

Ozbrojené síly ČR a otázka provázanosti platového a kariérního řádu

(srovnávací studie)

Armáda České republiky se od počátku své existence potýká s problémem neprovázanosti systému odměňování profesionálních vojáků (platový řád) se systémem jejich kariér (kariérní řád). Zásadním problémem byla neschopnost platového řádu motivovat vojáky z povolání ke „kariérovému chování“ předjímaného kariérním řádem. Důsledkem byla nízká účinnost těchto kariérních řádů nebo dokonce jejich zhroutil. Tato srovnávací studie ukazuje, proč byl doposud každý kariérní řád vytvořený pro české ozbrojené síly dopředu odsouzen k neúspěchu.

Od přistoupení ozbrojených sil k jednotnému systému odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a ve veřejných službách na počátku 90. let 20. století, kdy vstoupil v platnost zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně... a ozbrojené síly opustily specifický systém odměňování profesionálního vojenského personálu [26] byla naprostá většina vojenských profesionálů vystavena konfliktu mezi platem a kariérovým postupem. Postup na vyšší hierarchickou úroveň řízení/velení (organizační povýšení), který je důsledkem růstu kvalifikace vojáka zastávat odpovědnější hierarchické postavení, totiž nemusel být spojen s růstem vojákových příjmů. A ani postup ve vojenské hodnosti (hodnostní povýšení), historicky obecně přijímaný jako růst vojenské kvalifikace, nebyl spojen s adekvátním platovým růstem. Tento konflikt neodstranilo ani rozšíření počtu platových tříd z 12 na 16 od 1. 1. 2004 [20]. Následující příspěvek pomocí srovnávací studie ukazuje, že pro fungování kariérního řádu je právě klíčové provázání kariérního řádu se systémem odměňování.

Kvalifikace zaměstnance a její místo v platovém a kariérním řádu

Jak lze dovodit z právních norem upravujících otázku odměňování [20, 21, 27, 28], základem pro určení odměny za vykonanou práci zaměstnance ve formě mzdy nebo platu je jeho kvalifikace. Kvalifikace je také základní pojmem, s kterým pracují kariérní řády, jejichž pomocí je budována a udržována kvalifikační struktura personálu dané instituce. Kariérní řád jako uspořádaný soubor pravidel, podle kterých se vybírají zaměstnanci splňující kvalitativní ukazatele pro výkon určitých pracovních/služebních pozicí nebo souborů těchto pozicí, umožňuje nejen postupnou „filtraci“ personálu podle jeho způsobilosti (kvalifikovanosti) zastávat určité pracovní/služební pozice, ale také omezuje voluntarismus v personální politice instituce řídící se kariérním řádem. Odhlédneme-li od korupce nebo protekce, je v normálně fungujícím systému parametr kvalifikace zaměstnance totiž objektivním parametrem spojeným pevně s osobou zaměstnance, s jeho schopnostmi a dovednostmi doloženými výsledky.

V této souvislosti je třeba u kategorie kvalifikace rozlišovat dvojí kvalifikaci. Jde o kvalifikaci podle dosaženého stupně (školního) vzdělání, tzn. všeobecnou kvalifikaci, kvalifikaci všeobecně společensky uznávanou, a zpravidla také pro potřeby ekonomiky statisticky sledovanou. A dále jde o kvalifikaci v oboru, tj. kvalifikaci akceptovanou zaměstnavateli

v daném hospodářském odvětví, oboru či státním aparátu. Tato kvalifikace může být doložena speciálním oprávněním pro výkon speciálních činností, tj. je získávána na základě oborového (speciálního) vzdělávání, nebo jako praxe při výkonu určitých činností. Praxe zde vyjadřuje zběhlost zaměstnance ve výkonu určitých prací, tj. schopnost vykonávat určité práce rutinně, a tudíž s potenciálem vyšší produktivity a menší chybovosti.

Kvalifikace podle vzdělávání určuje obecné rozumové předpoklady zaměstnance pro výkon běžných činností (číst, psát, počítat, obsluhovat kancelářské přístroje apod.), tj. „mentální“ náročnost práce.

Kvalifikace v oboru určuje specifické předpoklady zaměstnance pro výkon odvětvové nebo oborově vymezené množiny prací, např. v případě ozbrojených sil řízení boje roty, praporu, brigády, divize až obranu státu.

Zaměstnavatelé většinou odměňují jak kvalifikaci zaměstnance podle vzdělání, tak jeho kvalifikaci v oboru. Podíl jednotlivých složek mzdy/platu odměňující tyto kvalifikace je určen v mzdovém/platovém řádu a konstrukce tohoto řádu je dána manažerským rozhodnutím, které akceptuje právní omezení dané právním řádem. Východiskem pro určení základu mzdy/platu zaměstnance je však v naprosté většině případů dosažené (školní) vzdělání zaměstnance. Tento základ bývá v závislosti od zvyklostí označován např. jako základ mzdy/platu, základní mzda/plat, tarifní mzda/plat, mzdový/platový tarif. Zde budeme používat označení mzdový/platový tarif. Z etymologie slova *tarif* = *úřední oznámení poplatků* [23], je mzdový/platový tarif vlastně základním poplatkem, za který jsou zaměstnavatelem najímány všeobecné „znalosti, dovednost a schopnosti“ jedince na trhu práce, a tato složka je v rámci odvětví či oboru úměrná dosaženému stupni vzdělání.

Odměna za kvalifikaci zaměstnance v oboru bývá určena jinou částí mzdy/platu, než je mzdový/platový tarif, a to zpravidla příplatkem nebo skupinou příplatků, případně je určena přírůžkou (procentním zvýšením) mzdového/platového tarifu. Tato složka mzdy/platu roste s růstem kvalifikace zaměstnance v oboru, tzn. s jeho kariérovým růstem podle kariérového řádu.

Z výše uvedeného plyne, že **zaměstnavatelé využívající kariérní řády nikdy primárně neodměňují výkon práce zaměstnance co do „okamžitého“ množství a kvality, ale schopnost zaměstnance udržet se ve vymezené kvalifikační třídě, která charakterizuje schopnost zaměstnance odvést stanovené množství prací v požadované kvalitě, je-li to po něm v daném okamžiku vyžadováno.**

Tímto způsobem jsou odměňovány (najímány) znalosti a dovednosti zaměstnanců. Je proto logické, že kariérní řády musí být vždy úzce propojeny s mzdovými/platovými řády, aby existovala ekonomická motivace zaměstnance na udržení jeho kvalifikaci a pro její případný růst. Kariérní posun spojený s růstem příjmu tak představuje odměnu zaměstnance za čas, který obětoval zvyšování kvalifikace (často ve svém volném čase).

Typickým zaměstnavatelem využívajícím kariérní řád jsou ozbrojené síly. To je pravděpodobně dáno množstvím „úřednických“ liniových manažerských pozic vyžadujících oborovou kvalifikaci a velkým množstvím správních pozic v oblasti mírového zabezpečení činnosti ozbrojených sil vyžadující vysokou všeobecnou kvalifikaci. Potřeba kariérového řízení však může narážet na možnosti platového řádu. Prostor rezortní personalistiky pracující s kariérním řádem zde může být velmi zúžen skutečností, že odměňování profesionálních vojáků je založeno často na stejných principech jako je odměňování ostatních zaměstnanců státu.

Vzhledem k tomu, že s pomocí platového řádu jsou „vyčleňovány“ peněžní prostředky ze státního rozpočtu, je platový řád prakticky „nadřazen“ řádu kariérnímu (nikdy ne nao-

pak!). To významně omezuje tvůrce rezortního kariérního řádu při určení množství kvalifikačních tříd a počtu řízených přechodů mezi nimi. Ignorance tohoto omezení vede zpravidla ke zhroucení vytvořených kariérních řádů a k trvalé práci na tvorbě jejich dalších a „zaručeně už funkčních“ verzí.

Na tomto místě je třeba si uvědomit, že (jednotný) platový řád postavený na co největší srovnatelnosti mezi odvětvími států zohledňuje zejména kvalifikaci zaměstnance podle vzdělání, kdežto odvětvový kariérní řád pracuje navíc s kvalifikací zaměstnance v oboru. Tato souvislost je důležitá zejména u specifických odvětví, jako jsou ozbrojené síly. Tady je historicky upřednostňována kvalifikace v oboru a vojáci jsou rozdělení podle vojenské hierarchie do kvalifikačních tříd podle vojenských hodností, případně skupin hodností!

Kvalifikace podle (dosaženého) vzdělávání je využívána při rozdělení vojáků do hodnostních sborů, a takto jsou rozděleny i katalogizované práce v českém platovém řádu. [21, 22] V tomto pojetí je v českém případě vojákovi určen platový tarif na základě dosaženého vzdělání a zařazení jeho práce odpovídající tomuto vzdělání a jeho kvalifikace v oboru je dodatečně ohodnocena příplatky. Zde příplatkem hodnostním, příplatkem za vedení a zvláštním příplatkem.

V případě vojenského kariérního řádu je zásadní odbornou charakteristikou jedince příslušnost k hodnostnímu sboru a příslušnost k dané vojenské hodnosti. Je tedy logické, že platové řády v ozbrojených silách se zakládají právě na těchto dvou klíčových charakteristikách a vyskytuje se u nich často jednota mezi vojenskými hodnostmi a platovými tarify. V tomto pojetí je např. major vlastně nejen označením hodnosti ve vojenské hierarchii, ale také „názvem skupiny povolání“. A v tomto pohledu na věc je určité obsah práce majora srovnatelný v různých ozbrojených silách. To dává základ interoperability a kompatibility ozbrojených sil působících v alianci/koalici. Ozbrojené síly se mezi sebou mohou lišit různými předpisy a různou technikou, ale obsah práce jednotlivých povolání v operačním a manažerském členění ozbrojených sil by měl být stejný. Je proto logické předpokládat, že struktura činností vykonávaná např. americkým majorem dělostřelectva se nebude významně lišit struktury činností českého majora dělostřelectva.

Rozložení kvalifikačních tříd v kariérním a platovém řádu u vybraných států NATO

My si zmiňovanou provázanost platového a kariérního řádu v ozbrojených silách, tj. existenci vztahu: kvalifikace – zařazení zaměstnance (vojáka) do kvalifikační skupiny (hodnost, hodnostní sbor) – odměna za kvalifikaci (podle vzdělání nebo v oboru) ukážeme na příkladu tří zemí NATO. Těmi jsou SRN, Velká Británie a USA. Tyto tři země budou také etalonem pro srovnání s ozbrojenými silami České republiky. Uvedený vztah je níže prezentován pomocí rozložení kvalifikačních tříd (kvalifikační struktura), které je z personalistického hlediska chápáno jako množina vojenských hodností (hodnostní struktura) a z ekonomického hlediska jako množina platových tarifů/platových tříd (platová struktura). Srovnatelnost prezentovaných dat je zajištěna srovnáváním hodnostní struktury jednotlivých ozbrojených sil pomocí STANAG 2116 *NATO Codes for Grades of Military Personnel*.

Pro označení platových tarifů/ tříd, ve kterých jsou zařazeny jednotlivé hodnosti, je podle možností použito původní označení obsažené v příslušné národní legislativě. Pro lepší přehlednost je uvedena základní charakteristika platového řádu v té které zemi.

Základní odlišnosti organizace platových a kariérních řádů ozbrojených sil uvedených zemí a porovnání se stavem v České republice panujícím k 31. 12. 2004 zachycuje **tab.**

	SRN	Velká Británie	USA	Česko
Úprava struktury platu zákonodárným sborem	ano	ano	ano	ano
Jednotná úprava platu pro zaměstnance státu	ano	ano	ne	ano
Existence odvětvových platových řádů ¹⁾	ano	ano	ano	ne ²⁾
Specifický platový řád pro ozbrojené síly	ne	ano ³⁾	ano	ne
Pokud vojáci slouží na ústředních orgánech státní správy řídí se platovým řádem úředníků	ano	ano	ne	ne
Kariérní řád v pravomoci Ministerstva obrany	ano	ano	ano	ano
Propojenost vzdělání a vojenské hodnosti v platovém a kariérním řádu	ano	ano	ano	ne ⁴⁾

Poznámky:

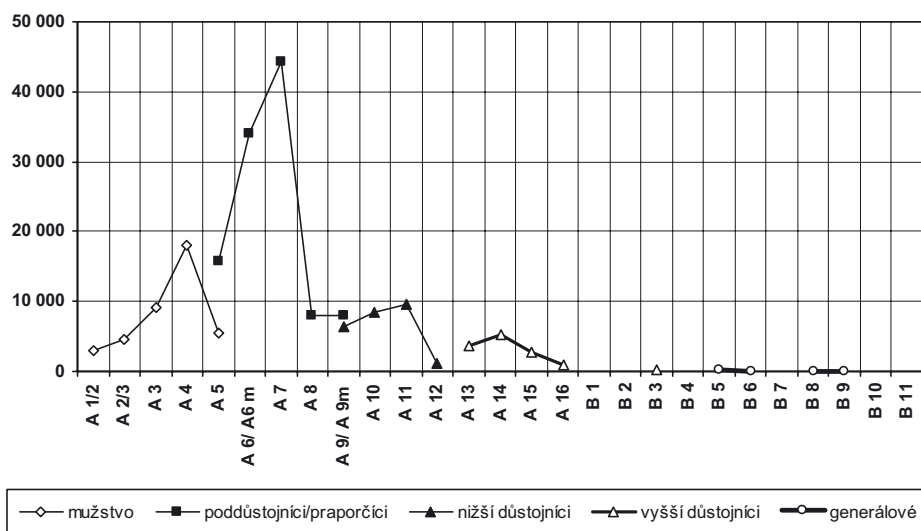
1. Jde o platové řády odlišující zaměstnance ve služebním a pracovním poměru, případně odlišující zaměstnance podle odvětví.
2. Do 31. 12. 2003 existoval tzv. služební platový řád pro zaměstnance pracující v odvětví bezpečnosti a obrany státu.
3. Existuje snaha zrušit specifický platový řád ozbrojených sil, který je pro orgány civilní demokratické kontroly do určité míry neprůhledný.
4. Existuje dlouhodobá snaha o dosažení tohoto propojení narážející na správce platového řádu, kterým je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Tab.: Organizace platových a kariérních řádů u ozbrojených sil SRN, Velké Británie, USA a České republiky (stav v roce 2004)

Spolková republika Německo. Zde profesionální vojáci vykonávají buď službu ve spolkových úřadech při správě záležitostí obrany, nebo službu uvnitř ozbrojených sil. Z pohledu určení platových tarifů jsou rozděleni do dvou skupin, kde každé skupině náleží jeden platový řád. Profesionální vojáci uvnitř ozbrojených sil jsou odměňováni na základě platového řádu „A“, kde výše tarifního platu je určena vzděláním vojáka a praxí v oboru. V platovém řádu „B“ jsou vojáci z povolání vypláceni jako úředníci spolkových úřadů nezávisle na jejich praxi. Rozložení kvalifikačních tříd v platovém a kariérním řádu v ozbrojených silách SRN je zachyceno na **obr. 1.**

Z obr. 1 vyplývá, že každému hodnotnímu sboru je v ozbrojených silách SRN přiřazeno rozpětí kvalifikačních tříd a každá vojenská hodnost má přiřazenou zpravidla jednu kvalifikační třídu. Služební pozice v platovém řádu „A“ byly v ozbrojených silách SRN v roce 2000 rozděleny podle nároků na kvalifikaci vojáků do čtyř tříd: A 16 – A 13h (výkon na kvalifikaci vysoce náročných činností – odpovídá sboru vyšších důstojníků), A 13g+Z – A 9g (výkon na kvalifikaci náročných činností – odpovídá sboru nižších důstojníků), A 9m+Z – A 6m (výkon na kvalifikaci středně náročných činností – odpovídá sboru praporčíků/poddůstojníků) a A6e – A1/2 (výkon kvalifikačně jednoduchých činností – odpovídá sboru mužstva). Posledně jmenované činnosti vykonávají v ozbrojených silách SRN také vojáci základní služby a to bez ohledu na úroveň jejich kvalifikaci podle vzdělání.

Z obr. 1 je dále patrné, že na okrajích hodnotnostních sborů existují přechodné kvalifikační třídy, tzn. danou práci je schopen zastávat voják s nejnižší hodnotností v daném hodnotnostním sboru, nebo voják s nejvyšší hodnotností v nižším hodnotnostním sboru. To znamená, že v přechodové platové třídě může být buď zkušený voják, který však nesplňuje kvalifikační předpoklady pro příslušnost k vyššímu hodnotnostnímu sboru (vzdělání), nebo tam může být zařazen voják, který teprve vstoupil do vojenské kariéry, splnil kritéria kvalifikace podle vzdělání pro zařazení do daného hodnotnostního sboru, ale nesplnil kariérová kritéria pro postup do vyšší hodnotnosti v rámci příslušného sboru. Z obr. č. 1 je i patrné, že naprostá většina profesionálních vojáků slouží uvnitř ozbrojených sil SRN a že služba při správě věcí obrany na spolkových úřadech je vyhrazena především vyšším důstojníkům a generálům.



Pramen: Zpracováno podle Übersichten zum Bundeshaushaltsplan 2001. Berlin: BMF, 2001, S. 82
[www.bundesfinanzministerium.de]

Obr. 1: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků v SRN v roce 2000

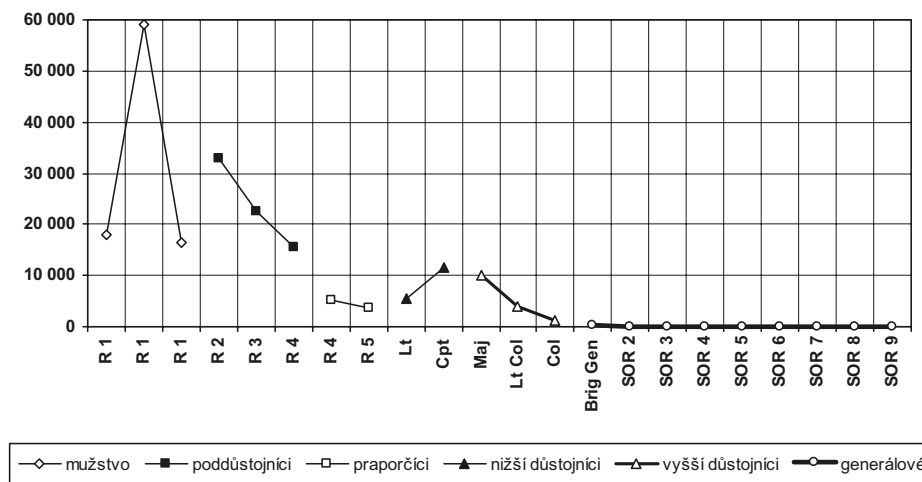
Obr. 1 však dává další zajímavé informace. Především je třeba si povšimnout, že:

- ❑ U každého hodnotnostního sboru v oboru odměňování v platovém řádu „A“ existuje pouze jedna typická kvalifikační třída (modus).
- ❑ Rozložení kvalifikačních tříd je „izolované“, každému hodnotnostnímu sboru je přiřazeno zhruba stejně široké rozpětí kvalifikačních tříd platového řádu „A“.
- ❑ Za typickou kvalifikační třídou každého hodnotnostního sboru následuje „prudký“ propad počtů služebních pozic s příznakou kvalifikační třídou.
- ❑ Rozložení kvalifikačních tříd v ozbrojených silách má „pyramidální“ tvar.

Tyto pravidelnosti vyplývají z propojenosti systému kariér se systémem odměňování a z pravidel stanovených zákonem [3], které se týkají podílu jednotlivých kvalifikačních tříd. Rozdílný tvar rozložení kvalifikačních tříd u jednotlivých hodnotnostních sborů je dán specifikou činnosti jednotlivých kvalifikačních skupin a jejich umístěním v organizační struktuře

ozbrojených sil (liniový vedoucí, příslušníci štábů, ostatní). Z této odlišnosti také vyplývají odlišná pravidla pro řízení kariér v těchto hodnotných sborech. Do typické kvalifikační třídy jsou soustředěna nejrozšířenější vojenská povolání spojená s odpovědností, kde z vykonavatelů těchto povolání je zpravidla prováděn výběr do nejvyšší kvalifikační skupiny vyhrazené příslušnému hodnotnímu sboru, kde je zpravidla nejvyšší odpovědnost a také nárok na vyšší tarifní plat.

Velká Británie. Zde je podobně jako ve SRN rozlišeno mezi službou uvnitř ozbrojených sil a službou v ústředních státních úřadech, která je vyhrazena zejména civilním osobám, tzv. vyšším úředníkům (senior official/officer). Službu vyšších úředníků ve věcech obrany vykonávají ve Velké Británii zásadně generálové s výjimkou brigádního generála. [24] Zvláštní pravidla platí pro odměňování zdravotnického personálu. [2] Britský systém je zachycen na **obr. 2**, kde jsou ovšem kvalifikační třídy důstojníků pojmenovány příslušnou vojenskou hodností (každá důstojnická hodnost má vlastní platový tarif) a nedůstojníci jsou rozděleni jen do 5 platových tříd (R1 až R5) [1]; generálové jsou zařazeni do 9 platových tříd (Brig. až SOR 9).



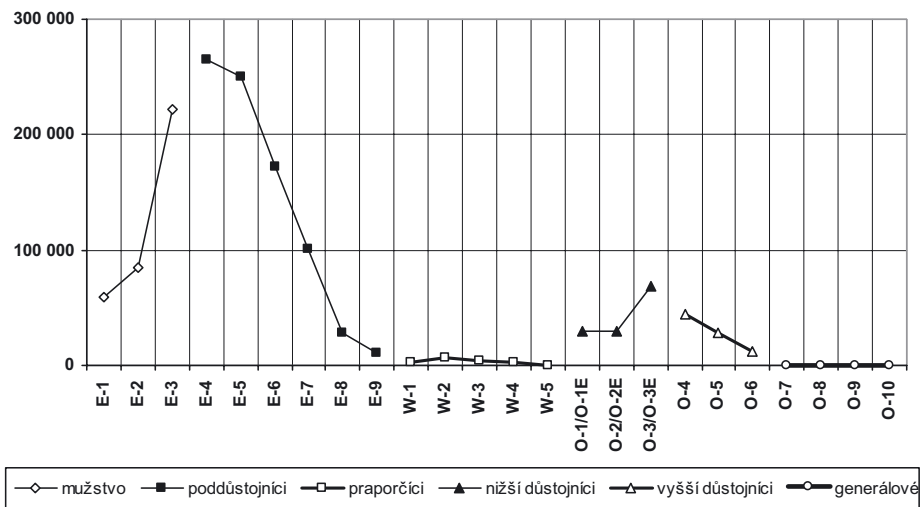
Pramen: Armed Forces' Pay Review Body – Supplement to the Thirty-First Report 2002 [Cm 5361] London: Crown, 2002; ISBN 0-10-153612-7, Review Body on Senior Salaries – Report No. 51. [Cm 5389-I] Vol. 1, London: Crown, 2002; Armed Forces' Pay Review Body – Service Medical And Dental Officers – Supplement to the Thirty-First Report 2002 [Cm 5362] London: Crown, 2002. ISBN 0-10-153622-4; UK Defence Statistics 2003. 1. Ed. London: Crown, 2003 [MoD DASA]. ISBN 0-11-773010-6. Tab. 2.12

Obr. 2: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků ve Velké Británii v roce 2002

Srovnáme-li obr. 2 a obr. 1, zjistíme, že ve Velké Británii existuje velké množství kariérních pravidel, které jsou shodné s kariérními pravidly pro službu profesionálních vojáků ve SRN. Na rozdíl od systému odměňování profesionálních vojáků v SRN však v britském systému neexistuje kvalifikační překryv a počet kvalifikačních tříd je menší. Díky menšímu počtu hodnotností a díky menšímu počtu kvalifikačních tříd lze najít „vrcholky“ označující typickou kvalifikační třídu někdy velmi obtížně. Rozložení kvalifikačních tříd v ozbrojených silách má také „pyramidální“ tvar s tím rozdílem, že u plně profesionálních ozbrojených sil Velké

Británie existuje široká základna této „pyramidy“ v kategorii mužstva, které u ozbrojených sil SRN absentovala v důsledku existence vojáků základní služby zařazovaných do tohoto kvalifikačního sboru bez ohledu na jejich kvalifikaci podle vzdělání.

Spojené státy americké. Odměňování profesionálních vojáků v USA se liší od odměňování profesionálních vojáků v SRN a ve Velké Británii v tom, že pro všechny profesionální vojáky bez ohledu na jejich zařazení existuje jediný platový řád. [10] V tomto řádu je kvalifikační třída propojena s vojenskou hodností a označení těchto tříd odpovídá označení vojenských hodností podle STANAG 2116 *NATO Codes for Grades of Military Personnel*. Rozložení kvalifikačních tříd profesionálních vojáků v ozbrojených silách USA zachycuje **obr. 3**.



Pramen: Zpracováno podle Selected Manpower Statistics – Fiscal Year 2003. 1. Ed. DoD, 2004

<http://www.dior.whs.mil/mmmd/mmhome.htm> a <http://dod.mil/militarypay/pay/bp/paytables/Jan2003.html>

Obr. 3: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků v USA v roce 2003

Jak je patrné ze srovnání obr. 3 s obr. 2, je americký systém kariér profesionálních vojáků a jejich podpory přes platové tarify postaven na obdobných zásadách jako systém britský. Díky sjednocení kvalifikačních tříd pro přiznání základního platu s vojenskými hodnostmi je jasnější vztah mezi kvalifikační strukturou ozbrojených sil a strukturou ozbrojených sil, která je označována jako pyramida hodností. Vojenská hodnost totiž označuje služební pozici – místo vojáka v organizační, platové i společenské hierarchii.

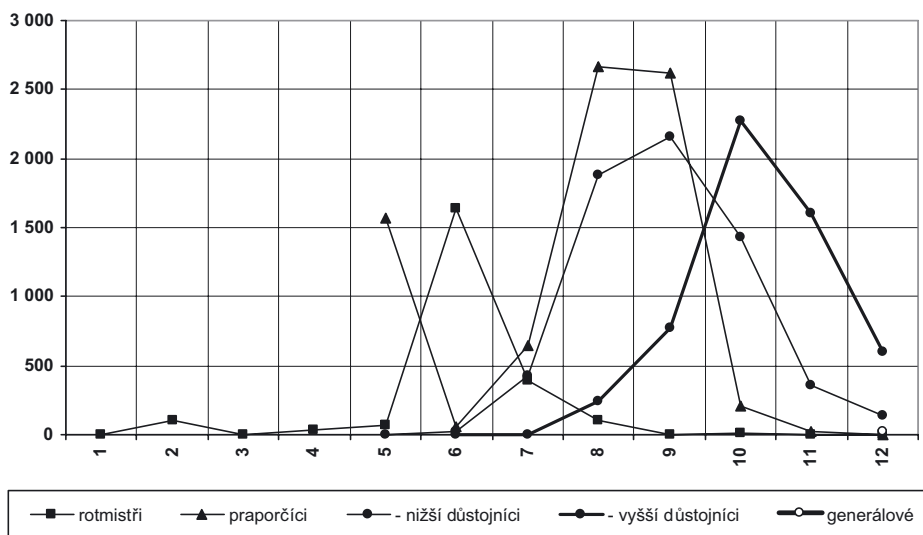
Problém ozbrojených sil České republiky

Problémy ozbrojených sil České republiky vyplývající z neprovázanosti kariérního a platového řádu vyplnou ze srovnání s ozbrojenými silami SRN, Velké Británie a USA. Situaci v ozbrojených silách ČR v roce 2000 zachycuje **obr. 4**.

Proti předešlým obrázkům je v případě českých ozbrojených sil zřetelná neuspořádanost vztahu mezi platovým tarifem a kvalifikační třídou. To vyplývá z toho, že konstrukce systému odměňování v českých ozbrojených silách doposud podléhá zákonu č. 143/1992 Sb.,

o platu a odměně... ve znění pozdějších předpisů a kvalifikační třídy označované jako platové třídy jsou určeny katalogem prací [21], který byl v roce 2000 představován nařízením vlády č. 79/1994 Sb., ... (*služební platový řád*) ve znění pozdějších předpisů.

Rozdíl mezi tehdejšími a současnými předpisy je však spíše kosmetický a tak stále platí, že **v ozbrojených silách ČR neexistovala ani v roce 2004 souvislost mezi kvalifikací a tarifním platem, která je u výše prezentovaných zemí chápána jako vztah vojenské hodnosti a platového tarifu.** To vedlo k mnoha paradoxům, které jsou našim partnerům v NATO často nepochopitelné.



Pramen: Zpracováno podle ČECH, V. Vystoupení na konferenci Military Reform in Central Europe panel IV – Personnel Management, Praha 2. 3. 2001

Obr. 4: Rozložení kvalifikačních tříd u vojáků z povolání zařazených ke službě v rezortu Ministerstva obrany ČR v roce 2000

Jak je zřetelné z obr. 4, např. v nejvyšší, 12. platové třídě, byl v roce 2000 zařazen generál (náčelník generálního štábu) i podporučík či poručík (pilot). Tedy pro práci generála je potřeba stejné odborné kvalifikace jako pro práci nejnižšího důstojníka. Dále je nanejvýš zajímavé, že rotný mohl zastávat jak funkci, pro niž není vyžadována ani maturita (2. platová třída), stejně jako funkci, pro niž je vyžadováno vysokoškolské vzdělání (10. platová třída). Toto překrývání platových tarifů a hodnotních sborů vytváří velmi paradoxní situaci ve vztahu k odbornému výkladu k § 4 zákona č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně...*, který je pod evidenčním číslem 11670 (LIT) publikován v ASPI:

„Obecné charakteristiky prací zařazených do jednotlivých platových tříd, které jsou uvedeny v příloze k zákonu, vyjadřují rozdílnost prací z hlediska míry jejich složitosti, psychické a fyzické náročnosti a odpovědnosti. Jsou základem pro tvorbu katalogů prací, které se vydávají jako součást prováděcích nařízení vlády. Tímto způsobem zákon zabezpečuje účelnou rozdílnost platových tarifů, která nejvýznamnějším způsobem vyjadřuje ústavní princip spravedlivé odměny za práci.“

Podle tohoto výkladu není v Česku rozdíl mezi prací generála, důstojníka nebo rotmistra! Charakter ozbrojených sil se stal skutečně lidově-demokratický.

Ve stavu, kde práci zařazenou do stejné platové třídy může zastávat jak rotmistr, tak praporčík, nižší či vyšší důstojník, je nemyslitelné, aby fungoval jakýkoliv kariérní řád.

Veškeré snahy o jeho zavedení [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19] byly proto již dopředu odsouzeny k neúspěchu. Systematizace funkcí nemůže vycházet pouze z hierarchizace organizační struktury, ale s kvalifikační struktury. Ta určuje specializaci (dělbu) práce v organizační struktuře. Co si každý zaměstnavatel cení, je vždy kvalifikace zaměstnance. Výrazem této kvalifikace byla u vojenského povolání vždy vojenská hodnost, za kterou se skrývaly nejen znalosti a dovednosti, ale také zkušenosti určené dobou výsluhy v příslušných hodnostech. V tomto směru nemůže být práce rotmistra nikdy svou náročností kvalifikačně srovnatelná s prací plukovníka. Navíc se ztrácí motiv, proč by měli vojáci usilovat o zvyšování kvalifikace a postup na lépe placená místa, jež jsou spojena nejen s vyšší řídicí hierarchií, ale i s větší náročností vyjadřovanou v ozbrojených silách vyšší vojenskou hodností.

Prezentovaná studie dále ukázala, že je to vlastně platový řád, který formuje hodnostní pyramidu a nikoliv kariérní řád. Platový řád účinněji ovlivňuje chování vojáků než čistě administrativní pravidla shrnutá v kariérním řádu. Snaha zformovat či obrátit hodnostní pyramidu v Armádě České republiky v 90. letech minulého století jen s pomocí kariérního řádu byla proto od samého začátku odsouzena k neúspěchu.

Použitá literatura:

- [1] *Armed Forces' Pay Review Body – Supplement to the Thirty-First Report 2002* [Cm 5361] London: Crown, 2002; ISBN 0-10-153612-7.
- [2] *Armed Forces' Pay Review Body – Service Medical and Dental Officers – Supplement to the Thirty-First Report 2002* [Cm 5362]. London: Crown, 2002. ISBN 0-10-153622-4.
- [3] *Bundesgesoldnungsgesetz* (BBesG) [www.juris.de].
- [4] *Soldatengesetz* (SG) [www.juris.de].
- [5] *Bundesbeamtengesetz* (BBG) [www.juris.de].
- [6] BUŠINA, J. aj. *Německo-český, česko-německý vojenský slovník*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2000. ISBN 80-7238-093-1.
- [7] ČECH, V. *Vystoupení na konferenci Military Reform in Central Europe, panel IV – Personnel Management*, Praha 2. 3. 2001.
- [8] ČECHOVÁ, P. *Řízení kariéry vysokoškolských učitelů*. [diplomová práce] 1. vyd. Brno: MZLU Ústav managementu, 2001.
- [9] FRANK, R. H. *Mikroekonomie a chování*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
- [10] <http://dod.mil/militarypay>.
- [11] KOSAŘ, Libor. K systematizaci funkcí (1.). *A-report* 2005. 1996, č. 6, s. 7.
- [12] KOSAŘ, Libor. K systematizaci funkcí (2.). *A-report* 2005. 1996, č. 7, s. 7.
- [13] KOSAŘ, Libor. Kariérní řád: Personalisté a kariéry. *A-report* 2005. 1995, č. 18, s. 4.
- [14] KOSAŘ, Libor. Kariérní řád: Zásady bude potřeba naplnit. *A-report* 2005. 1995, č. 17, s.
- [15] -ma- Kontrolní dny kariérního řádu. [rozhovor s V. Holáněm] *A-report* 2005. 1994, č. 4, s. 9.
- [16] MAREK, Vladimír. Kariérní řád je zprofanovaný pojem. [rozhovor s vrchním ředitelem sekce personální a sociální politiky MO ČR]. *A-report*. 1999, č. 3, s. 8-9.
- [17] MAREK, Vladimír. Svaz tvrdě kritizoval. [rozhovor s V. Šumanem] *A-report*. 1997, č. 7, s. 5.
- [18] MAREK, Vladimír. V budoucnu podle kariérního řádu. [rozhovor s P. Voznicou] *A-report* 2005. 1997, č. 5, s. 5
- [19] MAREK, Vladimír. Vzdělávání podle kariér. [rozhovor s L. Rýznarem] *A-report* 2005. 1995, č. 5, s. 4
- [20] *Nařízení vlády č. 330/2003 Sb.*, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů.
- [21] *Nařízení vlády č. 469/2002 Sb.*, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady ve znění pozdějších předpisů.

- [22] *Nařízení vlády č. 79/1994 Sb., ... (služební platový řád).*
- [23] REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 1. vyd. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-86-3.
- [24] *Review Body on Senior Salaries – Report No. 51*. [Cm 5389-I] Vol. 1, London: Crown, 2002.
- [25] *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 2. vydání [opravené a doplněné]. Praha: Akademia, 1998 [2001 dotisk], ISBN 80-200-0493-9.
- [26] *Všeob-P-16 (práv.)*. Peněžní náležitosti vojáků v činné službě. 1. vyd. Praha: MNO, 1984.
- [27] *Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*.
- [28] *Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech*.
- [29] *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*.

Nemůžeme o jednotkách v republice říkat, že tyhle budou určeny pro NATO a tyto pro Evropskou unii, ale můžeme to ošetřit „timingem“, že v určitém okamžiku nabídneme ty samé síly do konceptu battlegroups, ale v tom okamžiku je už nebudeme nabízet NATO. Obávám se, že nebudeme mít síly, prostředky ani zdroje, abychom v jednom okamžiku pokrývali aktivity směrem k NATO i k Evropské unii, takže musíme mít určitý výhled do budoucnosti na tři až šest let. Spolupráce NATO a Evropské unie je založena na dohodě mezi NATO a EU, nazývané „Berlín plus“, která říká, že EU bude při vedení operací využívat plánovací kapacity a systém velení a řízení NATO prostřednictvím Saceura [vrchního velitele spojeneckých vojsk v Evropě, pozn. red.]. Ten je vlastně styčným bodem, který jednak pracuje pro NATO a zároveň působí i pro Evropskou unii, která nemá svoji velitelskou strukturu. A abychom nevytvářeli nějakou umělou velitelskou strukturu s velitelskými, kde budou další tisíce lidí, tak proto existuje tato dohoda. Státy NATO jsou zároveň členy Evropské unie. Vyhněme se vzniku duplicit, aby se nevytvářelo něco, co už funguje někde jinde.

***Na dvou židlích,
z rozhovoru s vojenským představitelem ČR při NATO a EU
generálmajorem Ing. Františkem Hrabalem,
A report 12/2005***