

Inspirace k hospodárnosti - FRONT LINE FIRST



Otázky výdajů na obranu se v nedávné minulosti dostaly, a i v současné době jsou v popředí zájmu politiků, sdělovacích prostředků i občanů, nejen v České republice, ale i v dalších zemích, včetně členských států NATO. V procesu snižování počtů konvenčních i jaderných zbraní, v důsledku celkového uvolnění mezinárodního napětí, a zejména po politických a vojenských změnách v Evropě v roce 1989 došlo k výrazným změnám i v ozbrojených silách. Spektrum procesů souvisejících se změnami v obranných výdajích je široké.

V postkomunistických zemích je dominantní tlak na jejich zvyšování a orientace na investice, většinou, nikoliv však vždy, zaměřené na kvalitativní rozvoj ozbrojených sil. Ve státech, u kterých je reálné nebo potenciální začlenění do NATO je většinou, opět ne vždy, hlavním a oprávněným motivem rozvoje a s ním souvisejících výdajů právě začlenění do NATO.

Ve státech NATO se změna vojensko-politické situace ve světě, a zvláště v Evropě, promítla ve výrazném snížení počtů osob i výzbroje, ve změnách v organizaci, přípravě a výcviku vojsk a v následném výrazném snížení obranných výdajů, nazývaném a veřejností chápáném jako „obránné dividendy“.

Ve Velké Británii se vojenské výdaje snížily z 5,3 % HDP v roce 1984 na 2,8 % v roce 1997 a počty osob v ozbrojených silách byly redukovány o jednu třetinu (1). Tento proces, jehož základní idea byla popsána v dokumentu Ministerstva obrany Velké Británie „Options for Change“ (Příležitost ke změně), inicioval další aktivity k revizi výdajů na ozbrojené síly a na hledání úspor, tentokrát však v jiné rovině. Nešlo o snížení obranného potenciálu a redukci počtů složek ozbrojených sil, přímo vytvářejících obranný potenciál, k redukci a eliminaci současných i potenciálních bezpečnostních rizik. Nešlo ani o snížení obranných výdajů v řádu jednotek procentních bodů HDP.

S odpovědným uvažováním reality 90. let a vývoje bezpečnostní situace, včetně nového spektra bezpečnostních rizik, byl připraven a realizován proces komplexní diagnostiky stavu, funkcí a využívání zdrojů v ozbrojených silách a v celém rezortu obrany, s hlavním zaměřením na řídicí, zabezpečovací a podpůrné složky. Jeho cílem je nalezení zdrojových rezerv a úspor při důsledném dodržení požadavku absolutního vyloučení snížení bojových a operačních schopností ve „front line“, tj. bojových prvcích složek ozbrojených sil: pozemního vojska, námořnictva a letectva.

Uvedený proces byl zahájen v první polovině roku 1994 zpracováním dokumentu „Defence Costs Study - FRONT LINE FIRST“ (Studie obranných výdajů - Přední linie na prvním místě) (2). Z důvodu stručnosti budu dále používat zkratku „FLF“ k označení nejen uvedeného dokumentu, ale i procesu, který byl dokumentem iniciován, a který v jeho

intencích probíhal. Budu rád, když čtenář Vojenských rozhledů pozná, že „Front Line First“ lze chápat i z jiných hledisek a k jinému poslání.

Ve svém článku podám základní informaci o FLF a uvedu osobní pohled a názor tak, jak jsem byl schopen si je z uvedených podkladů vytvořit. Nejde mi o popis dokumentu a procesu, a ani není možné v rámci článku jej provést. Mým cílem ani není seznámit čtenáře s konkrétními opatřeními a úsporami v počtech osob a objektů a ve finančních výdajích. Vzhledem k závažnosti problematiky a inspirativnosti materiálu pro současné aktivity rezortu MO ČR, zaměřené na zvýšení hospodárnosti ve využití zdrojů rezortu, zlepšení ekonomického chování, přiblížení se v těchto otázkách standardům států NATO a na důsledné uplatnění systému plánování, programování a rozpočtování, se zaměřím na podstatu procesu FLF, použitý přístup a implementovaná opatření, z hlediska možnosti jejich uplatnění v naší praxi. Vycházím pouze z prostudování uvedených materiálů. Neměl jsem možnost seznámit se přímo s průběhem a výsledky procesu. Bylo by přínosné, aby k těmto aspektům podali informaci pracovníci rezortu, kteří praktické zkušenosti a informace ze svého pobytu ve Velké Británii mají.

Účel a zaměření procesu Front Line First

K vysvětlení účelu a zaměření procesu FLF je, myslím, nejlépe využít část úvodní pasáže ke „Studii obranných výdajů“. Ministr obrany Velké Británie pan Malcolm Rifkind v ní říká:

„Ozbrojené síly Velké Británie patří mezi nejvýznamnější ve světě. Jsou dobře vyzbrojeny, dobře vycvičeny a vysoce motivovány. Jejich schopnosti, jak současné, tak plánované, jsou dobře spojeny s úkoly a závazky, které jsou na ně kladeny. Uvažování ozbrojených sil v této kvalitě je drahé, ale nezbytné. Vzhledem k vysokým nákladům máme jasný úkol:

- zajistit, aby každá libra šterlinků přispívala, přímo nebo nepřímo, k bojovým schopnostem,*
- vynaložit každou libru šterlinků co možná nejefektivněji a minimalizovat celkovou zátěž pro společnost.*

To je důvod iniciace „Front Line First“ - revize všech aspektů našich aktivit v podpůrné oblasti. Je zásadní rozdíl mezi tímto a předchozím procesem: redukuje výdaje, nikoliv obranu.“

Pro pochopení podstaty procesu FLF je důležité si uvědomit, že se neorientoval na paušální, byrokratické, bezhlavé, snížení výdajů v oblastech mimo bojové složky ozbrojených sil. Zřejmě vůbec nešlo o „divadelní“ aktivity ambiciózních funkcionářů nebo o fiktivní uzavírání „tunelů“, aby bylo možno reálně razit a otvírat další. Naopak, všechny analýzy, návrhy i realizace opatření zřetelně sledovaly systémové pojetí rezortu obrany a jeho funkcí a dodržení podmínky, že pro efektivní činnost bojových složek jsou kvalitní řízení, zabezpečení a podpora životně důležité. Diagnostika a terapie se zaměřily na určení nezbytně nutného řídicího, podpůrného a zabezpečovacího potenciálu, vnitřní strukturu, vnitřní zdrojové toky a možnosti úspor v řídicích, podpůrných a zabezpečovacích složkách a jejich činnostech. A jak lze usoudit z dosavadních výsledků, určitá „dieta a zeštíhlení“ vedly nejen k úsporám financí, ale i k celkové racionalizaci, zlepšení úrovně řízení, zabezpečení a podpory bojových složek a jejich funkcí. Toto je velmi důležitý poznatek pro naši praxi.

Další důležitou charakteristikou procesu FLF je jeho systémová metodická připravenost. Nešlo o kampaňovitou akci a formální, povrchní aktivity, ale o velmi promyšlený program, připravený po stránce koncepční, teoretické, systémové, organizační, realizační, kontrolní i vyhodnocovací. Pro celý proces a jeho akceptaci je významná účast ministra obrany

a dalších významných vládních a parlamentních představitelů. Na řešení některých otázek, souvisejících zejména se zbrojním průmyslem a sociálními dopady personálních redukcí, participovala vláda a regionální orgány.

Proces byl řízen nikoliv administrativně po vertikální linii, ale manažersky, což se ukázalo velmi výhodné jak v přípravné (studijní), tak v implementační fázi. Pro přípravu a realizaci procesu bylo určeno 40 „akčních manažerů“, vysokých vojenských a civilních funkcionářů rezortu obrany. Implementaci zajišťovalo, resp. zajišťuje, 120 „implementačních manažerů“, osobně odpovědných za realizaci opatření.

Zvláštní pozornost byla v přípravné i implementační fázi věnována konzultacím k probíhajícím aktivitám, získaným informacím a koncipovaným návrhům. Průběh procesu byl trvale monitorován s využitím předem zpracovaných pravidel (standardů) pro uplatňování a vyhodnocování návrhů a pro zahrnutí všech vztahů a souvislostí. Důraz byl kladen i na **zajištění potřebného času na přípravu a faktické projednání návrhů.** I v tom je velká inspirace pro naši praxi.

„Prosvícení“ rezortu bylo provedeno jak ve vertikálním směru, tj. po průřezových oblastech (řízení, personál, výzbroj, technické a materiální zabezpečení, finance, informace, věda) a systémových attributech (organizační struktura, vnější a vnitřní vztahy, styl práce), tak v horizontálních rovinách jednotlivých základních oblastí rezortu a jeho systémového okolí (ministerstvo obrany, orgány velení vojskům, rezortní agentury, služby). Pro praktickou práci bylo definováno třicet funkčních oblastí, do kterých byly směřovány návrhy, analýzy a výsledná opatření. Ta byla rozdělena, z hlediska implementace, do dvou kategorií:

- opatření, realizovatelná okamžitě, bez dalších významných prací a nákladů (cca 80 %),
- opatření, vyžadující další studie (cca 20 %).

Z materiálů, prezentujících FLF lze usoudit, že byly brány v úvahu **nejen aspekty vojensko odborné a ekonomické, ale, v souladu s moderním pojetím řízení obranných zdrojů, i politické, etické a sociální.** Pozornost byla věnována zejména sociálním dopadům personálních redukcí, a to nejen z hlediska rezortu, ale i regionů. Značný význam byl přikládán konzultacím a projednání záměrů a opatření s orgány NATO.

Pro posouzení a inspiraci, vyplývající z procesu FLF je podstatná aktivní, tvůrčí participace nejen pracovníků top-managementu rezortu obrany, ale i jeho příslušníků na nižších řídicích úrovních a ve výkonných bojových i zabezpečovacích složkách, jak vojáků, tak civilistů. Všichni pracovníci rezortu obrany byli vyzváni, aby přispěli svými myšlenkami a návrhy. Ohlas byl jednoznačně pozitivní a reakcí na výzvu bylo více než 3000 návrhů na úspory. Tyto návrhy byly analyzovány, posouzeny příslušnými týmy a vzaty v úvahu v jejich činnosti, ovšem s vyloučením návrhů, nesplňujících základní podmínku: „front line first“. Tato iniciativa nejen dala důležité podněty pro celý proces, ale dokumentovala i **odpovědnost a úsilí ke konstruktivním změnám.**

Pro přípravu i vlastní průběh FLF je charakteristický celkově značný **akcent na vyloučení byrokratických postupů, na komunikativnost, iniciativu, invenci a současně na řád,** důslednou přípravu, dokumentování a vyhodnocení informací a konzultací. Systémově byl vytvořen prostor pro komplexní posouzení a projednání návrhů, pro konzultace a diskusi, nikoliv však bezvýslednou, nekonstruktivní, formální, nekonvergentní nebo matoucí, ale naopak cílovou a konstruktivní. Z dokumentů FLF lze usoudit, že i přes samozřejmou existenci problémů a rozporů byly preferovány celorezortní a společenské zájmy, a názorová, nikoliv zájmová rovina sporů.

Za charakteristický znak procesu FLF lze považovat i široké spektrum rozsahu sledovaných úspor, od nákladově exponovaných kontraktů v objemu 1 mld. liber št./10 let až po dílčí úsporná opatření s efektem 10 tis. liber šterlinků za stejné období.

Důležité je rovněž časové zaměření nejen na současný stav, ale i na budoucnost, což se promítá zejména v návrzích změn ve vyzbrojování a v dislokaci posádek. Celkově se proces změn prezentuje jako konvergující a vedoucí k postupné stabilizaci.

Obsah procesu FLF

Proces FLF byl orientován na racionalizaci a nalezení úspor v následujících čtyřech základních oblastech:

- organizace a management,
- personál: získání, příprava a výcvik,
- výzbroj a logistická podpora,
- nemovitý majetek a podpůrná infrastruktura.

Uvedu stručnou charakteristiku a zhodnocení pro jednotlivé oblasti:

Aktivity v oblasti organizace a managementu jsou právem uvedeny na prvním místě: v procesu na ně byla zaměřena prvořadá pozornost a v dokumentujících materiálech je jim věnován největší prostor. Orientovaly se jednak na racionalizaci a personální redukci řídicích struktur, jednak na radikální změnu v pracovních a řídicích vztazích a v pracovním stylu. Zásadní význam má již dříve vydaný dokument „New Management Strategy“, v kterém jsou stanoveny jasné cíle a postupy řízení a delegována vyvážená odpovědnost a pravomoc k dosažení cílů. V rámci FLF byla, i přes dosažený pokrok a racionalizaci, indikována přetrvávající byrokratičnost řízení a nesprávný poměr mezi formalizovanými, předpisy stanovenými procedurami a řídicími aktivitami, založenými na neformální kooperativnosti, komunikativnosti, konzultování problémů a hledání konsenzu.

Zásadně významným výsledkem byla identifikace duplicit v úkolech a funkcích civilně správní části MO (Department of State), vrcholového orgánu velení ozbrojeným silám (Headquarters of the Armed Forces) a dalších orgánů velení a řízení. Všechny funkce byly analyzovány a zhodnoceny a na základě toho byly eliminovány nefunkční duplicity a provedeny organizační změny a personální redukce. Celkově v procesu syntézy převažuje tendence k integraci mezi civilní a vojenskou složkou a zároveň mezi civilními a vojenskými funkcemi.

Základní polarita (a) vytváření politických záměrů a sledování jejich plnění, (b) realizace politických záměrů a z nich plynoucích úkolů v praxi ozbrojených sil mezi oběma částmi vrcholového řízení rezortu, přitom zůstává zachována.

Celkově proces FLF v oblasti organizace a řízení vede k redukci vertikální dimenze řídicích funkcí a struktur, k redukci počtu subjektů, k posílení odpovědnosti a pravomoci na všech stupních.

K zásadní změně došlo v řízení zdrojů, kde strategická programová role (včetně dlouhodobých investičních záměrů) zůstává na úrovni vrcholového řízení, u ostatních rolí dochází k přiměřené selektivní decentralizaci, včetně vytváření vlastních plánů a řízení vlastních zdrojů. Značný význam se přikládá důslednému provázání obranných cílů, potřeby sil a potřeb k jejich zajištění, propojení politických aspektů, programů

a zdrojů, a rovněž operačnímu a rozpočtovému auditu a kontrole. V procesu revize řídicích struktur nebyla vynechána, resp. tabuizována, žádná odborná oblast.

Efektům FLF v oblasti organizace a managementu je výrazné snížení počtu osob v orgánech vrcholového řízení (např. počet pracovníků ministerstva obrany v objektech v Londýně se snižuje z 5200 v roce 1995 na 3750 v roce 1998), redukce počtu využívaných budov a snížení nákladů na jejich provoz a údržbu. Celkově to ve finančním vyjádření znamená částku, přesahující 100 mil. liber št./rok. Neméně významným efektem je ovšem zvýšení kvality řízení, které se pozitivně promítá ve všech oblastech rezortu obrany.

Aktivity FLF v **oblasti personální** vycházely jednak z klíčového významu úrovně lidského faktoru pro zajištění schopností „přední linie“ (front line capability), jednak z finanční nákladnosti zajištění personálu v potřebném počtu a kvalitě. Proto východiskem bylo stanovení racionálních, zdůvodněných personálních potřeb v návaznosti na funkce a úkoly. V dalším postupu byla tato oblast aktivit FLF rozdělena na dílčí oblasti rekrutace, přípravy a výcviku personálu.

V dílčí **oblasti rekrutace** byly vykalkulovány náklady na získání profesionálních pracovníků rezortu, a to s uvažováním vztahu nabídky a poptávky. Významným výsledkem analýz a následně uplatněným aspektem byl úzký vztah mezi nábořem a aktivitami vztahů k veřejnosti (Public Relations - PR). Integrací těchto aktivit byly jednak získány úspory, jednak zvýšena efektivnost rekrutačního procesu. Byla navržena a v šestiměsíčním zkušebním režimu odzkoušena nová organizace agentur a služeb. Ukázala se jako efektivní a finančně úsporná, i když konečný efekt byl částečně nižší, než se původně předpokládalo. Avšak i tak roční úspory v oblasti rekrutace, získané racionalizačními opatřeními, jsou vyšší než 25 mil. liber šterlinků.

Při revizi v dílčích oblastech **přípravy a výcviku** byl vzat v úvahu zejména požadavek vyváženosti mezi úrovní současné přípravy, současnými a budoucími, očekávanými i neočekávanými, misemi ozbrojených sil a s tím související úkoly k **zajištění flexibility a schopnosti činnosti v kombinovaných silách a účelově formovaných jednotkách**. Jako důležitý faktor je brána v úvahu reakční doba současných bezpečnostních rizik a s ní související otázky nezbytné úrovně bojové pohotovosti a přípravy záloh. Racionalizace se, při neomezení bojových schopností „front line“, zaměřila na přehodnocení a účelovou diverzifikaci a integraci přípravy a výcviku v jednotlivých fázích (základní a specializovaný výcvik) mezi složkami ozbrojených sil.

Podrobně byl posouzen problém přípravy pracovníků štábů, a to co se týče struktury a obsahu edukačních aktivit i jejich délky. Byly stanoveny spodní i horní věkové hranice pro absolvování škol a kurzů na různých úrovních a lze usoudit, že proti naší praxi nejsou ze vzdělávacího procesu a priori vylučování pracovníci vyššího věku (vzdělání na škole nejvyšší úrovně se umožňuje i při věku 47 let). Zřejmě kolegové ve Velké Británii dospěli k závěru, že **rozhodující pro efektivnost osob není věk, ale reálné schopnosti, pracovní morálka a výkonnost**. Samozřejmě se však přihlíží k perspektivnímu využití získaného vzdělání ve prospěch rezortu.

Zajímavým výsledkem je zjištění, o efektivnosti spojení vyšší a nižší úrovně (junior and senior levels) v edukačních aktivitách, mj. k získání celkové koheze štábů a k lepšímu využití zdrojů. Integrační tendence byla indikována i co se týče užšího vztahu mezi vzděláním na taktické a operační úrovni. Úsporná opatření vedou k snížení počtů personálu (studentů i vyučujících) i objektů. Finanční úspory u této oblasti nejsou uvedeny.

V otázce **výcviku vojsk** se klade prvořadý význam přípravě vojenských pilotů. Úsporná opatření se zaměřují na zvýšení počtu civilních instruktorů pro základní výcvik, spolupráci s civilním sektorem (využívání civilních výcvikových kapacit), integrovaným pokrýváním požadavků druhů ozbrojených sil a využíváním kapacit NATO. Úspory přesahují 40 mil. liber št./rok.

Co se týče výcviku v pozemních silách, hlavní racionalizační opatření se týká vyššího stupně využití **trenažérové techniky**.

Značná pozornost je věnována racionalizaci přípravy pracovníků zdravotnické služby, a to jak v oblasti primární, tak sekundární péče. Tato oblast byla indikována jako prostor pro nezbytnou ekonomickou revizi a jako veliký zdroj úspor. Týká se to zejména počtu lůžek v nemocnicích a jejich využití příslušníky ozbrojených sil.

Racionalizace se zaměřuje hlavně na vzájemnou výměnu služeb s civilními zařízeními. Úspory v oblasti zdravotnictví se předpokládají cca 55 mil. liber št./rok.

Ani v oblasti personální **nebyla vynechána žádná dílčí oblast** a byly nalezeny i relativně méně výrazné úspory v církevní službě, vojenských hudbách, zařízeních chování zvířat, v nákladech na cestování i stravování.

V oblasti **výzbroje a logistické podpory** byly nalezeny podstatné úspory již v předchozím redukčním procesu v minulých deseti letech (cca 1 mld. liber št./ročně, tj. cca 20 %).

Studie FLF však ukázala na další možnosti úspor. Za základní cestu se považuje uplatnění konkurence v akvizičním procesu. Tento aspekt má značný význam i pro průmysl Velké Británie.

Pro nás je zajímavým poznatkem, že k dosažení úspor vede cesta přes **redukci jak počtu výběrových řízení (zvětšování rozsahu kontraktů), tak počtu vyzývaných firem**.

Zvyšuje se akcent na podstatné, účelné kvalitativní inovace a odpovědnost dodavatelů. V oblastech, kde konkurenci firem nelze uplatnit, řeší se problém cestou „**přípustné ceny**“ (No Acceptable Price, No Contract - NAPNOC). Uplatněním náročné akviziční politiky se předpokládá získat ročně 120 mil. liber šterlinků. K získání dalších úspor jsou zaměřena opatření v **integraci nákupů mezi složkami ozbrojených sil** a využíváním simulátorů k testování výzbroje a techniky, včetně letecké techniky.

Pro oblast vyzbrojování je významné, že změny v rámci FLF neovlivní negativně kontrakty s firmami ani postavení rezortu obrany jako významného zákazníka britského průmyslu.

K významným změnám dochází v **oblasti informačních technologií a komunikačních systémů**, i když je indikována obtížnost revizního procesu, určení užitek, hledání úspor a odhalování neefektivních výdajů. Přesto v rámci FLF byly indikovány rozpory mezi proklamovaným a skutečným efektem a vyvozeny závěry při vynakládání zdrojů. Je vidět, že tyto problémy nemáme sami. Britští kolegové vidí cestu k racionalizaci a zefektivnění ve více **flexibilním přístupu k akvizici informační techniky a technologií** a v **eliminaci formální hranice mezi operačními a neoperačními systémy**. To vede ke konvergenci **technických řešení** a umožňuje efektivní, jednoduchý výběr prostředků pro jednotlivé projekty. Pro nás zajímavé, ve Velké Británii pravděpodobně samozřejmé, je konstatování, že většina strategických informačních systémů **po svém dokončení bude vyžadovat podstatně redukováné zdroje**.

Co se týče **obránného výzkumu**, zvyšuje se tlak na to, aby rezort obrany vystupoval jako inteligentní, informovaný a náročný zákazník. Proces FLF indikoval cesty

k restrukturalizaci a přehodnocení výzkumných programů při zachování základních vědeckých a technických kapacit.

Obranný výzkum bude realizován ve dvou kategoriích: rezortní a smluvní (kontraktační). Rezortní výzkum bude zaměřen na rozvoj vědy o obraně (defence science) a technologické báze, smluvní na specifické požadavky, zejména v oblasti výzbroje. Soustředěním kapacit a dobrým plánováním se ušetří cca 20 mil. liber št./rok. Další úspory se získají **výhodnou spoluprací s mimorezortními zařízeními**. Poznatky i v této oblasti jsou pro nás velmi inspirativní.

V dílčí oblasti **opravárenských kapacit, náhradních dílů a zásob** se výrazně projevuje nutnost sladění s reálnými potřebami, flexibility, schopnosti rozvinutí při přechodu z mírového na válečný stav, odstranění nefunkčních duplicit mezi složkami ozbrojených sil a časového naplánování spolupráce s civilním sektorem, vzhledem k časovým charakteristikám vývoje bezpečnostní situace.

Racionalizace vede k redukci počtu skladů na teritoriu Velké Británie i mimo ně. Předpokládá se uzavření 17 zařízení a jako nutná daň tohoto opatření ztráta 1500 pracovních míst.

Další opatření budou zaměřena na zvýšení výkonnosti řízení zdrojů implementací metody **integrované logistické podpory** (Integrated Logistic Support) a **procedur řízení řetězce technického zabezpečení a podpory** (Support Chain Management). Tyto iniciativy přinesou úsporu cca 80 mil. liber šterlinků ročně.

Rezort obrany patří ve Velké Británii mezi největší vlastníky **nemovitého majetku**, včetně půdy. Toto vlastnictví je nákladově náročné nejen co se týče provozu a údržby, ale i ochrany. Významným výsledkem FLF v této oblasti je tlak na provedení **komplexní revize nemovitého majetku a zajištění souladu priorit rezortu a investičních plánů**, se zahrnutím všech podstatných faktorů a identifikací nepotřebných objektů. K tomu se vytvářejí příslušné organizace a databáze. Racionalizace a přehodnocení vlastnictví a následné změny se budou týkat zejména námořních a pozemních základů na teritoriu Velké Británie i mimo ně a technických zařízení. Zvláštní pozornost je věnována efektivnosti bezpečnostních opatření, zejména v souvislosti s ochranou proti teroristickým útokům.

Výsledky procesu FLF a inspirace pro rezort obrany ČR

Dosavadní implementace opatření, indikovaných v přípravné fázi FLF, ukazuje, že i přes některé příliš optimistické odhady, přes problémy a obtíže a v řadě případů i „bolestnost“ svých dopadů byl proces FLF přínosný, zejména z dlouhodobého hlediska. V jeho rámci se postupovalo uvážlivě a selektivně, i radikálně, kde to bylo nutné, ale vždy s respektováním potřeb sil v „přední linii“. FLF se stal katalyzátorem uplatnění nové manažerské strategie **impulzem k celkově efektivnímu, racionálnímu chování a řízení**. Celková redukce personálu do roku 2000 se předpokládá 18 700 osob, z toho 7100 civilních pracovníků. Největší redukce vyplývá z racionalizace základů a skladových zařízení (6350 osob), z druhů sil bude nejvíce redukován personál vzdušných sil (7500 osob).

Celkové finanční úspory, získané realizací opatření FLF, postupně narůstají:

1995/95	140 mil. liber šterlinků
1995/96	720 mil liber šterlinků
po roce 1997 ..	1 mld. liber št./ročně.

Vzhledem k obranným výdajům 23 mld. liber šterlinků by bylo možno při povrchním pohledu usoudit, že úspory nejsou příliš významné. Přínos FLF však není pouze ve finančních úsporách. Jak jsem již naznačil, redukce personálu, struktur, techniky a financí, vycházející z potřebných úvah a respektující prahové hodnoty efektu v závislosti na zdrojích, vedly ve většině oblastí **nikoliv k zhoršení, nýbrž k zlepšení funkcí**. Týká se to především výkonnosti řídicích struktur, kde se akcentuje, v souladu se zásadami moderního řízení, **preferenze horizontální dimenze, manažerský přístup, kooperativnost a komunikativnost**, na úkor obligatorních formálních procedur a vertikálních vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

V rámci FLF byla posouzena pracovní technologie v řídicích orgánech, indikována a následně redukována přemíra byrokracie, hierarchických „papírových“ rozhodnutí a zdlouhavých štábních procesů. Velkým přínosem, který se uplatňuje stále zřetelněji, je **zjednodušení a kultivace pracovního stylu**.

Zásadní význam má nové **stanovení základních funkcí rezortu obrany** a z nich plynoucí odvození stavu, přípravy a vývoje jejich subjektů, a to jak výkonných, tak řídicích a zabezpečovacích. FLF lze chápat jako nastavené zrcadlo, jako velmi účinné uplatnění postupů TQM (Total Quality Management). To je, myslím, velká inspirace pro rezort obrany ČR a pomoc při aktivitách, které se v tomto směru u nás rozvíjejí a o kterých lze získat informace např. v (3).

Celkové ovzduší, a možno říci filozofie FLF v rezortu obrany Velké Británie, zakotvily a uplatňují se i po skončení základních opatření implementační fáze. Management se zaměřuje na to, aby plánovací a řídicí procesy důsledně sledovaly **reálné výstupy a reálné ceny vstupů**, bez ohledu na to, zda se jedná o vstupy personální, věcné nebo informační. Řídicí procesy se zjednodušují, **posiluje se iniciativa, odpovědnost** a jí vyvážená pravomoc, a to na všech stupních. Pořádají se semináře a metodologická shromáždění, vytvářejí se přípravné a tréninkové programy, kde jsou prezentovány nové přístupy a styl práce.

Proces FLF přispěl k zlepšení vztahů rezortu k vládě a parlamentu i k veřejnosti. Jeho **plné uplatnění je podporováno vrcholovými funkcionáři rezortu a akceptováno na nižších úrovních**. V tom je, myslím, určitý rozdíl od naší praxe, kde apel na hospodárnost a hledání moderních způsobů hospodaření se uplatňuje spíše u vojsk AČR, jak dokumentuje např. článek pplk. Weisera a mjr. Gajdošíka „Finanční řízení útvaru“, zatímco na vrcholové úrovni zůstává vnitřní život rezortu a řešení náročných problémů alokace zdrojů a hospodaření s nimi, proti rovněž důležitým a snad atraktivnějším, avšak přece jen méně naléhavým a rozporným aktivitám, na okraji zájmu. I v tomto směru je pro náš rezort proces FLF velmi inspirativní.

Využití poznatků ze studia dokumentů i procesu FLF nelze v našich podmínkách z věcného hlediska aplikovat bez uvážení rozdílů rezortů obrany Velké Británie a České republiky, a to nejen ve velikosti, charakteru a kvalitě ozbrojených sil, v případě Velké Británie dlouhodobě začleněných a fungujících v rámci sil NATO. Rozdíl je nutno vidět rovněž co se týče stability obou rezortů a zejména v pojetí „první linie“. V našich podmínkách je nezbytné před tím, než budeme moci uplatnit zkušenosti britských kolegů, **především provést utlumení destabilizujících procesů, změnit vztahové a pracovní klima, zaměřit se na určení priorit, systémovou indikaci a vyloučení procesů, subjektů a výdajů, z hlediska funkcí rezortu zbytečných**.

Snad by bylo možno tento proces, do značné míry zahrnutý v novelizované metodice SPPR, nazvat, v jednacím jazyce NATO, „STABILIZED AND USEFUL“. Přístup a principy metody FLF lze i pro tento proces využít. Nebudou nám však, stejně jako jiné zahraniční know-how, příliš platné, neuvědomíme-li si a nebudeme-li prakticky uplatňovat fakt, že se jedná o naše vlastní problémy, že v našem rezortu musí být věci, jevy i funkce nazvány pravým jménem.

Literatura:

1. **Změněné bezpečnostní priority pro 21. století** (*Bude Británie zvyšovat vojenský rozpočet?*), VR 4/98.
2. **FRONT LINE FIRST - The Defence Costs Study**, Ministerstvo obrany Velké Británie, 1994.
3. **Komárek, R.:** Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality obrany, VR 4/98.

Zmínil jste se o legislativních opatřeních ohledně zbrojovek. Co jste měl konkrétně na mysli?

Koncepci výstavby armády a vojenskou strategii. Dále pak zákon o obraně ČR. Chceme, aby v něm bylo zakotveno zachování určitých výrobních kapacit, které slouží k obraně státu. Některé soukromé firmy se budou muset smířit s tím, že ponesou jisté věcné břemeno, a my se budeme naopak snažit zajistit jim odbyt. Není žádné tajemství, že v celé řadě zemí má v některých zbrojovkách stát výrazný podíl nebo jsou zcela státní, jako například v Polsku nebo Izraeli.

Zároveň je třeba si uvědomit, že doba velkých zbrojovek je nenávratně pryč a málokdo si dnes může dovolit vyrábět na sklad. A s tím koneckonců souvisí i zmíněná restrukturalizace podniků.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*