

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.,
podplukovník Ing. Josef Strelec, CSc.

Plánování a řízení lidských zdrojů AČR



Jednou z otázek, které musí v současné době řešit všechny moderní armády, je personální management ve spojení s informatikou. Ve dnech 9. až 10. května 1996 se konala v Praze na Ministerstvu obrany České republiky mezinárodní konference pod názvem „Informatická podpora rozhodovacích procesů personalistického top-managementu v ozbrojených silách“. Jejím cílem bylo utřídit moderní poznatky teorie i praxe o progresivních systémech podporujících vrcholové rozhodování v personalistice.

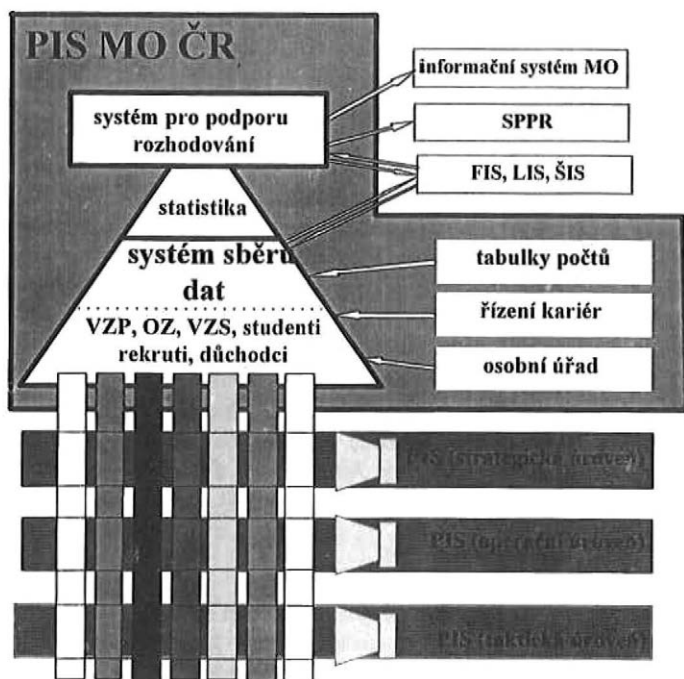
Konference měla také prezentovat na bázi personalistického informačního systému MO ČR vlastní personalistický manažerský informační systém (PMIS), ověřit si jeho kvalitu v komparaci se zahraničními implementacemi a získat podněty pro zdokonalení PMIS AČR pro fundovanější přístup k jeho rozvojovému koncipování. Konferenci pořádal odbor personalistiky MO ČR spolu s Hlavním personálním úřadem MO ČR. Mezi účastníky ze 16 zemí světa byli například prof. dr. Cees van Halem, dr. Charles van Ploeg a Hein Heuvelmans z Holandska, slečna Kristý Kolesárová z odboru programování, analýz a hodnocení Ministerstva obrany USA, Rob Gibbons z personální správy Ministerstva obrany Velké Británie a řada dalších. Úvodní referát přednesli společně doc. dr. Felix Černoch, CSc. a pplk. Ing. Josef Strelec, CSc., kteří byli hlavními iniciátory, odbornými garanty a organizátory celé konference.

* * *

Předmětem pozornosti zde nejsou personální otázky ve vlastním slova smyslu, poněvadž ústředním rokovacím tématem je pouze informatická podpora jejich řešení. Pokud se personalistiky dotkneme, pak tomu bude jenom proto, že informatika sama nemá vlastní obsah. Představuje totiž obecný racionalizační nástroj pro nejrozmanitější vědní obory i oblasti společenské praxe. V daném konferenčním rámci zužujeme tyto univerzální schopnosti na jedno z výrazných aplikačních polí, jímž je cílené řízení lidských zdrojů. Řečeno ještě přesněji – jde o pořizování, uchovávání, přenos a zpracovávání personálních informací, tj. poznatků o lidech potřebných nejen pro přehled, nýbrž především dokonalejší péči o ně, jejich osobnostní a profesionální rozvoj, pro jejich vnímavější zodpovědnější vedení. Informatika budiž chápána jako prostředek promyšleněji založené a srozumitelněji prezentované personální politiky resp. i politiky sociální, jež k ní neoddělitelně náleží.

Začneme tím, co je náplní zpráv nesených počítačovými spoji čili vlastní informací. Pro vrcholové rozhodování ji tvoří především personalistická strategie, kterou jsme zformulovali do osmi bodů:

- ▲ personální plánování,
- ▲ systemizace funkcí a hodnot,
- ▲ kariérní řád,
- ▲ hodnocení profesionálních kvalit,
- ▲ personální marketing a rekrutace,
- ▲ sociální program resp. zajištění,
- ▲ personalistický management,
- ▲ personální informační systém (obr. 1).



Legenda:

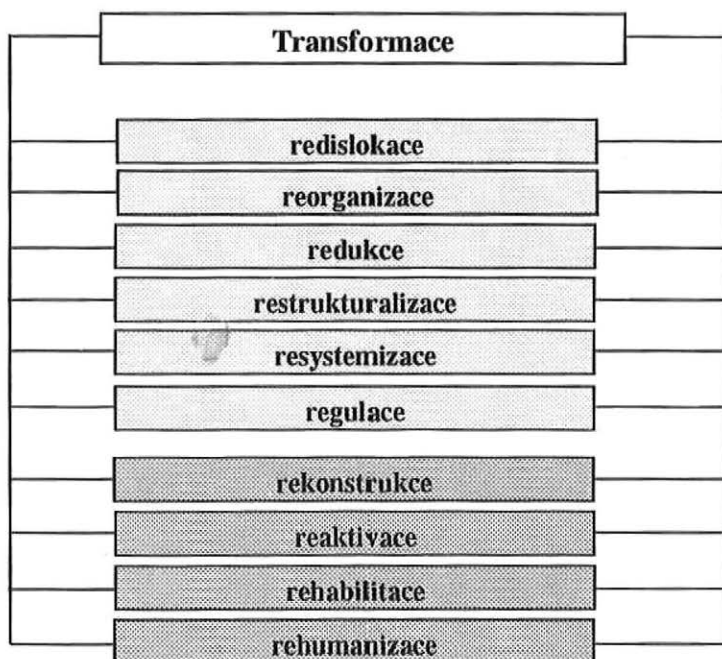
- PIS = personální informační systém
 FIS = finanční informační systém
 LIS = logistický informační systém
 ŠIS = štábní informační systém
 SPPR = systém plánování, programování a rozpočtování
 VZP = vojáci z povolání
 OZ = občanští zaměstnanci
 VZS = vojáci základní služby
 MO ČR = Ministerstvo obrany České republiky

Obr. 1

Není účelem jednotlivé body tady vysvětlovat ani komentovat, mají pouze pojmenovat směry, jimiž se projednávaná informatická podpora ubírá. Jak dále seznáte, právě tudy se orientuje vše, co jsme shrnuli pod osmý z bodů a přímo v něm se pak symbolicky koncentrují body předchozí. Jde v podstatě o dvě úrovně a linie využití informačních technologií pro potřeby armádní personalistiky:

- a) Rutinní provoz, tzn. každodenní **personální řízení**, čemuž nejspíše odpovídají tzv. **exekutivní informační systémy (EIS)**.
- b) Předvídání vývoje vytyčováním perspektiv, tzn. **personální plánování**, jemuž nejbližší odpovídají tzv. **decizní informační (podpůrné) systémy (DDS)**. Souborně hovoříme o tzv. **manažerských informačních systémech (MIS)**.

Snahu o moderní pojetí **personálního informačního systému (PIS)** i jeho podpůrné součásti v podobě MIS resp. DDS jsme projevili již během transformačního období. Šlo vlastně o přerod potomka federální armády v národní ozbrojenou sílu, kdy se současně musely dokončovat některé zbylé úkoly polistopadové a samozřejmě překonávat neblahá dědictví z éry před 17. listopadem 1989. Nic z toho nebylo snadné (viz **obr. 2**).



Obr. 2

Jen samotná transformace představovala souběh několika procesů. Probíhaly sice paralelně, ale nikoliv izolovaně a nezdědky se vzájemně křížily. Bez metod progresivnějších, než na jaké si personální orgány za léta zvykly, nešel tento rozsah zvládnout a ještě obsahově sladit. Zakládání pozitivních změn si pak přímo vynutilo *hledání*

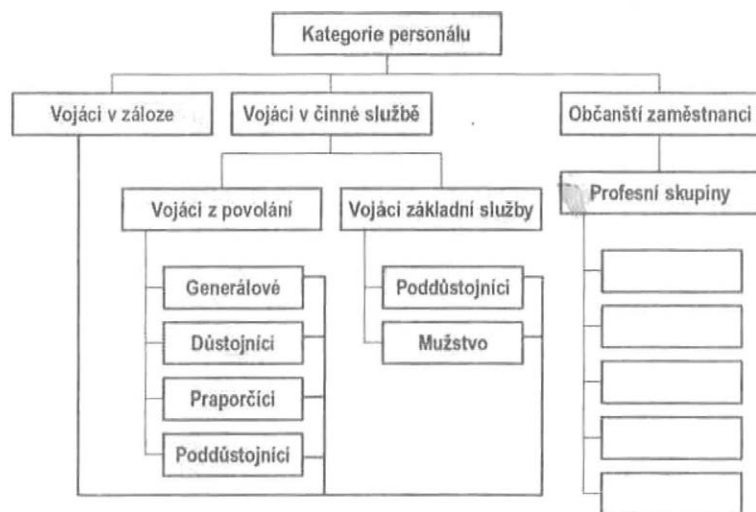
predikčních technik, jež jsme pro první fázi našli s pomocí nizozemských partnerů v norském Powersimu. Etapa optimalizace výstavby AČR, kterou jsme zahájili fakticky 1. lednem 1996, pak volá po ještě intenzivnějším zapojení metod podobného ražení. Některé opět „pouze“ přejímáme, jiné si musíme pro nezadatelnost podmínek a jedinečnost zadání vyvíjet sami. Tak se zrodila idea systému na podporu strategického rozhodování o vojenském i civilním personálu v rezortu obrany. Prototyp jejího ztvárnění jsme nazvali příznačně „Libuší“. Nejenom na počest první kněžny z vyšehradského stolce, která symbolizuje úsvit české státnosti a hlavně schopnost vidět daleko do budoucnosti.

Proto se čím dále více oprostujeme od sestavování historických statistik, jež předpokládáme jako automatický vedlejší produkt svých nových postupů. Čím dále více se odpoutáváme i od formálních, často samoúčelných deskriptiv současnosti - s výjimkou funkčních analýz. Zato se čím dále více přibližujeme k horizontům, jež stojí před námi.

Zvolili jsme kurz na koordinované sledování personálních toků s finančními. Zde převzala roli svým způsobem konstanty dvojice číselných ukazatelů limitní povahy:

a) **Personální norma** opřená o maximální hranici počtu vojáků ve zbraní (tzv. *combatantů*) stanovená vídeňskými ujednáními z roku 1990 na 0,7 % obyvatelstva každé evropské země.

b) **Finanční norma** opřená o maximální hranici velikosti vojenského rozpočtu (položky MO rozpočtu státního) stanovené parlamentem a vládou roku 1993 ve výši 2,5 % hrubého domácího produktu.



Obr. 3

To také založilo konstrukci mentální podoby našeho prvního modelu zaměřeného na postžení personální struktury (obr. 3) a hlavně jeho mobility. Vytvořený skelet potvrdil svou platnost a osvědčil svou životnost, zůstává proto nosníkem i rozvinutějších systémových tvarů. Totéž platí o jednom z prvních nástrojů pro popis rozloženosti

personálu a ověření hypotéz o variantách proměn jeho funkční i hodnotní skladby. Byl označen jako *F-cubus* a deskripci stavu tj. přehled o personální struktuře vlastně pojil s možností jeho překonávání, neboť dovoľoval pokusně ji měnit ve prospěch stavů cílových. Základní operace spočívají na ruční manipulaci, což je zdlouhavější, ale zato podnětější pro individuální tvořivé myšlení. O ně a jeho vzbuzení nám šlo prioritně, takže *F-cubus* tu působil jako stimulátor. Tohle určení si uchoval, avšak jeho poslání je dneska mnohem širší a s tím také dimenze i pracovní schopnost resp. výkonnost. Tím se ovšem už dostáváme rovnou do středu dění - čili referenčního rámce MIS.

Navazujeme nejenom na zmínky o transformaci a optimalizaci AČR, ale hlavně *definiční vymezení současné personální strategie resortu obrany*. V ní má hlavní místo **personální plánování**. Ujasnění perspektiv, personálních perspektiv, je předpokladem řízení lidských zdrojů, proto má klíčové postavení i v našich simulačních modelech, systému podpory strategického rozhodování vrcholového velení armády, vedení ministerstva, personalistického top-managementu.



Obr. 4

Tato sféra je přirozeně začleněná do systému plánování, programování a rozpočtování, kde má pevné zakotvení jednoho z nejdůležitějších agregátů (obr. 4). To proto, že mezi plány obranných zdrojů plní **plán lidských zdrojů (PLZ)** roli vůdčí. Z něj totiž vychází jak **plán finančních zdrojů (PFZ)**, a to nejen v nákladech personálních, tak i **plán věcných zdrojů (PVZ)**. Prokázaly to již ostatně tři odstartované cykly zavádění SPPR/PPBS, částečně hned fáze přípravná v roce 1994.

Snad jen poznámku k filozofii SPPR/PPBS, která staví na principu plánování „klouzavého“ (*roll-styl*), proti někdejšímu skokovému. Znamená to, že plánovací interval

nezaplnujeme od začátku až do konce fixními veličinami, striktně závaznými, ale z roku na rok je pružně zpřesňujeme.

Tím jsme vytvořili předpoklad pro prezentaci alespoň ukázky **Plánu lidských zdrojů (PLZ)**, pochopitelně s údaji modifikovanými v rámci utajování některých skutečností (obr. 5). Proč jej předvádíme? Máme k tomu jen jediný důvod, zato zavazující: **integruje v sobě všechny hlavní výstupy z našich modelů resp. celý manažerský systém**. Dá se říci, že PLZ je nejuplnějším výrazem všech našich snah v řízení personálních pohybů. Proto se stal jak průběžným kamenem prověrky kvalit naší „Libuše“, tak zároveň jejím systémovým „odběratelem“. Nejde ovšem o účelové zjednodušení. S ohledem na omezenou kapacitu jsme k tomu tak trochu vnitřně nuceni, čímž zároveň navenek prokazujeme více než prospěšnost zapojování takových zautomatizovaných pomocníků, náhrady zdlouhavé i chybové ruční práce, rychlejší a spolehlivější práci strojovou. Pro některé rigidnější části nejbližšího okolí to má charakter skoro propagační akce, neboť exponovaný potenciál zůstává zatím pořád spíše nevyužitým než vyčerpaným. Přitom jej hodláme již v nejbližší době výrazně znásobit, jelikož současnou dekompozici chystáme rozšiřovat ještě u jednotlivých personálních kategorií podle odbornosti čili hlavních profesí ev. specializací, a také podle zařazení ve vojenské hierarchii čili stupňů velení resp. skupin funkcí.

Pokud se nám bude dařit, chtěli bychom to stihnout již na uvítanou 4. cyklu SPPR, tedy v přípravě PLZ pro léta 1998 - 2007. Možná tam budeme přesnější i v takových pasážích, jako jsou marketingové odhady, požadavky na výkony vojenského školství, či dokonce zachycení sezónních výkyvů, třeba až po rozdíly meziměsíční, což by bezpochyby uvítali naši kolegové z finančních sfér, ale jistě to poslouží i jiným.

Plán lidských zdrojů (globální cílové počty)

Dosažení cílového počtu personálu,
změna struktury v počtu důstojníků, praporčíků a poddůstojníků

	Rok	1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	Počty	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)
Vojáci - povolání		33351	26510	33769	26632	33353	26849	32964	24393	33766	26410	33320	26823
generálové		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
důstojníci		18480	16364	16736	14950	15225	13696	14127	12812	13284	12164	12519	11542
praporčíci		65	47	65	52	65	55	65	60	65	60	65	65
poddůstojníci		4662	1718	5531	2902	6246	4097	7163	5293	8188	6461	9236	7622
Vojáci základní služby		33351	26510	33769	26632	33353	26849	32964	24393	33766	26410	33320	26823
mužstvo		1000	24000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
poddůstojníci		58	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Celkem:		70854	65544	69709	64610	69053	62982	68464	6243	68786	61635	67720	61181

Legenda:

Ž(p) = žádané (plánované) počty

D(s) = disponibilní (skutečné) počty

Údaje se vztahují k 1. 1. daného kalendářního roku.

Pozn.: Číselné údaje jsou simulované.

V souvislosti s podávanou charakteristikou SPPR si dovolíme poukázat na trojici paradoxních jevů, které má zrovna on za úkol překonávat. Jde o tendence, kdy se

a) vychází z mírové armády a přemýšlí, jak by se měla chovat v ozbrojeném konfliktu, místo aby tomu bylo naopak,

b) vychází z hotové organizační struktury a přemýšlí, jakou by měla mít působnost a náplň, co by měla dělat, čím se zabývat, zaměstnávat, místo toho, aby tomu bylo právě naopak,

c) vychází z parciálního rozdělení rozpočtu a na jednotlivých jeho spotřebitelích se ponechává jak přidělenou částku utratit, místo toho, aby napřed odůvodnili spotřebu, předložili program, a ten jim byl dotován.

Podáváme to ve zkratce, ale důležité je, že takové zcestnosti jsme rozhodnutí za všech okolností předcházet; vyhnout se jí už při koncipování základních plánovacích dokumentů, PLZ nevyjímaje.

Abychom se vyhnuli výše uváděným tendencím, předešli jim, snažíme se chovat při sestavování PLZ maximálně kriticky. Projevuje se to především nepřetržitou snahou své výhody objektivizovat. Přiznáváme existenci výrazné rozpornosti mezi přijatou programovou a organizační strukturou AČR i rezortu. Netrpíme skrupulitou, a tak hledáme propojení. Našli jsme je prozatím v **modelu optimální kompozice**. Má nás přivést co nejbližší ke kořenům personálních nároků, aby nebyly výsledkem licitací, ale průkazných propočtů. Vyjadřujeme to heslem, podle něhož spějeme „*od distribuce spotřeby k definici potřeby*“. Začínáme od typových struktur zdola nahoru, abychom takto vzešlé požadavky na diferencované počty mohli konfrontovat s expertními odhady, získanými prostřednictvím správců hlavních programů i od nezávislých odborníků či posuzovatelů.

* * *

Přesvědčili jsme se, že vyvíjený optimalizační model je schopen takové vlastnosti si osvojit. Ve službách poměřování žádoucího s možným pak pomůže *komparovat náklady na jednotlivé programové prvky a jejich užitek, což je stěžejní vzorec obecného vyjádření efektivity*. Rozdělování lidských zdrojů tedy musí být přiměřené podílu na plnění cílů, jimiž se eliminují určitá bezpečnostní rizika. Tím nejlépe přispějeme ke stanovení toho, co naše země, náš stát, naše vlast k zajištění obrany své suverenity potřebuje i kolik toho je schopna případně ochotna k tomu vynaložit.