

ODMĚŇOVÁNÍ PERSONÁLU VYBRANÉHO PRVKU VEŘEJNÉHO SEKTORU

Lubomír KUBÍNYI, Petr MUSIL

Abstrakt: *Odměňování pracovníků je součástí personální politiky organizace. Je jedním z nástrojů naplňování hlavních cílů organizace, které dosahuje vytvořením konkurenceschopné úrovně odměňování. Je zároveň považováno za významný faktor získávání nových uchazečů z vnějších zdrojů. Cílem příspěvku je popsat obecná východiska odměňování v systému řízení lidských zdrojů, charakterizovat změny v odměňování vojenského personálu rezortu Ministerstva obrany a analyzovat jednotlivé prvky služebního platu vojáků z povolání.*

Klíčová slova: *odměňování, lidský kapitál, služební plat, vojáci z povolání, rezort Ministerstva obrany, veřejný sektor.*

Abstract: *Employee remuneration is a part of the personnel policy of the organization. The employee remuneration policy belongs to one of key tools of any organization and helps to achieve a competitive level of remuneration. It is also considered as an important factor in attracting new candidates from outside sources. The aim of this paper is to describe the general aspects of remuneration in the system of human resources management, to characterize changes in the remuneration of military personnel of the Ministry of Defence and to analyse individual elements of a salary of professional soldiers.*

Keywords: *employee remuneration, human capital, service salary, professional soldiers, ministry of defence, public sector.*

JEL Classification: H61

1 ÚVOD

Odměňování pracovníků je významnou personální činností. Cílem odměňování je podpora výkonnosti jednotlivců i organizace, posilování konkurenceschopnosti organizace a nastavení systému odměňování, který je vnímán zainteresovanými stranami jako spravedlivý. Odměňování Urban vymezuje jako soubor nástrojů používaných managementem organizace ke kompenzaci pracovního úsilí a k motivaci pracovníků. Podle autora základní otázkou odměňování je stanovení odůvodněné úrovně mezd (platů) v souladu s požadavky trhu a ve srovnání s jinými organizacemi.¹

Podle Koubka má odměňování dvojí úlohu. Z hlediska orientace na budoucnost je zaměřeno na podněcování pracovníků k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivování k dosahování cílů. Druhou úlohou odměňování, zaměřenou na minulost, je oceňování a odměňování pracovníků

¹ URBAN, Jan. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI, 2004. ISBN 807357019X. s. 111.

za vykonanou práci. Ve své podstatě formou odměny poskytuje pracovníkům uznání buď za jejich úspěšnost při dosahování cílů v oblasti výkonů, nebo dosahování určité úrovně schopností a dovedností.²

K zajištění základních cílů odměňování lze využít různé přístupy. Většina systémů odměňování se skládá ze vzájemně propojených procesů a postupů peněžního a nepeněžního odměňování. Celková odměna je tvořená peněžní odměnou, která je zpravidla založená na hodnotě práce, přínosu jedince pro organizaci a je obvykle doplněná o zaměstnanecké výhody. Do nepeněžní části odměny lze zahrnout dvě skupiny faktorů obsahující složky pracovního prostředí (obsah vykonávané práce, styl vedení, kultura organizace) a podmínky, které organizace vytváří pro vzdělávání, rozvoj a postup pracovníků v navržených sítích kariér. Dvořáková uvádí další formy uznání, ke kterým řadí možnost získání různých forem uznání v podobě darů a rekreací, vytváření komplexních a autonomních pracovních úkolů, pro splnění kterých lze využít flexibilních forem zaměstnání a pracovních režimů.³

Obecné zásady odměňování v České republice stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který stanovuje že „za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“, zákon dále taxativně uvádí, že „mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“.⁴

Rezort Ministerstva obrany z hlediska odměňování lze označit jako specifický a to z hlediska právní úpravy vzniku pracovního nebo služebního poměru. Pracovní poměr občanských zaměstnanců vzniká na základě pracovní smlouvy nebo dohod v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Státní zaměstnanci jsou ve služebním poměru podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Početně největší kategorií personálu rezortu jsou vojáci z povolání. Služební poměr vojáků z povolání se zakládá doručením rozhodnutí služebního orgánu o povolání občana do služebního poměru podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Zákon, mimo jiné, také upravuje podmínky poskytování služebního platu vojenským profesionálům. V dalším textu se autoři zabývají výhradně problematikou odměňování vojáků z povolání.

3 ODMĚŇOVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

Východiska platové politiky rezortu Ministerstva obrany byla formulovaná v Bílé knize o obraně, kterou schválila vláda české republiky usnesením číslo 369 ze dne 18. května 2011. Navrhovaný nový systém odměňování vojáků byl konstruován tak, aby respektoval aktuální trendy ve vývoji odměňování, podporoval kariérní mobilitu a profesní rozvoj vojáků z povolání.

Nová právní úprava odměňování vojáků z povolání účinná od 1. července 2015 reflektuje charakter výkonu služby směřující k naplnění úkolu ozbrojených sil spočívající v přípravě k obraně České republiky a obraně vůči vnějšímu napadení.⁵ Nový systém odměňování byl navržen tak, aby služební plat odpovídal složitosti, namáhavosti, úrovni fyzické a psychické

2 KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x. s. 159.

3 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 319.

4 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Část šestá, hlava I, § 109, odst. 1. a 4.

5 Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Část druhá hlava III, § 9, odst. 1-2.

zátěže, působení negativních vlivů, míry ohrožení zdraví nebo života vojáka. Nový systém opustil do té doby využívaný princip seniority a preferuje kvalitu výkonu služby na služebním místě. Ministerstvo obrany uvádí, že systém odměňování je založen na principech jednoduchosti, transparentnosti s cílem snížení vlivu subjektivního rozhodování o výši služebního platu.⁶

Podle zákona č. 221/1999 Sb., „voják má nárok na služební plat za výkon služby ve výši odpovídající služebnímu zařazení, podmínkám výkonu služby a služební výkonnosti“⁷. Služební plat lze určit pouze v souladu s výše uvedeným zákonem a vojákově náleží služební plat i za zákonem stanovené doby, ve kterých nekoná službu. Služební plat vojáka z povolání je tvořen služebním tarifem, výkonnostním příplatkem, příplatky za službu v zahraničí, za zvýšenou odpovědnost, za služební pohotovost, zvláštním příplatkem a odměnou. Nejvýraznější změnou v systému odměňování vojenských profesionálů bylo propojení výše služebního tarifu s vojenskou hodností stanovenou pro služební místo. Vojenská hodnost je k jednotlivým činnostem přiřazena na základě posouzení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti požadovaných služebních činností. Stanovení činností vojáků pro jednotlivé vojenské hodnosti vymezuje Nařízení vlády č. 60/2015 Sb. Podle Svátka náročnost služby je katalogizovaná, je přiřazena jednotlivým vojenským hodnostem a tím je dosahováno propojení náročnosti výkonu služby s hodností a výši služebního tarifu.⁸ Při postupu v navržených sítích kariér je voják z povolání služebně zařazován na služební místo s vyšší vojenskou hodností a odpovídajícím vyšším služebním tarifem (ST).

Výkonnostní příplatek je motivační složkou služebního platu. Jeho výše se stanovuje na základě výsledku služebního hodnocení vojáka. Služební hodnocení je prováděno jednou ročně. V jeho průběhu hodnotitel posuzuje plnění služebních úkolů, odbornou a psychickou způsobilost, fyzickou zdatnost a zdravotní stav. Výše výkonnostního příplatku je upravená na základě výsledku služebního hodnocení ve výši od 0,75% do 2% služebního tarifu v případě, že byl voják hodnocen výtečně nebo velmi dobře. Pokud však byl voják při dalším služebním hodnocení hodnocen jako dobrý, výše výkonnostního příplatku se nemění. V případě vyhovujícího hodnocení dochází k jeho snížení a u nevyhovujícího hodnocení výkonnostní příplatek nenáleží.

Dalšími složkami služebního platu jsou příplatky. Vojákově vyslanému do zahraniční operace náleží po dobu služby v zahraničí příplatek za službu v zahraničí, který je určován vždy v české měně a je možné jej vyplatit v české nebo zahraniční měně. Zvláštní příplatky náleží vojákům, kteří vykonávají službu v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení zdraví nebo života. Zvláštní příplatky náleží vojákům také za výkon služby ve směnném režimu. Zákon stanovuje, že příplatek za zvýšenou odpovědnost náleží vojákům z povolání, služebně zařazeným na vyjmenovaných služebních místech s komplexní odpovědností za celkový chod řízeného organizačního celku. Jeho výše může dosáhnout až 15% služebního tarifu. Pokud je voják z povolání připraven k výkonu služby mimo stanovenou základní dobu služby v měsíci alespoň 10 dnů, náleží mu příplatek za služební pohotovost. Další složkou služebního platu je odměna, která může být přiznaná za splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu.

6 MO ČR. Kolektiv autorů. Přelomová novela zákona o vojácích z povolání - druhá fáze profesionalizace. Praha, MO ČR, SST, 2015. s. 12-13.

7 Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Část pátá, hlava 1, § 66, odst. 1.

8 SKORUŠA, Leopold a kol. Zákon o vojácích z povolání: komentář. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-929-9. s. 159.

Výše služebního platu vojákovi stanovuje služební orgán formou personálního rozkazu v režimu řízení ve věcech služebního poměru.

Rezort Ministerstva obrany každoročně zveřejňuje údaje o personálu ve Statistických ročenkách. Za zpracování a vydávání ročenek odpovídá kolektiv autorů Agentury personalistiky Armády České republiky. Autoři při zpracování vychází z datových podkladů Integrovaného subsystému o službě a personálu. Uvedený subsystém je charakteristický tím, že propojuje data o personálu s atributy vyplývající z jednotlivých služebních (pracovních) míst a zároveň umožňuje výpočet platů. Proto uvedené data jsou z pohledu relevantní pro zpracování analýzy.

4 VÝSLEDKY ANALÝTY, DISKUSE

Jak již bylo výše uvedeno, největší změna v oblasti odměňování vojenských profesionálů proběhla u služebního tarifu (od 1. 7. 2015) do té doby platového tarifu (PT). Tato skutečnost se pozitivním způsobem odráží ve výši průměrného měsíčního PT/ST u vojáků z povolání v jednotlivých hodnostních sborech. V předcházející části (č. 3) bylo poukázáno na složitost procesu odměňování. Důkazem je provedena analýza u jednotlivých hodnostních sborů rezortu Ministerstva obrany.

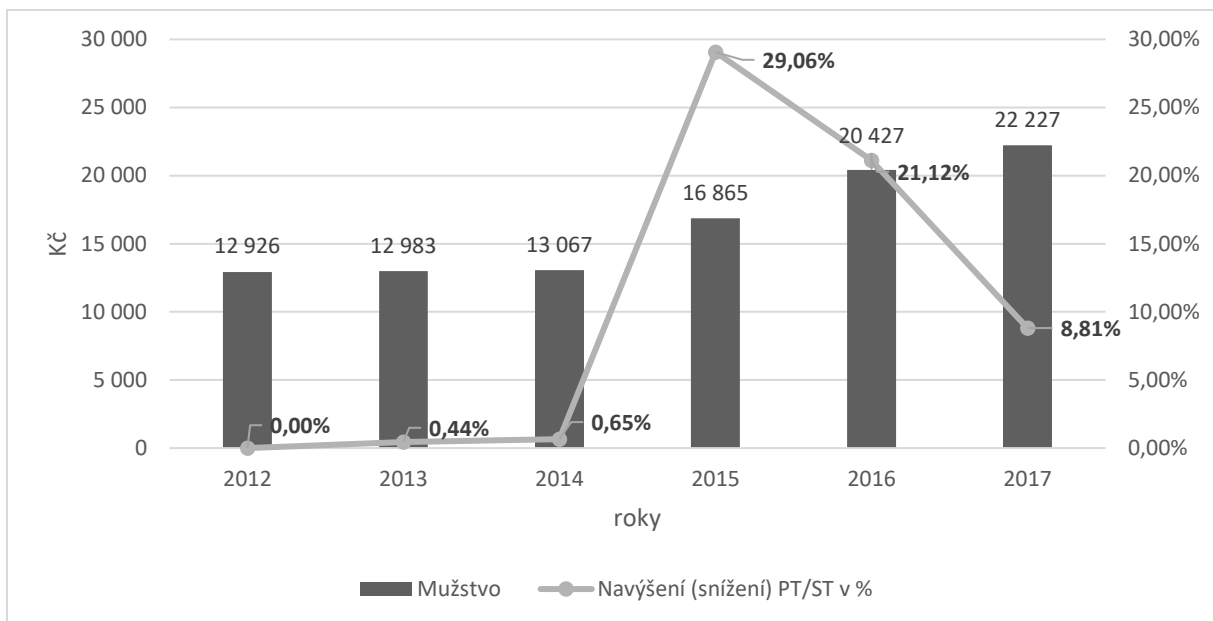
Podle předchozí právní úpravy byli vojáci odměňováni podobně jako občanští zaměstnanci v pracovním poměru. Jejich služební plat byl tvořen platovým tarifem, osobním příplatkem, příplatkem za vedení, hodnostním příplatkem a zvláštním příplatkem. Podle nové právní úpravy, platné od 1. 7. 2015, služební tarif vojáka zohledňuje platový tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení a hodnostní příplatek. Tato skutečnost vedla v roce 2015 k velkému nárůstu služebních tarifů.

Analýza vývoje platových/služebních tarifů byla rozdělena na dvě části. První část zahrnuje hodnostní sbor „Mužstva“, „Poddůstojníků“ a „Praporčíků“, druhá část je složena z hodnostní sboru „Nižších důstojníků“, „Vyšších důstojníků“ a „Generálů“.

Zkoumáním vybraných oblastí odměňování (oblast platového tarifu a služebního tarifu) byly zjištěny následující skutečnosti.

Vývoj změny platových/služebních tarifů u hodnostního sboru „Mužstva“ (Mužstvo zahrnuje hodnost vojín a svobodník) je zobrazeno na Grafu 1 „*Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Mužstva v letech 2012 – 2017*“.

Graf 1: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Mužstva v letech 2012 – 2017

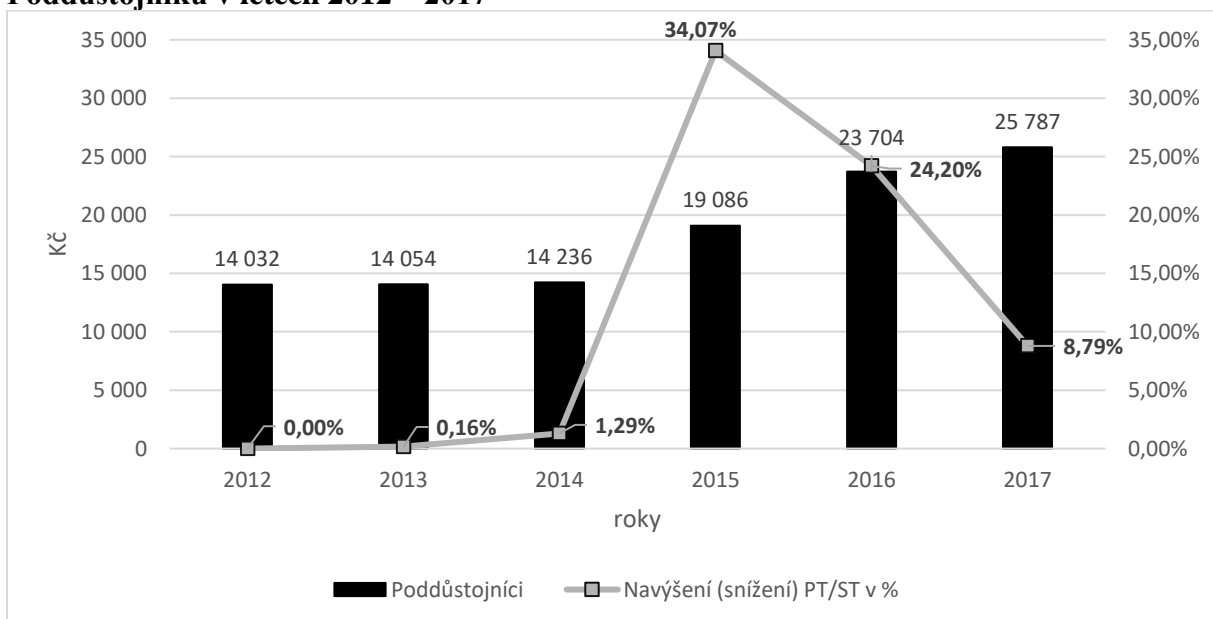


Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Graf ukazuje procentní změnu průměrného měsíčního platového/služebního tarifu hodnostního sboru „Mužstva“. Vývoj platového tarifu v letech 2012 – 2014 vykazuje pozvolný růst. Velká změna nastala s novelou zákona č. 221/1999 Sb. Nejvyššího nárůstu objemu platového/služebního tarifu nastal mezi lety 2014 – 2016 o 7 360,- Kč, tj. o 54,33 %.

Situace v hodnostním sboru „Poddůstojníků“ (Poddůstojníci jsou tvořeni z desátníků, četařů a rotných) se vyvíjí podobně jako u „Mužstva“. Vývoj je zobrazen na Grafu 2 „Graf 2: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Poddůstojníků v letech 2012 – 2017“.

Graf 2: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Poddůstojníků v letech 2012 – 2017

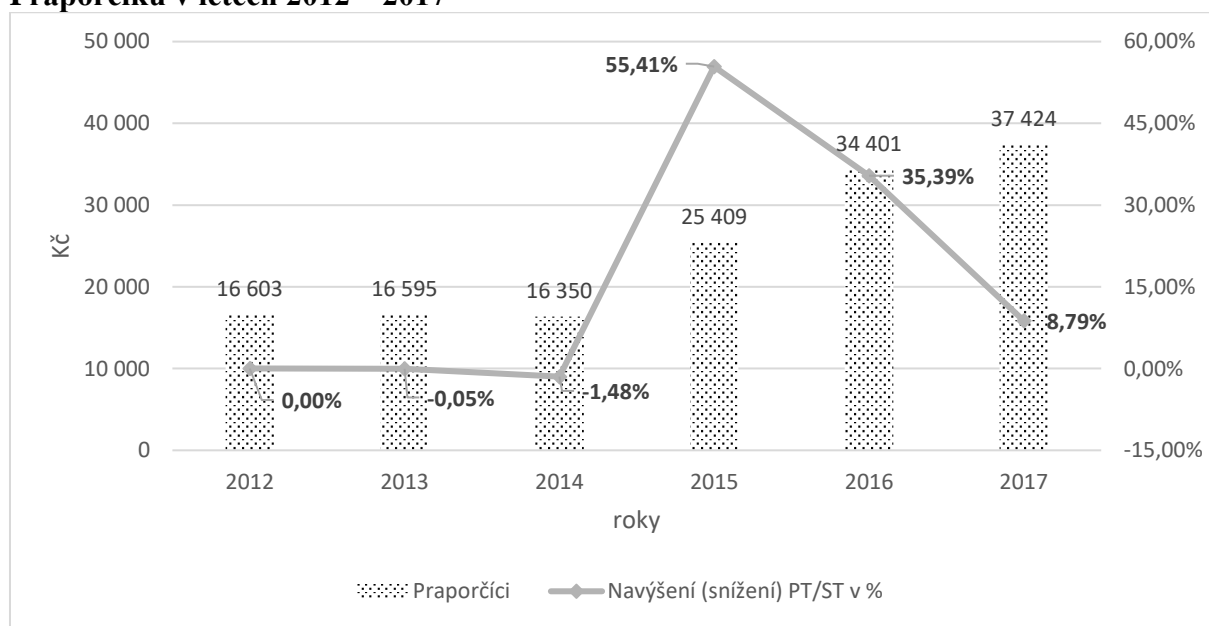


Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Hodnostní sbor „Poddůstojníků“ vykazuje vyšší změny než hodnostní sbor „Mužstva“. Tato skutečnost je způsobena výkon kvalifikovanějších činností. Opětovně nejvyššího nárůstu můžeme pozorovat v období let 2014 – 2016. V celkovém objemu se platový/služební tarif zvýšil o 9 468,- Kč, to znamená o 66,51 %.

Procentní změna vývoje platového/služebního tarifu je u hodnostního sboru „Praporčíků“ (Praporčíci obsahují tyto vojenské hodnosti: rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík a štábní praporčík) je znázorněna na Grafu 3 „Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Praporčíků v letech 2012 – 2017“. Je to nejpočetnější hodnostní sbor, který vykazuje největší objemové i procentuální rozdíly u platových/služebních tarifů. Ve sledovaném období let 2012 – 2014 docházelo k mírnému poklesu limitu objemu platových/služebních tarifů. Tento negativní vývoj byl způsoben přiznáváním vyšších platových tříd u hodností praporčík a nadpraporčík. V roce 2012 měly přiznané PT 14 a 13 ve větším počtu než v následujících letech 2013 a 2014. Ve zlomovém období let 2014 – 2016 se platový/služební tarif navýšil o 18 051,- Kč. Je to největší rozdíl v první analyzované části vojenských profesionálů. Důvodem je zastávání kvalifikovanějších pozic tohoto hodnostního sboru. V procentuální vyjádření změna mezi lety 2014 – 2016 představuje 110,40 %.

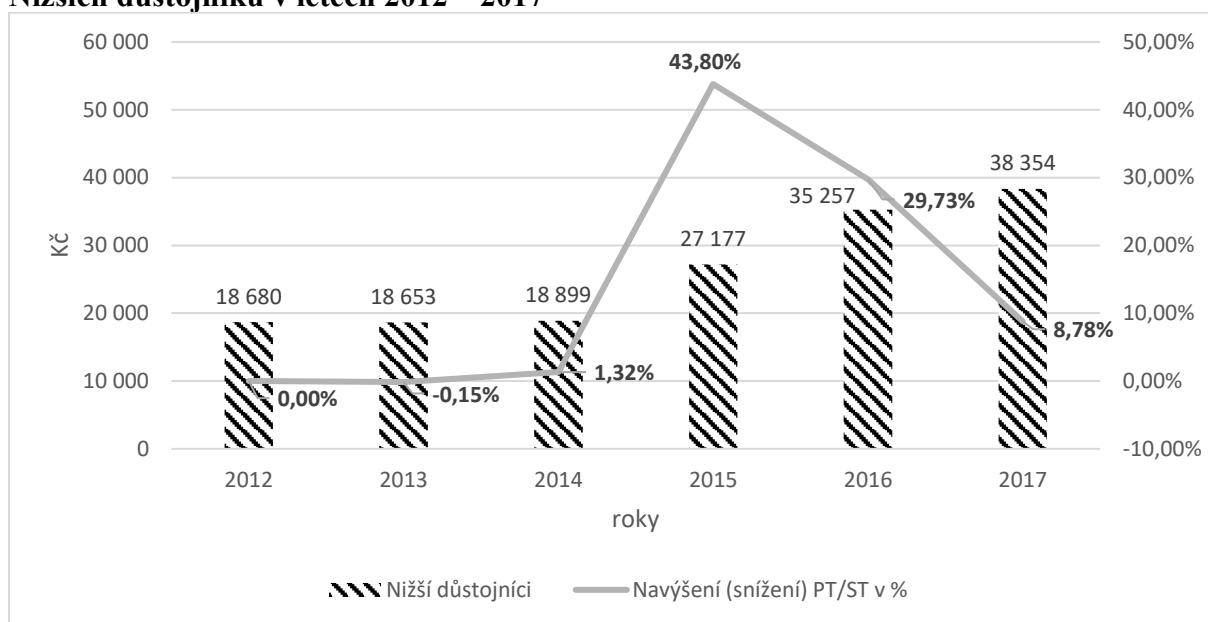
Graf 3: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Praporčíků v letech 2012 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Analýzu druhé části otevírá Graf 4 „Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Nižších důstojníků v letech 2012 – 2017“. Tento graf zobrazuje vývoj v hodnostním sboru „Nižších důstojníků“, který je v této části nejpočetnější a je tvořen z poručíků, nadporučíků a kapitánů. Opět u tohoto hodnostního sboru můžeme v prvních letech pozorovat mírný pokles průměrného objemu limitu platových/služebních tarifů. Důvodem bylo přiznání vyšší PT u kapitánů. V roce 2012 byla u této hodnosti přiznána PT 14 ve větším počtu než v následujícím roce 2013. V roce 2014 dochází k opětovnému růstu. V období let 2014 – 2106 došlo k 86,55% růstu průměrného měsíčního platového/služebního tarifu. V peněžním vyjádření se jednalo o 16 358,- Kč.

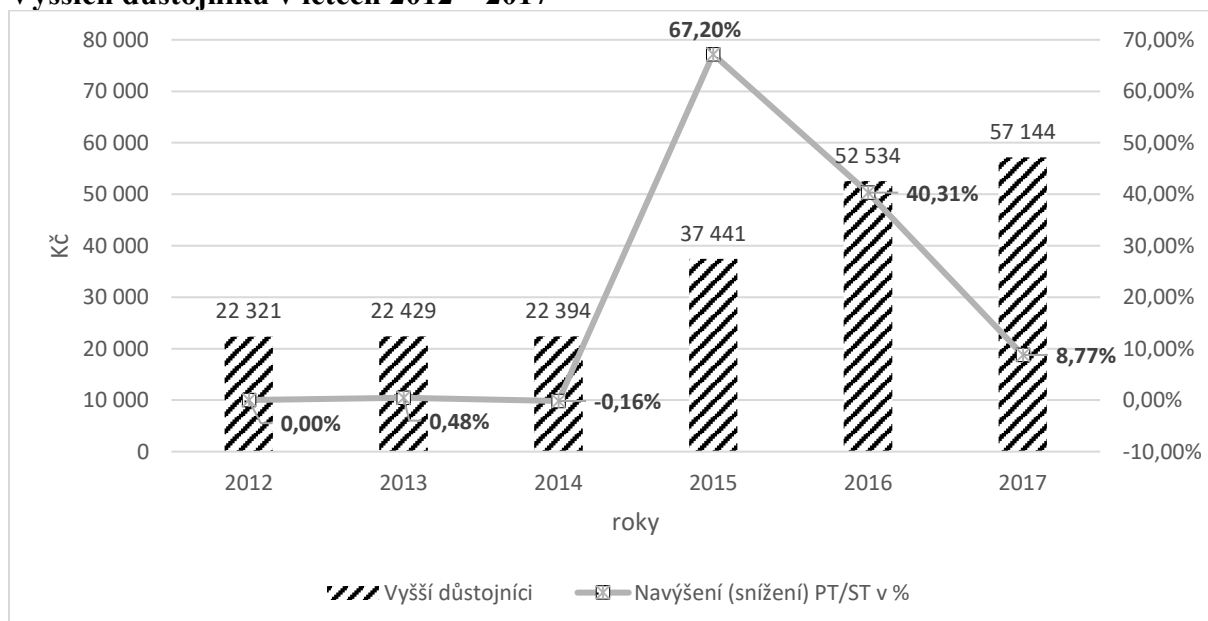
Graf 4: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Nižších důstojníků v letech 2012 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Vývoj odměňování v oblasti platových/služebních tarifů v hodnostním sboru „Vyšších důstojníků“ (skládá se z majorů, podplukovníků a plukovníků) můžeme sledovat na Grafu 5 „Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Vyšších důstojníků v letech 2012 – 2017“. U tohoto hodnostního sboru dochází k mírnému poklesu průměrného platového/služebního tarifu mezi lety 2013 – 2014. Tato skutečnost byla způsobena větším počtem přiznaných 15 a 14 PT v předcházejících dvou letech. Od roku 2015 již dochází k pozitivnímu vývoji. Průměrné měsíční platové/služební tarify v letech 2014 – 2016 rostou o 30 140,- Kč (tj. o 134,59 %).

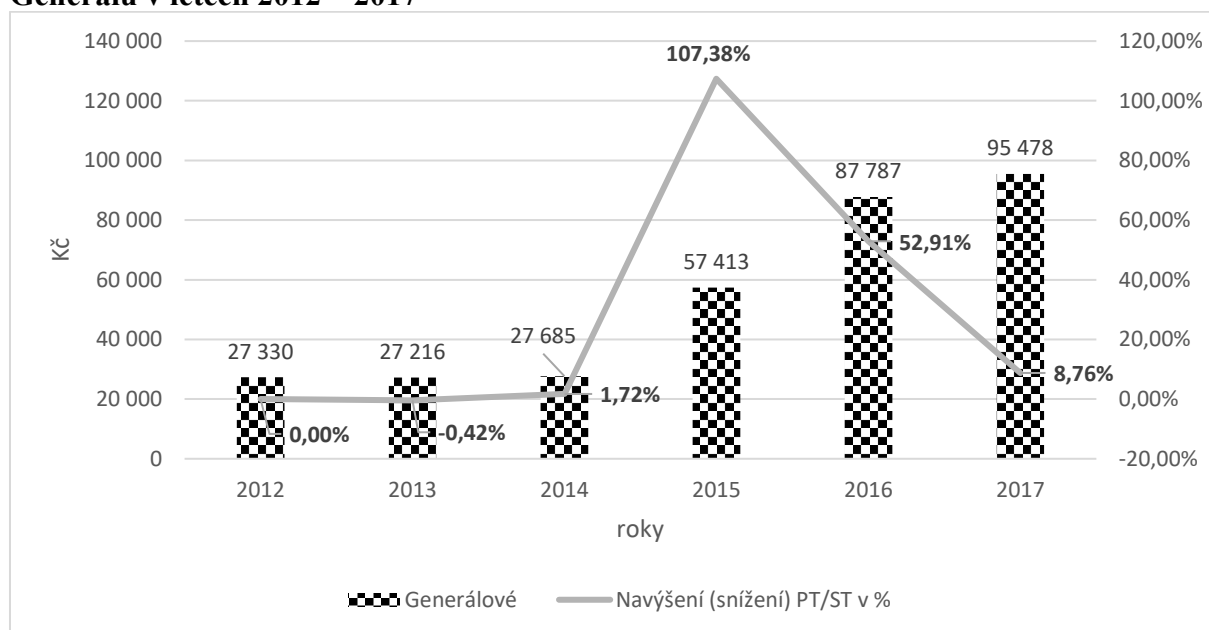
Graf 5: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Vyšších důstojníků v letech 2012 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Posledním hodnostním sborem v druhé části jsou „Generálové“ (tento hodnostní sbor je tvořen: brigádním generálem, generálmajorem, generálporučíkem a armádním generálem). Tento hodnostní sbor je nejméně početný ze všech analyzovaných sborů. Situaci u tohoto sboru zobrazuje Graf 6 „Graf 6: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Generálů v letech 2012 – 2017“. Také u tohoto sboru můžeme v počátku sledovaného období sledovat mírný pokles. Ten je způsobeno menším počtem zastávaných generálských hodností ve sledovaném roce 2013. V letech 2014 – 2016 došlo k největšímu nárůstu průměrného měsíčního limitu platových služebních tarifů o 60 102,- Kč. V procentuálním vyjádření se jedná o 217,09 %.

Graf 6: Vývoj průměrného měsíčního platového/služebního tarifu u hodnostního sboru Generálů v letech 2012 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování Statistické ročenky 2012-2017

Grafy 1 – 8 znázorňují současný stav v oblasti odměňování vojenských profesionálů zaměřený na vývoj platových a služebních tarifů u jednotlivých hodnostních sborů. Provedená analýza a získané výstupy ukazují na skutečnost, že vývoj průměrné měsíční výše limitu platových/služebních tarifů prošel dramatickým vývojem. Tuto skutečnost nám potvrzují informace z období let 2014 – 2016. Stávající systém přiznávání platových/služebních tarifů je jednodušší. Nemusí zvláště vojákovi přiznávat osobní příplatek, příplatek za vedení (u vybraných), hodnostní příplatek.

4 ZÁVĚR

Podle názoru autorů systém odměňování vojáků z povolání přispívá k řešení stanovených cílů prvku veřejného subjektu v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu. Na datových údajích poskytnutých prvkem veřejného sektoru za období 2012 – 2017 byly vyhodnoceny hlavní tendence systému odměňování.

Úroveň finanční odměny v kombinaci s prvky nefinanční odměny vytváří systém odměňování, který je podle názorů autorů konkurenceschopný. Odměňování je jedním z prvků, který společně s atraktivností služby, možnostmi vzdělávání, rozvoje a postupu v kariéře ovlivňuje zájem uchazečů o povolání do služebního poměru.

Kvalita systému odměňování významným způsobem ovlivňuje hospodaření s finančními prostředky u prvku veřejného sektoru. Tato kvalita je přímo úměrná stabilitě právního prostředí v ČR, (~~neustálá novelizace zákonů, vyhlášek, apod.~~) která ovlivňuje efektivní, hospodárnou a účelnou alokaci finančních prostředků.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 807357019X.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x. s. 159.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů.
- [5] Česká republika. Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.
- [6] MO ČR. Kolektiv autorů. Přelomová novela zákona o vojácích z povolání - druhá fáze profesionalizace. Praha, MO ČR, SST, 2015.
- [7] Česká republika. Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.
- [8] SKORUŠA, Leopold a kol. *Zákon o vojácích z povolání: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-929-9.
- [9] MO ČR. Statistické ročenky 2012-2017. Praha, AP AČR, 2012-2017.

AUTOŘI

PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D., Univerzita obrany Brno, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra leadershipu, Kounicova 65, 662 10 Brno, lubomir.kubinyi@unob.cz

PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D., University of Defence Brno, Faculty of Military Leadership, Department of Leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno, lubomir.kubinyi@unob.cz

Ing. Petr MUSIL, Ph.D., Univerzita obrany Brno, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra ekonomie, Kounicova 65, 662 10 Brno, petr.musil2@unob.cz

Ing. Petr MUSIL, Ph.D., University of Defence Brno, Faculty of Military Leadership, Department of Economics, Kounicova 65, 662 10 Brno, petr.musil2@unob.cz