

Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality obrany

(Stav managementu v rezortu obrany ČR)

„Současný styl vedení lidí vidím stále jako direktivní, omezující iniciativu lidí. Bohužel stále odráží naši minulost a zkušenosti z před roku 1989. Považuji za nutné změnit tento přetrvávající stav řízení lidí směřující ke splnění úkolů - tj. říkat jim, jaký je úkol, čeho mají dosáhnout a v jaké kvalitě. Kvalita je přitom ústřední slovo. Jde v zásadě o management totální kvality, který v upravené aplikaci použila armáda Spojených států amerických ...”

Generálporučík Ing. Jiří Šedivý,
náčelník GŠ AČR, A Report 9/98

* * *

Pojem **Total Quality Management** (v celosvětovém managementu se tento anglický název nepřekládá a je požívána zkratka TQM) se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách [1]. Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM totiž není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce ISO (tzn. postupy zabezpečování jakosti podle standardů schválených Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO), ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

Za jednu z nejvýstižnějších definic TQM můžeme považovat tu podle Corrigan, který hovoří, že je to „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů” (v rezortu obrany je zákazníkem společnost a vlastní zaměstnanci).

V listopadu 1997 se konala v České republice česká část „Evropského týdne” jakosti organizovaná jménem Evropské komise dvěma organizacemi - Evropskou organizací pro jakost (EOQ) a Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Bylo zajímavé porovnat schopnost České republiky reagovat na soudobé všeevropské snahy rozvíjení jakosti. Toto porovnání lze shrnout do následujících vět. Přetrvává ani ne tak nezáměr jako spíše „strach nebo nerozhodnost” vrcholového managementu českých podniků řešit problematiku jakosti na vyšší úrovni než jsou normy ISO 9000 a připojit se k modelům TQM (v Evropě např. model Business Excellence). Projevuje se nižší odborná připravenost v problematice a chápání jednotlivých koncepcí jakosti. A státní správa? Státní správy jako by se metody a nástroje, které všude na světě motivují k růstu produktivity a vyšší výkonnosti, vůbec netýkaly.

Slovo kvalita (jakost) se ve státní správě České republiky vytratilo nebo se spíše ještě neobjevilo. O tom nakonec svědčí nízká kvalita práce ve státních úřadech a především pro ně bylo určeno heslo Evropského týdne jakosti: **Kvalita - služba společnosti.**

Proč soukromý a státní sektor ve světě stále ve větším měřítku upřednostňuje koncepci TQM oproti v současnosti u nás tak populární koncepci ISO 9000? Porovnáme-li použití těchto dvou koncepcí jakosti z hlediska trvalého zlepšování, dosažení strategických cílů a dalšího rozvoje a řízení organizace, dospějeme k závěru, že normy ISO plně nevyužívají tvůrčích aktivit lidského potenciálu. Normám ISO 9000 se zejména vytýká [2]: podcenění významu lidského činitele, nízký stupeň zapojení a využití tvůrčích aktivit pracovníků při odhalování problémů a jejich řešení, nízký stupeň neustálého zlepšování všech procesů a využívání týmové práce, nedostatečná identifikace potřeb a uspokojování zaměstnanců, příliš velký důraz na standardizaci procesů a jejich dokumentování, vysoká administrativní náročnost při zavádění a udržování systému.

Evropská unie rychle zareagovala na tato zjištění a nařídila revizi norem řady ISO 9000 podle „Vize 2000“, navržené mezinárodní technickou komisí ISO/TC 176 - „Management jakosti a zabezpečování jakosti“. Uvádí novou orientaci norem, vycházející z procesního přístupu ke všem činnostem v organizaci, trvalého zlepšování procesů, principu managementu jakosti a nového pojetí integrovaného přístupu k systémům managementu jakosti, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jinak řečeno, přizpůsobuje normy ISO filozofii TQM.

Jsem přesvědčen, že z výše uvedených důvodů je pro zaměstnance rezortu obrany více než pozitivním zjištěním, že náčelník GŠ AČR a ministr obrany ČR spojují politiku rozvoje rezortu obrany s politikou jakosti. Taková politika, pakliže se skutečně naplní, přinese pozitivní výsledky nejen pro rezort obrany, ale i pro celou společnost.

Ze strategického (dlouhodobého) hlediska není pochyb o tom, že pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti rezortu obrany je nutné spojit rozvoj rezortu s koncepcí TQM. To znamená s koncepcí, kde prioritou číslo jedna je člověk. V praxi to znamená vytvářet, zavádět a využívat takové metody a nástroje managementu, které umožňují dosáhnout jednak co nejefektivnější naplňování cílů rezortu obrany a zároveň přinášet co nejvyšší kvalitu (užitek) pro společnost.

Filozofie TQM není ohraničena žádnými předsudky, materiálními či časovými mantinely. Filozofie TQM je filozofií na celý život, filozofií předávanou z generace na generaci (z vedení na vedení) s cílem co nejlépe (nejkvalitněji) rozvíjet svěřenou organizaci.

Současný stav managementu v rezortu obrany

Posouzení stavu managementu v rezortu obrany vždy byl, je a bude úkol složitý a pro posuzovatele poněkud nevděčný. Pokud bychom chtěli opravdu komplexně analyzovat současný stav v jednotlivých oblastech rezortu (obraně plánování, logistika, personalistika, finance, výcvik, atd.) zajisté by nám stránky Vojenských rozhledů nestačily. Obecně by však mělo platit pravidlo objektivity a vyváženosti takových analýz či posudků tzn. stejná váha jaká se přisoudí nedostatkům, by měla být přisouzena i pozitivním výsledkům.

Z důvodu věcnosti si dovoluji toto pravidlo porušit a pokusím se upozornit na některé systémové neshody v současném managementu rezortu obrany. Pevně věřím, že čtenář po přečtení následujícího „posouzení“ dojde k poznání, že cílem tohoto článku je přispět ke

zvýšení účinnosti řídicích a kontrolních mechanismů v rezortu a nikoli jakákoli forma destrukce.

■ *Současný stav řídicích mechanismů*

Ministerstvo obrany ze zákona řídí Armádu České republiky a podílí se na vypracování dokumentů „Národní bezpečnostní a obranná strategie ČR“ a „Vojenská strategie ČR“. Tyto materiály jsou základní součástí celkové bezpečnostní koncepce ČR, kterými vláda ČR stanovuje bezpečnostní, obrannou a vojenskou politiku a definuje ji v podobě souboru rozhodnutí, nařízení a úkolů ministerstvu obrany. Stanoví dlouhodobý směr výstavby rezortu obrany a takovou strukturu personálních, věcných, finančních a informačních toků, aby byl splněn hlavní cíl rezortu, zajištění obrany státu.

Ministerstvo obrany rozpracovává „Vojenskou strategii ČR“ do „Koncepce výstavby rezortu obrany“ na příslušné období, definuje dlouhodobé cíle a vydává rozkazy, úkoly a nařízení ke splnění všech stanovených úkolů.

Organizační strukturu ministerstva obrany, zásady činnosti a působnost jednotlivých stupňů řízení, odpovědnost a pravomoc vedoucích funkcionářů upravuje organizační řád ministerstva obrany.

Organizační řád Ministerstva obrany ČR určuje pravidla a principy řízení na ministerstvu obrany. Mezi hlavní principy řízení patří:

- * vedoucím pracovníkům rezortu je stanovena odpovědnost a pravomoc za svěřenou oblast rezortu,
- * jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti a součinnostní vztahy,
- * je stanoven způsob interní a externí komunikace a podepisování písemností,
- * jsou stanoveny zásady styku s veřejností.

Základním řídicím dokumentem AČR je „Směrnice NGŠ na výcvikový rok“, která na základě úkolů ministra obrany stanovuje cíle, úkoly a priority, které mají vojska AČR splnit ve výcvikovém roce.

Armáda ČR se ve své činnosti řídí principem subordinace, který je základem velení a řízení armády jako celku. Velitel je v něm povinen plnit rozkazy a nařízení nadřízeného a zároveň nést odpovědnost za jednání svých podřízených.

Rozkazy a úkoly vydávané AČR z úrovně ministerstva obrany by měly být výstupem z procesu posouzení možných alternativ řešení úkolů zadané vládou, přičemž každá z uvažovaných alternativ musí být analyzována z hlediska její efektivity, dostupnosti zdrojů a dopadů na ostatní systémy v rezortu.

V souvislosti s požadavky na optimalizaci vnitřní struktury AČR, na zdokonalování vnitřních systémů a procesů a zefektivnění využívání přidělených zdrojů (subjektivní příčiny) a v souvislosti se snižováním počtů zaměstnanců (objektivní příčiny) se prohloubily jednotlivé rezortní specializace, vznikly zcela nové autonomní celky, kompetenční hranice a komunikační bariéry. Tyto skutečnosti vedly k následné dezintegraci procesů v některých systémech rezortu.

V souladu se vstupem ČR do NATO se rezortu daří měnit věcná podstata jednotlivých systémů, ne však plně způsob jejich řízení, který by vycházel z nejnovějších poznatků armádního a civilního managementu.

Na základě těchto poznatků nejsou v oblasti řízení rezortu zavedeny následující řídicí mechanismy:

- * není vydefinováno a analyzováno procesní prostředí rezortu, jeho provázanost s přidělenými a plánovanými zdroji a návaznost na dlouhodobé cíle rezortu obrany,
- * není stanoven institut „vlastníka procesu“ tzn. vedoucího pracovníka rezortu, který by odpovídal za rozvoj, řízení a koordinaci přesně definovaného procesu, a který by zároveň měl příslušnou pravomoc, jak tento proces kontrolovat a získávat objektivní zpětnou vazbu bez zbytečných časových prodávů,
- * není vytvořen institut nezávislého dohledu nad posouzením stupně integrace jednotlivých systémů, nad preventivním ověřením dopadů uvažovaných změn v jednotlivých systémech a nad posouzením jakosti řízení procesů.

■ *Současný stav kontrolních mechanismů*

Vnitřní kontrola je v působnosti MO prováděna podle vojenského předpisu Všeob-P-35, Kontrolní činnost v působnosti MO. Vnitřní kontrole podléhají všechny orgány, organizace, právnické osoby, složky, útvary i všichni vojáci a občanskí zaměstnanci v působnosti MO.

Cílem vnitřní kontroly je zjistit skutečný stav, porovnat ho se standardem, stanovit příčiny nedostatků, navrhnout a stanovit opatření k nápravě, působit preventivně a zevšeobecnit zkušenosti z výsledků kontroly. Skutečný stav je zjišťován především v dodržování lidských práv a základních svobod vojáků a občanských zaměstnanců, v dodržování právních a interních předpisů, v personální práci, v ekonomickém a sociálním zabezpečení, v hospodaření s majetkem apod. Podrobnosti o obsahové náplni, formách a metodách jejich uplatňování stanovují zvláštní vojenské předpisy a další normativní akty.

Kontrolu uskutečňují:

- * velitelé, ředitelé a další vedoucí pracovníci v rámci svých funkčních povinností a kontrola je nedílnou součástí jejich řídicí práce,
- * nestálé kontrolní orgány, které stanovil příslušný vedoucí pracovník pro jednotlivé případy,
- * stálé kontrolní orgány, které ustanovili a řídí vrcholoví funkcionáři rezortu (náměstci, vrchní ředitelé atd.),
- * inspekce ministra obrany je kontrolní orgán podřízený přímo ministrovi obrany - je oprávněna provádět všechny druhy kontrol.

Základními druhy vojenských kontrol jsou:

- * komplexní kontrola je nejvyšším druhem kontroly, kterou se v rozsahu 5 až 8 dnů zjišťuje stav v rozhodujících oblastech činnosti svazků, útvarů a zařízení atd.,
- * tematická kontrola jejíž součástí je i následná kontrola - jde o základní druh kontroly a může být zaměřena k odstranění nedostatků zjištěných při komplexní kontrole,
- * prošetření je druh kontroly k prověření obsahu jednotlivých podání, peticí atd.

Dalšími druhy kontroly jsou: prověrka pohotovosti hotovostních sil PVO s lety kontrolních letadel, prověrka bojové a mobilizační pohotovosti, kontrolní cvičení, finanční kontrola, inventarizace a kontrolní dny.

Na základě poznatků z členských zemí NATO a z nestátního sektoru nejsou v rezortu zavedeny následující kontrolní mechanismy:

- * není vytvořen systém, který by umožňoval posuzovat efektivnost současného procesního prostředí v rezortu (kontrola je zaměřena pouze na dílčí oblasti),
- * není vytvořen systém řízení změn, který by preventivně verifikoval dopady navrhovaných změn ještě před jejich uskutečněním, a který by definoval interní rizikové procesy,
- * není vytvořen systém pro preventivní identifikaci problémů a neshod (současné kontrolní mechanismy mají povahu následné kontroly),

* nejsou využívány instituty interního auditu, jako nástroje posuzující účinnost zavedených řídicích a kontrolních mechanismů, nástroje pro verifikaci naplňování cílů, posuzování jednotlivých systémů z hlediska jejich užitku pro rezort a nástroje k měření nákladovosti jednotlivých systémů (stávající kontrolní mechanismy plní svůj účel pouze z hlediska svého přesně definovaného zaměření).

■ *Současná struktura analytických nástrojů*

Nezbytným předpokladem kvality rozhodnutí (a kvality managementu) je nejen dostatek informačních podkladů, ale i kvalita jejich analýzy a z ní vyplývajících závěrů, viz též [3]. Tento požadavek je tím naléhavější, čím závažnější rozhodnutí jsou přijímána a čím složitější organizace je řízena. Z těchto důvodů jsem se pokusil nastínit i současný stav využívání analytických nástrojů v rezortu obrany.

Analytické nástroje jsou v rezortu zavedeny. Příslušné činnosti jsou vykonávány odbornými pracovišti, která jsou organizačně začleněna v podřízenosti vedoucích pracovníků odpovědných za stanovenou oblast.

Odborným pracovištěm pro analýzu kvantitativních a kvalitativních ukazatelů týkajících se Armády ČR a rezortu jako celku po stránce bojových charakteristik a nákladovosti je oddělení analýzy obranných zdrojů SOP MO. Toto pracoviště využívá počítačový program pro analýzu a modelování obranných zdrojů DRMM (Defense Resource Model Management) k modelování alternativních řešení optimalizace využití obranných zdrojů v rámci systému plánování, programování a rozpočtování. Hodnocení nákladovosti vynakládaných finančních zdrojů z hlediska programové struktury je ovlivněno způsobem sběru podkladů a vstupních dat do DRMM. Přestože je často uváděno hodnocení efektivnosti, jedná se spíše o hodnocení nákladovosti, podle zadaných parametrů.

Odborná pracoviště pro zpracování základních ekonomických analýz jsou organizačně začleněna především na HFÚ MO. Záměrem je umožnit prostřednictvím finančního informačního systému sledování a analyzování skutečné nákladovosti jednotlivých programových prvků včetně investic, vzájemně poskytovaných služeb, struktury a pohybu majetku atd.

Analýzu stavu lidských zdrojů a sledování příslušných statistických kvalitativních a kvantitativních ukazatelů personálu rezortu obrany včetně zajištění sběru dat provádí odborná pracoviště HPÚ MO. Je zaveden režim komunikace s trhem práce v ČR a získané údaje jsou po vyhodnocení podkladem ke zpracování analýzy stavu lidských zdrojů na trhu práce. Zároveň je prováděna identifikace počtů a struktury profesionálního personálu pro potřeby rezortu.

Pracoviště pro analýzu efektivnosti či nákladovosti využívání věcných zdrojů nebylo na majetkové sekci MO vytvořeno. Prostřednictvím vojenských technických útavů je zajišťována analýza ekonomické náročnosti rozvojových projektů cestou HÚ NMS MO.

Nákladové ocenění hlavních výcvikových úkolů AČR je prováděno oddělením plánování, programování a rozpočtování GŠ AČR, do jehož působnosti rovněž patří provádění analýzy efektivnosti vynakládání finančních zdrojů po programových prvcích struktury AČR. Zároveň je na úrovni GŠ AČR prováděno jednotlivými sekcemi sledování a vyhodnocování odborných údajů včetně jejich analýz pro potřeby a rozhodnutí NGŠ AČR.

Pro podporu rozhodovacího procesu vedoucích funkcionářů jsou podle potřeby vytvořena analytická pracoviště i na jednotlivých stupních velení AČR.

Ze současné struktury a způsobu práce s analytickými materiály v rezortu vyplývá:

- * současné analytické nástroje nejsou provázány, metodicky řízeny a koordinovány,
- * v některých oblastech je patrna absence analytických nástrojů vůbec (např. věcné zdroje, outsourcing),
- * výsledky z jednotlivých analýz jsou využívány pouze po vertikální linii řízení pro dílčí účely, není posouzena jejich využitelnost pro jiné oblasti rezortu,
- * nejsou vytvořeny metodické pokyny pro práci s analytickými informacemi, není definována struktura výstupů analytických dat a není vytvořen systém pro identifikaci a podporu nově vzniklých analytických pracovišť,
- * není stanoven vrcholový orgán ministerstva obrany odpovídající za rozvoj, řízení a zpracování koncepce práce s analytickými informacemi a daty.

■ Dílčí závěr

Na základě provedeného posouzení řídicích a kontrolních mechanismů v rezortu vyplývají následující zjištění:

- * v rezortu není vybudován systém prevence a řízení změn,
- * kontroly prováděné z úrovně IMO a ostatních kontrolních orgánů jsou zaměřeny na stanovené oblasti nebo na řešení předem specifikované problematiky a mají povahu následné kontroly,
- * do současné doby nebyla provedena analýza procesního prostředí rezortu, identifikace interních rizik a jejich dopadů na fungování rezortu,
- * nejsou vytvořeny mechanismy pro měření výkonnosti a efektivnosti rezortu nebo jeho jednotlivých systémů, je měřena pouze nákladovost ve specifikovaných oblastech (tuto funkci plní především SPPR a účetnictví),
- * není vytvořen systém práce s analytickými informacemi a daty,
- * není posuzována integrita a objektivita navrhovaných záměrů na optimalizaci a standardizaci rezortu.

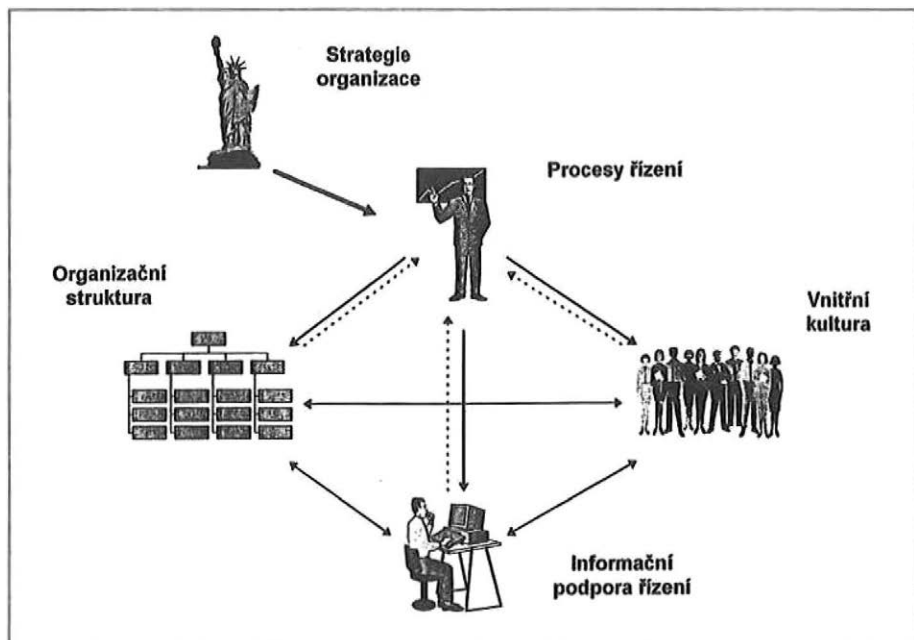
■ Řízení změn

Asi v žádné oblasti se neprojevuje absence mechanismů vyplývajících z výše uvedených zjištění tak, jako při řízení změn. Je to především proto, že změny v organizaci (a především v její vnitřní kultuře) jsou nejmocnějším nástrojem k ovlivnění jejího výkonu. Tomu se v rezortu obrany bohužel stále nevěří a zřejmě ještě dlouho věřit nebude. Tato nedůvěra vyplývá mj. i z vysoké četnosti změn, které proběhly v rezortu obrany od roku 1989. Výsledky těchto změn jsou v souvislosti se zvýšením výkonnosti rezortu obrany přinejmenším sporné.

Všeobecné zkušenosti z práce managementu rezortu obrany ukazují, že při řešení problémů převažuje technokratický přístup. Proto, začne-li se mluvit o organizačních změnách, ve většině případů jsou tyto změny spojovány s představou znění v organizační struktuře. Přidávání, spojování nebo rušení rámečků v organizačních schématech představuje historicky upřednostňované přístupy odpovídající kultuře řízení „tvrdých“ systémů. K oblibě takového způsobu provádění organizační změny přispívá i skutečnost, že rušit a přidávat rámečky ve schématech je velmi snadné a dokáže to téměř každý i bez znalostí disciplín organizačního chování organizace.

Rezort obrany je ale složitým „měkkým“ systémem. Organizační změny v rezortu musí proto komplexně postihovat všechny složky jeho řízení a organizace, v hierarchii a vzájemné provázanosti, odpovídající jejich významu. Organizační struktura je jen jednou z těchto složek.

Schéma hlavních složek řízení organizace [4, 5], někdy také nazývané **model řízení organizace**, je na obr. Ukazuje mj. i určitou hierarchii těchto složek a vazby vzájemných souvislostí.



Obr.: Model řízení organizace

Klíčové postavení mezi složkami modelu řízení organizace mají procesy, a to především procesy řízení. Zde je nutné zdůraznit, že procesy jsou těmi entitami, které produkují žádoucí (nežádoucí!) výstupy organizace, nikoli jeho organizační struktura. Na uspořádání a řízení procesů záleží, jak efektivně probíhají činnosti vedoucí k naplňování cílů organizace (rezortu obrany). A právě v případě koncepce TQM by mělo být základem pro výstavbu a rozvoj rezortu obrany budování systému jakosti na základě optimalizace rezortních procesů.

Závěr

Rezort obrany prošel v uplynulých letech náročným obdobím. Obdobím působení řady vnějších faktorů (dynamický rozvoj vztahů s NATO, aktivní účast ČR ve vojenských operacích v rámci misí OSN) a vnitřních faktorů (především realizace „Koncepce výstavby AČR do roku 1996“).

Současný stav rezortu obrany není možné považovat ani za optimální, ani za špatný. Ukazuje se, že pro další efektivní rozvoj rezortu je nezbytné rezort obrany chápat jako systém.

V této souvislosti se plně ztotožňuji s názorem plk. Ing. Václava Svobody (viz VR 3/96), který ve svém úvodním zamyšlení napsal: „Přes úspěchy nelze ignorovat skutečnost, že minulý vývoj nebyl bezchybný. Jinak tomu v principu ani být nemohlo, protože situace byla a je složitá a problémy obtížné. Nejsou ovšem všechny chyby stejně závažné, časté a objektivně zdůvodnitelné. Rovněž nejsou všechny chyby stejně drahé. Nelze se však omezovat jen na kritiku a odčerpávat slzy a prostředky pro konstruktivní práci. Jde hlavně o to chyby indikovat, zabránit tomu, aby jejich reprodukce měla pro další vývoj nepříznivé následky a hledat cesty ke kvalitnější práci.“

A právě uvědomění si chyb, problémů a nedostatků v současném managementu rezortu obrany je tím prvním krokem nebo lépe řečeno malým našlápnutím v dlouhé cestě vedoucí k dosažení TQM. K cestě, kdy rozvoj a výstavba rezortu obrany je spojena se slovem kvalita (jakost).

Cílem mého článku bylo nastínit a zamyslet se nad příčinou některých systémových neshod v současném řízení rezortu. V následných pokračováních bych chtěl informovat o nejnovějších trendech v současném civilním a armádním managementu a navrhnout praktickou realizaci koncepce TQM v rezortu obrany ČR.



Na konec se musím zmínit o osobní zkušenosti z rezortu obrany, nad kterou se již delší dobu upřímně zamýšlím. Tato zkušenost vyplývá z jednání s vedoucími pracovníky jak u vojsk, tak z různých úrovní GŠ AČR a ministerstva obrany. Při těchto jednání několikrát zaznělo: „...nástroje, metody a termíny, které fungují nebo se používají v soukromém sektoru nám do armády netahejte ...“ Těmto lidem bych chtěl sdělit, že se nejen ochuzují o nové poznatky, ale zároveň ochuzují i tento rezort o jeho rychlejší a efektivnější rozvoj. Odkud bychom chtěli čerpat zkušenosti a poznatky, než ze sektoru, kde působí tržní prostředí a kde „přežije“ pouze ten nejlepší a nejúspěšnější.

Snad jim nejlépe odpoví ministr obrany USA Mr. William S. Cohen, který při obhajobě obranného rozpočtu na rok 1999, informoval rezort obrany USA o „strategických vizích do roku 2010“ [6]. Jednou z těchto vizí je: „...This study calls for us to adapt the best business practices from private industry, making the Department of Defense leaner and more agile.“ Myslím, že není třeba překládat.

Literatura:

1. Nenadál, J.: Moderní systémy řízení jakosti. Management Press, Praha 1998.
2. Staněk, M.: Revize norem jakosti. Moderní řízení 2/97.
3. Hoďánek, O.: Současnost a perspektiva využívání analýzy pro podporu rozhodovacího procesu v řízení rezortu obrany. VR 3/98.
4. Šynek, M. a kol.: Ekonomika a řízení podniku. VŠE PRAHA, Praha 1997.
5. Voříšek J.: Strategické řízení informačního systému a systémová integrace. Management Press, Praha 1997.
6. Cohen Stresses Strategy, Closures in 1999 Budget. American Forces Press Service, 9856.