Doc. PhDr. Felix Č e r n o c h, CSc.

Aplikace simulačních modelů v personálním plánování

(Filozofické aspekty)

Ve dnech 6. a 7. května t. r. se pod záštitou MO ČR JUDr. Miloslava Výborného konal v Praze mezinárodní seminář věnovaný personální politice AČR. Kromě pracovníků rezortu MO se jej vedle zástupců civilních institucí a firem zúčastnili i hosté z USA, Nizozemí, Dánska, Rakouska, Slovenska, Maďarska, velmi početné zastoupení měla delegace generálního štábu tureckých ozbrojených sil. Seminář byl vlastně pokračováním konference z loňského roku, na které se poprvé veřejně prezentoval personalistický manažerský informační systém „Libuše". Letos byl demonstrován přínos tohoto systému pro podložené plánování potřeby personálu, charakterizovány specifické rysy modelování personálních procesů v armádním prostředí a rozebrána složitost současné personální situace v rezortu MO ČR, včetně prognóz jejího vývoje. Úvodní referát, který zde ve zkrácené formě uveřejňujeme, volnou úvahu o symbióze personalistiky s informatikou, přednesl doc. dr. F. Černoch, CSc.

* * *

Personální plánování v ozbrojených silách s sebou vždy přináší jisté komplikace. Jde zejména o to, že:

① Při použití ozbrojené síly jde vždy o kalkulace pouze typu p r a v d ě p o d o b n o s t n í h o, neboť se jedná o jevy, jež se ve skutečných dimenzích nedějí, ale pouze předpokládají. Neúplnost informací je i bude pro ně zřejmě i v míru příznačnou, stejně jako bezodkladnost rozhodování pod tlakem času; navíc většinou koncentrovaného do jediné vůle nedělitelné odpovědnosti. Tyto souvislosti, spojené s nejvlastnějším posláním armád a vojenství vůbec, ponechme však tentokráte stranou a všimněme si zvláštností vojenské prognostiky v jejím vydání takříkajíc mírovém.

② Na tomto poli existuje obrovská d y n a m i k a vývoje. Počínaje bojovou technikou a technologií, přes výcvik v jejich ovládání až po změny strukturální a pohyby personálu. Dodejme, že to vše probíhá permanentně a v rozměrech masových.

③ Převažují zde procesy s o c i á l n í povahy, jejichž modelování patří vždy k nejsložitějším. Nejsou totiž nikdy vtěsnatelné do jednoduchých vzorců a eventuality náhlých zvratů přinášejí častěji, než jsme svědky jinde.

④ Své simulace uskutečňujeme na s t r a t e g i c k é úrovni, čili se značným stupněm abstrakce, ale zároveň též dosahem v čase i dopadem v prostoru.

⑤ Absence založených časových řad. (Ani snad nemohly, nestačily být založeny.)

⑥ Neurčitost cílových vizí (čímž musíme suplovat za jiné, eventuálně i trochu improvizovat.)

Při určitých neurčitostech existují zároveň i neurčité určitosti, což neznamená nic jiného než, že se přijímají rozhodnutí a následně činí opatření aniž máme zcela jasno, čeho chceme dosáhnout v konečné instanci. Čili jde o kroky do neznáma, v lepším případě směrem pouze tušeným. Tím si ovšem vyrábíme problémy jaksi nad plán, protože vedle úsilí o pozitivní změnu reality musíme překonávat i negativa, jimiž jsme si ji zdeformovali ještě více než sama předtím byla. Co to znamená pro dlouhodobé plánování zde nemusím rozvádět ani jaké to má pro ně důsledky a jak náročné je na to umět reagovat. Chci tím naznačit, že nežijeme ve vzduchoprázdnu, nemodelujeme laboratorní pokusy a už vůbec ne s materiálem o vlastnostech relativně stálých. Platí tu tedy v plné míře ony rysy, které jsme už vzpomenuli.

Modelování tzv. měkkých nebo-li soft systémů

V takto charakterizovaných reálných procesech nepřipadá do úvahy experimentovat, protože každý čin je činem o sobě, doopravdy, čili realitu poznamenávající stopou tu hlubší tu plytší, takže zbývá jen přenos ověřovaní prototypu do světa simulací. Tj. ve stylu „jakoby", „jako kdyby". Je to zkouška průběhu děje na nečisto, bez většího rizika ztrát. Bylo by hříchem takovouto šanci k osvojování si pravidel řízení skutečného vývoje nevyužít, když už tady taková škola managementu i k tomu potřebné trenažéry jsou a nabízejí se. Pro systémy, které věda nazývá „měkkými" (soft systems), bychom to měli považovat za přímo neslevitelný princip.

Všichni asi jednoznačně akceptujeme postulát, že každý systém je nadán jistou setrvačností a schopnostmi sebeobrany vůči změnám svého řádu o narušení celistvosti či zásazích do podstaty ani nemluvě. Co praktického ale z toho plyne? Minimálně trojí poučení:

1. Plánované změny nesmějí být příliš výrazné, jinak naruší kontinuálnost vývoje a diskontinuální postupy nejsou téměř nikdy reálné. Život je ani nemá rád. Systém takové skoky nevstřebá neboť nebývají jeho prvky pochopeny a zůstanou tedy většinou neakceptovanými.

2. Plánované změny nesmí být příliš okrajové a drobné, málo patrné, jinak je systém rovněž nepřijme, neboť jeho prvky nebudou nepostřehnuty, takže zůstanou většinou neakceptovanými.

3. Plánované změny nesmějí být příliš brzy a hlasitě avizovány, jinak vzbudíme obranné reakce systému sami, vyvoláme averzi a odpor jeho prvků. I v tomto případě zůstane záměr fakticky neakceptován, a to až ostentativně.

Pro příklady 1.,2. a 3. nemusíme chodit daleko a dokonce je tady ani uvádět. Neplánujeme přece pro plánování samo. Je to plán přímo bojový, snad skoro válečný, a nikoliv proto či jenom proto, že se pohybujeme v oblasti ozbrojené síly. Každá snaha o pokrok je stejně bojem o životné jako bojem s neživotným, či chcete-li tak mezi starým a novým, válkou dneška se včerejškem o zítřek.

Přitom boj se starým a přežitým, tedy válka proti včerejšku, znamená překonat:

- dědictví minulosti (zjevné i málo uvědoměné),

- odpor otevřených i skrytých nepřátel změn,
- důsledky vlastních omylů,
- nepřízeň podmínek,
- sebe samé (což je u této série vlastně vůbec to nejsnadnější, a to i v případech nadprůměrné ješitnosti).

Kromě toho je ovšem blokován svými vlastními autoretardačními mechanismy i boj o zítřek, boj o nové a životné, někdy až o život. Z jejich nekonečného arzenálu vybíráme a zvýrazňujeme:

- setrvačnost zavedeného ba přímo úpornost zakořeněné praxe,
- originalitu úloh, které nám jsou právě oním životem předestírány a na cestě k oněm zítřkům stavěny do cesty, (prostě tu je ta záhadnost „nového" nepřekročitelna),
- nedostatečnou erudici, čili mezery ve zkušenostech i vzdělání,
- omezené prostředky, jež nutné redukují na možné, nezbytné potřeby, činí nakonec evidentně slevitelnou zbytnost, kompromis,
- odklady řešení, které nejsou ničím jiným než hledáním důvodů „proč ne".

V rekapitulovaných obecných pravdách jsou shrnuty zkušenosti, které nás přivedly k podpoře personálního plánování exaktními metodami. Jsou to však zároveň ideje, které jsou nám nepřetržitě oporou v této podpoře respektive podporou v oné opoře. Neztrácíme je ze zřetele, máme jejich potenciální sílu nejenom na pasivní mysli, ale bedlivě vnímáme už náznaky její aktivace. Jde tudíž o imanentní součást aplikace simulačních modelů v personálním plánování a otázku veskrze praktickou.

Zrození „Libuše", i relativně krátká historie, kterou si stihla napsat, budiž toho potvrzením a důkazem. Nepřišla sice na svět císařským řezem, ale ani samovolně. Naštěstí však jako dítě až nebezpečně zdravé a mající se ihned čile k životu. Také musím přiznat, že ze strany rodičů bylo velmi chtěným. Mělo mimo jiné kompenzovat početní oslabenost rodiny a převzít dílem roli obsluhy jejího centrálního mozku, který pracuje pod krycím jménem „Vltava". Tak se také stalo a děje.

Aplikace simulačních modelů při tvorbě „Plánu lidských zdrojů"

Nejúplnějším výrazem produktivity „Libuše" je Plán lidských zdrojů (PLZ), který se už od počátku stal jedním z úhelných kamenů Systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR).

Jde podle nás o vcelku šťastnou symbiózu personalistiky s informatikou. Proto byl do jejich průsečíku situován i tento seminář, stejně jako jeho loňský předchůdce. Jestliže jsme zde před rokem prezentovali užitečnost a nezadatelnost informatické podpory rozhodování vrcholového velení, pak nyní se ptáme jakpak to učinit a čeho k tomu využít.

Osvědčily se nám dvě praktiky jako nejvydatnější zdroje úspěšnosti všude tam, kde jsme jí dosáhli.

1. Orientace konstrukčního vývoje simulačních nástrojů a modelovacích technologií na pokrývání praktických potřeb, byť by to byly jen parciální či periferní úlohy. Hlavně musí být ale vždy vysoce konkretizované.

2. Bezodkladná aplikace vyvinutých už nástrojů do praxe a řekněme přímo, že rutinního použití v provozu. Přináší to viditelný prospěch (1), rychleji se ujímá v obecném povědomí (2), snadněji prosazuje do širší nebo častější využitelnosti (3) a v neposlední řadě (4) vede k pocitům vnitřního uspokojení z dobře vykonané a odvedené práce, jak se říká. Stává se tím tak satisfakcí smyslu nasazení tvůrčích sil, návratně investovaného času a společenské užitečnosti.

Týmový charakter personálního plánování a modelových simulací

Úspěšný britský poradce a pedagog v oboru managementu John Whitemor v publikaci o kaučování (vydané roku 1992, u nás překladem roku 1994 péčí pražského nakladatelství Management Press), přesvědčivě zdůvodňuje, že moderní řízení staví na participačních principech, proto spíše klade otázky nežli vydává příkazy či instrukce. Přesně tak jsme si počínali v sestavě, která plodila „Libuši", a stejným stylem postupujeme dosud. Proto nemáme jediný rozumný důvod, abychom si do budoucna vedli jinak. Zvláště, když jsme vedle zkušenosti obohaceni poznáním Whitemorova systému GROW, který si vám dovolím ve stěžejních principech přiblížit.

Sestává ze čtyř etáží udávajících pořadí, v nichž budeme klást utříděné otázky. Jde o cíle (goals), stav (reality), možnosti (option) a vůli (will). Počáteční písmena anglického znění těchto slov pak vytvářejí výstižnou mnemotechnickou pomůcku pro jejich snadnější zapamatování (anglicky grow znamená růst).

Avšak jimi označované oblasti samy o sobě, jak připomíná i autor, valný význam nemají, pokud je nebudeme chápat v kontextu vědomí (a), odpovědnosti (b), (c) dovednosti klást otázky způsobem vyvolávajícím vědomí a odpovědnost v život.

Obr. č. 1

Nejdříve se ptáme po cílech (viz **obr. 1**): Čeho chceme dosáhnout? Je to cíl konečný nebo jen procesuální? Co přinese jeho splnění. Má naději být dosažen? Kdy? Za jakou cenu? Nakolik to bude obtížné a v čem? Stojí to za to? Lze jej měřit? Jsme schopni definovat

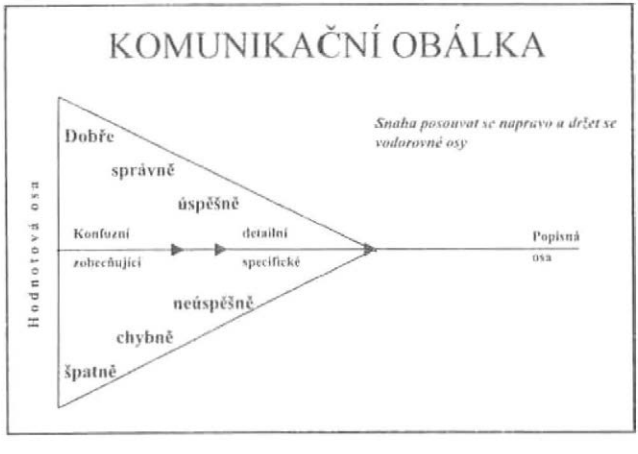
ho přesně ? Dokážeme ho zdůvodnit? Tímto způsobem jsme se dopracovali nejen k vyjasnění toho, co vlastně chceme, jak by měl náš systém vypadat, čemu sloužit, kudy k němu dospět atd., ale zároveň i zpochybnili cíle věcné, tj. počty personálu vytyčené nám jako cílové; to proto, abychom prozkoumali opodstatněnost a podloženost zadání, případně je zkorigovali či postavili proti němu dokonalejší kontravariantu.

Příklad. Úkol snížení počtu vojáků v činné službě do 1. 1. 1996 na 65 000 byl reálným pouze kvantitativně, tj. celkem, ale nikoliv kvalitativně, tzn. vnitřní strukturou. K tomu si vezměme na ilustraci kategorii poddůstojníků v další službě resp. na čas, dobu určitou, tedy nejmladší a nejnižší profesionály. Politické rozhodnutí znělo 14,5 tisíce. Simulace disponibilních zdrojů však potvrdily maximum pouze 11 300. Poněvadž se ve prospěch jejich redukce učinilo jen velice málo, takřka nic, deficit rostl a násobil se, takže dnes můžeme na základě modelů očekávat během následujících 10 let nanejvýš 7,5 tisíce, a to ještě za podmínky, že jich ročně získáme okolo 3 tisíce na průměrný kontrakt v trvání 6 let.

S podobnou kritičností se musíme snažit zmapovat realitu, pokud své poslání míníme a bereme vážně. Povrchní koketérie není v našem případě přijatelná, dokonce ani přípustná.

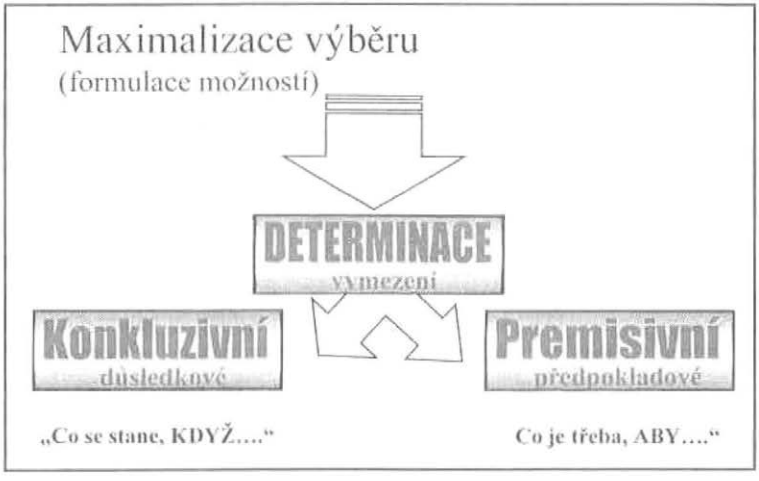
Nelze si na něco pouze hrát; ač i to je kusem umění, nemá-li jít jenom o předstírani hry, čili hraní na hru. V tak citlivé oblasti, jako je hýbání personálem, tj. personální manévry, operace a opatření, vůbec každá hra končí neboť znamená vlastně zahrávání si s osudy lidí. Proto nelze věci nazývat jinak než jejich pravými jmény a také v pravý čas na pravých místech. Co, kdy, kde, kolik, čím, jak a hlavně vždycky proč a zda? Koho se to týká, kdo za to zodpovídá, čeho se nedostává, v čem jsou příčiny, důvody, překážky? Komu se daří a komu ne, kam směřovaly a vedly dosavadní pokusy o řešení, zdalipak něco přinesly? V žádném případě ani žádném ohledu si však nenalhávat. Vždycky se to vymstí. Dříve nebo později.

Slouží k tomu schematická předloha nazvaná **komunikační obálka** (viz **obr. 2**). Pokyn držet se vodorovné osy a posouvat po ní co nejdále, značí být co nejvěcnější, nejkonkrétnější, nejdetailnější. Čím specifičtější a popisnější slova a obraty volíme, budeme používat, tím menší riziko kritiky a tím produktivnější se stane proces ujasňování.



Obr. č. 2

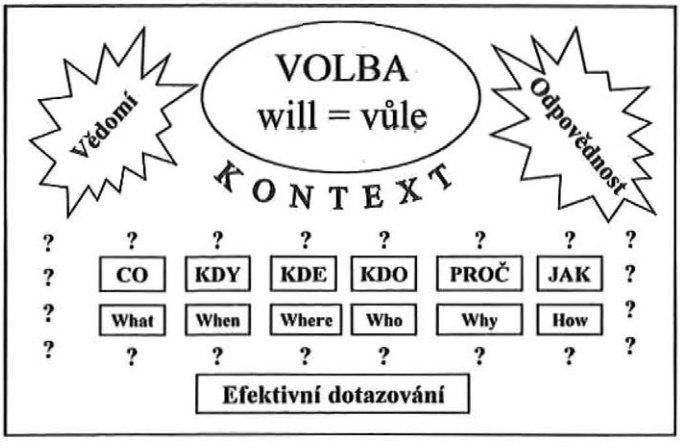
Pokud jde o posuzování možností (viz **obr. 3**), které máme anebo se nám nabízejí k výběru, jdeme zhruba dvojí cestou: nejdříve maximalizujeme škálu návrhů, což nám jistě připomene tzv. *brainstorming* případně **mentální modelování**, jehož jsme využívali my (a mimo jiné bylo prezentováno na loňském semináři prof. van Halemem z Nizozemského království, který nás do něj před necelými třemi léty zasvětil).



Obr. č. 3

Poté si otázky zužujeme na dvě zásadní, jak vidno z nabízené typologie: „co bychom asi tak měli anebo museli učinit, chceme-li dosáhnout toho či onoho", kdežto v opačném gardu, nás bude zajímat „ co by se stalo, kdybychom udělali to či ono, toho či onoho dosáhli". Samozřejmě, že dotazování je bohatší, příkřejší než jenom na možnosti, které máme, či návrhy, které by se nám líbily. Ptáme se každopádně po nákladech a užitku, čili ekonomické efektivnosti každého námětu, ale i jeho celkovém přínosu, výhodách v jednotlivých směrech, případně posuzujeme míru nezbytnosti a neodkladnosti určitých opatření bez ohledu na jejich nevýhody, záporné stránky, doprovodná negativa, vedlejší účinky, škodlivé důsledky, ztráty.

Z hlediska rozhodovacího procesu a jeho podpory náleží zmiňované fázi postavení klíčové, i když všechny jsou jinak vcelku rovnocenné, neboť žádná nesmí scházet a každá má svou vlastní, nezadatelnou důležitost. Rekapitulací a oceněním škály možných řešení či aspoň postupových směrů si připravujeme půdu pro schůdnější volby rozhodnutí, nejsprávnějších, nejlepších z reálně možných. Opět série dotíravých dotazů (viz **obr. 4**), která to vše předem prověřuje, než dospějeme k formulacím hypotéz, jež jsou schopné operacionalizace a otestování na modelech. Tážeme se, co chceme udělat, proč a jak, kdy a kde, s kým a pro koho, komu to poslouží, čeho se vystříhat, co nečekaného může při tom vzejít, jaké překážky lze předpokládat, zda se dají překonat, čím, nakolik snadno či nakolik obtížně, kdo o tom všem bude rozhodovat, kdo musí o tom aspoň vědět, čí podporu a jakou potřebujeme, od koho lze očekávat pomoc, v čem a jakou, jak podporu a pomoc možno získat, čím budeme omezováni a čím limitováni, kde budou hranice, za něž či pod něž nelze jít.



Obr. č. 4

Tuto skutečnost ilustrujeme v celistvosti na generalizaci několika poznatků z uplynulých dvou let, kdy jsme „Libuši" neboli systém určený k podpoře rozhodování personalistického top-managementu Ministerstva obrany České republiky konstruovali a zároveň už i využívali k řešení naléhavých úloh předznamenávajících promyšlené zakládání progresivního rozvoje personální struktury rezortu.

Zobecnění zkušeností z transformace AČR ve prospěch optimalizačních predikcí

Personalistiku považujeme v ozbrojených silách za druh odborné služby. Nevyhodnocuje bezpečnostní rizika, nedefinuje cíle směřující k jejich eliminaci, neformuluje programy, nenavrhuje organizační strukturu, neřídí výcvik, nevede bojové operace. Ale na její úrovni závisí, zda to vše bude fungovat a jak. O všem rozhodují lidé a o nich, právě o nich je personalistika: hledat, získávat, vybírat, připravovat, rozmisťovat, vzdělávat, vést, hodnotit, oceňovat.

Naznačenou polohou a podobou je vlastně všudypřítomná, účastna ve všech sférách armádního života, zapojena do všech vojenských činností. Má naplňovat plánované struktury v potřebných počtech a požadované kvalitě. Takové je zhruba její ústřední poslání. S ním prostupuje všemi vývojovými stadii těchto struktur a samozřejmě jejich proměnami. Většinou si tedy nestaví absolutně samostatné cíle a úkoly, nýbrž přejímá za své ty globálně nebo parciálně postavené. Tak tomu bylo v etapě transformace, tak tomu je i v etapě optimalizační. Jejich přelomem byl jak známo loňský 1. leden.

V obou případech se jedná o souběh svazku paralelně probíhajících procesů jež se navzájem prolínají, ovlivňují, doplňují. Snad jedna ukázka za všechny. Představuje dvě výrazná a významná „re-" z dlouhého sloupce jejich výčtu: **redukci** početního stavu důstojnictva za současné jeho **restrukturalizace**, změny poměrů mezi jednotlivými hodnostmi. Přitom život nelze zastavit až do vyřešení problémů, které přinesl. Nic tu nelze ošidit, přehlédnout, urychlit, pozdržet. Všechno potřebuje dostat své a chce svůj čas. Nejlépe, když lze vše ponechat přirozenosti běhu a jenom taktně ony toky usměrňovat.

Subjektivní se objektivnímu přizpůsobit nebo i podřídit může, ale ve změněném pořadí čekáme marně, chceme nemožnost. Přesvědčíme se o tom třeba na sociálně demografické analýze vývoje braneckých populací a reálných vyhlídek doplňování armády, zvláště jejího profesionálního sboru. Fakta jsou výmluvná, ale současně nesmlouvavá.

Při jejich respektování však dokážeme nalézt schůdná a přijatelná řešení i zapeklitých situací, do nichž jsme se dostali dílem bez vlastního přičinění, silami, jež se ovlivnit nedaly, zásahem „vyšší moci", ale dílem „svépomocí", zaviněně, důsledkem horlivé iniciativy či naopak laxní rozpoloženosti.

Simulace na kariérových modelech nám to potvrdily ve světle příznivém i nepříznivém, při pravdách respektovaných i nerespektovaných.

Připusťme onu nezvratnost, že jde o zrcadlo, které si nastavujeme sami. Nelze mu připisovat zkreslovací tendence. Nejstupidnější je pak pomyšlení, že ignorancí obrazu dosáhneme změn reality. To bude ovšem platit – ne-li v ještě zvýšenější míře – i pro exekutivní systém „Tábor", jehož projekční přípravy vrcholí. Zajisté také pro systémy „Vyšehrad" či „Blaník", na nichž se teprve pracovat začalo.

NATO a Rusko napomohou posílení Organizace pro bezpečnsot a spolupráci v Evropě (OBSE), včetně dalšího rozvoje její role jako hlavního nástroje preventivní diplomacie, zabraňování konfliktům, řešení krizí, obnově po ukončení konfliktů, a regionální bezpečnostní spolupráce, a napomohou také zvýšení její akceschopnosti při provádění těchto úkolů.

Z Ustavujícího aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž 27. května 1997.