

Podplukovník doc. Ing. Jaromír N o v á k, CSc.,
JUDr. Jiří C h a m r á d,
podplukovník doc. Ing. Luděk H o d b o d', CSc.

Zamyšlení nad současným stavem personální práce v rezortu obrany

Obsahem článku je zamyšlení nad reálností personální politiky v rezortu obrany, tj. především nad schopností v praxi uskutečnit představy a záměry v uvedené oblasti, prezentované v některých vystoupeních představitelů rezortu.

* * *

Zásadním problémem, který se projevuje při vyhodnocování důsledků naprosté většiny opatření prováděných v AČR od roku 1993, je podle našeho názoru skutečnost, že tato opatření jsou v převážné míře vztahována především a pouze k mírové armádě a jen v minimální míře k armádě rozvinované na válečné počty, tzn. k té podobě armády, jejíž funkčnost je rozhodující pro naplnění smyslu a poslání armády – nikdo z nás si to nepřeje, ale před faktem, že armáda je určena především k obraně státu při jeho ozbrojeném napadení a že tento úkol plní zpravidla po zmobilizování, tj. na válečných počtech, utéci nelze. A protože tato skutečnost platí i pro oblast personalistiky, považujeme za nutné připomenout, že se nelze ani v oblasti personálního plánování (řízení lidských zdrojů) zabývat simulací procesů v oblasti vývoje a využití lidských zdrojů pouze s přihlédnutím k potřebám mírové armády (např. z hlediska vztahu doby služby, doby výkonu určité funkce a doby výsluh v určité hodnosti ap.). **Rozhodujícím kritériem úspěšnosti v oblasti personální politiky v rezortu obrany musí být připravenost velitelského sboru armády pro výkon funkcí ve válečně rozvinuté armádě, tzn. včetně záložního velitelského sboru.**

Jedním ze zásadních problémů v rezortu obrany, který se nepochybně dotýká i oblasti personální práce, je skutečnost, že dosud (tj. po více než čtyřech letech od vzniku AČR! – viz poznámka) **nebyl vytvořen odpovídající legislativní rámec** (právní základ), zahrnující např. stanovení (definování) přesně vymezených a jednoznačně formulovaných úkolů, odpovědnosti a pravomocí Armády České republiky jako celku a v neposlední řadě (v návaznosti) i úkolů, odpovědnosti, povinností a práv jejích příslušníků. Toto konstatování vyplývá mj. i z obecně známého faktu, že **činnost všech složek ozbrojených sil není přesně zakotvena a definována ani ve vrcholné právní normě státu, tedy v Ústavě ČR včetně toho, že je mj. současně postrádána i právní úprava povinností fyzických i právnických osob k obraně vlasti.**

Je zřejmé, že i výše uvedené skutečnosti se nepochybně projevují **v právní úpravě personální problematiky v rezortu obrany.** Současný stav řešení zejména služebně právního vztahu vojáků výrazně komplikuje např. i fakt, že dosud není v právním systému

České republiky vytvořen obecně právní základ, který by upravoval postavení zejména vojáků z povolání jako „státních zaměstnanců“ se všemi klady i zápory této „státní služby“ - přitom uvažovaná a dlouho očekávaná náprava tohoto stavu by mohla v budoucnu vést i k posílení společenského postavení, jistoty i sebedůvěry vojáků z povolání.

Aniž bychom polemizovali s dosud platnými ustanoveními zákona o některých služebních poměrech vojáků (zákon č. 76/1959 Sb. ve znění pozdějších předpisů), považujeme za nutné uvést, že uvedený zákon řeší otázky **služebně-právních vztahů** zejména **vojáků z povolání** poměrně kuse a nevěnuje řešení této problematiky takovou pozornost, jakou by si její význam zaslouhoval. Lze konstatovat, že i z ryze formálního hlediska působí spíše chaotickým dojmem, protože mj. provádí úpravu i takových právních institutů, které bezprostředně se služebně právními vztahy nesouvisí a měly by být upraveny jinými právními normami ve formě zákonů. Je rovněž nutno poukázat i na skutečnost, že současně platným zákonem o některých služebních poměrech vojáků není řešen vztah k obecné právní normě oblasti pracovního práva, tzn. k Zákoníku práce, kdy mnohá z jeho ustanovení musí být použitelná i pro úpravu služebního poměru.

Je pravdou, že mnohé oblasti činnosti AČR, tedy i oblast personální, jsou řešeny formou nejrůznějších normativních aktů (interními předpisy), což však lze považovat, s přihlédnutím k Ústavě ČR a Listině základních práv a svobod, za nežádoucí, neboť dle uvedených vrcholných právních norem lze veškeré povinnosti (tedy i ve směru služebně právním) ukládat toliko na základě zákona. Navíc i v oblasti personální činnosti AČR jsou zřejmě zcela opomíjena ta ustanovení Ústavy ČR (čl. 10), že „Ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy o lidských právech a základních svobodách, jimiž je Česká republika vázána, jsou bezprostředně závazné a mají přednost před zákonem.“

V tomto kontextu lze pouze připomenout, že pokud „Listina“ v Hlavě čtvrté upravuje tzv. hospodářská, sociální a kulturní práva a tato považuje za práva nezadatelná, pak se naskytá otázka, zda a jak jsou i v podmínkách personální oblasti rezortu obrany využívány a plněny nejrůznější mezinárodní smlouvy, dohody a úmluvy, platné i pro Českou republiku, jež jsou sjednávány pod záštitou Mezinárodní organizace práce (ILO). Uvedená konstatování ponecháváme k úvaze čtenáře.

Závěrem tohoto obecného konstatování považujeme za nutné zdůraznit, že bez zachování a respektování všech nastíněných atributů není možno konkrétně hovořit o jakékoli koncepci AČR v personální oblasti. Bez vytvoření adekvátní struktury v branně bezpečnostní politice České republiky, zakotvené v příslušných právních normách, především ve formě ústavního zákona, a **na ni navazující koncepce v personální oblasti** nelze uvažovat o vytvoření předpokladů pro zapojení České republiky do stávajících evropských struktur včetně NATO.

Základním problémem v oblasti personální práce jako takové je už sama skutečnost, do jaké míry lze v posledních letech o personální politice v rezortu obrany či její koncepci vůbec hovořit. Kromě konseptů či návrhů některých materiálů (návrh kariérního řádu, zásady zákona o státní službě vojáků z povolání ap.) totiž není za poslední léta znám žádný oficiální materiál, který by byl veřejně diskutován, oponován a po diskusi schválen, tzn. který by bylo možno jako koncepční nazvat nebo za takovýto vydávat. V podstatě lze asi konstatovat, že v oblasti personalistiky jde v současné době spíše o jakési v praxi uplatňované zásady, které lze vyvodit nebo vydedukovat z obsahu některých materiálů či vystoupení představitelů rezortu a které lze zhruba shrnout následujícím způsobem:

- * v uvažované „optimalizované“ Armádě ČR (asi 55 000 osob celkem) mít v blízké budoucnosti okolo **25 000 příslušníků velitelského sboru**,
- * **ve velitelském sboru mírové AČR** mít zhruba **rovnoměrné** zastoupení tří kategorií:
 - důstojníci v další službě, v převážné míře v další službě, podstatně méně z povolání,
 - praporčíci, v převážné míře v další službě,
 - dělesloužící poddůstojníci (tj. v podstatě také pouze v další službě),
- * **vysokoškolské vzdělání v AČR poskytovat pouze omezenému** počtu příslušníků velitelského sboru, tj. především části důstojníků z povolání,
- * **ve struktuře všech tří kategorií velitelského sboru preferovat především službu na čas**, tj. *do deseti let s následnou tzv. druhou kariérou v civilním sektoru*.

Přitom většina z uvedených principů vychází z chybných předpokladů (vychází-li vůbec z něčeho), je tudíž chybná i ve svých důsledcích a důsledky snahy o jejich realizaci pociťuje armáda negativně už v současné době, kdy se ještě nemohly projevit v plné míře.

Příčinou uvedeného stavu je skutečnost, že při formulaci uvedených „zásad“ či „principů“ nebyl uplatněn, stejně jako v řadě jiných oblastí činnosti armády, *skutečně systémový přístup*, tzn. že při analýze a řešení problémů nebyly v potřebné (nezbytné) míře vzaty v úvahu *všechny podstatné okolnosti, vlivy a souvislosti*, které s daným problémem, v tomto případě konkrétně s řízením lidských zdrojů, personalistikou, personálním managementem či jak kdo chce tuto oblast nazývat, souvisí. Pravděpodobně jediným a rozhodujícím kritériem všech přijímaných opatření je *okamžitá, tj. krátkodobá úspora finančních prostředků*, aniž by se uvažovalo o důsledcích těchto úsporných opatření pro armádu v určitém časovém horizontu. Pokusíme se dále tato tvrzení podložit věcnými argumenty:

- ① V posledních letech byla zpracována řada studií a analýz, na faktech a na základě tendencí demografického vývoje v ČR dokazujících, že **velikost lidského potenciálu ČR, použitelného z hlediska kvalitativních požadavků na fyzické i mentální schopnosti branecké populace v armádě**, má a v nejbližších letech bude mít stále více klesající tendenci (viz např. vědecký úkol VU 200 V01 21 „Personální problémy Armády ČR a nástin způsobu jejich řešení“, řešený kolektivem autorů na VA Brno v roce 1995). Z těchto studií a prací vyplývá, že **klesá velikost rekrutačního (lidského) zdroje ČR** (nepřevyšuje 15 000 osob ročně) a v důsledku toho **klesá i schopnost společnosti uspokojit požadavky AČR na lidské zdroje jak co do počtu, tak i co do kvality**.

Přesto je z dost nejasných nebo alespoň veřejně nevyslovených důvodů v armádě stále více preferována další služba nebo služba na čas, proti službě z povolání předpokládající a nutně vyžadující mnohem větší lidské zdroje vzhledem k nezbytné podstatně rychlejší obměně velitelského sboru (v rozsahu minimálně 12 až 25 % ročně v závislosti na délce služby v jednotlivých kategoriích), zatímco při procentuálně vyšším zastoupení služby z povolání by byly tyto požadavky na obměnu výrazně menší (viz schéma č.1):

- ② Vzhledem k výrazně větší a především častější obměně velitelského sboru musí zákonitě vzrůst i celková finanční nákladnost jeho přípravy, protože **důkladnost**

**Potřeba lidských zdrojů k obměně velitelského sboru
(v kterékoli ze tří kategorií vojenských profesionálů)**

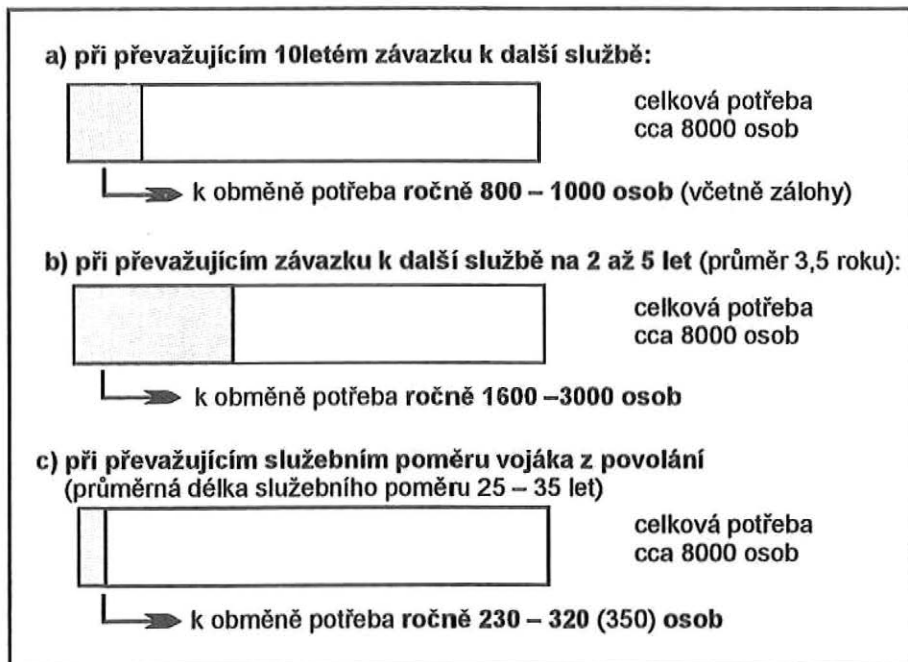


Schéma č. 1

přípravy vojenského profesionála (velitele čety, roty, technika roty, výkonného praporčíka ap.) musí vycházet z *nároků zastávané funkce*, a proto musí být v podstatě *stejně náročná bez ohledu na délku závazku* (čtyři, deset nebo dvacet let) – vždy jde o vojenského profesionála, který *musí být připraven splnit uložený úkol*, neboť v případě jeho nasazení asi nebude případný protivník ani spojenec brát ohled na to, jak dlouho a na jak dlouho se daný funkcionář na službu v armádě připravoval. A v této souvislosti zřejmě asi z hlediska vynaložených nákladů není jedno, je-li nutno připravit každoročně, v závislosti na délce závazku, čtvrtinu, desetinu nebo dvacatinu z celkového počtu velitelů čet a rot, příp. jiných funkcí.

Je tedy asi možno a zároveň i nutno položit otázku, kým a jak kvalitně bylo při vytváření personálních záměrů v oblasti *procentuálního složení armády* provedeno např. i *porovnání nákladů na přípravu* jednotlivých kategorií velitelského sboru AČR s *přihlédnutím k možným variantám v délce služby*, přičemž je nutno zdůraznit – opět s respektováním všech podstatných souvislostí, z nichž o některých bude zmínka dále.

- ③ Jednou z uvedených souvislostí je i velmi nízké společenské postavení příslušníka velitelského sboru Armády ČR ve srovnání se sousedními i vzdálenějšími evropskými státy. Někteří z čtenářů si možná vzpomenou na odpovědi několika vojáků základní služby na otázku, položenou jim při příležitosti jejich odchodu do zálohy, zveřejněné

v čtrnáctideníku A-Report (č. 11/96), za kolik by byli ochotni sloužit v AČR nebo podepsat několikaletý závazek k další službě – odpovědi byly buď zcela zamítavé, nebo se pohybovaly téměř v násobcích desetitisícových částek, pochopitelně měsíčně.

Z jakého předpokladu pak vychází v AČR preferování služby na čas? Prestiž vojenského povolání jím není (na přelomu let 1995/96 důvěřovalo AČR asi 30 % občanů ČR) a dostatek finančních prostředků na uspokojení představ případných zájemců o službu armáda také nemá (přičemž je nutno zdůraznit - v počtech, které armáda potřebuje, ne v počtech, které se u některých útvarů nebo v některých regionech daří získat a které se vydávají za efekt a projev zájmu o AČR!).

A kdo z čtenářů je přesvědčen o tom, že v historicky krátké době několika let se změní buď společenské postavení příslušníka armády v naší společnosti, nebo bude mít armáda dostatek prostředků na jeho zaplacení nebo i přepacení ve srovnání s civilním sektorem? Pokud ano, na základě čeho dospěl k tomuto přesvědčení, aniž by to bylo zbožné přání?

- ① Uvažované počty velitelského sboru AČR, ale především jeho rovnoměrné procentuální složení a preferování služby na čas vycházejí pravděpodobně pouze z požadavků a potřeb *mírové* armády (tj. armády na TMP), ale už asi vůbec ne z potřeb a požadavků armády rozvinované na *válečné* počty, mající nároky a požadavky na odborně kvalifikovaný a současně dostatečně zkušený velitelský sbor ve výši několikanásobku jeho mírových počtů (viz schéma č. 2).

Požadavky na personální zajištění rozvinutí armády na válečné počty

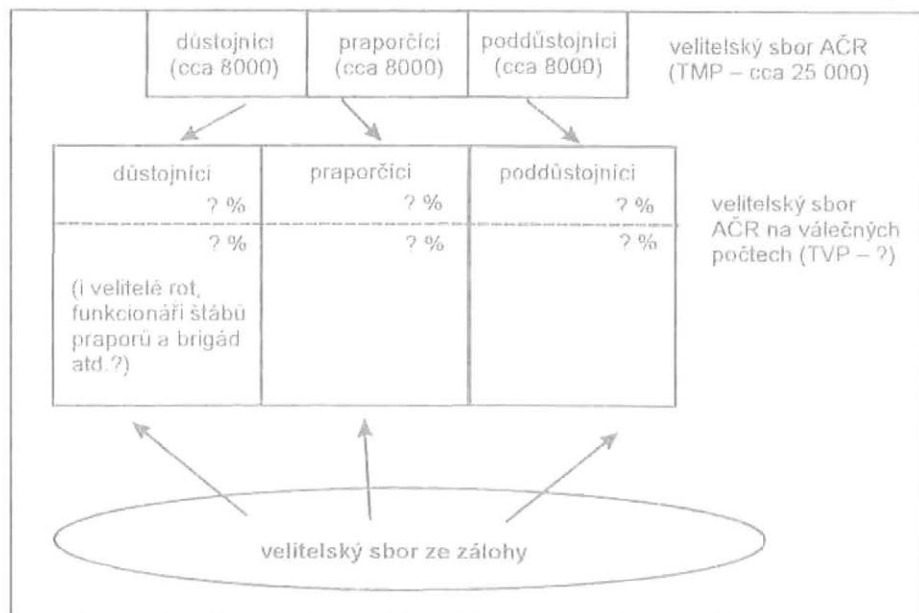


Schéma č. 2

I v této oblasti je nutno usilovat o minimalizaci negativních důsledků řady faktorů, působících navíc do značné míry protikladně. Asi nikdo se neodvází zpochybňovat skutečnost, že pro obranyschopnost státu v případě konfliktu je rozhodující akceschopnost ne mírové, ale *válečně rozvinuté armády*. Podobně se lze zřejmě shodnout i v konstatování, že značnou roli při zajišťování této akceschopnosti armády hraje právě její velitelský sbor. Větší rozdíly v názorech lze už ale předpokládat v případě diskuse o tom, do jaké míry a pro jaké funkce v armádě postačují velitelé ze zálohy a od jaké organizační úrovně a v jaké míře je nezbytné mít pro rozvinutou armádu připravené funkcionáře z jejích mírových počtů. A asi největší rozdíly se zřejmě projeví při diskusi, kolik času může mít společnost, a tedy i armáda na přípravu na odražení případného konfliktu - bude to několik dnů, měsíc nebo půl roku? Protože spoléhá-li se někdo na poslední časový údaj, ať už z jakýchkoli důvodů, pak je asi v podstatě zbytečné se zabývat přípravou lidských zdrojů pro armádu průběžně, protože za půl roku lze v případě potřeby vycvičit a připravit jak vojáka základní služby (viz náhradní služba!), tak i scházející velitele jednotek.

V dané souvislosti není v žádném případě zpochybňován fakt, že *válečně rozvinutou armádu mohou* a v soudobých podmínkách i ekonomických možnostech státu i *musí* tvořit připravení příslušníci ze zálohy. Na druhé straně je ale asi stejně nezpochybnitelné, že akceschopnost takto vytvářené smíšené armády, zejména bude-li vytvářena pod určitým časovým tlakem, výrazně ovlivní právě její velitelský sbor. A v této souvislosti lze vyslovit pochybnost, zda při vytváření současných organizačních struktur a procentuálního složení mírové armády bylo analyzováno a vyhodnoceno, kolik řídicích velitelských funkcí ve válečné armádě a na jaké organizační úrovni z hlediska zajištění nezbytné úrovně její akceschopnosti (bojeschopnosti) může být obsazeno příslušníky ze zálohy a pro jakou část z těchto válečných funkcí musí být připravováni funkcionáři (velitelé, náčelníci ap.) v mírové armádě.

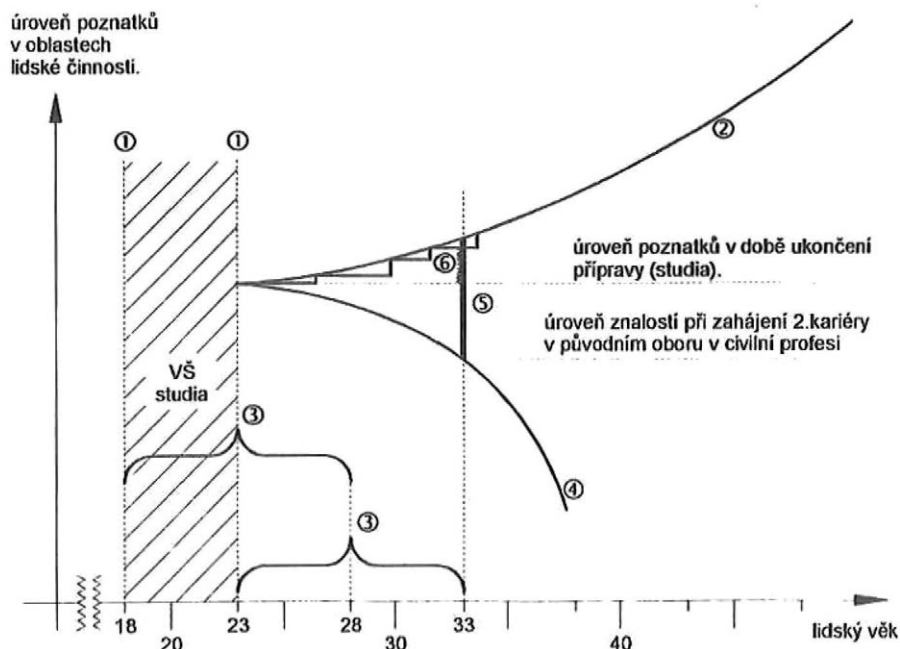
Nevyplývala „převaha“ důstojnických funkcí v armádě v minulých letech právě z potřeby mít k dispozici odborníky schopné zastávat potřebné funkce ve válečné armádě (i tak bylo nutno zpravidla počítat s tzv. „posunem ve funkci“)? Na čem bude založen, s jakou frekvencí bude probíhat, jak bude účinný a *jak nákladný bude systém přípravy záložních důstojníků*, respektující výrazně větší potřebu počtu důstojníků v záloze a stále rostoucí složitost i účinnost soudobé bojové techniky, vyžadující mít k využití její účinnosti nezbytné návyky? Bude mít např. nejen armáda, ale i společnost jako celek v dohledné době prostředky umožňující vytvořit systém přípravy vojáků v záloze obdobný např. Národní gardě USA či jiným systémům, více se blížícím podmínkám a možnostem ČR a AČR? Počítá se i s těmito problémy v simulačních modelech personálního plánování?

- ⑤ *Preferování služby na čas*, tzn. jinak řečeno časově omezené kariéry v armádě, na níž by měla navázat další kariéra v civilním sektoru, je ze sociologického a psychologického hlediska do značné míry v rozporu i se samou podstatou člověka, tzn. jak s jeho snahou nalézt ve společnosti pokud možno uplatnění odpovídající jak jeho schopnostem (a tudíž i příslušně finančně ohodnocené), tak i dosáhnout co největší sociální jistoty, materializované hledáním profese s co nejdelší, pokud možno *celoživotní perspektivou*, umožňující opět i *funkční růst* odpovídající schopnostem, znalostem i dosahovaným výsledkům.

Preferování služby na čas, mj. i vzhledem k velmi nízkému společenskému postavení příslušníka AČR, proto může mít úspěch jen za určitých okolností (dočasně) a u relativně malé části populace, přicházející v úvahu pro službu v armádě, a to např.:

- v lokalitách (regionech) s vysokou mírou nezaměstnanosti,
- u lidí, neuvažujících v dlouhodobé perspektivě, s nižšími mentálními a odbornými schopnostmi, o něž by na druhé straně neměla mít ve větší míře zájem ani armáda.

Neudržitelnost jednostranného preferování služby na čas ve složení velitelského sboru AČR vzhledem k jeho výrazné nevýhodnosti pro případného uchazeče, především z hlediska podmínek pro zahájení tzv. „druhé životní kariéry“(!), případně preferování a prosazování přijímání absolventů civilních středních a vysokých škol k službě v AČR (k jejich „první životní kariéře v AČR“ po absolvování určité „vojenské přípravy“) a s tím souvisejících návrhů na omezování kapacity či rušení vysokých vojenských škol (opět vyvolaných především snahou uspořádat finanční prostředky bez zvážení možných důsledků a dopadů těchto „taky rozhodnutí“) je snad dostatečně zřejmá z následujícího schématu (viz schéma č. 3).



Legenda:

- ① – ukončení základní přípravy na zapojení do pracovního procesu (vyučení, SŠ, VŠ),
- ② – úroveň poznatků v daném oboru v době ukončení jeho studia,
- ③ – doba další služby (10 let) – po vyučení (SŠ) nebo po absolvování VŠ (civilní),
- ④ – průběh „zapomínání“ poznatků (znalostí) při činnosti mimo studovaný obor,
- ⑤ – rozdíl v úrovni poznatků a uchovaných znalostí po skončení závazku k další službě,
- ⑥ – rozdíl ve funkčním postavení (a fin. ocenění!) mezi vrstevníky při zahájení 2. kariéry

Schéma č. 3

Na základě pochopení závislosti a vlivů, působících v průběhu životní kariéry člověka a znázorněných ve schématu, lze položit několik „řečnických“ a přitom zásadních otázek:

- Do jaké míry lze podle Vašeho názoru „dohnat“ vzniklý rozdíl ve znalostech a zejména zkušenostech odborníka působícího trvale ve své profesi a jiného odborníka téže profese, vracejícího se k jejímu výkonu po desetileté přestávce působení v jiné oblasti, byť s využitím třeba i několikaměsíční rekvalifikace?
- Lze vůbec v takovém případě dohonit (vyrovnat) rozdíl v praktických zkušenostech, získaných každodenní činností?
- Lze dohnat rozdíl ve funkčním postavení a, což je asi ještě důležitější, z toho plynoucí i daleko významnější rozdíl i ve finančním ohodnocení práce, vzniklý desetiletým časovým posunem v zahájení civilní kariéry?
- Byla zpracována analýza či byl proveden sociologický průzkum, kolik absolventů *civilních* středních a vysokých škol má zájem a šanci nalézt v armádě funkci, odpovídající obsahem činnosti jejich *několik let* studovanému oboru, v níž by své znalosti nejen uplatnili, ale i prohlubovali a získávali zkušenosti (např. funkce typu programátor, specialista pro výpočetní techniku ap.) nebo jinak – jaké procento velitelských aj. funkcí se svou odbornou náplní blíží civilní profesi, aby to mohlo být přitažlivé pro případné absolventy civilních škol (např. půjdou absolventi strojních fakult na technické funkce?)?
- Počítá se v kariérním řádu (a především v rozpočtu armády) s odpovídajícími finančními částkami, umožňujícími při odchodu z AČR vyrovnat jejím bývalým příslušníkům uvedené rozdíly ve funkčním a finančním postavení a ocenění (jednorázové odchodné) a současně i dohnat zaostávání ve znalostech a zkušenostech (úhrada dostatečně dlouhých, tzn. ne pouze max. tříměsíčních, rekvalifikačních a doškolovacích kurzů)?

O odpovědi na první otázku lze možná diskutovat, odpovědi na další už jsou asi jednoznačnější a lze je navíc dokreslit (doplnit) i konkrétními argumenty a příklady z praxe armády současné i minulé.

Uvedené preferování další služby s časově omezeným závazkem a tzv. druhou kariérou před službou vojáka z povolání je současně ve výrazném rozporu s tendencemi v personální práci v úspěšně se rozvíjejících se firmách v civilním sektoru, jak si lze snadno ověřit v odborných publikacích a časopisech (např. Moderní řízení). Naprostá většina těchto prosperujících organizací si totiž nejen uvědomila, ale především respektuje skutečnost, že právě znalosti a zkušenosti jejich pracovníků jsou jejím největším bohatstvím a zdrojem či impulzem dalšího rozvoje. Proto se snaží vytvořit svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro jejich pokud možno *celoživotní* (co nejdelší) pracovní kariéru uvnitř organizace, a ne mimo ni, protože si jsou vědomy toho, že uvolněním zkušených pracovníků oslabují především samy sebe a naopak posilují svou konkurenci.

Proč tato obecně platná tendence, odpovídající i lidské mentalitě a snaze po co největší sociální jistotě, nemá platnost (nenalézá uplatnění) v podmínkách AČR?

Proč se v AČR předpokládá vynakládat značné prostředky na jedné straně na přijímání a vyškolení (tj. přípravu na výkon konkrétní funkce) a na druhé straně na rekvalifikaci a odchodné značné části (čtvrtině až desetině) velitelského sboru, tj. řádově každoročně 2500 až 6000 osobám?

Přispělo rozšíření další služby k zvýšení okruhu zájemců o službu v armádě? Asi spíše opak je pravdou, protože i sám ministr obrany koncem února konstatoval, že náborová (marketingová) akce ve sdělovacích prostředcích, uskutečněná na přelomu let 1996/97 se zaměřením na nižší velitelské a poddůstojnické funkce s další službou a stojící řádově milióny korun, se minula svým účinkem a že je nutno analyzovat příčiny tohoto stavu.

Krátkodobá (dvou až pětiletá), ale i střednědobá (desetiletá) další služba může mít podle našeho názoru a praktických zkušeností určité opodstatnění u poddůstojnických a možná i u části praporčických funkcí (musí ale nabízet případným zájemcům z civilního prostředí *něco navíc* proti civilu: větší plat, byt nebo alespoň příspěvek na bydlení či jiné sociální výhody, aby pro ně byla **přínosná** a ve srovnání s civilním zaměstnáním i **výhodná**). Vzhledem k charakteru činností a rozsahu požadovaných znalostí je už ale asi podstatně méně přijatelná u naprosté většiny důstojnických funkcí (tzn. neměla by být uvažována ani u funkcí velitelů čet a rot ap.), a to z řady důvodů, z nichž lze jako příklad uvést následující:

▲ **Výkon různých funkcí na různých úrovních řízení v armádní struktuře vyžaduje různou míru znalostí i praktických zkušeností, přičemž s rostoucí úrovní (brigáda, sbor) požadavky pochopitelně rostou. Získávání zkušeností nezbytných pro působení na vyšších úrovních velení probíhá postupně od základního stupně (rota, prapor). Jestliže tedy většina důstojníků bude na základě vyhlášených záměrů v blízké budoucnosti vykonávat pouze další službu (v délce okolo 10 let), což zhruba odpovídá právě době působení na stupních rota a prapor, kým budou obsazovány funkce na vyšších úrovních velení? Také náborovanými vojáky v další službě, přijímanými přímo pro tyto stupně? Jaké budou mít tyto příslušníci vyšších štábů znalosti a praktické zkušenosti opravňující je kontrolovat a poučovat podřízené? Do jaké míry lze považovat za normální a přijatelný stav, kdy podle konstatování studentů akademických kurzů už dnes existují štáby brigád, jejichž příslušníci nemají *žádné praktické zkušenosti z déletrvající činnosti vojsk* (úvarů i jednotek) „v poli“ (tj. ve výcvikových prostorech ap.) – čím přispívá tento stav k vyšší připravenosti armády splnit uložené úkoly?**

▲ **Vzhledem k tendenci klesajících počtů armád a přitom jejich nezměněné úloze – zajistit nedotknutelnost státního území – lze vyvodit závěr, že menšími silami musí být zajištěny stejné nebo i náročnější úkoly, k čemuž musí být odpovídajícím způsobem připraveni i lidé, tzn. především velitelé. Do jaké míry je reálné mít pro náročnější úkoly na středních úrovních řízení (velení) připravené lidi pouze na základě relativně krátkého působení v nižších velitelských funkcích? Nebo se skutečně spoléháme na to, že „v nejbližších deseti letech státu žádné vnější nebezpečí nehrozí“?**

▲ **Do jaké míry je preferování další služby představiteli rezortu obrany podloženo výsledky sociologických průzkumů a znalostmi skutečných názorů příslušníků té části společnosti, jichž se uvedená možnost týká, tj. především mužské části populace ve věku 20 až 30 let?**

④ **Dalším činitelem, výrazně omezujícím zájem mladé generace o případnou službu v armádě, je tendence poskytovat případným zájemcům co nejnížší úroveň vzdělání (opět se snahou „ušetřit“ za výdaje zkrácením jejich vzdělávání) s „odůvodněním“,**

že (na rozdíl od minulosti, ale na základě jakých zjištění a analýz?) vysokoškolsky vzdělaných důstojníků (obecně „příslušníků velitelského sboru“) armáda tolik nepotřebuje.

Obecně řečeno (tj. bez respektování řady dále zmíněných vlivů a souvislostí) by možná bylo možno s uvedeným tvrzením souhlasit (např. pro funkce velitelů čet a jiné, jim na roveň postavené funkce), zejména půjde-li o to, za každou cenu ušetřit nějaké peníze (které se nedostávají, protože se ale jinde třeba prohospodařily).

Byly ale vzaty v této souvislosti v úvahu např. následující argumenty a skutečnosti?

- Odpovídá tento záměr omezovat poskytované vzdělání míře zájmu uchazečů o službu v armádě a *všeobecné tendenci rostoucího zájmu o vzdělání ve společnosti*? Např. při besedě MO RNDr. Holáně a inspektora PV gen. Kuby se studenty VVŠ Vyškov 28.2.1995 (tj. právě v době, kdy sílila snaha přejít ve VVŠ Vyškov na poskytování pouze *bakalářského vzdělání*) studenti formulovali své námitky důrazně a přesvědčivě – „armáda má zájem o mladé lidi, aby v ní, na čas, sloužili, ale co pro ně dělá a co jim nabízí? Jaký zájem bude mít civilní sektor za deset let o třicetníky s nižším VŠ vzděláním (na rozdíl od současných odcházejících vojáků z povolání – inženýrů, nacházejících v civilu právě díky vzdělání a zkušenostem v podstatě bezproblémové uplatnění)? Proč by měla mít mládež za těchto podmínek o službu v armádě zájem? Umožní armáda těmto lidem po ukončení závazku získání úplného VŠ vzdělání – tzn. zaplatí jim další čtyři roky studia?“ (viz časopis VVŠ PV Vyškov „Profil“, č. 4/březen 1995).
- Podle platných zásad stačí nižší VŠ vzdělání (bakalář - Bc.) na výkon funkce zařazené do osmé tarifní třídy (TT), ale *přiznání deváté TT vyžaduje mít úplné VŠ vzdělání* (Mgr., Ing.). *Jak, kdy, kde a za kolik* bude toto úplné VŠ vzdělání poskytnuto těm důstojníkům, kteří budou mít zájem i schopnosti (i přes své neúplné VŠ vzdělání) úspěšně pokračovat ve své kariéře na vyšších stupních (štáb praporu, brigády ap.) s vyššími tarifními třídami?

Jaký je poměr mezi částkami ušetřenými za jeden rok základního studia na počátku kariéry všech důstojníků (Bc. – 3 roky místo Mgr. – 4 roky) a částkami vynaloženými na dokončení úplného VŠ vzdělání v průběhu kariéry na jiné, třeba i civilní VŠ části (asi 20 procent?) důstojníků (Mgr., Ing. – 4 roky studia), jestliže VVŠ Vyškov nebude tuto úroveň vzdělání poskytovat?

Co vyjde armádu levněji a pomůže jí získat více zájemců – čtyřleté úplné VŠ vzdělání na počátku kariéry, spojené s minimálními výdaji (stipendiem ap.) nebo tříleté nižší VŠ vzdělání za stejných podmínek, doplněné ale dalším studiem (minimálně ročním), spojeným s podstatně vyššími výdaji (služební příjem odpovídající funkci zastávané v době vyslání vojáka v další službě nebo z povolání ke studiu)?

- ⑦ Značná „pozornost“ je věnována také **problematické povyšování**, zejména do vyšších důstojnických hodností – současně s připomínáním „nadpočtu majorů a podplukovníků“ jsou přijímána různá „opatření“ k jeho omezení, mj. např. snižováním úrovně plánovaných hodností, spojených s výkonem funkcí na vyšších stábech, aniž by opět někdo přemýšlel a konfrontoval své záměry s praxí. Např. – z jakých funkcí, s jakými zkušenostmi a s jak dlouhou praxí budou muset být ustanovováni důstojníci do funkcí

např. na operační skupině štábu brigády, jestliže je pro tyto funkce plánována hodnost nadporučík až kapitán - z funkce velitele roty? Jaký časový průběh bude mít jejich služba a příprava - znázornil si to někdo graficky a konzultoval to s těmi, jichž se to týká, tzn. s funkcionáři štábů brigád?

Přitom na druhé straně se asi nikdo vážněji nezamyslel nad tím, jak a proč k onomu poslanci a novináři kritizovanému přebytku vyšších důstojníků došlo (viz schéma č. 4).

Vztah mezi hodnostmi, průběhem služby a počtem důstojníků v nich

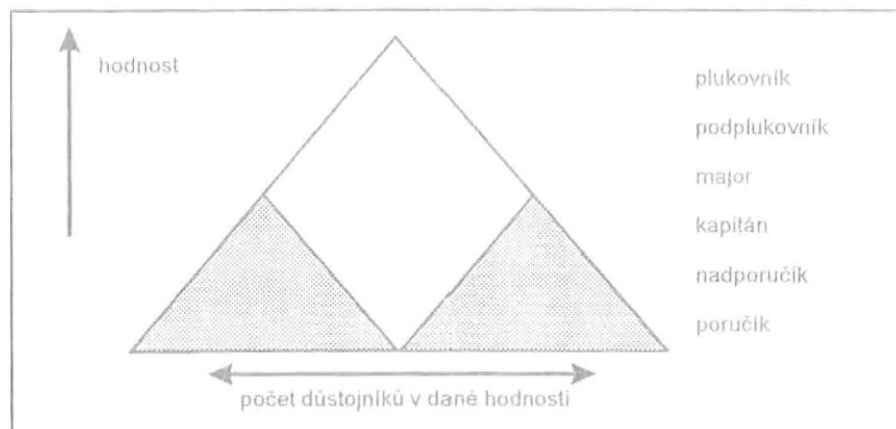


Schéma č. 4

Jestliže z klasického trojúhelníku hodností odešli z armády v minulých letech z řady důvodů (sociální nejistota, dojíždění a jeho dopady na rodinný život, permanentní reorganizace spojená s vědomím často zbytečně a opakovaně prováděných činností, nemožnost provádět kvalitní výcvik, a tedy i vlastní profesi, pro níž se připravoval atd.) především mladší vojáci z povolání v nižších hodnostech (viz modré plochy), pak zákonitě musel onen „nadpočet“ vyšších hodností vzniknout, aniž by ho někdo uměle vytvářel. A tento nepoměr se dá odstranit nejen intenzivním „zbavováním se“ zkušených důstojníků vyšších hodností (nutně spojeným právě s již vzpomínanou a v podstatě nenahraditelnou ztrátou zkušeností a znalostí v odcházejících „lidských zdrojích“), ale také – a především – přijímáním a přípravou nových, mladých vojáků z povolání v základních důstojnických hodnostech, přičemž druhý způsob by byl pro armádu v její současné situaci rozhodně přínosnější. Ale protože by to asi vyžadovalo vynaložit úsilí k zjištění příčin uvedeného stavu na straně jedné a vynaložení prostředků pro vytvoření podmínek a vyvolání zvýšeného zájmu mladé generace o vojenské povolání na straně druhé (o což možná zase až tak zájem nebyl), zvolil se „jednodušší“ způsob řešení „problému“.

Mnohem jednodušší a „navenek“ asi působivější je také hledání příčin ve vysoké odchodovosti mladých lidí z armády, zejména čerstvých absolventů vojenských škol, ve způsobu práce na těchto vojenských školách, místo hluboké a skutečné analýzy a

návazného řešení všech souvisejících otázek, problémů a vlivů. Jistě, i v přípravě studentů na vojenských školách jsou rezervy, v některých směrech i velké a i na školách si jich jsou jejich příslušníci vědomi, ale bohužel ne všechny nedostatky jsou řešitelné pouze silami těchto škol. Na straně druhé - není značný zájem civilních firem a organizací i jejich ochota zaplatit případné požadované náklady na studium za absolventy vojenských škol a několikanásobně je přeplatit ve srovnání s nástupním platem vojenských profesionálů v základních funkcích potvrzením vysoké úrovně vzdělání, poskytovaného těmito školami? Není tedy chyba přece jenom i někde jinde než jen na vojenských školách?



Závěr našeho zamyšlení je spíše otevřený - v personální práci v armádě je celá řada problémů, které nelze vyřešit pouze zavedením simulačních modelů a personálního informačního systému. Ty sice možná ukáží statistické údaje a tendence vývoje, ale už asi ne (nebo v podstatně menší míře) příčiny případných negativních jevů, o jejichž nápravu by vrcholovým orgánům rezortu obrany v současné situaci mělo jít především. A k tomu je nezbytné zjišťovat (a nebát se si přiznat) jak problémy, tak i jejich skutečné, ne fiktivní příčiny. Některé z nich mají svůj původ mimo armádu a jsou jejími silami těžko ovlivnitelné - např. výrazný pokles národní hrdosti a z toho plynoucí i menší ochota občanů státu podílet se na jeho obraně, potvrzované např. vysokým procentem vojáků v záloze, nenastupujících na pravidelná cvičení, snahou značné části branců oddálit nebo se zcela vyhnout základní vojenské i civilní službě a řadou dalších projevů.

Na druhé straně je ale zdrojem řady problémů sama armáda. Jedním z nich je např. skutečnost, že konceptní materiály různého typu a určení jsou tvořeny zpravidla velmi omezenými skupinkami jejich tvůrců, navíc často ve velmi krátkých lhůtách (viz novinové zprávy typu „do čtrnácti dnů zpracovat a předložit vládě koncepci výstavby armády“), bez jejich hlubšího posuzování a oponování, které by umožnilo odhalit případná slabá místa, neřešené nebo nepostizené problémy a souvislosti ap. Jak dlouho bude ještě platit „zásada“, že „míra chytrosti, moudrosti a neomylnosti člověka roste s funkcí nebo s organizačním stupněm, na němž působí“? Jak se tato v praxi stále platná zásada slučuje se stále veřejně proklamovanými pojmy demokracie, demokratizace a humanizace armády, demokratického stylu řízení, řízení pomocí cílů ap.? Kolik z připomínek a návrhů příslušníků velitelství sborů, vědeckých pracovišť a vojenských škol k různým materiálům (předpisům ap.) nebylo v uplynulých letech akceptováno a později se, bohužel často až „den poté“, ukázalo jako oprávněných?

Armáda dostává sice od společnosti málo zdrojů, mezi něž patří nejen finance, ale i lidé a materiální prostředky, ale využila je všechny v minulých letech skutečně efektivně? Kladně se na tuto otázku v žádném případě odpovědět nedá a ve vztahu ke způsobu využití lidských zdrojů (podobně jako k financím) to platí nejméně dvojnásob. A přitom jenom i „pouhá“ změna přístupu k lidem, kteří v armádě ještě zůstali (anebo i rozloučení se s těmi, kteří se na vzniklém stavu podíleli, byť třeba i jen svou nečinností a vyčkáváním, jak to dopadne, aby se „nespálili“), může umožnit změnit její současný, v řadě oblastí neuspokojivý stav.



A dovolíme si ještě předposlední poznámku na samý závěr – pokud se některý z čtenářů v tuto chvíli chystá „vyvodit závěr“, že článek je napsán účelově, aby obhajoval současnou strukturu vojenského školství, chtěli bychom ho požádat, aby si ho přečetl ještě jednou, zamyslel se zejména nad obsahem vložených grafů a schémat a nad tím, v jakém skutečném stavu personální práce v AČR je, případně si konfrontoval svůj a náš názor v diskusi s řadovými či řídicími příslušníky Armády ČR ze střední úrovně řízení, tj. z praporu nebo brigády.

Poznámka: Srovnejte např. s jinými časovými údaji z knihy „Gen. H. N. Schwarzkopf – Hrdina pouštní bouře“ (Papyrus Vimperk, Jeva Rudná u Prahy, 1993):

● ... a jmenoval ho zástupcem náčelníka štábu pozemních vojsk pro personální věci, což je nejvyšší funkce v tomto oboru. Tehdy ji zastával asi rok a za tu dobu přepracoval systémy náboru do armády, prodlužování závazku ke službě, platy a jiné požitky vojáků, přezkušování, povyšování a propouštění do výslužby pro půldruhého miliónu osob od vojáků po generály (s. 282);

● Během prvního půl roku jsme zavedli půl tuctu jiných velkých reforem, které zvyšovaly požadavky pro přijímání vojáků a prodlužování jejich služebního závazku, přepracovali jsme postup pro přijímání absolventů škol na důstojníky v záloze, revidovali jsme normy pro povyšování poddůstojníků a řádně jsme se obuli do norem pro ponechání důstojníků v další službě (tamtéž, s. 284).

Pro případ, že by se reorganizace dotkla kteréhokoliv vojáka z povolání mladšího třiceti let, který by chtěl v důsledku reorganizace odejít z armády a nechtěl přejít na jiné mu nabídnuté místo, bude povinností náčelníka generálního štábu s každým takovým vojákem bez ohledu na jeho funkční zařazení vést osobní rozhovor, aby mu jasně vyložil, že tato armáda má perspektivu – já sám jsem hluboce přesvědčen, že ji opravdu má.

JUDr. Miloslav Věbořný, ministr obrany ČR, A Report 11/97.