně prodlužuje možnost sdílení potenciálního výstupu procesu ZPVZ, který nelze zpracovat do výsledného produktu.
5. V modelu procesu jsou dvě úrovně (přičemž veškeré subprocesy jsou v první úrovni a ve druhé úrovni je subproces sdílení a vyznačení nástroje celorezortní databá-

<sup>8</sup> Pub-54-01-01 Získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky: Vojenská doktrína. 1. Vyškov, 2015

<sup>9</sup> Ovšem i identifikované zkušenosti jsou již přínosem pro jednotlivé velitele.

- ze), což neodpovídá pravidlům procesního řízení. Znárodnění nástroje pro sdílení ve schématu je mylné, ačkoliv je součástí procesu, nejedná se o činnost, která má být součástí grafického znázornění modelu. Subproces sdílení<sup>10</sup> výstupů procesu ZPVZ je nutné zařadit do úrovně s ostatními subprocesy, a v pořadí před subproces šíření<sup>11</sup>.
6. Samotné šíření neboli vydávání zobecněné zkušenosti v závazně platných předpisech, publikacích apod., přichází velmi pozdě i s ohledem na délku trvání procesu tvorby vojenských předpisů a publikací.
  7. Není možné zjistit, zda poznatky a zkušenosti získané v procesu ZPVZ přispěly ke zlepšení schopností. Je to způsobeno i tím, že se nikde nesleduje a nehodnotí, zda se zobecněné zkušenosti promítají do praxe Ozbrojených sil ČR.



**Obrázek č. 1:** Procesní nedostatky z hlediska věcné a logické správnosti v současném modelu, Zdroj: Pub-54-01-02<sup>12</sup> s vložením textu provedené procesní analýzy, 2016

<sup>10</sup> Sdílení znamená zajištění přístupu k zobecněné zkušenosti uložením do celorezortní databáze a možnost jejího využívání.

<sup>11</sup> Šíření znamená zajištění vydání zobecněné zkušenosti ve vojenském předpisu popřípadě v publikaci. Dnem vydání zobecněné zkušenosti ve vojenském předpisu, tato nabývá platnosti.

<sup>12</sup> Pub-54-01-02 *Zásady a způsob organizace získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky: Vojenská publikace*. 1. Vyškov, 2016.

## 2.2 Komparativní analýza vybraných znalostních procesů v jednotlivých organizacích

Pro zpracování doporučení, jakým směrem má být rozvíjen proces ZPVZ, byla provedena komparativní analýza, jejímž záměrem bylo porovnávání procesu ZPVZ s procesy LL jiných organizací za účelem definování cílů pro vlastní zlepšování. K tomuto účelu byl zvolen proces LL NATO, LL OS SR, LL OS USA, LL OS Kanady a proces LL z dle normy 16192:2010.<sup>13</sup> Tato mezinárodní norma ISO není zavedena do soustavy České státní normy, ale je platná pro prostředí, ve kterém se realizují kosmické projekty a tudíž potenciální následky chyb nutí danou organizaci se učit přímo, rychle a efektivně.

**Komparativní kritéria** jsou zvolena z procesního hlediska s cílem analyzovat klíčové faktory ovlivňující dosažení kvalitního výstupu procesu. Vybraná kritéria pro oblast organizační struktury procesu jsou tato: *vlastník procesu, výkonný prvek a komise pro zpracování výstupu procesu*. Další důležitá kritéria jsou: *regulátor řízení procesu, model procesu, fáze a kroky procesu, rok zavedení procesu, problematická místa, měření a vyhodnocování efektivity procesu, vlastnosti procesu, terminologie a nástroj na sdílení*.

### 2.2.1 Proces Lessons Learned NATO

Na základě analýzy bylo identifikováno, že model procesu LL NATO včetně jeho jednotlivých fází a kroků implementovaly některé země NATO bez úpravy na národní podmínky. Například modely procesů ZPVZ a LL OS SR jsou identické s procesem LL NATO. Proces LL NATO je dobře strukturován, existuje jasně definovaný proces pro všechny úrovně a je plně zharmonizována fáze využívání podpůrných nástrojů. Má přesně nadefinované základní pilíře, do kterých patří struktury, procesy a nástroje, a tyto pilíře mají sladěné i vzájemné vazby<sup>14</sup>. Proces LL v prostředí NATO je zařazen jako jeden z pěti hlavních transformačních procesů NATO. S odvoláním na závěry Lessons Learned konference<sup>15</sup> lze u procesu LL NATO hodnotit, že proces je formálně dobře zaveden, ale vykazuje určité nedostatky, mezi které patří terminologická nejasnost<sup>16</sup>, zejména pro objasnění termínu strategická úroveň zkušenosti (a Strategic Level Lesson); neznalost a nevyužívání vytvořených nástrojů pro sdílení a šíření zobecněných zkušeností a znalostí; malý počet zpracovaných identifikovaných a zobecněných zkušeností<sup>17</sup> a chybné chápání procesu LL NATO ze strany osob, pro něž je

<sup>13</sup> *Space systems - Experience gained in space projects (Lessons learned) - Principles and guidelines: ISO 16192:2010*. 1. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2010. Přeloženo jako *Kosmické systémy - Zkušenosti z kosmických projektů (poučení) - principy a směrnice*.

<sup>14</sup> THE NATO JOINT ANALYSIS AND LESSONS LEARNED CENTRE. *The NATO Lessons Learned Handbook*. 2nd ed. Monsanto, Portugal: NATO's Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC), 2011. ISBN 978-92-845-0188-5.

<sup>15</sup> NATO. *The 2014 NATO Lessons Learned Conference Report: Learning from Experiences, Strengthening the Alliance*. Portugalsko: JALLC, 2014.

<sup>16</sup> Termíny: prvotní poznatek, zhodnocený poznatek, identifikovaná zkušenost a zobecněná zkušenost

<sup>17</sup> NATO LESSONS LEARNED PORTAL NATO. *NATO Lessons Learned Portal* [online]. Lisabon, Portugalsko: JALLC, 2015 [cit. 2016-06-09]. Dostupné z: <https://nllp.jallc.nato.int/pages/default.aspx>



angličtina až druhým komunikačním jazykem. Z tohoto důvodu je vhodné zvážit preferovat vývojový diagram procesu LL před psaným jazykem<sup>18</sup>.

### 2.2.2 Proces Lessons Learned ozbrojených sil Slovenské republiky

Proces LL OS SR ve slovenském překladu „*Proces ponaučenia sa zo zistených nedostatkov a chýb*“ je aplikován podobným způsobem jako proces LL NATO a ZPVZ. Kládou stránkou procesu LL OS SR jsou zpracovaná kritéria řízení pro zhodnocené poznatky, identifikovanou zkušenost a zobecněnou zkušenost, kterými jsou aplikovatelnost, srozumitelnost, výstižnost a stručnost. Lze také jednoznačně identifikovat správce celého procesu LL, což je pracoviště Generálního štábu OS SR (GŠ OS SR), konkrétně odbor bojové přípravy štábu strategického plánování. Pro činnost získávání poznatků v jednotlivých oblastech jsou stanoveni garanti, kteří odpovídají za vykonání prvotní analýzy, případně zabezpečení provedení analýzy ve své působnosti. V případě, že nemají kapacitu řešit poznatky ve své působnosti, poznatek odesílají správci procesu. Nespornou výhodou v porovnání s procesem ZPVZ je, že veškerí garanti jsou z úrovně působnosti generálního štábu. Navíc je stanovena pracovní skupina LL GŠ OS SR, která pravidelně zasedá, buď dle potřeby, nebo ve stanovených termínech, minimálně však jedenkrát za čtvrtletí. Předsedou pracovní skupiny procesu LL je 2. zástupce náčelníka GŠ OS SR<sup>19</sup>.

Na základě provedené analýzy je možné konstatovat, že model procesu je identický s modelem procesu LL NATO a ZPVZ. V procesu LL OS SR je identifikovaný stejný nedostatek jako v procesu ZPVZ, a to je neschopnost využívání zpracovaných zkušeností, které jsou dostupné v databázi. Výrazným rozdílem oproti procesu ZPVZ je, že identifikovanou zkušenost schvaluje pracovní skupina GŠ OS SR, což je určitě doporučující postup. Touto komisí bylo až 65,23% prvotních poznatků odmítnuto jako nerelevantních<sup>20</sup>. Terminologie procesu je stejná jak u procesu LL NATO a ZPVZ.

### 2.2.3 Proces Lessons Learned ozbrojených sil Spojených států amerických

Vzhledem k tomu, že jednotlivé složky ozbrojených sil USA a různé agentury mají procesy LL modifikované podle svých vlastních parametrů, bylo vytvořeno Společné Centrum pro operační analýzy a LL (Joint Center for Operational Analysis and Lessons Learned - JCOA-LL)<sup>21</sup>. Sdílení společných zkušeností je podporováno Společným informačním systémem pro LL (Joint Lessons Learned Information System - JLLIS). Každá složka ozbrojených sil USA dále rozpracovává proces LL dle svých potřeb, ovšem v souladu s nadřazenou

<sup>18</sup> Všeobecně známý model procesu LL NATO nemusí být pro každého srozumitelný a je nutné grafické modelování s dodržáním zásad procesního řízení.

<sup>19</sup> NÁČELNÍK GENERÁLNÍHO ŠTÁBU OZBROJENÝCH SIL SLOVENSKE REPUBLIKY. *Smernica náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky o získavaní poznatkov, ich implementácii a využívaní skúseností*. 3. Bratislava: Generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky, 2015.: ŠbSP-16/2015-ODPŠ. 3. Bratislava, 2015.

<sup>20</sup> HAJEKOVÁ, Alena. *Lessons Learned – včera, dnes a zajtra. Líder*. Bratislava: Generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky, 2015, (1), 84-96.

<sup>21</sup> GAO-15-243 *OCS Lessons Learned: OPERATIONAL CONTRACT SUPPORT. Actions Needed to Enhance the Collection, Integration, and Sharing of Lessons Learned*. Washington, DC: United States Government Accountability Office, 2015.

dokumentací. V případě pozemních sil je zaveden program LL (Army Lessons Learned Program - ALLP) a zřízeno Centrum pro LL pozemních sil (Centre for Army Lessons Learned - CALL)<sup>22</sup>, které je odpovědné za sběr, analyzování, šíření, integraci a archivaci zobecněných zkušeností a osvědčených postupů z působnosti pozemního vojska, a taktéž přispívá v oblasti zpracovávání výstupů procesu pro společné operace jak pro ozbrojené síly USA, tak pro koaliční partnery<sup>23</sup>. Jednotlivé LL programy ve všech složkách jsou podrobně rozpracované, je zavedena odpovídající organizační struktura. Tento přístup je zabezpečen profesionálními službami vyškolených odborníků pro danou problematiku, což zbytečně nezatěžuje velitele. Silnou stránkou celého procesu LL je, že sběr poznatků se provádí formálním i neformálním způsobem na základě schváleného plánu sběru poznatků s následným provedením kvalitní analýzy. Zjištěnou slabou stránkou u procesu LL OS USA je, že KMS jednotlivých složek nejsou vzájemně propojeny.

#### 2.2.4 Proces Lessons Learned ozbrojených sil Kanady

Pro ozbrojené síly Kanady je zaveden společný program LL, nicméně Kanadská armáda, Královské kanadské letectvo a Královské kanadské námořnictvo mají své vlastní modifikace procesů LL, které jsou jedinečné pro dané prostředí. Ovšem všechny aktivity v rámci procesu LL jsou koordinované vyškolenými odborníky pro danou oblast a tyto vzájemně spolupracují průřezově v celých ozbrojených silách. Cílem tohoto procesu u všech složek je zavedení nápravných opatření nejenom do praxe, ale i do vzdělávacích procesů tak, aby nedocházelo k opakování stejných nedostatků.

Pro komparativní analýzu byl zvolen právě společný proces LL, který je rozdělen do pěti základních subprocesů<sup>24</sup>. Lze zhodnotit, že proces LL v podmínkách ozbrojených sil Kanady je procesně zpracován velmi dobře a je zde kladen důraz na přípravu užití procesu a na sběr poznatků, čímž se výrazně zvyšuje efektivita procesu. Nezastupitelnou roli při zpracování získaných poznatků má orgán dohledu, který však nenahrazuje roli velitelů a ostatních klíčových hráčů procesu (např. gestorů za danou oblast - Subject Matter Expert, SME), pouze podporuje kvalitní použití procesu jako celku. Z provedeného výzkumu nebyly identifikované žádné nedostatky.

#### 2.2.5 Proces Lessons Learned dle normy ISO 16192:2010

Vzhledem ke zjištěným poznatkům, že modely procesu ZPVZ a procesu LL OS SR, byly do národních podmínek implementovány bez specifikace potřeb, bylo nutné hledat jiné modely pro zpracování znalostí. Z tohoto důvodu byla zvolena norma ISO 16192:2010, která je zpracovaná obecně, ale je využitelná i v jiných odvětvích. Výsledky komparativní analýzy poskytují předpoklady pro zpracování doporučení k optimalizaci modelu procesu ZPVZ. Proces LL v normě ISO 16192:2010 je zpracovaný poměrně obecně, je zde popsána

<sup>22</sup> *Army Regulation 11-33: Army Lessons Learned Program*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 2016. ISBN PIN 066837-000.

<sup>23</sup> *Handbook 11-33: Establishing a Lessons Learned Program*. Fort Leavenworth: Center for Army Lessons Learned, 2011.

<sup>24</sup> CANADIAN FORCES WARFARE CENTRE. *B-GL-025-0A2/FP-001 Canadian Forces Joint Publication: CJPF A2 Lessons Learned*. Ottawa: Joint Doctrine Branch, 2015.

jeho role a způsob řízení. Tato norma ISO nabízí určité generické šablony pro užití procesu LL a je možné je částečně adaptovat i do podmínek ReMO.

Proces v normě ISO 16192:2010 není v základním pojetí příliš odlišný od procesu ZPVZ. Výrazným rozdílem je, že ke sdílení osvědčeného postupu nebo zobecněné zkušenosti dle normy ISO 16192:2010 dochází mnohem dříve<sup>25</sup>. Vzájemně se liší i terminologie, kde v normě ISO je terminologie velmi jednoduchá, a hlavně chybí požadavek ověřování a následného zavedení zobecněné zkušenosti až po nabytí platnosti v návaznosti na jejím ověření. Zde chybí část procesu, kde se zhodnocený poznatek zpracovává do identifikované zkušenosti. Právě podmínka zpracování poznatku do identifikované zkušenosti a provedení ověření činí jak proces LL NATO, tak proces ZPVZ přílišně byrokratický a nesmírně časově zdoluhavý. Tato norma ISO nabízí obecnou šablonu pro užití procesu LL a je možné je částečně adaptovat i do podmínek ReMO. Norma ISO 16192:2010 byla vytvořena ve spolupráci s NASA, mimo jiné i jako nástroj pro odstranění zjištěných nedostatků v procesu LL NASA, kde bylo zjištěno pouze sporadické využívání procesu LL a nevyužívání KMS.<sup>26</sup>

### 2.2.6 Závěry z komparativní analýzy procesů

Výsledek komparativní analýzy je podrobně uveden v tabulce č. 3, kde doporučená řešení pro zpracování návrhu pro optimalizaci procesu ZPVZ jsou podbarveny šedě. Celková doporučení lze shrnout následovně:

- zpracovat regulátor řízení procesu z úrovně Ministra obrany ČR, nejlépe rozkaz MO ČR;
- jednoznačně určit vlastníka procesu, který bude odpovědný za dodržování obecných charakteristik procesu dle ČSN ISO 9001:2015, stanovení kritérií a metod pro měření efektivity procesu;
- ustanovit samostatnou komisi pro sběr a následné zpracovávání získaných poznatků;
- zpracovat národní model pro ZPVZ s možností jeho modifikace pro jednotlivé složky;
- důsledně stanovit pravidla pro provedení sběru všech událostí a kvalitních analýz a vyhodnocovat jejich dodržování;
- zavést zjednodušenou terminologii a využívat vytvořený KMS ATOM<sup>27</sup> jako nástroj pro sdílení pro zpracované zkušenosti napříč celou organizací.

<sup>25</sup> *Space systems - Experience gained in space projects (Lessons learned) - Principles and guidelines: ISO 16192:2010*. 1. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2010.

<sup>26</sup> JUHANS, Renee. OIG: Review of NASA's Lessons Learned Information System. *SPACEREF* [online]. United States: SpaceRef Interactive Inc. DBA SpaceRef International Group, 2012 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.spaceref.com/news/viewstr.html?pid=40164>

<sup>27</sup> BUŘITA, Ladislav. ET AL. *Projekt obranného výzkumu.: MENTAL – Management znalostí NEC AČR*. 1. Brno: Univerzita obrany, 2011. OVUO-FVT-200804.

**Tabulka č. 3:** Výsledek komparativní analýzy procesů ozbrojených sil ČR, NATO, SR, USA, Kanada a ISO normy.

| Proces<br>Kritérium              | ZPVZ  | LL NATO  | LL OS SR  | LL OS USA  | LL OS KANADA  | LL ISO<br>16192:2010   |
|----------------------------------|---|--|---|--|---|--|
| Vlastník procesu                 | NGŠ AČR   | Velitelství NATO<br>civilní část - generální tajemník NATO;<br>vojenská část - DGIMS.<br>Pro strukturu NATO - ACT.<br>Pro operace - ACO. | NGŠ SVK   | JLLP - Předseda sboru náčelníků štábů.<br><br>Další složky s vytvořením programem řídí odpovídající funkcionáři. | JLLP-Náměstek ministra obrany, Náčelník štábu národní obrany.<br><br>Další složky řídí odpovídající funkcionáři.                      | Odpovědnost procesu LL vždy bude přidělena vedoucímu projektu.   |
| Výkonný prvek procesu            | Centrum doktrín VeV-VA - taktická úroveň  | Společné centrum NATO pro analýzy a řízení procesu LL (JALLC) - strategická úroveň.  | Oddělení doktrín, předpisů a standardů odboru bojové přípravy GŠ OS SR - operační úroveň.                                       | Každá složka má stanoven odpovídající prvek na strategické, operační i taktické úrovni                           | Každá složka má stanoven odpovídající prvek na strategické, operační i taktické úrovni  | Stanovená osoba v rámci daného projektu.   |
| Komise pro zpracování zkušeností | Není žádná komise.  | Organizační struktura týmu.  | Je vytvořena komise NGŠ.  | Organizační struktura týmu.  | Organizační struktura týmu.   | Samostatná komise.   |
| Regulátor řízení                 | Jeden z operační úrovně. Pro zahraničí operace vojenský předpis.<br>VR 1/2015 str. 82                 | Jeden komplexní ze strategické úrovně.<br>NATO. <i>Bi-Strategic Command Directive (BI-SCD) 080-006: Lessons Learned.</i>                 | Jeden komplexní z operační úrovně.<br><i>Smernica NGŠ OS SR o získávání poznatků, ich implementácii a využívání skúseností.</i> | Jeden komplexní ze zastřešující úrovně.<br>Pro každou složku jeden z odpovídající úrovně.                        | Jeden komplexní ze zastřešující úrovně. <i>Směrnice „Lessons Learned“ DAOD 8010-0.</i> Pro každou složku jeden z odpovídající úrovně. | Ano  |
| Model procesu                    | Stejný jako NATO.   | Původní vytvořen pro potřeby NATO.   | Stejný jako NATO.   | Vlastní pro společný proces LL s možností modifikace pro jednotlivé složky, které tuto možnost i využívají.      | Vlastní pro všechny složky stejný.  | Vlastní, generický.  |
| Fáze procesu                     | Pozorování, Analýza, Schvalování a Úkolování, Implementace a Monitoring, Ověřování, Šíření a Sdílení. |  |   | Vyhledávání,<br>Validace,<br>Rozhodnutí<br>Vyhodnocení,<br>Šíření.   | Přípravná Fáze<br>Sběr Dat<br>Analýza<br>Podpora řízení,<br>Změna a Šíření.   | Sběr dat a informací,<br>Výběr ponaučení,<br>Validace<br>Záznam ponaučení,<br>Doporučení ponaučení,<br>Měření a hodnocení procesu. |

| Proces<br>Kritérium | ZPVZ  | LL NATO   | LL OS SR  | LL OS USA  | LL OS KANADA   | LL ISO<br>16192:2010                           |
|---------------------|---|---|---|--|--|--|
| Rok zavedení        | Od roku 2004.   | Od srpna 2002 (pracoviště JALLC).   | Od roku 2008.   | V roce 1979 zavedení.<br>V roce 1985 (CALL).<br>V roce 2012 společný program LL. | Od roku 2003 zavedeno centrálním regulátorem řízení.                   | 2010   |
| Problematická místa | Nepřevedení získaného poznatku do identifikované a zobecněné zkušenosti.        | Nízký počet zobecněných zkušeností.   | Vyřazení velkého množství získaných poznatků z procesu pro jejich nevhodnost.   | Omezená kapacita KMS a nepropojenost mezi složkami.                              | Nezjištěno   | Neuvádí  |
| Měření efektivity   | Ne  |   | Částečně  | Není důsledně realizované  |  | Ano  |
| Vlastnosti procesu  | Časově zdlouhavé zpracování výstupu.  | Časově zdlouhavé zpracování výstupu.  | Časově zdlouhavé zpracování výstupu.  | Tradice, provázanost, efektivnost.   | Tradice, provázanost, efektivnost.                                     | Rychlost a efektivnost.                        |
| Terminologie        | Poznatek (prvotní a zhodnocený), identifikovaná zkušenost, zobecněná zkušenost. | Poznatek (prvotní a zhodnocený), identifikovaná zkušenost, zobecněná zkušenost. | Poznatek (prvotní a zhodnocený), identifikovaná zkušenost, zobecněná zkušenost. | Poznatek - zkušenost - zobecněná zkušenost.                                      | Poznatek - zkušenost - identifikovaná zkušenost - zobecněná zkušenost. | Generické použití termínu zobecněná zkušenost. |
| Nástroj pro sdílení | Databáze - problémy s využíváním.<br>KMS ATOM - zpracovaný a zcela nevyužívaný. | Databáze - problémy s využíváním.   | Databáze - spíše nevyužívaná. KMS - zpracovaný a nevyužívaný.                   | KMS – vzájemně nepropojeno.  | KMS – v pořádku.   | KMS, databáze.                                 |

### 2.3 Analýza vzdělávacích programů z hlediska výuky procesu ZPVZ

Na optimalizaci procesu ZPVZ je nutné pohlížet také z hlediska přípravy a kontinuálního rozvoje personálu, který bude na tomto procesu buď přímo, či nepřímo zainteresován. Z tohoto důvodu byla provedena komparativní analýza, jejímž záměrem bylo jak porovnat jednotlivé typy vzdělávacích programů v různých druzích vzdělávání z hlediska obsahové náplně vztahující se k problematice ZPVZ, tak návaznost tematiky ZPVZ mezi jednotlivými stupni celoživotního vzdělávání poskytovaného u rezortu MO. Jedná se především o vysokoškolské vzdělávání poskytované Univerzitou obrany v Brně a dále kariérové kurzy pro příslušníky praporčického a důstojnického sboru. Výsledky této komparativní analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 4.

**Tabulka 4:** Výsledek komparativní analýzy zahrnutí problematiky ZPVZ do učebních programů, Zdroj: vlastní, 2018

| Druh vzdělávání         | Poskytovatel      | Typ programu                                  | Obsahová náplň  |
|-------------------------|-------------------|---|---|
| Akreditované vzdělávání | UO v Brně         | Všechny typy programů v rámci 1. a 2. fakulty | v rámci experimentálního přístupu pouze jedna přednáška v rámci procesního přístupu (zimní semestr 2017/18)         |
| Kariérové vzdělávání    | VeV-VA ve Vyškově | Základní praporčícký kurz                     | 2 uč. hod., představení ZPVZ a zákl. pojmy  |
|                         |                   | Vyšší praporčícký kurzy                       | 2 uč. hod., rozšiřuje předchozí problematiku ze základního praporčíckého kurzu                                      |
|                         |                   | Základní důstojnický kurz                     | 2 uč. hod., představení ZPVZ a zákl. pojmy  |
|                         |                   | Kurz nižších důstojníků                       | 2 uč. hod., rozšiřuje předchozí problematiku ze základního důstojnického kurzu                                      |
|                         | CBVSS UO v Brně   | Kurz vyšších důstojníků                       | 4 uč. hod., případová studie, využitelné ve fázi procesu Analýza; kombinovaná forma studia pouze formou e-learningu |
|                         |                   | Kurz generálního štábu                        | NE  |
| Odborné vzdělávání      | VeV-VA ve Vyškově | Základní kurz pro specialisty ZPVZ            | 3 dny - odborný kurz poskytovaný VeV-VA ve Vyškově  |

### Závěry z komparativní analýzy vzdělávacích procesů

Problematika ZPVZ je zahrnuta do učební dokumentace všech kariérových kurzů určených pro praporčíky a nižší důstojníky, které poskytuje VeV-VA ve Vyškově. Co se týče kurzů realizovaných u CBVSS UO v Brně, oblast ZPVZ je přednášena pouze u prezenční formy kurzu pro vyšší důstojníky, u kombinované formy pak existuje pouze v e-learningové podobě, u kurzu generálního štábu není zahrnuta vůbec. Akreditované vzdělávání poskytované UO v Brně se problematikou ZPVZ zabývá spíše sporadicky.

Lze tedy konstatovat, že vojenský personál, z pohledu jeho kontinuálního celoživotního rozvoje, není koncepčně a systematicky vzděláván a připravován v oblasti ZPVZ. Jednou z příčin tohoto stavu je skutečnost, že vzdělávání (středoškolské, vysokoškolské

a kariérové kurzy pro vyšší důstojníky) patří do působnosti Sekce státního tajemníka MO, kdežto výcvik (odborné a ostatní kariérové kurzy) spadá do působnosti NGŠ AČR. Vzhledem k tomu, že veškeré vzdělávání a výcvik nepatří do působnosti jednoho orgánu, musí docházet k vzájemné koordinaci vzdělávání a výcviku mezi různými podřízenostmi<sup>28</sup>. V praxi to znamená, že otázkou definování obsahové náplně vzdělávacích programů, požadovanými kompetencemi absolventů, se zabývají defacto samotné vzdělávací instituce, zejm. UO v Brně, v případě kariérového vzdělávání pak VeV – VA a CBVSS. Chybí tedy provázanost mezi akreditovaným vzděláváním poskytovaným UO v Brně a kariérovými kurzy, a kariérovými kurzy navzájem, zejm. ve smyslu rozvíjení profesních kompetencí v rámci celoživotního učení.

### 3 DOPORUČENÍ PRO OPTIMALIZACI PROCESU ZPVZ

V této části je představen soubor doporučení pro optimalizaci procesu ZPVZ včetně jeho modelu a doporučení v oblasti vzdělávání vojenského personálu.

#### 3.1 Návrh opatření k odstranění nedostatků z hlediska nastavení věcné a logické správnosti procesu

Navrhované opatření k odstranění zjištěných nedostatků procesní analýzou v nastavení procesu ZPVZ:

1. Pro zabezpečení sběru vhodných vstupů pro zpracování je doporučující zavedení centralizovaného sběru poznatků na základě vypracovaného plánu aktivit pro dané období. V tomto plánu se určí důležitost a pořadí zaměstnání, ze kterých se budou čerpat vstupní data do procesu ZPVZ. Zavedením centralizovaného sběru vstupních událostí a vytvořením „Plánu sběru událostí“ se bude provádět sběr vhodných vstupů do procesu přímo z vojskové praxe, která zahrnuje běžný výcvik, vojenská cvičení, přípravu a nasazení jednotek v zahraničních operacích. Tímto opatřením se odstraní zjištěný nedostatek spočívající v tom, že v současné době je spouštěcím momentem procesu požadavek velitele. Vytvořením stálé skupiny pro sběr událostí a provádění analýz dojde k odstranění dalšího nedostatku, kterým je neschopnost provádění analýz z důvodu nevyškoleného personálu. Pro vyškolené analyticky a jejich stabilizaci budou vytvořena služební místa. Pro podporu schopnosti zpracování odborných analýz bude nutné vyčlenit i finanční zajištění pro úhradu oponentských posudků a expertíz kvalifikovanými odborníky mimo ReMO.
2. V subprocesu analýzy je nutné nejdříve provést jednoduché vyhodnocení posuzované situace s cílem identifikovat: jakým způsobem se nedostatek vyřeší, předpokládané finanční náklady potřebné pro jeho odstranění, čas potřebný na vyřešení

<sup>28</sup> Koncepte přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018. Ministerstvo obrany, Praha, 2011.

zjištěného nedostatku a určit, kdo za řešení nedostatku odpovídá. V případě potřeby provedení komplikovanější analýzy je vhodné objednat provedení analýzy odborníky, popř. organizací i mimo ReMO. Je nutné přehodnotit zpracování identifikované zkušenosti v této fázi procesu a její schválení provést velitelem až v následujícím kroku procesu.

3. Zjednodušení terminologie odstraněním termínu identifikovaná zkušenost a používáním pouze termínu zkušenost, která je výsledkem procesu.
4. Pro zkrácení procesu ZPVZ v souvislosti s fází ověřování se nabízejí dvě možnosti. První je zapojení vhodných pracovišť, jako je Centrum simulačních a trenažerových technologií (CSTT), do této části procesu. Nejlépe formou modelování, popřípadě provedením experimentu je možné na tomto pracovišti nasimulovat reálné podmínky pro splnění ověření identifikované zkušenosti. Druhou možností je od požadavku ověřování ustoupit a navrhovaná opatření přímo realizovat v praxi s odkazem na kvalitně provedenou analýzu. V tomto případě je doporučující při provádění analýz provést i modelování situací se zavedenými navrhovanými opatřeními, kde je možné použít i schopnosti pracoviště CSTT a jiných zavedených technologií pro modelování.
5. Pro odstranění dvouúrovňového pojetí procesu ZPVZ je nutné subproces sdílení zařadit před subproces šíření do stejné úrovně. Navíc je nutné odstranit ze schématu i celorezortní databázi, protože se jedná pouze o nástroj využívání ke sdílení<sup>29</sup>.
6. Zobecněná zkušenost/osvědčený postup je vstupem do procesu tvorby vojenských předpisů a publikací. Vzhledem k tomu, že tvorba publikací trvá zpravidla 1-2 roky, neúměrně se prodlužuje možnost sdílení a šíření. Pro vojskovou praxi je důležité zabezpečit neprodlené sdílení.
7. Nutností je vyhodnocovat, jaké dopady v praxi má zavedená zobecněná zkušenost, aby bylo možné jednoznačně určit, zda zavedené opatření zlepšilo požadované schopnosti či nikoliv.

### 3.2 Návrh zjednodušeného modelu procesu ZPVZ

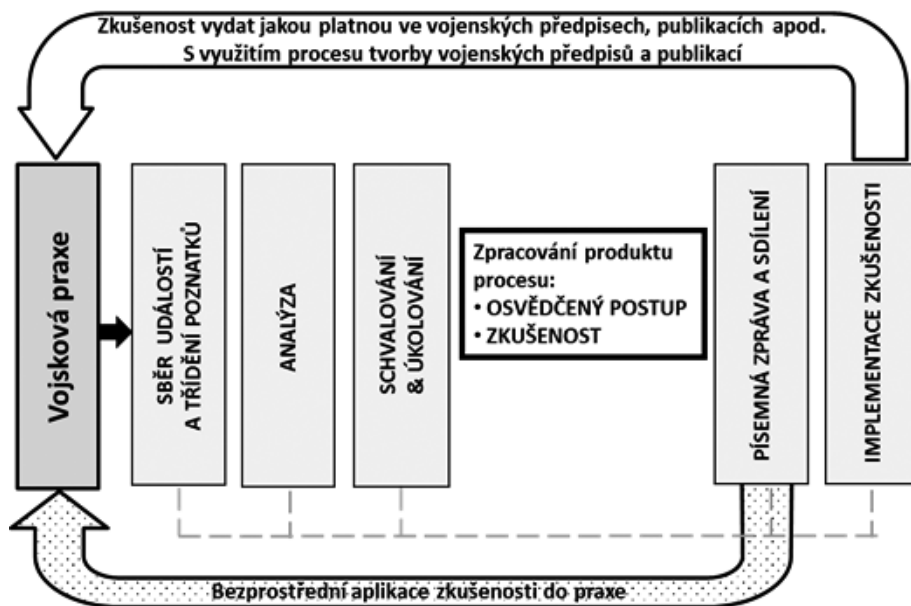
Na základě výsledků komparativní analýzy je vhodné navrhnout zjednodušený model procesu. Nejvýznamnější navrhovanou změnou je odstranění subprocesu ověřování. Odstraněním tohoto subprocesu dojde k rychlejšímu zpracování a následného sdílení vstupní události jako zpracované zobecněné zkušenosti. Zjednodušený model (obrázek č. 2) odráží potřebu řešit zjištěná fakta, kterými jsou stížnosti zákazníků procesu (velitelé) na nepřiměřenou délku zpracování vstupní události do zobecněné zkušenosti a na fakt, že již téměř nedochází k jejímu zavedení ve formě vojenských předpisů. Tento model je vhodný i z pohledu zjednodušené terminologie a užívání obecného pojmu zkušenost.

Popis zjednodušeného modelu procesu ZPVZ:

<sup>29</sup> Tyto procesní nedostatky jsou odstraněny v návrhu modelu procesu ZPVZ.



- výstupem subprocesu schvalování a úkolování je osvědčený postup nebo zkušenost;
- po subprocesu schvalování a úkolování následuje okamžitě subproces sdílení a to způsobem, kdy se osvědčený postup/zkušenost se vkládá do celorezortní databáze, na portál ZPVZ, do KMS ATOM, vydává se v bulletinu a bezprostředně dochází ke sdílení ve vojskové praxi;
- po splnění úkolů v subprocesu sdílení navazuje subproces implementace, čili zavedení nápravných opatření a zkušeností do vojskové praxe. Vzhledem k tomu, že již neexistuje subproces ověřování platnosti, je kladen vyšší nárok na provedení analýzy, expertízy, popřípadě zpracování oponentských posudků;
- subproces šíření již není součástí procesu ZPVZ a vybrané zkušenosti se zpracovávají do vojenských předpisů a publikací v navazujícím procesu tvorby vojenských publikací a vojenských předpisů;
- zjednodušila se terminologie procesu a již je zaveden pouze termín zhodnocený poznatek a zkušenost.



Obrázek č. 2: Zjednodušený model procesu ZPVZ

Silné stránky zjednodušeného modelu procesu ZPVZ:

- umožňuje včasné sdílení osvědčeného postupu/zkušenosti, ještě před implementací a nabytím platnosti dané zkušenosti a jejím vydáním ve vojenských předpisech, publikacích apod.;
- implementace nápravných opatření následuje okamžitě po sdílení osvědčeného postupu/zkušenosti;

- využíváním obecného termínu „zkušenost“ se vylučuje terminologická nejasnost;
- zjednodušení terminologie by mohlo mít za následek lepšího pochopení a přijetí celého procesu běžným uživatelem.
- Slabé stránky zjednodušeného modelu procesu ZPVZ:
- zvyšuje náročnost na kvalitu provedení analýzy a vzniká požadavek na vypracování oponentského posudku výsledku analýzy;
- vzhledem k odstranění požadavku na ověření zkušenosti před jejím zavedením do praxe se zvyšuje riziko výskytu nedostatku v navrhovaném opatření.

Zjednodušená forma procesu ZPVZ je zatím vhodná pouze k použití pro oblast výcviku čili „T“ dle kategorizace DOTMLPFI na taktické úrovni a při nasazení jednotek v zahraničních operacích. Pro zpracovávání zobecněných zkušeností na strategické úrovni je doporučeno využívat klasický model procesu.

### 3.3 Návrh doporučení v oblasti vzdělávání vojenského personálu v problematice ZPVZ

Proces ZPVZ lze označit jako jeden ze základních nástrojů trvalého zlepšování organizace. Je tedy žádoucí, aby příslušníci ReMO byli vzděláváni a připravováni v oblasti ZPVZ. Na straně jedné jde u základních velitelských a manažerských pozic především o pochopení procesu ZPVZ včetně jeho jednotlivých fází, u vyšších řídicích a velitelských pozic pak o řízení procesu ZPVZ, včetně implementace zkušeností v koncepční či doktrínální sféře.

Možnou variantu přípravy příslušníků ReMO, nejen v oblasti ZPVZ, představuje přístup ke vzdělávání podle kompetencí v souladu kompetenčním modelem organizace, vymezujícím jednotně definované a vzájemně na sebe navazující kompetence. Požadavky na personál v oblasti ZPVZ by měly být stanoveny formou odborných znalostí a dovedností, tedy konkrétních profesních kompetencí. Rozsah a náplň těchto kompetencí jednotlivých kategorií personálu by byly v daném kompetenčním modelu odvislé od zastávané pozice v rámci AČR, resp. dle dané vojenské hodnosti. Takto jednotně definované kompetence pro oblast procesu ZPVZ by bylo možné transformovat do konkrétních požadavků na jednotlivé výstupy z učení v rámci daných studijních či učebních programů. Jedním z rozhodujících aspektů by měla být návaznost z hlediska dlouhodobého posilování a rozvíjení těchto kompetencí v rámci celoživotního vzdělávání.

Východiskem pro aplikaci přístupu podle kompetencí může být již existující kompetenční model, který byl vytvořen na bázi katalogu povolání v rámci Národní soustavy povolání. Pro ozbrojené síly, resp. AČR, je v Centrální databázi kompetencí definována oblast Vojenství a obrany disponující mimo jiné rejstříkem odborných znalostí a dovedností, tedy profesních kompetencí. Pokud bude tento model dále rozvíjen a využíván pro řízení lidských zdrojů v rámci ReMO, lze výše popsaná doporučení implementovat právě v rámci tohoto kompetenčního modelu.

Nicméně problematiku kompetenčního modelu, jako jednoho z významných nástrojů řízení lidských zdrojů, je nutné vidět ze širší perspektivy, než je pouze oblast vzdělávání a přípravy personálu v procesu ZPVZ. V takto nastaveném a pojatém systému přípravy

podle kompetencí musí být rovnoměrně zainteresovány všechny příslušné složky rezortu MO, zaveden odpovídající systém řízení, včetně relevantních procesů. Z tohoto důvodu bude důležitý další výzkum v této oblasti.

## ZÁVĚR

Pojem optimalizace procesu ZPVZ v sobě zahrnuje širokou škálu aspektů vztahujících se nejen k jeho samotnému procesnímu nastavení, ale i k otázce připravenosti personálu plně využívat tento proces. Právě identifikovaná nahodilost jednotlivými organizačními prvky ReMO ve využívání procesu ZPVZ či nejednotný přístup velitelů k němu, poukazují na slabá místa v systému přípravy personálu v této oblasti. Především velící a řídicí personál by měl být schopen poznat přidanou hodnotu ve využití tohoto nástroje k neustálému zlepšování organizace.

Na základě výsledků komparativní analýzy s jinými procesy řešící problematiku získávání poznatků a využívání zkušeností se otvírá nový přístup k pojetí filozofie procesu ZPVZ. Model procesu v pojetí NATO a potažmo i v ReMO naráží na problematické pochopení termínů identifikované a zobecněné zkušenosti a právě v této fázi procesu se také plýtvá dlouhou dobou na zpracování jednotlivých poznatků. Dalším problematickým místem je subproces ověřování navrhovaných opatření. Do budoucna je vhodné zjednodušit terminologii procesu a zavést pouze termín „zkušenost“. Odstraněním potřeby vytvoření identifikované zkušenosti se očekává rychlejší zpracování výstupu procesu, který nebude ztrácet na své aktuálnosti. Odstranění subprocesu ověřování vyžaduje kvalifikovaně a precizně provést analýzu a vzniká požadavek provést ověření platnosti zkušenosti s využitím alternativních metod v laboratorních podmínkách. Model zjednodušeného procesu ZPVZ reflektuje na veškeré identifikované nedostatky z hlediska věcné a logické správnosti procesu ZPVZ.

Zavedení jednotně stanovených a vzájemně zkoordinovaných vzdělávacích požadavků napříč všemi studijními a učebními programy v rámci ReMO, umožňující jejich vzájemnou návaznost v rámci celoživotního vzdělávání vojenského personálu, je jedním z předpokladů pro úspěšnou optimalizaci procesu ZPVZ.

---

### Autoři:

**Pplk. Ing. Janka Kosecová, Ph.D.**, narozena v roce 1969. Je absolventkou Vysoké vojenské letecké školy v Košicích (1992) a Univerzity obrany v Brně (2017). Působila na velitelských a manažerských pozicích u Vzdušných sil. V současné době pracuje jako vědecký pracovník u Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO. Zabývá se problematikou znalostního managementu a leadershipu. V oblasti znalostního managementu a leadershipu průběžně publikuje odborné články v domácích i zahraničních časopisech.

**Ing. Richard Saibert**, narozen v roce 1969. Absolvent Vysoké vojenské školy ve Vyškově (1991). Po dobu svého působení v Armádě České republiky zastá-

*val různé velitelské a štábní funkce. V rámci rezortu MO se podílel na řešení otázek souvisejících se zabezpečením obrany státu. Má také zkušenosti ze zahraničních pracovišť a z civilního sektoru, a to v oblasti projektového řízení a veřejných zakázek. V současné době pracuje jako akademický pracovník na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně, kde je zároveň studentem doktorského studia. V oblasti přípravy vojenského personálu publikuje související odborné články.*

---

**Jak citovat:** KOSECOVÁ, Janka and Richard SAIBERT. Optimalizace procesu získávání poznatků a využívání zkušeností a význam přípravy personálu v této oblasti. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (2), 33-52. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).