

K PERSONÁLNÍM OTÁZKÁM MODERNÍCH ZÁPADNÍCH ARMÁD

K faktorům ovlivňujícím aktivizaci lidského činitele patří zejména úroveň výchovně vzdělávacího systému, sociální podmínky práce a motivační soustava. Patří k nim i úroveň organizace a řízení výroby. Vědeckotechnický rozvoj vyžaduje vytvoření takového systému vzdělávání, odborné přípravy a rekvalifikace kádrů, který odpovídá požadavkům moderní výroby.

V průmyslově vyspělých zemích je kladen důraz na přípravu pracovníků **širokého profilu**, schopných neustále se přizpůsobovat novým úkolům. Vyžaduje se vysoká úroveň všeobecného vzdělávání. V odborné výchově se proto upouští od úzké specializace a je kladen důraz na mnohostrannou kvalifikaci, na znalost skupiny profesí, což umožňuje i adaptabilitu pracovní síly. Vyšší vzdělanost vede také k růstu zájmu o další zvyšování kvalifikace.

U odborných pracovníků se vyžaduje schopnost řešit i značně rozdílné úkoly. U všech odborníků se věnuje pozornost znalostem z výpočetní techniky a informatiky. Značné prostředky se vynakládají na neustálé doplňování znalostí pracovníků. Je zřejmé, že takto vynaložené prostředky mají rychlou návratnost.

V průmyslově vyspělých zemích je využíváno **forem aktivizace účasti pracujících na řízení, racionalizaci a zvyšování účinnosti**. Snaží se utvářet určité prvky totožnosti zájmů, což má přispět k využití tvůrčích schopností pracovníků.

Nelze se domnívat, že se dostatečně využívá lidský potenciál, který je k dispozici. Příčinou je zvláště **nedopovídající personální řízení i mzdová politika**, která nutí kvalifikované pracovníky vykonávat méně kvalifikované, ale lépe placené práce.

Přitom si nelze dělat iluze o tom, že je k dispozici tak účinný a kvalifikovaný lidský potenciál, který při vhodném využití pomůže rychle překonat stagnační tendence.

Společným znakem přetrvávajících nedostatků je nedocenení vysoce kvalifikované, intelektuálně náročné práce, postoj k inteligenci jako klíčovému subjektu vědeckotechnického rozvoje a k přechodu od průmyslové k informační společnosti vůbec.

Tento záporný rys je nutné překonávat co nejlépe využitím disponibilní lidský potenciál. Všude ve světě se potýkají s **nedostatkem kvalifikovaných pracovníků**, dokonce i v USA, které se vyznačují vysokou úrovní školství a tradicí v odborné přípravě. Dobře si uvědomují, že používání moderních technologií a postupů zvyšuje nároky na znalosti. Vzniká obava, že je vytvářena **kvalifikační mezera**, tj. **nesoulad mezi kvalifikací pracovníků a kvalifikací požadovanou zaměstnavateli**.

Podle zjištění Mezinárodní organizace práce předpovědi ukazují, že v USA více než polovina pracovních míst, vytvořených v posledních 25 letech, bude vyžadovat vzdělání vyšší než středoškolské. Tím se zvýší poptávka po kvalifikovaných pracovnících.

V oblasti řízení (u úspěšných firem) jsou určujícími faktory růst významu strategického řízení, růst pozornosti věnované lidskému činiteli, skupinově podřílový styl řízení, zavádění metody řízení pomocí cílů, pružnost systému řízení, účinné využití výpočetní techniky v řízení,

metod tvořivého myšlení, péče o fyzický a psychický stav pracovníků, zajištění možnosti růstu tvořivých jedinců a příznivá stimulace řídicí a výkonné práce.

Na výkon pracovních profesních rolí mají vliv složky lidského potenciálu: zdraví a psychický stav, hodnotová orientace, schopnosti a dovednosti, tvořivost, úroveň podílů se a schopnost vhodně využít svého potenciálu v pracovním procesu.

Kvalifikace tvoří požadovaný stupeň teoretických znalostí a vědomostí, životních a zejména pracovních zkušeností, dovedností a návyků, všeobecného rozhledu a intelektu, morálních vlastností a osobních schopností.

Vzdělání, skutečný **poznatkový a dovednostní potenciál**, tvoří podstatnou složku kvalifikačního potenciálu.

Tam, kde je pracovník zařazován na místo, odpovídající nejen jeho formální kvalifikaci, ale i schopnostem, zkušenostem, dovednostem, znalostem, psychickým i zdravotním předpokladům, je zároveň zvýšena jeho motivace a spokojenost.

Pracoviště s kvalifikovanými lidmi vytváří ovzduší pro **podílový styl řízení**.

Potvrzuje se rostoucí význam kvalifikace pracovníků jako jednoho ze základních předpokladů žádoucího rozvoje a zvyšování pracovní výkonnosti. Ukazuje se však, že požadavky předepsaného vzdělání nesplňují spíše řídicí než řadoví pracovníci. Nejkritičtější míra nesplnění kvalifikačních požadavků je u vedoucích pracovníků a příslušníků personálních útvarů. Tedy především u těch osob, které za personální řízení odpovídají.

S úrovní technického vybavení vzrůstá i zájem, spokojenost s péčí o rozvoj kvalifikace, vzdělání. Čím vyšší vzdělání a kvalifikaci zaměstnanci mají, tím výrazněji usilují o další sebevzdělání. To se promítá i do zájmu o vzdělání podle profesních kategorií.

Z hlediska využití a další kultivace lidského potenciálu je nutné odstranit **bariéry v personálním řízení**. V zájmu nejpřirozenějšího personální vnitřního členění by kvalifikační příprava měla počítat nejen s tím, aby odpovídala bezprostředně očekávané práci, ale aby současně byla přípravou ke kvalifikačním a jiným změnám, které budou potřebné pro inovace, vyvolané vědeckotechnickým rozvojem.

Personální útvary velkých firem často zřizují stálá hodnotící střediska, v nichž uchazeči o zaměstnání procházejí hlubšími formami hodnocení. Do činnosti hodnotícího střediska jsou např. zařazeny osobní rozhovory s uchazeči, rozhodovací hry, studium písemných podkladů, stáže a dočasné plnění určitých úkolů.

Velké firmy v SRN uskutečňují svou personální politiku prostřednictvím personálních útvarů. Jejich velikost přímo závisí na počtu zaměstnanců podniku. Obvykle připadá jeden pracovník personálního útvaru na 130 až 150 zaměstnanců.

Personální útvary většiny firem se nezabývají jen personálními otázkami, ale např. i výpočtem mezd. V poslední době projevují snahy ke zvyšování své důležitosti. Za nejvýznamnější funkci se pokládá zdokonalování odměňování za práci a zvyšování kvalifikace. Podstatně menší význam se přisuzuje metodám hodnocení pracovníků, systémům informování personálu a koloběhu pracovníků.

Mnoho západoněmeckých firem považuje **zdokonalování profesionální přípravy** pracovníků za nepřetržitý proces. Se znalostmi, získanými na vysoké škole vystačí zaměstnanci 3 až 5 let práce, potom potřebují určitou **rekvalifikaci**. Potřeba soustavného zvyšování kvalifikace a rekvalifikace vedla ke vzniku specializovaných podnikových útvarů (vzdělávací střediska, útvary personální politiky, oddělení pro rozbor ekonomické účinnosti vzdělávání, dílny pro vývoj, výrobu učebních pomůcek a zařízení atd.).

Ozbrojené síly USA vstupují do období změn, které významně ovlivní i profesionalitu sboru důstojníků a seržantů. Pozornost se soustřeďuje na **kvality profesionalismu a programy rozvoje vojenských profesionálů**.

Ozbrojené síly se začaly přebudovávat na menší, ale zdatnější celky, které budou dobře vycvičeny a připraveny. Pracuje se na nové koncepci profesionalismu. Z ní je patrné, že profesionál v armádě je odborníkem ve svém profesionálním vojenském povolání, je odpovědný za podřízené, je zavázán k obraně národa a je vázán silnými etickými principy.

Po přebudování ozbrojených sil se zvýší význam profesionality. Armáda bude menší, uzavřená a vnitřně pevně stmelená.

Základním kádrem v profesionální armádě USA je důstojník-profesionál. V systému přípravy příslušníků amerických ozbrojených sil je věnována velká pozornost výchově příslušníků důstojnického sboru. Zdůrazňují se vysoké bojové, lidské, vojenské a odborné kvality. Tomu jsou podřízeny odborné vojenské a profesionální přípravy. Profesionální růst a využití odborné způsobilosti důstojníků zajišťuje systém kádrové práce s důstojníky. Je průběžně upravován podle konkrétních potřeb.

V zájmu udržení vysoké připravenosti ozbrojených sil byl vypracován jednotný plán, zaměřený na udržení vysokého procenta připravených kádru.

Iniciativy v oblasti personální práce se zaměřují na:

- zdokonalení kádrového zabezpečení vojsk,
- dokončení propojenosti přípravy velitelů všech stupňů,
- zlepšení možnosti vzdělávání.

Problémy s udržováním vysoké kvality připravenosti vojáků a civilních pracovníků v ozbrojených silách USA souvisejí s úbytkem mladé generace, omezenými lidskými zdroji a vzrůstající konkurencí soukromého sektoru.

Z výzkumu vedeného mezi příslušníky ozbrojených sil se zjistilo, že kladný vztah ke službě v ozbrojených silách mají lidé, kteří jsou spokojeni se svou profesí, mají možnost osobního růstu a profesionálního rozvoje. Tuto skutečnost silně ovlivňuje kvalita důstojníků a proces velení u jednotky.

Současný stav ve vývoji technologií a tendence poklesu počtu mladé populace se odráží v situaci v amerických ozbrojených silách. Dochází k podstatným změnám ve způsobu náboru, personálním řízení, v zavádění opatření k udržení a stabilizování příslušníků ozbrojených sil v odpovídajícím počtu i kvalitě v ozbrojených silách, ale také v usnadnění jejich odchodu do výslužby. S velkou pravděpodobností budou rozrušeny základy mnoha tradičních postupů v řízení.

Profesionální řízení v amerických ozbrojených silách se soustřeďuje na zajištění lidských zdrojů, jejich kvalitu. Během příštího desetiletí se vyskytnou velké změny na trhu pracovní síly. Ze studie ministerstva práce vyplynulo, že pracovní síla vzroste pouze o 1 % v devadesátých ve srovnání se 3 % v sedmdesátých letech. Znamená to, že pracovní síla stárne, rezerva mladých lidí klesá. Do filozofie lidských zdrojů se navrhuje zdůraznit záměr opětovného vstupu do ozbrojených sil. Tento záměr se např. začal uplatňovat v pozemním vojsku již v roce 1989 a pokračuje i v současnosti. Pozemní vojsko se zaměřuje více technicky, soustředí se na personál ve středních seržantských hodnostech pro velení v malých jednotkách a posádkách nebo na údržbu zařízení.

Systém kádrové práce s důstojníky pozemního vojska (The Officer Personnel Management System - OPMS) řídí profesionální rozvoj a využití odborných způsobilostí

důstojnických kádř v pozemním vojsku. Systém byl modifikován pro současné potřeby ozbrojených sil. Jeho uskutečnění se naplňuje u sociálního zabezpečení, navrhování důstojnických kádř v potřebných počtech a stanovených kvalifikacích do funkcí podle aktuálních potřeb pozemního vojska, rozvíjení profesionálních schopností důstojnických kádř prostřednictvím plánované výuky, zařazování, propouštění kádř v souladu s individuálními zájmy a potřebami pozemního vojska.

Systém vychází z původní profese důstojníka. Vzrůstající složitost pracovních postupů vyžaduje rozsáhlé znalosti, vysokou specializaci, odpovídající vzdělání a praktický rozvoj odbornosti. Určující principy zdůrazňují v profesionální armádě vysoce etické vedení, zaměření pozornosti na zvláštní talenty a osobnostní potenciál důstojníka, zajištění průběžného růstového rozvoje během celé kariéry.

Středisko pro řízení vojenského personálu vojenského letectva (The Air Force Military Personnel Center - AFMPC) je ústředím pro programy řízení kádř vojenského letectva. Pracovními postupy i metodami, vytvořenými střediskem, se řídí téměř 600 000 příslušníků v činné službě. Kromě toho středisko zajišťuje služby pro asi 600 000 příslušníků vojenského letectva ve výslužbě.

Odpovídá za rozmísťování kádř s odpovídajícími profesionálními schopnostmi ve vhodném čase k útvarům a zařazením vojenského letectva. Hledá přijatelná řešení pro bilancování vojenských a civilních zdrojů, ale i potřeb ke sladění individuálních předností i profesionálních požadavků velitelských orgánů.

Toto středisko výrazně spolupracuje se Službou pro doplňování vojenského letectva (The Air Force Recruiting Service) a Správou leteckého výcviku (The Air Training Command) v náboru, hodnocení, výcviku potřebných počtů a odborností kádř podle potřeb vojenského letectva.

AFMPC řídí profesionální programy pro důstojníky, vede komise pro individuální povyšování do plukovníckých hodností. **Oddělení pro doplňování vojenského letectva** je odpovědné za rozpoznání současných a budoucích organizačních nedostatků, vyhodnocování postupů a programů, které ovlivňují stav ve vojenském letectvu, rozvoj a plnění iniciativ.

Odpovídá také za udělování cen, propůjčování řádů a vyznamenání vojenského letectva, za kvalitu sil tohoto letectva, za určení norem povinné tělesné kondice, inovaci výstroje, stejnokroje i pravidel jejich používání.

Středisko řídí také propouštění do zálohy i odchody do výslužby. Odpovídá za rozvoj, uskutečnění a vedení důstojnických kádř, systémů vyhodnocování seržantů, mužstva a působení důstojníků ve výslužbě. Zabezpečuje postupové řízení a funkční vedení **personálních centrál všech operačních základů vojenského letectva**. Odpovídá za stav morálky, sociálního zabezpečení, rehabilitaci a zotavení letců. Řídí centrum pro udržování styků s rodinami postiženými tragickou ztrátou.

Během dvou příštích let bude v pozemním vojsku nahrazen dosavadní kvalifikační test způsobilosti (Skill Qualification Test - SQT) novým, který byl nazván testem osobního rozvoje (Self-Development Test - SDT). Přináší zejména tyto nové prvky:

- Kvalifikační test způsobilosti (SQT) úrovně 1 pro vojiny, vojiny-specialisty a desátníky bude zrušen u pravidelné složky ozbrojených sil a od října 1991 také u organizované zálohy. Test osobního rozvoje (SDT) nebude používán.

- Seržanti, štábní seržanti a seržanti první třídy budou nadále zkoušeni podle pravidel kvalifikačního testu způsobilosti až do 1. října 1991. U organizované zálohy pozemního vojska bude tento test zrušen o rok později.

- Test osobního rozvoje bude jedním ze tří prvků programu vyhodnocování individuální přípravy (Individual Training Evaluation Program). Dalšími prvky jsou všeobecný úkolový test (Common Task Test) a vyhodnocení velitelské způsobilosti (Commander's Evaluation).

- Přezkoušení testem osobního rozvoje u všech vojenských odborností začne v jednotkách pravidelných sil během rozpočtového roku 1992, v organizovaných zálohách v rozpočtovém roce 1993. U obou složek budou použity stejné testy.

- Příslušníci v činné službě budou přezkušováni jednou ročně, u organizované zálohy jednou za dva roky. Výsledky testů ovlivní povyšování, funkce a doporučení pro studium.

- Příslušníci ozbrojených sil budou studovat mimo službu, pro studium využijí příručky vojáka pro svou vojenskou odbornost, úroveň způsobilosti a čtyř bojových řádů k výcviku a velení.

Nejvýznamnějším charakteristickým znakem nového systému přezkoušení bude **požadavek přípravy** na splnění testu **samostatným studiem a přípravou mimo službu**.

V ozbrojených silách USA se při **povyšování** bere v úvahu především:

- celková doba činné služby,
- výsluha v předchozí hodnosti,
- dosažený stupeň vojenského vzdělání,
- výsledky atestací,
- doporučení vyšších velitelů,
- rozhodnutí výběrových komisí (u vyšších hodností).

Do hodností "nováček", "vojín", "vojín 1. třídy" a "desátník" povyšují velitelé jednotek, útvarů v hodnosti kapitána a majora. Povyšování do těchto nejnižších hodností je usku-
tečňováno prakticky automaticky po uplynutí stanovené doby služby, která činí např. pro
hodnost "vojín" u pozemního vojska 6 měsíců, u vojenského letectva 12 měsíců, u námořní
pěchoty 9 měsíců.

Do seržantských a důstojnických hodností jsou oprávněni povyšovat pouze ministři druhů ozbrojených sil na základě rozhodnutí výběrových komisí.

O povyšování důstojníků do generálských hodností rozhodují zvláštní výběrové komise. Jejich členové se podrobně seznamují s osobními údaji kandidátů na povýšení, berou v úvahu mj. i počet a druh jejich vyznamenání, odměn a trestů. Prověřují jejich vědomosti ze společenských, vojenských a odborných technických disciplín. Do hodnosti "brigádní generál" a "generálmajor" je oprávněn povyšovat pouze prezident USA. Pro povýšení do hodnosti "generálporučík", "generál", "armádní generál" může prezident povyšovat pouze se souhlasem Kongresu.

Prezident ustanovuje do funkce tyto představitele ozbrojených sil:

- ministra obrany (civilista, nejméně 10 let uvolněn z ozbrojených sil),
- předsedu výboru náčelníků štábů (voják v činné službě, dvouleté funkční období, funkci může zastávat nejvýše 6 let, zvláštním rozhodnutím prezidenta až 8 let),
- prvního zástupce předsedy výboru náčelníků štábů (voják v činné službě, dvouleté funkční období, funkci může zastávat nejvýše čtyři roky),
- ministry druhů ozbrojených sil (civilisté) a náčelníky štábů druhů ozbrojených sil (vojáci v činné službě), kteří mohou zastávat své funkce po dvě čtyřletá funkční období.

Funkci předsedy výboru náčelníků štábů může zastávat generál nebo admirál po předchozím výkonu některé z těchto funkcí: prvního zástupce předsedy výboru náčelníků štábů, náčelníka štábu druhu ozbrojených sil, velitele námořní pěchoty, velitele spojeného nebo speciálního velitelství ozbrojených sil. Předseda výboru náčelníků štábů a jeho první zástupce nemohou být zároveň příslušníky stejného druhu ozbrojených sil.

Prezident povyšuje se souhlasem Kongresu příslušníky ozbrojených sil do hodnosti generálporučíka, generála, viceadmirála a admirála. K povýšení do hodnosti brigádního generála, generálmajora a kontradmirála se souhlas Kongresu nevyžaduje.

V úsilí usnadnit příslušníkům ozbrojených sil a jejich rodinám přechod z činné služby do civilního života byl vypracován a schválen šestibodový plán. Je součástí návrhu zákona o obraně, zahrnuje opatření a příspěvky (příplatky) těm příslušníkům ozbrojených sil, kterým se služba zkracuje.

Klíčová opatření:

- **Odchodné.** Výbor senátu navrhuje zvýšit odchodné pro důstojníky, seržanty a mužstvo s více než pěti lety v činné službě, kteří jsou propouštěni v souvislosti se snižováním počtů. V úvahu pro vyplacení zvýšené části odchodného přicházejí ti příslušníci v činné službě od 5 do 20 let, jejichž propouštěcí list obsahuje sdělení, že jsou propouštěni ze všeobecných důvodů a s pochvalným uznáním. Vyplacená částka by měla být 10 % ročního základního platu, znásobeného počtem let v činné službě. Současná horní hranice odchodného pro důstojníky ve výši 30 000 USD by měla být zrušena.

- **Zdravotnické zabezpečení.** Příslušníci ozbrojených sil nedobrovolně odcházející z činné služby i jejich rodiny by měli být po dobu 6 měsíců, na náklady vlády, zahrnuti do programu zdravotnického pojištění (US VIP - The Uniformed Insurance Program) a do programu zdravotnické péče po dobu jednoho roku. Odpočítatelná položka v programu US VIP činí 250 USD na osobu, zatímco odpočítatelná položka v programu CHAMPUS (Civilian Health and Medical Program of the Uniformed Services) je 50 USD na osobu s omezením 100 USD na rodinu.

Vláda zamýšlí vyplácet zvláštní příplatek podle věku, pohlaví i podle toho, zda osoba, které se má příplatek poskytnout, je kuřákem.

- **Poradenská činnost.** Poradenská činnost pro příslušníky ozbrojených sil, odcházející v rámci snižování stavů, se soustřeďuje na poskytování informací o možnostech nového zaměstnání, organizuje třídní semináře o zaměstnání v civilním sektoru formou konzultací.

Příslušníci, odcházející z činné služby při snižování stavů, mají přednostní právo na získání zaměstnání ve státní službě, a to např. v civilních zaměstnáních na vojenských základnách (proviantní střediska), v rekreačních zařízeních. Neplatí to však pro všechna zaměstnání ve státní službě.

- **Finanční příspěvek při přestěhování.** Uplatňuje se tolerantní přístup, povolení k vyhledání zaměstnání a bytu každému, kdo dobrovolně nebo nedobrovolně odchází z činné služby.

- **Příplatky za dosažené vzdělání** by se měly poskytnout každému, kdo z výkonu činné služby v ozbrojených silách odchází, a to ve výši 1 200 USD.

V pozemním vojsku ozbrojených sil USA byl zaveden dvoufázový vývojový program, který by měl vést k částečnému propojení systému hodnocení civilních zaměstnanců a vojáků. V současnosti je mnoho důstojníků a seržantů, kteří hodnotí civilní zaměstnance a mnoho

civilních odborníků hodnotí vojáky. Vznikla potřeba vytvořit standardní systém, který by plně odpovídal jednak vojenským, ale i civilním zaměstnancům.

V počáteční etapě projektu, s plánovaným počátkem v lednu 1992, budou kádroví a personální pracovníci **zavádět nové formy hodnocení výkonu civilních zaměstnanců pozemního vojska**, které budou odpovídat komplexnímu hodnocení příslušníků ozbrojených sil.

Dlouhodobým cílem na několik let do budoucna bude vyvinout podobné systémy hodnocení, které budou využívat stejné formy pro vojáky i civilní zaměstnance. Projekt je součástí celkového úsilí, zaměřeného na propojení částí systémů profesionálního rozvoje tam, kde je to možné.

V pozemním vojsku se zamýšlí vyvinout během několika příštích měsíců nový systém pro civilní zaměstnance. Bude se využívat ve dvou formách: pro hodnocení vyššího i středního stupně řídicích pracovníků a pro hodnocení mladších (podřízených) pracovníků.

Druhá část programu bude vyžadovat uplatnění nových forem pro vojáky (civilní zaměstnance) a částečné propojení systémů hodnocení. Navrhovaný standardizovaný systém by pravděpodobně zahrnoval nejlepší rysy současných vojenských systémů hodnocení a nyní rozvíjený systém hodnocení civilních zaměstnanců.

Navrhovaný systém se v pozemním vojsku zavádí postupně podle současně platných právních předpisů a nařízení o státní službě. Konečné schválení musí učinit Úřad pro řízení kádrů (OPM - the Office of Personnel Management) ve Washingtonu před zavedením nového systému. Po schválení by měly řídicí opatření a výcvikové programy začít v létě 1991 s následným zavedením nových forem v lednu 1992.

Personální práce v německých ozbrojených silách zahrnuje úkoly komplexního kádrového zabezpečení ozbrojených sil každého stupně organizačního vnitřního členění. Ve svém celku je uceleným systémem péče o lidského činitele a o jeho přípravu.

Personální vedení, jako strukturovaný celek a proces, zahrnuje personální plánování, rozhodování a kádrová opatření. Tyto tři oblasti mají své konkrétní úkoly i formy, které je možné rozdělit do pěti skupin:

- organizace personální práce s jednotlivci i profesionálními skupinami,
- prověřování osobních materiálů a výběr osob,
- zpracování osobních údajů a výsledků prověrek,
- hodnocení, rozborů, zpráv a hlášení o personálním stavu,
- právní otázky vojenské služby.

U spolkového ministerstva obrany je:

- hlavní personální rada,
- personální rada ministerstva obrany,
- personální oddělení.

Personální oddělení je členěno na pět pododdělení: I. občanští pracovníci, II. kontrolní, III. kádry pozemního vojska, IV. kádry vojenského letectva, V. kádry vojenského námořnictva, zdravotní služby a vojenské hudby. Každé pododdělení se ještě člení na skupiny, jejichž počet se pohybuje od 6 do 10.

Redakčně upraveno a zkráceno s použitím zahraničních materiálů a podkladů poskytnutých ÚVIS ČSA.

-JM-