

Dynamická organizace v dynamickém prostředí (Nizozemské ozbrojené síly na trhu práce)

Rozhodnutí profesionalizovat nizozemské ozbrojené síly musí být vnímáno v širším kontextu restrukturalizace a redukce. Tento proces začal po rozpadu Varšavské smlouvy. V roce 1991 došlo k rozhodnutí postupně a opatrně redukovat a restrukturalizovat nizozemské ozbrojené síly. Po několika letech již Sovětský svaz nebyl považován za hrozbu směřující ke konfliktu velkého rozsahu. Vznikla politická poptávka po získání „mírových dividend“ a snížení výdajů na obranu. Zároveň zkušenosti z Kambodže, války v Perském zálivu a ze zemí bývalé Jugoslávie ukazovaly na rostoucí význam operací udržování míru.

Všechny tyto momenty vedly v roce 1993 k revizi našich obranných priorit. Po důkladné diskusi byl parlamentem přijat dokument, který definoval dva **hlavní úkoly ozbrojených sil**, které byly označeny za stejně důležité:

a) účast na operacích OSN a operacích mimo rámec NATO (udržování míru a vynucování míru),

b) ochrana integrity vlastního území a území členských zemí NATO.

V zájmu zajištění obou úkolů ve vysoké kvalitě a levněji než v minulosti byl vyhlášen program radikální restrukturalizace a redukce ozbrojených sil. Dokument o obranných prioritách definoval **potřebu budování flexibilních a vysoce mobilních sil schopných operovat prakticky za jakýchkoli podmínek**. Na druhé straně mohly být **radikálně redukovány velké hlavní obranné síly a převedeny do zálohy**.

V tomto rámci bylo učiněno rozhodnutí o transformaci ozbrojených sil v profesionální sbor a o ukončení branné povinnosti. Pro tento krok existovaly dva důležité důvody.

První, spíše politický důvod, spočíval v tom, že v důsledku redukce počtů se stávalo stále méně oprávněné přenášet tíhu branné povinnosti na relativně malou část našich mladých mužů (odváděn byl pouze jeden ze tří). Proto při změně bezpečnostní situace **většina společnosti požadovala ukončení branné povinnosti**.

Druhým důvodem byla skutečnost, že nasazení vojáků vykonávajících povinnou vojenskou službu v nealiančních operacích mimo území NATO a v operacích OSN přinášelo určité těžkosti. V rámci platného zákona mohli být tito vojáci využiti k těmto operacím pouze na dobrovolném základě. Ale i při změně tohoto zákona by bylo ze sociálního hlediska velmi obtížné přijmout politické rozhodnutí o jejich nedobrovolném vysílání do operací na udržování a vynucování míru.

To tedy byly hlavní důvody profesionalizace ozbrojených sil. Byla však profesionalizace reálně proveditelná? Před samotným rozhodnutím jsme museli zodpovědět mnohé otázky. Bude možné rekrutovat dostatek personálu? Nebudou o službu v armádě usilovat pouze méně vzdělaní lidé? Je profesionalizace sociálně únosná a co bude znamenat pro kvalitu ozbrojených sil? Provedené výzkumy ukázaly, že na pracovním trhu bude možné ročně rekrutovat až 8000 profesionálních vojáků na krátký kontrakt. Hlavní podmínka profesionalizace byla splněna.

Další důležitou podmínkou byl požadavek, aby proces profesionalizace nevedl ke zvýšení personálních výdajů. Tento požadavek mohl být splněn mj. redukcí počtů osob v ozbrojených silách. Redukce je důležitým předpokladem profesionalizace.

Přemýšlení o profesionalizaci vlastně znamená přemýšlení o redukci. V roce 1993 vláda rozhodla, že bude zastavena branná povinnost. Datum pro ukončení povolávání branců bylo určeno na 1. leden 1998. Později bylo toto datum vzhledem k politickým a sociálním tlakům posunuto na 1. leden 1997. Poslední voják vykonávající povinnou vojenskou službu opustil nizozemské ozbrojené síly 1. září 1996. Operace směřující k redukci počtů má být dokončena k 1. lednu 2003. V té době by mělo být dokončeno budování profesionálních ozbrojených sil včetně výstavby sboru profesionálních vojáků na krátký kontrakt, kteří nahrazují brance.

Restrukturalizace a redukce musí jít ruku v ruce nejen z hlediska operačního, ale také finančního. Redukce měla poskytnout finanční prostředky k realizaci restrukturalizace, včetně dostatečného finančního prostoru pro modernizaci ozbrojených sil. Tímto způsobem se nám podařilo zvýšit podíl investic z 19 na 25 procent z našeho celkového obranného rozpočtu. Během čtyřletého období, kdy jsme přecházeli na systém profesionální armády, se obranný rozpočet skutečně snížil. Bylo to důsledkem zmiňovaného rozsáhlého procesu transformace a redukce ozbrojených sil, který je naplánován na deset let. Proces byl zahájen v roce 1992 a bude dokončen v roce 2001. V roce 1990 jsme měli ozbrojené síly v počtu 125 000 osob a v roce 2000 bychom měli dosáhnout počtu 75 000 osob. V rozpočtu došlo k rozsáhlým škrtům, až do úrovně 25 procent.

Proces profesionalizace zasáhl celé nizozemské ozbrojené síly. Největší důsledky transformace se projeví v pozemním vojsku. Jeden ze čtyř poddůstojníků vykonávajících povinnou vojenskou službu měl opustit armádu, zatímco na druhé straně mělo v období 1994–96 vstoupit do armády pět až šest tisíc profesionálních vojáků na krátký kontrakt, aby je nahradili. Námořnictvo a vzdušné síly měly být rovněž redukovány, zde byly změny menší. Tyto dvě složky měly ve svých řadách relativně nižší počet vojáků vykonávajících povinnou vojenskou službu.

Na konci roku 2002 by měly mít nizozemské ozbrojené síly zhruba 75 000 osob z čehož 75 procent mají být vojáci a 25 procent civilisté. Celková redukce počtů tedy představuje v průběhu deseti let 40 procent.

Když jsme zahajovali proces redukce, měl být počet míst rezervovaných pro vojenský personál s fixní dobou kontraktu a pro civilní personál redukován o 16 300. To představovalo 25 procent všech míst rezervovaných pro tyto kategorie osob. Obávali jsme se tehdy vysokých počtů nedobrovolných odchodů ve vojenských řadách. Desetiletý plán redukce nám však poskytl příležitost maximálně využít každoroční odchod personálu. S podporou politického a vojenského vedení a po dohodě s odbory jsme investovali velké úsilí do sociálního programu, zvláště u těch, kteří odcházeli, aby byl zabráněno nedobrovolným odchodům. S potěšením mohu říci, že do července 1998 jsme měli pouze 139 případů nedobrovolných odchodů. V tuto chvíli je zhruba 93 procent všech míst v nizozemských ozbrojených silách naplněno. Mohu proto s jistotou prohlásit, že ozbrojené síly jsou schopné plnit své operační úkoly.

Jaká je průměrná úroveň hrubé mzdy nebo mzdy těchto vojáků vzhledem k průměrné mzdě? Snažíme se, abychom byli na trhu práce konkurenceschopní. Máme zavedeny například příplatky pro specialisty na informační technologie a lékařský personál. I tak jsou ale profesionální vojáci na krátký kontrakt levnější než profesionální vojáci s celoživotní kariérou.

Přežití na trhu nicméně vyžaduje soustavnou tvrdou práci. Jak v roce 1995, tak i v roce 1996 se nám podařilo naplnit více než 90 procent našich rekruotačních požadavků. Tohoto výsledku bylo dosaženo i přesto, že jsme neučinili žádné úlevy ve vztahu ke kvalitě. Z branecké populace bylo zrekrutováno 25 procent nových profesionálních vojáků na krátký kontrakt. Přitom na trhu práce byla dostatečná nabídka.

Ve druhé polovině roku 1996 naše hospodářství začalo rychle růst, a to se v krátkém čase projevilo v prudkém poklesu zájmu o službu v profesionálních ozbrojených silách. Na vrcholu této tendence v roce 1997 byla ukončena branná povinnost a velká vnitřní rekruotační skupina již dále nebyla k dispozici. Důsledkem toho bylo, že naše rekrutace se dostala pod tlak civilního trhu a výsledky se zhoršily.

Zvláště pozemní síly vykazovaly v rekrutaci snižující se tendenci. Zrekrutováno bylo pouze 78 procent plánovaných počtů vojáků na krátký kontrakt. Nedostatek personálu byl pociťován zejména u motostřelců a dělostřelectva. Obtíže nastaly i v dalších složkách pozemního vojska, u technického a lékařského personálu.

Velmi rychle jsme si uvědomili, že přechod k profesionálním ozbrojeným silám znamená zásadní změnu ve všech bodech organizace. Pochopili jsme, že **proces rekrutace musí být schopen reagovat na měnící se situaci na trhu práce**. Od roku 1997 byla provedena série výzkumů, a poté přijata řada strukturálních opatření směřující ke zlepšení našeho postavení na trhu práce. Prvním výsledkem našeho úsilí je zlepšení výsledků rekrutace v roce 1998 na 87procentní úspěšnost.

Ukončení všeobecné vojenské povinnosti nám vzalo jistotu, že budeme mít k dispozici nejlepší personál. S výjimkou konfliktu velké intenzity je tato jistota definitivně ztracena. Úkol, před kterým nyní stojí ozbrojené síly, je rekrutace dostatečných počtů dobrovolníků s vhodnou kvalifikací na trhu práce. Musíme soutěžit s jinými zaměstnavateli a neatraktivnější zaměstnavatel v soutěži vyhrává.

Na počátku procesu profesionalizace jsme se báli, že se budou do služby na krátký kontrakt hlásit převážně lidé s nižším vzděláním. Pochopitelně jsme jako země s brannou povinností měli k dispozici před jejím zrušením velký počet vojáků s vysokým stupněm vzdělání. Od zahájení rekrutace profesionálních vojáků jsme ale nikdy

kvalifikační požadavky nesnížili. Přitom jsme zjistili, že vojáci na krátký kontrakt jsou ke službě daleko více motivováni než branci s vysokým stupněm vzdělání.

Po několika letech jsme identifikovali **pět kritických faktorů**. Jsou to proces rekrutace, délka trvání kontraktu, image ozbrojených sil, vzdělání poskytované mladým vojákům a nakonec informační systém na trhu práce.

Začali jsme s lepším vstupem armády na trh práce. Byly výrazně rozšířeny a zprofesionalizovány existující rekrutační struktury. Založili jsme jedenáct zvláštních rekrutačních center po celém území státu. Tato centra fungují jako obchody s vojenskými pracovními místy, informační střediska a jako regionální kontaktní body pro úřady práce, školy a další účastníky trhu práce. Z důvodu efektivity je **rekrutační proces a výběr uchazečů integrován do společné organizace sloužící všem složkám nizozemských ozbrojených sil**. Tento systém je založen na bývalých doplňovacích organizacích jednotlivých složek ozbrojených sil. Je důležité, aby jednotlivé druhy vojsk udržovaly svůj vlastní image na trhu práce a byly schopny poskytovat přesné informace o pracovních místech.

Je důležité, aby cesta od přihlášky ke vstupu do armády byla co nejkratší. Plánování rekrutace musí být činěno na centrální úrovni v každém druhu vojsk. Rekrutaci zajišťuje 450 úředníků při nákladech zhruba 88 milionů guldenů ročně. To činí v průměru zhruba 12 000 guldenů na získání jednoho nového profesionálního vojáka.

Také délka kontraktů je velmi důležitým faktorem. Vojáci vykonávající povinnou vojenskou službu byli nahrazeni personálem na krátký kontrakt. Poté co vyprší jejich kontrakt, musí si hledat uplatnění jinde. Vzhledem k tomu, že délka kontraktu je spojena s potřebou personálu, mají ozbrojené síly zájem na tom, aby byl co nejdelší. **Delší kontrakty redukuje každoroční rekrutační požadavky, a proto rekrutaci a výběr osob zjednodušují.**

Provedené výzkumu na počátku profesionalizace ale ukázaly, že většina mladých lidí dává přednost kratším kontraktům. Proto jsme začali s minimální dobou kontraktu v pozemním vojsku v délce 2,5 roku, u námořnictva a letectva v délce čtyř let. Delší počáteční kontrakty byly vyhrazeny pro poddůstojníky, důstojníky a další kategorie vojáků s nákladným výcvikem.

Provedli jsme širší průzkum a zjistili jsme, že v délce kontraktů existuje velká škála preferencí. Tyto preference závisí významnou měrou na vzdělávací úrovni a typu vzdělání. Proto umožňujeme každému kandidátovi určitou volbu při stanovení délky kontraktu. Naší ideou je být co možná nejpružnější. Například v pozemním vojsku se nyní používají krátkodobé kontrakty v rozmezí od 2,5 do 5 let, a dlouhodobé kontrakty v rozmezí od 5 do 12 let. Mladí vojáci sloužící na krátký kontrakt a s dobrými výsledky jsou žádáni, aby podepsali další kontrakt, jakmile uplyne ten první. Procento těch, kteří chtějí kontrakt prodloužit o jeden nebo více roků, je daleko vyšší, než jsme očekávali. Předpokládali jsme, že se bude pohybovat okolo 25 procent, ale nyní se pohybuje okolo 40 procent.

Třetím kritickým faktorem pro úspěšnou rekrutaci je **image ozbrojených sil** jako zaměstnavatele. Branná povinnost zajistila velké části populace kontakt s ozbrojenými silami. Lidé vědí o ozbrojených silách, protože mají vlastní zkušenost. To však již u nových populačních ročníků neplatí. Jak se tedy potenciální profesionální voják o nás dozví? Co děláme? Jaké je naše poslání? Jaké mu můžeme nabídnout příležitosti?

Potřebujeme vytvářet dostatečný zájem o naše pracovní místa a obecně o celé ozbrojené síly. Současné průzkumy ukazují, že jeden z deseti v rámci potenciální rekru- tační skupiny má o profesionální službu zájem. Dále se ukazuje, že každý druhý v rámci potenciální rekru- tační skupiny ví o tom, že nabízíme pracovní místa. Zlepšení těchto ukazatelů, a dokonce i udržení stávající úrovně, vyžaduje velké úsilí. Velmi často využíváme intenzivní mediální kampaně zaměřené na představení práce, kterou ozbrojené síly dělají. Rekru- tační kampaně jsou prováděny prostřednictvím inzerátů v novinách, časopisech a zvláštních magazínech pro mladé. Využíváme rovněž video- klipů v kinech a billboardů. Inzerujeme na internetu a v televizi. Ozbrojené síly organi- zují otevřené dny a prezentují se na různých veletrzích a výstavách. Většina mladých lidí, kteří mají zájem o ozbrojené síly, hledá kratší nebo delší dobrodružství. Dobrodruž- ný charakter práce však sám o sobě nepostačuje k vytvoření atraktivního image zaměstnavatele.

Identifikoval jsem několik faktorů, které společně s dobrodružným charakterem práce přispívají k atraktivitě ozbrojených sil. Pokud vezmeme v úvahu reálnou situaci na trhu práce, **musí být plat, ubytování, vzdělávací zařízení a kariérní možnosti v ozbrojených silách konkurenceschopné, anebo alespoň stejné jako jinde.** Důležité je rovněž zajištění rovnosti příležitostí pro muže i ženy. Zastoupení žen v ozbrojených silách rychle roste a demografické prognózy ukazují rostoucí závislost ozbrojených sil na ženské části trhu práce. Faktorem, který dle našeho soudu nejvíc přispívá k dobrému image, je vzdělání. Vzdělání vidíme jako hlavní kritický faktor úspěchu rekru- tace.

Než nizozemská vláda rozhodla ukončení branné povinnosti, slíbilo ministerstvo obrany výcvik a vzdělání mladého vojenského personálu sloužící nejen k získání vojenské kvalifikace potřebné v ozbrojených silách. Mladým vojákům na krátký kontrakt nabízíme **vzdělání do úrovně tzv. základní kvalifikace** pro uplatnění na trhu práce. Založili jsme dvanáct vzdělávacích center, které pomáhají vojákům na krátký kontrakt získat civilní certifikáty nebo diplomy pro určité povolání. Spolupracujeme s civilními vzdělávacími institucemi, abychom nabídli vojákům na krátký kontrakt příležitost pro získání lepšího postavení na trhu práce po ukončení kontraktu.

Naše vláda cítí povinnost poskytnout mladým vojákům na krátký kontrakt trochu víc než jen vojenskou zkušenost. Je to povinnost vůči společnosti. Pokud by profesionální armáda vedla k velké nezaměstnanosti odcházejících profesionálních vojáků, nebyla by sociálně a politicky akceptovatelná.

Vzdělání mladých vojáků v tomto směru slouží i dalšímu cíli. Je v zájmu samotných ozbrojených sil omezit výdaje na příspěvky v nezaměstnanosti. Velký odliv nezaměstna- telného personálu by byl velmi nákladný. Vzdělání tedy pomáhá minimalizovat náklady nezaměstnanosti. Skutečnost, že nabízíme personálu na krátký čas kontrakt vzdělání zvyšující jejich zaměstnatelnost po ukončení kontraktu je významným faktorem v rekru- tačním procesu. Průzkumy ukazují, že mnoho potenciálních kandidátů se hlásí do armády právě proto, že jim krátkodobý kontrakt umožňuje **kombinovat vydělávání peněz a vzdělávat se** tak, aby mohli později v civilním životě získat pracovní místo dle svého přání. Domníváme se, že poskytnutí vzdělání je zkrátka nutné.

Konečně posledním kritickým faktorem, který chci zmínit, je systém **monitorování situace na trhu práce.** Jsme závislí na výkyvech trhu práce. Ozbrojené síly jsou dynamickou organizací v dynamickém prostředí a z tohoto důvodu je nezbytná včasná