

Informatická podpora personalistického managementu - I

Cílem generální transformace je armáda s výrazným podílem profesionalizace, s intenzivním odborným výcvikem, se zjevným oddělením politicko-správního aparátu od aparátu velitelského a výkonného. Armáda s vysokým stupněm bojové připravenosti, schopná působit ve všech směrech možného napadení. Základem transformace není jen změna struktury a managementu, ale také změna logistiky, financování, zavedení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých rozvojových programů, aby se AČR stala plně kompatibilní s armádami členských zemí NATO a mohla plnit i nadnárodní úkoly v rámci evropských bezpečnostních struktur. Mnohé cíle transformačního procesu se daří naplňovat. Důkazem toho jsou jak hmatatelné výsledky přestavby vnitřní, tak i aktivity v rámci projektu Partnerství pro mír, jako např. účast našich jednotek na mezinárodních vojenských cvičeních či účast v mírových misích OSN.

* * *

Jedním ze základních předpokladů uskutečňování těchto cílů je personální práce, na kterou jsou v procesu transformace kladeny řízení zcela nové a mimořádně zvýšené nároky. Jejich zdárné zvládnutí má svůj základ v dokonalém, každopádně však spolehlivém a pohotovém informatickém zabezpečení.

Personalistický informační systém

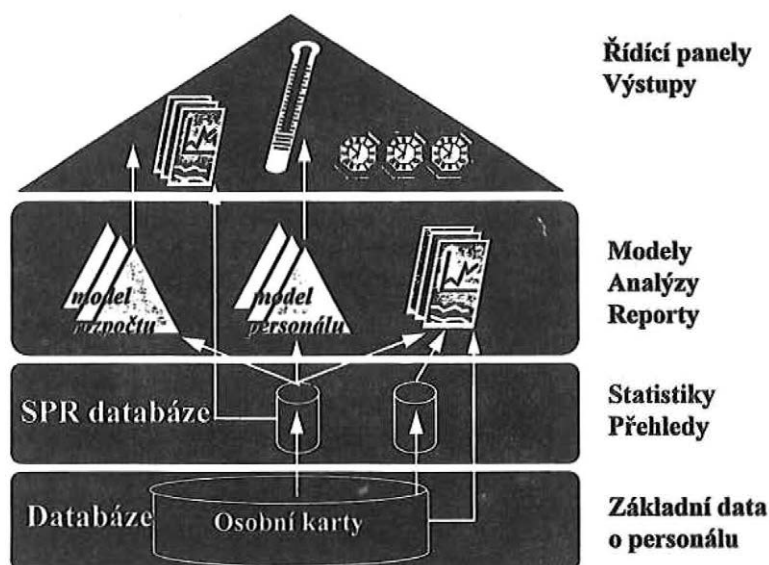
Jádrem procesu Armády České republiky je nová koncepce personalistického managementu. Při její realizaci jsou kladeny zvýšené požadavky právě na shromažďování a vyhodnocování informací o personálním a sociálním zajištění, na jejich aktuálnost, obsah i kvalitu. Podle požadavků vedení MO ČR a velení AČR je proto v letech 1995 až 1998 realizován **projekt personalistického informačního systému (PIS)**. Ústřední motiv jeho tvorby spočívá v tom, že na úrovni konkrétního poznání personálního stavu AČR i vojenských záloh závisí příprava podkladů pro rozhodnutí ve všech dalších oblastech. Jinými slovy, informace o všech kategoriích personálu v resortu MO (**lidské zdroje**) přinesou užitek teprve tehdy, slouží-li jako podpora rozhodovacích procesů spojených s vyhledáváním, získáváním a osobnostním rozvojem příslušníků ozbrojených sil, jejich profesionální kariérou a využitím subjektivního činitele resp. potenciálu vůbec. Máme tím na mysli řízenou kontrolu nad takovými jevy, jako je personální marketing a rekrutace, výběr pracovníků, jejich školení, výcvik, rozmisťování, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, povyšování, ustanovování do vyšších funkcí, hodnocení výkonu a schopností atd. Volně bychom to mohli parafrázovat heslem „*Dosáhnout shody mezi dispozicemi člověka a jeho organizačním zařa-*

zením“, což chápeme jako hlavní poslání správy lidských zdrojů. Rámcovou architekturu PIS znázorňuje obr. 1 - Základní architektura PIS.

Personalistický informační systém je chápán jako systém sběru, přenosu, zpracování, analýzy, přípravy a poskytování informací o současném i minulém personálu MO ČR. Cílem je naplňování působnosti personalistického managementu jednotlivých stupňů velení v míru a za války. Výstupní informace jsou podkladem pro systém podpory rozhodování (SPR), který celý PIS završuje. PIS je nedílnou součástí informačního systému MO ČR a přímo podporuje systém plánování, programování a rozpočtování (SPPR).

Informační systém personalistického managementu je v základní verzi (minimální obsah první etapy výstavby) tvořen z následujících vzájemně provázaných podsystémů:

- informační podsystém vojáků z povolání a v další službě,
- informační podsystém občanských zaměstnanců,
- informační podsystém žáků a studentů vojenských škol,
- informační podsystém tabulek mírových a válečných počtů,
- podsystém číselníků.



Obr. 1: Základní architektura PIS

PIS je hierarchicky členěným informačním systémem, jehož „první poschodí“ je tvořeno výše uvedenými podsystémy sběru základních údajů. Nad množinou těchto základních informačních podsystémů budou pracovat podpůrné informační systémy. Tyto informační systémy („druhé poschodí“) mají svá specifika pro konkrétní kategorii osob (např. jiná je diagnostika vojáků a jiná občanských zaměstnanců), přesto však musí zajišťovat požadovanou funkcionalitu celé hierarchické struktury PIS, zejména zajišťovat sumární data pro podsystémy určené k podpoře rozhodování („třetí a čtvrté poschodí“) na daném stupni vele-

ní a v jeho podřízenosti. V tomto materiálu ovšem nebudeme dále rozebírat podrobnosti dolních dvou vrstev architektury PIS.

Dekompozice PIS na hierarchické úrovni souvisí s dekompozicí uživatelů do různých skupin. Kritériem dekompozice je míra detailnosti uživateli požadovaných údajů. Na nižší rozhodovací úrovni zajímají řídicího pracovníka podrobné údaje o konkrétních lidech, kdežto na vyšších úrovních požaduje globální údaje např. za útvar, AČR či celý rezort.

Výsledky úvodní analýzy

Jednou z primárních úloh nově koncipovaného personalistického managementu Ministerstva obrany České republiky je nalézt optimální řešení všech stěžejních problémů transformace, jako jsou např. postupné opouštění všeobecné branné povinnosti, redukce, restrukturalizace a profesionalizace Armády České republiky. Úlohou je nalézt optimální cestu při přestavbě AČR ze stávající struktury cílové, a to v požadované kvantitě a kvalitě. Kritérii optimality jsou parametry jako čas, zatížení rozpočtu, zachování bojeschopnosti, kvalifikační a funkční členění AČR atd. Neméně významná je i časová a politická naléhavost rychlého nalezení optimálního řešení.

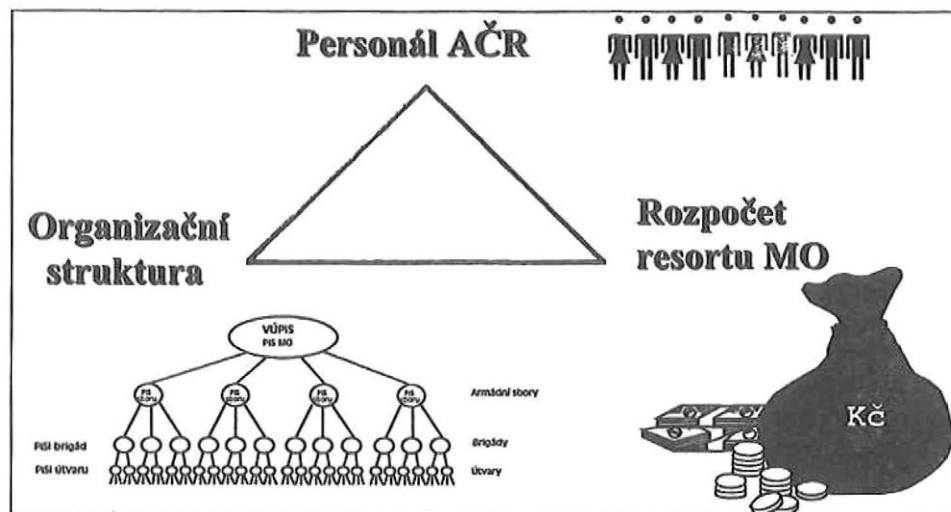
Základní úkoly personalistického managementu v procesu transformace AČR jsou následující:

- redukce personálu AČR,
- restrukturalizace ozbrojených sil,
- resystematizace organizační struktury a profesionálního sboru,
- řízení průběhu služby podle sítí služebních kariér,
- vytvoření jednotného systému plánování a řízení lidských zdrojů,
- účinný systém personálního marketingu,
- systém diagnostiky personálu a metodika jeho výběru, resp. rozmisťování,
- objektivizovaný systém hodnocení pracovníků,
- racionalizace systému profesionální přípravy včetně rekvalifikací.

Cílem transformace je dosažení stavu, kdy se budou realizovat standardní personální činnosti s lidskými zdroji v celém jejich životním cyklu, tj. od vstupu (rekrutace, marketing) přes profesionální přípravu a vzdělávání (řízení průběhu služby) až po výstup (odchod do zálohy, důchodu - rekvalifikace) bez nutnosti jakýchkoliv radikálních, skokových personálních manévru a operací.

Výše uvedené procesy transformace personálu v resortu MO ČR je nutno posuzovat, prognózovat, navrhovat a řídit z různých zorných úhlů. Ke třem základním patří (viz obr. 2):

1. **Personál resortu MO**, jeho různé skupiny - vojáci z povolání, vojáci základní služby, občanskí zaměstnanci, žáci a studenti vojenských škol. Každá skupina má svá specifika a transformační procesy se musí promítat do každé skupiny jinak. Navíc je třeba sledovat kategorie předvojenského a povojenského věku (rekruti, branci, odvedenci, resp. vojenští veteráni, důchodci, vysloužilci) a samozřejmě vojáky v záloze všech disponibilních věkových vrstev.



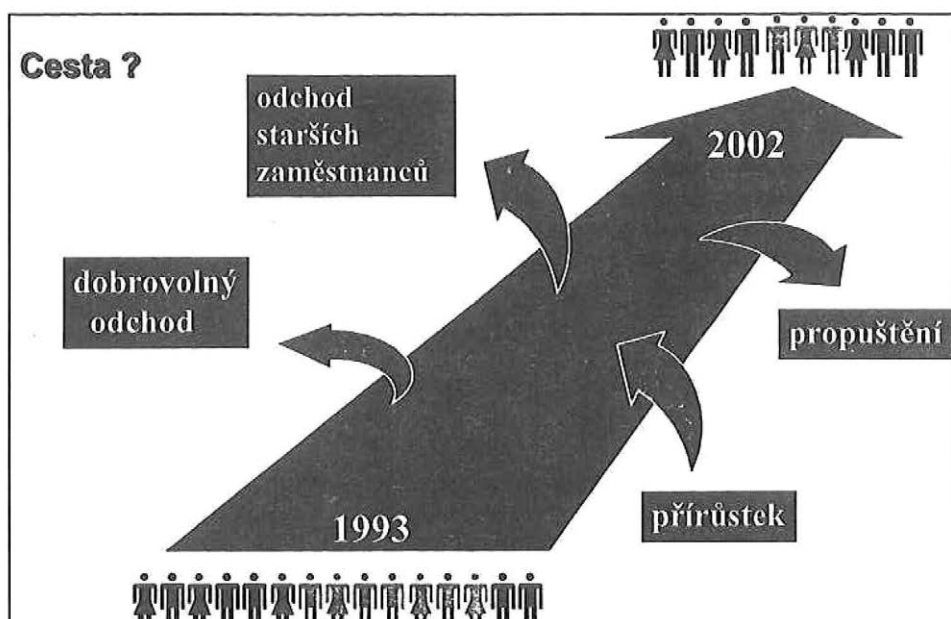
Obr. 2: Dimenze transformace personálu AČR

- Rozpočet resortu MO** - jednotlivé transformační procesy personálu je nutno finančně ohodnotit a hledat optimální personální manévry i vzhledem k jejich finanční náročnosti, resp. správou finančních prostředků na personál vytvářet vhodné nástroje pro řízení personálních manévru, operací, akcí či jenom opatření.
- Organizační struktura** - transformační procesy nemohou nemít vliv na organizační uspořádání celého resortu MO, jak jeho politicko-správní části, tak i AČR. Vzhledem k požadavku zachování potřebné funkcionality AČR je nutno vážit personální manévry a jejich dopady na organizační strukturu, ale také brát zřetel na programovou strukturu definovanou v rámci SPPR.

Uvedené úkoly jsou řešeny v konkrétních, reálných podmínkách. Základní prostor je vrcholovému managementu MO ČR vymezen následujícími faktory:

- maximální možné počty armády definované vídeňskými dohodami o omezení ozbrojených sil (0,75 % z celkového počtu obyvatelstva),
- rozpočet resortu ve velikosti nanejvýš 2,45 % hrubého národního produktu,
- požadavek zachování nepřetržité bojeschopnosti a připravenosti,
- zachování sociálních jistot, spíše péče o jejich znásobení, jakož i osobnostní rozvoj,
- minimalizace celkových nákladů, proporcionalita jejich rozdělování, resp. přerozdělování (investice versus provoz v oblasti personalistického managementu),
- disponibilní zdroje mužské populace ČR (respektování sociálně-demografické křivky),
- situace na trhu pracovních sil a pozice AČR jako zaměstnavatele (image armády).

Zásadní politická rozhodnutí ve směrech redukce a restrukturalizace AČR již byla učiněna, jsou rovněž formulovány jejich cíle a časové horizonty. Tyto výchozí podmínky však nedefinují strategii a taktiku řízení průběhu uvedených procesů. Management AČR je postaven před problém identifikace a ohodnocení nejrůznějších aspektů uvedených procesů a jejich vzájemných vlivů. Jsou kladeny otázky typu (viz obr. 3):



Obr. 3: Problémy transformace personalistiky

- * Nakolik jsou nutné, možné a únosné rozsáhlé redukce konkrétních kategorií personálu (vyjádřeno počtem lidí nebo peněz)?
- * Jak velká redukce je způsobena přirozenými úbytky?
- * Jak velké volit nedobrovolné odchody?
- * V průběhu kolika let?
- * Jaké jsou dostupné nástroje ovlivňující dané procesy?
- * Jaká je efektivnost konkrétně přijatého scénáře (vyjádřeno v penězích, počtech lidí a stabilitou struktury AČR)?
- * Jaké budoucí úlohy z toho vyplývají?
- * Jaký typ personálu bude potřebný?
- * Jaká je atraktivnost vojenských povolání pro absolventy škol a volné pracovní síly, jaká bude, jaká by měla být?
- * Čím ji dosáhnout, jaké volit motivátory a stimulanty?
- * Jaký typ kontraktu zajistí dostatečné přírůstky a stabilitu personálu?
- * V jakém rozsahu může být počet redukován?
- * Jak dlouho to bude trvat?
- * Jak redukovat a restrukturalizovat s přihlédnutím k již dříve garantovaným sociálním jistotám?
- * Jak změnit kvalitativně a kvantitativně kvalifikační i věkovou strukturu AČR?
- * Jaké s tím souvisejí náklady?

Uvedené otázky jsou kladeny jak v etapě plánování, tak i v etapě řízení konkrétních personálních procesů.

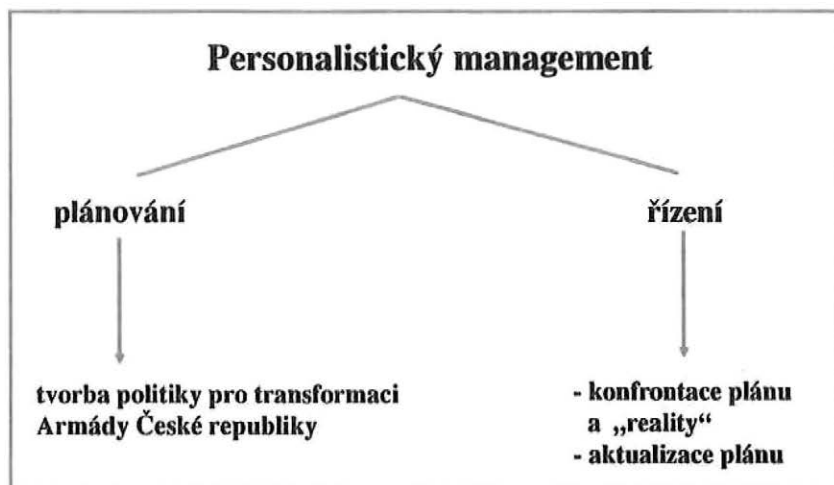
Personalistický management resortu MO (viz **obr. 4**) ovlivňuje svými rozhodovacími funkcemi chování systému (řešení uvedených otázek) ve prospěch dosažení stanovených cílů. Management realizující své poslání a funkce prostřednictvím plánování a řízení potřebuje pro tuto svoji činnost dvě kategorie nástrojů:

1. Nástroje umožňující předem ověřit chování systému po vydání určitých rozhodnutí (verifikace důsledků rozhodování) a vytvořit si tak předpoklady pro tvorbu plánů a základních strategií (**plánování**).
2. Efektivně organizovat dosahování předem naplánovaných postupových cílů (**řízení**).

Pro obě činnosti je nutná informační zpětná vazba, tj. relevantní informace o aktuálním chování systému.

Systém pro podporu v rozhodování

Nositelé úkolů reorganizace a restrukturalizace AČR jsou dnes konfrontováni s ohromným množstvím informací, které jsou dostupné z mnoha zdrojů a mohou ovlivnit jejich rozhodování. Proces reorganizace a restrukturalizace probíhá nad v čase se měnící organizační strukturou resortu a množinou různých kategorií personálu. Náročnost rozhodovacích procesů pak spočívá ve zvládnutí objemu a rozmanitosti informací, v pochopení jejich významu, vzájemných vlivů a v obtížnosti predikcí důsledků rozhodnutí.



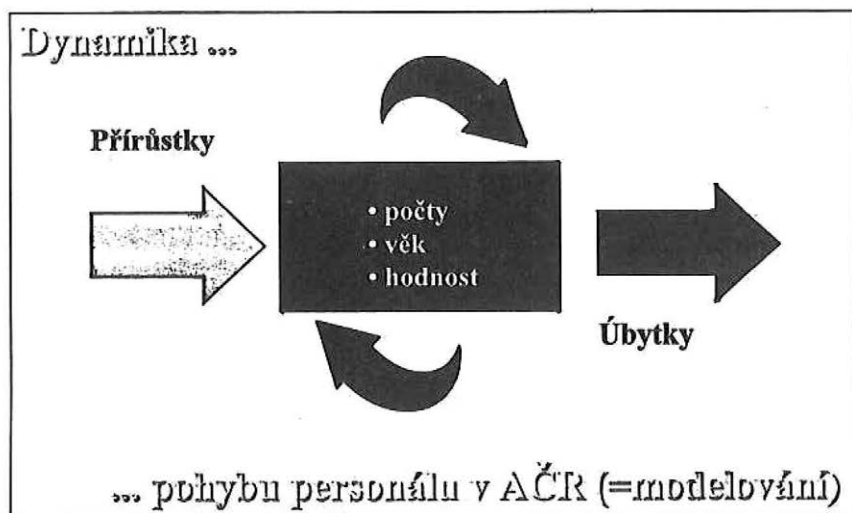
Obr. 4: Personalistický management

Pro řešení multikriteriálního rozhodovacího procesu s možností časové predikce stavu systému, tj. personálu AČR (viz **obr. 5**), je možné a výhodné využít výpočetní techniky s odpovídajícím programovým vybavením. Vzhledem k výše naznačenému rozsahu proble-

matiky se jeví užitečným a prospěšným použít automatizované systémy z kategorie *Management Support Systems* - systémy podpory rozhodování.

Jde také o to, že všechny výše uvedené a charakterizované transformační procesy probíhají více méně souběžně: profesionalizace spolu s výraznou redukcí, ale zároveň též restrukturalizace s reorganizací a navíc ještě s redistribucí, kromě toho nucená resystematizace spočívající ve sladění dnes opravdu silně diskrpančních hodnotů a funkcí. Není třeba dodávat, že tyto jevy se nejenom doplňují resp. prolínají, ale nezdídky působí proti sobě. Když k tomu ještě přidáme trendy repolitizační, spojené s obměnou nejenom vrcholového velení, napjaté bilance v lidských, finančních a věcných zdrojích, nepříliš příznivou (spíše naprosto nepříznivou) situaci na rekruční scéně, objektivně i subjektivně zapříčiněnou nedostatečností rejstříku vhodných stimulů pro volbu vojenských povolání, dokonce existenci řady vlivných demotivátorů služby v armádě, jeví se komplex úloh personalistického managementu více než náročným. Získat v nich přehled, eventuálně potřebný nadhled, nahradit absenci vlastních a kompenzovat omezenou aplikační hodnotu cizích zkušeností při řešení této naprosto nové problematiky, nalézt originální, adekvátní a hlavně účinné způsoby jejího ovládnutí, to vyžaduje skutečně vysoce účinné nástroje typu SPR. Už proto, že není možná generalizace delších časových řad a nelze ani čekat na empirické ověření různých variant, nehledě na rizika takových cest.

SPR musí v první řadě pomáhat řešit výše uvedené problémy transformace. Od tohoto systému je dále požadována možnost interaktivního zadávání omezujících parametrů a na základě skutečných dat (databáze vojáků z povolání, rozpočet AČR, parametry přírůstků a úbytků, kariérní řád, věkové hranice atd.) simulovat v čase zadané politické rozhodnutí. Simulace končí ohodnocením dosaženého cílového stavu, kterého by se na základě daného rozhodnutí dosáhlo za určitý časový interval (např. jeden rok či pět let). Ohodnocením se rozumí v daném případě např. dosažená kvalifikační a věková struktura AČR, zatížení



Obr. 5: Způsob reprezentace reality

rozpočtu, úbytky lidských zdrojů, poptávka po lidských zdrojích v definované kvalifikační a věkové struktuře. Na základě těchto výsledků je možno změnit parametry rozhodnutí a simulaci důsledků provést opakovaně. Pak může následovat další iterace, dokud není dosaženo akceptovatelného řešení.

SPR nesnímá z řídícího pracovníka roli tvůrce, generátoru možných rozhodnutí. SPR pouze umožňuje ověřit určitá řídicí opatření, jejich potencionální vliv na systém (tj. rozhodnutí „nanečisto“). Teprve poté je možno přijmout generální linii. Po přijetí rozhodnutí SPR umožňuje sledovat chování systému, srovnávat s chtěným (požadovaným) chováním a vnášet průběžná regulativní opatření.

Spolupráce s nizozemským ministerstvem obrany

Součástí prací na zadání projektu byla i analýza řešení SPR v armádách členských zemí NATO. Rozsáhlé zkušenosti s použitím a nasazením SPR ve prospěch řešení obdobných transformačních problémů byly zjištěny u nizozemského ministerstva obrany. Pro plánovací a řídicí účely zavedl ředitel Personálního odboru ministerstva obrany Nizozemí *systém podpory rozhodování, jehož autorem byla holandská firma OASIS*.

Kontaktovali jsme proto pracovníky nizozemského ministerstva obrany i firmy OASIS a došlo ke třem prezentacím uvedeného systému: pro ředitele Personálního odboru MO ČR, jeho spolupracovníky a pro prvního náměstka ministra obrany ČR.

Výsledkem analytických prací a prezentací bylo přijetí rozhodnutí prvního náměstka ministra obrany zahájit výstavbu prototypu SPR ve spolupráci s pracovníky nizozemského ministerstva obrany a konzultační firmou OASIS. Projekt byl zahájen v říjnu 1994 návštěvou oficiální delegace MO ČR, vedené prvním náměstkem ministra obrany ČR, na ministerstvu obrany Nizozemského království. Cíle oficiální návštěvy byly následující:

1. Vzájemně se informovat o procesech změn na úseku personalistického managementu obou armád v kontextu nové evropské bezpečnostní situace.
2. Seznámit se se základními principy, metodami a nástroji pro řešení klíčových problémů transformace obou armád z hlediska personalistického managementu, jako jsou redukce, restrukturalizace a profesionalizace.
3. Zahájit projektovou činnost systému pro podporu rozhodování v oblasti personalistického managementu Ministerstva obrany ČR.

Cíle oficiální návštěvy byly naplněny. Během října a listopadu jsme ve dvou postupových krocích vytvořili ve spolupráci s firmou OASIS prototyp SPR. V průběhu prosince 1994, ledna a února 1995 se uskutečnily téměř dvě desítky prezentací (pro Personální odbor MO a Personální úřad MO, ekonomický úsek MO, prvního náměstka MO, generální štáb, ministra obrany, jeho Personální radu a další složky vrcholového resortního managementu). Během následujících měsíců jsme zorganizovali další prezentace (např. pro Centrum řízení informačního systému MO, sekci zahraničních vztahů MO, Hlavní úřad civilní ochrany, Středisko pro zavádění a řízení systému plánování, programování a rozpočtování, funkcionáře zabývající se tvorbou tabulek mírových a válečných počtů), ale co je nejdůležitější, zkušenosti z výstavby prototypu a jeho některé výstupy byly použity pro koncipování „*Plánu lidských zdrojů rezortu MO ČR na léta 1996-2005*“ i jako podklady pro „*Blou z knihu*

o zajištění obrany MO ČR". Výsledky prezentací, byť i zatím krátké aplikační praxe, potvrdily správnost rozpracované koncepce. Podrobněji o systému podpory rozhodování, modelu personální mobility a struktuře manažerského informačního systému napíšeme příště.

Samozřejmými podmínkami pro vstup do NATO jsou politická rozhodnutí i fungující ekonomika. Ta je nutná pro to, aby se zajistila kompatibilita naší armády s ostatními armádami NATO. A myslím především „kompatibilitu“ hlav; sdílení stejných hodnot a také technologií. Musí se překonat jazyková bariéra. Jenže: Němci, když v pětapadesátém vstoupili do NATO, také neuměli anglicky - a dnes mluví jejich důstojníci skvěle.

Pokud se týče schopnosti ke společným operacím, pokud jde o technické prostředky velení a o spojení, do této oblasti jdou peníze už v letošním roce.

Ve struktuře vojsk už standardů NATO dosahujeme; teď jde o to, aby došlo k „intelektualizaci“ velitelského sboru (tj. k oné „kompatibilitě hlav“, jak jsem o ní mluvil) a aby byl do intenzity výcviku vnesen řád.

Změny v armádních strukturách, zejména ty materiální, jsou dlouhodobé. Nikdo nepřezbrojí za tři roky. Musíme také přihlížet k tomu, jak se mění formy ohrožení. Pravděpodobnost velkého střetu se snížila, objevují se však jiné hrozby. Mluvil jsem o terorismu: může se stát, že policie si s některými jeho formami neporadí. Pak by mohla nastoupit zvláštní armádní komanda.

Z rozhovoru časopisu Týden s vojenským poradcem prezidenta republiky armádním generálem Karlem Pezlem - červen 1995.