

Analýza ekonomických ukazatelů rekrutace personálu pro doplňování ozbrojených sil

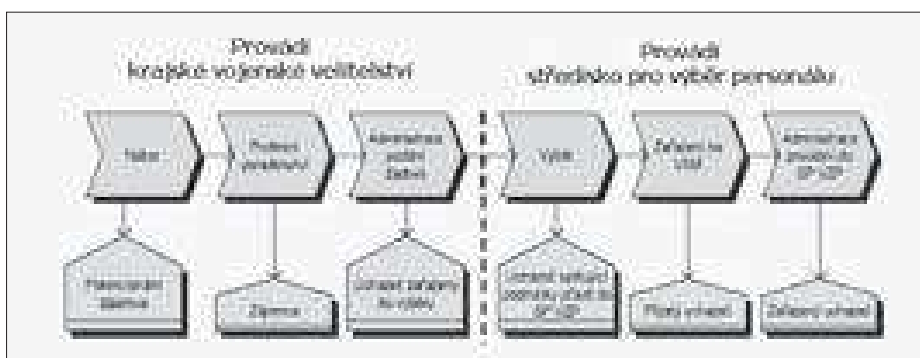
Armáda je nedílnou součástí společnosti, proto se jí týká vše, co země prožívá. Současná vláda přistoupila k reformě veřejných financí, kterou považuje za jediný perspektivní způsob, jak zastavit léta rostoucí zadluženost státu. Znamená to šetřit ve všech oblastech. Proto se změnily finanční zdroje, které Česká republika v současném bezpečnostním prostředí bude na výstavbu a nasazení ozbrojených sil vynakládat. Z těchto důvodů je v současnosti v rezortu Ministerstva obrany České republiky (MO ČR) velká pozornost věnována zvyšování ekonomické efektivity jejího fungování při zajišťování spolehlivé obrany.

Ekonomická teorie disponuje celou řadou nástrojů, metod a postupů, pomocí nichž je možno popisovat, zkoumat a hodnotit ekonomickou realitu dokonce i v tak specifickém prostředí, v jakém se nachází rezort MO ČR. Jednou z teoretických prací v oboru ekonomiky obrany je i předkládaná práce, jejímž cílem je analýza možnosti využití modelování (simulace) ekonomických ukazatelů jako nástroje podpory rozhodovacích procesů obranného plánování a zvyšování efektivity využívání obranných zdrojů v podmínkách rezortu MO ČR.

Stať je členěna do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje charakteristice a členění vybraného procesu. Druhá kapitola je nákladům na proces rekrutace. Třetí věnována problematice modelování a popisu softwarových nástrojů, které byly pro vytvoření modelu použity. Ve čtvrté kapitole jsou definovány ekonomické ukazatele a navrženy možnosti využití simulace, kapitola je zaměřena na interpretaci získaných výsledků a jsou zde formulovány vlastní závěry.

1. Proces rekrutace

Ozbrojené síly jsou ČR dnem 1. ledna 2005 plně profesionální. Na průběžném doplňování ozbrojených sil ČR se podílí Ředitelství personální podpory (ŘePP), které je hlavním garantem splnění rekručního cíle. Jednotlivé fáze rekrutace provádí krajská vojenská velitelství (KVV) a střediska pro výběr personálu (SVP). Úkoly v oblasti doplňování ozbrojených sil České republiky jsou stanoveny tak, aby byl splněn rekruční cíl. [1] Specifickým rysem řízení procesu rekrutace je fakt, že ŘePP nemá přímo podřízená jak oddělení náboru KVV, tak ani SVP, a vykonává vůči nim pouze roli odborného nadřízeného orgánu.



Obr. 1: Proces rekrutace

Proces rekrutace se člení na šest fází, kterými jsou: nábor, profesní poradenství, administrace podání žádosti, výběr, zařazení na volné systematizované místo (VSM) a administrace povolání do služebního poměru vojáka z povolání (VZP).

Nábor je komplex činností probíhajících s cílem zabezpečení dostatečného množství potencionálních zájemců o službu v profesionálních ozbrojených silách ČR. Hlavní formou náboru je komunikace s širokou veřejností, zaměřená zejména na informace o poslání a úkolech ozbrojených sil ČR, o charakteru a obsahu vojenské profese, o perspektivách vojenské kariéry, o umístění a specifických podmínkách práce ve vojenských útvech a zařízeních v regionu o aktuální nabídce volných systemizovaných míst, o možnostech studia na vojenských školách.

Výstupem z náboru je skupina potencionálních zájemců o službu v ozbrojených silách, kteří jsou v rámci náborových aktivit nasměrováni na KVV jako na zprostředkovatele podání žádosti o povolání do služebního poměru VZP.

Profesní poradenství je komunikace s potencionálními zájemci jejímž cílem je podat základní informace o služebním poměru nebo o studiu ve vojenských školách a motivovat potencionálního zájemce ke službě v rezortu MO ČR. Profesní poradenství provádí profesní poradci oddělení náboru KVV formou informačního a motivačního pohovoru s potencionálním zájemcem o povolání do služebního poměru VZP. Výstupem profesního poradenství je zájemce, který po seznámení se základními informacemi projevil zájem o službu v rezortu MO ČR a který chce podat žádost o povolání do služebního poměru VZP.

V průběhu **administrace podání žádosti** je zájemci poskytnuta odborná pomoc při podání žádosti o přijetí do služebního poměru VZP, a ve které dochází k prvnímu ověření, zda zájemce splňuje zákonné podmínky pro povolání do služebního poměru VZP.

Zájemci je vydán seznam dokladů a dokumentů potřebných pro podání žádosti a po jejich předložení a kontrole profesním radcem oddělení náboru příslušného KVV, je s ním sepsána žádost o povolání do služebního poměru VZP. Výstupem administrace podání žádosti je uchazeč, který podal žádost o povolání do služebního poměru vojáka z povolání, a na kterého je zpracována veškerá dokumentace potřebná pro jeho zařazení do výběru.

Náplní **výběru** je posouzení všech zákonných podmínek a kritérií kladených náplní ozbrojenými silami na uchazeče. Výběr je složen z prověrky zdravotního stavu včetně psychologického vyšetření (provádí vojenská nemocnice); z prověrky fyzické zdatnosti; z psychologického pohovoru se zaměřením na osobnostní dispozice uchazeče.

Výstupem z výběru je uchazeč, který splňuje podmínky k povolání do služebního poměru VZP.

Zařazení na volné systemizované místo probíhá ve SVP formou personálního pohovoru s uchazečem, který splňuje jak zákonné podmínky k povolání do služebního poměru VZP, tak podmínky zdravotní, psychické a fyzické. Dochází ke sjednocení dispozic a požadavků uchazeče s požadavky jednotlivých volných systemizovaných míst. Výstupem zařazení na volné systemizované místo je uchazeč, kterému bylo nabídnuto odpovídající volné systemizované místo, a který se zařazením na toto volné systemizované místo projevil souhlas (zařazený uchazeč).

Administrace povolání do služebního poměru VZP zahrnuje administrativní úkony spojené s povoláním uchazeče do služebního poměru vojáka z povolání. Výstupem administrace povolání do služebního poměru vojáka z povolání je vydané „Rozhodnutí o povolání uchazeče (uchazečky) do služebního poměru“.

2. Náklady na proces rekrutace

Proces rekrutace probíhá nejdříve na KVV a potom na SVP, která spadají pod vojenské nemocnice, proto je potřeba sledovat náklady, které v tomto procesu vznikají odděleně za KVV a SVP a odděleně za vojenské nemocnice. Náklady, vztažené k činnostem probíhajícím na KVV členíme na **mandatorní náklady** (zahrnují náklady na platy zaměstnanců v pracovním poměru, platy zaměstnanců ve služebním poměru, povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění VZP a občanských zaměstnanců), **náklady na nemovitou infrastrukturu** (zejména nákupy vody, paliv, elektrické energie, plynu, úhrada nájemného, úhrada služeb souvisejících s provozem nemovitostí, opravy a údržba nemovitého majetku, tyto náklady se pro KVV sledují ale jsou vykazovány u vojenské ubytovací a stavební správy.

Náklady na aktivity, spojené s procesem rekrutace, tedy se zabezpečením úkolů a činností v působnosti MO. Jedná se o specifické činnosti, zabezpečované vojenskými útvary, prostředky na tyto aktivity jsou rozpočtovány a sledovány centrálně za ŘePP. Náklady na proces rekrutace jsou přiřazeny pod tyto aktivity:

Aktivita 32001 Profesionalizace – personální marketing v sobě zahrnuje všechny prostředky, které KVV použilo na podporu náboru a na splnění úkolu zajištění profesionalizace ozbrojených sil, spadají sem finanční prostředky na propagační materiál, reklamu, veletrhy, dny otevřených dveří, atd.

Aktivita 32002 Profesionalizace – nábor, do této aktivity se zahrnují finanční prostředky na náborové příspěvky, které slouží jako motivační faktor vstupu vybraných odborníků do služebního poměru VZP. Tyto prostředky jsou poskytovány absolventům civilních škol podle zákona 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, jako náhrada za získanou kvalifikaci. Náklady na tuto aktivitu se centrálně rozpočtují za ŘePP, ale finanční prostředky vyplácí jednotlivé vojenské útvary až po zařazení vojáka na volné systematizované místo.

Náklady na výběr se sledují za SVP a jsou součástí nákladů vojenských nemocnic odpovídají finančním prostředkům, které si vojenská nemocnice nárokuje na zdravotní pojišťovně. Výše těchto prostředků je stanovena vyhláškou Ministerstva zdravotnictví, [2] kde je uveden seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami.

Zařazení na volné systematizované místo a administrace povolání do služebního poměru VZP zahrnuje administrativní úkony, spojené s náklady na personál, který je zabezpečuje, nebylo však možné je zjistit a popsat.

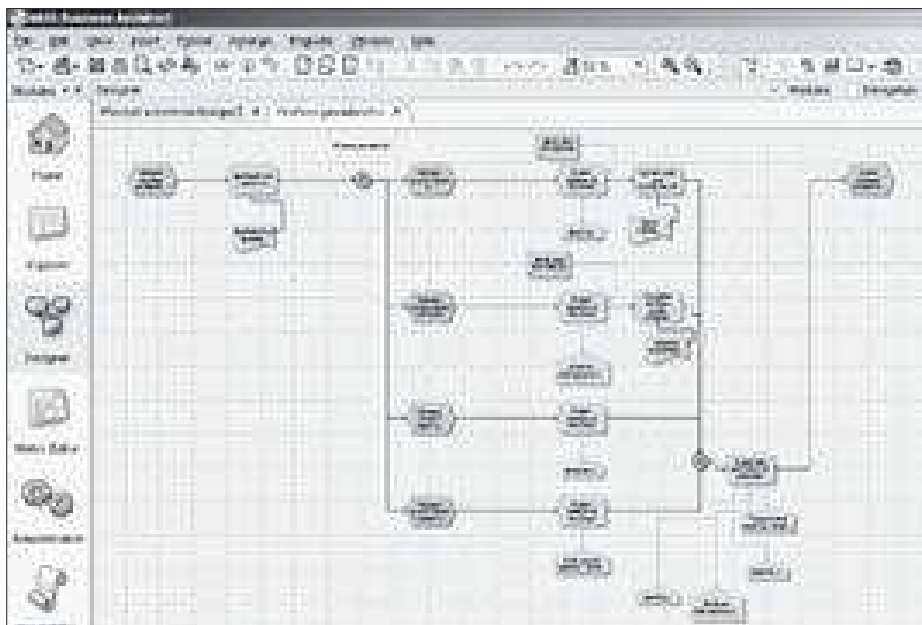
3. Model procesu rekrutace

K vytvoření modelu byla použita metodika a SW nástroj firmy IDS-Scheer [3] pro modelování a analýzu procesů – ARIS Platform. Tento SW nástroj byl zvolen vzhledem k tomu, že je v rezortu MO ČR používán a probíhají práce na vytvoření procesního modelu rezortu MO ČR.

Pro hodnocení a analýzy ekonomických ukazatelů se využívá další, „nadstavbový“ modul nazvaný ARIS Business Optimizer. Hlavní přínosy ARIS Business Architekt jsou:

- ❑ víceuživatelský přístup, model v každém okamžiku dostupný kterémukoli uživateli,
- ❑ vysoce intuitivnímu ovládání a stylu práce s nástrojem ARIS,
- ❑ rozsáhlé možnosti pro kontrolu sémantické správnosti modelů a analýzu procesů,

- ❑ snadné přizpůsobení nástroje vůči specifickým standardům a metodikám používaným v organizacích,
- ❑ umožňuje vytvořit postupy sledování a hodnocení nákladů na proces, bez ohledu na to, že jeho jednotlivé části (subprocesy) nejsou realizovány prvky rezortu, které jsou v přímé podřízenosti.



Obr. 2: Profesní poradenství

4. Ekonomické ukazatele rekrutace a jejich simulace

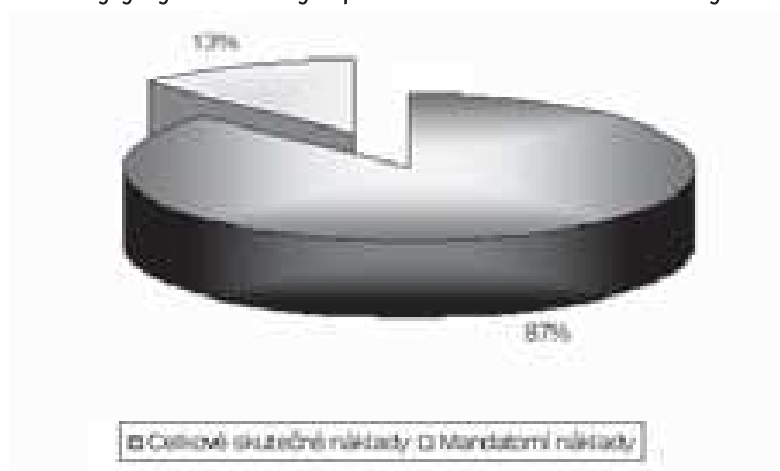
Proces rekrutace je popsán do úrovně jednotlivých činností, a tak se ke sledování nákladů nabízí metoda kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit. Řízení nákladů a přínosů orientované na jejich vztah k činnostem a procesům je tématem relativně novým. Kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit je pouze jedním z informačních nástrojů široce pojeté metody řízení procesů či aktivit, která se projevuje mimo jiné i v přístupu k sestavování plánů a rozpočtů.

Kalkulace založená na vztahu k aktivitám se provádí pomocí z ní odvozené metody ABC (Activity Based Costing). Jejím úkolem je přiřadit náklady k jednotlivým činnostem v procesu. Základním smyslem kalkulace s přiřazováním nákladů podle dílčích aktivit je co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku. Přiřazením nákladů k činnostem získáme možnost analyzovat procesní náklady a měřit výkonnost svých procesů.

Po vytvoření několika ekonomických ukazatelů můžeme provést simulaci procesu pomocí procesního modelu rekrutace. Pomocí simulace procesu můžeme sledovat chování modelu a jeho dopady na strukturu nákladů na proces rekrutace, protože chceme-li uskutečnit nějaké rozhodnutí, je třeba ho provést s úplnou znalostí jeho potencionálních dopadů.

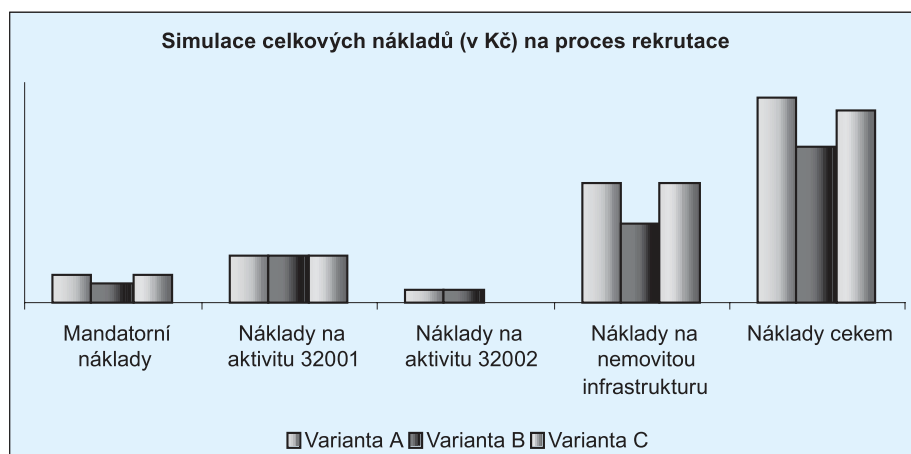
Prvním definovaným navrhovaným ukazatelem je **podíl mandatorních nákladů na celkových skutečných nákladech**. Z provedených výpočtů vyplývá, že mandatorní náklady tvoří 13 % z celkových skutečných nákladů. Podíl mandatorních nákladů na celkových skutečných nákladech za celý rezort byl MO ČR 41 %, docházíme k závěru, že v procesu rekrutace je tento podíl nízký a můžeme konstatovat, že v procesu rekrutace jsou prostředky na finanční zabezpečení osob vynakládány hospodárně a efektivně.

Druhým definovaným ukazatelem jsou celkové náklady na proces rekrutace. Při provádění následujících analýzy byly zjištěny celkové náklady na rekrutaci za rok 2006. V současné době tento ukazatel nemáme s čím porovnat, takže ani nemůžeme říct, zdali zdroje spotřebované při procesu rekrutace byly vynakládány s potřebnou mírou racionality.



Obr. 3: Podíl mandatorních výdajů

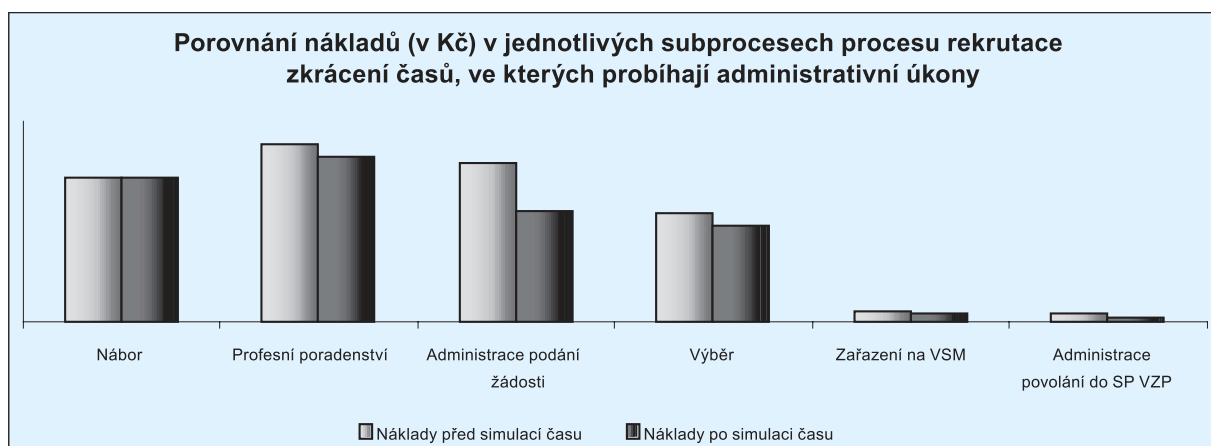
U celkových nákladů na rekrutaci můžeme simulovat jejich změny při změně vstupních parametrů. V následujícím grafu na obr. 4 jsou srovnávány tři varianty nákladů na rekrutaci, první varianta (A) je současný stav, ve druhé (B) byl snížen počet personálu zabezpečujícího rekrutaci o 1/3 a úměrně tomu upraveny další náklady a ve třetí (C) byl zrušen náborový příspěvek. Dostupná data a možnosti SW ARIS BO by umožnily provést další simulace, ty však nejsou předmětem tohoto článku.



Obr. 4: Srovnání simulovaných nákladů na proces rekrutace

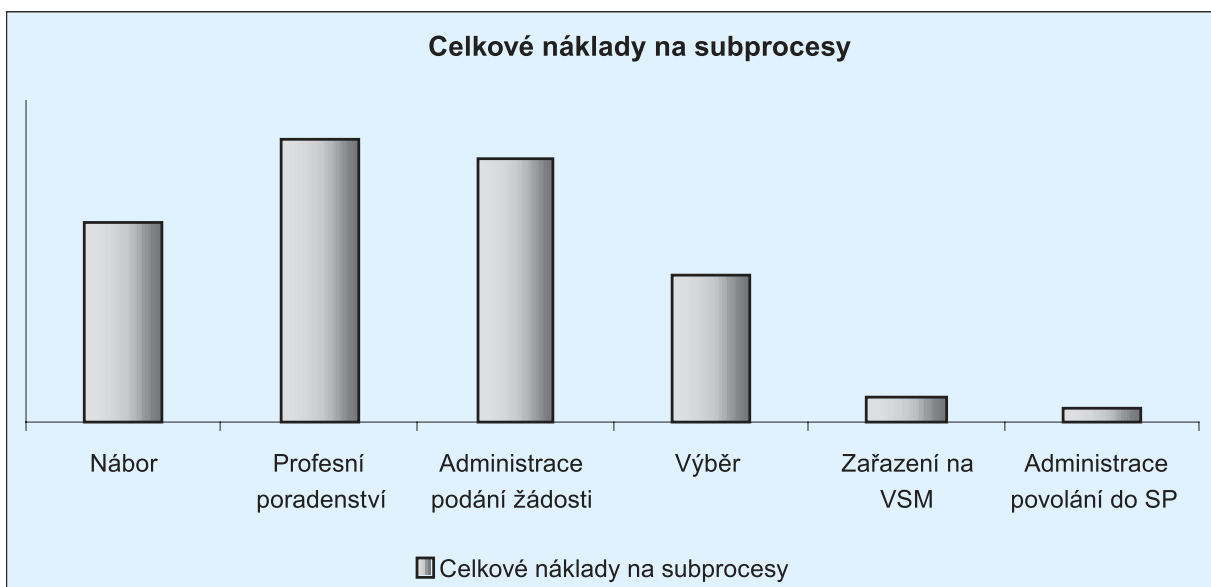
Třetím ukazatelem, který můžeme sledovat, je čas, po který proces rekrutace probíhá. Čas je důležitým ukazatelem, který nám říká, jak dlouho proces probíhá a dnešním trendem je zkracování času na jednotlivé procesy. Pokud dojde k úspoře času, dojde i k úspoře nákladů na proces. V procesu rekrutace je spousta administrativní práce, která by mohla trvat kratší čas. V další variantě je provedena simulace, při které byly časy činností, kde probíhá nějaká administrativní práce zkráceny na polovinu, tím dochází ke snížení nákladů na proces rekrutace. (Při této simulaci není do celkových nákladů započítána aktivita 32000 Profesionalizace – nábor, protože tato veličina nemá při simulaci času žádný vliv.)

V grafu na obr. 5 je vidět, jaká úspora nákladů by byla získána, pokud došlo ke snížení času v činnostech, ve kterých dochází k administrativním úkonům na polovinu. Ve druhém grafu je zachyceno k jakému snížení nákladů došlo v jednotlivých subprocesech procesu rekrutace v důsledku snížení času na činnosti, ve kterých dochází k administrativním úkonům. Ve třetím grafu je znázorněna změna celkových nákladů na proces po zkrácení času v činnostech, kde dochází k administrativním úkonům.



Obr. 5: Simulace dopadů omezení administrativních činností

Analýza nákladovosti jednotlivých fází procesu rekrutace je další možnou analýzou nákladů na proces rekrutace. V těchto nákladech opět není zahrnuta aktivita 32002 Profesionalizace – nábor, protože se nevztahuje k žádnému ze subprocesů a náklad vzniká až v době, kdy je náborový příspěvek vyplacen VZP.

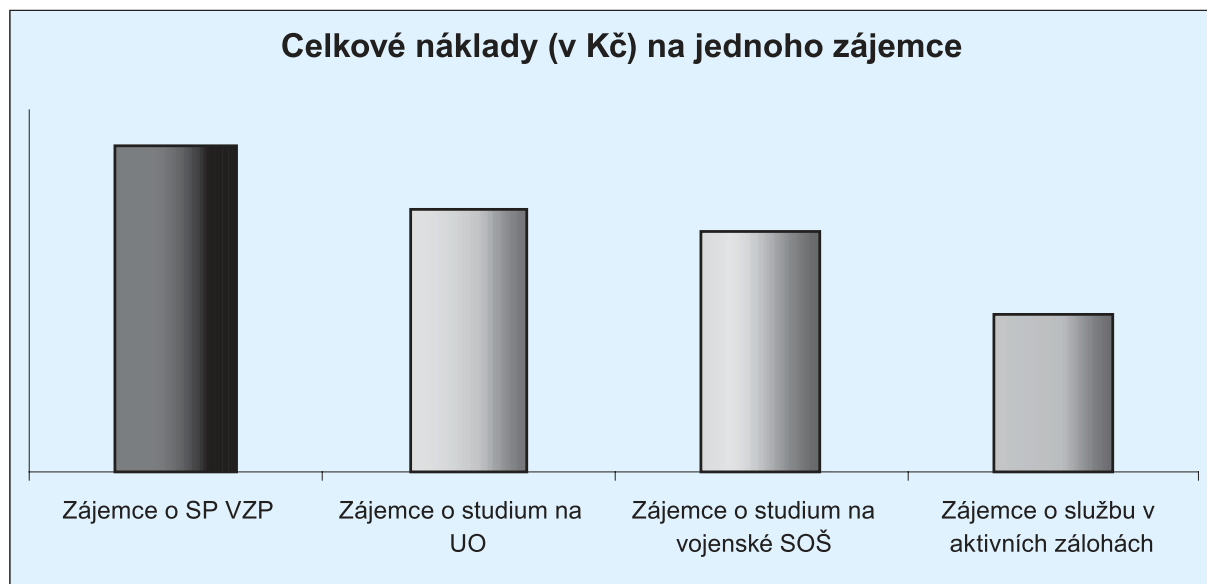


Obr. 6: Nákladovost jednotlivých fází rekrutace

Ukazatel nákladovosti výstupů z jednotlivých subprocesů nám ukazuje náklady jednotlivých fází rekrutace na nákladech celého procesu rekrutace.

Zajímavé srovnání nabízí analýza celkových nákladů na přijetí zájemce, který nastoupil do služebního poměru VZP, zájemce, který splnil podmínky pro studium na Univerzitě obrany,

zájemce, který splnil podmínky pro přijetí na vojenskou střední školu, a zájemce, který je schopen nastoupit do aktivních záloh. Tyto ukazatele nám zobrazují, kolik rezort MO skutečně stojí získání jednoho člověka – a bylo by zajímavé provést srovnání s náklady personálních agentur.



Obr. 7: Náklady na jednoho zájemce

Tyto náklady se liší, ale to je dáno tím, že každý typ uchazeče prochází procesem rekrutace v odlišných podmínkách. Se zájemci o studium na Univerzitě obrany končí proces rekrutace ve chvíli, kdy projdou subprocesem administrace podání žádosti a splňují všechny podmínky pro přijetí do služebního poměru VZP. Poté musí vykonat přijímací zkoušky, které už probíhají na náklady Univerzity obrany. Se zájemci o studium na vojenské střední škole končí proces rekrutace subprocesem profesní poradenství, kde jsou jim dány pokyny k dalšímu postupu a další fáze už probíhají u vojenské střední školy na její náklady.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout a analyzovat ekonomické ukazatele, které charakterizují proces rekrutace, a ověřit možnosti jejich simulace na vytvořeném modelu tohoto procesu. Ústřední myšlenkou bylo v existujícím ekonomickém systému nabídnout možné řešení, které cestou ekonomických ukazatelů zaktivuje ekonomické myšlení managementu na nižších řídicích stupních.

Vytvoření těchto ukazatelů a jejich sledování může napomoci k efektivní alokaci zdrojů při obranném plánování zdrojů a sledování těchto ukazatelů v průběhu roku může zabránit neefektivní alokaci těchto zdrojů. Po velitelích a odborných funkcionářích nikdo nežádá, aby naprosto dokonale a bezchybně ovládali techniku vedení podvojného účetnictví v organizačních složkách státu.

Tuto činnost provádějí odborníci, kteří musí zvládat široké spektrum zákonů, předpisů, metod a technik vedení účetnictví. Přesto odborní funkcionáři pro vedení účetnictví poskytují prvotní a zpravidla hlavní zdroj ekonomických dat o hospodaření účetní jednotky.

Přitom je důležité vědět, že „... účetnictví není samo o sobě schopno určit skutečný stav zkoumané jednotky, neboť předkládá sice přesné hodnoty dat k určitému okamžiku, ale tato data představují velmi proměnné veličiny“. [4]

Vedení účetnictví je tedy nezbytné, ale jeho výsledky je třeba podrobit analýze, která je podkladem pro ekonomické hodnocení hospodařícího subjektu. Pomocí analýzy jsou zpracovány zjištěné údaje a z nich jsou odvozeny ekonomické ukazatele. Tyto ukazatele, jak známe z podnikatelské praxe, jsou srozumitelné nejen odborným ekonomickým pracovníkům, ale i řídicím pracovníkům.

Vedoucí pracovníci KVV a SVP, ale zejména ŘePP, by měli mít k dispozici ukazatele, které jim ukážou, jaká je spotřeba zdrojů a zda budou schopni při této spotřebě zdrojů splnit rekrutační cíl stanovený ŘePP. Musí vědět, jakou ukazatele odrážejí ekonomickou realitu a jak na ni mohou pozitivně působit.

Poznámky a literatura:

- [1] **Rekrutační cíl** – je definovaná potřeba počtu a kvality personálu pro doplnění rezortu MO ČR novým personálem na volná systemizovaná místa. Stanovuje se vždy na jeden kalendářní rok a je definován na základě předpokládané potřeby a upřesňován konkrétními požadavky na obsazení volných systemizovaných míst statutárními orgány.
- [2] *Vyhláška č. 493/2005 Sb.*, kterou se mění vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů.
- [3] Společnost IDS-Scheer se již více než 20 let věnuje problematice optimalizace podnikových procesů. Vývoj nástrojové řady souhrnně označované ARIS Platform se opírá o reálné zkušenosti z více než 6000 projektů zavádění procesního řízení. Vzhledem k těmto rozsáhlým zkušenostem a neustálým inovacím ve vývoji je platforma ARIS označována uznávanými analytickými společnostmi za vedoucí softwarový produkt na trhu.
- [4] KUNC, S. *Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky*. Brno: Vydavatelská skupina UO, 2007, 1. vyd., str., 159, ISBN 80-7231-168-9.

„Vzpomínám si, jak jsem byl před deseti lety jako předseda vlády v Přáslavicích, kde mi ukazovali tanky a jednotlivé nábojnice do děl a tanků. Zkoušel jsem tam všechny, od posledního vojáka až po zástupce Ministerstva zahraničních věcí, a ptal se jich: prosím vás, kolik stojí vypálení dělostřeleckého granátu? Jen jsem se tehdy utvrdil v tom, že nikdo z přítomných neměl sebemenší tušení o této věci. Tenkrát jsem to považoval za něco naprosto nepřijatelného,“ vzpomínal Václav Klaus.

Tentokrát se prezidentovi pokaždé dostalo konkrétních odpovědí, třeba kolik stojí jeden výstřel z tanku nebo hodina letu nadzvukového letounu. Vnímání výše nákladů v armádě proto považuje za nesmírně pozitivní krok vpřed.

„S uspokojením jsem zjistil, že i toto konkrétní cvičení má pevný rozpočet napočítaný na koruny, a ne na miliardy nebo desítky milionů korun,“ dodal.

**Tanková bitva na Libavě
A report 14-15/2007**