

Personální management a informační systém Bundeswehru

Dr. Klaus-Dieter Kuchler je kapitánem vojenského námořnictva, který pracuje jako vedoucí oddělení personálního managementu personálního odboru německého ministerstva obrany v Bonnu. Je to odbor, který má na starosti veškerý personál Bundeswehru (jak příslušníky armády v uniformě, tak civilní zaměstnance). Na mezinárodní konferenci v Praze mluvil o tom, jak v německých ozbrojených silách přistupují k personálnímu řízení, o jeho přednostech, slabinách, a hlavně o chystaných změnách. V překladu uveřejňujeme nejzajímavější pasáže jeho vystoupení.

* * *

Povaha personálního managementu v Bundeswehru může být rozdělena do dvou základních částí, vytvářejících dvě rozdílné oblasti odpovědnosti:

- oblast plánování celkové struktury personálního obsazení armády, jeho kvantitativních prvků (tj. velikosti a počtů), jež spadá do pravomocí tří druhů ozbrojených sil a odboru civilní administrace,
- obsazení plánovaných míst, konkrétní problémy (kvalitativní prvky) spadající pod personální odbor.

To znamená, že těmi, kdo formují poptávku, specifikují skladbu a postavení příslušníků armády, jsou druhy ozbrojených sil (pozemní vojsko, letectvo, námořnictvo), zatímco splnění těchto požadavků je na personálním odboru.

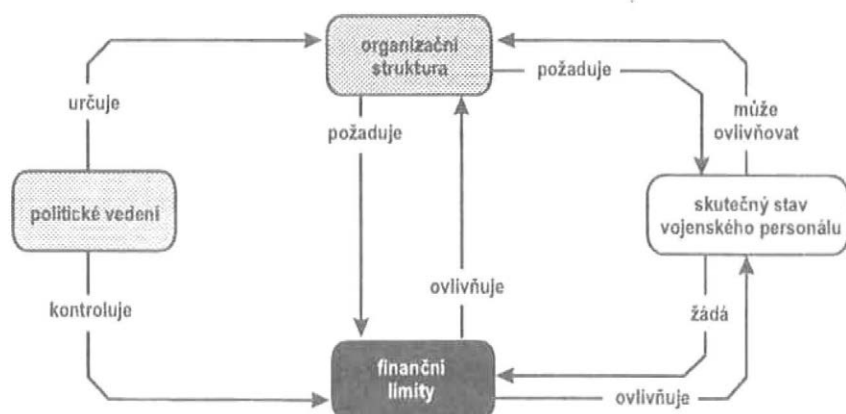
Obě výše uvedené oblasti musí vycházet ze tří základních skutečností:

- ▲ mírové organizační struktury, jež zakládají žádoucí složení personálu,
- ▲ finanční limity, jež vymezují možné personální složení,
- ▲ skutečně dostupné osoby (disponibilní personál), včetně osob, které je možno získat rekrutací.

Personální odbory jednotlivých druhů vojsk jsou zodpovědné za organizační strukturu, která je podrobně definována mírovým uspořádáním. Každé jednotlivé místo je charakterizováno popisem práce, hodnotí, zařazením i příslušným mzdovým stupněm a jasně uvádí, zda se jedná o vojáka základní služby, vojáka na čas, či vojáka z povolání, civilního pracovníka, nebo zaměstnance.

Personální struktura definuje rozdělení hodnotí, věkové složení a požadavky při rekrutaci. Můžeme na ni pohlížet také jako na *politické vodítko určené finančními zdroji*. Přidělení dostupných zdrojů na plánovaná místa organizační struktury je stanoveno speciálními plány, které jsou formulovány v úzké spolupráci mezi finančním odborem, druhy vojsk, generálním štábem ozbrojených sil, civilní administrací a personálním odborem. To potom dohromady představuje návrhy pro personalisty.

Skutečný každodenní management zdrojů (finančních prostředků a vojenského personálu) má na starosti personální správa. Přesněji řečeno, personální správa MO se zabývá všemi důstojníky, zatímco poddůstojníci a vojáci jsou řízeni personálními úřady jednotlivých druhů vojsk.



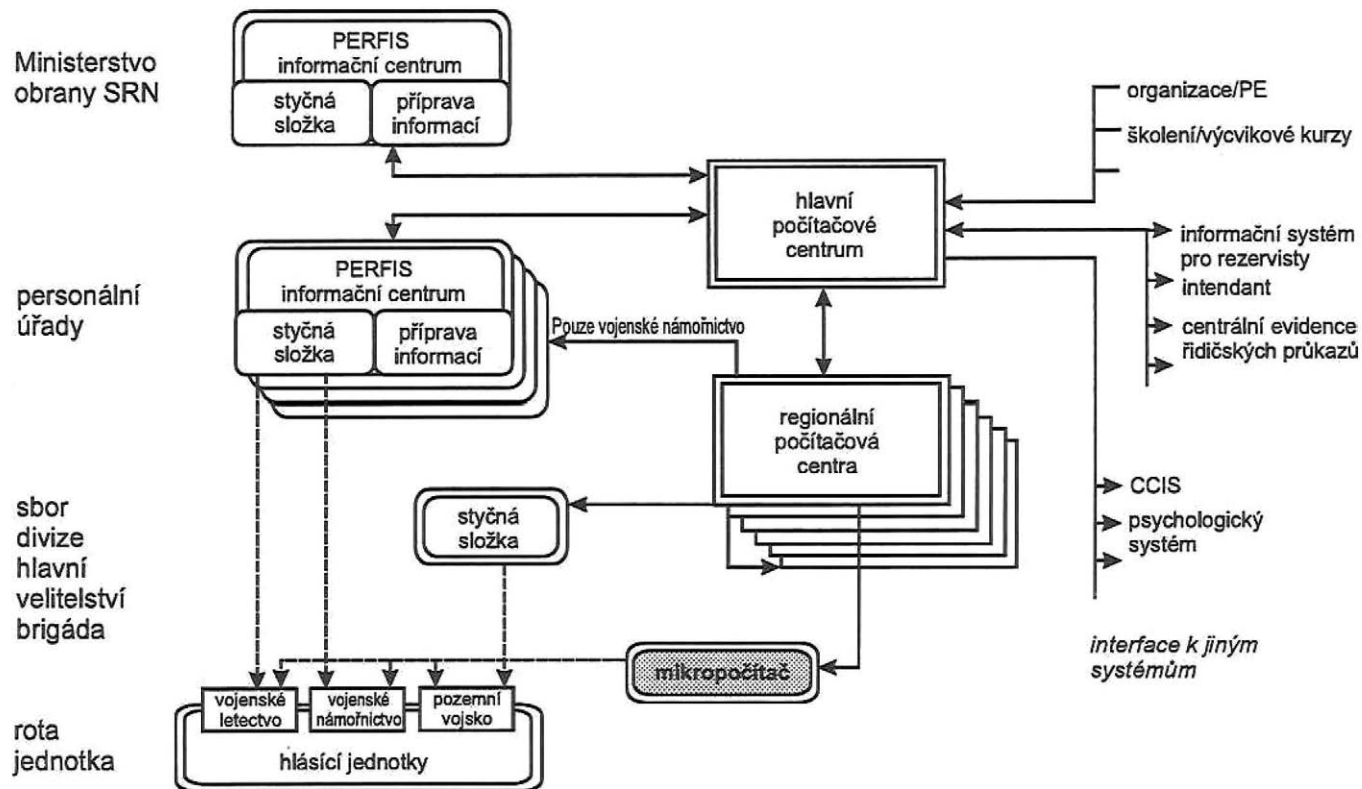
Obr. 1: Interakce v rámci personálního managementu

Všechny tři složky personálního managementu (politické vedení, organizační struktura, skutečný stav příslušníků armády) jsou vnitřně vzájemně spjaté a neustále se mění: změna organizační struktury zatěžuje finanční zdroje, zatímco změna rekruční politiky ovlivňuje organizační strukturu. Změny politického vedení ovlivňují vše (obr. 1).

Podpora těchto komplexních interakcí samozřejmě vyžaduje užití automatizovaného systému. *Bundeswehr* inicioval první plány pro podpůrná opatření v 60. letech a v 70. letech zavedl *personální a informační systém PERFIS*. Tato opatření byla ovšem původně určena spíše pro podporu administrace personalistiky než pro personální management tak, jak jej známe dnes.

V současné době je hlavním posláním systému shromažďovat informace o vojenském personálu. Sběr dat je prováděn na všech úrovních, od roty až na úroveň sboru, či dokonce až na úrovni ministerstva obrany respektive personální správy. Tato data jsou potřebná pro informatickou podporu distribuce zdrojů pro plánování a kontrolu. Na druhé straně systém také zabezpečuje personální administrativu v rámci:

- ministerstva obrany pro všechny důstojníky a na roveň jim postavených civilních zaměstnanců,
- personálního úřadu pro nižší důstojníky a důstojnické kandidáty během jejich studia na univerzitách či na počátku jejich výcviku,
- třech personálních úřadů pro poddůstojníky druhů vojsk,
- personálních úřadů při štábech na úrovni divize pro mužstvo (a civilní pracovníky pracující v ekvivalentních funkcích).



Obr. 2: PERFIS - výstup ze systému

Základním zdrojem německého personálního managementu a informačního systému je databáze všeho vojenského personálu v aktivní službě. Hlavními kritérii při zařazení do databáze jsou *osobní služební číslo* a *speciální identifikační číslo příslušného personálního úřadu*. Tímto způsobem mohou být vkládaná data omezena jen na ty nejpotřebnější informace.

O každém jednotlivci je uloženo více než 200 osobních a služebních informací, které tvoří záznam o velikosti až pěti kilobytů.

Protože kvalita databáze je určována především včasnými vstupy, nejnovější informace se získávají:

- ※ prostřednictvím více než 3000 vstupních stanic pro pořizování dat na úrovni útvaru či stejné úrovni, které informují o individuálních změnách,
- ※ díky uživatelským rozhraním pro 30 dalších systémů poskytujících důležité informace, např. ohledně organizační struktury druhů vojsk, řidičských průkazů; sem také náleží podpůrné systémy platové a informační, **systémy velení a řízení (CCIS)** druhů vojsk.

Vstupy do systému jsou ve všech jednotkách armády i jejích civilních složkách. Jmenná hlášení jsou posílána do jednoho ze sedmi regionálních počítačových center, kde jsou zapisovány na informační médium a v týdenních intervalech zasílány ke zpracování do inventárních datových souborů v hlavním počítačovém středisku v Bonnu.

Tento systém střídavě poskytuje výstupy ve formě:

- ◆ 250 standardizovaných seznamů a tabulek,
- ◆ automatizovaného odesílání rozkazů pro každého jednotlivce,
- ◆ individualizovaných požadavků na datové soubory v počtu až 150 000.

Tok funkčních dat pro vstupy je definován stálými procedurami. Jmenná hlášení jsou vypracovávána na úrovni roty a odesílána na příslušné styčné složky systému PERFIS, které jsou napojeny na regionální počítačová centra. Tato počítačová centra jsou připojena k hlavní databázi, kde je potom prováděna aktualizace dat. Ústřední administrativní úřady ministerstva obrany a druhů vojsk jsou s počítačovými centry spojeny přímo.

Výstupní data slouží potřebám uživatelů. Při návratu sledují stejnou cestu jako při vstupu, vyjma toho, že *na nižších úrovních jsou v pozemním vojsku užívány mikropočítače* (jednoduché počítače pouze s jedním procesorem), což umožňuje přenos dat prostřednictvím datového interface přímo k uživateli (**obr. 2**).

Ačkoliv je systém PERFIS založen na velmi starém konceptu, sloužil až do současné doby svému původnímu záměru docela uspokojivě. Ovšem vzhledem k poměrně rychlému vývoji informační technologie byl v posledním desetiletí neustále zlepšován. Ale i tak vzrůstala mezera mezi nejmodernější technologií a technologií včerejška:

- pokusy modernizovat systém vedly k vývoji šestnácti izolovaných aplikací, které nemohou být začleněny do systému,
- doplňování databáze informacemi se stalo díky ručnímu zpracování zdlouhavé a zastaralé,

- většina uživatelů, kteří jsou zvyklí na dnešní standardy a mají vlastní PC se zapojením na Internet, se domnívá, že jim při plnění každodenních úkolů není poskytována nezbytná podpora,
- tyto nedostatky ve svých důsledcích vedou k nepříjemnému nárůstu chyb,
- a proto nepřekvapuje, že nesmírně vzrostly náklady na údržbu softwaru.

Zjišťujeme, že systém založený na konceptu z 60. let, který byl v provozu od r. 1972, dosáhl konce své životnosti. Příští úkoly mohou být splněny **pouze novým přístupem**, který bude brát v úvahu zkušenosti našeho současného systému.

Hlavní cíle a požadavky pro nový personální informační systém managementu mohou být shrnuty takto:

- moderní management potřebuje lepší informační podporu,
- je nutné, aby potřebné vybavení bylo rozšířeno až do nejnižších jednotek,
- jednotlivé subsystémy by měly splývat,
- využívat hardware a software včetně příslušné databáze systému COTS (při kterém se nevyvíjejí aplikace, ale kupuje se hotový produkt),
- dosáhnout úspor kontrolováním investic,
- pro zlepšení efektivity kombinovat automatizaci kancelářské činnosti a systému personálního managementu.

Koncepční práce na novém systému, jež začaly v r. 1994, vedly k několika výzkumům a studiím, ve kterých byl personální management důkladně analyzován. Byly odvozeny specifikace funkcí nového systému a použity k formování přizpůsobené struktury funkčních oblastí. Výsledek této práce je popsán na **obr. 3**.

Zobrazených sedm funkčních oblastí nepotřebuje v podstatě žádné další vysvětlení. Například oblast „*organizace*“ se zabývá hlavně modelováním, aby ukázala výsledky změn ve struktuře armády s ohledem na výcvikové požadavky a naopak: jaké jsou vlivy strukturálních modelů na vybrané skupiny hodnotí a jejich vývoj z hlediska dlouhodobého kariérního plánování.

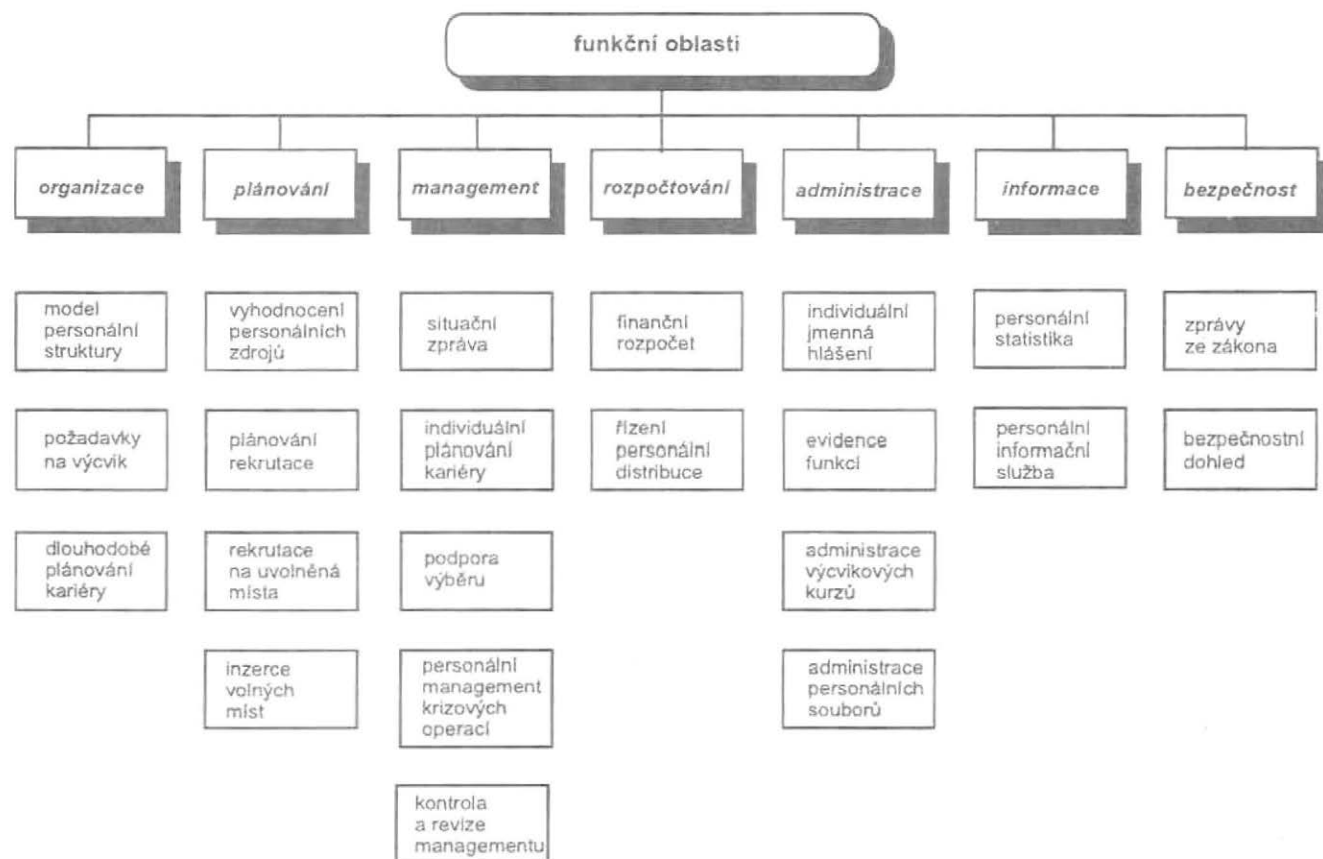
Oblast „*plánování*“ se bude soustřeďovat hlavně na rozdíl mezi plánovanými a skutečnými počty a na opatření, která musí být provedena, aby tento rozdíl byl při rekrutaci překryt.

„*Management*“ se bude zabývat plány individuálních kariér (např. určení dvou až tří po sobě následujících služebních zařazení pro každého jednotlivce), předpokládaným školením (např. vstupem do kurzů generálního štábu) či plánováním personálu pro krizové operace a zpracováváním směrnic pro kontrolu a revizi systému.

Funkční oblasti „*rozpočtování*“, „*administrace*“ a „*informace*“ jsou dobře známy z praxe současného systému; nesmí být podceňováno zvyšování jejich kvality.

Pro oblast „*bezpečnosti*“ musí platit přísná pravidla a směrnice s ohledem na zákony týkající se ochrany osobních dat.

Ze systémového hlediska musíme systém decentralizovat, aby byly zajištěny ty nejaktuálnější informace pro speciální uživatelské oblasti. Decentralizace také zredukuje řadu služebních funkcí, a tak povede ke snížení vlastních operačních nákladů. Použití systému COTS ve formě relačního databázového systému dále umožní rozumné vynaložení



Obr. 3: Funkční oblasti nového personálního systému informačního managementu

investic a současně poskytně pro budoucnost možnost vybudování architektury propojení otevřených systémů.

* * *

Jednotlivé úkoly spojené s tímto přístupem představují skutečně náročné úkoly. Vzhledem k dobře známým finančním omezením, která ovlivňují časový rozvrh, zde nebudu provádět odhady počáteční operační kapacity. Jsme teprve v počátcích realizace našich plánů a v jejich provádění budeme stále pokračovat. Souběžně s tím ale musíme udržovat v provozu i náš starý systém, protože za něj zatím neexistuje žádná náhrada a my chceme právě tak, jako každý jiný příslušník Bundeswehru, sloužit co nejlépe.

Až budeme mít PfP v rozvinutém stupni, tak je možné, že na dva měsíce jednu či dvě roty Bundeswehru můžeme poslat do českých kasáren a naopak jednu či dvě roty české armády zase do německých kasáren. Možná, že tím dojde k předání cenných osobních zkušeností. Přátelství mezi našimi národy se ještě upevní.

Pokud jde o současnou dobu a jednotlivé názory a mínění, myslím, že se tím nesmíme nechat iritovat. Jestliže se na věci podíváme podrobněji, zjistíme, že příslušná formulace nebyla tak ostrá jako zprávy v tisku. Myslím, že linie spolkové vlády je jednoznačně orientována na férové partnerství s Českou republikou, na přátelství, které předpokládá, že budeme vytvářet budoucnost a z minulosti se poučíme.

*Z projevu Klause-Dietera Reicharda,
poslance Bundestagu,
na semináři ÚMV MZV ČR 29. 6. 1996.*