



Kompetentní a motivovaní lidé – sen nebo reálný cíl?

Ve strategických dokumentech řešících další rozvoji našich ozbrojených sil se obvykle uvádí, že lidé jsou jejím nejcennějším potenciálem. Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany z roku 2008, aktuální Bílá kniha o obraně, ale i další interní plánovací dokumenty Ministerstva obrany obsahují kapitolu s názvem „Kompetentní a motivovaní lidé“. Je to jen klišé, nebo skutečnost? Má vedení ministerstva obrany představu jak toho dosáhnout? V následujícím příspěvku se nad tím pokusím se zamyslet.

Reforma ozbrojených sil z roku 2002 se již stala součástí naší historie. Plány vypracované pod vedením ministra Tvrdíka v týmu vládního zmocněnce Škopka vzbudily velké naděje a nalily krev do žil nejen „vítěznému

týmu“, ale přiznejme si, především drtivé většině našich vojáků. Myšlenka na armádu 4 M (malá, mladá, moderní a mobilní) má doposud svoji logiku, přestože se proklamovaného cíle zdaleka nepodařilo dosáhnout. Ten příslovečný diamant, který jsme po splnění první etapy reformy pracně vydolovali, se nějak zakaluje. Platí to zejména u toho druhého „M“, to znamená v oblasti práce s lidmi, přestože nelze přehlédnout ani ta ostatní „M“.

Bílá kniha o obraně, která byla v nedávných dnech pracovním týmem dokončena, z této situace vychází. Je potřeba říci, že se nejedná o plán nebo dokument na úrovni dlouhodobého výhledu. Snahou zpracovatelů bylo nastavit zrcadlo realitě, ve kterém se celý sektor ministerstva obrany nachází a stanovit priority, respektive směry, jak řešit ty nepalčivější problémy. Realizační dokumenty budou následovat. Že tím nejpodstatnějším na čem Bílá kniha staví, a bohužel i nejnejistějším je rozpočtový rámec, není nutno zdůrazňovat. Proto si přiznejme, že to je největší slabinou tohoto dlouho očekávaného dokumentu. Zejména, pokud se k ní nepřihlásí širší politická reprezentace země.

Východiska pro Bílou knihu o obraně

Doposud se nepodařilo navést pevný a transparentní systém řízení kariér vojáků. Karierní řád byl v roce 2004 připraven, ale nebyl uveden do života zejména proto, že z určitých důvodů neexistovala vůle novelizovat zákon č. 221/1999 Sb. Nic na věci nezměnila ani skutečnost, že jeho obsah neodpovídal potřebám profesionální armády. Proto je pochopitelné, že změny, které zákon měly aktualizovat a které vstoupily v platnost k 1. lednu letošního roku, zejména v oblasti výstavby hodnostních sborů, vyvolali tak bouřlivou reakci a často i oprávněnou kritiku.

Po přečtení zmíněného zákona, ale i návazných normativů Ministerstva obrany nelze popřít, že systém řízení kariér vojáků, byť ne každý se mnou bude souhlasit, u nás existuje. Problém nespočívá ani tak v absenci dokumentu s názvem „karierní řád“, ale především v tom, že se každodenní praxi často hledají způsoby, jak tento i další zákony obejít nebo prosadit různé výjimky. I to má svoji objektivní příčinu. Podstatná je skutečnost, že vlastně ani nejsou vytvořeny podmínky pro realizaci karierního řádu, byť by byl zpracován sebestopadněji. Objevily se i na stránkách **MILITARY FORUM**, zejména v jeho minulém čísle, v příspěvcích genmjr. v.z. Prokše i štprap. Seiferta. S jejich názory, byť jsou kritické, nelze než souhlasit.

Stávající systém odměňování nemotivuje vojáky ke snaze postupovat v karierním žebříčku. Jako problém se ukazuje i fakt, že tento systém je někdy až zbytečně přísně založen na dosaženém vzdělání. Největší zlo však dělá množství různých příplatků a výjimek, byť v době svého vzniku měly opodstatnění. Každá taková výjimka se stává precedensem, který deformuje systém a vytváří falešnou „firemní kulturu“. Nakonec se málokdo orientuje v tom co je systémové a co výjimkou. I z toho, ale



nejen z toho, vycházeli zpracovatelé Bílé knihy o obraně.

O co usiluje Bílá kniha o obraně

Principy obsažené v Bílé knize jsou východiskem pro souhrn následných opatření, která, jak vedení resortu předpokládá, umožní:

- vytvořit podmínky pro vyprofilování jednotlivých hodnostních sborů vojáků a jejich rozvoj. To platí zejména o sborech poddůstojníků a praporčíků, které tvoří téměř 75% z celkové počtu vojáků. Každá hodnostní skupina má svoje poslání a vnitřní kulturu a etiku;
- zkvalitnit řízení kariér vojáků po dobu jejich činné služby zavedením souboru praktických opatření k dodržování jasných pravidel. Ty

ba zajistit, aby vojáci nastupovali na funkce už s dosaženým vzděláním a ne, jak se často stává až v době, kdy mají odvádět praktické výsledky práce na systemizovaném místě;

- racionalizovat stávající výcvikové a vzdělávací instituce resortu, zejména Univerzitu obrany, vojenskou střední školu a vojenskou akademii s cílem jejich zefektivnění a dosažení užšího provázání s požadavky ozbrojených sil. Bude nutno více než doposud využívat možnosti „nákupu“ absolventů mimoresortních vzdělávacích institucí v České republice i v zahraničí;
- uvést do života systém výchovy, který napomůže formování potřebných morálních a profesionálních vlastností příslušníků ozbrojených sil demokratického státu. S výchovou v podmínkách českých profesionálních ozbroje-

ných sil si stále neumíme poradit. Proto bude nutno se poohlédnout nejen po zkušenostech spojenců, ale zapátrat i ve vlastních tradicích;

- v racionální míře rozvíjet systém sociálního zajištění vojáků v aktivní službě i po jejím ukončení. Mám tím na mysli především podmínky pro rodinný život vojáků, kulturní a dostupné bydlení v místě služby pro svobodné i dojíždějící nebo péče o rodiny vojáků v době jejich působení v zahraničních misích nebo o vojáky, kteří při plnění služebních úkolů utrpěli zdravotní újmu. To všechno, ale i další „benefity“ předpokládá Bílá kniha v přiměřené míře zachovat. Ty pochopitelně slouží i jako motivační faktor pro službu a mají význam pro zachování fyzické a psychické kondice vojáků v aktivní službě i po jejím ukončení rozvíjet;
- rozvíjet péči o válečné veterány a usnadňovat vojákům po ukončení služby v ozbrojených silách začlenění do civilního života. To jsou požadavky, které logicky vyplynuly z dosavadní operační praxe naší armády a ze zkušeností, které jsou důsledkem profesionalizace ozbrojených sil. Přechod vojáka do civilního života po deseti a více letech služby není jednoduchý a proto bude Ministerstvo obrany muset v této oblasti navést účinný systém takové péče.



Jak na realizaci Bílé knihy o obraně

Přestože v době přípravy tohoto článku není ještě jasný rozpočtový rámec pro kapitolu Ministerstva obrany pro rok 2012, sekce personální a další zainteresované součásti a týmy pracují na přípra-

budou vycházet z nového zákona o službě vojáků, který by měl od roku 2014 nahradit stávající zákon č. 221 Sb.;

- zajistit konkurenceschopnost Ministerstva obrany, jako jednoho ze zaměstnavatelů na trhu práce. Jinak řečeno, vytvořit takové podmínky, aby potenciální zájemci o vojenskou službu došli k přesvědčení, že vstup do služebního poměru a setrvání v něm co nejdéle dobu je pro ně tím nejlepším řešením. To i v podmínkách boje o kvalitní pracovní sílu, o kterou bude s největší pravděpodobností na trhu práce stále větší zájem. Dosažení tohoto cíle bude v podmínkách klesajícího a nestabilního rozpočtového rámce pro sektor obrany velký problém;
- vytvořit ucelený systému výchovy, výcviku a vzdělávání vojáků, který bude důsledně propojený se systémem řízení kariér. Bude potře-





vě opatření k realizaci Bílé knihy. V personální oblasti lze jen málo opatření zavést najednou prostým manažerským rozhodnutím. Pravidla pro práci s lidmi vychází ze zákonů, z nichž některé ani nespádají do působnosti Ministerstva obrany. Příprava věcných návrhů zákonů i celý legislativní proces je v našich podmínkách časově velmi náročný. Kromě toho, práce s lidmi má určitou setrvačnost – je nutné s nimi pracovat podle pravidel platných v době vzniku pracovněprávních vztahů. To platí například i ve vojenském školství. Jakákoliv změna se projeví až za 3 a více let. Proto realizace Bílé knihy v oblasti personálního řízení musí postupovat po etapách a musí se počítat i s nezbytným přechodným obdobím.

Byl bych rád, kdyby bylo možné dnes všem vojákům říct, s jakou perspektivou mohou počítat, jaké budou mít služební a sociální jistoty. Každému je jasné, že například kariérní řád nemůže být funkční, pokud nenastane určité období stability. Jak to bude s příplatkem na bydlení nebo zdaněním některých benefitů... Je zřejmé, že Bílá kniha na tyto otázky odpovídá mlhavě nebo jen velmi obecně. Kdo si pozorně přečte koaliční smlouvu nebo programové prohlášení vlády pochopí, v jak obtížné situaci se vedení Ministerstva obrany nachází. Konečně, i politika vlády se postupně vyvíjí a stejně tak i příprava některých zákonů, které nejsou v působnosti Ministerstva obrany, ale které jsou pro resort důležité. Mohu zodpovědně potvrdit, že se usilovně hledají odpovědi na otázky, které trápí všechny vojáky, ale i civilní zaměstnance. Neexistují žádná předem připravená řešení, ty se postupně hledají. A právě Bílá kniha je dokumentem, který nastavuje směr i mantinely. Nejedná se o bezobsažný text; kdo uvažuje nad obsahem 6. kapitoly (na jejíž formulaci jsem se podílel) pochopí, že je snaha navést systém, po kterém se dlouho volalo.

V době, kdy čtenář bude číst tyto řádky, bude již Bílá kniha pravděpodobně dostupná všem příslušníkům ozbrojených sil a dokonce i civilní veřejnosti. Je tedy zbytečné citovat myšlenky, které obsahuje. Co je však zásadní:



Bez peněz to nejde. 53% z kapitoly Ministerstva obrany vydaných v roce 2011 na platy a sociální výdaje je nejvyšší podíl v moderní historii ČR a to i při „povinném nedoplnění“ více než 2000 míst. I v případě, že se rozpočtový rámec nesníží, bude nutno přijmout některá radikální rozhodnutí. Dlouhodobě je totiž nežádoucí udržovat proporcii „mandatorních výdajů“ nad 50%.

Vojáci potřebují jistotu. Jsem přesvědčen, že i nepříjemná pravda je lepší, než neurčité sliby. Věřím, že zakrátko bude možné prolomit nejistotu, alespoň v základních existenčních otázkách.

Peníze nejsou všechno. Pokud se podaří stanovit taková pravidla pro službu (a kariérní řád mezi ně patří), která budou transparentní a budou platit pro každého, pak uděláme ohromný krok kupředu. Lépe se pracuje ve „firmě“, kde je pořádek a zajímavá práce, než ve „firmě“, kde je plat vyšší, ale lidí chodí do zaměstnání otráveni.

Armáda musí mít co nabídnout. Intenzivní smysluplný výcvik, pocit užitečnosti a společenského ocenění, vysoká „firemní kultura“, možnost osobního a profesního růstu, pocit, že se někdo o mne a o moji rodinu postará, když bude zle. To všechno, a nejen to, patří mezi motivační stimuly pro zájemce o vojenskou službu i pro ty, kteří ji prochází.

Voják se musí vyvíjet. Kariéra je profesní dráha jedince, ať už celoživotní nebo i určité

části jeho života. Kariéra vojáka předpokládá jeho služební a profesní růst, které jsou neoddelitelné a většinou nejsou vázány na jeden organizační celek nebo lokalitu. Vývoj vojáka není záležitostí jen nadřízeného, ale především samotného vojáka. Tím že na sobě pracuje, vzdělává se a plní své povinnosti tím nejlepším způsobem, jak je schopen. Tím si vytváří potenciál pro vyšší nebo pro něj zajímavější funkce.

Závěrem

Bílá kniha o obraně se bude dále rozpracovávat. Pokud mluvím za oblast personálního managementu jsem přesvědčen, že jsme schopni naplnit název kapitoly 6 – „Kompetentní a motivovaní lidé“. Není to jen sen. Jinak to ani nejde. Nebude to záležitost roku ani dvou. Řešení některých problémů si vyžádá daleko delší dobu. To jsou zkušenosti našich spojenců, kteří s výstavbou profesionálních ozbrojených sil začali daleko před námi a kteří řeší podobná úsporná opatření, jako Česká republika. Bez vzájemné spolupráce v rámci resortu a bez komunikace se samotnými vojáky to nepůjde. Za sebe a svoje nejbližší kolegy mohu prohlásit, že se o to budeme usilovat, jak to jen bude možné.

Ing. Vladimír KARAFFA, CSc.
Ředitel sekce – personální ředitel MO