

## MONOGRAFIE:

TICHÝ M., VALJENTOVÁ M. (2011) *Experti a expertizy*. Praha: Linde Praha. ISBN: 9788072018239.

### Recenzent:

Ing. Jana Andersová, INESAN, s.r.o, Heřmanova 22, 170 00 Praha 7

### Úvod

Hlavním cílem knihy „Experti a expertizy“ je podat čtenáři představu, jak má vypadat expertiza, jak se chová expert, jaké jsou jeho vlastnosti, jak se má expert vyhledávat, jaké jsou vlastnosti expertních týmů, jejich řízení a mnoho dalších informací užitečných pro zadavatele a zpracovatele expertiz. Autoři také věnují pozornost podkladům pro expertizy a uspořádání expertních zpráv. Kniha se tedy nezabývá teoretickými otázkami souvisejícími s expertologií ani filozofií expertiz, ale zaměřuje se na význam expertiz nejen ve vývoji techniky a ve vývoji ekonomie, ale obecně společnosti, jaké je jejich postavení a jaký mají expertizy smysl.

Kniha je systematicky a přehledně rozčleněna do 4 kapitol. Po úvodu následuje vysvětlení základních pojmů doplněné o vhodné příklady. Další kapitola se zabývá rozhodováním, jeho principy, rozhodovacím procesem, faktory ovlivňující rozhodování a osobami, které figuruji v rozhodovacím procesu, tj. rozhodovatelé a cílové osoby, které jsou vystaveny účinkům rozhodování. Třetí kapitola je věnována expertům, jejich znalostem, rozdílu mezi odborníkem a expertem, hodnocení expertů, expertnímu týmu a expertnosti. Poslední kapitola pojednává o expertizách, jednotlivých druzích expertiz, problémech spojených s expertizami, zadávání a zpracování expertiz.

V 1. kapitole se autoři věnují definicím základních pojmů jako je expertiza, projekt, proces, osoby v expertizách a další pojmy podstatné pro pochopení terminologie používané v knize. Expertizu autoři v této kapitole de-

finují jako vědomý nebo podvědomý rozbor minulé, přítomné a budoucí situace, ve které se nalézá nebo pravděpodobně bude nalézat určitý projekt. Expertiza je tedy posouzení určité situace. Expertiza je také definována jako souhrn činností, kterými se získávají a analyzují podklady pro rozhodování na základě výroků jednoho nebo několika expertů. Každý obor si může definici expertizy přizpůsobit podle svých zvyklostí a potřeb. S expertizou souvisí projekt, což je sled hmotných a nehmotných procesů. Podle autorů je projekt vždy časově a prostorově omezen. Vymezení projektu nemusí být ale vždy přesné, neboť třeba není přesně znám začátek a konec projektu. Třetí dimenzí projektu jsou okolnosti, za nichž projekt vzniká a za nichž má podle předpokladu končit. Tyto okolnosti bývají často mlhavé a v průběhu projektu se mohou změnit.

Při každé expertize se uplatní určité osoby, jejichž činnost je pro kladný výsledek expertizy nezbytná. Mezi tyto důležité osoby autoři zařadili regulátora, investora, zadavatele, zpracovatele, expertního analytika, experta, metaexperta, expertní tým a rozhodovatele. Kromě těchto klíčových osob se v projektu expertizy uplatní i pomocné osoby jako např. pojišťovací makléř, který se zabývá pojištěním odpovědnosti zpracovatele. Dále se může u expertizy uplatnit advokát nebo právník.

Expertizy jsou důležitým nástrojem pro kvalifikované rozhodování, proto autoři tuto oblast zahrnuli do 2. kapitoly. V této kapitole se autoři zaměřili na principy rozhodování, rozhodovací proces a faktory, které ovlivňují rozhodování. Rozhodování je považováno v běžném životě za přirozený proces, dennodenně je potřeba uskutečnit určité rozhodnutí. Pokud se jedná při rozhodování o značné hodnoty, tak se rozhodovatel neobejde bez expertizy. Oblastmi, kde se provádí expertizy, jsou např. investiční procesy v průmyslu, zemědělství, dopravě, energetice, v bankovní sféře a zdravotnictví. Je pochopitelné, že se v těchto oblastech zaměřují expertizy zejména na analýzu peněžních toků, analýzu případných ztrát a zisků. Výsledkem rozhodování je rozhodnutí nebo nerozhodnutí. Rozhodnutí vždy předchází analýza situace, kdy jsou zvažovány před rozhodnutím možnosti a důsledky rozhodnutí. Existuje několik druhů rozhodování – volní čin, intuitivní rozhodování, heuristické rozhodování, expertizní rozhodování, expertní rozhodování, politické a manažerské rozhodování. Při rozhodování vždy záleží na tom, na jaké úrovni roz-

hodování probíhá, kolik má rozhodovatel na rozhodnutí času a v jaké životní situaci se rozhodovatel nachází.

Autoři se v této kapitole také zabývají rozhodovacím procesem, což je posloupnost dílčích rozhodnutí, které směřují k ukončení nějakého nejistého nebo neurčitého stavu posuzováním a hodnocením několika alternativ. Cílem každého rozhodovacího procesu je dobrat se nějakého rozhodnutí. Výsledkem rozhodování může být i nerozhodnutí, což je specifická alternativa výsledku. Každý rozhodovací proces má vždy nějaký začátek a nějaký konec a několik fází (podnět k rozhodování, stanovení účelu a cíle rozhodnutí, volba rozhodovací metody, vytváření předpokladů pro rozhodnutí, ověřování předpokladů, shromáždění informací, zpracování informací, expertiza základních informací, identifikace alternativ a jejich hodnocení, rozhodnutí, kontrola realizace rozhodnutí, sledování a zhodnocení důsledků rozhodnutí).

Rozhodování je ovlivňováno psychickými faktory, jakými jsou kognitivní a emoční inteligence rozhodovatele. Autoři zde i zmiňují osoby, které souvisejí s rozhodovacím procesem. Těmito osobami jsou rozhodovatelé a cílové osoby, které jsou vystaveny účinkům rozhodování. Nejdůležitější osobou v rozhodovacím procesu je samozřejmě rozhodovatel. Často jsou účinkům rozhodnutí vystaveny i další osoby ať už dobrovolně, tak i nedobrovolně a musí se s následky rozhodnutí vyrovnat.

První ze dvou klíčových kapitol je 3. kapitola, která se zaměřuje na experty, znalosti a vlastnosti experta, rozdíl mezi odborníkem a expertem, hodnocení expertů, expertní tým a expertnost. Expert by měl být odborníkem v dané oblasti. Mezi požadované znalosti patří tacitní znalost, která spočívá v pochopení a ovládnutí myšlenkových systémů a přístupů k problémům. Pokud má být expertiza úspěšná, tak musí být expert vybaven expertností. Pojem expertnost není běžně užíván, používá se většinou pojem odbornost, ale jak autoři v této kapitole vysvětlují, nejde o totéž. Zatímco odbornost je podle autorů schopnost řešit určité problémy, k níž se nedospěje pouhým studiem nebo specializovaným školením. Expertnost vyžaduje odbornost, zkušenost, vědeckost myšlení, vnímavost ke kritice, schopnost vidět problém v čase a v prostoru a schopnost vidět souvislosti.

Odbornost se vztahuje spíše k oboru, zatímco expertnost se vztahuje k problémům.

Základním znakem experta je jeho odbornost v oblasti, ve které působí. Experti se většinou nepodílejí přímo na rozhodování o daném problému, ale jen nabízejí svůj názor rozhodovatelům. Expert je brán jako nosič znalostí a zkušeností, což je převzatá definice od Sidelnikova. Naopak autoři se domnívají, že expert je spíše aktivní a tvůrčí nástroj expertizy. Na každého experta v expertize jsou kladeny určité požadavky jako je obecná odbornost, profesionalita a expertnost ve specializovaném oboru, do kterého patří předmět expertizy.

Expert má přirozeně určité vrozené a získané vlastnosti. Z vrozených vlastností experta stojí za zmínku zejména rozhodnost, moudrost, smysl pro odpovědnost a další. Získané vlastnosti lze upravit výchovou nebo doškolením. Expertu lze rozdělit do několika kategorií – TC – výborní experti (top category), UMC – vyšší střední experti (upper middle category), LMC – nižší střední experti (lower middle category) a BC – málo hodnotní experti (bottom category).

Na každého člověka i na experta působí určité vlivy. Tyto vlivy jsou buď nenáhodné, jejichž původ lze identifikovat a náhodné vlivy, které nedokážeme rozebrat na jevy, které je tvoří. Za nenáhodný vliv je považována každá stálá nebo dlouhodobě neměnná skutečnost, která působí na expertův názor. Experti mohou být ovlivněni osobností rozhodovatele, osobností analytika a vztahy mezi osobami (mezi aktivními účastníky expertizy, pasivními účastníky, na něž má výsledek expertizy dopad a cílovými osobami rozhodování).

Existují metody a postupy, jak hodnotit svého zaměstnance, buď na základě osobního pohovoru, nebo podle formalizované kategorizace pomocí zaškrtávacího formuláře. Zařadit experta do odpovídající kategorie podléhá vždy variabilitě názorů hodnotitelů, a tak předpoklad jakou váhu má expert je jen odhadem. Zařazení experta do kategorie může být založeno na jediném posuzovaném znaku (skalární kategorizace) nebo na několika znacích, které se zpracují tak, aby poskytly souhrnný popis experta (vektorová kategorizace). Skalární kategorizace spočívá v tom, že se osobě

přidělí numerická, písemná nebo jiná hodnota odpovídající deskriptoru znaku. Vektorová kategorizace se používá, pokud se do zařazování vnesou dvě nebo více hledisek.

Expertní tým je skupinou jednotlivců, kteří jsou odlišni ve svých schopnostech hodnotit skutečnosti a události. Koncepte expertního týmu závisí zejména na předmětu a účelu expertizy. Expertní tým by měl být složen z členů, kteří se vyznačují odborností, expertností, vzájemnou nezávislostí, nezávislostí na zadavateli a rozhodovateli, nezávislostí na problému, absencí osobního vztahu k projektu. Experty má vyhledávat zejména expertní analytik na základě zadání expertizy. Analytik poté musí výběr experta konzultovat se zadavatelem a zpracovatelem.

Další podstatnou kapitolou je 4. kapitola, ve které se autoři zabývají charakteristikou expertizy, jednotlivými druhy expertiz, procesem zpracování expertiz, zadáváním expertiz, výstupy a problémy expertiz a náklady na expertizy.

Základní zásadou expertiz je nestranné a spolehlivé hodnocení zadaného problému. Předmětem expertizy je jakýkoliv projekt. Účelem expertizy je objasnění minulosti, odhad budoucnosti nebo přítomnosti a porovnání možných variant projektu. Cílem expertizy je zpracování expertní zprávy, která obsahuje doporučení pro zadavatele (v případě poradních expertiz) nebo obsahuje výsledek schválení/neschválení a nebo rozhodnutí (u výkonných expertiz). V knize autoři přehledně uvádějí rozdělení jednotlivých druhů expertiz. Rozděluje je podle určitých kritérií – podle nositele rizika expertizy (poradní a výkonné expertizy), podle postavení expertizy v právním systému (veřejnoprávní a soukromoprávní expertizy), podle metod zpracování (tradiční a automatizované expertizy), podle počtu expertů (individuální, týmové a masové expertizy), podle oborů (environmentální, finanční a dopravní expertizy), podle trvání (okamžité, dočasné, trvalé, periodické a kontinuální expertizy), podle stupně náhodnosti (náhodné a nenáhodné), podle způsobu účasti expertů (interakční a anonymní), podle uspořádání (volné a vázané), podle účelů a cílů (absolutní a relativní).

Zadávání expertizy je procesem buď veřejnoprávním (postup je předepsán) nebo soukromoprávním (zadavatelé volí postup podle svého uvážení). Průběh a trvání expertiz, formální uspořádání expertní zprávy a jiných výstupů závisí především na účelu a určení expertizy. Zpracování expertizy je nejistým procesem, neboť se nikdy předem neví, na co se naráží, a nebude-li nutné pro úspěch expertizy zajistit další práce, opatřit další informace.

Expertním hodnocením se rozumí souhrn verbálních, numerických a logických výroků, které expert vysloví v průběhu expertizy různou formou – ústně, písemně nebo jiným způsobem (např. dotekem na vyznačeném místě obrazu na monitoru počítače). Výroky expertů mohou být verbální (písemné, ústní), numerické (vyjádřené číslicemi, písmeny) a logické.

Významnými a účinnými nástroji expertiz jsou ustálené a v praxi osvědčené postupy tzv. expertní analýzy. Za zmínku určitě stojí některé metody expertní analýzy jako např. metody HAZ, brainstorming, Delphi, checklist, FMEA a UMRA. Názvem HAZ se označují tři metody verbální analýzy známé jako HAZOP (Hazard and Operability Study), HAZID (Hazard Identification) a HAZAN (Hazard Analysis). Jedná se o vyšetření stavu ohrožení projektu nebezpečími, jež generují v projektech rizika. Metody HAZ jsou založeny na strukturovaných pohovorech analytika se zvolenými respondenty, kteří jsou zapojeni do projektu. Brainstorming je interaktivní ústní expertní analýzou, jejímž účelem je vytvořit strukturovaný soubor podnětů a nápadů směřujících ke splnění účelu a cíle projektu. Metoda Delphi se využívá pro řešení komplexních problémů, jež jsou ovlivněny mnoha navzájem se prolínajícími a často protichůdnými faktory. Jedná se o metodu pracující s tzv. panelem expertů, kteří odpovídají na otázky v dotazníku. Expertiza probíhá v několika kolech a cílem analýzy je dospět k názorové shodě. Checklist (kontrolní seznam) je formulářový zaškrťávací dotazník a používá se ke kontrole, zda se provedla určitá předepsaná činnost, zda jsou podklady pro zadávací řízení ve shodě s předpisy a další úkony. Metoda FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) je verbálně-numerickou, kvalitativně-quantitativní ratingovou metodu používanou při hodnocení poruchovosti plánovaných projektů, v analýze rizik a v řízení jakosti. Metoda UMRA (Universal Matrix of Rating Analysis) je verbálně-logicko-numerická metoda,

která slouží k odhadu škod, ke stanovení celkové rizikovosti projektu, k identifikaci impaktů a k sestavení map rizik. Výstupem z expertizy bývá dokument, který může mít několik forem – expertní zpráva, studie, auditní zpráva, znalecký posudek atd.

Většina expertiz neproběhne hladce, bez negativní kritiky a bez komplikací. Expertizy jsou vystaveny nebezpečím a rizikům z různých zdrojů a jsou samy o sobě nebezpečím pro účastníky expertiz a také pro další osoby, kterých se výsledky expertiz dotknou. Rizikovými osobami, které jsou vystaveny nebezpečí související s expertizou, jsou účastníci expertizy, rozhodovatel, cílové osoby rozhodování a třetí osoby. Mimo těchto osob je expertiza vystavena nebezpečí sama o sobě, kdy samotná expertiza je neúspěšná a následně dochází i k nebezpečí ztráty pověsti experta. Ztráta pověsti vede ke zmenšení počtu expertizních zakázek získaných expertem, ale i ke snížení honorářů za expertizu.

## **Závěr**

Publikace je psaná pro širší odbornou veřejnost, která se při své práci setkává s rozhodováním na různých úrovních. Některé termíny jsou podle mého názoru přehledně vysvětleny i pro laickou veřejnost. Autoři ve svém díle průběžně v textu upozorňují čtenáře na další prameny, kde může čtenář získat další teoretické a praktické informace, neboť dané téma není v knize rozebírané příliš dopodrobna. Text knihy obsahuje 12 obrázků a 16 tabulek, které dokreslují danou problematiku. O problematice expertů a expertiz není moc dostupné české literatury, proto by se dala tato publikace použít jako výchozí literatura pro uvedení do této oblasti.

Odborný text je doložen příklady přímo v textu, v boxech, tak aby byl čtenáři publikace více přiblížen daný problém, což považuji za velmi přínosné pro čtenáře, který není v této oblasti až tak zběhlý. Autoři sami nepovažují tuto knihu za vědecké dílo, spíše se snaží čtenářům nabídnout podrobnější náhled na daný problém, ale bez zacházení zbytečně do hloubky a používání velkého množství cizích termínů. Jak už název knihy uvádí, tak se v publikaci autoři zaměřují zejména na expertizy a experty. Další pojmy související s expertizami jsou vysvětlovány spíše okrajově s odkazem na další prameny.