

Úvahy nad karierním řádem

Východiska

O zavedení karierního řádu do Armády ČR toho bylo napsáno a zveřejněno mnoho, není to nic nového a převratného, co by někde jinde již nefungovalo, nicméně všechny minulé snahy o jeho vytvoření a následné zavedení v podmínkách našich ozbrojených sil zapadly anebo ztroskotaly. Karierní řád nelze považovat za samostatný normativní dokument, ale jde o soubor různých legislativních norem upravujících průběh služby profesionálního vojáka. V současné době prošla prvním čtením novela Zákona č.221/1999 Sb. o vojácích z povolání (dále Zákon), která by měla přinést několik závažných změn a společně s navazujícími prováděcími směrnici si v podstatě vynutit centralizované řízení kariér. Řeší základní předpoklad fungování karierního řádu, kterým je zavedení mandatorního pohybu na funkcích a v hodnostech, s cílem zajistit řízenou kariéru a tomu odpovídající osobní rozvoj každého vojáka včetně motivačního platového ohodnocení. Jde o výrazný posun oproti současnému stavu, kdy voják a jeho nadřízený nemá eminentní zájem o personální změny. Nejen proto, že změna v sobě ukrývá nutnost opustit zažitá stereotypy, ale posun na vyšší funkci a případný přechod do jiné posádky automaticky neznamená zvýšení osobního příjmu vojáka. Hlavní význam zákona spočívá právě v eliminaci tohoto problému.

O jaké nejdůležitější změny se tedy jedná?

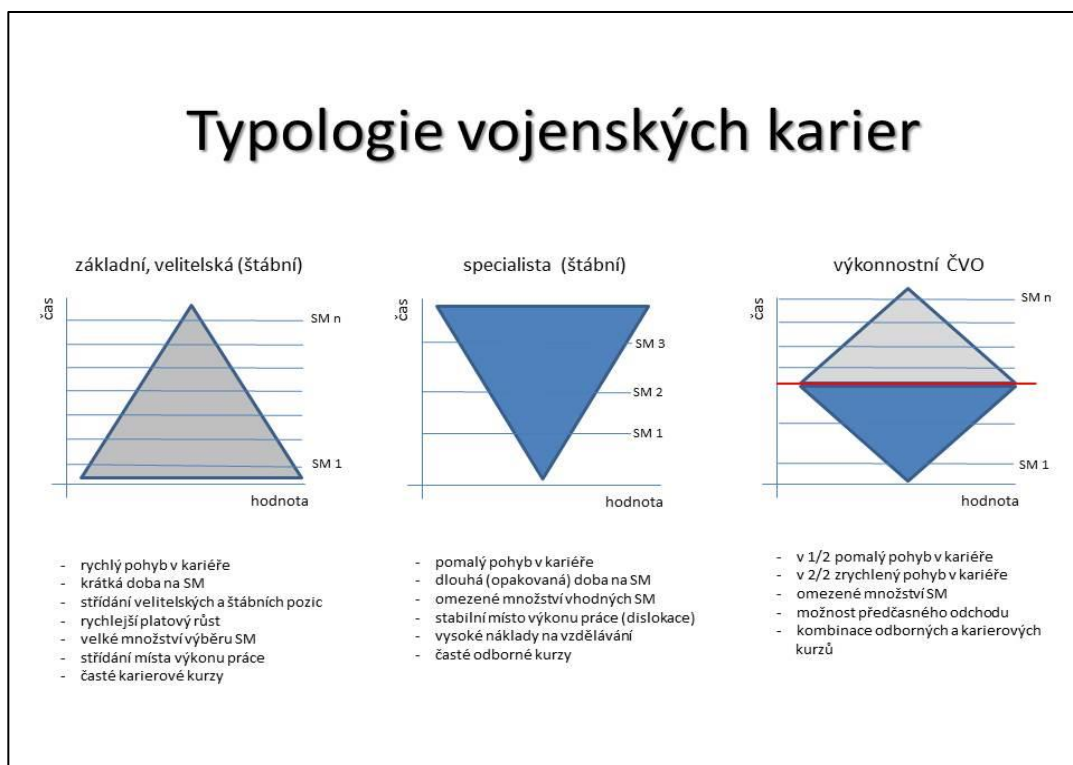
V první řadě jde o nastavení nového systému odměňování vojáků z povolání v systému *hodnost – funkce – plat*. To si vyžádá změny v doposud praktikovaném způsobu přípravy podkladů pro tvorbu tabulek počtů, popisů systemizovaných míst, kvalifikačních předpokladů a požadavků. Jednotlivá funkční místa bude nutné celoresortně standardizovat tak, aby bylo zajištěno, že lidé ve stejné hodnosti mají za stejný plat stejné výchozí podmínky. Bude nutno citlivě zvažovat, jakou hodnost přiřadit ke kterému systemizovanému místu (dále jen SM), aby požadavky na vojáky ve stejné hodnosti byly v celém resortu srovnatelné. To bude pravděpodobně nejcitlivějším problémem.

Dále se jedná o zavedení tzv. **rozhodné doby** dle § 6a Zákona: „Rozhodná doba ve služebním zařazení (dále jen „rozhodná doba“) je doba, po kterou může voják setrvat v daném služebním zařazení.“ Rozhodná doba pro jednotlivá služební zařazení vychází z typových služebních zařazení a činí nejméně 2 roky a nejvíce 15let.“ Takto formulovaná doba rozhodná je ve své podstatě maximální možnou dobu setrvání ve služebním zařazení.

„Minimální“ doba rozhodná je vymezena doba výsluhy v hodnosti a je stanovena dalším paragrafem téhož Zákona, a sice v § 8 **dobou výkonu služby v hodnosti**: „Nejkratší doba výkonu služby činí v hodnosti:“

- A) svobodník, desátník a četař **2 roky**,
- B) rotný, rotmistr, nadrotmistr a poručík **2 roky**,
- C) praporčík, nadporučík, kapitán, major a podplukovník **3 roky**,
- D) nadpraporčík **4 roky**

Konkrétní doba pro jednotlivé hodnosti musí být dále upravena podle charakteru a typologie SM (velitelské, štábní, technické, specialista, výkonnostní, viz obr. č. 1) zvláštním předpisem či nařízením vlády, včetně možnosti prodloužení. Bude v zájmu ozbrojených sil, aby voják předurčený pro velitelské pozice, zejména pokud k tomu má osobnostní předpoklady, vystřídal optimální počet funkcí, včetně štábních a pedagogických a naopak, aby osvědčení specialisté, zejména technického zaměření, setrvali na svých pozicích co nejdéle.



Zdroj: František Šulc, upraveno CBVSS

Obr. č. 1.: Typologie vojenských kariér

Další změnou je znění § 7a **jmenování do vyšší hodnosti:** „Voják může být do vyšší hodnosti stanovené pro služební místo jmenován nejdříve dnem zařazení na služební místo, pokud pro ni splnil kvalifikační předpoklady, byl pro ni hodnocen jako způsobilý a v dosažené hodnosti setrval alespoň nejkratší stanovenou dobu.“ Otázkou je, co se ve zdánlivě jasném znění paragrafu skrývá za zněním „hodnocený jako způsobilý“. Tedy co musí dotýčný voják ještě splnit kromě kvalifikačního předpokladu a kdo a jakým způsobem ho hodnotí. Objektivní hodnocení je totiž nejdůležitější podmínkou fungování karierního řádu. Pokud si někdo myslí, že řízení kariér je pouze v rukou personalistů a že velitelé přichází zavedením této novely Zákona o nedělitelnou velitelskou pravomoc v oblasti personální práce, pak se mýlí. Opak je pravdou. Vojáka hodnotí jeho nadřízený a je to pořád on, kdo rozhoduje o dalším karierním růstu hodnoceného vojáka. Jádrem problému spočívá ve schopnosti velitelů a ostatních řídicích pracovníků objektivně a konzistentně ohodnotit své podřízené. Zkušenosti z jiných armád ukazují, že to není a nebude jednoduché, protože nikdy subjektivní hodnocení jednotlivce nelze vymýt zcela, lze jej však systémově minimalizovat. Konečně, je to otázka kultury „organizace“, která se v této oblasti u nás musí vytvořit.

Pro smysluplné řízení kariér vojáků je ale třeba zvážit i další faktory a nastavit procesy, které již nemusí mít oporu v Zákoně, ale jsou velmi důležité pro získání a udržení kvalitního personálu. Sem patří dle mého názoru především:

- nastavení pravidel pro účelné střídání velitelských, štábních a případně technických nebo pedagogických SM při průchodu kariérou;
- nastavení systému karierních, odborných a jazykových kurzů celoživotního vzdělávání zabezpečujících naplnění kvalifikačních požadavků;
- úroveň centralizace práce personálních orgánů a kompetencí velitelů (vedoucích pracovníků) v oblasti personální práce s podřízenými;
- nastavení nového systému a formy služebního hodnocení vojáků;
- zavedení komisí pro výběry personálu, nastavení jasných pravidel pro jejich fungování a vysvětlení chápání principu nedílné velitelské pravomoci.

Popis systemizovaných míst

Jak jsem uvedl, podmínkou pro zavedení funkčního karierního řádu, je účelná a vyvážená systemizace funkcí ve struktuře ozbrojených sil. Pro řízení kariér existuje několik výchozích předpokladů ve vztahu k popisu SM:

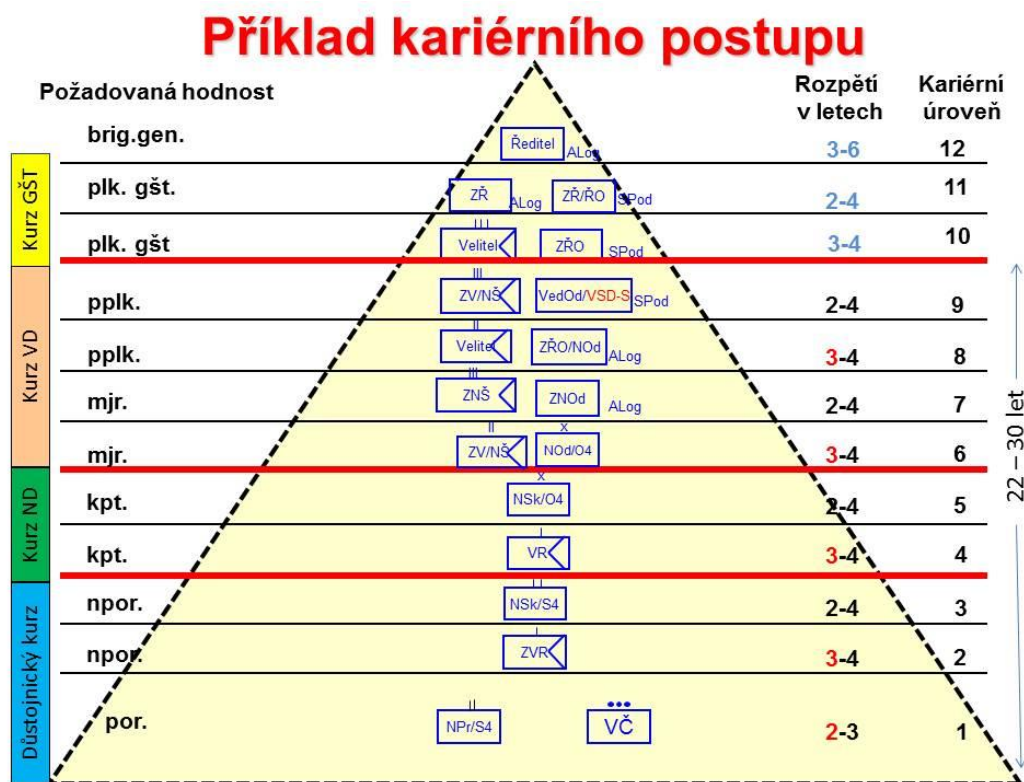
- Musí být provedena katalogizace SM a zpracován katalog činností charakteristických pro jednotlivé hodnosti;
- lidé ve stejné hodnosti musí za stejný plat splňovat takřka shodné předpoklady a požadavky (odlišnosti mohou být jen v odborném kurzu a bezpečnostní prověrce);
- každé SM musí být přesně popsáno, minimálně ve formátu:

požadavek na vzdělání	hodnost	karierní kurz	odborný kurz	jazykový požadavek	bezpečnostní prověrka
kvalifikační předpoklad	platové zařazení	kvalifikační požadavek			spec. požadavek

Odpovědnost za nastavení kvalifikačního předpokladu pro jednotlivé hodnosti by měla být Sekce personální MO, stejně jako rozhodnutí o odpovídajícím karierním kurzu. Návrh odborných kurzů je plně v gesci náčelníků druhů vojsk a služeb – správců ČVO. Úroveň jazykových dovedností (podle STANAG 6001) musí být velmi těsně navázána na systém karierních kurzů a stejně jako ony musí být, s cílem dosažení vyšší efektivity vynakládaných finančních prostředků, realizovány v módu „vzdělání je v souladu s potřebami ozbrojených sil ČR a je poskytováno jen perspektivním zaměstnancům“. Tedy těm, kteří již prošli výběrem a jsou předurčení pro další postup v kariéře a nikoli plošně, zpětně a nekoordinovaně.

Průchod kariérou – střídání funkcí

Jako názorné východisko lze použít následující obrázek č. 2.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 2 : Příklad kariérního postupu důstojníka

Cílem je, aby vojáci v průběhu své aktivní kariéry smysluplně vystřídali funkce ve velitelské i štábní linii. (Pozn.: dále rozvíjené úvahy se nebudou plně týkat skupiny specialistů, i když i pro ně může být za jistých podmínek možné přejít do jiné linie.)

Na obrázku č. 2 jsou uvedeny pro každou hodnost dvě funkce, jedna velitelská a druhá štábní, a k nim je přiřazen kariérový kurz a optimalizované rozpětí v letech pro setrvání v daném funkčním zařazení. Červeně je uvedena minimální doba výsluhy v dané hodnosti dle Zákona, černě pak doba, která je z empirického hlediska považována pro danou funkci jako buď dostačující pro zvládnutí problematiky dané funkce anebo naopak maximální, aby se zabránilo rutinérství a tzv. „profesionální slepotě“. Svoji roli hraje i součet dob strávených na jednotlivých místech, kdy celková doba (součet) musí umožňovat udržení vhodného věkového průměru a teoreticky i dosažení nejvyšších hodností před dosažením věkové hranice pro odchod do starobního důchodu. Modře uvedená čísla jsou použita u hodností, pro které již není Zákonem stanovena doba rozhodná a doba výsluhy v hodnosti, nicméně i tam je nutné kariéru řídit, jinak hrozí zastavení postupů v nižších hodnostech a nekontrolovatelné stárnutí personálu.

Střídání funkcí a přechod mezi jednotlivými liniemi není bezpodmínečně nutné realizovat po celou dobu aktivní služby u každého vojáka (je nutné jej pravidelně hodnotit), nicméně alespoň pro klíčový personál je třeba mít jasně nastavená pravidla a požadavky.

Nastavení systému vysílání do karierových a dalších kurzů

Zde je potřebné se zamyslet nad dále uvedenými zásadami:

A) Efektivita investic do vzdělání - bez potřeby naplnění kvalifikačního požadavku nejsou vojáci do kurzů vysíláni.

Dodržení tohoto pravidla výrazně zvýší efektivnost výdajů na vzdělávání a jejich návratnost. Voják na daném SM není (až do rozhodnutí výběrové komise o možném povýšení) vysílán do žádných kurzů s výjimkou krátkodobých odborných kurzů, které potřebuje pro výkon své funkce, jelikož již předem splnil veškeré kvalifikační požadavky pro ustanovení na toto místo (viz znění § 7a). Tím se výrazně zvyšuje jeho využitelnost a přítomnost na pracovišti. Vzdělání na náklady resortu MO je tedy poskytováno pouze perspektivním jedincům a tím se ukončí nekoordinované vysílání vojáků do různých kurzů, pro které nemají využití ve svém funkčním zařazení. Prioritní je vždy absolvování karierového kurzu a teprve poté je možné vyslání do jazykového kurzu pro získání (obnovení) vyšší úrovně jazykových dovedností (předběžné splnění budoucích jazykových požadavků pro následující vyšší hodnost, než do které je voják právě vybírán). Platí přitom zásada, že získání základních jazykových dovedností a jejich udržování je povinností každého vojáka.

B) Kvalifikační požadavek pro vyšší funkci je možno splnit v průběhu jediného roku

Pro studium a splnění vyšších kvalifikačních předpokladů (karierový kurz a jazyk) by měl být vyhrazen jen a pouze poslední rok v době rozhodné, nebo obecněji, rok před nástupem do vyšší funkce po rozhodnutí komise. To je fakticky umožněno skutečností, že délka trvání karierových kurzů byla výrazně zkrácena, nejdelší kurz, Kurz generálního štábu (KGŠ) trvá jen 24 týdnů. Současně se vytváří dostatečná časová rezerva pro personální orgány, aby ve zbývajícím čase do celkového součtu 52 týdnů (8 týdnů je nutno počítat na dovolenou, preventivní rehabilitaci apod.) vyslaly vojáka do dalších kurzů nutných pro výkon vyšší funkce. Je pravděpodobné, že toto pravidlo si vyžádá změnu v termínech zahajování karierových kurzů oproti zahájení akademického roku na Univerzitě obrany. Bude třeba sladit i termíny zasedání výběrových komisí a určit fixní termíny pro povyšování a ustanovení do funkcí. Současně bude nutné se zabývat i myšlenkou, jak naložit s uprázdněným SM vojáka odeslaného na kurz před povýšením. Zde jsou možné v zásadě dvě varianty:

- **SM je okamžitě obsazeno jiným vojákem**, který byl na ně v minulosti vybrán výběrovou komisí a má již absolvované veškeré potřebné kurzy. To je varianta výhodná pro velitele a obecně nadřízené, jelikož mají stále 100% obsazenost. Jde o komplexní řešení, kdy k posunu na funkcích musí docházet současně napříč hodnostními sbory a musí být naplno využity možnosti ISSP a centrálního řízení kariér. V celkovém systému by se také muselo vytvořit několik stovek SM pro studenty kurzů nad tabulky útvarů a tomu přizpůsobit i rozpočtové počty personálu resortu obrany. Vojáci po absolvování

všech potřebných karierových kurzů by ve zbývajících době (v součtu do 12 měsíců) stážovali na novém (pro ně předurčeném) SM k zapracování.

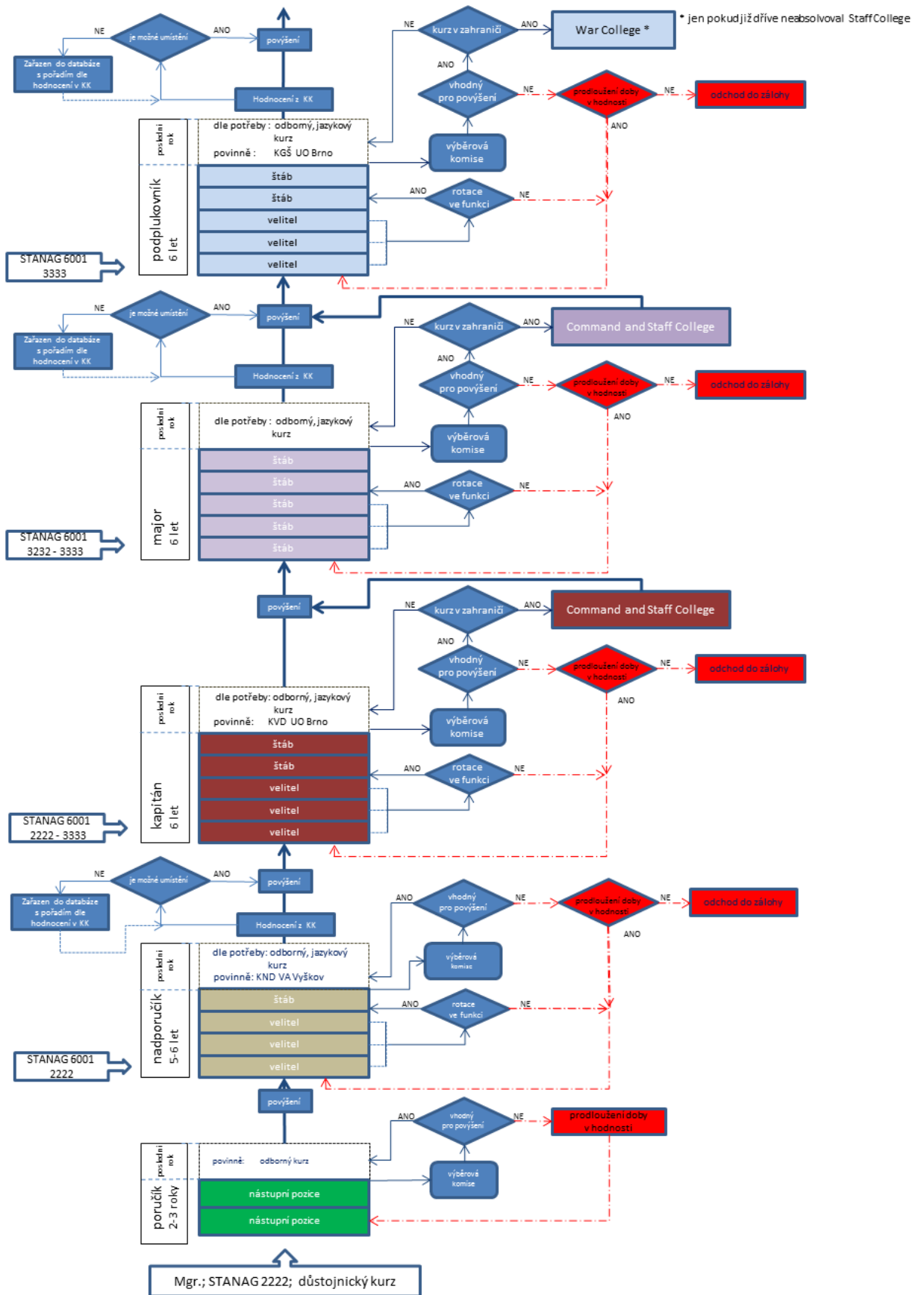
- **SM zůstane neobsazené a je stále blokováno vojákem vyslaným ke studiu.** Varianta nejjednodušší, shodná se současným systémem, nicméně zatěžující organizaci velkým počtem neobsazených míst a nutností převzetí a rozdělení agendy daného SM mezi zbývajících pracovníky organizace.

Výběrové komise

Výběrová komise k obsazení SM vybírá jen z těch kandidátů, kteří splňují všechny předpoklady pro povýšení a jsou generováni personálním systémem ISSP po uplynutí doby výkonu služby v hodnosti. Počet kandidátů je ročně dán potřebou udržitelnosti lidských zdrojů v hodnostních sborech a průchodností systému – viz model průchodu personálu kariérou na obr. 3. Prioritní je dosažené odborné vojenské vzdělání, které poskytují národní vzdělávací a výcvikové instituce. Zahraniční školy a zařízení by měli být využívány jen v případech, kdy neexistuje národní ekvivalent, není efektivní vzhledem k potřebným počtům absolventů takový kurz v ČR organizovat nebo před vysláním na zahraniční pracoviště k získání potřebných znalostí z mezinárodního prostředí a navázání kontaktů. Při výběru kandidátů je nezbytné posuzovat:

- služební hodnocení nadřízeného (je nutné zvážit i doporučení hodnotitele z výkonu na daném SM, předpoklady pro velitelské či štábní funkce apod.)
- dosavadní kombinace velitelské / štábní praxe a perspektivní potenciál kandidáta
- splněné jazykové požadavky
- hodnocení z karierového kurzu (bude nutno zavést)
- zkušenosti a hodnocení z misí a zahraničních pracovišť (jen relevantní pro předpokládané funkční zařazení)

Obavy u vojenské veřejnosti vyvolává především otázka, zda budou výběrové komise dostatečně nezávislé a objektivní. Obavy jistě oprávněné, avšak zde je nutno zdůraznit, že práce komisí musí být odlišná od poslední praxe provádění výběrů, která zdeformovala pohled na poslání a podobu výběrových komisí pro zajištění karierního řádu. Především, komise k podpoře řízení kariér vojáků nebudou posuzovat zájemce o konkrétní SM a doporučovat nejvhodnějšího kandidáta. Tyto komise musí posuzovat všechny vojáky, kterým bude za rok končit rozhodná doba na funkci a které z ISSP vygeneruje Agentura personalistiky AČR (nebo Agentura plánování a řízení lidských zdrojů MO). Úkolem členů komise bude stanovit, zda voják, na základě služební hodnocení, bude povýšen do vyšší hodnosti, nebo bude pokračovat ve stejné hodnosti na stejné nebo jiné funkci anebo bude mu ukončen služební poměr. Objektivitu a transparentnost celého procesu by mělo zajistit nejen zveřejňování seznamu osob zařazených do výběru a následně výsledků výběrů, ale především seznámení vojenské veřejnosti s metodikou práce komisí pro jednotlivé hodnosti i hodnostní sbory, s jejich působnostmi a pravomocemi, zásadami výběru členů komise apod.



Zdroj: vlastní

Obr. č. 3: Model průchodu vojenského personálu kariérou

Služební hodnocení jako uzlový bod karierního řádu

Komplexní a objektivní hodnocení podřízených je jednou ze základní povinnosti každého manažera. To platí v míře vrchovaté i pro ozbrojené síly. Jak již bylo uvedeno výše, v připravovaném karierním řádu hraje služební hodnocení vojáků klíčovou roli. Jeho obsah a závěry totiž rozhodují o další karierní dráze vojáka a dokonce o jeho profesní existenci. Nelze proto akceptovat stezky velitelů, že se jedná o zbytečné papírování, a když už musí být, mělo by být co nejjednodušší.

V současné době se uvažuje o změně podoby služebního hodnocení, na jakousi anketu, se zaškrťováním vhodných políček. Jsem přesvědčen, že se jedná o chybnou úvahu, protože takové služební hodnocení nedokáže komplexně vykreslit osobnost a profesionalitu hodnoceného do takové míry, aby bylo podkladem pro výběrovou komisi. Hodnocení by mělo být slovní, nikoli číselné, s přesně danou strukturou a popisující hodnoceného vojáka jako osobnost v kompletní škále jeho osobnostních i manažerských schopností, pozitiv i nedostatků. Psát takové hodnocení je náročné na část i vyjadřovací schopnosti hodnotitele, ale je daleko víc vypovídající, umožňuje srovnání kandidátů a zcela eliminuje nedostatky současného subjektivního číselného hodnocení s pětistupňovou škálou. Určitě by stálo za zvážení na základě posledních zkušeností upravit stávající formu a více se zaměřit se přípravu hodnotitelů.

Závěr

Zavedení funkčního karierního řádu vyžaduje důkladnou přípravu a co je nejdůležitější - ztotožnění se profesionálních vojáků s jeho filozofií. Nezačínáme na zelené louce, jsou zde zkušenosti z jiných armád, byly provedeny kalkulace a propočty týkající se pohybu personálu v karierních pyramidách i podmiňujícího vztahu tabulkových a rozpočtových počtů. Na novele Zákona o vojácích z povolání se pracuje déle než dva roky. Bylo by nešťastné, kdybychom nedokázali přejít na nový systém řízení kariér (o kterém ale doposud existuje pouze obecná představa a velké množství protichůdných názorů) a přizpůsobit se tak změněným podmínkám doby a zejména budoucím požadavkům na trvale udržitelný rozvoj resortu obrany v oblasti lidských zdrojů.

Smyslem této úvahy je vyprovokovat diskusi s cílem identifikovat možná úskalí a především nalézat jejich optimální a konsenzuální řešení. A pokud se ptáte, proč o této problematice píši a nejsem personalista, tak prostě proto, že otázka řízení lidských zdrojů a nastavení kariér je příliš důležitá na to, aby byla ponechána pouze v odpovědnosti personálních orgánů.

Autor: Ing. František **Mičánek** (brig. gen. v.z.), ředitel CBVSS UO Brno

Odborný konzultanti: Ing. Vladimír **Karaffa**, CSc., Ing. Jiří **Zácha**