Podplukovník doc. PhDr. František O c h r a n a, DrSc.

NĚKTERÉ ZKUŠENOSTI Z PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Koncepce Armády ČR klade nové požadavky i na lidský faktor. Dotýká se jeho přípravy, plánování a průběhu služební kariéry.

Na základě dosavadních zkušeností z personálního managementu v oblasti finanční služby (FS) se pokusím o určité **zobecnění získaných poznatků.** Otázky, které jsou obsahem této úvahy, mají do určité míry obecnou platnost, a proto způsoby jejich řešení mohou být využity i mimo rámec FS.

Za ústřední úkoly personálního managementu v rámci FS považuji řešení tří následujících základních problémů:

a) zpracování koncepce a sítě služebních kariér příslušníků FS,
b) zpracování požadavků na kvalifikační profil příslušníků FS,
c) stanovení personálních potřeb v oblasti FS.

Řešení těchto úkolů může být obsahem samostatných dokumentů.

VÝCHODISKA TVORBY SLUŽEBNÍCH KARIÉR FS

Východiskem pro tvorbu služebních kariér příslušníků FS by se měly stát obecně závazné právní normy (personální předpis), v nichž by byla vymezena striktní pravidla, postupy a kompetence v oblasti služebních kariér. Tyto normy by se měly vyjadřovat ke všem základním otázkám služební kariéry - jako např. k:

- definování činností, z nichž služební kariéra sestává,
- stanovení jednotlivých tras služebních kariér s přesným popisem vstupních podmínek, uzlových bodů atd.,
- určení způsobů a podmínek k přechodu do jiné služební kariéry,
- obsahu a pravidlům principu seniority,
- právně garantovaným podmínkám výstupu ze služební kariéry atd.

Konkrétněji k těmto normám mohou např. patřit následující pravidla:

a) Vstup do služební kariéry je umožněn každému, kdo splňuje blíže určené odborně kvalifikační, řídící, fyzické a jiné podmínky a předpoklady.

b) Volná místa se obsazují konkurzem (výběrovým řízením) podle předem vyhlášených závazných pravidel.

c) Ten, kdo získal požadovanou kvalifikaci a splňuje další předepsané podmínky k postupu ve služební kariéře, je ustanoven do vyšší funkce.

d) Každý má právo vystoupit po uplynutí závazku ze služební kariéry. Nedodržení smluvního závazku bez důvodů hodných zřetele je sankcionováno podle platných předpisů.

e) Kariéra probíhá po předem stanovených možných trasách.

Na trajektorii každé trasy se nacházejí uzlové body služební kariéry. Jsou to takové kritické body na určité trase, kdy se na základě předem stanovených kritérií rozhoduje, zde dotyčná osoba může postoupit do vyšší funkce, setrvat na dané funkci, vystoupit a odejít z ní, přestoupit do jiné služební kariéry apod.

Jedním ze základních kritérií při překonávání kritického bodu na určité trase je předem stanovené setrvání v určité funkci, dosažení jistého fyzického věku a příslušné kvalifikace pro danou funkci.

Na vytváření obecně závazných právních norem by se měly podílet všechny složky vrcholného managementu jednotlivých druhů vojsk a služeb a následně z nich vycházet při tvorbě služebních kariér v dané oblasti (druhu vojska a služby). Vypracování těchto norem je akutní, což je zvláště zřetelně pociťováno při tvoření zámyslu služebních kariér FS.

DOSAVADNÍ POSTUP PŘI TVORBĚ SLUŽEBNÍCH KARIÉR FS

Východiskem naší práce při vypracování systému služebních kariér FS se stává stanovení jejich činností v podmínkách nové koncepce AČR. Těmto činnostem odpovídají určité konkrétní funkce. K jednotlivým funkcím vedou určité trasy. Každá trasa je pak přesně popsána, přičemž popis by měl respektovat jak obecně závazná pravidla personálního předpisu řešícího otázky služební kariéry, tak i vyjadřovat specifika druhu vojska a služby.

Pro názornost uvedu popis pracovní verze trasy č. 1 - viz **schéma 1, 2.** Příprava a trasy funkcionářů FS.

1. Absolvent civilní střední školy nastupuje po úspěšném provedení pohovorů ke studiu na Fakultě týlového a technického zabezpečení (FTTZ) ve Vyškově. Přijímá vstupní a výstupní podmínky studia, které jsou dány personálním předpisem.

2. V průběhu 3 let student po úspěšném složení bakalářských zkoušek završuje bakalářské studium a získává titul Bc (bakalář ekonomie).

Po absolvování bakalářského studia se trasa podle vlastního rozhodnutí studenta větví na dvě možnosti:

a) student pokračuje bez přerušení v dvouletém magisterském studiu a po jeho absolvování získává titul Mgr (magistr ekonomie). S tímto vzděláním může zastávat buď funkci finančního orgánu logistického zařízení (21), nebo pomocníka NFS svazku. Z těchto funkcí odchází po předepsané praxi a dalších podmínkách postupu ve služební kariéře ke studiu VAK. Po jeho absolvování zastává funkce náčelníka „velké" finanční expozitury (41-42).

b) Druhá možnost je taková, kdy student po absolvování bakalářského studia odchází do praxe. Před odchodem do praxe absolvuje na FTTZ několikatýdenní kurz. Poté odchází k výkonu funkcí na stupni útvar. Po splnění předepsané praxe a dalších podmínek postupu ve služební kariéře může po úspěšném provedení přijímacích pohovorů nastoupit k magisterskému studiu. Po úspěšném absolvování magisterského studia jde na funkci pomocníka NFS svazku nebo NFS svazku (v případě předchozí výtečné praxe u útvaru). Po uplynutí stanovené doby nastupuje ke studiu VAK.

3. Po absolvování VAK může zastávat funkci náčelníka oddělení svazu (s dalším postupem na funkci NFS svazu) nebo náčelníka FS svazu (s výhledem studia doktorandtury). Po absolvování doktorandského studia zastává vybrané funkce na stupni úřad, MO, GŠ.

Celkovou možnou, hrubě nastíněnou variantu podává **schéma 1.** - Příprava a trasy funkcionářů FS, které je ale spíše hypotetickým modelem určeným k diskuzi a k dalšímu detailnímu rozpracování. V žádném případě si nečiní nárok na vyčerpávající řešení problému ani nepředstavuje oficiální názor.

POŽADAVKY NA PROFIL ABSOLVENTA VŮČI VOJENSKÝM ŠKOLÁM

Při stanovování požadavků na profil absolventa školy je nutno objektivně stanovit „společenskou objednávku" vůči vojenským školám, příp. jiným vzdělávacím institucím. Společenská objednávka totiž definuje soudobé reálné i očekávané požadavky praxe na přípravu absolventů. Čím adekvátněji bude stanovena, tím přesněji z hlediska užitku může být sestaven profil absolventa školy.

Při definování společenské objednávky a stanovování požadavků na profil absolventa školy doporučuji postupovat podle následujících kroků:

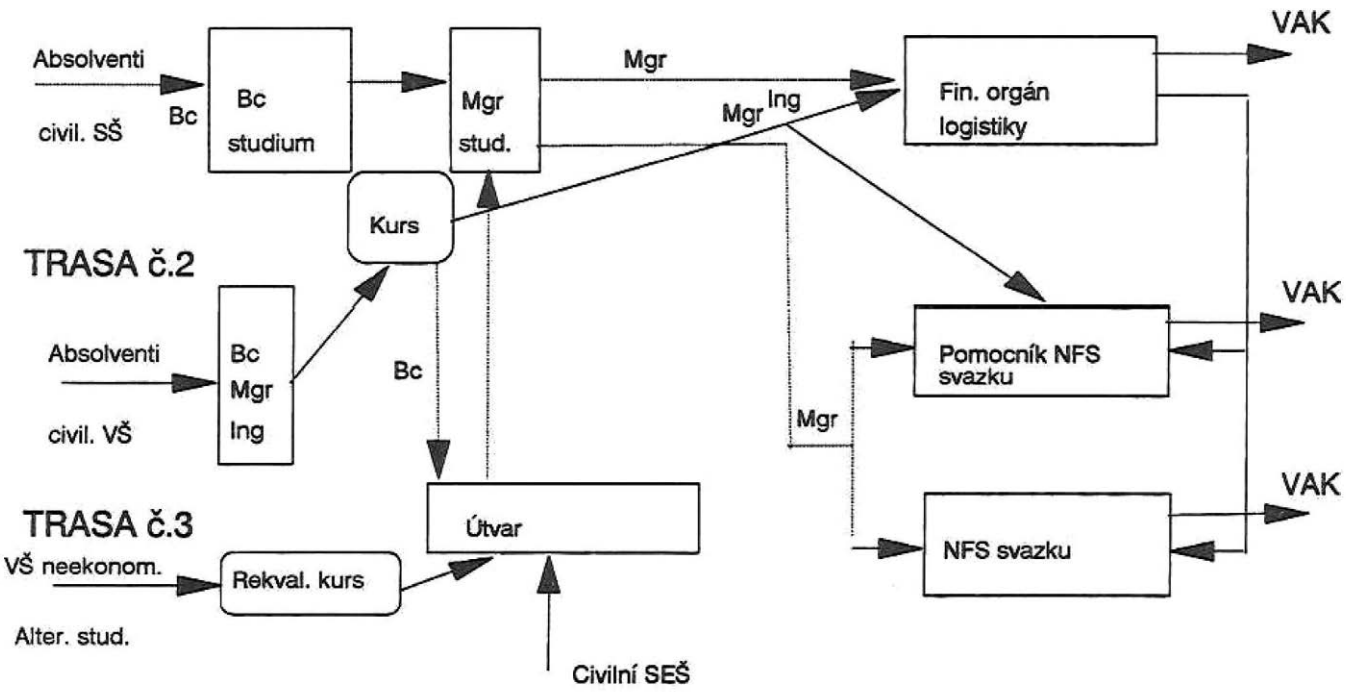
1. Na úrovni nejvyšší řídící sféry AČR analyzovat současné a předpokládané vojskové činnosti.
2. Na základě toho definovat soudobé a budoucí požadavky vojskové praxe.
3. Na bázi obsahové analýzy soudobé a předpokládané činnosti, z ní vyplývajících požadavků vojskové praxe, definovat z úrovně personálního managementu MO jednotlivé funkce a právně je kodifikovat.
4. S využitím dekomponovaného obsahu jednotlivých funkcí vypracovat profesiogramy.
5. Na rozhodovací úrovni AČR sestavit oficiální dokument - „společenskou objednávku" vůči vojenským školám a podle potřeby jej průběžně aktualizovat.
6. Po obdržení dokumentu „společenské objednávky" vypracovat na úrovni jednotlivých vojenských škol a vzdělávacích institucí profil absolventa školy.

Celý proces má charakter neustálého cyklu. Graficky jej zobrazuje **schéma 3** - Společenská objednávka a profil absolventa.

Tento způsob obsahové tvorby profilu absolventa považuji za užitečný v tom, že jím lze podstatně naplnit požadavek „učit studenty těm problémům, které budou potřebovat v praxi". Dosavadní tvorba profilu absolventa byla v podstatě brána jen jako záležitost školy, bez patřičné sociologické analýzy očekávaných činností

PŘÍPRAVA A TRASY FUNKCIONÁŘŮ FS - část A

TRASA č.1



TRASA č.4

Schéma 1

PŘÍPRAVA A TRASY FUNKCIONÁŘŮ FS - část B

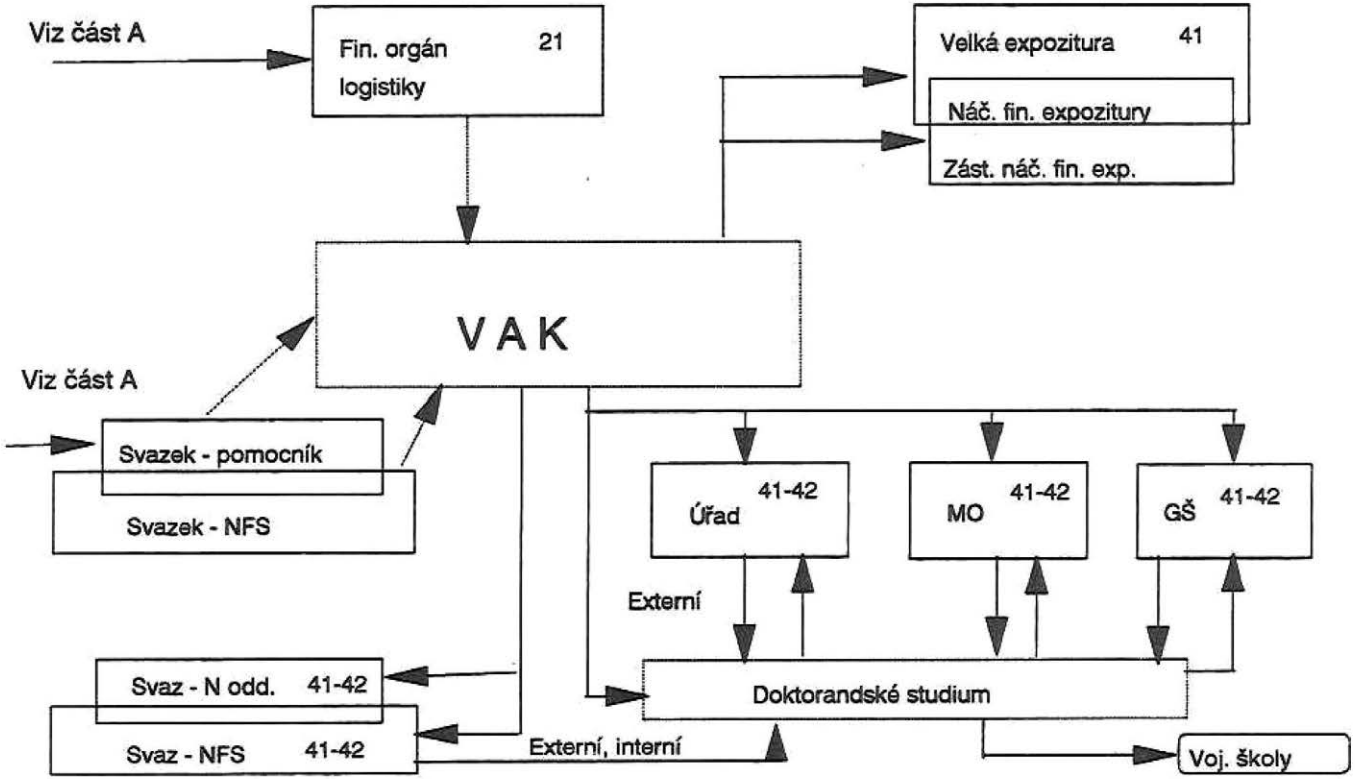


Schéma 2

SPOLEČENSKÁ OBJEDNÁVKA A PROFIL ABSOLVENTA

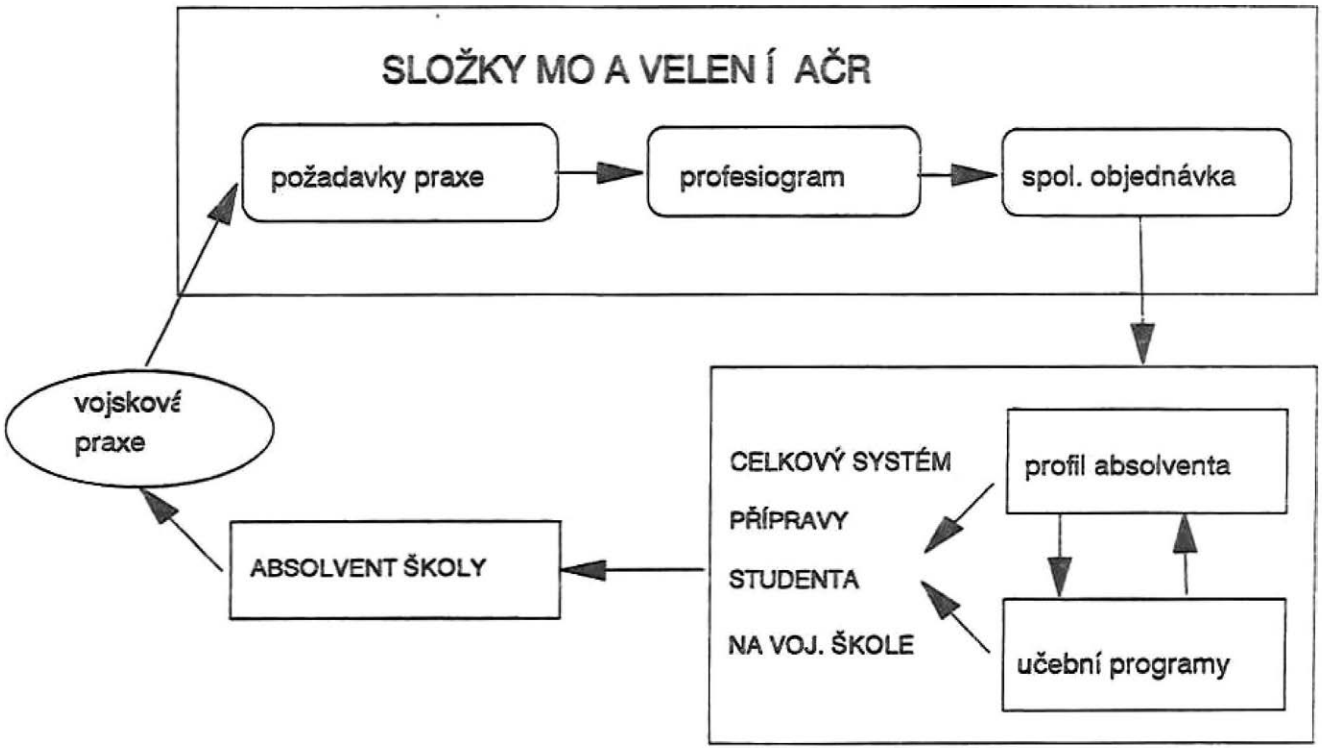


Schéma 3

a znalostí zpětné vazby, čímž se takto sestavený profil absolventa mohl stát neadekvátním vůči skutečným potřebám. Tomu lze předejít sestavením požadavků na profil absolventa školy formulovaných na úrovni nejvyšších složek Ministerstva obrany.

V aplikaci na FS jsou požadavky na profil absolventa školy členěny podle časového hlediska na bakalářské, graduální a nadstavbové studium (VAK); z obsahového hlediska pak na podrobné požadavky v oblasti:

a) specializace finančně ekonomického zabezpečení,
b) podpůrně speciální,
c) všeobecně sociální,
d) všeobecně vojenské a vojenské specializace.

Ve „společenské objednávce" jsou zadány jmenovité požadované vlastnosti na absolventa školy v oblasti jeho vědomostí, dovedností a návyků podle uvedených čtyř oblastí (viz požadavky v oblasti a, b, c, d). Ty jsou pak na úrovni školy dále dekomponovány a transformovány do **dokumentu profilu absolventa školy,** z něhož potom vycházejí jednotlivé katedry při sestavování učebních programů.

PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB

Třetím relativně samostatným a zároveň finálním dokumentem je **plán personálních potřeb FS.** Může plnit funkci interního plánu sekce (oboru) v oblasti personálního zabezpečení.

Cílem dokumentu je vytvořit nástroj k modelování personálního plánování a podpůrný prostředek k realizaci záměrů služebních kariér příslušníků FS.

K tvorbě tohoto dokumentu je nutno definovat a zjistit potřebu personálu, naplněnost personálem a využití personálu v rámci FS. **Potřebu personálu** lze vymezit jako druh a počet příslušníků FS, kteří jsou v daném okamžiku plánovaně (tabulkově) potřební k výkonu všech finančně ekonomických činnosti v působnosti AČR. **Naplněnost personálem** je druh a počet příslušníků FS, kteří jsou v daném okamžiku k dispozici pro výkon všech finančně ekonomických činností v rámci AČR. **Využití personálu** je pojímáno jako reálné využití disponibilního personálu FS v rámci organizační struktury FS a jí příslušných činností.

Tato potřeba naplněnosti a využití personálu je obsahem personálního plánování. Při sestavování plánu personálních potřeb lze postupovat podle těchto kroků:

1. Určíme potřebu personálu pro každou funkci a výsledek sestavíme do **tabulky:**

Druh funkce FS	Potřeba personálu
...	...
.	.
.	.
atd.	atd.

Zjistíme tak potřebu personálu PP pro funkci 1 .... n.

2. Zjistíme vybavenost personálem pro jednotlivé funkce FS. Rozumíme jí počet příslušníků FS, kteří jsou k dispozici pro výkon daného druhu funkce FS. Naplněnost personálem pro výkon určité funkce FS lze určovat tak, že prostřednictvím počítačové podpory se v celkovém souboru příslušníků FS po zadefinování požadavků na určitou funkci hledají ti příslušníci FS, kteří těmto požadavkům vyhovují.

3. Provedeme podrobnou jmenovitou strukturní analýzu kvalifikačních dispozic jednotlivých příslušníků FS podle jejich odborného ekonomického vzdělání, mezioborové kvalifikace, vojenského vzdělání, znalostí cizích jazyků atd. Na základě těchto charakteristik sestavíme výslednou m-řádkovou a n-sloupcovou matici, kde řádky m se vztahují k jednotlivým příslušníkům FS a sloupce n jsou kvalifikační a jiné personální charakteristiky.
Na nejvyšší úrovni řízení budeme potom moci za počítačové podpory a vybudované počítačové sítě vést detailní a aktuální přehled o všech příslušnících FS ve vztahu ke služebním kariérám a personálnímu plánování.

4. Sestavíme personální plán FS, který synteticky sleduje:

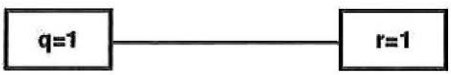
- potřebu personálu,
- naplněnost personálem,
- využití personálu,
- služební kariéry příslušníků FS.

Při tvorbě tohoto plánu se respektují následující hlediska:

- kvantitativní (kolika příslušníků FS se daný plán týká),
- kvalitativní (jaké - s jakými charakteristikami - máme příslušníky FS),
- časové (kdy je budeme potřebovat),
- lokální (kde, na jakých funkcích a organizačních strukturách budou zasazeni).

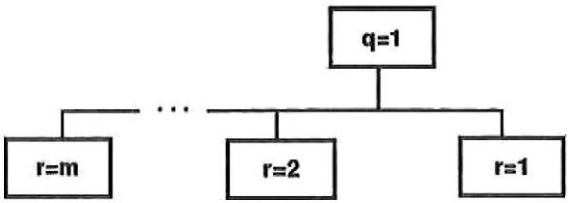
Pro plánování a využití personálu **je možné aplikovat některý z existujících modelů.** V realitě totiž budeme neustále nuceni řešit problém, jaké pracovníky na tu či onu činnost použít. Při rozhodování o tom, jaký typ pracovníka přiřadíme jednotlivým druhům činností, se mohou vyskytovat následující typické případy:

a) Pro činnost druhu q=1 můžeme použít jen jediný typ pracovníka r. Jde o jednoznačnost činnosti i použití pracovníka - viz **obr. 1.**



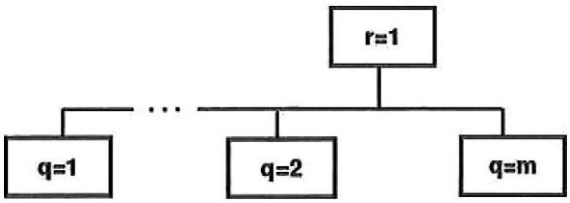
Obr. 1

b) Pro činnost q=1 budeme moci použít více typu pracovníků. Zároveň ale tito pracovníci budou schopni vykonávat jen činnost q=1. Jde o víceznačnost využití personálu a jednoznačnost činnosti - viz **obr. 2.**



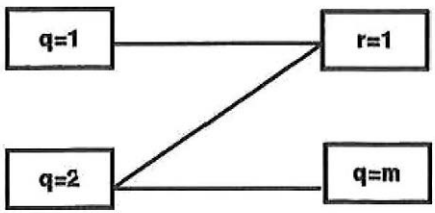
Obr. 2

c) Pro činnosti q=1 až q=n můžeme použít pouze jeden typ pracovníka. Přitom ale tento typ pracovníka je použitelný jak pro činnost q=1, tak i pro činnost q=2 až q=m - viz **obr. 3.**



Obr. 3

d) V tomto případě se jedná o typickou víceznačnost, kdy pro činnost q=1 můžeme použít typ pracovníka r=1. Pro činnost q=2 můžeme použít typ pracovníků r=1 a r=2. Pracovníka typu r=1 můžeme použít jak pro činnost q=1, tak i pro činnost q=2. Typ pracovníka r=2 můžeme použít jen pro činnost q=2 - viz **obr. 4.**



Obr. 4

Tyto základní modely lze používat při plánování služebních kariér příslušníků FS a při sestavování její sítě. Činnost q je veličinou, kterou jsme získali ve výše uvedených krocích č. 1 a 2.

Na základě těchto „prázdných" modelů můžeme postupovat na **všech úsecích řídící sféry personální práce AČR** při všech problémech týkajících se personálního plánování. **Vždy totiž budeme řešit různé varianty vztahu:** typ pracovníka - druh činnosti. Nalezení optimálního řešení umožní využití některého z výše uvedených modelů.

V podmínkách AČR je potřeba personálu FS dána tabulkami počtů. Proto v naší činnosti připadá ponejvíce do úvahy takový model, v němž potřeba a naplněnost personálem jsou danými veličinami a kdy hledáme způsoby využití personálu. Přesto však lze využívat i ostatní aplikační modely, a to např. při sestavování různých komisí a pracovních týmů.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Pro oblast personálního managementu:

1. Zpracovat obecně závazné normy a pravidla (předpis) řešící otázku služebních kariér.
2. Na úrovni MO a velení AČR iniciovat tvorbu profesiogramů jednotlivých funkcí, sestavit dokument „společenské objednávky", průběžně jej aktualizovat a zasílat jako oficiální dokument vojenským školám a jiným vzdělávacím institucím.
3. Na základě obdrženého dokumentu „společenské objednávky" vypracovávat na úrovni vojenských škol a ostatních vzdělávacích institucí profil absolventa školy.
4. S využitím počítačové sítě vytvořit a neustále aktualizovat plán personálních potřeb jednotlivých druhů vojsk a služeb jako prostředek k modelování personálního plánování a realizaci záměrů služebních kariér.

❑

Nastíněná problematika řeší některé aktuální otázky personálního managementu. Stať poukazuje na jeden z možných způsobů jejich řešení, který může být pro zainteresované pracovníky zdrojem pro vzájemnou diskusi, upřesňování názorů a koordinaci postupu v oblasti personálního managementu.