

Konfrontace přístupů

Shodou okolností a vždy tak trochu na poslední chvíli jsem se mohl v průběhu jednoho měsíce zúčastnit dvou akcí, pořádaných různými sekcemi MO. Každá z nich byla zajímavá a poučná sama o sobě, ale jejich obsah vynikl ještě více v jejich vzájemné konfrontaci - a protože jsem zřejmě asi jako jediný z příslušníků AČR měl tuto možnost, chtěl bych se o své dojmy rozdělit i se čtenáři Vojenských rozhledů.

* * *

Ve dnech 7. - 8. 10. 1998 to byla mezinárodní konference „Prognózování personálních a finančních toků“ (organizovaná sekci personální a sociální politiky MO), v jejímž průběhu jsem byl mile překvapen nejen pestrou škálou jejích účastníků (z hlediska odbornosti a pracovního zařazení v rezortu MO i mimo něj), ale i zajímavým a pro účastníky přínosným obsahem většiny diskusních vystoupení. Zaměření konference bylo podle mého názoru zvoleno organizátory svým způsobem šťastně, je zajímavé samo o sobě a účastníky bylo posuzováno z několika hledisek.

Jeden z možných přístupů byl uplatněn hned při úvodních prezentacích **personálního informačního systému LIBUŠE (PIS)** a spočíval v převážné míře v demonstraci toho, jak lze díky „modelům organizační struktury“ v podstatě „velmi jednoduchým“ rušením tabulkových míst (zástupce velitele roty, obsluha minometu ap.) dosahovat požadované úspory finančních prostředků (jinými slovy - v organizační struktuře vojsk se „ruší“ či obnovují funkce tak, až se „dosáhne“ struktury, kterou lze z finančních prostředků, jež má rezort obrany nebo jeho složka k dispozici, „živit“), případně naopak - při nedostatku peněz lze organizační strukturu stejně jednoduše rozšiřovat.

V podstatě obdobný přístup byl uplatněn v téže prezentaci při objasnění využitelnosti tzv. **modelů optimální kompozice**, v nichž je vztah „organizační struktura (funkční místa) - finance“ rozšířen o třetí dimenzi, tzn. do časových řad možného vývoje počtů personálu v závislosti na možném vývoji (velikosti) rozpočtových prostředků přidělených rezortu.

Domnívám se, že výše uvedené pojetí „personálních a finančních toků“ je ale velmi zúžené a svým způsobem i „nebezpečné“, neboť se zabývá skutečně pouze vztahem „funkce (hodnost) - peníze“, aniž by umožňovalo vzít v úvahu další, přitom zcela zásadní související vlivy a okolnosti. Jako velmi nadnesené, v podstatě nereálné a naopak - k zcela mylným závěrům vedoucí pak považuji tvrzení vyslovená při prezentaci i uvedená v poskytnutém materiálu:

„Strukturní modely umožňují pomocí souhrnných tabulek velmi rychle zhodnotit různé varianty struktur a jejich obsazení, a tak simulovat různé představy o vývoji AČR. V tomto směru se provádí iterace (opakování, opětování - pozn. autora) v porovnávání s výsledky modelu optimální kompozice.“ Viz text k obr. č. 3 na str. 4 prezentace Libuše.

„Úkolem modelu optimální kompozice je všestranné ověřování reálnosti strategické koncepce obrany ČR, a to zejména vyvážení distribuce personálu mezi jednotlivé hlavní programy.“ Viz text k obr. č. 11, str. 9 prezentace (text zvýrazněn autorem).

V obou případech jde podle mého názoru o zcela nereálný záměr - PIS LIBUŠE není žádným simulačním nástrojem či modelem boje, umožňujícím ověřit „*realnost strategické koncepce obrany ČR*“, neboť to by vyžadovalo mít v tomto SW prostředku či informačním systému možnost modelovat výsledky různých variant zahájení případné agrese proti území státu (z hlediska času, prostoru, způsobu i síly útočnicka) v konfrontaci s různými variantami možného uspořádání mírové i válečné organizační struktury AČR (nemluvě o nutnosti mít možnost zahrnout do takového modelu i další vlivy a podmínky - stav materiálního vybavení obou stran, srovnatelnost bojových potenciálů, tj. kvality či účinnosti výzbroje a jiné techniky atd.).

Podobně ověřování „*vyváženost distribuce personálu mezi jednotlivé hlavní programy*“ je v PIS možné pouze z hlediska poměru počtů jednotlivých kategorií osob nebo vynakládaných výdajů, ale nikoli z hlediska funkčnosti jednotlivých podsystémů AČR (totéž v podstatě platí i pro tvrzení obsažená v prvním citátu).

Výše zmiňovanou „nebezpečnost“ takto zúženého pojetí PIS vidím v tom, že pokud si vedoucí pracovník s příslušnou rozhodovací pravomocí neuvedomí nebo není upozorněn na to, že PIS ve stávající podobě je v podstatě pouze modifikovaný tabulkový procesor, umožňující provádět pouze předem nadefinované propočty a kalkulace, spočívající v sčítání, případně násobení čísel vložených do příslušných kolonek (počty osob, výše finančních náhrad spojených s jednotlivými funkcemi), může s jeho „podporou“ přijmout opatření mající krátkodobý „úsporný“ efekt. Přitom ale z hlediska dlouhodobého působení pravděpodobně mnohem nákladnější (důsledky tohoto rozhodnutí už ale pravděpodobně nebude řešit dotyčný funkcionář, ale jeho nástupci, takže zatímco první „sklízí slávu“ za úsporu finančních prostředků, hlava z problémů při hledání finančních prostředků pro nápravu minulých chyb ve využívání lidských zdrojů rezortu a státu bude bolet až v pořadí jeho další následovníky).

Rušení jednotlivých funkcí či organizačních prvků (obsluh zbraní ap.), prováděné výše uvedeným způsobem, totiž např. vůbec neřeší skutečnost, že každá z těchto funkcí hraje v dané struktuře určitou roli, má určitou funkční náplň či bojový výkon, a že tudíž její zrušení nutně vyžaduje posoudit nejen, kolik prostředků se ušetřilo, ale v neposlední řadě také to, jak a na které ze zbývajících funkcí ve struktuře a jak bude funkční náplň zrušené funkce převedena či rozdělena.

Ještě jeden příklad k ilustraci výše uvedeného. Z VA Brno už pěknou řadu let vycházejí „počítačovní“ odborníci - programátoři i konstruktéři výpočetní techniky - a řadu let o část (v posledních letech asi stále větší) těchto čerstvých absolventů i zkušených odborníků s praxí v různých výpočetních střediscích (typu současných VTČI, PTŠI ap.) rezort obrany přichází jenom proto, že je vzhledem k jejich schopnostem civilní firmy rády a hravě přeplatí.

Na druhé straně rezort už léta zavádí řadu informačních systémů, které bude navíc nutno neustále zdokonalovat a rozvíjet, přičemž si na tuto činnost najímá soukromé firmy různého typu a velmi draze jim za jejich služby platí (a asi stále více platit bude), často přitom za výsledky bez očekávaného efektu nebo s pouze malou užitnou hodnotou, místo toho, aby si vytvořil vlastní neziskové organizace, v nichž by byli tito vojenští odborníci, podstatně lépe znalí specifických požadavků stávajících i budoucích uživatelů vytvářených informačních systémů, soustředění a zaplacení stejně dobře jako v civilních firmách (konkrétně vyčíslitelnou úsporou a ziskem by v daném případě byla nejen režie a zisk

těchto firem, který musí armáda kromě vlastní odvedené práce uhradit, ale i podstatně větší vliv na vývoj a funkčnost takto vytvářených IS).

A ještě na jeden problém bych chtěl v uvedené souvislosti upozornit - měl jsem možnost sledovat prezentace PISu už několik let, ale zatím na mne stále působí dojmem informačního systému vytvářeného **pouze z hlediska potřeb personalistů samotných**, ale už velmi málo z **hlediska potřeb vlastních vedoucích pracovníků** jako další kategorie jeho potenciálních uživatelů.

Alespoň jsem zatím při prezentacích PIS nikdy neviděl ani neslyšel (kromě poukázání na možnost „nepapírového“ navrhování a provádění personálních opatření, tzn. podávání návrhu personálních opatření v elektronické podobě, přičemž je ale nutno ještě vyřešit mj. problém ověřování „elektronického podpisu“ oprávněné osoby, např. použitím kódu podobnému PINu, známému při ověřování oprávněnosti uživatele platební karty při výběru peněz z automatu) o tom, že a jak by mohlo nebo mělo být umožněno vedoucím pracovníkům s příslušnými personálními pravomocemi např. „nahlízet“ do databáze osobních dat jim podřízených příslušníků armády a na základě takto elektronickou cestou rychle a snadno získaných informací zvažovat, připravovat či výkonným pracovníkům ukládat provedení nezbytných či účelných personálních opatření (např. při výběru osob k vyslání do škol, kurzů, na stáže atd. jako předpokladu pro jejich ustanovení do vyšší funkce ap.).

Jiný přístup k posuzování finančních a personálních toků uplatnil ve svém vystoupení plk. Horák (VA Brno).

Poukázal na problémy způsobené velmi nízkou koordinovaností činnosti personálních a finančních orgánů, vyvolanou a ovlivněnou systémovou chybou stávajících organizačních struktur, tzn. faktickým oddělením finančních orgánů od velitelů (na rozdíl od zachování přímé podřízenosti personálních orgánů), a tudíž i nekoordinovaným řízením personálních a finančních z různých míst a úrovní, přílišnou centralizací rozpočtu a přes všechny sliby stále omezenými pravomocemi velitelů na nižších stupních řízení při rozhodování o využití přidělených finančních prostředků, rozdílnou úroveň připravenosti finančních a personálních orgánů (z hlediska vlastní odbornosti), vyvolanou rozdílným způsobem přípravy pracovníků obou odborností i značnou fluktuací personálních pracovníků a v neposlední řadě i časté případy rozdílného výkladu a chápání právních norem různého určení a dosahu.

Výše uvedené argumenty přitom podložil konkrétními zkušenostmi a příklady z praxe a rozhodně nad nimi nelze mávnout rukou s poukazem, že „čas“ či budoucí „propojení personálního a finančního informačního systému“ výše uvedené problémy vyřeší či odstraní - podle mého názoru je opak pravdou, neboť **systémová chyba zůstane systémovou chybou a žádné podpůrné nástroje ji nemohou odstranit**.

Podobné důsledky má např. jiná systémová chyba, kterou se stalo vyjmutí „vojenských správních budov“ z přímého řízení veliteli útvarů, objektů či posádek, kdy se zdánlivě personální i finanční úspory armádě „vrací“ v daleko vyšších částkách placených za civilními firmami poskytované služby, přičemž pomíjím mnohem větší těžkopádnost a neoperativnost při řešení různých údržbářských či havarijních stavů objektů a zařízení posádek (už jsme si před více než rokem také s kolegy raději sami donesli nářadí a materiál a následně vymalovali čelní stěnu učebny po výměně tabule než abychom čekali několik měsíců na objednaný a požadovaný nástup malířské firmy, navíc nejistý - totiž budou-li peníze).

Další možný přístup k problematice, řešení účastníky konference, lze charakterizovat jedním slovem - systémový, tzn. takový přístup, kdy jsou v průběhu řešení problému analyzovány a především respektovány všechny podstatné vlivy a okolnosti, působící na danou záležitost. Potěšilo mne, že uvedený pojem nezazněl a nebyl znát pouze ve vystoupení účastníků konference z civilního sektoru (i když v tomto směru asi výrazně převažovali - zejména při seznamování s možnostmi využití SW produktů typu POWERSIM aj., použitelných právě při simulaci dějů v dynamických, tzn. v čase se měnících systémech), ale že byl patrný alespoň zčásti i ve vystoupeních některých představitelů rezortu MO.

V souvislosti s aktuálním děním a uplatňováním spíše nesystémového přístupu v rezortu v řadě případů ve vzdálenější i relativně nedávné minulosti pak bylo pro mne osobně a podle ohlasu i pro ostatní přítomné velmi zajímavé zejména vystoupení Ing. Brejchy ze Západočeské univerzity (Plzeň), především pak v závěru jeho vystoupení uvedený konkrétní příklad překvapivého výsledku fúze pěti dceřinných společností do jedné.

Z celkového počtu 4500 osob výchozího stavu ve všech „dcerách“ se k nemilému překvapení vedoucích pracovníků (správní rady) podařilo „uspořádat“ pouze něco málo přes 100 pracovních míst.

Příčinou tohoto faktu je skutečnost, kterou si zdaleka ne všichni vedoucí pracovníci (manažeři) při přijímání podobných rozhodnutí k „optimalizaci“ struktur uvědomují - že totiž požadované činnosti musí být zajištěny lidmi, kteří jsou jejich nositeli, a je proto v podstatě velmi obtížné, ne-li nemožné, zachovat funkčnost daného systému při neustálém snižování počtu jeho prvků či nositelů činností, protože „kumulaci“ funkcí či funkčních povinností lze uplatňovat pouze do určité míry a pouze v závislosti na tom, jak racionálně či neracionálně z hlediska vytiženosti pracovních míst byly vytvořeny původní struktury.

Právě ve výše uvedené souvislosti pak působí poněkud zavádějícím způsobem demonstrace možností PIS redukovat či „optimalizovat“ (?) organizační struktury vypouštěním některých typových funkcí, protože kromě údaje o úspoře konkrétní částky peněz PIS v žádném případě není schopen odpovědět např. na otázku, jaký byl skutečný obsah funkční (pracovní) náplně takto „od stolu“ či spíše „klávesnice PC“ zrušené funkce a jak bude rozdělen mezi funkce ponechané v dané struktuře.

Zúžení pozornosti pouze na souvislost a závislost mezi počtem funkčních míst pro jednotlivé kategorie personálu (důstojníků, praporčků atd. - včetně „třídění“ podle hodnot) a sumou nákladů na jejich finanční ocenění (mzdy a platy) totiž např. vůbec nic nevypovídá o tom, kolik stála příprava dané osoby na výkon funkce a o jaké částky armády přichází v důsledku toho, že je (v rozporu se stále silnějšími tendencemi v práci s lidskými zdroji ve velkých a v ekonomicky úspěšných společnostech a organizacích ve světě) stále preferována služba na čas místo celoživotního služebního poměru vojáka povolání, a že tudíž jsou či budou předčasně uvolňováni do civilního sektoru příslušníci velitelského sboru v podstatě v nejproduktivnějším věku, tj. mezi 30 až 40 (45) lety, kdy by měli naopak začít v armádě a pro armádu zúročovat získané znalosti i zkušenosti jejich zdokonalováním a předáváním svým mladším kolegům a budoucím nástupcům.

V této souvislosti působil svým způsobem povzbudivě neoficiálně prezentovaný a zaslechnutý názor „v kuloárech“ konference, totiž že se snad začíná uvažovat o prodloužení předpokládané průměrné či převažující doby služby příslušníka velitelského sboru AČR z ještě nedávných 10 let na 18,5 roku, což se mj. projeví i výrazným poklesem požadavku na lidské zdroje společnosti, které je nutno získat každoročně k úhradě současných a budoucích personálních potřeb armády.

Jedním z principů či předpokladů úspěšného řízení jakéhokoliv systému či organizace je vyhledávání možných variant dalšího postupu při dosahování cíle organizace, jejich všestranné posuzování s využitím vhodných kritérií a rozhodovacích postupů a výběr varianty, která s vysokou mírou pravděpodobnosti (vzhledem k současnému turbulentnímu prostředí, plném neustálých změn) a s co nejmenšími (minimálními) náklady (z hlediska možných přístupů typu „maximální přínos z vynaložených prostředků“ nebo „minimální náklady na dosažení požadovaného přínosu“) umožní dosáhnout požadovaného cíle.

* * *

Jak jsem uvedl v úvodu, výše uvedené různé přístupy k posuzování a ovlivňování personálních a finančních toků jsem mohl jako účastník semináře „**Obranné plánování a řízení v demokracii**“, organizovaného ve dnech 2. – 6.11. Evropským centrem bezpečnostních studií G. C. Marshalla (SRN) v Praze za organizační spoluúčasti pracovníků sekce obranné politiky MO pro pracovníky různých rezortů státní správy a zákonodárných sborů, především Senátu, shodou okolností konfrontovat se skutečně metodologickými přístupy k problematice obranného plánování, názorně prezentovanými lektory Marshallova centra.

V průběhu semináře pozvaní nebyli pouze jeho pasivními účastníky, ale za přispění a většinou nenásilného řízení lektorů v na sebe navazujících zaměstnáních postupně analyzovali bezpečnostní prostředí v regionu, formulovali národní bezpečnostní cíle jako východiska pro národní bezpečnostní strategii a vojenskou strategii. Rovněž rozebírali problémy při jejich realizaci, formulovali možné úkoly ozbrojených sil státu (vyplývající z bezpečnostních cílů a strategií) a v návaznosti na to hodnotili schopnosti a možnosti stávajících ozbrojených sil státu je plnit, hledali pravděpodobné alternativy složení ozbrojených sil včetně struktury a způsobu přípravy personálu vzhledem k požadovaným úkolům ozbrojených sil i množství finančních prostředků, vyčleňovaných státem na zajištění jeho obranyschopnosti. Přiměřená pozornost byla věnována i nezbytným opatřením v oblasti infrastruktury státu, hledání způsobu realizace požadavků na dosažení požadované úrovně interoperability s armádami státu NATO a harmonizaci obranného plánování NATO.

Přínosem semináře pro jeho účastníky tudíž zdaleka nebyly jen přednášky lektorů - těmi byly vždy pouze 10 až 15minutové úvody do dílčích problémů a formulace otázek, na něž bylo nutno v pracovních skupinách hledat odpovědi - ale právě diskuse nad zadanými otázkami a problémy. V jejím průběhu se totiž velmi často ukázalo, jak **povrchně a nekonkrétně v minulosti byly** či jsou uvedené **otázky posuzovány a vymezovány k tomu určenými orgány státní správy**, jak jsou **přehlíženy souvislosti a dopady opatření**, přijatých v určité oblasti či rezortu, na další, související oblasti činnosti státní správy či armády konkrétně ap. Lektori se přitom snažili do průběhu našich diskusí zasahovat co nejméně - zpravidla krátce v úvodu nebo až tehdy, jestliže považovali za nutné nás upozornit, že jsme v průběhu diskuse to či ono nevzáli v úvahu či podcenili možné důsledky něčeho.“

Smíšené složení pracovních skupin (z hlediska zastoupení příslušníků armády a ostatních rezortů státní správy - **bohužel se semináře nezúčastnil v podstatě nikdo z přihlášených členů Senátu Parlamentu ČR**) navíc umožnilo jejich účastníkům nejen prezentovat rozdílné „vojenské“ a „civilní“ pohledy na řešený problém, ale současně i konfrontovat

vlastní názory s názory jiných a rozšířit si tak vlastní obzory, případně sejmout si „klapky“ z očí, neboť tzv. „**provozní slepota**“ (přehlížení zjevných nedostatků a souvislostí) **hrozí v menší či větší míře asi každému, kdo se delší dobu zabývá řešením více či méně významných koncepčních otázek a zapomíná přitom konfrontovat svůj vlastní duchovní svět s realitou a praxí.**

Vlastní seminář měl podle mého názoru jedinou chybu - zúčastnili se ho v převážné míře výkonní pracovníci z různých úrovní řízení rezortů, ale **scházeli v něm (minimálně alespoň v jeho závěru) vedoucí pracovníci s rozhodovací pravomocí, tzn. např. vrchní ředitelé sekcí ministerstev, náměstci ministrů ap. Jsem přesvědčen o tom, že jejich přítomnost v pracovních skupinách by nic neubrala na otevřenosti diskuse (většina z nás velmi rychle ztratila ostych a obavu z možné „blamáže“, že řekne něco, s čím ostatní nebudou souhlasit), ale zato by snad alespoň některé z nich přesvědčila o tom, že závažné koncepční otázky nelze řešit kabinetně, v úzkém kruhu zasvěcených, ale že je nutno o nich nejen široce a hluboce diskutovat, ale že je nutno současně také přemýšlet i nad menšinovými názory a nad argumenty, které jsou v průběhu diskuse jejími účastníky uplatňovány. (Zatím jsme si ještě stále nezvykli na to, že většinový názor není zárukou jeho správnosti a že pravdu může mít i menšina nebo dokonce i jednotlivec a to mj. proto, že může myslet jinak než ostatní, že třeba bere v úvahu podstatně větší okruh informací a z nich vyvozených možných souvislostí a důsledků přijímaných nebo naopak nepřijatých opatření.)**

Smysl semináře a účasti na něm jsem si ověřil mj. i v průběhu asi dvouhodinové večerní diskuse v průběhu „rautu“, organizovaného ministrem obrany 5. 11. na počest organizátorů a účastníků semináře. V úzkém hloučku jsme si totiž vyměňovali protichůdné názory na to, čím a do jaké míry jsou opodstatněné názory některých představitelů rezortu na rozsah a způsob poskytování vysokoškolského vzdělání příslušníkům velitelského sboru armády (zda hned při nástupu a všem nebo jen některým, a to až po několikaleté praxi v základních funkcích).

Je i není důležité, že nakonec svým způsobem převážily argumenty zastánců poskytování úplného VŠ vzdělání od samého začátku kariéry důstojníka, protože funkcionáři s příslušnou funkční náplní i pravomocí se v blízkosti našeho kroužku stejně neobjevili.

Úspěchem totiž bylo i to, že z počátku zarytí odpůrci tohoto názoru v závěru diskuse svým způsobem začali připouštět pádnost i závažnost argumentů svých protivníků v diskusi, z nichž lze jen pro ilustraci uvést alespoň některé.

V prospěch VŠ vzdělání, poskytovaného hned na počátku vojenské kariéry, „mluví“ tři základní argumenty:

- Vysoká škola učí jejího absolventa myslet jinak než škola střední, která připravuje svého absolventa pragmatictější.

- Formuje především schopnost myslet v širokých souvislostech, koncepčně, snad i samostatně (tzn. ne pouze „prostřednictvím“ hlavy svého nadřízeného), a takto je nutno se učit myslet co nejdříve, od základních funkcí, a ne až ve funkcích od stupně prapor (protože mezitím si daný jedinec už vytvoří určité stereotypy, které později velmi těžko překonává a mění).

- Možnost studia na vojenské vysoké škole je velmi významným motivačním činitelem při rozhodování případného uchazeče o službu v armádě, zejména v situaci, kdy ostatní motivační činitelé (výše platu, byt a jiné sociální výhody) téměř nepůsobí.

- Vysokoškolské vzdělání zvyšuje prestiž a společenské postavení jeho nositele. Proč by je tedy neměl mít i důstojník v nejméně stejné míře jako jeho stejně schopní vrstevníci jenom proto, že si

zvolil vojenské povolání a že mu někdo upírá právo a možnost studovat v době, kdy je to pro něj nejvýhodnější z hlediska podmínek i možností a schopností?

Argument „odchodovosti“ části absolventů vojenských vysokých škol po jejich absolvování je uplatňován kontraproduktivně - spíše by měl vést k zamyšlení a zjišťování, proč vlastně absolventi vojenských VŠ z armády předčasně odcházejí a k nápravě zjištěných příčin než k rozhodnutí, že tedy toto vzdělání bude poskytováno až v průběhu služby jaksi „za odměnu“. Co když později rodinné, sociální, zdravotní či jiné důvody zabrání uchazeči o ně je dokončit nebo i třeba jen zahájit - nejsou tímto způsobem omezována práva na vzdělání a nepůsobí to na vás (stejně jako na mne) dojmem určitého „vydírání“ uchazečů o službu či spíše kariéru v armádě, ve smyslu „nejdříve se přihlas, pár let nám služ a pak ti možná, když s tebou budeme spokojeni, umožníme studium vysoké školy. Co bude s tebou, když s tvým výkonem a schopnostmi spokojeni nebudeme a tvou kariéru v armádě ukončíme, nás v podstatě nezajímá - to bude tvůj problém“?

Zastánci tohoto „v čase odloženého“ studia na VŠ je přitom asi sami absolvovali v převážné míře vzápětí po střední škole, a proto se asi nedokáží plně vžít do situace, kdyby měli sami zahájit čtyř až pětileté studium v době, kdy budou mít za sebou několikaletou přestávku od střední školy, kdy už budou mít rodinu, zpravidla s malými dětmi, kdy většinou budou mít trvalé bydliště mimo dislokaci vysoké školy a budou tudíž nuceni k několikaletému dojíždění za studiem a za rodinou atd., o podstatně vyšších nákladech na takovéto VŠ studium nemluvě. Zkusil je někdo vyčíslit?

Proč by se neměla armáda podílet na realizaci celosvětového trendu, tj. všeobecného růstu vzdělanosti? Neměla by se spíše ucházet o příspěvek ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na vysokoškolské vzdělávání části mladé generace, mající zájem o službu v armádě, ne jí toto vzdělání odpírat nebo oddalovat jeho poskytování? Vždyť i tím činí armáda službu celé společnosti a koná v její prospěch atd.

* * *

Manažerské publikace uvádějí, že každý člověk, tedy i manažer, se ve své činnosti zákonitě dopouští chyb, přičemž úspěšný manažer má procento úspěšnosti svých rozhodnutí v rozmezí 60-70 % a manažeři s úspěšností nad 80 % (tedy jedno z pěti rozhodnutí je chybné) „jsou vyvažováni“ svými správnými radami obrazně i reálně řečeno zlatem. **Jedním ze zásadních pravidel jednání každého úspěšného či zdravě ctižádostivého manažera by ale mělo být následující - mohou se zmýlit, ale nesmí (neměl bych) opakovat stejnou chybu dvakrát.** Chyb, z nichž se je možné poučit, bylo za uplynulá léta v armádě učiněno dost - už asi pro každou rozhodovací situaci. Přál bych si proto, aby v souvislosti s ovlivňováním personálních a finančních toků v armádě a přijímáním koncepčních rozhodnutí si vzali toto pravidlo za své i její stávající a budoucí manažeři.