

Význam oponentních řízení při řešení vojenskovo vědeckých úkolů

V současné době široce prosazovaný požadavek kvality a efektivnosti veškeré práce nabývá ve vojenskovo vědecké oblasti na zvláštním významu. Důvodem k tomu je jednak nutnost efektivního využití značných zdrojů, vynakládaných na vojenskou vědu, jednak, a to především, současné postavení a význam vojenské vědy při budování armády a zvyšování její síly a bojovosti. Úkoly, řešené na pracovištích vědeckov ýzkumné základny ČSLA, jsou stále složitější, rozsáhlejší a náročnější. Zároveň, v důsledku tempa vývoje vojenství, rostou požadavky na rychlost řešení úkolů. Pro vojenskovo vědeckou práci je charakteristická i obtížnost a někdy nemožnost exaktně prokázat pravdivost a realitu dosažených výsledků v praxi. Všechny tyto skutečnosti vedou k tomu, že značně rostou nároky na všechny slož-

ky řízení vojenskovo vědecké práce.

Oponentní řízení v procesu řešení úkolů jsou významným momentem uplatnění zejména kontrolní složky řídicí práce. Jejich postavení i způsob realizace jsou v obecných rysech stanoveny ve Směrnici ministra národní obrany ČSSR pro vojenskovo vědeckou práci v ČSLA (dále jen „směrnice pro vojenskovo vědeckou práci“) a podrobněji rozpracovány v dalších materiálech. V konkrétních případech však k jejich přípravě i konání existují různé přístupy, více či méně důsledné a odpovědné. Cílem článku je poukázat na význam oponentních řízení v procesu řešení vojenskovo vědeckých úkolů, zhodnotit rezervy, které v oponentních řízeních existují a dát některé poznatky řešitelům a zadavatelům vojenskovo vědeckých úkolů pro jejich práci.

Místo a úloha oponentních řízení v procesu řešení vojenskovo vědeckých úkolů

Řešení vojenskovo vědeckého úkolu je složitý proces, který zahrnuje zpracování návrhu, zadání a zámyslu řešení, vlastní řešení jednotlivých vědeckých problémů odpovídajícími metodami vědecké práce, zpracování, posouzení a následné úpravy výsledků vědecké práce a jejich předání k realizaci v praxi. Jednotlivých fází procesu řešení se zúčastní zadavatel úkolu, řešitel, případně spoluřešitelé, uživatel a orgány, vykonávající řídicí, expertizní, kontrolní a další činnosti. V obecné rovi-

ně je možné jako cíl řešení vojenskovo vědeckého úkolu chápat nalezení odpovědi na závažné a složité otázky a problémy současné nebo předpokládané vojenské praxe. Kromě splnění tohoto cíle vojenskovo vědecký úkol přispívá i k obohacení příslušného oboru, k odbornému růstu řešitelů, k proniknutí vojenskovo vědeckého myšlení k vojskům a štábům a v neposlední řadě přináší i poznatky metodologického charakteru. Přitom je nutné, aby stanoveného cíle a dalších uvedených

efektů bylo dosaženo v čase, který zajišťuje jejich aktuálnost a realizovatelnost, s optimálním vynaložením prostředků. Proto se při posuzování efektivnosti vojenskovo-vedeckých úkolů komplexně hodnotí vědecká hodnota, realizační přínos a hospodárnost procesu řešení. Dále rozeberu, jak oponentní řízení v procesu řešení úkolu tato kritéria ovlivní.

Předmětem úvodního oponentního řízení je, v souladu se směrnicí pro vojensko-vedeckou práci, návrh vědeckého úkolu. V jeho průběhu se projednává, zda úkol vychází z reálných, současných nebo perspektivních potřeb praxe, zda je problém, určený k řešení, vědeckého charakteru, s nutností použít metody vědecké práce, specifikují se cíle, východiska, výsledky a předpokládané náklady a podmínky řešení. Důležitým momentem, který ovlivňuje zejména realizační hodnotu a hospodárnost řešení, je volba charakteru úkolu, řešitelského pracoviště a časového termínu řešení. Z hlediska systémového přístupu je účelné vědecké problémy sdružovat a při jejich řešení důsledně respektovat všechny existující vazby a souvislosti. Z hlediska realizace procesu řešení je naopak výhodné řešit v zásadě autonomně problémy jednodušší. Další významnou otázkou je určení termínu řešení. Opět se uplatňují protichůdné tendence jednak použití podrobných, složitých a obvykle zdoluhavých postupů řešení, jednak zjednodušení problému pouze na podstatné otázky a zkrácení doby řešení. V některých případech ovšem zjednodušení nevychází z objektivní analýzy nebo v průběhu řešení může dojít ke změně kritérií pro určení podstatných stránek zkoumaného jevu a k značnému snížení kvality řešení úkolu.

Je zřejmé, že volba vhodného kompromisu jak v charakteru úkolu, tak v čase řešení je sama o sobě složitý optimalizační problém, zahrnující jako významné omezující podmínky možnosti pracovišť výzkumné a vývojové základny, která mohou být řešením úkolu pověřena. Přitom je nezbytné brát v úvahu nejen samotnou vědeckou práci, ale rovněž potřebu koordinace, vyváženého poměru odpovědnosti a kompetence a možnosti direktivních zásahů při řízení vědecké práce.

Směrnice pro vojensko-vedeckou práci připouští možnost zařazení vědeckého úkolu do plánu vědecké práce bez zpracování a oponentního posouzení návrhu úkolu. V tomto případě, a u složitých vojenskovo-vedeckých úkolů vždy, by mělo být uskutečněno **oponentní řízení zámyslu řešení úkolu**. V této fázi má zejména význam kvalitní problémová analýza a se-

stavení optimálního reálného harmonogramu řešení. Při formulaci dílčích vědeckých problémů může dojít k nedodržení rozlišovací úrovně, narušení pojmové homogenity, k nesplnění celé náplně úkolu nebo naopak ke zbytečným duplicitám a zkoumání již vyřešených otázek. Harmonogram řešení úkolu by měl respektovat návaznosti mezi dílčími problémy a popřípadě i zpětné vazby a opravy východisek řešení. Ukazuje se, že v případě nevhodně rozvržených termínů dochází buď k časovým tísňím a povrchnému řešení, nebo naopak ke snaze řešitelů neúměrně dlouhé termíny zkracovat bez ohledu na nezbytné návaznosti.

Uvedeným úvodním fázím řešení úkolu je nutné věnovat maximální pozornost. Výsledkem oponentních řízení by mělo být zkvalitnění zadání, resp. zámyslu řešení úkolu, jako po všech stránkách promyšlené kvalitní výchozí dokumenty obsahující přesnou formulaci a specifikaci úkolu a vytvářející podmínky pro zahájení prací. Není proto nutné zdůrazňovat, že náročné oponentní posouzení návrhu úkolu a zámyslu řešení podstatně ovlivňuje vědeckou a realizační hodnotu i hospodárnost procesu řešení.

Předmětem průběžných oponentních řízení jsou zpracované výsledky řešení dílčích problémů nebo zpráva řešitele úkolu o postupu prací. V jejich průběhu jsou posuzovány zejména odpovídající formou zpracované dosažené výsledky, použité metody vědecké práce, výchozí hypotézy a údaje a soulad průběhu řešení s metodikou a harmonogramem uvedeným v zámyslu řešení. Rovněž se dělá průběžné zhodnocení efektivnosti vynakládaných zdrojů.

Ve vědecké práci není možné vyloučit zpětné vazby, které plynou buď ze samotné podstaty řešeného vědeckého problému, nebo z nedostatku aktuálních výchozích informací, popřípadě i z chyb řešitelů. Hlavním posláním průběžných oponentních řízení je případná chybná východiska nebo postupy včas identifikovat a zajistit návrat procesu řešení na správnou trajektorii s minimálními časovými a nákladovými ztrátami. Jestliže se při průběžných oponentních řízeních, ať již z jakéhokoli důvodu, tyto otázky posoudí povrchně nebo neodborně, může dojít k závažnému zhoršení vědecké i realizační hodnoty výsledků řešení úkolu. V příznivém případě, pokud nedostatky odhalí další oponentní řízení, existuje možnost nápravy, ovšem za cenu narušení harmonogramu a prodloužení termínu řešení. V opačném případě dochází ke ku-

mulaci chyb a k znehodnocení výsledků řešení.

Je zřejmé, že v procesu řešení není možné oponentním řízením posuzovat každý dosažený dílčí výsledek nebo postup řešení v krátkém časovém intervalu. Existuje optimální počet a čas průběžných oponentních řízení, které jsou závislé především na charakteru a celkové době řešení úkolu. Určení termínu průběžných oponentních řízení by tedy mělo být jednou z významných činností v úvodních fázích řešení úkolu. Přitom ovšem není možné vyloučit operativní průběžná oponentní řízení, vyžadují-li to konkrétní situace.

Proces řešení vojenskovo-vedeckého úkolu vrcholí shrnutím výsledků řešení dílčích problémů a zpracováním výsledného produktu, zpravidla výzkumné zprávy. **Oponentní řízení výzkumné zprávy**, třebaže ve směrnicích pro vojenskovo-vedeckou práci není výslovně uvedeno, by mělo mít zvláštní postavení a mělo by být uskutečněno s maximální náročností. Je ovšem třeba konstatovat, že čím odpovědnější přístup byl k průběžným oponentním řízením, tím menší je pravděpodobnost zjištění závažných nedostatků v konečné výzkumné zprávě. Pochopitelně platí i obrácené tvrzení. Proto má oponentní řízení výzkumné zprávy zásadní význam u krátkodobých úkolů, kde se průběžná oponentní řízení nedělají. Jeho posláním je posoudit vyřešení úkolu jako celku. Jednoznačně by mělo stanovit, zda byly vyřešeny všechny dílčí problémy uvedené v zadání a zámyslu řešení a zda byl splněn cíl úkolu. Zvláště významným momentem je identifikace chyb ve výzkumné zprávě a stanovení postupu a termínu jejich odstranění. V tomto smyslu oponentní řízení výzkumné zprávy podstatným způsobem ovlivňuje vědeckou a realizační hodnotu výsledků řešení úkolu.

Zhodnocení některých faktorů, které ovlivňují úroveň oponentních řízení

Úroveň a výsledky oponentních řízení ovlivňuje celá řada faktorů převážně subjektivního charakteru, které se uplatňují jak při přípravě, tak při vlastním oponentním jednání. V tomto odstavci některé z nich zhodnotíme se zaměřením zejména na chybné postoje a přístupy.

Základní chybou je chápat v různých formách a z různých důvodů oponentní řízení jako nezbytnou formalitu, které je třeba věnovat co nejméně kapacit a času. Nemělo by docházet ke skutečnému paradoxnímu situacím, kdy by se u vědeckého úkolu, řešeného v průběhu několika let za vynaložení značných zdrojů, odbylo

Závěrečná zpráva úkolu má, v souladu se směrnicí pro vojenskovo-vedeckou práci, obsahovat hlavně stručné shrnutí dosažených výsledků, návrh na jejich realizaci a zhodnocení efektivnosti procesu řešení z hlediska vynaložených zdrojů. Představuje tedy „závěrečný účet“ řešení úkolu a v tomto smyslu je nutné se stavět i k **závěrečnému oponentnímu řízení**. Kromě posouzení závěrečné zprávy by v jeho rámci mělo být jednoznačně stanoveno, zda řešitelé důsledně splnili všechny závazky, vyplývající z oponentního řízení výzkumné zprávy. Tento moment se v některých případech opomíjí a v důsledku toho se ve výzkumných zprávách i po ukončení úkolů objevují chyby, vytýkané řešitelům při oponentních řízeních. Pozornost by měla být věnována i posouzení procesu řešení úkolu z metodologického hlediska a případnému zobecnění závažných metodologických poznatků.

Jestliže proces řešení úkolu je bez závažných nedostatků, dosažené výsledky jsou oponenty výzkumné zprávy hodnoceny jednoznačně kladně a nelze očekávat požadavky na podstatné změny, je možné závěrečnou zprávu s výzkumnou zprávou posoudit ve dvou částech jednoho oponentního řízení. Tento postup by měl však být realizován pouze se souhlasem zadavatele úkolu a neměl by v žádném případě snižovat význam závěrečné zprávy a jejího oponentního projednání.

Vědomí náročného závěrečného oponentního řízení ovlivňuje pozitivně v celém procesu řešení úkolu všechny aspekty efektivnosti. Vede řešitele ke kvalitní práci při řešení jednotlivých vědeckých problémů, k důslednému respektování kritiky nedostatků i k hospodárnému vynakládání zdrojů. Význam má však nejen pro dokončovaný vědecký úkol, ale komplexním zhodnocením kladných i záporných stránek procesu řešení i pro další práci řešitelů.

oponentní řízení např. výzkumné zprávy, včetně představení přítomných a seznámení s oponovaným materiálem, ve spěchu za jednu až dvě hodiny. **Vymezení potřebného času** na přípravu a konání oponentního řízení je jednou z podmínek jeho náležité naplnění a úrovně.

Řada dalších závažných chyb může plynout z nerespektování směrnic pro vojenskovo-vedeckou práci. Pozornost je třeba věnovat **výběru členů oponentní rady** a uveřejnění složení oponentní rady a data konání oponentního řízení ve vnitřním rozkaze příslušné složky nebo zařízení. Není rozhodně správné složení oponentní

radu improvizovat momentálně přítomnými pracovníky. Zásadně je nepřijatelné, aby členy oponentní rady byli oponenti nebo dokonce členové zpracovatelského kolektivu.

Uroveň oponentních řízení výrazně ovlivňuje **výběr oponentů a kvalita oponentních posudků**. Měla by být přijata morální norma, že pověření oponenturou výzkumné zprávy nebo jiného materiálu je projevem vážnosti a důvěry k osobě oponenta. A naopak by mělo platit, že kvalitou zpracování oponentního posudku oponent dokumentuje svou odbornou vyspělost a odpovědnost a vztah k opoňovanému materiálu a jeho zpracovateli. Výběr oponentů by měl respektovat charakter opoňovaného materiálu. Jestliže jde o různorodou širokou problematiku, může být oponentovi svěřena k posouzení pouze část práce podle jeho odbornosti. V textu oponentních posudků by měly být co nejvíce omezeny pasáže s popisem obsahu práce, hodnotící složitost problematiky a úsilí vynaložené jejími zpracovateli, nebo ochotu, s jakou se práce ujal. Je třeba vycházet z toho, že vědecký úkol byl zadán, a posoudit v prvé řadě, zda zadání bylo v plném rozsahu splněno. K zajištění tohoto požadavku je ovšem žádoucí, aby nejen opoňovaný materiál, ale i zadání, bylo oponentovi včas poskytnuto, popřípadě, aby opis zadání byl uváděn v opoňovaných materiálech. Další část oponentního posudku by měla být zaměřena na identifikaci rozporů a chyb v opoňovaném materiálu, přičemž by měly být výrazně rozlišeny chyby formální a chyby obsahové, chyby podstatné a nevýznamné a chyby systematické a nahodilé. Mezi obsahovými chybami by měly být specifikovány chyby vzniklé přijetím nesprávných výchozích údajů nebo hypotéz a chyby vzniklé v procesu řešení. Pokud oponenti z profesních důvodů neposuzují některou část materiálu, měli by tuto skutečnost v oponentním posudku uvést. Rovněž by měla být posouzena srozumitelnost a formální úprava materiálu a adekvátnost obsahu, formy a rozsahu. Měly by být vytyčeny nefunkční duplicity, zbytečné pasáže, možné řešit odvoláním na literaturu, a další nedostatky, zbytečně zvětšující rozsah materiálu a ztěžující jeho využitelnost.

V závěru oponentního posudku by mělo být uvedeno celkové zhodnocení opoňovaného materiálu z hlediska vědecké hodnoty, realizovatelnosti výsledků a efektivnosti procesu řešení a doporučení oponentní radě k přijetí, úpravám nebo nepřijetí materiálu. Důsledně je třeba do-

držovat lhůty předání opoňovaných materiálů a zaslání oponentních posudků řešitelům. Nezbytnou podmínkou regulérnosti oponentního řízení je osobní účast oponentů.

V průběhu oponentního řízení by měl být s maximální kritičností a odpovědností zhodnocen opoňovaný materiál zejména s ohledem na splnění zadání a využitelnost výsledků řešení. Je třeba, aby všichni účastníci jednání byli s opoňovaným materiálem seznámeni, což umožní omezit úvodní slovo řešitelů a soustředit se zejména na projednání připomínek v oponentních posudcích. Zásadně není správné přistupovat k oponentním posudkům „en bloc“, naopak je třeba rozebrat, zvážit a prodiskutovat každou připomínku zvlášť, rozhodnout o její oprávněnosti a jasně určit způsob úpravy. Obdobně by měly být projednány připomínky dalších účastníků jednání, vyřčené v diskusi.

Oponentní posudky by v zásadě měly postihnout všechny nedostatky opoňovaného materiálu. Rozhodně by se nemělo stávat, aby jeden člen oponentní rady nebo host jednání měl v průběhu jednání k opoňovanému materiálu více připomínek než všichni oponenti dohromady.

Potřebná pozornost a čas by měly být věnovány i **závěru oponentního řízení, zpracování zápisu z jednání a dalších dokumentů**. Předseda oponentní rady by měl zhodnotit průběh jednání a zvláštní pozornost zaměřit na úroveň oponentních posudků. Jestliže jsou oponentní posudky zpracovány na různé úrovni, měla by se tato skutečnost promítnout i v hodnocení jejich zpracovatelů. Nedostatečné oponentní posudky by měly být odmítnuty s vyzněním všech důsledků. Uplatnění náročnosti a kritičnosti v tomto směru je jednou z hlavních cest, jak autoritu oponentních řízení zvýšit. V dokumentech oponentního jednání by kromě hodnotících pasáží měly být jednoznačně a dostatečně podrobně stanoveny povinnosti autorů při úpravách nebo dopracování opoňovaného materiálu. Rozsah těchto povinností by měl být náležitě zvážen, avšak přijaté povinnosti by měly pak být důsledně splněny. Lze předpokládat, že by pozitivní důsledky mělo zařazení kopií oponentních posudků a dokumentů oponentního řízení do závěrečné zprávy úkolu.

Jedním z rozhodujících momentů, které ovlivňují úroveň oponentních jednání, je jejich **řízení**. Předseda oponentní rady by měl pevně, ale přitom citlivě řídit jednání, sledovat důsledně vyřešení všech problémů a zásadně nepřipustit osobní rozpory a uplatňování subjektivních záj-

mů. V tomto smyslu jsou na jeho schopnosti a odpovědnost kladeny vysoké nároky. Jeho úloha může být výrazně usnad-

něna náležitým materiálním a organizačním zajištěním a přípravou průběhu oponentního řízení.



Oponentní řízení představují významnou součást procesu řešení vojenskovědeckých úkolů. Není však možné vyloučit případy, kdy jsou chybně považována pouze za nezbytnou formalitu, se všemi z toho plynoucími negativními důsledky. Jedním z důvodů je to, že vedle kontrolní funkce oponentních řízení se opomíjí funkce metodologická a poznávací. Při oponentním projednávání návrhu vojenskovědeckého úkolu, zámyslu řešení, průběžné nebo konečné výzkumné zprávy i závěrečné zprávy úkolu se vytváří prostor pro střetávání názorů, výměnu zkušeností, objektivní odhalování chyb i pro řešení případných sporů vědeckého charakteru, které souvisí s řešeným úkolem. Tyto momenty zákonitě patří k vědecké práci a oponentní řízení pro ně vytváří vhodnou platformu. Samozřejmě, že hlavním posláním oponentních řízení je dosáhnout potřebné kvality výsledků vojenskovědecké

práce, avšak podíl na vytváření náročného, kritického tvůrčího klimatu pro vědeckou práci nelze opomíjet.

Nezbytnou podmínkou pro to, aby se možnosti oponentních řízení v procesu řešení vojenskovědeckých úkolů uplatnily, je to, aby jejich přípravě a konání byla po všech stránkách věnována potřebná péče a náročnost. Důvodem by nemělo být pouze dodržení ustanovení směrnic a předpisů, ale i osobní snaha zadavatele, řešitelů a oponentů o kvalitní a efektivní vojenskovědeckou práci a možno říci, i jejich určitá pracovní a profesionální prestiž a odpovědnost jakožto vědeckých pracovníků. Zkušenosti ukazují, že osobní i časové kapacity, věnované oponentním řízením, se mnohonásobně vrátí ve vědecké a realizační hodnotě i v hospodárnosti procesu řešení vojenskovědeckých úkolů.