

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.,  
Ing. Karel Hekeš

## Závislosti personálních a finančních predikcí (Systém prognostických modelů „Libuše“)

Armádní personalistika má zajisté hodně dluhů i co dohánět. Přesto by se jí neměla připisovat naprostá bezkonceptnost a nesystémový přístup. Rádi bychom se to pokusili dokázat alespoň v dílčím smyslu na jedné slibné zkušenosti z oblasti personálního plánování, jak jsme ji prezentovali na nedávné mezinárodní konferenci o prognózování personálních a finančních toků.

### Stanovení trendů vývoje personálu v souladu s předpokládaným vývojem finančních zdrojů

Stále přetrvává jistá oddělenost řízení zdrojů lidských a finančních. Řešení tohoto rozporu spočívá v narovnání nerozumných vztahů mezi potřebami a možnostmi, kdy daný stav se povyšuje na žádoucí. Aby se náprava mohla dít, je třeba základní otázku položit zcela jinak: nejdříve definovat armádu nutnou a teprve odtud odvozovat armádu možnou.

Souvisí to s objektivizací potřeb, které mají dva aspekty. Tím prvním je politikum věci, to znamená **charakter a velikost bezpečnostních rizik**, což souvisí s formulací strategických cílů. Tím druhým je vyvození požadavků na vojenský potenciál podle konkrétního rozložení sil mezi námi a potencionálními protivníky, tj. pohled ryze odborný. Jejich průsečíkem je vize, kudy se bude onen vzpomenutý vývoj ubírat.

Počátek je v odhadu směrů rozvoje vědy, které se promítají do technických aplikací a ty pak na možný vznik nových zbraňových systémů. Na tomto základě jsme schopni předpokládat rozvoj druhů vojsk eventuálně služeb a návazně stanovit kvantum i kvalitu potřebného personálu. Tím zakládáme rekruční limity a také nároky na výkony vojenských škol.

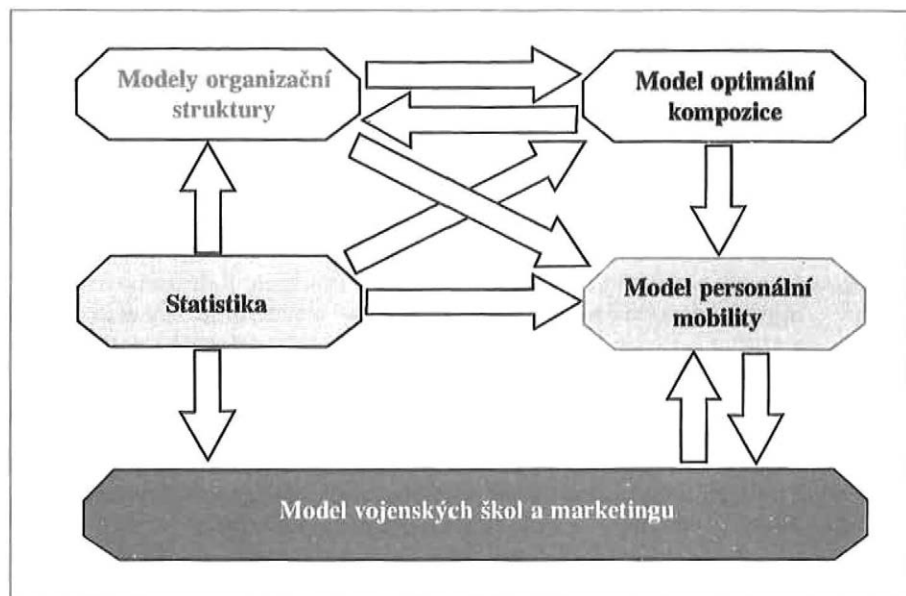
Tady začíná platforma, na které se můžeme sejít s realistickým plánováním finančních zdrojů. Tudy vede cesta k jednotné deskripci, ale hlavně predikci personálních a finančních toků. Průnikem těchto dvou množin je speciálně oblast finančního zabezpečení osob, která má povahu spíše sociálně politickou a právní, než fiskálně rozpočtovou a účetní.

### Konfrontace cílů a parametrů vývoje podle změny podmínek a úrovně poznání

V prognostice platí, že budoucnost posuzujeme vždycky očima souřadnic zadaných podmínkami a stupněm poznání. Změna reality předpokládá nově formulovat cíle a návazně specifikovat parametry, které vedou k jejich dosažení. Můžeme přitom volit mezi variantami optimistickými a pesimistickými, maximalistickými a minimalistickými, opřenými o přirozený běh událostí, či dirigistické zásahy apod. Každý z těchto řezů uvažujeme v jeho škálovitosti, nikoliv statických limitech.

Vedení touto ideou jsme dospěli k systému Libuše, který dnes už v rezortu obrany vstoupil do obecnějšího povědomí a je neustále zdokonalován. V tomto případě byla jeho funkčnost i použitelnost znásobena o bilance finanční.

„LIBUŠE“ je soustavou prognostických modelů, které tvoří ucelený a navzájem provázaný systém (viz obr. 1). Pomocí matematických nástrojů různých typů zobrazuje realitu, velmi rychlým způsobem řeší potřebné bilance a dává vrcholovému managementu podklad pro rozhodování v prognostických otázkách, přednostně při plánování lidských zdrojů. (Viz literatura na konci článku.)



Obr. 1: Soustava prognostických modelů

Prvotním úkolem, který je třeba vyřešit před vlastním zpracováním „Plánu lidských zdrojů“ je stanovení strategických úkolů obrany České republiky, ale zároveň též požadavků na jejich dosažení. Tato procedura se dá zjednodušeně vyjádřit v pěti bodech, které vycházejí z rezortní koncepce resp. metodiky SPPR (systému plánování, prognózování a rozpočtování):

1. Začínáme každopádně vyhodnocením bezpečnostních rizik, jejichž aktuální počet se pohybuje kolem sedmi. Zahrnují jak rizika vnější, tak i vnitřní, vojenská i nevojenská.
2. Postupujeme přes vytýčení cílů, jimiž jsou tato rizika překonávána, respektive eliminována; řádově jich dneska je zhruba stovka.
3. Odtud přecházíme k formulaci programů, jež tyto cíle předmětně rozpracovávají a jichž máme toho času asi deset.
4. Programy jsou materializovány organizačními strukturami, které na jejich základě a k jejich naplnění vznikají.

5. Pak teprve nastupuje mimo jiné i personalistika, aby tyto struktury naplňovala v požadovaných počtech a kvalitách, což představuje zároveň její hlavní poslání jako specifické služby.

Manažerský informační systém „LIBUŠE“ se s tímto problémem vyrovnává tak, že pomocí modelové techniky navrhne škálu variant a všechny bilančně prověří, zda jsou reálné. Takto prověřené varianty pak může nabídnout top managementu k posouzení a praktickému využití.

Strategické úkoly obrany AČR pro cílový rok prognózy jsou mapovány pomocí **modelů organizační struktury**. Tyto modely, zpracováváné pro cílový rok prognózy, představují kompletní výpověď o velikosti a struktuře armády, a tím udávají cíle, kterých má být během prognózovaného období dosaženo. Jejich výhodou je vysoká flexibilita, umožňující v krátké době zpracování různých variant.

Vývoj počtu personálu ve vazbě na disponibilní finanční zdroje je zpracováván pomocí **modelu optimální kompozice**. Různé varianty vývoje, závislé na volených parametrech, vypovídají o možných trendech vývoje počtu personálu a s tím souvisejících trendech provozních nákladů a možných investic.

Tyto dva modely svými výstupy úzce spolupracují. V obou případech si lze dobře představit řadu variant od minimálních k maximálním, které vytvářejí dvě množiny řešení, využitelné ke hledání průniku těchto možností a hlavně jejich přijatelné shody. Lze tedy říci, že kooperace těchto modelů vede ke stanovení základních ukazatelů v cílovém roce prognózy a modelem optimální kompozice jsou navíc automaticky zpracovávány prognostické trendy.

Práce s výše uvedenými modely je výchozím krokem postupu při sestavování „*Plánu lidských zdrojů*“. Pro tento účel je tedy možné získat zdůvodněnou představu o potřebách armády při zabezpečování strategických cílů obrany v konfrontaci s finančními limity, které jsou jí k tomu politickým vedením státu vyčleňovány.

Následující krok postupného uplatňování modelové techniky pak už předpokládá platnost početních stavů takto stanovených jako výraz personálních potřeb, které nutno pokrývat.

**Model personální mobility** proto přebírá údaje o plánovaných počtech profesionálů a svými algoritmy provádí analýzu možností jejich naplňování. To znamená, že vypočítává tzv. disponibilní čili předpokládané skutečné počty, které odpovídají ještě různým dalším podmínkám. Jde tu zejména o dosažení cílové struktury hodnotostí při dodržení podmínek tzv. kariérového řádu (systému povyšování), přiměřenost odchodovosti (a její případnou regulaci), sledování vývoje fyzického věku a délky výsluhy v jednotlivých hodnotnostech, možnosti doplňování armády z vojenských škol i trhu pracovních sil.

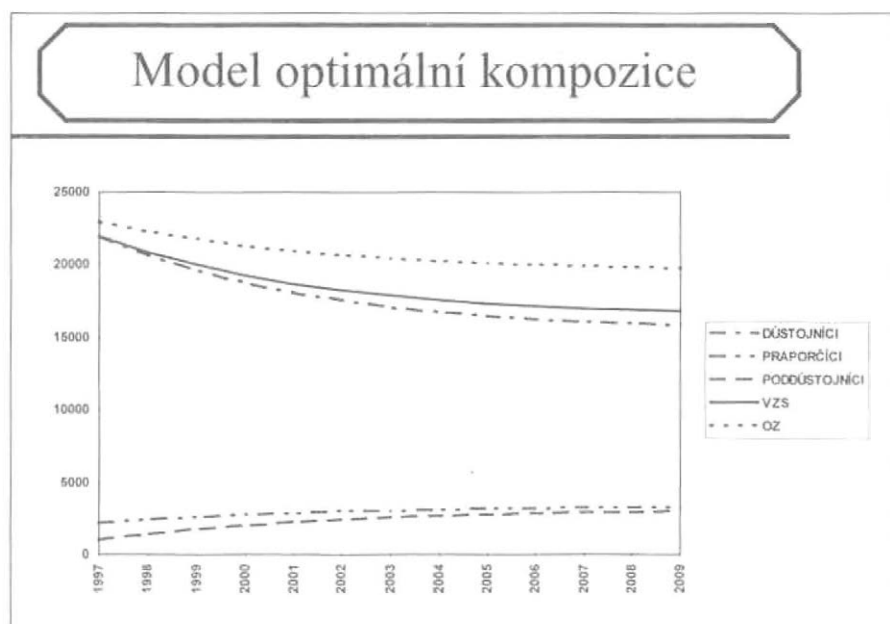
Poslední dva parametry přímo souvisejí s funkcí **modelu vojenských škol a marketingu**. Jeho účelem je zjištění a vzájemné porovnání reálných předpokladů pro nábor adeptů vojenských povolání podle sociální demografie, kapacitních možností vojenských škol co do počtu absolventů a nakonec také šancí na přímou rekrutaci profesionálů z trhu pracovních sil. Výsledky těchto bilancí lze iterativně porovnávat s požadavky modelu personální mobility.

„Statistika“ není modelem v pravém slova smyslu. Z hlediska ostatních částí „LIBUŠE“ má obslužný charakter. Do modelů dodává současně, přesně zjistitelné údaje, které jsou výchozími daty pro zpracování prognózy. Předpokládá se, že v brzké době bude k dispozici EIS (Exekutivní informační systém), pomocí kterého bude

**možné automaticky zpracovávat výchozí sestavy některých modelů, např. modelů organizační struktury pro běžný rok.**

Systém modelů organizační struktury je aplikací software EXCEL. Staví na myšlence převedení dosud běžně používaného způsobu grafického znázornění tzv. pavouků do schémat, která vyhovují potřebě flexibility, tj. požadavku rychlého a pohodlného provádění editace (změn) jak struktury jednotek, tak jejich obsahu.

Modely organizační struktury zobrazují „pyramidu“ uspořádání vzájemné podřízenosti vojenských jednotek počínaje družstvy (u administrativních jednotek odděleními či skupinami) až po svazky, respektive svazy (u administrativních jednotek sekce apod.). Pro každou jednotku, která je zařazena do modelového schématu, je evidován počet vojenských profesionálů podle hodnotí, funkčních a profesních skupin, počet vojáků základní služby v rozdělení na poddůstojníky a mužstvo a konečně počet občanských zaměstnanců, členěných podle katalogových skupin.



**Obr. 2: Trend vývoje personálu (dle modelu optimální kompozice)**

Strukturní modely umožňují pomocí souhrnných tabulek velmi rychle zhodnotit různé varianty struktur a jejich obsazení čili simulovat různé představy o vývoji AČR. V tomto smyslu se provádí iterace porovnáním s výsledky modelu optimální kompozice. Shodné výsledky obou typů modelů čili plánované počty personálu, se přenášejí jako vstupní údaje do modelu personální mobility. Sem se rovněž přenášejí údaje o definované struktuře personálu, která vyplývá ze souhrnných tabulek.

Vývoj vede k ustálené struktuře (viz obr. 2), neboť na základě zkušeností a dle přesvědčení tvůrců modelu platí, že pokud neznáme předem důvod nějakých výkyvů, probíhá reálný život podle exponenciálního trendu, který je možno „vizuálně řídit“ a odhadovat graficky. Jak vidno na obrázku, vývoj některých kategorií je stoupající, jiných klesající, ale tempo růstu či poklesu směrem k cílové struktuře zůstává stejné.

Uvedený trend vývoje personálu je pro dané provádění simulace zafixován, příslušné počty osob jsou ohodnoceny z hlediska finanční náročnosti, a takto vzniklé personální náklady se účastní časového vývoje rozdělování finančních zdrojů.

Je-li iterativní proces postupného předávání informací mezi vlastním optimalizačním modelem a modelem agregovaným ukončen, tj. v obou případech je určen stejný celkový počet personálu v cílovém roce prognózy, pak v následných tabulkách je registrován vývoj finančních parametrů prognózy.

Závěrem zbývá zdůraznit, že tyto výsledky jsou navzájem provázány bezchybnými bilancemi po dosazení vývojových parametrů v kvalitě, kterou jsme v současné době schopni odhadnout. Nutno též konstatovat, že kvalita výsledků je přímo závislá na těchto odhadech.

#### Literatura:

- J. Strelec, F. Černoch: Informatická podpora personalistického managementu I, II, VR 4/95 a 5/95.
- J. Strelec, F. Černoch: Plánování a řízení lidských zdrojů AČR, VR 4/96.
- K. Hekš: Optimalizační model alokace zdrojů, VR 4/96.
- L. Kosař, F. Černoch, Z. Dvořák: Personální strategie Armády České republiky, VR 5/95.

Co říkáte na skutečnost, že v ČR stále existuje více než jedna asociace obranného průmyslu?

*Dali jsme asociacím zřetelný signál, že se musí mezi sebou dohodnout, a to tak, aby vznikl pouze jeden reprezentant domácího obranného průmyslu. Jinak s asociacemi jako takovými prostě jednat nebudeme a navážeme kontakty přímo s jednotlivými výrobci. Je jistě dobrý signál, že Asociace obranného průmyslu ČR spolu s Asociací leteckých výrobců nedávno uzavřely dohodu o společném postupu nejen doma, ale i v zahraničí. A i ostatní už mnohé pochopily.*

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,  
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*