

Problém hodnocení stupně dosažení komplexního cíle v odvětví obrany na příkladu rekrutačního cíle

Úspěšnost metody řízení podle cílů je závislá na adekvátním sledování úsilí vynaloženého pro dosažení stanovených cílů. Klíčovou roli zde hraje správná volba ukazatelů, s jejichž pomocí se určuje stupeň dosažení cíle. To platí především pro sledování úsilí zaměřeného na dosažení komplexních cílů, jejichž dosažení je určeno prostřednictvím několika nehomogenních dílčích cílů.

V řízení podle cílů hrají velmi důležitou roli nejenom cíle samotné, ale také ukazatele umožňující měřitelnost cíle a stanovení stupně (procenta) dosažení cíle v průběhu plnění úkolů, prostřednictvím kterých má být cíle dosaženo. [1] Význam těchto ukazatelů je důležitý pro úkolování a stimulaci řídicích pracovníků odpovědných jednak za plnění takovýchto úkolů, jednak za dosažení cíle jako takového. U složitých organizačních struktur, jako je např. odvětví obrany, však nebývá jednoduché stanovit takovéto ukazatele, [2, 3] protože se zde používají komplexní cíle. Ty jsou složené z dílčích cílů, které nemusí být homogenní a tato skutečnost pak může ovlivnit určení stupně dosažení komplexního cíle. Tento článek na příkladu rekrutačního cíle, který je v odvětví obrany České republiky konstruován jako komplexní cíl, ukazuje metodické problémy vyvstávající v souvislosti s měřením stupně dosažení komplexního cíle.

Opuštění modelu ozbrojených sil využívající všeobecnou brannou povinnost a povinnou vojenskou službu a dosažení plné profesionalizace ozbrojených sil k 31. 12. 2004 je spojeno s ukazatelem rekrutačního cíle. Rekrutační cíl představuje komplexní cíl, který je veřejně prezentovaným ukazatelem, a až do konce roku 2007 se dařilo rekrutační cíl nejenom zcela dosáhnout, ale také mírně přikročit. [4]

Rekrutační cíl vyjadřuje potřebu doplnění ozbrojených sil profesionálním vojenským personálem v daném rozpočtovém (kalendářním) roce. V českých podmínkách byla konstrukce rekrutačního cíle určena prostřednictvím tří dílčích rekrutačních cílů:

- počet osob z civilu, které mají nastoupit prezenční studium na vojenských vysokých školách a stát se vojáky z povolání důstojníky-čekateli;
- počet osob z civilu, které mají nastoupit prezenční studium na vojenských středních školách a stát se žáky vojenských škol;
- počet osob z civilu, které mají nastoupit službu vojáka z povolání a po vykonání odpovídajícího výcviku nastoupit službu v ozbrojených silách.

První dílčí cíl je vztažen k doplnění Univerzity obrany a vojenského odboru při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Druhý dílčí cíl je vztažen Vyšší odborné škole MO v Moravské Třebové. Třetí dílčí cíl je vztažen k ozbrojeným silám jako takovým. Rekrutační cíl stanovený pro 2008 a hodnocení jeho dosažení k 23. 6. 2008 zachycuje tab. č. 1.

Jak je patrné z tab. 1, každý dílčí cíl má v rámci celkového cíle stejnou váhu. To vytváří paradox. Ačkoliv je největší dílčí cíl splněn v polovině roku jen na 40 %, je celkový cíl dosažen již takřka na 60 %. Nabízí se tak otázka, zdali je konstrukce ukazatele stupně dosažení

Tab. 1: Rekrutační cíl pro rok 2008 a stupeň jeho dosažení k 23. 6. 2008

ukazatel	cíl (osoby)	plnění (osoby)	stupeň dosažení (%)
rekrutační cíl celkem	1490	858	57,6
vysokoškolské studium (dílčí cíl)	250	298	119,0
středověké studium (dílčí cíl)	90	94	104,0
přímý nábor do ozbrojených sil (dílčí cíl)	1150	466	40,5

Pramen: KOŠVANEK, Z. *Realizace reformy OS* [prezentace z 1. 7. 2008 pro OdKoROS].

rekrutačního cíle vhodně zvolena, samotné dílčí cíle nejsou totiž homogenní ve vztahu k výše uvedené definici rekrutačního cíle, a to v těchto ohledech:

- **Ne všechny účinky rekrutace se projeví v rozpočtovém (kalendářním) roce, kdy byla rekrutace provedena.** Důstojníky-čekatele bude možné zařadit na odpovídající služební zařazení předpokládané v náboru nejdříve po šesti semestrech jejich vysokoškolského studia a jeho řádném ukončení. U žáků vojenských škol jsou to čtyři ročníky studia, při předpokladu, že po dosažení minimálního věku pro vstup do služebního poměru vojáka z povolání budou ochotni vstoupit do tohoto poměru. Ve skutečnosti by měly být tyto dílčí cíle posuzovány zpětně, což z hlediska stimulace toho, kdo má v daném roce dosáhnout rekrutační cíl není příliš praktické řešení, nebo by měly být váženy s přiřazením stabilních vah bez spojitosti s minulostí.
- **Ne všechny dílčí cíle jsou stejně důležité z pohledu úhrady úbytku vojáků z povolání v ozbrojených silách.** Přímý nábor vyjadřuje intenzivní potřebu úhrady tohoto úbytku v aktuálním roce, kdežto nábor do vojenských škol vyjadřuje očekávanou budoucí potřebu úhrady úbytku vojáků z povolání v době dokončení studia osob studujících na vojenských školách.
- **Existují rozdíly ve způsobu doplňování vojáků z povolání v průběhu roku.** Zatímco úhrada úbytku vojáků z povolání v ozbrojených silách je v případě studentů vojenských škol prováděna v rámci rozpočtového (kalendářního) roku jednorázově (po vyřazení), u ostatních vojáků se tak děje opakovaně v průběhu roku. Takto existuje větší závislost ozbrojených sil na opakovaném doplnění, než na doplnění jednorázovým.
- **Ochota získat vzdělání na vojenských školách není přímo spojena s ochotou sloužit v ozbrojených silách.** Zatímco přímý nábor je prováděn na trhu práce, u náboru pro vojenské školy jde o nábor na trhu vzdělávání. Jestliže by osoby usilující o studium na vojenských školách měly zájem přímo o službu v ozbrojených silách, učinily by tak poté, co by získaly odpovídající vzdělání na nevojenských školách. Úsilí osob provádějící nábor pro studium na vojenských školách a pro službu v armádě je založeno na obdobném zpracování požadavku zájemce o službu vojáka z povolání, efekt je však odlišný. Při malých směrných číslech pro vojenské školy se jejich nábor podaří splnit vždy.

Výše uvedené výhrady k nehomogenitě dílčích cílů rekrutačního cíle by měly být zohledněny v konstrukci ukazatele stupně splnění celkového cíle, který je měřen procentem jeho splnění. Homogenitu ukazatele rekrutačního cíle lze zvýšit buď vyřazením dílčích cílů týkajících se náboru pro vojenské vysoké školy, nebo zavedením vah jednotlivých cílů, [1] a to jak pro stanovený rekrutační cíl, tak pro stupeň jeho dosažení v původní variantě stupně sledování cíle (varianta 0). Pro takové „váhování“ platí stejná pravidla používaná např. prof. Ochranou. [1] Do úvahy připadají tyto varianty:

- Dílčímu cíli přidělit váhu ve výši jeho podílu na rekrutačním cíli (varianta A).
- Dílčímu cíli přiřadit váhu z pohledu použitelnosti výsledků rekrutace v aktuálním roce, tedy pro přímý nábor stanovit váhu 1 a zavést umělé váhy 1/3 pro dílčí cíl u studentů

vojenských vysokých škol a 1/4 pro žáky vojenských středních škol (varianta B). Tyto váhy jsou stanoveny ve vztahu k aktuálnímu výsledku náboru pro činnost ozbrojených sil: 1 – účinek se projeví již v roce náboru, 1/3 – účinek se projeví až za 3 roky, 1/4 – účinek se projeví až za 4 roky.

- Dílčímu cíli stanovit váhu z pohledu výskytu doplňování ozbrojených sil v průběhu roku, tedy u žáků a studentů vojenských škol 1/12 a u přímého náboru 4/12 (varianta C); přímým nábořem dochází k doplňování 4krát ročně, z vojenských škol lze doplňovat jednou do roka.
- Dílčímu cíli stanovit kombinaci výše uvedených vah, tzn. vzájemně vynásobit tyto váhy (varianta D).

K jakým změnám ve stupni splnění cíle dojde při zavedení vah dílčích cílů při hodnocení stupně dosažení rekručního cíle, zachycuje tab. 2. Z ní je patrné, že z hlediska vyjádření skutečné (akutní) potřeby doplnění ozbrojených sil profesionálním vojenským personálem v daném rozpočtovém (kalendářním) roce skutečný stav dosažení rekručního cíle za polovinou období vyčleněného pro jeho dosažení nejlépe odráží varianta D, tedy že stupeň dosažení (komplexního) rekručního cíle (41,0 %) se blíží dílčímu cíli přímého náboru (40,5 %), přestože dva dílčí cíle byly již překročeny, z nichž jeden takřka o 20 % (vysokoškolští studenti)!

Tab. 2: Stupeň dosažení rekručního cíle při zohlednění vah (v %)

varianta/ukazatel	O	A	B	C	D
rekruční cíl celkem	57,6	44,4	46,9	47,2	41,0
vysokoškolští studenti (dílčí cíl)	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0
středoškolští studenti (dílčí cíl)	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0
přímý nábor do ozbrojených sil (dílčí cíl)	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5

Potřeba používat komplexní cíle, cíle složené z více dílčích cílů, k řízení velkých institucí, jako jsou ozbrojené síly, se jistě objevuje relativně často. [5] Hodnocení stupně dosažení těchto si však vyžaduje zajistit homogenitu komplexního cíle. Toho lze dosáhnout výběrem dílčích cílů, a kde to není možné, pak přiřazením vah dílčím cílům. Tyto váhy by měly umožnit sledování stupně dosažení cíle v čase ve vztahu ke stupni dosažení nejdůležitějšího dílčího cíle. V případě rekručního cíle by však bylo daleko praktičtější řešením nechávat jej jako komplexní cíl, ale jako cíl jednoduchý, tj. sledovat nábor do vojenských škol nezávisle na přímém náboru do ozbrojených sil. To by však muselo být spojeno s přesunem odpovědnosti za nábor do vojenských škol na školy samotné. – Konečně ani Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, ani krajské úřady nestanoví veřejným vysokým školám nebo středním školám počty osob, které mají přijmout, ale jejich rozhodování těchto subjektů je určeno zdrojovými možnostmi škol.

Použitá literatura:

- [1] OCHRANA F. Hodnocení veřejných výdajů metodou stanovení koeficientu splnění výdajových cílů. In *The XIIIth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance* [CD-ROM]. 1. vyd. Praha: VŠE, 2008. [13. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 11. až 12. 4. 2008].
- [2] ČERNOCH Felix. Lze měřit úspěšnost personální práce? *Výběr statí ...*, 1997, roč. [nezjištěn], č. 5 [květen], s. 59-64.
- [3] OCHRANA František. Práce se soustavou rozvoje Čs. armády. *A-revue*, 1992, roč. 45, č. 10, s. 14-15.
- [4] *The Armed Forces of The Czech Republic in 2007*. 1st ed. Praha: AVIS, 2007. ISBN 80-7278-441-7.
- [5] PERNICA Bohuslav. Odvětví obrany a řízení podle cílů. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 3, s. 25-28.