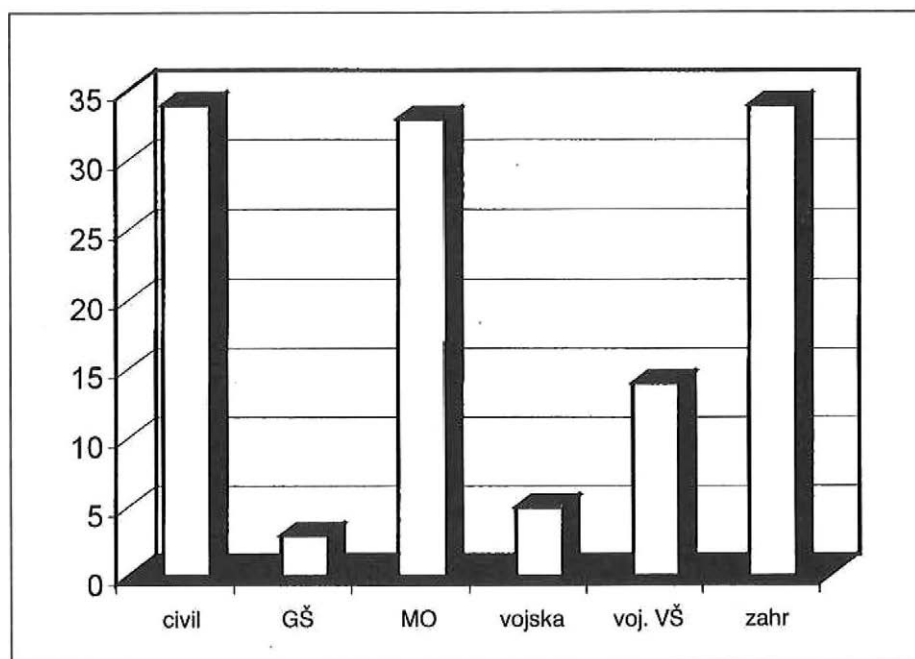


Podpora vrcholového rozhodování a řízených personálních procesů

Na počest prvního výročí členského zapojení České republiky do Severoatlantické aliance byla ve dnech 5. a 6. dubna na Ministerstvu obrany ČR v Praze na Valech pořádána mezinárodní konference, věnovaná informatické podpoře řízených personálních procesů a koncepčního rozhodování top-managementu. Letošní téma znělo „Cílená regulace početních stavů ozbrojených sil na bázi manažerských informačních systémů“. Bylo přítomno okolo 160 účastníků (123 osob se přihlásilo k prezentaci, viz obr.), jak z vojenské sféry, ministerstva obrany, generálního štábu, vojsk, z vojenských škol, tak i sektoru civilního. Kromě toho tu byla i početná účast ze zahraničí (z USA, Británie, Itálie, Maďarska, Rakouska, Španělska, Nizozemska, Švýcarska, Ukrajiny, Ruska, Bulharska, Lotyšska, Německa, Polska a Slovenska). Nad konferencí převzal osobní záštitu ministr obrany RNDr. Vladimír Vetchý, CSc., který ji zahájil.



Obr.: Přehled o účasti na konferenci

Šlo vlastně již o čtvrtou akci tohoto druhu. Téma bylo voleno podle našich aktuálních potřeb, a proti předchozím létům koncentričtější. Základem byla prezentace modelů

vlastního manažerského informačního systému „Libuše“ a kromě dalšího vystoupení představitelů rezortu obrany zde též odezněly příspěvky partnerů podnikové sféry i ze zahraničí. Právě konfrontací domácích poznatků se světovou praxí chtěla konference přispět ke zdokonalení informatické podpory rozhodovacích procesů personalistického top-managementu v českých ozbrojených silách.

Proto si ve prospěch tohoto cíle kladla programově tyto úkoly:

- zobecnit zkušenosti z metodiky vyvozování definice cílových stavů, jichž má být dosaženo,
- inventarizovat nástroje, jimiž jsou tyto hypotézy verifikovatelné,
- prezentovat úspěšné implementace modelování optimální cesty k uskutečňování takových záměrů,
- formulovat podmínky, jimiž jsou ony procesy determinovány,
- poskytnout návodné představy o zdůvodněném rozložení zvolených postupů do reálného času v měřitelných hodnotách a s konkretizovanými horizonty.

Na kolik se podařilo cíl konference splnit mohou čtenáři posoudit z několika vybraných, nejzajímavějších příspěvků, které redakce VR v tomto čísle uveřejňuje. K některým tématům a problémům se budeme v příštích číslech vracet.

Generálmajor Ing. Petr V o z n i c a, CSc.

Cílená regulace početních stavů ozbrojených sil na bázi manažerských informačních systémů

(Úvodní přednáška)

Pořádající sekci dnešní 4. mezinárodní konference – sekci personální a sociální politiky MO ČR – jsem byl poctěn přednesením úvodní přednášky. Volba mé osoby snad vychází z faktu, že po počátečních nejasnostech dochází k velmi úzké součinnosti sekce obranného plánování se sekci personální a sociální politiky, především v oblasti modelování personálních struktur a definování možností personálních zdrojů ve vazbě na:

- a) možnosti (lidské zdroje) ČR;
- b) potřeby ozbrojených sil.

Najít optimální strukturu a koordinovat zdroje není úkolem jednoduchým. Personální dědictví od doby dělení federace a konstituování samostatné ČR a jejích ozbrojených sil, složení personálu, možnosti oceňování personálu a názor na úkoly, velikost, strukturu a vývoj ozbrojených sil jako celku a AČR zvlášť jsou jedny mnoha určujících a současně limitujících faktorů personální práce. Přitom se i dnes pohybujeme v prostředí, kdy reálná potřeba osob není přesně definována, není jasná cílová struktura personálu; z toho plynou i sílící požadavky na definování systému

přípravy a vzdělávání personálu, na hledání nových způsobů získávání personálu pro kontraktační službu v ozbrojených silách (následně tedy průzkumu trhu práce) a další – čím podrobněji se začnete problematikou lidských zdrojů zabývat, tím více nových a nových oblastí, úkolů, problémů, výzev, řešení budete nalézat.

Jako nesmírně těžké se jeví definovat velikost a strukturu personálu ozbrojených sil. Více než šest let jsme mnozí z nás pracovali na zákonu o průběhu služby vojáků z povolání, který má být základem pro očistění vojenského personálu od extrémů a výjimek, jimiž se desítky let personální práce jenom hemžila. V době, kdy byl zákon přijat, jsme však byli poněkud vyvedeni z rovnováhy jeho konkrétními dopady. Formulace následných vyhlášek, rozkazů a dalších interních normativních aktů (INA) nás velmi prudce vrhla do reálného života, kdy zjišťujeme, že zákon tvrdě dopadne v průběhu nejbližších čtyř let na stovky a možná tisíce vojáků z povolání. První reálná odhalení v rámci reorganizace MO velmi přesně ukázala na celé spektrum personálních problémů. To, že jsou v ministerstvu obrany asi tři desítky osob, nesplňujících kvalifikační požadavky pro výkon své funkce (vždy jsme to uměli zdůvodnit praxí či věkem), je zanedbatelné vzhledem k faktu, že dvě třetiny důstojníků vrcholového řízení nesplňují kvalifikační požadavky pro vykonávanou funkci a reálnou hodnotu. Zde je nutno se zamyslet nad tím, jak byla prováděna personální práce v posledních letech, jak byla posuzována a dodržována kritéria pro pohyb v hodnostech i funkcích v nejvyšším rezortním orgánu. Jak dbali někteří pracovníci na profesní přípravu všech podřízených, jak reagovala rezortní vzdělávací soustava, jak reagovala mzdová soustava. Ale to není tak podstatné, jako otázka, co je nutné v této souvislosti pro nejbližší budoucnost vykonat. Jak tito funkcionáři, tak zejména vedoucí pracovišť, musí uvažovat v dimenzi 30. listopadu 2004, kdy končí všechna přechodná ustanovení zákona a existují pouze dvě možnosti řešení. Vzdělání si doplnit nebo rezort opustit.

Nyní si prognózuje situaci, která může nastat. Je vojenská vzdělávací soustava schopna v průběhu čtyř let odborně připravit a v praporečnických, brigádních a speciálních kurzech doškolení několik tisíc důstojníků? Jak budou k tomuto problému přistupovat doposud laxní vedoucí pracovníci, jimž bude v těchto letech chybět značné procento personálu? Je vůbec možné a nutné tento proces nastartovat nebo je možné sáhnout do nižších organizačních stupňů, kde máme již nyní několik tisíc důstojníků s požadovanou úrovní vzdělání?

Opačným extrémem je varianta, kdy stávající vyšší důstojnický personál odmítne další profesní vzdělávání a odejde z rezortu. Na jejich místo může postoupit dostatečně kvalitní důstojnický sbor nižších stupňů velení. Problém se pak ovšem přesune do jiné roviny rezortu, na stupeň operační a taktický.

Především poznatky dlouhodobých statistických výzkumů zdrojových možností ČR a vývoje trhu práce poskytují fakta pro prognózování personální politiky a práce s lidmi v rezortu MO.

Populace v ČR stárne, výrazně klesá podíl mladé, zejména mužské populace. Kromě toho se změnila nejen motivace a „ochota“ sloužit v armádě, ale výrazně se projevují civilizační dopady – zdravotní omezení pro výkon služby spíše přibývají, místo předpokládaného poklesu či stabilizace.

Je třeba vzít v úvahu i nepopíratelné trendy trhu práce, kdy mladí lidé z drtivé většiny populace touží po středoškolském vzdělání, trh práce tohoto státu však tento trend není

schopen vstřebat. Je to dobrý signál pro náš personální marketing i specialisty, kteří modelují personální struktury ozbrojených sil. Ve vazbě na stále se zvyšující potřebu středoškolsky vzdělaného personálu k obsluze stále složitějších zbraňových systémů zde máme cestu, jak řešit postupnou profesionalizaci AČR. Za předpokladu, že velení AČR postupně pochopí, že doby, kdy v ozbrojených silách byly nezbytné masy personálu k výkonu mnohdy pomocných činností jsou historickou minulostí, je možno začít modelovat armádu skutečných profesionálů.

Postupně si budeme muset přiznat i další historickou skutečnost, že vojenská prezenční služba vznikla na počátku 19. století ze zcela konkrétních důvodů a za situace, kdy pojem demokracie ve vztahu k ozbrojeným silám neexistoval. Jestliže dnes tvrdíme, že v demokratickém státě mají své místo i demokratické ozbrojené síly, připomeňme si, že vojenská prezenční služba je nejméně demokratickým principem státu. S touto skutečností je třeba se v historicky krátké době definitivně vyrovnat.

Samozřejmě, že tlaky a trendy společnosti, především vyjádřené postojem branecké populace k plnění „vlastenecké povinnosti“, nelze ihned akceptovat, ale tyto nelze ani déle přehlížet.

Myslím si, že zohledněním výše uvedeného, je třeba se velmi rychle začít zabývat a zahájit studie i konkrétní kroky k postupné profesionalizaci AČR v horizontu 5-10 let. Je třeba si uvědomit např. jeden z mnoha statistických faktů, že v roce 2005 bude k dispozici v této republice pouze cca 7 000 branců, ochotných nastoupit prezenční službu ve zdravotní klasifikaci, kterou požadujeme. Tato informace by měla být alarmující jak pro personální orgány, tak pro strategii AČR, kteří navrhuji strukturu armády pro její použití v dlouhodobém horizontu.

Prakticky tak v současné době nelze přejít v průběhu několika let na profesionální armádu. Důvodů je značné množství a mnohé jsou natolik závažné, že je nelze přehlížet. Například potřeba průběžné tvorby záloh pro potřeby branné pohotovosti státu. I tento problém je v meziobdobí přechodu na plně profesionální ozbrojené síly řešitelný, je však třeba zcela změnit dosavadní přístup k tvorbě záloh i poněkud zastaralé myšlení osob za problematiku odpovědných.

Uznávám, že je velmi nepohodlné měnit zvyklosti desítek let, ale naznačené změny, které jsem před několika minutami zmínil, jsou skutečností, kterou nelze nadále přehlížet.

Právě naznačená problematika, která je řešitelná přechodným „přerušením“ prezenční služby v určité fázi výcviku a jeho dokončením až v době reálného ohrožení bezpečnosti státu, je natolik netradiční, že by vyžadovala samostatnou konferenci na toto téma. Přestože přímo zapadá věcně do projednávané problematiky, je možno se zde zabývat pouze jejími výstupy, neboť modelování výstupů je v každém státě utajovanou skutečností a ne jinak je tomu i u nás.

* * *

Pouze částečně jsem se dotknul problematiky, která byla hlavním tématem konference. Je třeba si uvědomit, že cílená regulace personálu je záležitostí nesmírně složitou se značným množstvím vstupů, které však na personalistiku pouze dopadají a ona je musí řešit. Víím, že očekáváte konkrétní a přesné zadání, jakožto i ideální zahájení modelovacího procesu.