

K čemu fuzzy, když je to kvazi (odměňování)

V závěrečném čísle časopisu *Vojenský profesionál* v roce 2001 byl otištěn článek od pana mjr. Ing. Vlastimila Šloufa „Fuzzi množiny na pomoc velitelům při určení výše finanční odměny podřízeným“. Jako bývalého náčelníka finanční služby u protiletadlového raketového pluku, který dnes působí jako odborný asistent na katedře obchodně finanční fakulty ekonomiky obrany státu a logistiky Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově mě článek zaujal a potěšil. Autor totiž vtipně dokázal použít vědecké metody v oblasti, kde někteří nic vědeckého nespátříjí.

Nicméně ze zkušeností s obdobným systémem musím k článku vyjádřit určité výhrady, které však ukazují spíše než na chybnost uvažování autora článku o fuzzii množinách, na „marnost“ jakékoliv snahy přijímat pravidla pro objektivní ohodnocení zaměstnanců v systému, který je z pohledu účelného, hospodárného a efektivního řízení značně deformován.

(1) První výhradou se týká použití pojmu odměna. S pojmem odměny pracují dva zákony. Je to ústavní zákon č. 1/1993, *Ústava České republiky* ve znění pozdějších předpisů, resp. Listina základních práv a svobod, kde se v čl. 28 objevuje pojem **spravedlivé odměny** zaměstnance za vykonanou práci, a zákon č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně za pracovní pohotovost...* ve znění pozdějších předpisů. Tento druhý zákon říká, že formou odměny za vykonanou práci pro zaměstnance státu **plat**, a dále je zde definováno jeho složení. Odlišnosti odměňování jednotlivých druhů zaměstnanců státu, kterými mohou být jak osoby v pracovním, tak i ve služebním poměru, osoby pracující jak v ozbrojených silách nebo v bezpečnostních sborech, tak také osoby pracující v ostatních sférách státu, jako jsou soudci, státní zástupci, nebo učitelé a zdravotníci, jsou rozpracovány v nařízeních vlády. Pro ozbrojené síly je to nařízení vlády č. 79/1994 Sb., *... (služební platový řád)* ve znění pozdějších předpisů, který nechává úpravu některých složek platu také na organizační složky státu, tj. na ministerstva. Zde je to Ministerstvo obrany, které na základě tohoto nařízení vydalo svůj platový předpis RMO č. 33/1994 *Zásady pro odměňování v rezortu Ministerstva obrany*. Ten je dnes aktualizován více než osm doplňky.

Jednotlivé složky platu mají svůj specifický účel stanovený zákonem. Autor příspěvku se zabývá pouze jednou z nepravidelných složek platu - **odměnou udělovanou podle § 13 zákona:**

„Za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy, za poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech, při významných pracovních a životních výročích za dlouhodobě dosahované kvalitní výsledky práce a za službu v ozbrojených silách a bezpečnostních sborech a službách ve služebním poměru...“.

S autorem lze souhlasit, že tyto odměny by měly být rozdělovány **spravedlivě**. Otázkou však zůstává, proč by při rozdělování „výkonové odměny“ měla být zohledňována kritéria, která jsou zohledněna v jiné složce platu - v osobním příplatku. Ten podle § 12 zákona slouží k: *„...ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků vykonávané*

práce.“ a je stejně jako výše zmíněná odměna považován za nenárokovou složkou, a tudíž motivační složku platu. **Náročnost práce**, tj. zda jsou např. pro výkon dané funkce vyžadovány jazykové znalosti, a **kvalita práce**, tj. schopnost dodržovat normy, odvádět kvalitní práci, u vojáků také tělesná připravenost a další kritéria uvedená v demonstračním příkladu je **třeba zohlednit v osobním příplatku** a nikoliv v odměně.

(2) Druhá výhrada se týká konstrukce systému určení spravedlivé odměny. U útvaru, kde jsem sloužil, existoval systém čtvrtletního přehodnocování osobního příplatku. V tomto systému bylo asi 116 vojáků z povolání a 25 občanských zaměstnanců. Tento systém zahrnoval jak bojové jednotky, tak i organizační skupiny štábu. Navíc tento systém vedle toho, že zohledňoval kritéria hodnocení jednotlivce, která byla shodná s kritérii periodického hodnocení vojáka z povolání, se snažil zohlednit i vztahy organizačních prvků útvaru mezi sebou navzájem. Hodnocení neprováděli pouze velitelé a náčelníci na své podřízené, ale organizační prvky útvaru se hodnotily mezi sebou navzájem. Celý systém fungoval na principu určení váženého průměru, který sloužil k rozdělení měsíčního objemu prostředků vyčleněných na výplatu osobního příplatku.

Dá se říci, že tento systém docházel k určitému objektivnímu určení výše osobního příplatku, který odrážel kvalitu dosažených výsledků jednotlivce a výsledků daného vnitřního organizačního prvku, jehož byl jednotlivec organickou součástí. Nicméně uplatnění výsledků tohoto systému bylo z pohledu motivace zaměstnance poněkud těžkopádné a zaměstnanci se jej snažili obejít. Docházelo ke „korumpování“ operátora, který zadával vstupní informace do tabulkového procesoru a připravoval veliteli podklady pro jeho rozhodnutí o určení výše motivační složky platu. Navíc i velitel útvaru, který systém na útvaru zavedl, měl snahu systém sám obcházet, když došlo k tomu, že hodnocením byli „postiženi“ lidé, které preferoval. Také někteří funkcionáři zúčastnění na přípravě podkladů pro konečné zpracování hodnocení, měli snahu vytvářet kartely a ovlivňovat výsledky. Ve svém jednání uplatňovali strategii známou z *Věžíova dilematu*: „jak ty ke mně, tak já k tobě“.

Výše uvedené výrazně zkreslovalo celý systém hodnocení. Daleko problematičtější se však ukázalo naplnění výsledků systému v praxi prostřednictvím finanční služby. Samo o sobě bylo absurdní měnit každého čtvrt roku lidem platový výměr o 50, 100 nebo 300 Kč. Jednak tyto změny představovaly ve vztahu k celkovému hrubému platu změny o desetiny, nebo maximálně o celá procenta, jednak bylo problémem seznámit všechny zaměstnance včas se změnou výše jejich platu. To vše výrazně snižovalo účinnost systému. Udělal-li někdo chybu, postih o stokorunu si ani příliš neuvědomil, stejně tak lidé neměli snahu „přetrhnout se“ kvůli stokoruně navíc. Ke všemu tomu neřešil systém situaci, kdy zaměstnanec byl s osobním příplatkem dlouhodobě na nule. Co však bylo daleko horší pro fungování systému, byla jeho abstraktnost pro „selské“ chápání. Pro velitele útvaru a pro všechny, kdo podporovali systém, bylo těžké vysvětlovat podstatu aplikované vědecké metody lidem vyučeným, nebo lidem se středoškolským vzděláním. Ani mnozí inženýři ve stavu kmenových zaměstnanců útvaru nechápali, jak se dojde ke konečné částce platu, která zahrnovala osobní příplatek. Tato skutečnost nakonec vedla mnohé k tomu názoru, že jejich pracovní výsledky hodnotí počítač, a nikoliv jejich nadřízení. Konečná částka byla totiž určena až na základě výpočtu a příslušný náčelník nebo velitel měl k dispozici pouze bodové hodnocení, z kterého nelze částku bez porovnání s ostatními výsledky odvodit. **Určení platu se změnilo z realizace personální funkce nadřízeného na proces generování náhodných čísel v očích ohodnoceného.** To samé hrozí v případě aplikace postupu navrženého autorem článku.

(3) Třetí výhrada se týká praktické aplikace nástrojů motivace do armádního prostředí, resp. podmínek státního sektoru, v současné ekonomické situaci. Udělování odměn (trestů) patří mezi stimuly, pomocí nichž se individua (osoby) přizpůsobují normám daného prostředí. Tzn. aplikací stimulatorů ve služebním nebo pracovním poměru se zaměstnanci učí reagovat v duchu cílů a kultury organizace. V této souvislosti lze pochybovat o smyslu odměny jako stimulatoru zaměstnance českého státu.

Při procesu učení, výchovy, je třeba, aby ovlivňovaný objekt znal dopředu výši odměny (trestu) v případě, že bude (nebude) reagovat tak, jak to vyžaduje řídící subjekt řídící proces učení. Navíc pokud si má objekt uvědomit, co udělal dobře, nebo chybně, odměna (trest) musí být uplatněna vzápětí po události, která si použití těchto stimulatorů zaslouhuje. To lze v současných podmínkách jen těžko dodržet. Panuje zde totiž často výrazná asymetrie mezi postihem a odměnou. **Člověk bývá trestán okamžitě, odměňován bývá s určitým časovým odstupem. Výše trestu je člověku většinou známa, výše odměny nikoliv. Navíc při napjatosti současného vojenského rozpočtu bývá trest jistý, odměna nejistá.**

Při neměnnosti velikosti útvaru a neměnnosti intenzity činnosti útvaru umožňuje současný systém rozpočtování velitelé útvaru vyčlenit z limitu platových prostředků peníze na nenárokové složky platu, tj. i na odměny. Tyto **okamžité disponibilní prostředky často nedostačují pro potřeby aplikace účinného systému stimulace podřízených.** Většinou se proto v rezortu obrany spoléháme na rozpouštění rezerv v závěru roku. To však může být spojeno s omezeními pro velitele útvaru, když jim nadřazený např. určí maximální počet odměněných a průměrnou výši částky na odměny. Tento druh finančních odměn však nemá se stimulací personálu příliš společného. Jedná se spíše o suplování funkce dalšího platu, tj. o aplikaci solidarity zaměstnavatele s jeho zaměstnanci formou příspěvku na vánoční svátky.

Co nelze také přehlédnout je vliv rigidity současného systému hospodaření s rozpočtovými prostředky ve státním sektoru, a tudíž i v armádě. Negativa současného stavu se projevují především v případě problematiky odměn. Lze se setkat s tím, že peníze na nenárokové složky platu jsou používány k tvorbě „velitelských fondů“. Z nich pak jsou financovány akce, které by mohly být financovány z jiných částí rozpočtu. Nutno podotknout, že značně levněji, než pomocí udělování odměn osobám blízkým osobě velitele. Vždyť **na jednu stokorunu získanou do fondu z čistého platu odměněného zaměstnance se zaplatí v součtu skoro 50,- Kč** na dani z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, na pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a na pojistné na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Nicméně tvorba takového fondu na financování aktivit, které slouží k financování některých funkcí útvaru, např. prezentace útvaru a velitele na veřejnosti, je za současných podmínek jednodušší záležitostí než podstoupit „papírový boj“ s nejistým výsledkem při vyžadování prostředků v rámci rozpočtového procesu a procesu hospodaření s přidělenými prostředky.

Odměny vyplácené v závěru rozpočtového roku lze jen těžko s ohledem na konflikt mezi účelem odměny podle české legislativy a podle teorie motivace považovat za nástroj stimulace zaměstnanců. Ovšem i přesto by měly být tyto finanční odměny rozdělovány spravedlivě. Čím je však systém rozdělování těchto prostředků komplikovanější, tím je pro běžného zaměstnance výsledná výše udělené odměny abstraktnější. To platí nejen pro interní útvarová pravidla pro udělování odměn, ale i pro současný platový systém vyznačující se poměrně velkým množstvím příplatků, častými změnami a relativně rozsáhlou legislativní úpravou,

kteřá je často „nad chápání“ běžného člověka bez právního a ekonomického univerzitního vzdělání. Systém financování je však sám o sobě příliš rigidní a složitý, a proto dochází k přirozenému inteligentnímu chování při dosahování cílů osob zodpovědných za chod financovaných organizačních jednotek. Toto chování je však samo o sobě deformující a fungování instituce jako celku spíše prodražuje.

Literatura:

- Černoch, F.: Filozofie nové platové soustavy rezortu obrany. In CD I. Řízení služebních kariér (5. mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů 9. - 11. 10. 2001) Praha: MO ČR, 2001.
- Frank R. H.: Mikroekonomie a chování. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
- Nařízení vlády č. 79/1994 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a služeb, orgánů celní správy, příslušníků Sboru požární ochrany a zaměstnanců některých dalších organizací (služební platový řád) ve znění pozdějších předpisů.
- RM0 č. 33/1994 Zásady pro odměňování v rezortu Ministerstva obrany ve znění pozdějších doplňků.
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Summit Severoatlantická aliance-Rusko v Římě přinesl vytvoření nové Rady NATO-Rusko a s ní i hmatatelnou proměnu role Aliance. Přestože je v mnohém tato změna radikální, neznamená ani tak konec staré Aliance spojené pevně se studenou válkou, ale především odráží pokračující vytváření nové Aliance. Vytvoření společného orgánu s Ruskem na základě formální rovnosti všech jejích členů pohřbilo dřívější jasné zaměření NATO na obranu západních demokracií před sovětským vojenským ohrožením.

V symbolické rovině je tento krok srovnatelný s americko-ruskou smlouvou o radikálním omezení jaderných arzenálů podepsanou minulý týden v Moskvě. Oba právní akty jsou založeny na logice vtažení Ruska do bezpečnostní spolupráce se Západem v těch oblastech, kde leží nepopiratelné sdílené zájmy obou stran. Západ se také snaží v mnoha ohledech posílit zásadní politickou volbu, kterou učinil prezident Vladimír Putin po loňském 11. září. Pokud chce Rusko i nadále spolupracovat, má k tomu nyní lepší podmínky než kdykoliv předtím.

*Radek Khol, Doba se změnila, a tak se začíná měnit i Aliance
Mladá fronta DNES, 29. 5. 2002*