

Polistopadová transformace personální struktury armády

Personální transformace je v demokratické přestavbě totalitní společnosti nejzávažnějším problémem. Zvláště u instituce jakou je armáda jako organizace ozbrojeného násilí. Aktuálně to ukazuje např. situace v Afghánistánu a v Iráku. Složitější může být jen transformace některých složek ministerstva vnitra. Nedojde-li k rozpadu nebo k rozpuštění armády, musí její transformace začít personálními opatřeními. I když se po listopadu 1989 ozvaly hlasy požadující likvidaci armády, nikdy nebyly rozhodující. Za takové situace tedy šlo o stupeň provedení personálních změn.

Situace v Československé lidové armádě

Výběr vojáků z povolání byl jako v každé armádě prováděn přísně výběrově, v socialistických zemích podle třídně politických hledisek. Armáda byla oddána socialistickému státu, sloužila komunistické straně a byla svázána s armádami Varšavské smlouvy, zvláště se Sovětskou armádou. Všichni generálové, 82 % důstojníků a 51 % praporčíků bylo členy KSČ. To bylo i jistou slabinou, protože členství mělo stále formálnější podobu.

Jinak řečeno, vlastnictví důstojnického průkazu, zvláště personální postup, bylo determinováno členstvím v komunistické straně. Proto také po přijetí branného zákona v březnu 1990, který zakazoval vojákům v činné službě členství v politických stranách, nebylo žádným problémem tento legislativní krok realizovat. Konečně podstatná část vojáků v činné službě vystoupila z KSČ již před přijetím tohoto zákona (u některých leteckých útvarů až 70 %). Odpor proti tomuto zákonu se nevyskytl.

Vojáci z povolání byli objektivně v jistém rozporném postavení, na které mnozí z nich poukazují dosud. Někteří byli a jsou dokonce přesvědčeni, že především sloužili myšlence státnosti, tj. československému státu. Není sporu o tom, že na jedné straně tomu tak bylo. Na druhé straně tento stát byl úzce spjat s komunistickým režimem. Tak to také chápala stále větší část občanů, zvláště po roce 1968. Ať už si vojáci z povolání mohli myslet nebo si v současné době myslí, že dominantní pro ně byla služba státu, občané jejich roli většinou chápali jako službu komunistickému režimu. Službu myšlence státnosti musí znovu prokazovat.

Vzhledem k tomu, že podstatná část dospělé mužské populace prošla armádou, byla pro veřejnou politiku obecně zjevná nutnost personální transformace armády jako předpoklad její celkové dlouhodobé přeměny na armádu demokratického státu. K identifikaci této společenské potřeby tedy nebylo nijak třeba analyzovat situaci, nutnost odchodu mnoha vojáků z povolání byla zcela zjevná. Z těchto důvodů bylo především nutné, aby z armády odešli zkompromitovaní vojáci z povolání i občanskí pracovníci, dislokacemi a přemisťováním byly narušeny dosavadní vazby mezi nimi a vytvořil se prostor pro kariéru nejmladších a nezkompromitovaných odborně schopných mladých důstojníků.

Vedení ministerstva obrany již na začátku roku 1990 dosáhlo toho, že nejvíce zkompromitovaní generálové a i někteří důstojníci odešli. A aby odešli i ti, kdo dlouhodobě nechtěli

sloužit a byli přinuceni setrvávat v armádě administrativními cestami (povinnost splnit úvazek, zaplacení náhrady za studium apod.). Jak tyto změny velení armády provedlo, byla jiná věc. V případě nejvyšších funkcionářů šlo v podstatě o generační výměnu a na základě jisté dohody (odchod bez postihů, s ponecháním hodnosti, vyplacením odchodného, plného vojenského důchodu ap.). Celkově však odešla polovina generálů, tj. 77, a přes čtyři tisíce důstojníků. Odešlo však také několik tisíc praporčků, kteří dlouhodobě nechtěli sloužit.

Společenský zájem na personální transformaci armády byl tedy spontánní, založený na empirickém poznání podstatné části populace. Byl zprvu vyjadřován hromadnými sdělovacími prostředky, dále představiteli nové politické moci, zvláště České národní rady a Slovenské národní rady, a konečně pravděpodobně nejvýrazněji bývalými vojáky z povolání, kteří odešli z armády po roce 1948 a zvláště pak po roce 1968, chtěli být rehabilitováni a část z nich usilovala i o reaktivaci.

Z tohoto hlediska je nutné podotknout, že armáda byla federální a jiný byl tlak na personální transformaci v českých zemích a výrazně jiný, liberálnější na Slovensku, kde československá armáda měla vždy vyšší prestiž a služba v ní znamenala i vyšší společenské postavení. Také represivní zásahy proti důstojníkům a praporčků na území Slovenska byly po 21. srpnu 1968 výrazně menší než na ministerstvu obrany v Praze a ve složkách a jednotkách armády dislokovaných v českých zemích.

Předpoklady realizace personální transformace

Z tohoto hlediska a s přihlédnutím k profilu armády, a zejména jejího velení a personálního řízení, nebylo možné očekávat, že armáda samotná přijde s racionálními návrhy na personální transformaci armády. Nemluvě již o tom, že se brzy dostala pod tlak a zaujala obrannou pozici před kritikou parlamentu, především branného a bezpečnostního výboru, Sdružení vojenská obroda, Svobodné legie, hromadných sdělovacích prostředků, některých součástí Občanského fóra, politických stran a hnutí, dobrovolných sdružení i jednotlivců. Ne však již tak výrazně prezidenta, vlád a českého a slovenského parlamentu, což bylo mj. proto, že tu nebyly branné a bezpečnostní výbory.

Za této situace nebylo možné očekávat, že dojde **k oficiálnímu vytvoření a vyhlášení koncepce a cílů personální transformace armády, nemluvě již o cílech celkové transformace.** Vedení ministerstva obrany a velení armády víceméně vyšlo vstříc této možnosti vyhlášením zprvu prověrek, které se však vzhledem k profanaci této formy personálního řízení změnily na atestace s důrazem na odborné aspekty, aby se do jejich realizace mohli zapojit i představitelé parlamentu, Sdružení vojenská obroda atd. Kromě příchodu civilistů do velení i jednotek armády to bylo jedním ze zárodků vytvářející se civilní kontroly armády.

Je nutné uvést, že všechny tyto procesy probíhaly v situaci, kdy Československo bylo součástí Varšavské smlouvy a na našem území byla sovětská vojska. Zároveň v souladu s novou vojenskou obrannou doktrínou probíhala reorganizace a s ní spojená redislokace armády, aby nás nikdo nemohl obvinít, že máme rozloženy síly proti konkrétnímu nepříteli. Proto cíle personálních atestací byly realizovány jen zčásti, dokonce došlo i k tomu, že někteří zkompromitovaní vysocí důstojníci byli povyšováni v hodnostech i ve funkcích, dokonce zařazováni do vysokých funkcí na ministerstvo obrany a na generální štáb.

Personální transformace armády probíhala jako mocenský zápas mezi tzv. starými strukturami a představiteli nastupující demokratické společnosti a musela se tak při

absenci optimalizačních personálních postupů objektivně stát zčásti neřízeným personálním procesem se všemi negativními důsledky.

Není sporu, že personální transformace armády je vždy mocenským zápasem, je možné však přijmout taková opatření, která by skutečně optimalizovala personální strukturu, aby nedošlo ani k vnitřnímu a vnějšímu ohrožení, ani ke ztrátám disponibilního lidského potenciálu, na jehož vytváření je vždycky nutno investovat nesmírné finanční a materiální prostředky.

Analýza vývoje personální transformace armády

Personální transformaci armády lze zhruba rozdělit na tři etapy: První trvala zhruba od listopadu 1989 do poloviny roku 1992, kdy se rozhodovalo o rozdělení československého státu. Druhá je spojena s rozdělováním státu po volbách v květnu 1992 až do konce tohoto roku. A konečně třetí trvá od zrodu Armády České republiky 1. 1. 1993 a definitivně skončí zrodem profesionální armády.

V první etapě tedy šlo o personální transformaci armády federální, v druhé o její rozdělení, ve třetí pak o personální transformaci již armády nového českého státu. Je tu třeba připomenout, že armáda na konci první etapy, kdy skončil ve funkci první civilní ministr Luboš Dobrovský a kdy se rozpadal československý stát **byla již do určité míry stabilizačním faktorem a plně se podřizovala demokratickým ústavním a politickým rozhodnutím.**

Pro srovnávání je třeba uvést, že československá armáda měla k 1. lednu 1990 198 145 příslušníků. V orgánech velení, tj. na ministerstvu obrany, generálním štábu a v zabezpečujících útvech bylo 2913 lidí, v pozemním vojsku 125 679, v protivzdušné obraně 22 876, ve vojenském letectvu 21 946, v útvech centrální podřízenosti (tj. průzkumu, spojení, REB, vojenských školách apod.) 16 120, v týlových útvech včetně železničního vojska 5450 a v civilní obraně 3170.

V první etapě personální transformace armády bylo rozhodujícím úkolem personálního řízení posilovat důvěru občanské a vojenské veřejnosti ve velení armády a její velitelský sbor, a to v době, kdy byly vytvářeny nové organizační struktury. Proto do řídicích funkcí a funkcí náčelníků druhů vojsk a služeb a ve školách byla ustanovena řada mladších perspektivních generálů a důstojníků. Změny se týkaly celé armády. Jen za první polovinu roku 1992, tedy vlastně v druhé vlně změn (první proběhla bezprostředně po listopadových událostech na začátku roku 1990), došlo u vojáků z povolání k více jak 14 000 změnám ve funkcích. Tedy za půl roku života armády byla v personálním pohybu více než čtvrtina vojáků z povolání. Podobné procesy předcházely i následovaly, což se promítlo i do vědomí sociálních jistot a interpersonálních vztahů.

Personální řízení výrazně ovlivnil zákon č. 451/1991 Sb. Ustanovení do rozhodujících funkcí a do funkcí plánovaných pro plukovníky bylo totiž podmíněno vydáním osvědčení federálního ministerstva vnitra. Do konce března 1992 bylo vyžádáno 7125 osvědčení, z nichž 1197, tj. 18,02 % bylo pozitivních a bylo je proto nutné personálně řešit.

K tomu je třeba uvést, že třebaže se nový ministr Antonín Baudyš domníval, že tzv. lustrační zákon byl vůči příslušníkům armády příliš měkký, fakta svědčí o něčem jiném. A to nejen pokud jde po počet pozitivních osvědčení, což se dalo u represivní organizace očekávat. Zatímco totiž pokud jde o civilní občany, byli pozitivně lustrováni pouze spolupracovníci StB a spolupracovníků jiných složek bezpečnosti se lustrace netýkaly, pak v armádě se týkala všech, bez ohledu na účel jejich získávání (např. v boji proti šikanování, ztrátě zbraní, krádežím

apod.), protože při neexistenci vojenské policie měla vojenská kontrarozvědka odpovědnost za všechno, co veškerá civilní bezpečnost. Vzhledem k tomu, že zákon platil do konce roku 1996 a po novelizaci platí nadále, měl a zčásti bude mít dál vliv na personální řízení, protože ti, kdo ví nebo se dokonce jen domnívají, že by byli nebo mohli být lustrováni pozitivně, ustanovení do funkcí s plánovanou hodností plukovníka či generála logicky odmítnou. Podobně se to týká i výběru do vyšších vojenských škol a studia v zahraničí.

K 30. 6. 1992 bylo také ukončeno hodnocení vojáků z povolání podle rozkazu ministra obrany č. 38 z roku 1991, označované jako tzv. reatestace. Podle oficiálního hodnocení přispělo pro přesnější kritéria ke konkrétnosti a objektivitě při posuzování výsledků práce a ke zvýšení odpovědnosti zpracovatelů hodnocení. Za hlavní nedostatky bylo označeno malé přizpůsobení obsahu hodnocení konkrétní funkci a zaměňování teoretických předpokladů hodnoceného s kvalitou výkonu jeho funkce.

Personální řízení bylo ovlivňováno nadále i složitostí politických a ekonomických problémů ve společnosti, což působilo na přetrvávající vysoký trend odchodů vojáků z povolání.

Zatímco při vojenském řešení reorganizace a redislokace převládaly řízené personální procesy, společenské vlivy vedly ke spontánním odchodům, tedy k neřízeným personálními změnám, které narušovaly kvalifikační, profesionální a kvalitativní strukturu armády, a to pro odchod schopnějších a perspektivnějších vojáků z povolání. Tyto faktory však pro svou náročnost nebyly podstatněji sledovány, převládla redukce na statistické kvantitativní údaje.

Počet odchodů praporčíků byl stejný jako v předchozích letech, odchody důstojníků početně vzrostly o polovinu, a to především na vlastní žádost z důvodů zvláštního zřetele před splněním závazku (36,4 %). Po splnění závazku odešlo 20,3 % a po splnění podmínek nároku na starobní důchod 20,2 % vojáků z povolání. Přestože odchody byly vyšší u věkově starších důstojníků, projevovala se nadále vysoká fluktuace mladých do 30 let, a to zvláště z řad právě vycházejících absolventů vojenských škol. Bylo tomu mj. i proto, že mnoho mladých mužů šlo do armády kvůli nepřijetí na civilní vysokou školu, tedy z určité nouze. Motivoval je i do určité míry nadprůměrný plat, možnost získat byt, důstojnickou hodnost atd., což se však v mnoha případech stalo jen dočasným motivem, takže velká část takto motivovaných lidí odcházela po skončení podepsaného závazku.

Jak personální pohovory, tak výzkum v březnu 1992 jako hlavní příčiny odchodů z armády označil:

- a) větší možnosti uplatnění schopností v civilním životě,
- b) možnost soukromého podnikání, práce u zahraničních firem,
- c) práce u pohraniční policie,
- d) lukrativní nabídky některým odbornostem např. právníkům a programátorům, možnosti souběžného pracovního poměru v civilu,
- e) nedůvěra v další službu, vyhraněný nezájem o vojenské povolání atd.

U části důstojníků urychlila odchod z armády pozitivní lustrace. Příčinami byly i nespokojenost s výkonem služby v konkrétních funkcích u útvarů, špatné přijetí v nových posádkách, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, zařazování bývalých politických pracovníků a příslušníků vojenské kontrarozvědky ap. Spontánní odchody měly tedy jak vnější, tak i vnitroarmádní příčiny.

Odchody ovlivnila úroveň naplněnosti funkcí, která v letech 1991-92 činila 84 % (bojové útvary 81 %). Velitelů rot bylo před rozdělením armády 93 %, velitelů čet 78 % a výkonných

praporčků 58 %. Naplněnost nebyla jen přímo úměrná počtu odchodů, ale již i výsledkem reorganizačních a redислоkačních změn.

Zastavit nepříznivou neřízenou mobilitu bylo možné jen přijetím systémových opatření jako je diferencovaný průběh služby co do délky i nároků na vzdělání, úpravou vstupních a výstupních podmínek, sociálním zajištěním, zvýšením společenské prestiže vojáků z povolání, jejich odpovídajícím odměňováním atd.

Jistých úspěchů bylo dosaženo v legislativě a při vytváření základů koncepce personální práce. Byla schválena novela zákona č. 76/1959 Sb., o některých služebních poměrech vojáků, jíž se podařilo upravit průběh služby vojáků v souladu s Listinou základních práv a svobod a posílit sociální jistoty vojáků.

V procesu transformace armády bylo dosaženo i výrazných úspěchů při **rehabilitaci bývalých vojáků z povolání** na základě zákona č. 87/1991 Sb. a RMO č. 7/1990, kterou prováděly komise na úrovni ministerstva i krajských vojenských správ a o níž požádalo 11 710 bývalých vojáků z povolání, studentů vojenských škol a občanských pracovníků, kteří byli z Československé armády protiprávně propuštěni v letech 1948 až 1989. Rehabilitováno bylo 9 138 žadatelů, tj. 78 %. Zamítnuto bylo 2 572 žádostí. V rámci rehabilitace bylo jmenováno nebo povýšeno do vyšších hodností 7 451 generálů, důstojníků a praporčků. O úspěšnosti rehabilitací svědčí, že k soudu se odvolalo jen osmáct žadatelů. Reaktivováno bylo 1204 vojáků, z nichž někteří zastávali vysoké funkce jak na ministerstvu obrany (náměstci ministra, náčelníci Vojenského obranného zpravodajství, Inspekce ministra, personalisté atd.) a generálním štábu (vyšší funkcionáři GŠ, personalisté atd.), tak i ve vojscích. Rehabilitace tedy proběhly výrazně organizovaněji než personální transformace armády.

Řešení stranickopolitického aparátu a stranických organizací v armádě

Specifickou součástí personální transformace armády bylo řešení stranickopolitického aparátu a stranických organizací v armádě. Jejich zrušení bylo základním předpokladem demokratizace armády, stejně jako členství vojáků v aktivní službě v politických stranách. Činnost aparátu a stranických organizací byla ukončena dnem 1. ledna 1990, členství v politických stranách branným zákonem v březnu 1990.

Stranickopolitický aparát v československé armádě byl budován od roku 1950 podle sovětských zkušeností. Některé prvky byly již obsaženy v činnosti osvětových důstojníků. Cílem bylo prosazovat zájmy komunistické strany v ozbrojených silách, indoktrinace vojáků komunistickou ideologií a zajištění i určité politické kontroly velitelů a náčelníků. Proto po listopadových událostech byli političtí pracovníci spolu s pracovníky vojenské kontrarozvědky nejkritizovanější složkou armády jak zvnějšku, tak z řad samotné armády. Méně již byli kritice vystaveni personální pracovníci, kteří většinou vykonávali administrativní činnosti (nevztahovalo se na ně jako na pracovníky civilních kádrových útvarů usnesení ÚV KSČ o kádrové a personální práci, které výrazně zvýšilo jejich pravomoci), protože rozhodovací pravomoci v personální činnosti měli velitelé, které nejvíce ovlivňoval stranickopolitický aparát a předsedové a členové výborů stranických organizací. Nejméně byli v centru pozornosti pracovníci zpravodajské služby, která byla podřízena generálnímu štábu.

Analýza však ukázala, že mocenské postavení stranickopolitického aparátu v padesátých a šedesátých letech bylo výraznější, než tomu bylo v letech tzv. normalizace, zvláště v předlistopadovém období. Hledáme-li příčiny těchto změn, nejspíš spočívají ve skuteč-

nosti, že značná část politických pracovníků se angažovala v reformním hnutí šedesátých let. Především šlo o činnost velké skupiny pracovníků Vojenské politické akademie Klementa Gottwalda, která vyvrcholila přijetím Memoranda. Dále pak o skupinu lidí kolem bývalého náčelníka hlavní politické správy ČSLA a později vedoucího branně bezpečnostního výboru ÚV KSČ generála Prchlíka, který se postavil proti okupaci Československa.

Z těchto a mnoha dalších důvodů byly sankce proti politickým pracovníkům na začátku normalizačního období přísnější a masovější než u jiných profesních skupin armády. Propuštěno bylo kolem čtyřiceti procent politických pracovníků. Postupně se také těžiště důvěry mocenských složek strany a státu přeneslo ze stranickopolitického aparátu na velitele a náčelníky. Nasvědčovalo tomu i členství ve volených orgánech strany, v nichž s výjimkou čelných představitelů hlavní politické správy převažovali velitelé z nejrůznějších stupňů velení. Zdá se, že podobně tomu bylo i bezprostředně po 17. listopadu 1989, kdy se proti demokratizačnímu procesu stavěli spíše někteří velitelé než političtí pracovníci.

Výzkumy na začátku roku 1990, kdy se po zrušení stranickopolitického aparátu vytvářely orgány výchovy a kultury, prokázaly ambivalentnost činnosti politických pracovníků. Na jedné straně byli evidentně představiteli politiky komunistické strany v armádě, na druhé straně mnozí z nich vykonávali v mnoha směrech užitečnou práci – např. v kulturně výchovné oblasti, v zajišťování činnosti v osobním volnu vojáků, ve vzdělávací činnosti, v psychologické činnosti, v sociologických výzkumech a zejména při řešení sociálních a osobních problémů vojáků, především v základní službě. Proto také s ustavením orgánů výchovy a kultury souhlasilo vždy kolem 80 % vojáků v základní službě, kdežto jen 50 % vojáků z povolání. Méně pozitivní vztah vojáků z povolání k politickým pracovníkům byl převážně motivován míněním, že výkon funkce ve stranickopolitickém aparátu je spojen s nižší mírou odpovědnosti, pracovního vypětí i potřebné kvalifikace. Hrály tu roli i špatné mezilidské vztahy mezi vojáky z povolání vůbec. I při vědomí rozpornosti faktické činnosti politických pracovníků bylo nutné řešit jejich existenci bez pochyb radikálním způsobem.

V politickém aparátu ČSLA bylo k 31. 12. 1989 plánováno 4 161 míst (na MNO 111, ve vojscích 4 050) a skutečně obsazeno 3 164 (na MNO 103 a ve vojscích 3 061) tedy zhruba tři čtvrtiny. Na úseku výchovy a kultury bylo plánováno jen 2 785 míst (na ministerstvu 60, ve vojscích 2 725), tj. o 1 376 míst, tedy 33 % méně.

Na základě tehdejší personální situace byl úsek doplňován především z řad bývalých politických pracovníků, kteří byli postupně nahrazováni důstojníky jiných odborností, reaktivovanými vojáky z povolání a civilisty. Zatímco k 1. 4. 1990 bylo v aparátu výchovy a kultury 89 % politických pracovníků, k 1. 7. 1990 to již bylo 74 %, k 15. 9. 1990 klesl jejich počet na 71 % a k 1. 3. 1991, kdy již od 1. 12. 1990 existoval úsek sociálních a humanitárních věcí to bylo 48 %, tedy méně než polovina. (Z plánovaných 2 701 míst bylo obsazeno 2 012, z toho 961 bývalými politickými pracovníky.)

Před rozdělením armády bylo v orgánech sociálního řízení plánováno 2 776 míst pro vojáky z povolání a obsazeno 2 174, tj. 78 %. Z celkového počtu vojáků z povolání v ČSA činil počet pracovníků na úseku sociálního řízení 3,8 % (stranickopolitický aparát měl přes 6 %). Čechů bylo 62,4 %, Slováků 35,3 %, jiné národnosti 2,3 %. Vysokoškolské vzdělání mělo 80 % pracovníků (z toho odborné 73 %), středoškolské 20 % (z toho odborné 14,4 %).

Bývalých politických pracovníků bylo 961, z odborných funkcí přešlo 1 006, reaktivovaných 207, z nichž 127 zastávalo vedoucí funkce. V orgánech sociálního řízení pracovalo 42 civilistů.

Z pracovníků sociálního řízení bylo 112 novinářů, 216 pedagogů, 57 vědeckých a výzkumných pracovníků a 149 pracovníků materiálně technického zabezpečení. Na federálním ministerstvu obrany pracovalo na úseku sociálních a humanitárních věcí 14 % bývalých politických pracovníků, v přímo podřízených útvech 3,1 %, tedy celkem 5,7 % politických pracovníků.

Personální složení úseku sociálních a humanitárních věcí se tedy postupně měnilo na základě atestačního řízení, dále novým posuzováním zařazení těch bývalých politických pracovníků, kteří zastávali ve stranickopolitickém aparátu řídicí funkce a současně se žádostmi o převod do úseku z jiných odborností a reaktivací bývalých vojáků z povolání. Tento proces nadále pokračoval. Ke změnám mělo docházet zvláště zařazováním nových absolventů Vysoké vojenské pedagogické školy a přijímáním civilních odborníků. Na úseku sociálních a humanitárních věcí také většinou zůstávali nejmladší političtí pracovníci. Průměrný věk sice činil 35 let, ale byl výrazně zvyšován reaktivovanými důstojníky, kteří byli většinou důchodového věku. Jejich zařazení mělo převážně politickou motivaci, většinou neměli příslušné společenskovední vzdělání. Významnou část politických pracovníků, převážně zkušenějších a jiné původní odbornosti, zařadili velitelé na jiné funkce (dvě třetiny politických pracovníků mělo původně jinou vojenskou odbornost než stranickopolitickou).

Při tvorbě personální struktury úseku sociálních a humanitárních věcí se především vycházelo z požadavků odborné připravenosti, zkušenosti, morálních kvalit a předpokladů zvládnutí funkce. Do řídicích funkcí byli ustaveni převážně reaktivovaní důstojníci a občanství pracovníci. Ti také především zajistili úspěšnost činnosti této nové složky, a to zvláště v péči o vojáky základní služby v procesu reorganizací a reorganizací, kdy velitelé pro obrovský nárůst zvláště organizačních úkolů neměli na výchovu a vedení vojáků čas a někdy chyběl i zájem. Je třeba přitom připomenout, že armáda nadále plnila úkoly stále bojové pohotovosti, zvláště v takových obdobích jako byl odchod sovětských vojsk, rozpad Varšavské smlouvy, události v Kuvajtu, puč v Sovětském svazu ap.

Příčiny odchodu

Bohužel odchody mladých vojáků z povolání z armády byly takového rozsahu, že to ohrozilo její funkčnost. Důvod je jednoduchý: armáda přestávala být pro stále větší počet mladých vojáků z povolání přitažlivá, a proto z ní odcházeli. Nejčastějšími příčinami odchodu byly představy o možnostech výhodnějšího a lepšího uplatnění schopností mimo armádu, za nimiž se skrývala nespokojenost se současnými možnostmi seberealizace v armádě, nemožnost podnikat a nespokojenost se služebním zařazením, tj. vykonávanou funkcí. Dále to bylo nízké finanční ocenění vojenské služby spojené s pocitem nespravedlnosti hodnocení a odměňování, špatná organizace práce jako odraz malé koncepčnosti uskutečňovaných vnitroarmádních změn, špatné mezilidské vztahy, dlouhodobé odloučení od rodiny, nemožnost otevřeně vyslovovat své názory a kritiku, malá sociální jistota, nedostatky v materiálním a technickém zabezpečení života a činnosti jednotek a útvarů, omezování volnosti pohybu pro zajišťování bojové připravenosti a nízká společenská prestiž armády a vojenského povolání. Šlo o problémy dlouhodobě neřešené nebo řešené neúčinnými opatřeními, i když je potvrzovaly i předcházející výzkumy.

V podstatě rovnoměrně byly příčinami odchodu mladých vojáků z povolání z armády reálné podmínky vojenské služby a možnosti uplatnění mimo armádu.

Nebylo reálné předpokládat, že vzniklou nerovnováhu bude možné u většiny dosud sloužících mladých důstojníků a praporčíků překonat poukazováním na vyšší mravní hodnoty a za pomoci ještě dostatečně neutvořené profesionální hrdosti. Proto byl předvídan další růst odchodových tendencí, což vývoj plně prokázal. Krátkodobě bylo možno tyto tendence zastavit citlivějším řešením personálních problémů, dlouhodobé řešení však předpokládalo zásadní systémové změny (adekvátní organizační struktura, materiální zajištění činnosti vojsk, modely personálních drah, možnost osobního růstu, změny v systému náboru, výstupní podmínky, reforma vojenského školství, legislativní zabezpečení). To se nepodařilo.

Chceme-li zhodnotit výsledky personálního řízení před rozdělením armády, kdy odešel první civilní ministr obrany Luboš Dobrovský, je nutné především konstatovat: odešli hlavní zkompromitovaní představitelé armády (k 1. 9. 1990 již 77, tj. polovina generálů, i polovina bývalých politických pracovníků, především vedoucích pracovníků stranicko-politických orgánů). Došlo k výrazné redukci bývalých pracovníků vojenské kontrarozvědky, z nichž jen část zůstala v novém vojenském obranném zpravodajství nebo přešla do nové vojenské policie, odešli nespokojení vojáci z povolání (k témuž datu 9 380 důstojníků a praporčíků), nastoupilo více než tisíc rehabilitovaných vojáků z povolání, došlo k částečné reorganizaci a redislokaci armády, byla zkrácena vojenská základní služba na osmáct měsíců a začalo se měnit využití a kultivace lidského potenciálu v armádě.

I tento stav však mnohé radikály neuspokojoval. Je jisté, že se mohlo postupovat výrazněji. Problémem však je, jak dalece by byla narušena funkčnost armády při realizaci náročných úkolů, které armáda měla, zvláště redislokace a reorganizace. Nemluvě již o tom, že personální změny, zvláště v rodící se demokratické společnosti, je nutno dělat uvážlivě, protože jejich následkem může být vážné narušení sociálního zázemí celkové transformace.

Druhá etapa transformace

Před rozdělením federální armády sloužilo v ČSA k 1. 9. 1992 celkem 55 291 vojáků z povolání a 69 091 občanských pracovníků. Funkce plánované pro důstojníky byly obsazeny na 84,1 % a pro praporčíky na 67,5 %. Na federálním ministerstvu obrany bylo zařazeno 1145 generálů a důstojníků, tj. 82,7 % plánovaných počtů. Velitelství svazů byly naplněny na 82,9 % a bojové útvary na 74,4 %. Byl tu tedy patrný starý nešvar, že armáda se doplňovala především shora, bez ohledu na potřeby bojových útvarů.

Z důstojníků mělo 66,6 % vysokoškolské a z praporčíků 78,1 % středoškolské vzdělání. Rozhodující místa na vyšších štábech byla obsazena důstojníky s předepsaným vzděláním a praxí. Průměrný věk důstojníků činil 37,1 roku (9,2 % bylo starší 50 let), praporčíků 29,2 roku (54,8 % bylo mladších 25 let). Na ministerstvu obrany a generálním štábu bylo 28,1 % generálů a důstojníků starších 51 let.

Plán náboru do vojenských škol byl v letech 1991 a 1992 splněn v průměru na 80 %. Byly tu tedy již jisté problémy se zájmem o vojenské povolání, ale ještě ne příliš kritické, zvláště vezmeme-li v úvahu, že se výrazně zpřísnila kritéria výběru do vojenských škol. Byla přijata zásada, že raději méně studentů a posluchačů než špatných, kteří nakonec stejně odejdou.

Vzhledem k rozdělení armády bylo důležité národnostní složení vojáků z povolání. České národnosti bylo 62,8 % důstojníků a 62,3 % praporčíků. Slovenské národnosti pak 34,8 % důstojníků a 35,5 % praporčíků. Národnostní složení tedy bylo proporciální. V České republice

vykonávalo službu 8 685 vojáků z povolání slovenské národnosti a ve Slovenské republice 2 580 vojáků z povolání české národnosti. Zde byla patrná výrazná asymetrie, která byla podmíněna vyšší dislokací vojsk na západní hranici, tedy v českých zemích. 64,4 % důstojníků slovenské národnosti sloužících v České republice mělo manželku české národnosti, 75 % důstojníků české národnosti sloužících ve Slovenské republice pak manželku slovenské národnosti. Obdobná situace byla také u praporčíků. Jistá asymetrie tu opět byla dána skutečností, že převážná část vojenských škol, zvláště středních, byla dislokována na Slovensku, tedy v jistém zázemí, a část absolventů odtud měla manželky, protože tu byli ve věku, kdy se převážně uzavírají vážné vzájemné vztahy.

Celkově lze konstatovat, že československá armáda měla před svým rozdělením v podstatě v základních sledovaných parametrech požadované kvality, tj. stupeň dosaženého vzdělání, věk i proporciální národnostní složení. I za této poměrně pozitivní situace čekal československou armádu nesmírně složitý úkol – rozdělení na dvě samostatné armády.

Rozdělení armády

Program opatření vlády České a Slovenské Republiky proti živelnému a neústavnímu zániku federace a proti případnému riziku vyvolávání konfliktů mezi občany v souvislosti s řešením státoprávních otázek z poloviny října 1992 předpokládal řídit se v oblasti obrany do konce roku 1992 platnými ústavními a dalšími obecně závaznými právními předpisy ČSFR, normativními právními akty prezidenta ČSFR a federálního ministerstva obrany a vnitřní rezortními předpisy federálního ministerstva obrany. Dále se počítalo s tím zachovat kontinuitu služebního poměru vojáka z povolání včetně zápočtu vojenské služby v Čs. armádě do doby služby v republikové armádě.

Situace byla o to složitější, že již redislokace vojsk v duchu nové vojenské doktríny ovlivnila život vojáků z povolání. Jen jedna pětina přemístěných se stěhovala. Zhoršila se možnost umístit děti do předškolních zařízení a vyšších stupňů škol. Rozdělení armády zvláště tíživě ovlivnilo smíšená manželství, kterých bylo 9 500, tj. asi pětina. Odhadovalo se, že s dětmi a příbuznými negativně zasáhne do života 35 až 40 tisíc lidí.

V celé sedmdesátileté historii čs. armády je patrné, že vznikla jako instituce pro národy a národnosti československého státu společná. Ve vědomí vojáků vždy převládaly ideje jejich vzájemné sounáležitosti. Přisahali společnému státu a osvojili se federalistické vědomí. Existovalo jisté nebezpečí, že zmizí-li toto federalistické vědomí, oživí se vědomí národní, které může přerůst v nacionalismus, se všemi jeho průvodními znaky. Situace byla o to složitější, že v žádné jiné instituci nebyl do takové míry pěstován duch společného státu jako v armádě. Konečně armáda je sama svou podstatou určena a vytvářena na principech nedotknutelnosti její celistvosti.

Vojenští sociologové dospěli k závěru, že přestože jsou vojáci loajální občanské společnosti, představuje pro ně rozdělení státu ztrátu hodnoty zásadního významu, pro mnohé nesrovnatelně významnějšího než byla stranická příslušnost a komunistické přesvědčení. Toho se zbavovali poměrně bez větších problémů.

Armáda pro svůj nejen federální charakter, ale i federální vědomí jejích příslušníků možný rozpad jednotného státu nepodcenila a včas analyzovala vzniklou situaci a anticipovala důsledky případného rozdělení ČSFR. Studie vycházely z vědomí, že unitární podoba státu se přežila a je nutno vytvořit novou podobu společného státu. To se v polistopadovém období

nepodařilo. Nejsilnější zátěží byli vystaveni vojáci slovenské národnosti. Jednak pro vazby s českým prostředím a jednak pro kolující desinformace o jejich možném propuštění, resp. omezení kariéry.

Při dělení armády bylo z personálního hlediska nejdůležitější:

- 1. Zajistit svobodné rozhodování každého vojáka z povolání a občanského zaměstnance o své státní příslušnosti a uspokojit zájem o vojenskou službu v té které republice.**
- 2. Provést nové rozmístění lidí tak, aby kromě uspokojení jejich představ vznikaly kvalifikované vojenské struktury a nedocházelo ke zbytečným odchodům vojenských odborníků. Aby tak dosavadní zkušenost a dobrá kvalifikace velitelského sboru se neztratila a organizovaně přešla do nově konstituovaných armád.**

Tyto dva cíle měly být a byly zabezpečeny legislativními akty, mezistátními, mezirezortními a mezioborovými smlouvami. Těžiště bylo v zajištění kontinuity služebního poměru. Rozhodující byla znalost konkrétních představ lidí. V průzkumu na začátku října 1992 sdělilo své předběžné rozhodnutí 9 333 vojáků z povolání (z předpokládaných 12 265), což bylo 16,9 % z celkového počtu vojáků z povolání (7 183 sloužících v České republice a 2 150 sloužících ve Slovenské republice). Z hlediska národnostní skladby byli na teritoriu České republiky nejpočetněji zastoupeni vojáci slovenské národnosti, jichž bylo 5 973, tj. 68,8 % z celkového počtu 8 685 vojáků slovenské národnosti konajících službu na území České republiky (z ostatních národností se vyjádřilo 752 vojáků české, 319 maďarské a 139 vojáků jiné národnosti). Na území Slovenska byli nejpočetněji zastoupeni vojáci české národnosti, jichž bylo 1 474, tj. 57,1 % z celkového počtu 2 580 vojáků z povolání české národnosti, konajících službu ve Slovenské republice (z ostatních národností se vyjádřilo 180 slovenské, 407 vojáků maďarské a 89 jiné národnosti).

Z vojáků, vyjádřivších své předběžné rozhodnutí, chtělo nadále setrvat ve služebním poměru 8 332 (z toho v České republice 6 305 a na území Slovenské republiky 2 027) a 1 001 uvažovalo ukončit služební poměr (z toho v České republice 878 a ve Slovenské republice 123). **Už z toho bylo patrné, že vytyčené cíle se těžko podaří splnit a že rozdělení armády přispěje k prohloubení neřízeného personálního procesu.**

Hlubší rozbor totiž ukázal, že realizace zjištěných vyjádření vojáků bude znamenat:

1. Snížení naplněnosti české armády zhruba o 3 %, tedy na 74 %, ale u letectva a PVO o 4,3 %, tj. na 75,5 %. (A to již zde neuvádíme narušení struktury vojenských odborností.)
2. Zvýšení naplněnosti útvarů slovenské armády o zhruba 3,5 % na 84,5 %, ale u letectva a PVO o 13,3 % na 92,6 %.

Bylo patrné, že počet vojáků uvažujících o propuštění ze služebního poměru zvýší každoroční počet propouštěných vojáků na vlastní žádost, což je negativní zvláště z hlediska kvalitativního složení. Nemluvě již o tom, že nejpočetnější skupinu vojáků z povolání uvažujících o službě v armádě na území druhé republiky tvořili vojáci ve věku do třiceti let, kteří v místě služebního zařazení dosud nezakotvili.

I nadále mělo zájem konat službu na území České republiky 7438 vojáků z povolání slovenské národnosti a na území Slovenské republiky 1998 vojáků z povolání české národnosti.

Očekávaly se problémy s odpovídajícím umístěním vojáků z povolání sloužících na ministerstvu obrany (55 generálů a důstojníků) a velitelství svazů a svazů z území České republiky, kteří projevíli zájem o službu ve slovenské armádě. Složitá situace se předpokládala ve vojenském školství, které bylo dislokováno zvláště na Slovensku.

Uspokojit zájem značného počtu vojáků z povolání konat službu na území druhé republiky předpokládalo komplexně řešit vše, co s tím souvisí – zvýšené náklady na cestovné za rodinami, možnost pohybu vojáků mezi republikami, řešení bytové situace atd.

Velení armády ujišťovalo, že v tvořící se české armádě bude základem perspektiv vojáků z povolání jejich odbornost, praktické výsledky a důvěra vojenských kolektivů, které řídí. Byly odsouzeny negativní zvěsti narušující sociální jistoty, že budou plošně propouštěni určité kategorie vojáků z povolání jako např. političtí pracovníci, příslušníci VKR, reaktivovaní, staří, jiné národnosti apod. Nepředpokládalo se vážnější snižování počtů, i když se připouštěla možnost změny tohoto předpokladu zásadním politickým rozhodnutím.

Předpoklad, že pro „federální“ myšlení převažující části vojáků z povolání budou problémy s rozdělením armády, se nenaplnil. Armáda jej provedla jako řadu předcházejících opatření profesionálně. Neprokázalo se také, že vznikne řada problémů po rozdělení armády. Nejen občané, ale i vojáci se s tímto faktem převážně vypořádali. I když toto rozdělení bude stigmatizující událostí naší historie.

Rozdělením armády došlo k jistému personálnímu oslabení armády, ne však v předpokládaném rozsahu. Zatím většina Slováků Armádě České republiky a většina Čechů v Armádě Slovenské republiky slouží bez vážnějších problémů, a to s výjimkou některých problémů na vyšších vojenských funkcích. Na druhé straně rozdělením armády se podařilo eliminovat některé vzájemné personální vazby, které se vytvářely na národnostním základě.

Problémy nastaly teprve poté, protože se nepodařilo dodržet sliby, které velení armády při jejím rozdělování dalo, a to zvláště pokud jde o dodržení plánovaných počtů a rozhodování o personálních otázkách na základě manifestovaných kritérií.

Třetí etapa transformace

Třetí etapa personální transformace armády je spojena se zrodem Armády České republiky. Zároveň je poznamenána příchodem nového ministra obrany Antona Baudyše, jehož nástup bylo možno charakterizovat jako spíše destruktivní než konstruktivní program. Již samotný začátek výkonu funkce byl svým způsobem typický, protože označil všechny vojáky z povolání za vlastizrádce. Kritériem úspěšnosti pro něho nebyly tak podstatné věci pro armádu jako je úroveň výcviku, bojové pohotovosti, zbraňových systémů a techniky, kázně, vystupování vojáků, vzájemných vztahů mezi jednotlivými kategoriemi vojáků, úroveň participativní demokracie při řízení, ale spíše okrajové věci.

Dalším krokem ministra Baudyše bylo vyhlášení nového mimořádného hodnocení. Tedy formy používané v totalitním režimu, která se již v případě armády ve formě atestací a reatestací po listopadu 1989 dvakrát i zprofanovala. Nebyl důvod, aby se tak nestalo potřeť, což se také stalo, protože hodnocení velmi vážně přispělo k prohloubení sociálních nejistot vojáků z povolání, což se nemohlo neprojevit v jejich dalších spontánních odchodech a sekundárně ve snížení zájmu o vojenskou povolání. Přesto toto mimořádná hodnocení muselo podle prvních předpokladů 24 568 generálů a důstojníků absolvovat. Část se jim však vyhnula

a raději odešla do zálohy (např. již z prvních 1 620 hodnocených nejvyšších funkcionářů odmítlo hodnocení 97).

Mimořádné hodnocení důstojníků a generálů AČR proběhlo podle rozkazu ministra obrany ze dne 11. 5. 1993 v době od 17. 5. 1993 do 10. 12. 1993. Cílem bylo objektivně zhodnotit úroveň a obsah vzdělání, předchozí průběh služby, výkon funkce a posoudit možnosti využití hodnoceného důstojníka či generála v armádě. Podle názoru Ministerstva obrany tímto hodnocením byli důstojníci posouzeni po stránce odborné a morální tak, aby mohli být správně zařazeni ve struktuře armády nebo z armády odešli. V rozporu s prvními předpoklady se nakonec z celkového počtu 26 271 důstojníků zúčastnilo 22 563, tj. 85,9 %.

Z hodnocených mělo předpoklady pro službu v armádě 22 503, tj. 99,7 %. Neprošlo tedy 60 důstojníků, což i laika přivádí do rozpaků, proč bylo jako vnitřní záležitost armády realizováno.

Výsledkem hodnocení dále bylo, že 79,2 % hodnocených je schopno zastávat současnou funkci, 16,5 % vyšší funkci, 1,8 % stejnou funkci v jiné odbornosti, 1,2 % vyšší funkci v jiné odbornosti, 1,0 % je nezpůsobilých zastávat současnou funkci a 0,3 % nemá předpoklady pro službu v AČR.

Hodnocení nebyli důstojníci a generálové, kteří již obdrželi rozkaz o propuštění nebo sami požádali o propuštění, jichž bylo 3 178. Tvrzení, že mezi nimi bylo mnoho těch, kdo by mimořádným hodnocením neprošli, nebylo prokázáno.

Opět se nepodařilo zastavit odchod důstojníků na nejnižších funkcích. Na vlastní žádost nebo po splnění závazku odešlo 122 velitelů čet a 130 velitelů rot. Do třiceti let opět odešlo 464 důstojníků. Z jednotlivých odborností nejvíce odešlo pilotů, spojařů a z úseku sociálního řízení, který byl v podstatě zrušen.

Ministerstvo obrany předpokládalo, že transformace armády do konce roku 1995 bude nevyhnutelně spojena s dalším snížením počtů, zejména důstojníků. Kritériem měla být především odborná kvalifikace a profesní kompetentnost. Měla přitom být definována nezbytnost odchodu vojáků po splnění nároku na důchod, při závažném snížení zdravotní kvalifikace a po splnění věkové hranice, resp. závazku. K tomu měly sloužit i výsledky mimořádného hodnocení.

Z tohoto hlediska je ovšem překvapující, že předpoklady pro zastávání vyšší funkce byly zjištěny jen zhruba u sedminy generálů a důstojníků. Pokud by totiž měl být splněn záměr a počet důstojníků snížen na deset tisíc, muselo by v brzkém období odejít cca dvanáct tisíc důstojníků a byla otázka, jak daleko by byly zajištěny potřeby vertikální mobility.

O složitosti personální situace svědčí, že zatímco při mimořádném hodnocení měla armáda jen 647 podporučíků, 2088 poručíků, 3862 nadporučíků a 4691 kapitánů, pak majorů bylo 5991, podplukovníků 7100 a plukovníků 1842 (generálů 50). Ve věku do třiceti let bylo jen 6833 důstojníků, kdežto ve věku od 31 do 45 let bylo 14 273 důstojníků a starších 45 let pak 5165 důstojníků. (Naproti tomu např. z 1,7 miliónu amerických vojáků je pouze pět tisíc starších padesáti let, u nás je jich na 88tisícovou armádu 2588, tj. více než polovina; 144 je dokonce starších šedesáti let.) Dvě třetiny důstojníků mělo vysokoškolské a vyšší vzdělání, třetina maturitu, jen 519 důstojníků střední vzdělání bez maturity nebo pouze základní vzdělání. V AČR sloužilo 3986 důstojníků slovenské národnosti, 229 maďarské, 55 ukrajinské a 51 polské. Zhruba desetina důstojníků měla zdravotní omezení.

V roce 1993 bylo z Armády České republiky propuštěno 18 generálů a 4275 důstojníků, z toho dvě třetiny (1996, tj. 64,9 %) v hodnosti majora a vyšší. Tedy v této pro-

fesní skupině šlo o výraznější personální pohyb než tomu bylo v roce 1990. Za rok o půl existence AČR se snížily počty armády o 17 756 osob, což ministra vedlo k tvrzení, že AČR dosáhne bez větších problémů plánovaného počtu 65 tisíc osob ještě před koncem roku 1995. Bohužel neuvedl, jak je funkčnost armády zajištěna příslušnou strukturou vojenských odborností.

Ke zkrácení vojenské základní služby ministr obrany uvedl: „*Přechod na dvanáctiměsíční základní službu si vyžádal novou koncepci výcviku. První zkušenosti z tohoto výcviku již ukazují na nutnost profesionalizovat některé funkce, které doposud vykonávají vojáci základní služby. Jde o funkce vyžadující dlouhodobou speciální přípravu, jako jsou velitelé družstev, operátoři, obsluhy speciálních zařízení a řidiči těžké techniky.*“

Toto konstatování bylo jen matením veřejnosti. Ještě před přijetím tohoto vysloveně politického rozhodnutí vojenští odborníci upozorňovali na ukvapenost podobného kroku, který se projevil nejen v nižší míře vycvičenosti vojáků, ale i ve vyšším počtu mimořádných událostí.

Dalším vážným problémem se stala skutečnost, že i přes celkovou transformaci armády byla naplněna vojáky z povolání pouze na 67 %. Ministr musel odolat tlaku parlamentu, zvláště některých radikálních členů branného a bezpečnostního výboru, aby plošně propustil některé kategorie vojáků z povolání, zvláště politické pracovníky, protože jimi měl do značné míry obsazeny výrazně deficitní funkce velitelů rot a čet (do těchto funkcí se vrátili nebo do nich byli ustaveni např. uvolnění předsedové plukovních výborů SSM nebo jiní svazáčtí funkcionáři).

Paradoxně tak došlo k situaci, že personální krizi na nejnižších stupních velení zachraňují bývalí političtí pracovníci, za něž je minimální náhrada (malý počet absolventů vojenských škol na tyto funkce, jejich častý odchod bezprostředně po vyřazení - v roce 1993 odešlo 4 622 důstojníků, k 1. 5. 1994 dalších 1008 důstojníků, přírůstek za rok 1994 činil 46 důstojníků, 157 praporčků a 397 poddůstojníků – bohužel převážně v jednotkách UNPROFOR, kteří po skončení své mise převážně z armády měli odejít).

V AČR sloužilo k 1. 6. 1994 celkem 31 156 vojáků z povolání. Nábory do vojenských škol byly hluboce pod padesáti procenty, do vojenské lékařské akademie např. přihlásilo jen 20 % plánovaných počtů (nastoupilo jen 9). Ve vojenských školách studovalo pouze 1560 posluchačů pro důstojnické funkce, 1345 pro praporčické a 434 byla ve vojenských gymnáziích, které se však rušila. Ministerstvo obrany za této situace souhlasilo s návratem některých vojáků z povolání do 35 let, kteří z armády odešli, avšak s absurdní podmínkou, že budou přijati v hodnosti o stupeň nižší.

Závěr

Je patrné, že třetí etapa polistopadové transformace armády probíhala s nejvážnějšími defekty, a to především pro pokračující neřízený personální proces, který prohluboval sociální nejistoty vojáků z povolání, vedl k jejich spontánním odchodům, které narušovaly odbornou kvalifikační strukturu armády, zvláště obsazování nejnižších velitelských funkcí. Sekundárně vedly k prohloubení nezájmu o vojenské povolání, jak to signalizovalo výrazné nenaplnění plánovaných míst ve vojenských školách, zatímco v letech 1991 a 1992 se dařilo plnit nábor na daleko vyšší počet míst na 80 %, bylo to pro daleko nižší počty pod 40 %. Proto se jako krátkozraké ukazovalo rušení vojenských gymnázií.

O menší úspěšnosti přijaté a realizované organizační struktury armády svědčila naplněnost jen ze 67 %, ačkoliv v předchozích letech to bylo 84 % a v období rozdělování armády 78 %. Navíc dále bytnělo ministerstvo obrany, které s podřízenými součástmi mělo plánováno na současnou 88tisícovou armádu 3,5 tisíce míst, ačkoliv na začátku roku 1990 počítala téměř dvousettisícová armáda pro své ministerstvo, generální štáb a přímo podřízené součásti jen s 2913 plánovanými místy.

Personální transformace armády probíhala jako mocenský zápas, který zcela objektivně musel být neřízeným procesem a měl své logické důsledky: sociální nejistotu vojáků z povolání, jejich spontánní odchody, narušení kvalifikační struktury velitelského sboru, chronické nenaplnění plánovaných počtů, nesplnění předpokladů v profesionalizaci armády, odchod kvalifikovanějších, setrvávání polokvalifikovaných (mj. čekajících na lepší výstupní podmínky) a příchod nekvalifikovaných laiků, sekundárně nezám o vojenské povolání, jaké armáda dosud nezažila.

Na druhé straně se armádě podařilo provést na začátku 90. let v souladu s vojenskou obrannou doktrínou rozsáhlou reorganizaci a redislokaci, zajistit velmi profesionálně své rozdělení a plnit dobře úkoly v rámci UNPROFOR.

Do budoucnosti zůstávalo jako kritické nekonzistentní složení velitelského sboru, neřešení přechodu od modelu celoživotního vojenského povolání a prohlubující se nezám o vojenské povolání. Řešení důsledků tohoto neřízeného personálního procesu bylo a ještě bude pro společnost finančně velmi náročné. Přitom neexistovalo nebezpečí z prodlení, protože armáda se ve všech fázích polistopadového vývoje chovala loajálně, mnohdy až konformně, bez patřičného profesionálního sebevědomí.

Tato situace do značné míry jistě i přispěla k odvolání ministra obrany Antonína Baudyše a později i ředitele personální správy. Nový ministr obrany byl v nelehké situaci, protože stále ještě musel mj. čelit požadavkům na plošné řešení personálních problémů, což by jen urychlilo potenciální personální kolaps.

Tak tedy vypadala několikaletá polistopadová personální transformace armády, jejíž důsledky pociťuje armáda dodnes. Mohou být překonány jen úspěšnou profesionalizací.