

Personalistika a právo, právo a personalistika

Článek informuje o semináři, uspořádaném na VA v Brně, k místu a úloze personální a právní problematiky v praxi řídicích pracovníků a v přípravě vojenských profesionálů, a uvádí hlavní myšlenky, přednesené ve vystoupeních jeho účastníků. Zejména závažné teze na téma personalistika, lidské zdroje, řízení, management, které by zasloužily samostatného zpracování, zazněly v téměř dvouhodinovém referátu prof. Ing. Jaroslava Jiráska, CSc.

* * *

V rezortu obrany, alespoň podle mých poznatků, nepatří personalistika a právo mezi preferované oblasti - jako by bylo vše v nejlepším pořádku. Stačí se podívat do posledních ročníků Vojenských rozhledů nebo Vojenského profesionála, v nichž je tímto oblastem věnováno ve srovnání s jejich významem a stavem podle mého názoru velmi málo jejich rozsahu. Určitou výjimkou a možná i varováním je ale na druhé straně množství i obsah dopisů řady čtenářů či rozhovorů, publikovaných zejména v posledních letech v A-Reportu a signalizujících řadu závažných problémů v personální práci s příslušníky armády, vyvolaných mj. i nepromyšleností v tvorbě tabulek počtů či jinými vlivy.

Oceňuji proto, že byla založena jistá tradice a že už počtvrté byla pracovníky SPSP MO zorganizována konference, zabývající se některými z personalistických činností (zejména pak jejich informatickou podporou - bližší informace o konání a obsahu viz VR 3/2000, s.77). Účast na ní (od druhého ročníku) je pro mne vždy zdrojem cenných informací, inspirací i nově navázaných kontaktů a nejenak tomu bylo i letos. Obsah i průběh jednání konference se stal totiž impulzem a inspirací pro obsah **pracovního semináře**, který jsme s některými z mých kolegů na katedře řízení obrany státu VA v Brně uspořádali dne 13. června t. r. pod názvem „**Úloha a podíl personalistiky a práva v činnosti vedoucích pracovníků a ve vzdělávání vojenských profesionálů**“.

Důvodů uspořádání semináře bylo několik, především pak naše (tj. učitelů předmětové skupiny, zabývající se problematikou managementu a práva v prostředí rezortu) narůstající potřeba konfrontovat stávající obsah a způsob výuky managementu a práva s konkrétními potřebami výkonu konkrétních řídicích funkcí na různých úrovních řízení v AČR a pokusit se tak přispět i touto zpětnou vazbou k postupné korekci vybraných názorů některých příslušníků katedry a fakulty na zaměření a obsah výuky ve velitelských a štábních kurzech, např. z hlediska poměru hodin a obsahu výuky sociálně vědních a operačně taktických předmětů.

Oblast personalistiky a práva je podle mého názoru v armádě hodnocena rozdílnou optikou:

- a) z úrovně vedoucích představitelů rezortu tak, že sice existují problémy, ale ty jsou průběžně a v rámci možností řešeny,

- b) z úrovně základních řídicích funkcí a výkonných pracovníků jako stav, který se neustálými úpravami spíše zhoršuje, protože se v souvislosti s neustále prováděnými změnami tabulek a pravidel systemizace funkcí výrazně zhoršují podmínky a možnosti pro skutečnou práci s lidmi v jednotlivých organizačních celcích, pro skutečné podněcování jejich osobního rozvoje apod.

Osobně ve mně stále sílí přesvědčení, že při tvorbě různých „pyramid“ funkcí a hodnotí a pravidel v duchu a zájmu „systemizace funkcí“ se přihlíží spíše k tomu, aby „to“ dobře „fungovalo“ v manažerském personálním informačním systému LIBUŠE než k tomu, zda úzké vymezení hodnotí, požadavků a předpokladů pro výkon funkcí skutečně umožňuje promyšlenou práci s lidmi, zda je motivuje k dalšímu růstu, zda se vytváří podmínky a prostor k tomu, aby armáda či rezort obrany skutečně využívaly schopných lidí a snažily se je pro sebe udržet co nejdéle.

Zatím je tendence v rozporu s praxí civilního prostředí opačná - **místo snahy udržet si schopné lidi co nejdéle se neustále posilují tendence k jejich dočasnému působení v ozbrojených silách** a k následné rekvalifikaci a odchodu na tzv. druhou kariéru, přestože to pro rezort z dlouhodobého hlediska jak z hlediska prostředků vynakládaných na neustále se opakující přípravu lidí, jejich rekvalifikaci a odchodné, tak vzhledem k omezeným lidským zdrojům populace České republiky musí být nevýhodné (o ekonomických kalkulacích tohoto manažerského problému jsem zatím neslyšel).

K potvrzení výše uvedeného konstatování stačí např. prolistovat několik letošních čísel A-Reportu. Pro ilustraci uvádím heslovitě několik příkladů, v nich publikovaných, týkajících se konkrétních personálních problémů a záležitostí:

- Podpraporčík, 15 let praxe (mj. velitel roty, mise v Jugoslávii), žádost o studium mu nebyla doporučena, protože pro armádu není perspektivní, neboť je na funkci s plánovanou hodnotí odpovídající jeho skutečné. Kolegyně podpraporčíce je také v 29 letech neperspektivní, neboť je na funkci s plánovanou hodnotí nadrozměr (AR č.10/2000, s.7).
- U 1.VMZ ŽV v Litoměřicích splňuje podmínky zákona č.221/1999 sb. o vojácích z povolání (dále vzp) na vzdělání a jazykové znalosti pouze 10 % vojáků - jejich splnění zbývajících 90 % v čtyřletém přechodném období není reálné, protože to vyžaduje odeslat najednou značné počty osob (20-30 %) ke studiu, bez nichž ale nelze splnit výcvikové úkoly (AR č.9/2000, s.5).
- Příslušníci mechanizovaného praporu ve Strašicích ztrácejí perspektivu, problém kariérového růstu je zřejmý na všech stupních. Např. velitel čtyř může být vynikající, ale vzhledem ke každoroční reorganizaci nemá možnost postoupit v rámci praporu do vyšší funkce. Řada schopných vzp odešla mimo útvar, takže personální práce je velmi složitá (AR č.9/2000, s.7).
- S výkladem a naplňováním ustanovení zákona č.221/1999 sb. o vzp prožívají personální pracovníci nejednu svízel. Některé výklady se spolu neshodnou, postupně se prosazují různé výklady téhož dokumentu či ustanovení. Jednotlivé podílející se subjekty a probíhající personální procesy nejsou provázány, např. existuje rozpor mezi současnou platností nového zákona a starých tabulek počtů. Existuje mj. i různý vztah vzp a občanských zaměstnanců (oz) k systému služebních kariér vojenských profesionálů - voják může na dané systemizované funkci po splnění všech požadavků působit po určitou dobu a pak ji má (musí?) opustit, aby nebránil dalším vzp v postupu, zatímco takové ustanovení se oz vůbec netýká. Problémem je i slučování či odlišování závazků (tzv. kontraktů) po absolvování různých kurzů, platnost (vztahování) dvouletého kontraktu na 54letého funkcionáře, způsob a místo sledování a vedení písemného záznamu o zápočtu doby služby v zahraničí apod. (AR 7/2000, s. 6).
- Daleko horší je, že nemáme lidi. Jsme sice naplnění téměř na 100 %, ale neustálým snižováním počtů jsme se dostali pod hranici nezbytného počtu lidí na práci při provozování letecké

techniky. Přitom se musí vydávat ohromné množství peněz za přesčasové hodiny, protože úkoly oproti minulosti narůstají a jejich splnění zabezpečují stále menší počty lidí. „Jak mám dbát o odborný růst lidí, třeba technického personálu, když je stále méně lidí a nemohu si dovolit jim povolit dálkové studium, protože žádnou náhradu za ně nedostanu?“ (AR 6/2000, s. 4).

- Odborníci provádějící výcvik jsou vyškoleni, ale při tzv. otáčení pyramidy dochází k problému - je víc praporčků zařazených do těchto funkcí, mají však jen střední školu. Scházejí lidé připravení k výkonu učitelské funkce - jak po technické, tak po pedagogické stránce. ... Řada vzp na základně má v současnosti vyšší hodnotu, než bude plánovaná v nových tabulkách. To způsobí nemalé potíže při jejich ustanovování na nová systemizovaná místa. Rotmistři byli podle nového zákona č. 221 o vzp povýšeni 1. 12. 1999 do hodnosti podpraporčků, ale kromě sedmi z nich jsou u útvaru na systemizovaných místech, která už dnes mají nižší plánovanou hodnotu. (AR 7/2000, s. 7).
- Problém profesionalizace armády nespočívá v tom, že bychom měli potíže s důstojníky nebo praporčíky, ale musíme zčtyřnásobit nábor rotmistrů. Střední (průměrná) doba setrvání personálu v armádě byla na konci 80. let asi 17,5 roku, v budoucnu by se měla snížit na 5 až 10 let. Čím víc se tato doba zkracuje, tím více se musí zvyšovat nábor a intenzita zdrojů. ... přitom na druhé straně lidé chtějí určitou jistotu a mají tendenci zůstávat v armádě dle než potřebujeme. ... největší problém při hodnocení lidí je s hodnotiteli - jeden hodnotí velice optimisticky, druhý velmi pesimisticky. Je to jeden z problémů, který může při náběhu na systém povyšování podle pořadí způsobit obrovské potíže. ... Nejkritičtější místem profesionalizace je účinnost a efektivnost náboru. Dnes je sbor rotmistrů doplňován 250-350 osobami za rok. Pokud bychom chtěli mít v roce 2011 20 000 profesionálů, museli bychom od počátku letošního roku zdesateronásobit nábor na 2500-3000 rotmistrů. Přitom finanční ohodnocení lidí v armádě je obecně nižší než v civilním sektoru - nástupní hrubý plat činí u vyučených v civilu 9400, v armádě o 200 Kč méně, u maturantů v civilu 10 600, v armádě o 300 Kč méně, u vysokoškoláků v civilu 15 400, v armádě dokonce o 3900 Kč méně. Přitom za 1,5 násobek průměrného platu nastoupí do armády pouze nadšenci - do armády lze získat pouze část lidí, jež jsou na trhu práce k dispozici. Přitom peníze je nutno investovat nejen do platů, ale i do životních podmínek - např. pro 5000 rotmistrů je nutno vybudovat 5000 slušných ubytovacích míst, protože profesionálního rotmistra nemohu ubytovat stejně jako vzš. Vybudování rekručního systému potrvá 4-5 let a vyžádá si nemalé náklady, ale umožní zefektivnit práci s lidmi (viz rozhovor s VŘ SPSP MO, AR 5/2000, s.5).
- Někteří velitelé útvarů odmítají lidi, kteří mají 25 let a byli jeden rok na vojně, jako mobilizačně nevycvičené a raději si berou ty, kterým je 40 let a byli dva roky na vojně, protože ti něco umějí a jsou perfektně vycvičení. Člověk, který přijde po roce z vojny, není schopen řídit bvp, natož z něho střilet. Kvalitně vycvičené zálohy nejsou (AR 5/2000, s.7).
- Když má voják rodinu s dvěma dětmi a bydlí v garsonce, jak může podávat profesionální výkon? Velitel praporu dojíždí z K. Varů, a protože rodina je mu přednější, chce odejít do civilu, ačkoliv má veškerou potřebnou kvalifikaci. Armáda by přece měla svým lidem zajistit, co je u normálního života nezbytné. (AR 4/2000, s.7).
- Máme u útvaru tři mladé poručíky, půl roku po škole, dobře připravené a schopné, dokonce i prověřené dle z. č. 148/1998. Permanentní reorganizace ale způsobí, že jejich místa zaniknou, resp. se transformují na místa s plánovanou hodnotou kapitán - major, takže pro ně není uplatnění, i když chtějí sloužit, nechají se odejít do zálohy a místo nich se hledají tři důstojníci s odpovídající hodnotou, protože podle RMO o průběhu služby vzp ze dne 26. 11. 1999 (věstník 19/1999) čl. 119 není opravdu jiná možnost. (AR 4/2000, s.14).
- V pardubické posádce je evidováno 200 žádostí o byt, v Táboře 90, v Přerově 363, v Časlavi 233, v Prostějově 110, ve Staré Boleslavi 735 žádostí o byt vzp a 43 oz, přičemž v poslední jmenované bylo uvolněno a přiděleno pět bytů. (AR 3/2000, s.8).

Také některé z problémů, spojených s uplatňováním práva v rezortu, lze ukázat na následujících příkladech, čerpaných ze stejného zdroje:

- Stávající právní úprava výcviku vojenských řidičů, zejména vyhláška MO č. 277/1999 a „závazný pokyn náčelníka vp č. 15“, upravující činnost vojenských zkušebních komisí, naprosto neodrážejí realitu - v některých oblastech je více či méně nesmyslná a přináší další zbytečné problémy všem velitelům, např. zavedením nového „vojenského řidičského průkazu“. Požadavky nové právní úpravy mj. značně a především zbytečně zvyšují náklady na výcvik (AR č. 9/2000, s. 14).
- Problémem je provozování nepojištěné vojenské techniky (P-V3S, T-138), přičemž vleky k nim jsou naopak pojištěny (AR č. 7/2000, s. 5).
- Perspektiva dalšího nákupu land roverů k dalším útvarům (mimo 4. brn) existuje, ale v současné době jsou hodnoceny smlouvy z hlediska opravárenské činnosti, servisu a dostupnosti náhradních dílů. Ve stávající smlouvě nebylo vše upraveno (zajištěno) tak, jak by to logistickému potřebovali (AR 7/2000, s. 9).
- Experiment v oblasti stravování AČR mimorezortními subjekty u dvou zařízení AČR (VA Vyškov, VVÚO Tábor) měl být ukončen tím, že po jeho skončení budou vyhlášeny veřejné obchodní soutěže. Pak se ale ukázalo, že to není tak jednoduché a nakonec bylo vyhlášeno devět veřejných obchodních soutěží jen na ta zařízení, kde experiment probíhal. ... Velitel útvaru, který má zájem o zavedení tohoto systému i ve své posádce, musí služebním postupem požádat až NGŠ, který by měl rozhodnout, zda ano nebo ne. Na základě tohoto rozhodnutí na HUNMS MO přijde požadavek na vyhlášení veřejné obchodní soutěže na danou posádku nebo kuchyňský blok. (AR 7/2000, s. 13).
- V oblasti bozp se v rezortu MO nejčastěji porušují povinnosti dané zákoníkem práce - nejsou např. prováděny roční kontroly bozp (na základě normativního výnosu MO č. 23/1996). Zaměstnanci nejsou seznamováni s právními s jinými předpisy k zajištění bozp nebo je seznámení formální, kromě obecně právních předpisů se zapomíná na technické normy, směrnice min. zdravotnictví a rezortní předpisy MO (AR 7/2000, s. 13).
- Je také třeba mít na paměti, že vůči oz je velitel zaměstnavatelem a nemůže - ač si to někdy neuvědomuje - vůči nim uplatňovat nedílnou velitelskou pravomoc. Právní vědomí velitelů vůči civilním zaměstnancům není vždy na patřičné úrovni. V současné době je středem jejich zájmu branná legislativa, hlavně z. č. 221/99 sb. o vzp (AR 6/2000, s. 6).
- Jedinou možností, jak zlepšit práci pracovníků územních vojenských správ (ÚVS), u nichž se může stát, že vůbec nevědí, co se v útvaru děje, je podle NGŠ rotace funkcí, tzn. že velitel roty by měl část své kariéry strávit na ÚVS a naopak pracovníci ÚVS by měli jít na čas k útvaru jako velitelé rot. Tuto skutečnost si ale těžko dokážou představit sami pracovníci ÚVS, kteří tvrdí, že k jejich práci je potřebná znalost zákonů (AR 5/2000, s. 2).
- Vedení VLRZ nemělo oficiální možnost vyjádřit se v připomínkovém řízení ke znění branných zákonů ani prováděcích vyhlášek. Jejich dopady do činnosti organizace nejsou vždy pozitivní některé změny jsou velice nešťastné. ... Největším problémem je neznalost zákonů, vyhlášek, rozkazů MO a prováděcích pokynů VLRZ. Seznámení příslušníků rezortu nejen s nároky a možnostmi, ale i povinnostmi považují za jeden z nejdůležitějších úkolů v nejbližším období. Velmi často se stává, že velitelé útvarů např. neobjednávají poukazy na preventivní rehabilitace (AR 5/2000, s. 13).

Doufám, že na čtenáře článku uvedené citace z článků publikovaných v některých číslech letošního ročníku AR nepůsobí příliš depresivně.

V průběhu semináře vystoupilo několik jeho účastníků z různých pracovišť i funkcí v AČR (mj. brig. gen. Ing. Blaško - 1. md, pplk. JUDr. Krška - odbor mezinárodního práva MO, plk. doc. Ing. Kosař, CSc. - SPSP MO, mjr. Simbartl - školní jednotky VA, JUDr. Pindeš, PhD. - katedra humanitárního práva VVŠ PV, mjr. Mgr. Dvořák - oddělení pers. marketingu HPÚ, Ing. Janošec, CSc. - ÚSS VA) s řadou velmi zajímavých, kritických a podnětných názorů a návrhů, z nichž stojí za připomenutí zejména následující:

- Velitelé zůstávají v pozadí personálního dění - materiály k vyjádření (např. k systemizaci funkcí apod.) dostávají na poslední chvíli, z čehož lze vyvodit zřejmý nezáměr o skutečné názory lidí (příčinně ale zdání demokracie ve smyslu - „mohli jste se vyjádřit“ - je zachováno), protože skutečným prodiskutováním řady materiálů se mohlo předejít negativním následkům jejich realizace (pozn. autora - viz např. problémy s uplatňováním zákona č. 221/1999 Sb. na vysokých vojenských školách, např. s postavením studentů - důstojníků čekatelů apod.).
- Permanentní reorganizace neumožňuje skutečně pracovat s lidmi a připravovat nástupce pro konkrétní funkce.
- Kariérní řád nelze z řady důvodů uplatňovat v reálné praxi - platový systém je nespravedlivý a znevýhodňuje velitelské funkce, proto nelze kariérní řád bez odpovídajících platových opatření „nastartovat“ (např. jak mohou existovat funkce s plánovanou hodnotou kapitán, pro něž je současně stanovena platová třída 11?).
- Oblasti (problematiku) personalistiky a práva je nutno zařazovat do výuky velitelských kurzů, neboť je nutno rozšiřovat vědomosti studentů v těchto oblastech, posilovat vědomí právních souvislostí přijímaných rozhodnutí (viz např. pracovní právní spory) a poskytovat praktické příklady aplikace jednotlivých právních norem.
- Znalost práva (obecně) a mezinárodního práva může hrát významnou roli v činnosti některých vedoucích funkcionářů (např. v souvislosti s rozšiřováním mezinárodních styků mezi různými subjekty na různých úrovních) - právní problematiku je proto nutno zařadit do výuky, ale diferencovaně, účelově (podle určení kurzů a funkcí zastávaných jejich absolventy). Např. i tzv. ženevské úmluvy by měl znát v přiměřeném (potřebném) rozsahu každý voják.
- Právo a personalistika **musí být** obsahem výuky ve velitelských kurzech všech stupňů, v co nejširší míře, i když současně diferencovaně, neboť praxe u útvarů přináší řadu konkrétních problémů, za jejichž řešení velitelé odpovídají - je proto nutno jim objasňovat a ujednocovat výklad řady ustanovení zákonů a jiných právních norem.
- Je nutno rozlišovat **personální management** (pracovníci mající pravomoc provádět pracovní právní úkony v duchu zákonů nebo rozkazů MO) a **personální orgány** (pracovníci poskytující odborný servis „personálnímu managementu“) - je proto nutno rozlišovat i obsah a způsob jejich vzdělávání, do kurzu je nutno vyslat velitele i personalisty.
- Při realizaci personální práce **schází na ni navazující systém odpovídajících a nezbytných sociálních opatření.**
- V souvislosti s uplatňováním zák. č. 221/1999 Sb. se už v prvním roce jeho platnosti projevila celá řada problémů, souvisejících se základním studiem studentů na VA - vojáků z povolání (důstojníků čekatelů - viz § 6 odst. 5 zákona č. 221/1999 Sb.):
 - problém dosloužení závazku žen po absolvování tříměsíční náhradní služby a jejich odchodu ze studia - kde, u kterých útvarů a na jakých funkcích,
 - s tím souvisí obdobný problém - dosloužení „závazku“ studentů, kteří sice neukončili studium, ale jsou vojáky z povolání ve sboru důstojníků čekatelů a jsou povinni dosloužit sjednanou dobu služebního poměru („závazek“ za studium),
 - problém stanovování platů studentů, neboť zařazování do platových tříd (4. nebo 7. - podle předchozího vzdělání nebo délky praxe) je spojeno s popisem funkční náplně, což je u studentů svým způsobem „problém“,
 - problém (ne)provázanosti zák. č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, a zák. č. 221/1999 Sb. - např. výklad a význam pojmu „den ukončení studia“ v souvislosti s vykonáváním praxí a prodlevou mezi složením závěrečné zkoušky a vyřazením ze studia (u pilotů může činit vzhledem k praxi až 6 měsíců) a následným „zahájením“ služebního poměru; problém s poskytováním „studijního volna“ (studentům - vojákům z povolání je nelze udělit, neboť tento „druh“ služebního volna není v zák. č. 221/1999 Sb. řešen),
 - začínají se projevovat problémy při jmenování studentů do vyšších hodnot v průběhu studia a při jejich zařazování do sboru důstojníků čekatelů a praporčíků čekatelů,

- problém vyřazování absolventů VA a jejich zařazování na funkce v rezortu obrany vzhledem k systemizaci funkcí a ke skutečnosti, že někteří by měli nastoupit na funkce s plánovanou hodnotou nadporučík (kapitán),
 - problémy související s vymezením podmínek odchodu studentů z AČR („závazky“ za studium apod. - problém platnosti „dohod o úhradě nákladů za studium“), s poskytováním odlučného studentům (v případě soužití s druhem) atd.
- **Je nejvyšší čas začít diskutovat o personalistice v souvislosti s právem ve smyslu - „chceš-li řídit, musíš znát (tzn. mj. i právní problematiku)“, protože úroveň právního vědomí není na požadovaném stupni** - obrazně řečeno umírá nejen etika jednání, ale lze dokumentovat i projevy právního diletantismu. Nelze proto také souhlasit s názorem „lepší špatný zákon než žádný“ nebo argumentovat ve smyslu „v zákoně bylo myšleno“ - zákon jako právní norma musí být jednoznačný a nesmí umožňovat různý výklad jednotlivých ustanovení. Velitelé nejsou schopni „vykládat“ (ve smyslu „chápat“) zákony - musí být dosaženo např. souladu zákonů a základních a jiných řádů a předpisů, tzn. právních norem různých právní „síly“ (působnosti).
- **Je nutno řešit vztah zákonů č. 111/1998 Sb. a č. 221/1999 Sb., neboť to jsou to zákony stejné právní síly** (např. z hlediska posuzování „práva“ nebo „povinnosti“ účasti studentů - vojáků z povolání na výuce, neboť pro ně je to spojeno s „výkonem funkce“ a povinností připravovat se na výkon budoucí zastávané funkce). Podobně je problémem uplatnění studentů v případě neukončení studia, neboť v takovém případě nejsou připraveni pro výkon (konkrétních) funkcí v AČR.
- **Je nutno usilovat o zlepšování (zvyšování) právního vědomí vojáků všech kategorií** (viz např. právní souvislosti při řešení konkrétních situací - nehody, škody, přestupky apod.) a využívat k tomu všechny formy a prostředky (v úvahu např. příchází i zřízení a poskytování právní poradenské služby) a je nutno začínat u občanského zákoníku (málo se hovoří zejména o povinnostech fyzických osob). V této souvislosti lze využívat (ve výuce i v praxi) i právních stanovisek sekce legislativní a právní MO.
- **Je nutno naučit se modelovat dopady přijímaných rozhodnutí, naučit se vytvářet týmy a využívat týmovou práci** (tzn. efektu synergie schopností a vlastností jejich členů). V tomto směru přetrvávají problémy v chápání personalistiky na strategickém stupni řízení z hlediska chápání významu osobnosti, tj. specifických charakterových vlastností vojáků z povolání (je nutno usilovat o jejich kvalitativní i kvantitativní vymezení a respektování, např. při přijímání ke studiu, do služebního poměru či při ustanovování do konkrétních funkcí vzhledem k jejich specifice). Je nutno zabývat se podstatou „řízení procesů“ (i v personalistice a personálním marketingu).
- **Předmětem diskuze by mělo mj. být, co konkrétně je vlastně obsahem personalistiky a práva v činnosti velitele**, tzn. je nutno si uvědomit, že zatímco personalistiku lze charakterizovat jako soubor činností souvisejících s výběrem lidí, právo představuje soubor pravidel ovlivňujících činnost a jednání lidí. Při výkonu všech funkcí je nezbytná znalost práva, byť v různém rozsahu, a proto jeho znalost by měla být součástí kvalifikačních požadavků. Právní vědomí je nutno vytvářet nejen vzděláváním, ale i samostudiem, protože uživatel práva je současně subjektem moci na určité úrovni - složitost práva spočívá mj. v tom, že je „koncentrovaným poznáním a popisem procesů“, které se ve společnosti odehrávají.
- Personalistika poskytuje v současné době velmi omezené možnosti, např. z hlediska možnosti vedoucího pracovníka (velitele) vybrat si „lidi“, s nimiž bude pracovat - personalista by proto měl být schopen reagovat s nabídkou kandidátů na dané místo na konkrétní požadavky velitele.
- Právní a personalistické vzdělávání musí být součástí velitelských aj. kurzů, ale musí být účelové, tzn. obsahem i rozsahem odpovídat konkrétnímu určení (zaměření kurzu).

Možná se nedostalo na vystoupení všech účastníků, kteří by asi chtěli a měli co říci k řešené problematice. Dovolím si konstatovat, že průběh semináře potvrdil jeho smysl,

i když se asi ne zcela podařilo splnit jeho cíl, protože mu scházela větší a širší účast řídících pracovníků - velitelů ze základních úrovní řízení AČR (praporů, brigád) a jejich poznatky a zkušenosti. Přesto zazněla řada podnětných myšlenek, které si účastníci odnášeli, jež možná přenesou do své práce (tím mám na mysli zejména účastníky z úrovně MO), a o něž jsem se pokusil se touto formou s čtenáři Vojenských rozhledů podělit.

Pro organizátory semináře z jeho uspořádání vyplynul jakýsi morální závazek poučit se z jeho průběhu a zkusit na něj co nejdříve navázat, přičemž bude zřejmě účelné diskuzní témata zúžit a diferencovat. Významným závěrem a určitým povzbuzením je také impuls pro nepolevování v úsilí o rozšiřování a zkvalitňování vzdělávání studentů všech forem studia na VA v právní a personalistické oblasti.

Den před konáním semináře vystoupil před studenty operačního velitelského kurzu GŠ a pracovníky 1. fakulty VA pplk. Ing. J. Váňa se svými zkušenostmi a poznatky ze svého několikaletého působení ve strukturách NATO. Z jeho velmi zajímavého a nejen pro studenty inspirativního vystoupení považuji za důležité připomenout některé z jeho myšlenek, souvisejících s výše řešenou problematikou:

- s členstvím v Alianci je nutno dosáhnout změny v myšlení lidí, přičemž začít se musí ve školství (z hlediska dopadu členství na změnu obsahu přípravy vojenských profesionálů, např. vzhledem k potřebě vyšší připravenosti lidí na výkon funkcí ve strukturách Aliance - je nutno si mj. uvědomit, že pro jedno vyčleněné místo se musí „doma“ připravovat 3-4 kandidáti),
- pro působení ve funkcích v Alianci jsou **nezbytnými požadavky** na případné kandidáty jazykové znalosti (včetně odborné terminologie), odbornost, počítačová gramotnost, kulturní vyspělost (projevující se mj. v přiměřené národní hrdosti, schopnosti spolupráce apod.) - tzn. osobnostní předpoklady (výběr kandidátů je proto nutno provádět s přihlédnutím ke všem uvedeným hlediskům, ne pouze k jazykovým znalostem),
- uvedené požadavky vyplývají mj. ze stylu práce v orgánech Aliance - rozhodnutí se připravují jednáním na pracovní úrovni expertů (kapitánů, majorů, podplukovníků) a jsou schvalována nadřízenými (plukovníci), což vyžaduje jak delegovat pravomoci na relativně „mladé“ důstojníky (oproti tomu v AČR zpravidla rozhodnutí či návrh odborníka v nižší hodnosti či funkci „nemá váhu“ a bývá bez ohledu na zdůvodněnost a závažnost jiných uváděných argumentů různě modifikováno nadřízenými), tak i schopnost svůj návrh zdůvodnit a obhájit (bez „podpůrné autority“ nadřízeného) - vybraní lidé musí být osobnostmi.

* * *

Podnětem pro mou poslední poznámku pak jsou názory, prolínající řadou vystoupení, v nichž byly řečeny přímo či nepřímo, a proto bych ji chtěl vyslovit jako osobní názor, související s obsahem článku (personalistiku řada funkcí zužuje na „tabulky počtů“ a jejich vytváření) - pokračujícím problémem AČR je skutečnost, že všechny v ní či v rezortu vytvářené „koncepty rozvoje“ či „výstavby“ se odvíjejí především či pouze od počtů lidí, ale v žádném případě ne od určení a způsobů činnosti AČR jako celku či jednotlivých dílčích struktur. V opačném případě by struktury armády a způsob jejich vytváření a naplňování byly zcela jiné a jejich skutečný přínos pro (případnou) praxi by byl také jiný (a zřejmě efektivnější).