

Podplukovník Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

## Teorie lidského kapitálu a problém automatické optimalizace personálních nákladů v ozbrojených silách

*Článek se zabývá aplikací teorie lidského kapitálu v ozbrojených silách České republiky. Aplikace je vztažena k motivaci vojáka z povolání k opouštění služebního poměru, formování věkové struktury ozbrojených sil na základě individuálních platových křivek a automatické optimalizaci personálních nákladů na základě aplikace kariérního řádu.*

Státní správa, ozbrojené síly a sbory, stejně tak jejich personální struktura představují v rámci EU relativně izolované systémy, protože jsou spojeny se specifickými podmínkami jednotlivých států, ke kterým náleží. Tato povaha ozbrojených sil jako národního solitéru určuje jedinečné postavení společenských věd, jako je např. ekonomie, při řešení problémů spojených s fungováním těchto solitérů. Už proto je s podivem, že na stránkách *Vojenských rozhledů* se doposud objevilo tak málo studií zabývajících analýzou problémů z praxe fungování českých ozbrojených sil, které by vycházely z některé ze soudobých teorií. To platí zejména pro problematiku dvou klíčových oblastí fungování ozbrojených sil, oblasti personalistiky a oblasti financování ozbrojených sil.

Tento článek prezentuje aplikaci teorie lidského kapitálu a její vazbu na platový a kariérní řád určující tzv. automatickou optimalizaci personálních nákladů v ozbrojených silách. Kariérní řád a platový řád by totiž neměl připouštět přestárnutí personální struktury a následnou explozi personálních nákladů v podobě vysokých platových tarifů a vysokých výsluhových příspěvků. Článek navazuje na články věnované problematice propojení platového a kariérového řádu otištěné ve *Vojenských rozhledech*. [1, 2, 3]

### 1. Teorie lidského kapitálu

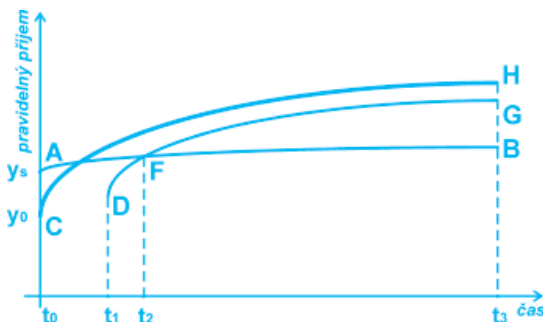
Teorie lidského kapitálu tvoří dnes základ moderní ekonomie. S její pomocí jsou vysvětlovány takové jevy, jako jsou rozdíly v platech/mzdách zaměstnanců podle jejich věku, dosaženého vzdělání nebo podle rozdílů v profesích. [4, s. 188-189] Tato teorie předpokládá, že jednotlivec během svého života svým vzděláváním a výcvikem a získáváním zkušeností zhodnocuje svůj lidský kapitál, za který je odměňován v zaměstnaneckém poměru. O investici do svého lidského kapitálu rozhoduje lidské individuum samo, stát nebo zaměstnavatel, a tato investice je realizována z veřejných nebo soukromých zdrojů.

Investice z veřejných zdrojů je pro člověka zpravidla spojena s povinností. To je např. případ povinné školní docházky. Investuje-li do lidského kapitálu zaměstnavatel, pak se snaží takovou investici chránit, např. zavazuje zaměstnance k tomu, aby pod sankcí určitou dobu setrval v zaměstnaneckém poměru. Investuje-li do lidského kapitálu jedinec, činí tak v naději na získání výhody v konkurenci ostatních jedinců na trhu práce a získání práce a dosažení co nejvyšší odměny za vykonanou práci. [5]

Teorie lidského kapitálu předpokládá, že výše této odměny je úměrná hodnotě lidského kapitálu a výše této odměny vyplácené v jednotlivých rocích ekonomicky aktivního života různých jedinců má podobný průběh, jako je tomu v případě křivky zachycené na obr. č. 1.

Na obr. 1 je mezi písmeny C a H zachycena ideální křivka růstu odměny za vykonanou práci zaměstnance (příjmová křivka) vstupujícího ve věku  $t_0$  na trh práce a odcházejícího v čase  $t_3$  do důchodu. Body  $t_0$  a  $t_3$  fakticky

vymezují pracovní sílu ve věku 15 až 65 let. Dále je na obr. č. 1 je mezi body A a B zachycena příjmová křivka zaměstnance vstupujícího v 15 letech do zaměstnaneckého poměru, aniž by tento zaměstnanec pokračoval středoškolským studiem a křivka příjmová zaměstnance, vyznačená body D a G, který vstoupil do zaměstnaneckého poměru po získání maturity. Jak je patrné, vyšší dosažené vzdělání se druhému zaměstnanci vyplatí v čase  $t_2$ , kdy v části příjmové křivky FG převyšují jeho roční příjmy příjmy zaměstnance s příjmovou křivkou AB.



Pramen: Upraveno podle SCHLEICHER, M. *Die Ökonomie der Wehrpflicht. Eine Analyse unter besondere Berücksichtigung der Grundsätze der Besteuerung*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, 1996. ISBN 3-631-30951-1. Abb. 1.

**Obr. 1:** Příjem jednotlivce během jeho ekonomického života

## 2. Teorie lidského kapitálu v platovém řádu a individuální platová křivka

Podobné zákonitosti, jaké jsou zachyceny na obr. 1, respektuje i platový řád platný pro ozbrojené síly České republiky. Ten je doposud definován zákonem č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech*, ve znění pozdějších předpisů a nařízením vlády č. 565/2006 Sb., *o platových poměrech vojáků z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.

V rámci tohoto platového řádu roste vojákovi základ jeho platu tvořený platovým tarifem v závislosti na (formálním) dosaženém vzdělání a určený platovou třídou (PT) a délkou započitatelné praxe, podle které se vojákovi určí platový stupeň (PS). Jak je patrné z obr. 2, v rámci jedné platové třídy je platový tarif vojáka v nejvyšším, dvanáctém, platovém stupni 1,5krát vyšší, než platový tarif vojáka v nejnižším, prvním, platovém stupni. – Stát jako zaměstnavatel odměňuje zkušenost zaměstnance.

Z obr. 2 je dále patrné, že platový tarif v rámci jednoho platového stupně je v případě 16. platové třídy 3,4násobkem 1. platové třídy (PT).

Stát jako zaměstnavatel odměňuje výši (formálního) dosaženého vzdělání. Tato odměna je progresivnější než v případě odměňování zkušenosti zaměstnance. Vezme-li se např. do úvahy zařazování zaměstnanců do platových tříd podle výše uvedeného nařízení vlády, pak je v rámci jednoho platového stupně platový tarif zaměstnance v 10. PT, který dosáhl vysokoškolského magisterského vzdělání o 18 % vyšší než plat zaměstnance v 8. PT. To je nejvyšší platová třída pro zaměstnance, kteří dosáhli jenom středoškolského

vzdělání s maturitou. Tato diferenciacie je ještě výraznější mezi zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Platový tarif v 16. PT je 1,63 násobkem platového tarifu v 10. PT v rámci jednoho platového stupně.

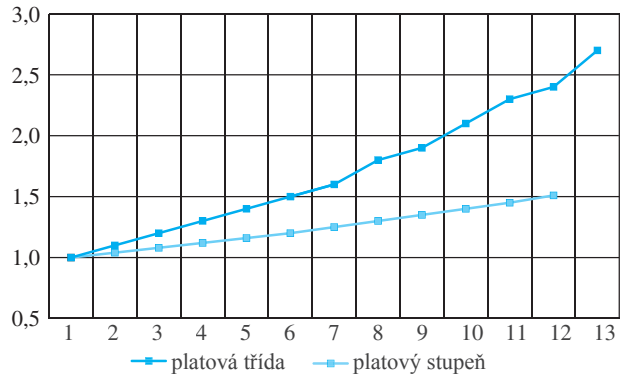
Díky dalším pravidlům, která jsou obsažena v platovém řádu, dochází k výraznější diferenciaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Osobní příplatek, ohodnocující dlouhodobé dosažené kvalitní výsledky zaměstnance je určován jako násobek platového tarifu. Zatímco u vojáků zařazených v 1. až 9. PT, lze přiznat vojákovi maximálně 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které je zařazen, u vojáků v 10. až 16. PT to může být až 100 %.

Kdyby se příplatky za vedení v případě vojáků neurčovaly absolutní částkou, ale také násobkem platového tarifu, jako je tomu v případě občanských zaměstnanců, pak by byla diferenciacie v odměňování zaměstnanců vyjádřena jejich individuálními platovými křivkami ještě zřetelnější.

Individuální platové křivky lze využít pro ovlivňování rozhodování zaměstnance a pro jeho stimulaci k setrvání nebo opuštění zaměstnaneckého poměru. Tvar křivky tak může být použit jako nástroj automatické optimalizace personálních nákladů, kdy se od určitého okamžiku v kariéře zaměstnance zastaví automatický postup do vyššího platového stupně.

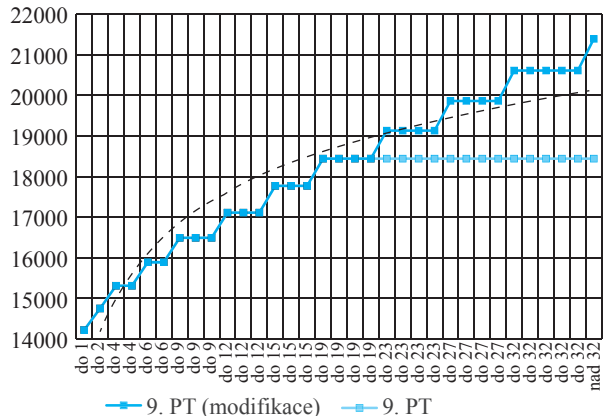
To si lze uvědomit s pomocí obr. 3. Na něm je zobrazen průběh individuální platové křivky v případě platového tarifu v 9. PT. Tato platová třída je platovou třídou určenou pro zaměstnance, kteří dosáhli bakalářského vysokoškolského vzdělání. Toto vzdělání je požadováno pro službu v hodnostním sboru nižších důstojníků. [6]

Jak je patrné, platový tarif pravidelně roste s růstem délky započítatelné praxe; jeho růst se zastavuje po dosažení 32 let praxe. S délkou započítatelné praxe se prodlužuje



Pramen: Vlastní výpočet podle nařízení vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Obr. 2: Platové třídy a platové stupně jako index (1. PT a 1. PS = 1)



Pramen: vlastní výpočet podle nařízení vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Obr. 3: Individuální platová křivka – platový tarif v 9. PT (v Kč/měsíc)

interval zvyšování platového tarifu. To dává individuální platové křivce tvar křivky zachycené na obr. 1.

Tvar individuální platové křivky motivuje zaměstnance k setrvání nebo opuštění této platové křivky, např. vyhledáním jiné pracovní pozice, jestliže na té stávající nedochází k žádnému růstu jeho platového tarifu. Na obr. 3 je zachycena modifikovaná individuální platová křivka, kde plat automaticky neroste po dosažení 20. roku započitatelné praxe.

Fakticky to znamená, že po dosažení této hranice by mělo dojít k poklesu motivace zaměstnance zůstat v 9. PT. V případě vojáka v hodnostním sboru nižších důstojníků to znamená usilovat o povýšení do hodnostního sboru vyšších důstojníků, nebo o odchod do zálohy a získání výhodnějšího zaměstnání.

### 3. Problém optimalizace personálních nákladů

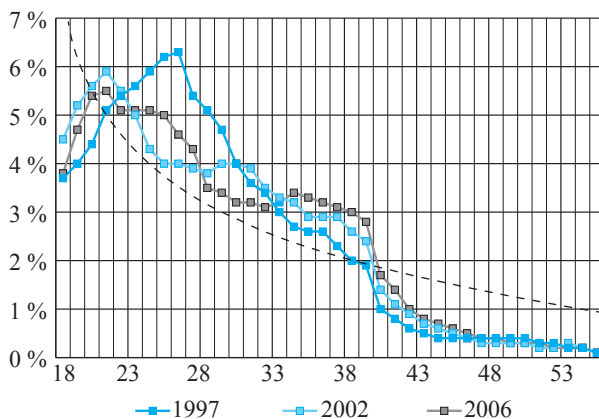
Individuální platové křivky se nastavují podle potřeb kariérního řádu. Jejich průběh nechává o své kariéře rozhodnout zaměstnance. To je i důvod, proč jsou platové řády propojeny s kariéerními řády. [1, 3]

Realita platové perspektivy je považována pro zaměstnance za srozumitelnější než ideální kariérní cesta zobrazená v podobě síťových grafů, slibující pozitivita a sociální jistoty. Platová perspektiva je důležitá z pohledu dlouhodobého plánování zaměstnancova života a přijímání dlouhodobých investičních rozhodnutí, jako jsou pořízení bydlení nebo rodiny. Při správném nastavení individuálních platových křivek představuje propojení platového a kariérního řádu automatický stabilizátor personálních nákladů. To si lze nepřímou úvahou uvědomit na věkové struktuře ozbrojených sil, kde takové propojení existuje.

Jak je patrné z obr. 4, kde je zachycena relativní věková složení pozemních sil Velké Británie (UK Army), je tvar křivky věkového složení po 35. roku prakticky stejný v rozptětí 10 let. Británie se snaží dlouhodobě udržet počet osob starších 40 let pod 10 %.

Převedeno do řeči personálních nákladů, Britové se snaží většinu prostředků směřovat do vojáků ve věku 18 až 40, kteří jsou podstatným činitelem funkčnosti ozbrojených sil. Jde o výběr z národní pracovní síly provedený na principu preference formálního vzdělání, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti. Kde ve věku 18-40 let obecně neexistuje rostoucí trend nákladů na zdravotní péči daný přirozeným stárnutím lidského organismu. [7, s. 66-67]

Jiný přístup je zatím praktikován v ozbrojených silách ČR. Jak je patrné z obr. 5, podíl



Pramen: www.dasa.mod.uk.

**Obr. 4:** Věková struktura UK Army v letech 1997, 2002 a 2006

osob ve věku vyšším než 40 let je v Armádě České republiky (AČR) podstatně vyšší. V roce 1997 činil 24 % a pak postupně klesal, když v roce 2004 dosáhl cca 15 %, avšak v roce 2008 vzrostl na 17 %.

Odlišnost filozofie formování věkové struktury ozbrojených sil v České republice a ve Velké Británii je na obr. č. 4 a 5 prezentován křivkou logaritmického trendu. Je patrné, že věková struktura UK Army je formována jako „trojúhelníková“, kdežto věková struktura AČR je formována jako „lichoběžníková“.

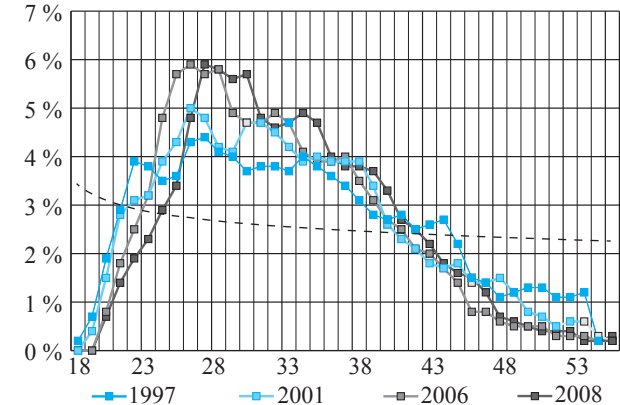
Odlišný podíl osob starších 40 let v UK Army v AČR je pravděpodobně dán jinými podíly vyšších důstojníků na celkových počtech a pojmáním služby praporčků v AČR jako služby celoživotní.

„Lichoběžníková“ nastavený tvar věkové struktury ozbrojených sil je nevýhodný pro automatickou optimalizaci personálních nákladů. Fakticky alespoň 1/5 vojáků vždy dosáhne na výsluhový příspěvek, který lze přiznat po 15 letech služby vojáka z povolání. [8] Navíc při ekonomickém růstu a nastavení individuální platové křivky jako rostoucí až do 32 let započitatelné praxe nemá většina vojáků zájem opouštět služební poměr ve vidině vyššího výsluhového příspěvku daného růstem platových tarifů a získáním většího „procenta“ pro jeho výpočet.

Stát je v době ekonomického růstu vždy ochotnější zvyšovat platové tarify, protože je pro něj díky růstu příjmů státního rozpočtu jednodušší financovat své výdaje, a protože chce zachovat konkurenceschopnost na trhu práce. Díky „nasávání“ pracovní síly do soukromého sektoru se pracovní síla stává pro stát vzácnější, a proto je stát nucen posilovat finanční stimulaci zaměstnanců k zachování jejich zaměstnaneckého vztahu vůči státu.

Spekulativní motiv pro prodlužování závazku ke službě v podobě očekávání růstu platových tarifů odpadá v době ekonomické recese. Pro zhodnocení lidského kapitálu bez potřeby vlastních investic zůstává vojákovi jenom „možnost procent“ a případně se pokusit se o platový postup v podobě přechodu do vyššího platového stupně. Tato strategie „vydržet“ je motivována nastavením individuální platové křivky, podle které náleží vojákovi za vykonanou práci odměna ve formě platu nebo podle které mu po skončení služebního poměru náleží odměna za zásluhy ve službě v podobě výsluhového příspěvku. Toto chování generuje nejenom pozdější vyšší zatížení personálními náklady státního rozpočtu, kapitoly Ministerstva obrany, v podobě výsluhových příspěvků, ale generuje rovněž riziko personální vlny. Ta již ohrožuje schopnosti ozbrojených sil.

Personální vlna vzniká, jestliže personální strukturu opustí nepoměrně více zaměstnanců, než do ní přijde, a tento personální pohyb není součástí strategie na zmenšení organizace. Tato situace je nebezpečná, jestliže na trhu práce neexistuje dostatečný



Pramen: MO ČR.

**Obr. 5:** Věková struktura AČR v letech 1997, 2001, 2006 a 2008

potenciál pro postupné utlumení následků personální vlny a získání dodatečného personálu si vyžaduje zvýšení finančních stimulů, tedy skokové zdražení ceny práce.

V této souvislosti v AČR existuje podstatné riziko takové vlny v AČR. Zatímco v roce 2005 existovalo 17,1 % osob, které formálně splnily závazek 20 let služby, v roce 2008 to už bylo 18,9 %. [9] Orientačně srovnáno s údaji pro UK Army je riziko personální vlny v ozbrojených silách Velké Británie 2 až 3krát menší než v AČR, a to díky propojení platového a kariérního řádu a vhodného nastavení individuálních platových křivek.

## Závěr

Finanční situace českého státu, ve které se ocitl v důsledku světové ekonomické krize, nutí jednotlivá ministerstva hledat vnitřní úspory. Takto např. Ministerstvo spravedlnosti ČR zjistilo, že ušetří na personálních nákladech, jestliže sníží počet státních zástupců a soudců, jejichž započitatelná praxe přesahuje 32 let. [10]

Podobný postup lze očekávat také v případě Ministerstva obrany, kde paradoxně nedostatek finančních prostředků může přispět k zavedení systémových opatření, která povedou ke stabilizaci struktury nákladů, aniž by muselo docházet k opakovaným dramatickým změnám v podobě škrtání tabulkových počtů ve snaze udržet podíl osobních nákladů pod 50 %. Ovšem aby nebylo „s vaničkou vyléváno i dítě“, bude třeba se opřít o některou fungující teorii a snažit se o její účinnou aplikaci. Jednou z těchto teorií by měla být teorie lidského kapitálu.

Ke škodě věci její systémová aplikace se v minulosti nevyučovala na žádné z vojenských vysokých škol a nevypadá to, že by jí po profesionalizaci AČR využívaly personální orgány odpovědné v rezortu MO za personální politiku. Doposud totiž přetrvává „mechanistický“ přístup v personalistice založený ještě v době trvání Hlavní politické správy, kde peníze a individuální rozhodování zaměstnance jsou sice „společensky“ důležité, důležitější je však kolektivní vůle byrokratických grémíí usnášejících se na tom, co je asi pro jednotlivce nejlepší z pohledu podivně formulovaných mocenských zájmů byrokraticky organizovaných zájmových skupin.

## Literatura:

- [1] PERNICA Bohuslav. Ozbrojené síly ČR a otázka provázanosti platového a kariérního řádu (srovnávací studie). *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 3, s. 71-80.
- [2] PERNICA Bohuslav. Riziko ztráty lidského kapitálu při transformaci architektury bezpečnostního systému na příkladu českých zpravodajských služeb. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 1, s. 64-67.
- [3] PERNICA Bohuslav. Sociální inženýrství v ozbrojených silách ČR za hranou rizika – výsledek 15 let pokusů o vytvoření a zavedení kariérního řádu. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 1, s. 76-80.
- [4] PEARCE, DW. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-42-2.
- [5] VALENČÍK R. aj. *Efektivnost investování do lidského kapitálu* [CD-ROM] 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-51-0.
- [6] *Vyhl. č. 221/2007 Sb.*, kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání.
- [7] PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: Trendy, teorie a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: AVIS, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6.
- [8] *Zákon č. 221/1999 Sb.*, o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů
- [9] *Statistická ročenka 2005-2008*. Praha: ŘePP.
- [10] ADAMIČKOVÁ Naďa, KÖNIGOVÁ Marie. Vesecká chce poslat státní zástupce dřív do důchodu. *Právo*, 2009, roč. 19, č. 221, s. 1, 4 [21. 9. 2009].