

Vize rozvoje lidských zdrojů

(Personální management v AČR)

Následující článek se zamýšlí nad perspektivami rezortní personalistiky v kontextu vývoje světového vojenství během prvního čtvrtstoletí třetího milénia. Zároveň je příspěvkem do východisek, o něž se bude opírat vnitrosekční ujasnění vlastního postavení a referenčních okruhů, nových rozvojových směrů garantované problematiky, podrobnějšího pohledu na dané téma, podílů na tvorbě rezortních koncepcí. Kromě toho může sloužit jako studijní text všem, kdož jsou pověřováni definováním cílových stavů, eventuálně styčnými úlohami v oborech plánování a řízení lidských zdrojů z hlediska obranné schopnosti země.

* * *

Vytváření budoucnosti je v oblasti materiálové záležitostí velice dlouhodobé, na níž se musí pracovat bezodkladně už nyní, např. výzkumně či vývojově. Pro plánování adekvátních lidských zdrojů to platí znásobeně. Stačí malý příklad. Jestliže rekrutace adepta vojenské medicíny trvá zhruba dva roky, jeho vzdělávání dalších šest let a postgraduální adaptace rovněž alespoň dva roky, znamená to mít minimálně deseti-letý předstih. Neboť když začínáme někoho školit, musíme mít jistotu, že vynakládané úsilí nevyzní naprázdno, tj. že onen člověk bude kapacitně potřebný a jeho nastřádaný potenciál využitelný. Návratnost oné investice, navíc nikoliv malé, když už pomineme hazard lidskou silou, jev jinak také ne zrovna řídký, pak je tu ještě použitelnost, daná správností jeho studijní orientace, jež by ani v průběhu studia nepodléhala změnám, zvratům už vůbec ne. Natolik má být už dopředu jasnou a pevnou sama v sobě i aplikačním význěním.

Ale ani to není všechno, prezentujeme tím pouze proces vlastní přípravy, řekněme vstupní. Aby měl smysl, musí mít návaznost v nejméně stejně dlouhé fázi adaptační, kdy se osvojené vzdělání zhodnocuje v praxi. Má-li mít pojednáváný cyklus nějaký smysl, nesmí ani tady dojít k zásadní reorientaci. Proto záleží na vystižení objektivních trendů, trefnosti, předvídání vývoje. Dostáváme tak interval už dvacetiletý, což význam, důležitost, přímo závažnost právě činěných prognostických aktů ještě více umocňuje vědomím jejich dosahu a dopadů. Shrnutí a podtrženo to znamená, že jen z hlediska přípravy lidských zdrojů, což problém plně nevyčerpává, musíme zde uvažovat o třech etapách – determináční, edukační a adaptační – a v nich též pracovat.

Že nemluvíme do prázdna, doloží na pohled marginální ilustrace z praxe Spojených států severoamerických. Když Pentagon začíná formulovat podobné vize, jež většinou odvíjí od představ o uvažovaných zbraňových systémech či kompletech, přizívá k nim už v této fázi práce psychology a pedagogy. To aby mohli odtud vyvozovat a pregnantně definovat, jaké že to lidi bude uvažovaná technika resp. technologie potřebovat a jakým způsobem je začít vyhledávat a vzdělávat. Čili nejen připravovat žádoucí změnu reality, ale zároveň připravovat na ni.

Poznámky ke kvantitativním nárokům

Jejich stanovování dnes kritizujeme jako nejhrubší subjektivismus, neboť číselná vyjádření cílových stavů jsou v globále i rozpisu lícována bez jakéhokoliv odůvodnění, natož podkládána výše uvedenými způsoby. Kompetentními složkami MO i GŠ tu zůstává nevyužitým jednoduchý a účinný nástroj v rámci manažerského systému „Libuše“, který byl vyvinut právě pro modelování organizačních struktur. Přes všechny nezištné nabídky zřejmě proto, že schází být jen představa o cílových podobách, a její absence by se pak nemohla překrývat voluntarismem.

Dodejme jen, že „Libuše“ tomu navíc činí ještě kontrolní protiváhu modelem optimální kompozice, který mimo jiné zohledňuje i různá omezení, např. demografická, finanční, ale i konvenční, daná třeba vídeňskými dohodami. „Libuše“ v modelech organizační struktury pracuje už i se zásadními kvalitativními požadavky (profesní zaměření, vzdělanostní úroveň), které umí rovněž kvantifikovat. Opakováním nabídky upouštíme od rozboru souvislostí, které by jejím přijetím byly samozřejmě řešeny automaticky. Postup tvorby organizačních struktur „zdola“ od terénních článků, tedy vlastních zbraňových systémů, směrem k vyšším, čili pořádacím, násobícím jejich sílu sjednocovaným velením a zabezpečením. Žel – začíná se zrovna opačně, proti logice věci, čímž se zároveň konzervují nezbytnější strukturální elementy.

Poznámky ke kvalitativním nárokům

Moderní armády se neprofesionalizují náhodou, ale v důsledku dvou navzájem provázaných tendencí:

- růstu složitosti vojenské techniky, jejíž obslužnost vyžaduje vyšší kvalifikaci a specializaci,
- redukci branné povinnosti, zejména služební (zkracování základní a rozšiřování alternativní – náhradní a civilní), což omezuje možnost výše uvedené nároky v kratším čase si osvojit a osvědčit.

To zároveň ukazuje směr, kterým profesionalizovat, kde začít. Profesionalizovaná armáda se stává ve zmíněných důsledcích oborově diferencovanější, čili charakterizovanou odborníky ve stále širší škále nezastupitelnosti.

Rozšířené pásmo profesionálních profilů ovšem navozuje potřebu širší báze zdrojové, a také diferenciace rekručních cest, zúženě řečeno náborů a výběrů. Především se ale musí – a budou muset čím dále více – různit způsoby profesionální přípravy, pasované tak říkajíc „na tělo“. Její zvládnutí vyžaduje z jedné strany značnou unifikaci (sdružování na společném základě) a z druhé naprostou individualizaci (utilitárně koncentrovanou na osvojení předurčených funkcí), obojí ve spojitosti s výraznou intenzifikací (v kratších cyklech a s prokazatelným osvojením stanoveného penza schopností). Z fáze dnešního systému vojenského školství se bude nutno propracovat ke vzdělávací a výcvikové soustavě, která to umožní svým permanentním dynamismem a elasticitou.

Budoucnost managementu lidských zdrojů

Armádní a rezortní personalistiku je třeba posuzovat ve dvou vrstvách, kde za bazální považujeme plánování a řízení personálních procesů, kdežto na ní se, jako spojitá

nádoba váže aparát, jemuž to kompetenčně přísluší. Přesně tak se o to pokusme alespoň sylabickou zkratkou.

Personál. Profesionalizace a modernizace ozbrojených sil tendují nepochybně ke své intenzifikaci a kvantifikaci, což bereme pro další vývoje za plně axiomatické východisko. Bude-li tomu tak, jakože s největší pravděpodobností asi určitě ano, pak zajisté vzroste význam lidského faktoru. Ať se nám to v kontrastu s technizační akcelerací zdá třeba i paradoxem. Zastáváme však lehce obhajitelný názor, že právě tím role člověka, tvůrce i uživatele vojenské techniky, oživovatele nových technologií, nepochybně stoupá. Potom se ale musí rapidně změnit nejenom jeho postavení, nýbrž i vztah k němu!

Konkrétně si pod tím představujeme výrazné zlepšení kvality výběru a přípravy adeptů profesionální dráhy, zejména budou-li jediným rekrutačním zdrojem, samozřejmě pak vyšší nároky na jejich výkonnost, ale ruku v ruce s tím i diferencované kompenzace podle míry zátěže. Mezi ně pochopitelně řadíme adekvátní ocenění platové, ale i všestranné zabezpečení podmínek služby a zázemí rodinného, jak o tom všem pojednáme ještě později v souvislosti s projekcí sociálních programů.

Už jenom z těchto kusých náznaků by mělo být patrné, nakolik se musí posunout jak vedení lidí, tak i péče o ně. Znamená to, že dnešní personalistika, kde pořád ještě doznívaly rysy konceptu administrátorské povahy, upnutého jen k tzv. personálním opatřením, stojí před prahem značného rozšíření své působnosti. A to hned v několika směrech.

Předně obsáhne vedle vojenských profesionálů a civilních zaměstnanců též vojáky základní služby a rovněž vojáky v záloze (avšak nikoliv pouze záložní velitelský sbor) čili veškerý personál. Neboť rozdíly v požadavcích na něj i péči o něj se budou nutně mezi jednotlivými jeho kategoriemi stírat.

Vedle tradičních povinností však práce s lidmi nabude patrně nejvíce v oblasti regenerace sil, neboť se to stane objektivní potřebou plynoucí z obslužnosti většinou již zautomatizovaných zbraňových systémů. Ty si však paralelně vyžádají též permanentní kultivaci, tedy osobnostní zdokonalování a profesní růst.

Personalisté. Tyto nové, zatím spíše jenom tušené působnosti, bude muset asi teprve hledat krok za krokem v průběhu praktických snah, ale zákonitě rovněž konkretizovat, až po exekutivní směrnice. Především však prováděcí gesce, dospěje současný personalistický management ke své restrukturační a posunům ve fungování. Dovožujeme, že se tak bude dít přinejmenším trojím způsobem:

Dnešní více méně unifikovaný aparát se bude muset zcela jistě začít *specializovat* podle úseků, jež má garantovat. Zde se stane takřka každý referát ve své jedinečnosti nezastupitelným (proti dnešní „zaskočitelnosti“ personalisty – univerzála).

Stačí uvést příklad zázemí špičkových sportovců, kde se právě poměry aktérů a zabezpečovatelů rapidně změnil v reciprocitní. Souvisí to s nárůstem účinnosti zbraňových systémů a početní minimalizací jejich obsluh. Tehdy naznačovaná situace nastane a budeme ji moci, možná i nuceni, podle prezentovaného řešit. Čím dříve se s tím obeznámíme případně vyrovnáme (nikoliv smůříme), tím lépe, neboť nemáme tu co dočinění s přeměnou ze dne na den, à la „škatule hýbejte se.“

Už i to, co jsme právě vzpomenu, povede k jisté *centralizaci* zejména plánovacích, přípravných, zabezpečovacích, ale i výkonných činností, která na druhé

straně bude muset být propojována a sladěná s jistou delimitací práv i povinností. Najít správnou proporci nebude jednoduché, neboť už teď naráží na spoustu bariér kompetenčních. Nepovažujeme to nikterak za výlučnost individuální rigidity, neboť tu pronikáme zásadním a hlubokým řezem do velice jemného pletiva, které navíc ani dobře ještě neznáme, natož abychom je uměli alespoň v nejdůležitějších pojivech nahradit. Rozhodně tu varujeme před mechanickými přejímkami cizích šablon; jediné, že by se tak stalo i s celým okolím, do něhož jsou zasazovány, což je zcela nemožné. Proto nezbyvá, než poslušně vážit, co centralizovat a nakolik, co delimitovat a kam až, ale v obou případech po bedlivém uvážení, jež vyloučí vstup do neznáma, zato zaručí počínání najisto.

Americký model personálních velitelství (PERCOM), britský APC (*Army Personnel Center*), či personální úřady Bundeswehru (PAB) sice nabízejí spoustu procedur k poučení eventuálně i převzetí, avšak jako celek nejsou následování hodné, neboť jsou o něčem a někom jiném.

Odtud přichází princip, který asi v nových souvislostech (o nichž tu obšírně už delší text pojednáváme) nemáme důvod odmítat, alespoň ke zvážení, spolu se zvážením principů, které ctí dosud praxe domácí. Jak víme, personální působnosti a pravomoci přináleží u nás velitelům resp. jim na roveň postaveným funkcionářům. Personalisté představují dnes „pouze“ odborný aparát, který tyto činnosti podle jejich pokynů zajišťuje a provádí. Jestliže se do budoucna obsah i rozsah těchto činností zvětší a závisle na tom se začne onen dnes „jenom“ výkonný aparát specializovat, nutně bude muset alespoň za některé z nich převzít přímé a nezadatelné garance.

Těžko říci, nakolik by se tak mělo stát a v kterých směrech či tempech by se vše mělo dít. Zatím ale není důvod zásadní odpovědnost a s ní spojené pravomoci velitelům odnímat respektive přenášet je na personální orgány. To by musely být i jinak příslušné, nežli doposud. Spíše se nabízí cesta postupně velitele zbavovat podružného ve prospěch uvolnění na podstatné.

Určitým pramenem poznání je německá idea „vnitřního vedení“ (*Innere Führung*), aplikovatelná spíše v dílčích ukazatelích než-li celistvě. Každopádně by už teď mělo nastoupit určité *přerozdělení* kompetencí (redistribuce) mezi veliteli a jejich personálními orgány (delimitace), případně přesuny části těchto povinností a práv na jiné, třeba zcela nové subjekty (centralizace).

Hierarchie některých cílů a obsahů i jejich naplňování

Personální strategie. Také v tomto bloku jsme si stačili udělat určitý náskok liniovými perspektivami pro snažení současná a zároveň zčásti založit plánování budoucnosti vzdálenější. Definování devítibodové strategie bylo postupné a dnešní vyhraněnou podobu, která v žádném ohledu nemusí být výčtem ani náplní uzavřenou, prověřil už poměrně dostatečný čas.

Má charakter návodu odvětvové realizace personální politiky, ale je zároveň překlopitelná i do zbývajících dvou spodních pater, tj. personálního řízení a nakonec i personální práce. Odtud čerpáme jistoty nejen pro dosah setrvačnosti soudobé praxe, ale dovozujeme i použitelnost jako rastr zpřesňování této naší vize.

Personální plánování (plánování personálních potřeb). Sem patří ostatně i tato vize a všechny dlouhodobé výhledy, rezortní koncepce, projekty, programy, záměry či jen

hypotézy. Tolik však jen pro přiblížení klíčového postavení této subsféry a částečně i odůvodnění, proč zrovna jí strategické řetězení počíná. Chci-li něco vykonat, a tím spíše dosáhnout pozitivních posunů, musím si to předsevzít a postupově zpřesnit. Vše, co chystáme, dostává tedy nejdříve podobu plánu, nemáme-li být odkázáni na živelnost vývoje. Letmá rekapitulace napoví, co jsme již zavedli a co z toho je nosné.

V rámci SPPR (systém plánování, programování a rozpočtování), který je modifikovanou odnoží amerického PPBS (*Planning, Programming and Budgeting System*), jsme přešli na tzv. valivý či klouzavý způsob nejenom personálního plánování (*roll-systemu*) na rozdíl od někdejšího skokového.

Změna spočívá v tom, že podrobný plán pro ucelený časový celek, tedy statický předobraz od jeho prvního dne do posledního (konkrétně dřívější pětiletky) nahrazuje dynamickým nábojem, který plánovací interval (v našem případě desetiletý) se rok co rok posouvá s tím, že nejbližší údaje jsou tak stále zpřesňovány a nejvzdálenější nově zakomponovávány. Jeví se nám to velice nosným, jednoduchým a užitečným, a to i do budoucna.

Právě jsme dokončili již 7. cyklus **Plánu lidských zdrojů** resp. jejich normativní prognózy na léta 2001-2010, které jsou samozřejmě k obecné dispozici všem zainteresovaným složkám MO i GŠ. Nejenomže jde o dobře zavedenou metodiku, využívanou v každodenní praxi k řešení i všedních úloh, ale i o možnost elegantního přechodu k delším plánovacím intervalům. Proto u ní zůstáváme i nadále, třebaže poslední tři ročníky byly převedením garancí z ekonomického úseku na SOP fakticky umrtveny.

Nehodláme se toho vzdát už proto, že námi vytvořené instrumentarium na bázi manažerského informačního systému (MIS) „Libuše“ jsme rozšířili o nové dimenze a zdokonalili parametry stávající. Jsme tak připraveni otestovat na optimalizačních modelech prakticky jakoukoliv hypotézu o cílových stavech a přes modely organizačních struktur ji dekomponovat s vysokou vypovídací schopností a praktickou použitelností. Některé nástroje tím zcela nezištně znovu nabízíme partnerům do trvalého užívání ve prospěch řešení jejich vlastních úloh.

Podobně jsme si osvojili NATO – metodiku DPO (*Defence Planning Questionnaire*), leč ta nemá ten správný dopad v sektoru, který tu teď řešíme. Její výhled nesahá daleko, většinou nepřekračuje 2-3 roky. Nicméně skýtá jistý odraz i pro vytváření vizí a na druhé straně by měla být jimi živena.

Stejně povahy je TFG (*Target Force Goals*), kde získané zkušenosti nejsou pro dotváření obrazu budoucnosti bez významu. V komunikaci se SHAPE, odkud se tyto práce řídí, přichází dosti spontánních i záměrných podnětů pro zpřesňování dlouhodobých výhledů.

Systemizace resp. resystemizace. Doposud se zužuje v podstatě na tvorbu tabulek počtů, což by budoucnost měla napravit. Podle našeho názoru, který prosazujeme už i teď ve spojitosti s novým zákonem o vojácích z povolání (VZP), ale též podle poznatků ze zahraničí, má začínat limitováním ozbrojených sil ústavními orgány republiky. Pokud se tak již začíná dít, pak jistě dojde k jeho dalšímu zpřesňování od globálního stanovení počtů až k vymezení jednotlivých personálních kategorií eventuálně sborů. Právě přes personální sbory by se systemizace měla dít, ale nikoliv jen v podobě počtů.

Mnohé by se mělo změnit zejména s tabulkami počtů, bez nichž vůbec je to představitelné a nakonec i slibnější. Mají zjevně retardační účinek na progresivnější vývoj a ve své statickosti jsou společným jmenovatelem většiny nedostatků tohoto druhu. Zvláště jsou-li obhospodařovány centralisticky s možností lícitací nebo i svévolných zásahů (viz např. posuny plánovacích hodnot). Není zde místo pro detailní rozbor a kritiku, ale jsme připraveni ji vznést i dosti na to vybaveni argumentačně.

Abychom si počínali konstruktivně, tak jen v bodech návrh na jejich substituci. Ten, kdo vojenské součásti pověřuje úkoly (myšleno bojovými), a to je základním, modifikuje jim také modelovou strukturu stanovenou pevně nanejvýš pro tzv. malé jednotky (např. brigády, mohou mít podle toho třeba 4 nebo jen 2 prapory a prapory zase třeba jenom 1 rotu anebo 3 - vždy dle úkolu). Přisouzená organizační struktura je jim zároveň dotována zdroji (lidskými, věcnými, finančními). K tomu se zároveň stanoví příslušné standardy (v našem případě personální = hodnostní, vzdělanostní, platové apod.).

Už teď se můžeme hodně poučit od svých aliančních partnerů v těchto směrech. Například rozlišování počtů tabulkových a skutečných (co je potřebné - musí být), mírových a válečných (týká se až seskupování vyšších celků), hodnot a funkcí (obojí má splývat), abychom uvedli alespoň část argumentace ve prospěch odstranění nejkřiklavějších disproporcí. Něco už napravuje nové branné zákonodárství, minimálně vytvářením prostoru pro změny, jevící se už teď naléhavými. Většinu z nich má v moci rezort sám.

Kariérní řád, jímž se nemíní nějaký samostatný předpis, jak vyznívá z očekávání vojenské obce a někdy i vyjádření vedoucích činitelů. Je to řád chodu věci, což pro náš případ znamená úpravu průběhu služby resp. služebního poměru VZP.

To může jen zákon a takto je to i řešeno. Kariéra = úspěch, tedy nikoliv hodnostní růst, byť se nevylučuje. Základem se zde stává osobnostní resp. od něj odvíjený profesionální růst a teprve potom přichází (může přijít) obojím podložený služební postup. Proto se někdejší výsluhový princip nahradil zákonem principem zásluhovým čili výkonovým. Prosadit jej považujeme za nejbližší úkol, abychom v cílových horizontech byli v pojetí kariér a hlavně aplikací jejich řádu podle specifikovaných sítí eventuálně diferencovaných kritérií naprosto srovnatelní se svými spojenci.

Počítáme, že mezitím se dosáhne nejenom přirozené propustnosti kariérových cest, ale i plynulejšího (a také hladšího) pohybu po nich. Zřejmě dojde k jeho akceleraci, což si představujeme jako zkracování průměrné délky služebního poměru i podle jednotlivých personálních kategorií, ale zároveň zrychlení služebního postupu spolu s povyšováním.

S ohledem na vyšší vzdělanostní úroveň společnosti (při rozvinutém stavu ekonomiky by mohla dosáhnout 30-40 % vysokoškolských vzdělanců) by se podstatně zredukovala vstupní příprava ve vlastní režii vojenské správy a zkrátilo i vzdělávání kariérové, což jsou atributy obou předchozích vývodů (kratší služby, rychlejší postup). Strmější dráha však není samoúčelem, ale důsledkem navozených změn a nově založených potřeb, např. vytvářením rezerv a tlaku na zvyšování výkonnosti (vede k opotřebování, roste závislost na věku i kondici).

Hodnocení profesionálních kvalit. Právě na tomto bodě si můžeme doložit vzpomenuť vnitřní provázanost personální strategie: plánované personální potřeby se promítají do systemizace (kterou můžeme přirovnat k systému železničních tratí =

kolejí a nádraží), na níž navazují kariéry (pohyb vlaků podle grafikonu) a ty zase spojeny s výkonností resp. jejím hodnocením. Jde o jednu z nejsložitějších partií personální práce vůbec, a to ve všech podobách hodnocení jednotlivce – průběžného (neformální, hlavně po splnění konkrétně zadávaných úloh), periodického (za 1-2 roky pravidelně), kariérového (při vyzvedávání na vyšší post či povyšování, vyslání ke studiu či za zkušenou), speciálního (před zvláštní misí či zařazováním na služební místo se zvláštními nároky).

Tyto věci jsou teprve na počátku svého rozpracování, takže zde se dá očekávat nejrapidnější vývoj. Pro prvou etapu se bude jednat o dosažení určitého stupně kompatibility s armádami NATO, zřejmě v přímé úměrnosti frekvenci vzájemných kontaktů (mírové operace, vojenská cvičení, společné jednotky třeba typu SHIRBRIG apod.). Dá se předpokládat, že nejen v této, ale i následující fázi, bude sledován trend maximálně možné objektivizace, pravděpodobně spoléhající na měření výkonů a číselná vyjádření.

Není to však jediný z progresivních směrů; daleko větší hodnotu mají ukazatele kvalitatívni, jejichž posuzování si vyžádá rozpracování náročnějších kritérií oceňování. Sem asi bude vhodné soustředit studium praxe spřátelených armád, ale i orientovat vlastní vědeckou frontu.

Personální informační systém. Mohli bychom odkázat – a to i v širších souvislostech – na loňskou konferenci AFCEA (Praha, květen 1998), a zejména podnětné sdělení gen. Schulze ze SHAPE. Zaslíbeným studiem bychom došli k závěru, že jsme vlastně ještě ani pořádně nezvládli mechanizaci kancelářských prací, natož abychom stáli na prahu automatizace velení. Přitom jsme už vlastně vstoupili do věku informatiky, což přestává být knižní frází. Vidíme to kolem sebe nejen ve světě práce, co tam dělá informovanost, kdo a jak a čím se prosazuje, ale zejména ve světě vojenství. Tady teprve informace dostávají cenu a dodejme, že doslova života či smrti. Jestliže se nám v poměrech absolutně stísněných podařilo personální informační systém (PIS) přizpůsobit aktuálním potřebám, mělo by se dosáhnout, aby on sám tyto potřeby nejenom dovoľoval posunovat, ale tak trochu je i dopředu tlačil.

Znamená to čím dále více přecházet od prosté evidence k podpoře rozhodování, čili od registrování historie (v lepším případě pohotovosti současnosti), k předvídání perspektiv personálního vývoje či spíše rozvoje. Jde o zavádění manažerských informačních systémů (MIS), které budou mít dvě hlavní součásti:

- *e x e k u t i v n í* (EIS), určenou ke každodennímu řízení a skýtající okamžité přehledy o stavu,
- *d e c i z n í* (DIS), určenou k podpoře rozhodování a sloužící tedy především plánování.

Převahu bude čím dále více získávat DIS, a to s tím rozdílem, že jeho fungování přejde ze specializovaného servisu přímo na uživatele v maximální možné míře. Týká se to zejména *m o d e l o v á n í* personálních procesů a *s i m u l a c e* variant rozhodování. PIS tak umožní odpovídat na hypotézy typu – „co se stane, když“ ... anebo „co je třeba učinit, aby“. Již dnes tu byly udělány první skromné krůčky, ač si vyžádaly nemálo úsilí, hlavně přesvědčovacího. To by se mělo změnit v samozřejmost.

Než se tak stane, nutno změnit vše, co má dnes povahu ruční práce, a to je především primární pořizování dat. Pak bude možné uvažovat o automatické jejich přenosu,

a především pak zpracování, včetně podoby, kterou jsme tu před chvílí načrtli. Podmínkou toho je kompletizace hardwarové sítě ve smyslu jejího propojení až do posledních terénních článků a implementace softwarové výbavy k uživatelům, kteří si z dat vytvářejí potřebné informace případně až modely.

* * *

Dílčí závěr k budoucnosti **personálního managementu** v rezortu MO resp. AČR tedy vyznívá ve smyslu vcelku jeho radikální rekonstrukce, jejíž výslednicí by se měla stát moderní a flexibilní *humanitní služba*, nadaná schopností permanentního sebezdokonalování ve smyslu *know-ledge* (učící se organizace). Zůstane tedy jako stávající personalistika službou, ovšem s daleko širším záběrem a vyšší úrovní. Bez toho by komplexnost obhospodařování lidských zdrojů zůstala chimérou. Ze stejných důvodů však i její dnešní pracovní pojmenování vyžaduje interpretační posun, aby se předešlo jejímu ztotožňování se službami *humanitárními* či dokonce redukcí na služby duchovní, posléze třeba jen pastorační. Přiznejme však, že zatím jsme jenom nastavili prvky, které si troufáme očekávat. Začít pracovat na takovém projektu je nejvyšší čas, minimálně v hrubě orientovaných směrech a s horizonty dosažitelnými v reálných časech.

Nejbližší šancí tu může být chystaná racionalizace **personálního managementu** (struktur, orgánů), které bude mít naději na úspěch jen při splnění dvou předpokladů:

- Začít striktně **analýzou personálních procesů** (takovou má sekce již delší dobu k dispozici), a teprve odtud následně odvozovat organizační struktury (nikoliv startovat přes organogramy, jimiž by postupy měly kulminovat).
- Začít striktně **výstavbou zdola** (dnes i tady postup zase přesně opačný), čímž vyšším článkům přísluší koordinace nižších, a tudíž přiřazují se k nim pouze pořádací a podpůrné organizační struktury (jejich vrcholová podoba z nich tedy vyplyne, zatímco dnes je v sebezáchovné fixaci determinátorem právě ona, pochopitelně samozvaným, a tak zejména pro terénní články retardantem).

Požadavek reagovat společnými silami současně na různých bojištích již byl částečně vyřešen zavedením nové velitelské struktury, která předpokládá regionální velení a flexibilní společné operace. Potřeba uspokojovat úrovně sil a sladit struktury sil tak, abychom byli schopni reagovat účinně, zůstává pro Vojenský výbor nejvyšší prioritou.

*admirál Guido Venturoni,
předseda Vojenského výboru NATO
NATO review, české vydání, podzim 1999*