

Vlastní příprava pracovníků na přechod k profesionalizaci:

- vypracovat témata přípravy k profesionalizaci pro různé kategorie pracovníků ve správní a vojenské oblasti, průběžně
- připravit a proškolit pracovníky. průběžně

Řízení zdrojů profesionalizace:

- vyčlenit finanční, osobní, technické, materiálové, stavební, vědecké, výzkumné a další zdroje pro program profesionalizace, 12/1991
- vybudovat informační systém pro řízení zdrojů, 3/1992
- stanovit pravidla pro použití zdrojů. 3/1992

Cílový stav 1. etapy profesionalizace ČSA a harmonogram základních opatření k jeho dosažení byl projednán na zasedání kolegia ministra obrany ČSFR v listopadu 1990. I když nebyly všechny předložené návrhy přijaty v požadovaném znění a rozsahu, je uloženo rozeslat návrh komplexního programu profesionalizace ČSA k mezioborovému připomínkovému řízení do konce února 1991. Na základě usnesení 2. schůze Rady obrany státu ze dne 12. 11. 1990 má být materiál tomuto orgánu předložen do 30. 4. 1991.

V předloženém příspěvku je dokumentována složitost procesu profesionalizace ČSA, míra neurčitosti cílového stavu i závislost na vnějších, mimooborových podmínkách. Pro jednání ve Federálním shromáždění musí být připraveno dostatek objektivních informací, které by měli připravit vojenští odborníci. Ty by umožnily poslancům posoudit, zda a za jakých podmínek bude ČSFR schopno přejít na dobrovolnický princip zabezpečení obrany státu.



Plukovník Ing. Milan Stratil, CSc.

PROFESIONALIZACE PORADNÍCH ORGÁNŮ V ČSA

Východí myšlenkou profesionalizace naší armády je částečné nahrazení vojáků základní služby vojáky z povolání – profesionály. **Professionalizace je slovo, které se teď na veřejnosti vzhledem k přestavbě naší armády skloňuje ve všech pádech.** V nedávných dobách mělo značně negativní zabarvení. Postupně se však jeho pravá podstata začíná odhalovat. **V širším slova smyslu tím chápu dokonalé zvládnutí moderních poznatků vojenství, mistrovské ovládnutí zbraní a vojenské techniky, vysoké odborné znalosti v určitém oboru, specializaci apod.**

Ve Sborníku referátů zahraničních autorů zveřejňujícího problémy profesionalizace armád, který vydal Vojenský ústav sociálních výzkumů v roce 1990, je uvedena následující definice profesionála: „**Profesionálové jsou ti, co zastávají strategické pozice v organizaci, v produkci a poskytují expertní služby zákazníkovi.**“ Profesionalizace je zde chápána jako specializace skupiny, monopol v produkci a poskytování služeb zákazníkovi (zákazníkům) jak na kolektivní skupinové úrovni, tak na úrovni jednotlivých profesionálních praktiků. V užším slova smyslu můžeme tedy profesionalismus chápat jako situaci, v níž odborníci uspokojují potřeby jednotlivých klientů a poskytují jim služby na základě svého monopolního postavení na trhu zajištěného státem, určitým odvětvím nebo institucí.

Profesionalizace armády a poradenské služby

Představy o budoucím vývoji ve vojenství a přijímání závažných rozhodnutí jsou ve všech vyspělých státech a jejich armádách spojovány s činností poradních orgánů. Uskutečňování poradenského a expertizního ověřování správnosti přijímaných rozhodnutí je běžnou součástí procesu řízení. Tato činnost je zabezpečována jak specializovanými institucemi, tak jednotlivci, je předmětem obchodu jako cokoli jiného v tržním hospodářství.

Celý proces řízení v armádě nebývá zpravidla podložen úplnou informací o budoucnosti, kde působí také náhodné faktory. Proto rozhodování většinou probíhá v podmínkách značné neurčitosti, i když na druhé straně roste potřeba předvídat důsledky přijatých rozhodnutí. V této situaci se řídicí orgány v armádě neobejdou bez služeb profesionálních poradních orgánů. Potenciální funkce malé profesionální armády vyžaduje vytvořit kvalitní fungující systém poradenských a expertních služeb, který by napomáhal zvýšit kvalitu přijímaných rozhodnutí nejvyšších řídicích orgánů a nižších úrovní řízení ČSA.

Současné poradní orgány v ČSA mnohdy přispěly k objektivizaci, a tím i ke zkvalitnění přijímaných závažných rozhodnutí nejvyššími funkcionáři. Byla tedy prokázána oprávněnost a účelnost poradenství v armádě. Musíme však vidět i záporné stránky v minulosti prováděné poradenské činnosti. Šlo zejména o uplatňování stranického vlivu na práci poradních orgánů. Ne vždy také byla pochopena zásada, že poradce není podřízený orgán a má tedy právo na vlastní názor. Převládá zájem o poradenské služby racionalizačního typu a o projekty, které pomáhaly řešit problémy spíše krátkodobé povahy. Přitom poradní orgány při vypracování těchto materiálů vycházely především ze svých životních a pracovních zkušeností a jen málo se opíraly o vědecké poznání vycházející z nových informačních technologií, expertních i znalostních systémů.

Zkušenosti z vyspělých států potvrzují, že v posledních letech došlo k obrovskému rozmachu poradenství především v oblasti strategického řízení. Je to podmíněno jak rostoucím ekonomickým tlakem, tak změnami ve společenském vývoji a mezinárodních vztazích. Tím je daný směr vývoje poradenství ve světovém měřítku, z něho je nutné vyvodit závěry pro řešení poradenství a expertizy pro potřeby řízení v naší nově vytvářené profesionální armádě.

Formy poradenství a expertizy v profesionální armádě

K rozvoji řízení v armádě je důležité:

- propojit výzkum, vzdělávání a poradenství,
- prostřednictvím poradenských a vzdělávacích aktivit dosáhnout změny v kvalitě přijímaných závažných rozhodnutí pro potřeby řízení v ČSA,

– poskytovat individuální nebo kolektivní poradenské služby pro potřeby řídicích orgánů ČSA.

Poradenské zabezpečení by mělo být co nejvíce variabilní, aby pokrylo celý rozsah potřeb. V úvahu přichází:

- vytváření poradních orgánů,
- individuální poradenství,
- využívání služeb specializovaných institucí.

Poradní orgány mohou být vytvářeny jako kolektivní poradní orgány s periodickou působností, nebo profesionální poradní orgány.

S periodickou působností jsou např. současné poradní orgány ministra obrany. Členy těchto poradních orgánů dosud jmenoval ministr, a to zpravidla na základě funkčního zařazení v armádě. Při řešení určité oblasti problémů sehrávají důležitou úlohu. Metody i formy jejich práce mají však určitá omezení, která vyplývají z toho, že převážně využívají jen svých praktických zkušeností a intuice. Negativní stránkou jejich poradenské činnosti je i většinou přímá funkční podřízenost řídicímu orgánu, kterému poskytují svoje služby. Řídicím orgánům ČSA je nutné také nabídnout profesionální poradenskou službu v hlavních a rozhodujících oblastech činnosti armády. Poradní orgán je poradní v celém požadovaném rozsahu služeb jen tehdy, je-li to ve skutečnosti náplní jeho práce. Tomu musí také odpovídat jeho příprava a formy poskytovaných služeb, kterými jsou:

- expertizy,
- analýza, studie a projekty vybraných problémů,
- informační servis, doplňování báze znalostí expertního a znalostního systému,
- účelové vzdělávací akce (přednášky, semináře apod.),
- akademické konzultace.

Domnívám se, že poskytování poradenské služby musí být na profesionální úrovni, mělo by vycházet z nejnovějších poznatků vědy a vlastní výzkumné činnosti. Zaměření poskytovaných poradenských služeb je především na řešení problémů dlouhodobé povahy, kde je nezbytné předpokládat vývoj situace a rozebírat možná rizika z důsledků přijímaných rozhodnutí.

Individuální poradenství má trochu jiný charakter. Jde především o individuální konzultace s příslušnými specialisty (experty). Expertem se stává člověk, který v důsledku dlouhodobého studia úzce specializované oblasti ovládá odborné znalosti. Experti posuzují konkrétní problém, jasně formulují závěry a doporučení. Ideální by bylo, kdyby poradce nebo expert uměl předvídat budoucí potřeby uživatele, a měl k dispozici radu (doporučení) k řešení problému tehdy, pokud uživatel zjistí, že právě teď ji potřebuje.

Specializované poradenské instituce budované pro potřeby ČSA zatím nejsou. Jejich úlohu dosud plnily vojenské výzkumné ústavy a vojenské vysoké školy. Do budoucna je nutné počítat také s využíváním služeb civilních poradenských institucí, které začínají ve velkém počtu vznikat. V mnoha případech bude zřejmě nutné využít i poradenských zařízení pracujících na mezinárodní úrovni.

Objektivitu poradních orgánů podporují expertní a znalostní systémy, což je komplex programových prostředků zabezpečujících řešení těžko formalizovatelných úkolů zobecněnými kolektivními vědomostmi, které jsou uloženy v paměti počítače.

Jednou z nejdůležitějších etap vytváření systému poradenství a expertizy pro potřeby řízení ČSA je **výběr osob do skupiny expertů nebo poradních orgánů**. Základ-

ní problém spočívá v posouzení způsobilosti tuto práci vykonávat. Jsou rozdílné názory. Část odborníků nepovažuje za hlavní kritérium úroveň profesionálních znalostí, nýbrž originalitu myšlení a intuice. Jiní se domnívají, že kvalita experta je dána tím, jak často se potvrzuje správnost jeho výroků. Přes různorodost názorů je jasné, že rozhodující význam při formování poradního orgánu nebo expertní skupiny je kompetence experta podmíněná jeho specializací, kvalifikací, šíří rozhledu, postavením v armádě nebo společnosti, zkušeností v oboru nebo v expertní činnosti.

Kompetentnost experta se zpravidla stanovuje na základě dosaženého stupně vzdělání, získané praxe, informačních zdrojů, pomocí nichž uskutečňuje poradenskou činnost.

U informačních zdrojů je možné vzít v úvahu tuto klasifikaci: zda pracuje na základě tvůrčích podkladů, konzultuje s jinými odborníky, přebírá údaje z jiné literatury, využívá kvalifikovaného odhadu, či pracuje podle hrubého úsudku.

Při vytváření nového systému poradenství a expertizy v nové profesionální armádě je možné doporučit následující postup jeho tvorby:

- vytvořit seznam tematických oblastí pro uplatnění poradenství nebo expertiz,
- do seznamů doplnit jména poradců a expertů s bližší specifikací jejich zaměření,
- uskutečnit výběrový proces konečného zařazení osob do seznamu poradců nebo expertů,
- tento seznam zveřejnit a každý rok jej obnovovat,
- vytvořit seznam pracovišť, která mohou poskytovat speciální poradenskou službu v ČSA i mimo armádu s uvedením jejich specifikace.

Myslím, že zkvalitnění činnosti poradních orgánů je nezbytné vidět také ve vytvoření podmínek k otevřenému vyjadřování názorů a stanovisek, v posílení osobní odpovědnosti, stimulaci a kvalifikovanosti, větším uplatňování demokracie do stylu a metod práce. V armádě je zvláště důležité zabezpečit, aby kolektivní poradní orgán i jednotliví experti nebyli v přímé (bezprostřední) funkční podřízenosti toho, v jehož zájmu pracují. Všeobecným předpokladem úspěšného fungování poradenství ve všech jeho formách je nezájatost a objektivnost expertů, která se zajišťuje využíváním více specialistů z různých odvětví (i mimo armádu), majících profesionální vztah k řešení problému.

Zkušenosti z civilních organizací (především ze zahraničí) svědčí o tom, že poradenská služba uskutečňovaná na obchodním základě přináší hodnotnější a systematictější výsledky. Proto i v armádě je vhodné počítat s tím, že expertní a poradenskou činnost je nezbytné hodnotit mimo funkční plat, a tím dosáhnout většího osobního zájmu na dosažených výsledcích. Pro každého musí být výhodné dostat se do seznamu armádních poradců nebo expertů. Většina osob bude poradenskou činnost vykonávat mimo své služební povinnosti. Myslím, že by to mohlo být ohodnoceno tak, že těmto osobám je možné vyplácet pevný měsíční příplatek, který by byl stanoven za to, že si poradci a experti stále udržují nezbytnou úroveň znalostí, již si vytvářeli dlouhá léta. Za každou poradenskou aktivitu by byla stanovena finanční částka jsoucí určitou obdobou smlouvy o dílo. Jak je konzultační činnost ceněna ve vyspělých státech, ukazuje příklad špičkových odborníků Harvardovy univerzity, kde byla oceňována 2 až 4 tisíci, ale někdy až 10 tisíci dolarů denního honoráře.

