

Informatická podpora personalistického managementu - II

Základem transformace armády 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. 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 v rozhodování, jehož autorem byla holandská firma OASIS. 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, o čemž jsme psali v minulém čísle.

* * *

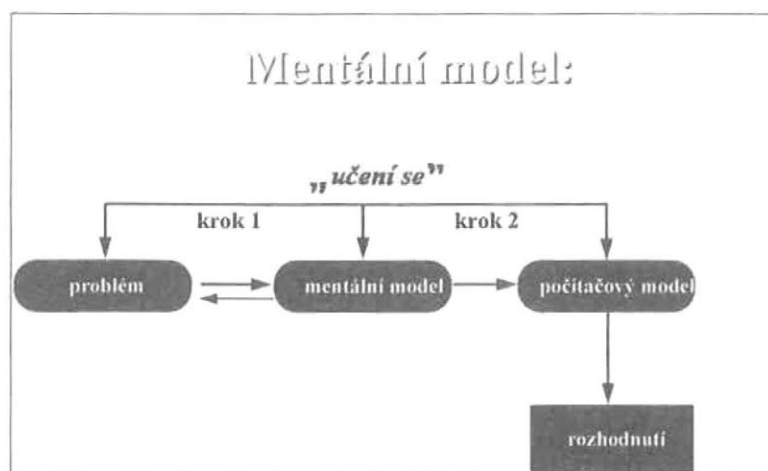
V průběhu prosince 1994 a poloviny 1995 se uskutečnilo několik desítek prezentací pro složky vrcholového resortního managementu, ale co je nejdůležitější, zkušenosti z výstavby prototypu a jeho některé výstupy byly použity pro koncipování „Plánu lidských zdrojů rezortu MO ČR na léta 1996-2005“ i jako podklady pro „Bílou knihu o zajištění obrany MO ČR“. Výsledky prezentací potvrdily správnost rozpracované koncepce a vyjadřují požadavek na další rozvoj SPR.

Prototyp systému podpory rozhodování (SPR)

Systém podpory rozhodování pozůstává ve svém prototypu:

- z hierarchie vzájemně provázaných modelů,
- z řady uživatelských obrazovek vytvořených nad těmito modely:
 - obrazovky referující o modelovaných veličinách (o stavu systému),
 - obrazovky umožňující vkládat manažerská rozhodnutí a ovlivňovat průběh simulací nad těmito modely.

Jádrem SPR je hierarchie modelů, jejichž prostřednictvím je implementována realita v počítači. Proces tvorby modelu nazýváme **mentálním modelováním** (viz obr. 1). Nejprve dochází ke tvorbě modelů (popisu reality) prostřednictvím formálních prostředků (krok 1). Modelování je iterační proces, který reprezentuje neustále zpřesňované poznání. Teprve potom je ve druhém kroku model implementován v počítači. Při tvorbě modelů musí spolupracovat informatici s personalisty. V procesu tvorby modelů dochází k zachycení (formalizaci) individuálního chápání reality prostřednictvím formálních prostředků. Jemnost (detailnost) popisu předmětného systému je pak dána okamžitým stupněm (hloubkou) poznání reality tvůrci modelu. V procesu tvorby modelů považujeme za nejvýznamnější vlastnosti použitého nástroje (PowerSim 2.0.), které umožňují:



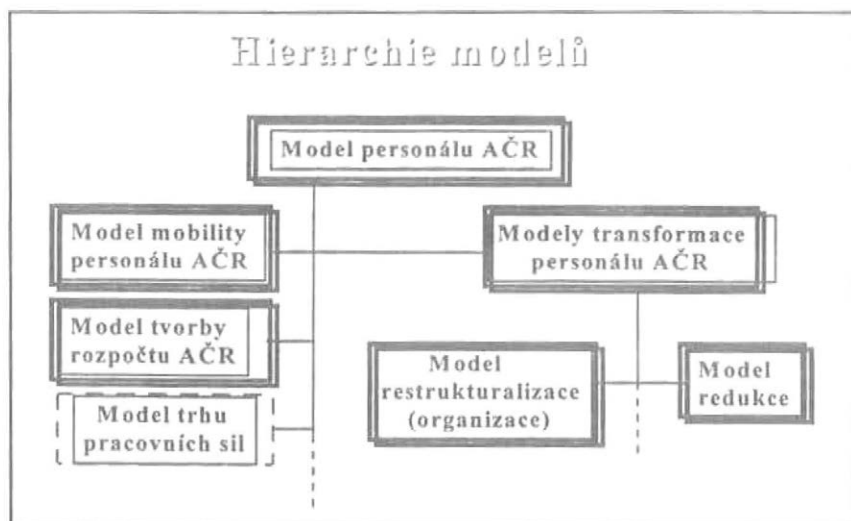
Obr. 1: Mentální modelování

1. Zachytit mentální modely a dosáhnout shody individuálního chápání reality v řešitelském týmu (sjednotit se názorově na základním pojetí, tj. pojmenování předmětů a jevů).
2. Zachytit, fixovat a postupně doplňovat vazby a propojení mezi jednotlivými modely.
3. Zpřesňovat a zjemňovat popis reality.
4. Okamžitou verifikaci funkčnosti modelu simulací v čase.
5. Jednoduchou tvorbu obou typů uživatelských rozhraní zmíněných v úvodu.
6. Přímé propojení na „tvrdá“ data, export výsledků simulací a jejich další zpracování (optimalizace, citlivost, analýza atd.).

V rámci výstavby prototypu se jeho tvůrci shodli na potřebě vytvoření souboru modelů, který upravili do hierarchického tvaru, načrtli kontury každého z nich a rozhodující modely rozpracovali až do úrovně oživení a vzájemného propojení. Jedná se o následující modely:

- ◆ *model personální mobility* - tento model je modelem centrálním, modeluje dynamiku změn počtů osob v jednotlivých kategoriích vojáků z povolání a v další službě, občanských zaměstnanců, vojáků základní služby a studentů. Vojáci z povolání jsou dále členění na kategorie poddůstojníků, praporčíků, důstojníků a generálů. Tyto kategorie jsou pak dále dekomponovány na jednotlivé hodnosti,
- ◆ *model tvorby rozpočtu*,
- ◆ *model restrukturalizace*,
- ◆ *model redukce*.

Vytvořil se tak vlastně jakýsi strom větvičích se modelů a jako takový ho lze i znázornit (viz obr. 2).



Obr. 2: Hierarchie modelů prototypu SPR

Jádrem takto konstruovaného souboru modelů je **model personální struktury a její optimalizace**. Ukazuje skladbu vojenského i nevojenského personálu AČR i celého resortu podle jednotlivých kategorií, jak je známe z běžného členění. Každou kategorii personálu je možné dále podle potřeby dekomponovat do různé hloubky. Např.:

- ▲ vojáci z povolání (generálové, důstojníci, praporčíci, poddůstojníci v další službě),
- ▲ vojáci v základní službě (mužstvo, poddůstojníci),
- ▲ vojáci v záloze (mužstvo, poddůstojníci, praporčíci, důstojníci, generálové),
- ▲ žáci a studenti vojenských škol (vojáci a nevojáci),
- ▲ občanskí zaměstnanci.

Pochopitelně, že např. praporčíky v činné službě lze sledovat po hodnostech, stejně jako posluchače vojenských škol dle jejich branného poměru či mezi poddůstojníky v záloze rozlišovat bývalé profesionály; u občanských zaměstnanců pak volíme třídící znaky závislé na potřebách klasifikace - vzdělání (základní, úplné střední, vysokoškolské, vědecké atd.), pracovní zařazení (správní rada, vývojový pracovník, sekretářka atd.), charakteru práce (administrativní, technické, pedagogické, zdravotnické, hospodářsko-ekonomické atd.), profesí (lékař, právník atd.), specialista (internista, psychiatr atd.) apod.

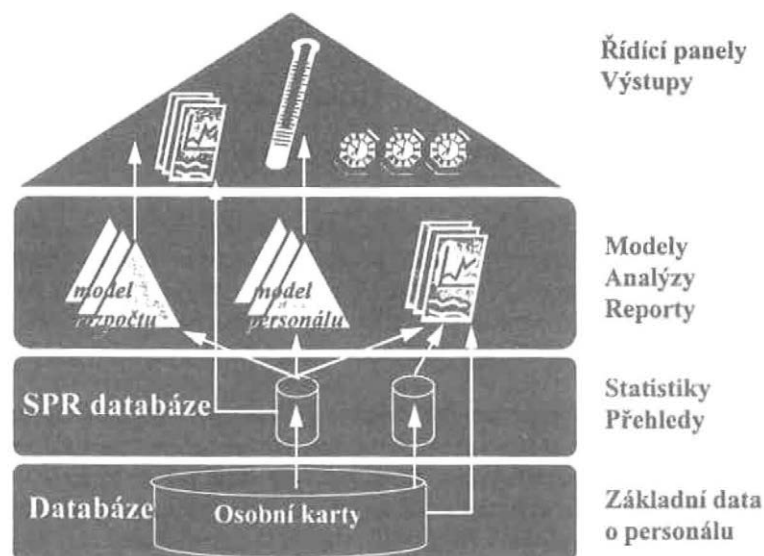
Protože jde o model funkční, napojený na existující databázi personálu MO ČR, je schopen SPR všech statistických výkonů, které je možno požadovat vzhledem k atributům sledo-

Příznačným symbolem právě této vlastnosti je **model personální resystematizace**, který směřuje k dosažení rovnováhy eventuálně rovnocennosti mezi funkcí na určitém stupni vele- ní s dosaženou hodnotou (jde tudíž o trojdimenzionální instrumentarium, které pro svůj princip a tvar bylo nazváno F-cubus). Je jím docela snadno možné dosáhnout najednou oné tolik žádané shody mezi hodnotami a funkčním zařazením (např. sjednotit plánované hodnoty pro určité funkce anebo jejich skupiny - kdy u velitele roty se bude předpokládat kapitán, zatímco dnes tu nacházíme až plánované hodnoty podplukovníků, nebo se u velitelů čet zúží dosavadní rozteč od rotmistra k podplukovníkovi na rozmezí podporučík- nadporučík), ale současně zredukovat celkové i dílčí počty (v určité hodnoty, kategorii či globálně) - dejme tomu zrušením určitých funkčních míst (např. zástupci vedoucích skupin na štábech sborů a brigád).

Pojednávané nástroje však bude škoda nevyužít ještě daleko šířeji. Prakticky bez větších projekčních úprav může být použit na komparaci vzdělanostních standardů, případně dalších kvalifikačních požadavků (délka praxe, stupeň hodnocení výkonu, plnění předepsaných norem) a třeba ukazatelů finančních (tarifní tabulky, platové třídy a stupně, jiné mzdové hodnoty, jako příplatky za vedení či procentuálně vyjádřené osobní hodnocení).

Vedle těchto fungujících modelů (avšak i ty je nutno ještě dále zdokonalovat) jsou proto- typem načrtnuty v hrubých rysech některé další modely - **model profesionální přípravy**, resp. vojenského školství, a **model trhu pracovních sil** neboli personálního marketingu (profesionální rekrutace).

Poněvadž SPR chce zachytit vedle personálních toků i toky finanční a v rámci racio- nalizačních snah o maximální hospodárnost personálních manévru hledat jejich společná řečiště, je do něj zakomponován i **model personálních nákladů**, resp. **model tvorby a rozpadu vojenského (armádního) rozpočtu**.



Obr. 4: Základní architektura PIS

Nad strukturou modelů byla vytvořena uživatelská rozhraní („čtvrté poschodí“ na obr. 4), jejichž příklady mají přiblížit způsob ovládání pojednávaných nástrojů a zčásti nepřímo také jejich konstrukci. Prostřednictvím těchto uživatelských rozhraní je umožněno uživatelům hledat odpovědi na otázky spojené s transformací personalistického managementu (viz výše citované problémy a okruhy otázek personalistiky MO ČR). Ukázky uživatelských rozhraní jsou uvedeny na obr. 5 a obr. 6.

Na obr. 5 je uvedeno uživatelské rozhraní, jehož prostřednictvím se - v tomto případě - zkoumají předpoklady a důsledky regulovaných odchodů do zálohy (úbytky u důstojníků) i různých forem přírůstků do téže kategorie v souvislé časové řadě a reálných číslech; obr. 6 naproti tomu představuje jednu z obrazovek, na které může uživatel sledovat stratifikaci důstojnických hodnot a jejich vývoje podle nastaveného ideálu; pochopitelně s možnostmi tvořivých zásahů.

Směry dalšího rozvoje

Systém pro podporu rozhodování musí napomáhat personalistickému managementu nejméně v následujících oblastech:

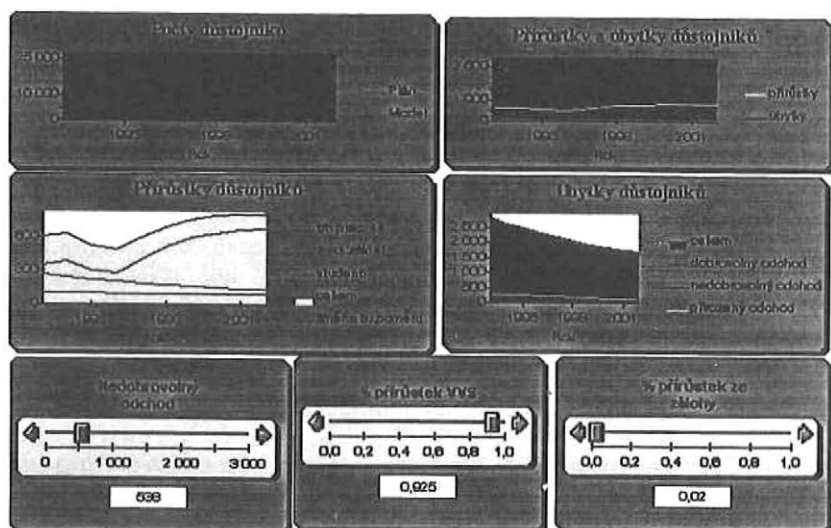
- plánování potřeb doplňování lidskými zdroji,
- doplňování armády profesionálním personálem,
- příprava a vzdělávání vojenských profesionálů,
- rozmisťování vojáků (úzká návaznost na sítě kariér),
- osobnostní a sociální rozvoj příslušníků AČR,
- práce s veřejností,
- redukce AČR a restrukturalizace profesní struktury,
- krizový management.

V následujícím období bude SPR rozšířen o systém *EIS* (*Executive Information System*). Společně budou vytvářet **manažerský informační systém (MIS)** personalistiky resortu MO ČR. Vlastnosti a směry budování SPR, který představuje vrchol MIS, byly naznačeny. Základním úkolem systému EIS je zajistit, aby lidé zapojení do počítačové sítě měli přístup ke všem datům, které potřebují pro své rozhodovací procesy, a mohli tato data používat. To znamená dát uživatelům do rukou nástroje pro manipulaci s daty, abychom mohli lépe nacházet odpovědi na své otázky a lépe chápali pohyb v organizaci. Cílem je tedy poskytnout právě jen potřebné údaje v co nejvhodnější formě, a to ze všech podsystémů PIS (viz „třetí poschodí“ obr. 4).

Funkčně je EIS dekomponován do tří základních částí (viz obr. 7):

- * administrativní modul (ovládání přístupu k datům a jejich konsolidace, tj. rozhraní mezi EIS a jednotlivými podsystémy PIS),
- * konstrukční modul (definice vztahů mezi daty z různých podsystémů PIS a definice posloupnosti obrazovek - nástroje pro projektanta),
- * spouštěcí modul (pracoviště řídícího pracovníka).

Požadované vlastnosti EIS lze shrnout do jedenácti bodů, které jsou definovány na základě pravidel systémů *OLAP* (*On-Line Analytical Processing*) formulovaných E. F. Coddem:

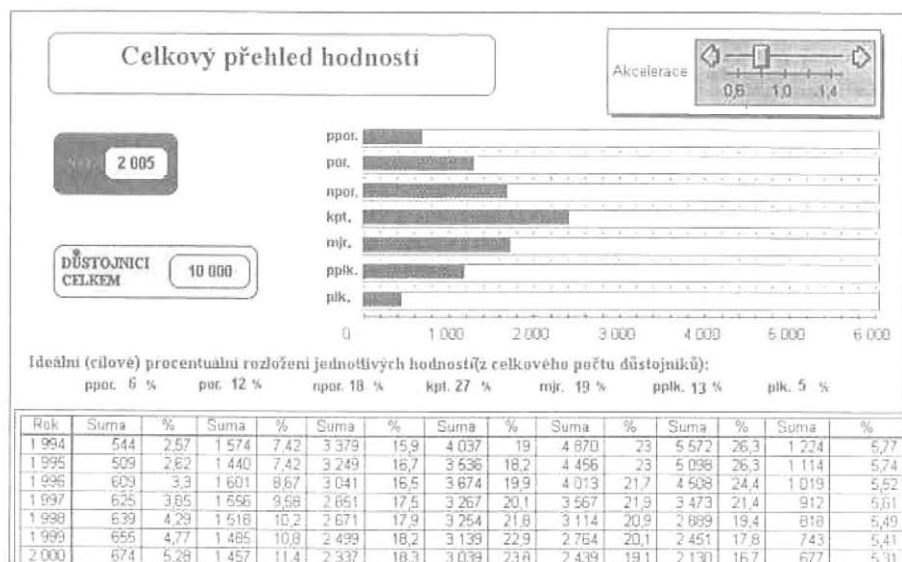


Obr. 5: Příklad uživatelského rozhraní

- 1. Vícerozměrný koncepční pohled.** EIS podporuje operace s výřezy dat.
- 2. Průhlednost.** Systém EIS je nedílnou součástí PIS a je otevřeným systémem, který podporuje heterogenní datové zdroje. Rovněž koncový uživatel by se neměl starat o podrobnosti přístupu k datům nebo jejich konverze.
- 3. Přístupnost.** EIS musí uživateli podávat jednotné logické schéma dat.
- 4. Konzistentní výkon při vytváření sestav.** Výkon by se neměl snížit ani v případě zvýšení počtu rozměrů modelu.
- 5. Architektura klient/server.** Požadavek otevřených modulárních systémů.
- 6. Větší počet rozměrů.** Systém není omezen do tří rozměrů a žádný rozměr není preferován. Funkce použitelná v jednom rozměru by se měla dát použít v jiném rozměru.
- 7. Dynamické zpracování řídkých matic.** Řídká matice je taková, ve které ne každá buňka obsahuje nějaké údaje, a uvádí se v souvislosti s nulovými hodnotami v relačních databázích a s kompresí velkých souborů. Systém SPR by měl umožňovat různé způsoby jejich ukládání a práce s nimi.
- 8. Podpora více uživatelů.** Systém EIS musí podporovat souběžný přístup více uživatelů včetně jejich individuálních pohledů a výřezů ze společné databáze.
- 9. Neomezené operace mezi rozměry.** Podobně jako v bodu 6 - všechny rozměry jsou si rovny a operace mezi rozměry nikterak neovlivňují vztahy mezi buňkami.

10. Intuitivní manipulace s daty. V ideálním případě by uživatel neměli být nuceni používat menu a provádět složité operace sestávající z více kroků, kdykoliv by stačila intuitivní operace „drag and drop“.

11. Pružné vytváření sestav. Uživatelé by měli mít možnost tisknout jen to, co opravdu potřebují, a všechny případné změny v modelu by se měly automaticky promítnout do výstupních sestav.



Obr. 6: Simulace regulovaného vývoje hodnostní skladby

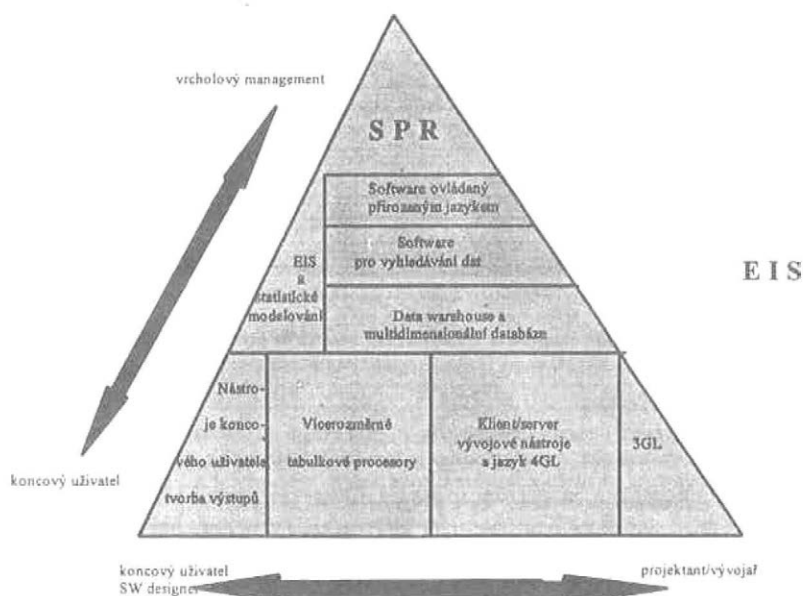
Některá z těchto pravidel se tvůrci prototypu snažili nejenom respektovat, ale i tvořivě uplatnit v celkové architektuře prototypu a jejích jednotlivých elementech. Tím se mělo dosáhnout nejenom očekávaných a vlastně nutných vlastností, ale dát konstruovanému systému tvar tak říkajíc „pasovaný na míru“ potřebám personalistického managementu s cílem, aby co nejlépe sloužil. Právě proto se od počátku vycházelo ze skutečných potřeb a hledal se i držel kontakt s budoucími uživateli. O ten jde rovněž při zdokonalování MIS, kdy kontakty s uživateli již přímo zainteresovanými jsou mnohem širší a daleko těsnější.

Nicméně, z pouhého přehledu pravidel a výčtu vlastností transformace personalistického managementu, jichž bylo na tomto základě skutečně také dosaženo, názorná představa pojednávaného systému nevzniká. Bez dokreslení technické stránky obrazu ji nelze ani vytvořit. Proto manažerský informační systém musí mít zejména následující základní komponenty:

1. Systém pro práci s databázemi.
2. Uživatelské rozhraní pro přístup do systému.

3. Nástroje pro zadávání a editaci dat.
4. Nástroje pro modelování, rozbor a statistickou analýzu.
5. Generátor sestav.
6. Grafický generátor.
7. Generování dokumentů.
8. Integrovanou komunikaci se základní jednotkou a decentralizovanými stanicemi.
9. Simulační nástroje a nástroje na vyhodnocování simulací.

Na místě je ujasnit si nejenom to, co informatika - zvláště prostřednictvím MIS - může být schopna personalistickému managementu nabídnout, ale daleko spíše odvíjet její možnosti i schopnosti od toho, co sám personalistický management od informatiky očekává, resp. doopravdy potřebuje. Za ideální považujeme, když objektivní potřeby personalistiky jsou jím subjektivně také uvědomovány. Každopádně tu má být dosaženo jednoty vědomí obou zmíněných stran a není až tak podstatné, dokonce ani moc důležité, kdo se o ni přičinil více. Tady neběží závod o zásluhy, nýbrž probíhá společnou odpovědností motivovaný boj o co nejvyšší kvalitu personálního řízení, tedy vedení lidí. Cíl společného snažení je zřejmý: maximální využití lidského potenciálu, kvalit každého jedince, ve prospěch zajištěné obratyschopnosti země, bezpečnosti jejich obyvatel, suverenity státu, který představuje pro ně vlast.



Obr. 7: Struktura manažerského informačního systému

Z naznačeného a argumentačně doloženého hlediska tudíž rozdělujeme problematiku personalistického managementu vzhledem k jeho informatické podpoře na dva základní okruhy práce s vojenským personálem:

- ◆ problémy personální práce s generály a důstojníky na funkcích zařazených do sítí služebních kariér, ve kterých je pohyb pracovníků řízen jistými pravidly (ustanovení, propuštění, postup atd.),
- ◆ problémy personální práce se skupinami vojáků (poddůstojníci, praporčíci, nižší důstojníci), kteří vykonávají základní funkce na čas, přičemž pro tyto skupiny je charakteristická značná fluktuace.

Vedle toho jsou tu ovšem návazně ještě další, relativně svébytné a neméně důležité sféry personálního řízení, jako je personální práce s občanskými zaměstnanci, příprava vojenských profesionálů, personalistický marketing (vnitřní, vnější), veřejné vztahy (public relation), sociální zabezpečení, personalistické poradenství apod. Také tyto povinnosti musí být naplněny cíleně, plánovitě a soustavně.

* * *

Simulace na bázi mentálního modelování s využitím programového prostředku PowerSim, jehož použití a patřičné know-how nám bylo nizozemským ministerstvem obrany a supervizí firmy OASIS poskytnuto, se ukázalo velmi vhodnou, tzn. rychlou a přesvědčivou metodou. Jejím osvojením jsme získali možnost vypořádat se teoreticky i prakticky s tematikou dneška, ale také zítřka. Myslíme se, že jde o natolik rozvojeschopný prostředek, aby našel ještě širší použití, než jsme původně předpokládali. Rozšíření jeho arzenálu očekáváme zejména propojením dílčích modelů (personální redukce, restrukturalizace a resystematizace), preciznějším a vícefunkčním modelem personální mobility, hlavně ve vztahu k řízení profesionálních kariér, znásobenou možností simulace změn, jak v organizacích, tak i programových strukturách, precizací technologie přechodu přes uživatelská rozhraní a v neposlední řadě též integritou celého systému. O to vše chceme usilovat.

Rozsáhlá analýza spojená s tvorbou PIS a následná implementace PIS v MO ČR, resp. AČR, bude jedinečnou příležitostí pro přetvoření stylu práce personalistického managementu, ke zvýšení efektivity a výkonnosti jeho aktivit. Zkušenosti z tvorby prototypu SPR a praxe Personálního odboru a Personálního úřadu MO ČR hlavně za dvě až tři poslední léta svědčí o tom, že tradiční nástroje personalistiky je nutné rozšířit o takové prvky, jakými jsou např. otázky finančního i hmotného zabezpečení. Nemyslíme tím samozřejmě správu peněžních či materiálových fondů, ale právo na významné slovo (gesci) při jejich rozdělování, skoro přímou odpovědnost za distribuci mezi personálem. Nejde jen o dosažení prosté shody finančních a personálních toků. Personální a sociální práce patří neodmyslitelně k sobě, stejně jako personální a sociální rozvoj. Rozhodovat v obojím smyslu by měl ten, kdo vede. Jedno bez druhého či dokonce proti sobě je mírně řečeno anomálií. Personální orgány by měly garantovat efektivnost prostředků vynakládaných na zabezpečení osob, a tak nám připadá naprosto logické, když obdrží adekvátní kompetence v otázkách platových (počínaje tarifikačními předpisy a konče účastí na rozhodování o platovém zařazení i oceňování jednotlivých pracovníků či jejich skupin). Analogické to pak bude i v případě odměňování, penzijního pojištění, sociálních dávek, příplatků (zvláštních, osobních), přídavků apod. Jde přinejmenším o velice vážné prostředky k velice vážným účelům, a tak by měly procházet jedněmi rukami, nikoliv ubírat se po několika kolejkách. Personální unii tu představuje nadřízený (velitel, náčelník), hlavní článek personálního managementu a jeho

ústřední postava. Bez motivačních a stimulačních nástrojů nelze po něm žádat, co se žádá. Bez nich neočekáváme, že dokáže být tím, čím chceme, aby byl. S nimi se naopak lépe zhostí své role i gesce.

Snad se teď zdá, že začínáme řeč o něčem jiném. Nemyslíme si to. Nanejvýš připouštíme, že to bude obsahem některé z následujících etap započatých prací na podpůrných modelech pro personalistický management. Ale už jejich dnešní podoba, dokonce i prototypová, vyzývá k propojení personální a sociální báze, k posílení jejich jednotného řízení. Předpokládáme však daleko větší míru integrace personálních toků s finančními, eventuálně materiálovými, to v každém případě. Znamená to nejenom kontinuitu filozofie, která stála na počátku rozpracovaného díla, nýbrž směřuje k integritě informačních systémů MO ČR jako celku. Samozřejmě, že cíle, jímž to všechno slouží a jímž se snažíme přispívat, jsou řádu ještě vyššího. Doufáme, že vyvíjený nástroj bude mít na jejich dosažení podíl nikoliv nepodstatný. Zatím je aspoň vkladem exaktizaci rozhodovacích procesů v oblasti personalistického managementu.

Principy sdílení zbrojního břemene a sdílení nákladů jsou považovány za jeden z pilířů spolupráce v rámci Aliance. Jejich dodržování, stejně jako vynakládání prostředků, je předmětem soustředěné pozornosti a rigorózní kontroly. Vynaložené prostředky představují cenu za obranu a bezpečnostní záruky, které Aliance svým kolektivním potenciálem všem členům poskytuje. Je příznačné, že dokumenty NATO vždy hovoří nejprve o sdílení břemene a teprve poté o výhodách a prospěchu.

V těchto ekonomických otázkách by mělo být u nás zcela jasno. Jakékoliv schizogenní a únikové přístupy by mohly být jen na škodu. I občanu je nutno jasně vysvětlit, že kýžený pocit bezpečí pod ochranným deštníkem Aliance nepadá shůry jako nebeská mana.

*Josef Fučík
Mezinárodní politika 8/1995*