
Recenzovaný článek

Dosažitelnost personálních cílů Armády České republiky: Komparativní pohled na rekruční strategie v Evropě

Achievability of Personnel Goals of the Czech Armed Forces: A comparative view of recruitment strategies in Europe

Tomáš Kučera

Institut Politologických studií, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova, Praha, Česká republika

Abstrakt: Ruská invaze na Ukrajinu obnovila důraz na personální připravenost evropských ozbrojených sil. Armáda České republiky si stanovila cíl 37 500 vojáků z povolání a 15 000 aktivních záložníků, avšak není jisté, zda jej lze dosáhnout v rámci plně profesionálního systému. Článek porovnává rekruční přístupy Litvy, Lotyšska a Polska, které v poslední dekádě zaznamenaly nejrychlejší růst vojenského personálu. Pomocí ukazatele *Military Participation Ratio* kombinuje kvantitativní a kvalitativní analýzu náborových politik. Zjištění ukazují, že dosažení českých cílů je možné, vyžaduje však reformu rekručního systému. Úspěšnými postupy jsou obnova základní služby (Litva), zvýšení finanční motivace (Lotyšsko) a rozvoj záloh a dobrovolné služby (Polsko). Studie přispívá k debatě o budoucí podobě rekruční politiky a udržitelnosti plně profesionálních ozbrojených sil.

Abstract: The Russian invasion of Ukraine has renewed the emphasis on personnel readiness of European armed forces. The Czech Armed Forces aims to reach 37,500 professional soldiers and 15,000 reservists, yet it remains uncertain whether this is achievable within an all-volunteer system. The article compares the recruitment approaches of Lithuania, Latvia, and Poland, which recorded the fastest personnel growth in the past decade. Using the *Military Participation Ratio*, it combines quantitative and qualitative analysis of recruitment policies. The findings show that meeting Czech targets is possible but requires a reform of the recruitment system. Effective measures include the restoration of conscription (Lithuania), higher financial incentives (Latvia), and the development of reserves and voluntary service (Poland). The study contributes to the debate on recruitment policy and the sustainability of all-volunteer armed forces.

Klíčová slova: Aktivní záloha; Armáda České republiky; plně profesionální síly; rekrutace; základní vojenská služba.

Keywords: Active Reserves; Czech Armed Forces; All-volunteer Force; Recruitment; Basic Military Service.

ÚVOD

Ruská invaze na Ukrajinu v únoru 2022 zásadně proměnila evropské bezpečnostní prostředí a znovu otevřela otázku odolnosti, připravenosti a personální udržitelnosti ozbrojených sil. Většina aliančních států dnes čelí dvojímu úkolu: zajistit stabilní a dlouhodobě udržitelné financování obrany a zároveň naplnit ozbrojené síly dostatečným počtem kvalifikovaných vojáků. Otázka rekrutace a dlouhodobé udržitelnosti vojenského personálu představuje zásadní výzvu i pro Armádu České republiky (AČR), která se s nedostatkem personálu potýká již od přechodu na systém plně profesionálních sil. Náčelník Generálního štábu Karel Řehka opakovaně upozorňuje, že stávající model armády naráží na své limity a že bez strukturálních změn nebude možné dosáhnout stanovených cílových stavů. Přesto zůstává veřejná i politická debata o alternativních formách doplňování armády, včetně povinné či dobrovolné vojenské služby, nadále omezená.

Absence otevřené a konstruktivní politické diskuse však nic nemění na skutečnosti, že není zřejmé, jak by AČR měla dosáhnout cílového stavu 30 000 vojáků z povolání v roce 2030, s nímž počítají poslední dvě Koncepce výstavby AČR (Ministerstvo obrany České republiky 2019, 2024). Ještě méně jasné je, zda a jak může AČR do roku 2035 naplnit minimální personální cíl 37 500 vojáků z povolání, kteří jsou podle Řehky nezbytní pro dosažení aliančních cílových schopností (Titlbach 2025).

Cílem tohoto článku je posoudit dosažitelnost personálních cílů AČR na základě srovnání personálního vývoje v ostatních evropských státech. Výchozím předpokladem je, že Česká republika se v tomto ohledu nenachází v unikátní situaci ve srovnání s ostatními evropskými spojenci. Dynamika personálního vývoje a podmínky, které k ní vedou, tak mohou sloužit jako indikátor realističnosti personálních cílů AČR. Zvláštní pozornost je věnována srovnání tří nejuspěšnějších případů v rámci aliančních států – Litvy, Lotyšska a Polska. Tyto státy dosáhly v uplynulé dekádě nejvýraznějšího personálního růstu, přičemž každý z nich uplatňoval odlišná opatření na podporu rekrutace. Jejich srovnání je proto analyticky přínosné pro debatu o personálním rozvoji AČR.

Na základě srovnání personálního vývoje v ozbrojených silách NATO v letech 2014–2024, a zejména na základě detailní analýzy případů Litvy, Lotyšska a Polska, se tento článek zaměřuje na následující výzkumné otázky:

1. Lze naplnit personální cíle AČR pro následující dekádu v rámci systému plně profesionální armády?
2. Jaká opatření přispěla k personálnímu rozvoji v Litvě, Lotyšsku a Polsku?

Na základě odpovědí na tyto otázky článek dále diskutuje, jaká opatření by bylo vhodné zvážit pro dosažení personálních cílů AČR.

Článek je strukturován následovně. Po úvodu následuje stručné představení relevantní literatury a vysvětlení použité metodologie. Následné srovnání personálního vývoje a plánů AČR s vývojem v ostatních aliančních státech nabízí předběžnou odpověď na první výzkumnou otázku. Další část se detailně věnuje třem případovým studiím – Litvě, Lotyšsku a Polsku –, které v poslední dekádě vykázaly nejrychlejší růst vojenského personálu, se zaměřením na tři klíčové oblasti: základní vojenskou službu, finanční kompenzace a rozšiřování sociální a demografické inkluze. Závěrečná diskuse shrnuje hlavní zjištění a formuluje implikace pro českou obrannou politiku.

1 PROBLEMATIKA VOJENSKÉ REKRUTACE V LITERATUŘE

Problematika vojenské rekrutace patří ke klasickým tématům vojenské sociologie. Tradiční analytický rámec vychází z rozlišení mezi systémy založenými na povinné vojenské službě a modely plně profesionálních sil (Haltiner 2006; Forster 2006). Po konci studené války většina evropských států přešla k profesionálním armádám, což – jak již v sedmdesátých letech upozorňoval Moskos (1977) – znamenalo nutnost soutěžit o potenciální rekruty na trhu práce prostřednictvím finančních a kariérních pobídek. Asch (2019, 2025) a Woodruff, Kelty a Segal (2025, 2006; Woodruff 2017) však ukazují, že čistě finanční motivace má omezený efekt a její dopady na dlouhodobé udržení personálu jsou spíše krátkodobé. Pro rekrutaci tak nadále zůstávají zásadní institucionální faktory, jako jsou patriotismus, hodnoty služby či možnost seberealizace (Griffith 2009; Woodruff 2017).

Současná literatura dále zdůrazňuje, že model plně profesionálních sil vytváří strukturální tlak na rozšiřování okruhu potenciálních zájemců o vojenskou službu. Profesionální armády mají tendenci přitahovat relativně úzké sociální a regionální skupiny, což zvyšuje riziko sociální homogenizace ozbrojených sil (Goldberg et al. 2018; Apt 2014; Maley a Hawkins 2018). Otevírání služby ženám a dalším dříve podreprezentovaným skupinám, odstraňování formálních i neformálních bariér vstupu a zvyšování flexibility služebních závazků proto představují klíčové trendy současných rekrutačních politik (Graf a Kümmel 2022; Otis a Connick-Keefer 2024; Ben-Ari et al. 2021). Významným faktorem zůstává rovněž vnímání legitimacy ozbrojených sil a míra jejich společenské podpory, zejména ve vztahu k otázce, zda je obrana státu chápána jako sdílená občanská odpovědnost, nebo primárně jako profesní povolání (Cohn a Toronto 2017, 2020; Kaarkoski a Häkkinen 2022).

Po roce 2014 lze v Evropě pozorovat renesanci různých forem základní vojenské služby, které často kombinují principy dobrovolnosti, kratší délku služby, genderovou neutralitu a férovou finanční kompenzaci (Jonsson et al. 2024; Stachowitsch a Strand 2024). Tento „hybridní“ přístup neusiluje o návrat masových branceckých armád, ale o cílené doplňování profesionálního jádra ozbrojených sil. Zkušenosti států, jako jsou Litva nebo Švédsko, naznačují, že i relativně omezené formy branné povinnosti mohou významně přispět k personální stabilitě ozbrojených sil.

Detailní analýza a komparace Litvy, Lotyšska a Polska v tomto článku přispívá k existující literatuře tím, že hodnotí efektivitu základní vojenské služby, zvyšování finanční motivace a využití aktivní zálohy jako nástroje sociální a demografické inkluze v kontextu

evropského bezpečnostního prostředí po zahájení rusko-ukrajinského konfliktu v roce 2014, a zejména po plnohodnotné ruské invazi v únoru 2022.

2 METODOLOGIE

Cílem analýzy v tomto článku je posoudit dosažitelnost personálních cílů AČR na základě srovnání personálního vývoje v ostatních aliančních státech. K naplnění tohoto cíle je využita jednak komparace personálních stavů všech aliančních ozbrojených sil, jednak detailní analýza a komparace tří států, v nichž personální rozvoj ozbrojených sil probíhal po roce 2014 nejdynamičtěji: Litvy, Lotyšska a Polska.

Základním zdrojem dat pro výchozí analýzu jsou údaje NATO o vojenském personálu v členských státech (NATO 2025). Jednoduché srovnání personálního vývoje v aliančních ozbrojených silách a pozice Česka v tomto srovnání představuje relevantní indikátor možností naplnění personálních cílů AČR. Analýza případů Litvy, Lotyšska a Polska pak umožňuje zhodnotit a porovnat efektivitu konkrétních opatření na podporu rekrutace: (1) základní vojenské služby, (2) zvyšování finanční kompenzace a (3) snižování prahů sociální a demografické inkluze pro službu v ozbrojených silách.

Pro srovnání základních parametrů personálního vývoje je v tomto článku klíčovým ukazatelem tzv. *military participation ratio* (MPR), tedy poměr počtu vojáků k velikosti populace. Uváděné hodnoty vyjadřují počet vojáků na 1 000 obyvatel. Tento ukazatel má svůj původ v práci Stanislava Andreskiho (1968, 33) a byl dále analyticky rozpracován Karlem W. Haltinerem (2006, 366). Zatímco původní autoři započítávali podíl populace registrované k případnému vojenskému nasazení včetně záloh, pro účely tohoto článku je MPR používáno v několika modalitách: (1) active (MPR-A), zahrnující pouze vojáky v činné službě; (2) total (MPR-T), započítávající i příslušníky aktivní zálohy; (3) profi (MPR-P), udávající počet vojáků z povolání; a (4) reserve (MPR-R), indikující zapojení do aktivní zálohy. Počet vojáků je vždy vztažen k velikosti populace v daném roce podle údajů Světové banky (World Bank 2025a, 2025b).

Posouzení personálních cílů AČR na základě mezinárodního srovnání není a nemůže být vyčerpávající. Ambicí tohoto článku není poskytnout komplexní analýzu rekrutačních možností AČR, ale nabídnout analytický rámec, který umožňuje zasadit český případ do širšího aliančního kontextu. Představený analytický postup vychází z předpokladu, že AČR se nenachází v natolik unikátní situaci, aby srovnání s dalšími aliančními státy nemohlo přinést relevantní argumenty do debaty o jejím personálním rozvoji.

3 PERSONÁLNÍ PLÁNY AČR V MEZINÁRODNÍM SROVNÁNÍ

Od počátku rusko-ukrajinského konfliktu v roce 2014 zaznamenává AČR stabilní nárůst počtů jak vojáků z povolání, tak příslušníků aktivní zálohy. Tento růst však zdaleka nedosahuje stanovených cílů rozvoje AČR. Koncepce výstavby AČR 2030 předpokládala, že v roce 2025 bude AČR disponovat 27 245 vojáky z povolání a 5 700 příslušníky aktivní

zálohy (Ministerstvo obrany České republiky 2019, 37). Těchto personálních cílů bylo dosaženo přibližně z 85 % v případě vojáků z povolání a z 80 % u aktivní zálohy.¹ Otevřená ruská agrese v únoru 2022 si následně vynutila ještě ambicióznější personální cíle pro následující dekádu. Koncepce výstavby AČR 2035 potvrdila cíl 30 000 vojáků z povolání a 10 000 příslušníků aktivní zálohy do roku 2030 stanovený již v předchozí koncepci, zároveň však předznamenala další zvyšování personálních požadavků (Ministerstvo obrany České republiky 2024, 12). Z veřejných vyjádření náčelníka Generálního štábu dále vyplývá, že nové alianční cílové schopnosti budou vyžadovat navýšení aktivního vojenského personálu na 37 500 až 40 000 vojáků z povolání a až 15 000 vojáků v aktivní záloze (Titlbach 2025).

Uvedené hodnoty se však vztahují k počtům vojáků z povolání v přímé podřízenosti Generálního štábu. Následující srovnání pracují s celkovým personálním stavem ozbrojených sil, k němuž se koncepční dokumenty explicitně nevyjadřují. Celkový počet vojáků je zde odvozen na základě průměrného podílu vojáků z povolání v podřízenosti Generálního štábu na celkovém počtu ozbrojených sil, který činí přibližně 83 %. V roce 2035 by tak Ozbrojené síly České republiky měly disponovat zhruba 45 200 až 48 200 vojáky z povolání.

Stanovené cíle pro následující dekádu znamenají posílení počtů vojáků z povolání o 53–63 % oproti současnému stavu (údaje pro rok 2024). Pro srovnání, mezi lety 2014 a 2024, tedy od období nejnižších personálních stavů v historii AČR, vzrostl počet vojáků z povolání o 46 %. V mezinárodním kontextu nelze tento nárůst hodnotit jako nevýznamný. Celkový personální růst ozbrojených sil NATO v tomto období činil přibližně 6 %, přičemž ve 13 aliančních státech došlo dokonce k absolutnímu poklesu počtu vojáků. Podle dat NATO se tak personální růst AČR řadí na čtvrté místo v alianci, za Litvu, Lotyšsko a Švédsko – tedy státy, které v různých podobách využívají povinnou vojenskou službu (NATO 2025).

Zvýšení tempa personálního růstu z dosavadních 46 % na 53 % v případě vojáků z povolání, případně až na 77 % při započtení aktivní zálohy, však rozhodně není samozřejmostí. Určitou míru optimismu může nabídnout pohled na ukazatel Military Participation Ratio (MPR), tedy poměr počtu vojáků k velikosti populace (Haltiner 2006, 366). Na základě dat NATO o velikosti pravidelných armád dosahuje MPR-A České republiky hodnoty 2,7 vojáka na 1 000 obyvatel, zatímco alianční průměr činí 3,5. Nejvyšší hodnoty MPR-A vykazují státy s povinnou vojenskou službou, zejména Řecko (10,7), Litva (6,4), Turecko (5,6), Finsko (5,5) a Estonsko (5,4). Výrazně vyšší MPR-A než Česko však dosahují i některé státy s plně dobrovolnou rekrutací, například Polsko (4,1), Spojené státy americké (3,8), Chorvatsko nebo Rumunsko (3,5). Česká republika se tak v rámci aliance nachází až na devatenácté pozici. Mezinárodní srovnání proto ukazuje na existující potenciál pro další zvýšení hodnoty MPR-A v Česku. Zároveň však platí, že minimální personální cíle pro rok 2035 (MPR-A 4,34) zhruba odpovídají současným hodnotám Norska (4,4) či Bulharska (4,2), přičemž právě Bulharsko vykazuje nejvyšší hodnotu MPR-A mezi státy s plně dobrovolnou rekrutací.

¹ Odvozeno z počtů pro rok 2024 (Ministerstvo obrany České republiky 2025b, 2025a)

Tabulka č. 1: Srovnání personálního vývoje států NATO

	2014 aktivní vojenský personal (1000)	2024 aktivní vojenský personal (1000)	MPR-A 2014 podíl vojáků v aktivní službě na 1000 obyvatel	MPR-A 2024 podíl vojáků v aktivní službě na 1000 obyvatel	Nárůst MPR-A 2014-2024
Litva	9	19	2,92	6,42	120 %
Lotyšsko	5	8	2,33	4,52	94 %
Polsko	99	151	2,60	4,13	59 %
Švédsko	15	23	1,52	2,18	44 %
Česko	20	29	1,92	2,71	41 %
Slovensko	12	16	2,29	2,88	26 %
Maďarsko	17	21	1,78	2,19	23 %
Estonsko	6	7	4,78	5,43	14 %
Řecko	107	111	9,85	10,67	8 %
Bulharsko	27	27	3,89	4,17	7 %
Norsko	21	24	4,08	4,36	7 %
Rumunsko	65	67	3,27	3,49	7 %
Albánie	7	7	2,43	2,59	7 %
...					...
Spojené království	169	138	2,61	1,99	-24 %
Portugalsko	31	24	2,95	2,24	-24 %
Belgie	31	21	2,72	1,80	-34 %

Zdroj: NATO 2025; pro Polsko Marcinek a Boston 2025; World Bank 2025b

Z uvedeného srovnání vyplývá, že dosažení personálních cílů AČR není principiálně nemožné, avšak bude vyžadovat výraznou reformu současného rekručního systému. Otevřenou otázkou zůstává, zda lze stanovených hodnot dosáhnout bez využití některé z forem povinných odvodů. Pro detailnější porozumění možnostem personálního rozvoje se následující část zaměřuje na ozbrojené síly tří států, které v uplynulé dekádě zaznamenaly nejvýraznější nárůst počtů vojáků: Litva, Lotyšsko a Polsko.

3.1 Srovnání s personálním vývojem v Litvě, Lotyšsku a Polsku

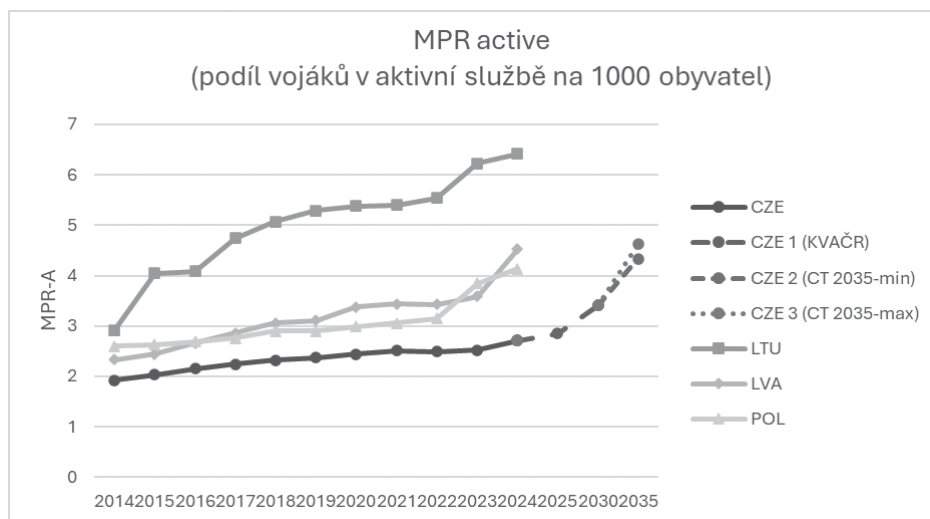
Litva, Lotyšsko a Polsko představují státy, jejichž ozbrojené síly v uplynulé dekádě znamenaly personální růst výrazně převyšující nejen růst českých ozbrojených sil ve stejném období, ale i tempo, které by bylo zapotřebí k dosažení personálních cílů AČR v následující dekádě. Zároveň je třeba zdůraznit, že všechny tři státy vstupovaly do tohoto období s vyšší výchozí hodnotou Military Participation Ratio (MPR) než Česká republika.

Tyto tři případy jsou zároveň značně rozmanité, a to jak z hlediska trajektorie personálního vývoje v uplynulém desetiletí (viz Obrázek 1 a Obrázek 2), tak z hlediska

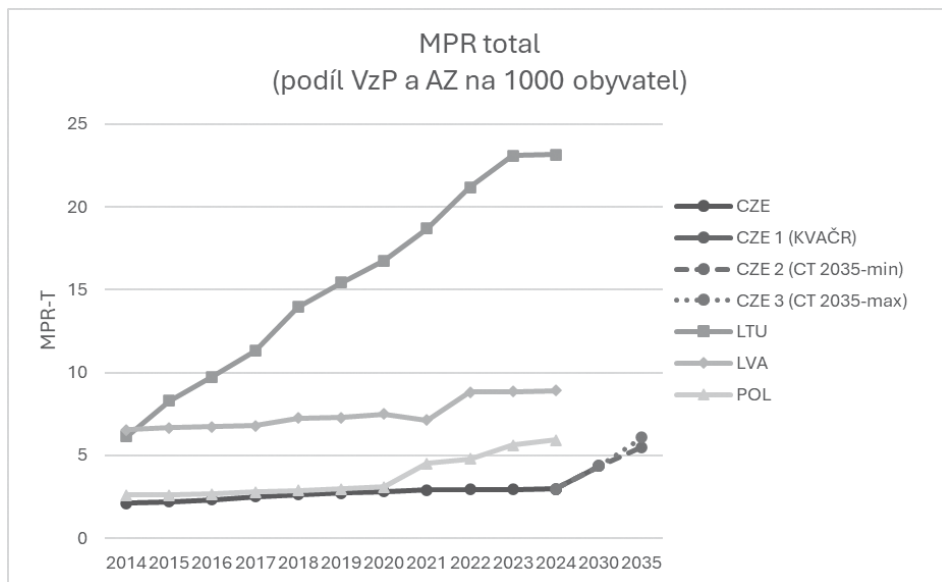
použitých rekrutačních nástrojů. Nejdynamičtějšího personálního růstu dosáhla Litva, která již v roce 2015 obnovila povinnou vojenskou službu. Díky tomu se mohly její aktivní síly rozrůst z přibližně 8 600 vojáků v roce 2014 na současných zhruba 19 000, což odpovídá nárůstu MPR-A o 120 %. V důsledku včasného zavedení povinné vojenské služby zároveň rychle a stabilně rostl i počet mužů a žen v aktivní záloze, přičemž celkový nárůst MPR-T dosáhl téměř 280 %.

Případy Lotyšska a Polska jsou v mnoha ohledech českému vývoji bližší. Lotyšsko obnovilo povinnou vojenskou službu až v roce 2023. Do té doby byl personální růst aktivních sil srovnatelný s AČR: zatímco české MPR-A vzrostlo přibližně o 30 %, Lotyšsko dosáhlo růstu o 47 %. Po roce 2022 se však personální rozvoj lotyšských ozbrojených sil výrazně zrychlil, přičemž zavedení povinné vojenské služby se silným důrazem na dobrovolnost představuje pouze jeden z několika relevantních faktorů. Současná hodnota 4,5 vojáka v aktivní službě na 1 000 obyvatel již převyšuje minimální personální cíle AČR pro rok 2035 (4,3) a blíží se horní hranici cílového rozmezí (4,6).

Podobně i rozvoj polských pravidelných sil přešel do výrazně dynamičtější fáze až po roce 2022. Do té doby byl růst MPR-A v Polsku dokonce nižší než v České republice, a to navzdory výrazně vyšší výchozí hodnotě tohoto ukazatele. Polsko je však mimořádně zajímavým případem z hlediska rozvoje aktivní zálohy. Aniž by dosud sáhlo k nástroji povinné vojenské služby, dokázaly polské ozbrojené síly vybudovat rozsáhlé a funkční záložní struktury. Hodnota MPR-T se tak v Polsku za uplynulou dekádu zvýšila o 127 %. Současná hodnota MPR-T ve výši 5,9 vojáka na 1 000 obyvatel zhruba odpovídá personálním cílům AČR pro rok 2035 (5,5–6,1).



Obrázek č. 1: Military Participation Ratio – Active. Podíl vojáků v aktivní službě na 1000 obyvatel
Zdroj: Data pro Česko, Litvu a Lotyšsko pochází z (NATO 2025), pro Polsko ze zprávy RAND od autorů Marcinek a Boston (2025)

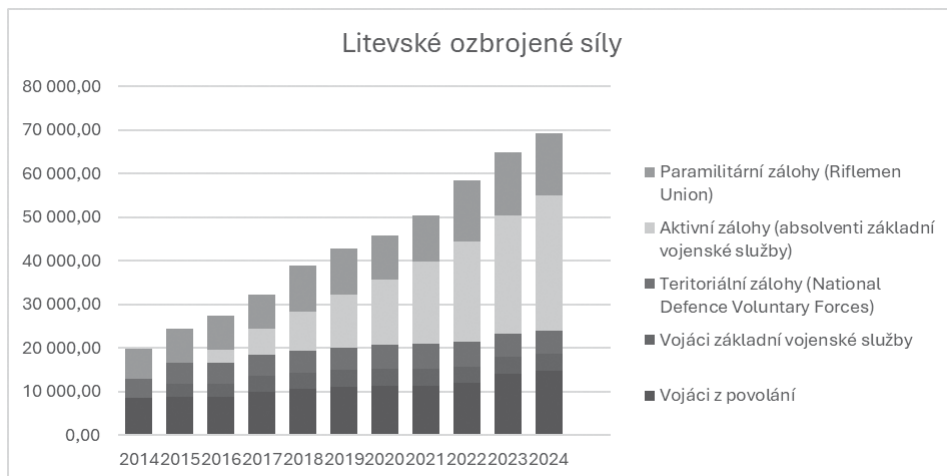


Obrázek č. 2: Military Participation Ratio – Total. Podíl vojáků v aktivní službě a v aktivní záloze na 1000 obyvatel

Zdroj: Data pro Česko (Ministerstvo obrany České republiky 2023, 2025a; Aktuálně.cz 2025), pro Litvu a Lotyšsko (IISS 2025), pro Polsko (NATO 2025)

3.1.1 Litva

Litevské ozbrojené síly tvoří pravidelné síly složené z vojáků z povolání, které jsou od roku 2015 systematicky doplňovány vojáky povinné základní vojenské služby. Ročně k základní službě nastupuje přibližně 3 000–4 000 branců. Po jejím absolvování jsou branci na dobu deseti let převedeni do aktivní zálohy, v jejímž rámci mohou být pravidelně povolováni k výcviku. Pravidelné síly dále doplňuje dobrovolná teritoriální aktivní záloha (*National Defence Voluntary Force*, NDVF) a paramilitární střelecká organizace *Riflemen Union*. V případě ozbrojeného konfliktu by ozbrojené síly doplnily rovněž složky pohraniční stráže a pořádkové policie (IISS 2025).

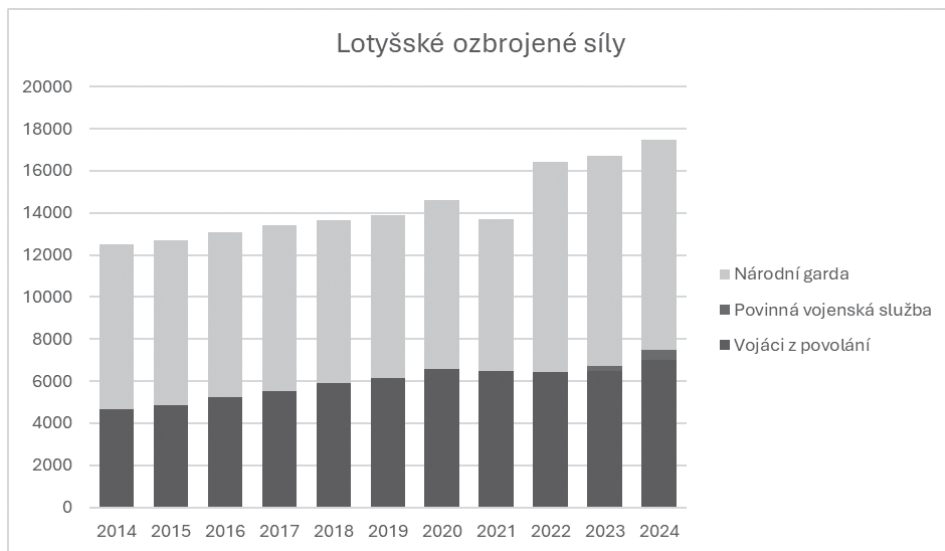


Obrázek č. 3: Složení litevských ozbrojených sil

Zdroj: IISS (2025) a NATO (2025)

3.1.2 Lotyšsko

Povinná vojenská služba byla v Lotyšsku zrušena v roce 2007 a Lotyšské národní ozbrojené síly (NBS) následně přešly na plně profesionální model, který byl doplněn Národní gardou složenou z aktivních záložníků. Povinná vojenská služba byla znovuzavedena v reakci na ruskou agresi vůči Ukrajině v roce 2022. První skupina 254 dobrovolníků nastoupila k základní službě v červenci 2023. V rámci prvních čtyř odvodních kohort nastoupilo celkem 1 076 branců, přičemž drtivá většina se ke službě přihlásila dobrovolně; pouze 64 osob bylo vylosováno. Počty branců by se měly postupně zvyšovat tak, aby v roce 2028 dosáhly úrovně 4 000 osob ročně (Andžāns 2025).



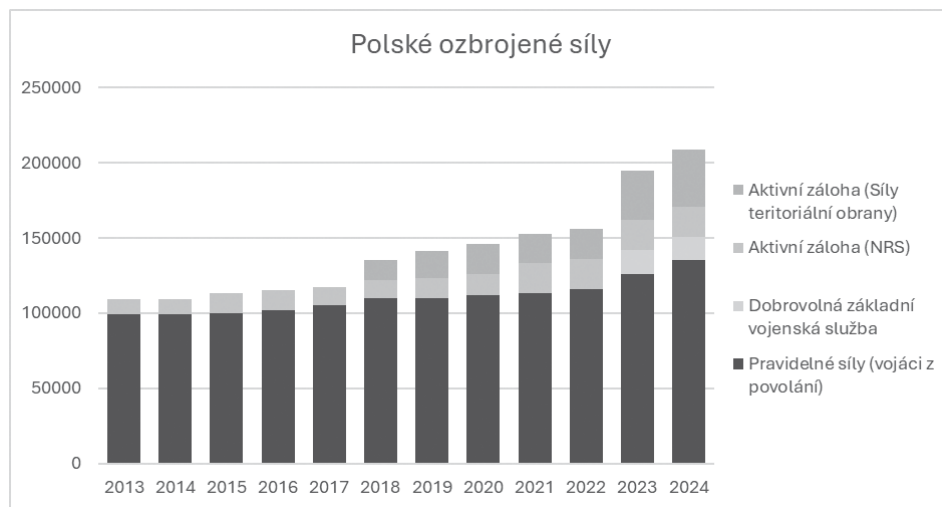
Obrázek č. 4: Složení lotyšských ozbrojených sil

Zdroj: IISS (2025) a NATO (2025)

3.1.3 Polsko

Polsko ukončilo povinnou vojenskou službu v roce 2009 a v následujících letech orientovalo rozvoj svých ozbrojených sil především na expediční nasazení v rámci mnohonárodnostních operací. V roce 2014 tak disponovalo přibližně 100 000 vojáky z povolání a zhruba 10 000 příslušníky aktivní zálohy. V reakci na proměnu bezpečnostního prostředí v Evropě se Polsko následně zaměřilo na budování teritoriálních záloh. V roce 2017 byl zahájen výcvik prvních jednotek Sil teritoriální obrany (Wojska Obrony Terytorialnej, WOT) s cílem vybudovat 17 brigád o celkové síle přibližně 50 000 vojáků, z valné většiny příslušníků záloh.

Vedle vojáků z povolání a teritoriální aktivní zálohy se polští občané mohou na obraně státu podílet také prostřednictvím aktivní zálohy u pravidelných ozbrojených sil a od roku 2022 rovněž formou roční dobrovolné základní vojenské služby (Marcinek a Boston 2025, 10–19). V současnosti disponují Polské ozbrojené síly přibližně 216 000 vojáky, z toho kolem 135 000 vojáků z povolání, přibližně 16 000 účastníků dobrovolné základní vojenské služby a více než 57 000 vojáků v aktivní záloze, sloužících v Silách teritoriální obrany nebo doplňujících pravidelné síly.



Obrázek č. 5: Složení polských ozbrojených sil

Zdroj: IISS (2025), NATO (2025) a Marcinek a Boston (2025)

4 SROVNÁNÍ ZAVEDENÝCH OPATŘENÍ A MOŽNOSTI PRO AČR

Ozbrojené síly Litvy, Lotyšska a Polska nepředstavují pouze případy kvantitativního personálního rozvoje výrazně dynamičtějšího, než jaký v uplynulé dekádě zažívala AČR. Tyto tři případy jsou zároveň rozmanité jak z hlediska použitých metod, tak z hlediska podoby personálního růstu. Zjednodušeně lze říci, že v Litvě – kde byl personální rozvoj mimořádně dynamický napříč oblastmi – představuje klíčový rekruční nástroj povinná základní vojenská služba. Lotyšsko dosáhlo výrazného personálního růstu primárně mezi vojáky z povolání, což lze spojovat s reformou finančních kompenzací a růstem celkových personálních výdajů. Polsko naopak ukázalo pozoruhodnou schopnost budovat záložní síly prostřednictvím zpřístupnění ozbrojených sil širší veřejnosti. Následující analýza se proto zaměří na tři nástroje rekrutace: (1) základní vojenskou službu, (2) finanční kompenzace a motivaci a (3) snižování bariér sociální a demografické inkluze.

4.1 Základní vojenská služba

Všechny tři srovnávané případy v současnosti využívají některou z forem základní vojenské služby. V roce 2023 zavedlo Polsko dobrovolnou základní vojenskou službu a ve stejném roce zahájilo Lotyšsko povinnou základní vojenskou službu. Polsko nabízí

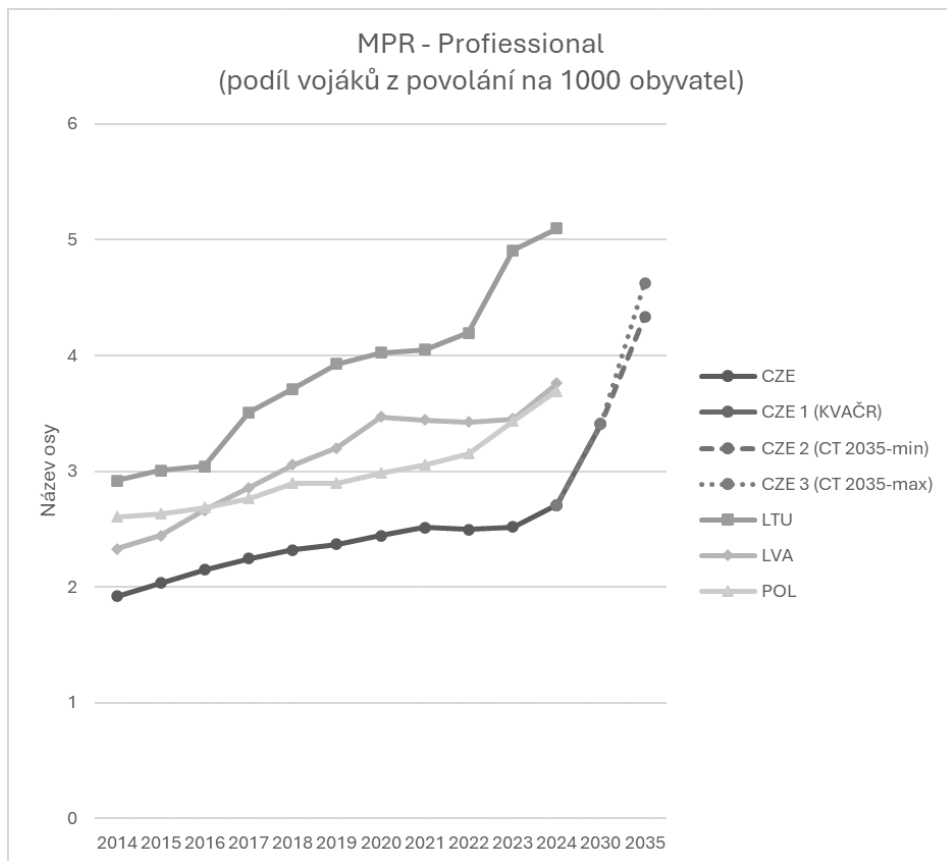
dobrovolníkům jednoměsíční základní výcvik, po němž mohou pokračovat jedenáctiměsíčním specializovaným výcvikem u jednotek pravidelných ozbrojených sil. Základní vojenské služby se ročně účastní přibližně 16 000 dobrovolníků, kteří spolu se zhruba 135 000 vojáky z povolání tvoří polské aktivní ozbrojené síly.

Lotyšsko obnovilo povinnou vojenskou službu po plnohodnotné ruské invazi v únoru 2022. Přijatý systém odvodů však výrazně motivuje k dobrovolné účasti. Dobrovolníci si mohou vybrat mezi jedenáctiměsíční službou v pravidelných silách, pětiletou službou v Národní gardě (teritoriální aktivní zálohy) či důstojnickým kurzem při vysokoškolském studiu. V prvních čtyřech odvodech se dobrovolně přihlásilo 1 012 osob a pouze 64 branců bylo vylosováno. Podíl „základáků“ na celkových silách zatím nepřesahuje 7 %, v příštích letech by se měl počet branců zvýšit na 4 000 v roce 2028 (Andžāns 2025).

Zkušenosti Polska a Lotyšska se základní vojenskou službou jsou zatím příliš omezené trváním i rozsahem, aby z nich bylo možné vyvozovat jednoznačné závěry o dopadech na rekrutaci, udržitelnost personálu a připravenost ozbrojených sil. Litevský případ však přesvědčivě ukazuje význam aktivní branné povinnosti. Litva obnovila povinnou vojenskou službu v roce 2015. K devítiměsíční službě přednostně motivuje dobrovolníky, přičemž jejich podíl se v čase přiblížil ke 100 % (Valstybės kontrolė 2025b). Počet branců přitom není marginální: na počátku šlo o mírně přes 3 000 osob a do roku 2027 by se měl zvýšit na 6 000 ročně. V současnosti „základáci“ tvoří 26 % aktivních ozbrojených sil.

Význam základní vojenské služby však nespočívá pouze ve zvýšení počtů vojáků v činné službě. Absolventi základní služby jsou na deset let zařazeni do aktivní zálohy s povinností pravidelných cvičení. Aktivní zálohy pravidelných sil dnes čítají přes 30 000 osob a do roku 2030 by měly vzrůst na 50 000 vojáků v záloze (Valstybės kontrolė 2025a, 2).

Sekundárním efektem základní vojenské služby je rekrutace vojáků z povolání. Ve všech zkoumaných případech základní služba koreluje se zvýšením počtu profesionálních vojáků a část absolventů (17–26 %) pokračuje jako vojáci z povolání. V Lotyšsku jde zatím o nízké absolutní hodnoty (271 osob za dva roky) (Andžāns 2025), zatímco v Polsku již o výraznější příspěvek přibližně 4 400 vojáků ročně (Kaleta 2025). V obou případech je však zkušenost příliš krátká na zobecnění; je pravděpodobné, že v prvních letech přitahuje základní služba zejména zájemce, kteří by o vojenské kariéře uvažovali i bez ní. Litevský případ nicméně ukazuje silnější a lépe doložený vztah: litevská armáda uvádí, že v roce 2017 pokračovalo v profesionální službě 600 absolventů základní služby. Pokud by podobná čísla platila i dnes, většina nových vojáků z povolání by přicházela z řad „základáků“ (Lithuanian Army 2025; Valstybės kontrolė 2025b).



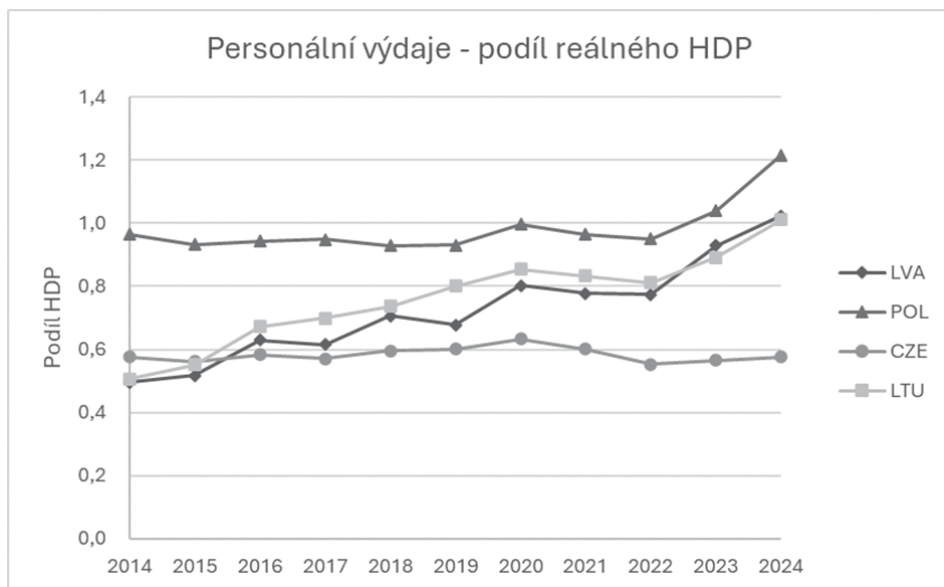
Obrázek č. 6: Military Participation Ratio – Professional. Podíl vojáků z povolání na 1000 obyvatel
Zdroj: Data pro Česko, Litvu a Lotyšsko pochází z NATO (2025), pro Polsko ze zprávy RAND od autorů Marcinek a Boston (2025)

Srovnání personálního rozvoje Litvy, Lotyšska a Polska tak demonstruje zjevný význam základní vojenské služby. Litevské ozbrojené síly – jako jediné s povinnou základní vojenskou službou již před rokem 2022 – dosahují výrazně vyšších hodnot MPR ve všech variantách. MPR-T se Litvě podařilo zvýšit na více než dvaapůlnásobek hodnoty Lotyšska; v přepočtu na populaci má rovněž více než trojnásobný počet aktivních záložníků a o 1,3 vojáka z povolání na 1 000 obyvatel více. Přestože odvozy a základní vojenská služba nejsou jediným nástrojem personálního posilování, velikost rozdílů vůči dalším rychle rostoucím ozbrojeným silám v Evropě ukazuje, že povinná základní vojenská služba představuje klíčový faktor litevského personálního úspěchu.

4.2 Finanční motivace k profesionální službě

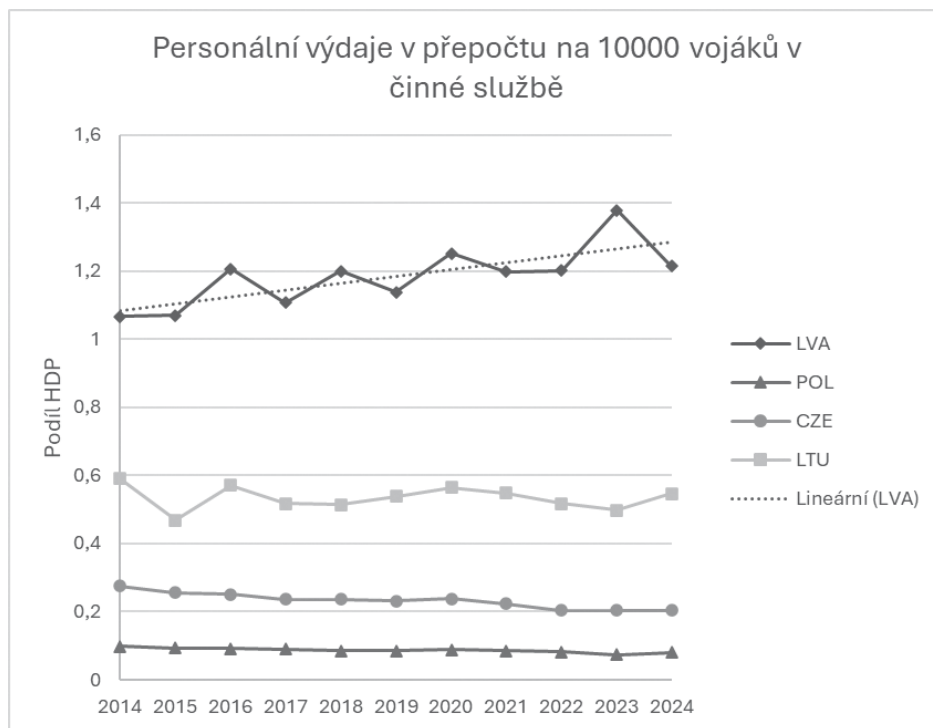
Finanční motivace patří k základním nástrojům rekrutace vojáků z povolání. Srovnání personálních výdajů ve vztahu k reálnému HDP ukazuje rostoucí trajektorii v Litvě a Lotyšsku a ve všech třech analyzovaných státech pak výraznou akceleraci po roce 2022 (viz Obrázek 7). Pokud však personální výdaje vztáhneme k počtu vojáků v činné službě – přičemž lze předpokládat, že odměny aktivních vojáků tvoří dominantní část těchto výdajů – zůstává Lotyšsko jediným státem, který v průběhu uplynulé dekády systematicky zvyšoval finanční kompenzace profesionálním vojákům (viz Obrázek 8). Právě na lotyšském případě je proto možné nejpřesvědčivěji sledovat vztah mezi finanční motivací a růstem počtu vojáků z povolání.

Po zahájení rusko-ukrajinské války v únoru 2022 působilo na rekrutaci do lotyšských ozbrojených sil více faktorů, včetně zavedení základní vojenské služby, zvýšeného pocitu ohrožení či zavedení prvků branné výchovy do škol. Do roku 2020 však Lotyšsko dosahovalo nejrychlejšího růstu počtu vojáků z povolání ze srovnávaných států (viz Obrázek 6). Tento růst úzce koreloval s rostoucími personálními náklady na jednoho vojáka. Lotyšsko je zároveň jedinou zemí, v níž personální výdaje rostly rychleji než počet profesionálních vojáků i celkový počet vojáků včetně Národní gardy.



Obrázek č. 7: Komparace personálních výdajů jakožto podílu reálného HDP

Zdroj: Data NATO (2025)



Obrázek č. 8: Srovnání personálních nákladů (v poměru k HDP) v přepočtu na 10 000 vojáků v činné službě

Zdroj: Data NATO (2025)

Význam finanční motivace je třeba posuzovat také ve světle výchozí pozice Lotyšska. Země patřila k nejhůře zasaženým globální finanční a ekonomickou krizí, což mělo zásadní dopad na obranný rozpočet. Mezi lety 2008 a 2010 přišly lotyšské ozbrojené síly téměř o polovinu svého rozpočtu (Rostoks a and Gavrillo 2025, 8). Bezpečnostní situace po roce 2014 si vynutila změnu rozpočtového kurzu a do roku 2018 Lotyšsko dosáhlo výdajů na obranu ve výši 2 % HDP. Současně byla zahájena reforma finančních kompenzací, která byla postupně implementována v letech 2015, 2016, 2019 a 2022. Podle Státního auditorského úřadu se mezi lety 2011 a 2021 personální výdaje téměř ztrojnásobily – ze 75 milionů na 202 milionů eur (State Audit Office 2022, 7).

Přes tento výrazný nárůst audit konstatuje, že finanční kompenzace měly být navyšovány rychleji. Reálný základní měsíční plat překročil úroveň před finanční krizí až v roce 2019 a teprve v srpnu 2022 dosáhl garantovaný příjem nově nastupujících vojáků průměrného platu ve veřejném sektoru (State Audit Office 2022, 8–9).

Reforma finančních kompenzací dosáhla svého vrcholu v roce 2020, kdy do profesionální služby vstoupil nejvyšší počet vojáků za sledované období (746 osob). Již v následujícím roce se však rekrutace snížila na 473 osob, což sotva pokrylo počet odcházejících

vojáků (408). Státní audit tento pokles přičítá dopadům pandemie covidu-19 (State Audit Office 2022, 6,12,13). Negativní trend však pokračoval i v roce 2022. Zatímco ruská agrese vedla k výraznému nárůstu zájmu o službu v Národní gardě, počet zájemců o profesionální službu dramaticky klesl. V první polovině roku 2022 se do profesionálních sil přihlásilo pouze 98 uchazečů, tedy přibližně třetina oproti stejnému období předchozího roku (Rostoks a and Gavrilko 2025, 15).

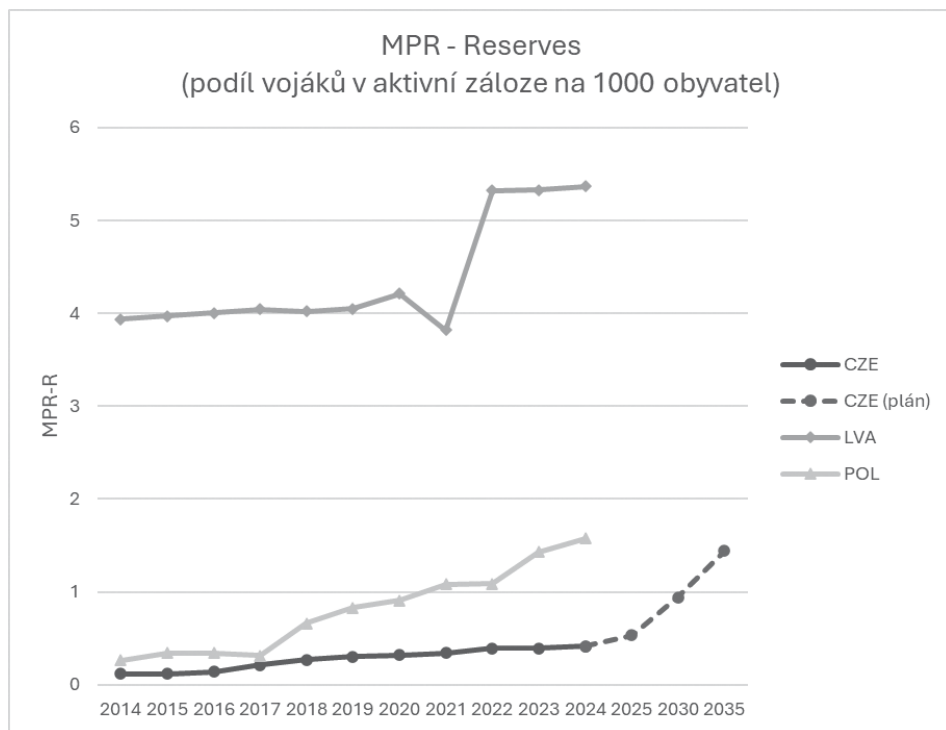
Lotyšský případ tak ukazuje, že zvyšování finančních kompenzací představuje důležitý nástroj, jímž mohou profesionální ozbrojené síly soutěžit o rekruty na trhu práce. Zároveň však potvrzuje limity čistě finanční motivace. V souladu s literaturou o institucionálních a hodnotových faktorech rekrutace se lotyšský model ukázal jako nedostatečný v situaci zvýšeného bezpečnostního ohrožení (Woodruff et al. 2006, 2025; Woodruff 2017; Griffith 2009) a musel být doplněn zavedením základní vojenské služby.

4.3 Aktivní záloha jako nástroj sociální a demografické inkluze

Model plně profesionální armády s sebou nese riziko postupné izolace ozbrojených sil od většinové společnosti a s tím související bariéry při rozhodování jednotlivců o vojenské službě. Profesionální vojenská kariéra přirozeně zužuje sociální a demografický profil rekrutů. Aktivní záloha proto nepředstavuje pouze personální rezervu pro krizové situace, ale také klíčový mechanismus propojení profesionálních ozbrojených sil se společností. Služba na částečný úvazek je přitom akceptovatelná pro výrazně širší část populace než plná profesionální služba.

Teritoriální aktivní záloha dlouhodobě hraje v obranných systémech Litvy a Lotyšska zásadní roli. Litevské Národní obranné dobrovolnické síly vznikly již v období osamostatnění a sehrály důležitou úlohu při obraně obnovené státnosti v roce 1991. Podobně lotyšská Národní garda vznikla ve stejném roce jako dobrovolnická milice na obranu nové republiky. Díky tomu oba baltské státy disponovaly relativně vysokým podílem aktivních záložníků již před rokem 2014 – přibližně čtyřmi na 1 000 obyvatel (viz Obrázek 9).

V Litvě vedlo obnovení povinné základní vojenské služby k dalšímu výraznému posílení aktivní zálohy. V roce 2024 tak Litva disponuje přibližně 17 aktivními záložníky na 1 000 obyvatel. Lotyšsko se po roce 2014 zaměřilo spíše na zkvalitnění Národní gardy, včetně propouštění neaktivních členů, což vedlo ke stabilizaci celkových počtů až do ruské invaze na Ukrajinu v roce 2022. Již v roce 2014 však participace obyvatel na obraně státu prostřednictvím aktivní zálohy zajišťovala oběma pobaltským republikám hodnoty MPR převyšující cíle AČR pro rok 2035.



Obrázek č. 9: Military Participation Ratio – Reserves. Podíl vojáků v aktivní záloze na 1000 obyvatel
Zdroj: Data pro česko (Ministerstvo obrany České republiky 2023, 2025a; Aktuálně.cz 2025), pro Polsko, Litvu a Lotyšsko (IISS 2025; Polska zbrojna 2019)

V Polsku se rozvoj aktivní a pasivní zálohy stal hlavním nástrojem personálního posilování po roce 2014. V reakci na anexi Krymu a konflikt na východní Ukrajině oznámila polská vláda vznik Sil teritoriální obrany (WOT). První brigády vznikly v roce 2018 na východní hranici Polska a postupně byly budovány další. Cílem je vytvořit do roku 2026 složku o síle přibližně 53 000 mužů a žen organizovaných v 17 brigádách. Teritoriální síly jsou lokálně organizované a rekrutované a mají úzce spolupracovat s dalšími složkami krizového řízení, jako jsou pohraniční stráž, hasiči či policie (Fornůšek a Bartoszewicz 2024, 2022).

Sociální a demografickou inkluzi usnadňuje nejen jejich lokální ukotvení, ale také relativně nízký práh vstupu. Základní výcvik trvá 16 dní a roční časové zatížení kombinuje 22 dní teoretické přípravy a 14 dní polního výcviku (Fornůšek a Bartoszewicz 2024, 80). Ve srovnání se čtyřměsíčním přípravným kurzem, který byl před rokem 2022 předpokladem pro vstup do aktivní zálohy pravidelných sil (Národní rezervní služba, NSR), představují teritoriální síly výrazně přístupnější formu zapojení. Fungují tak jako nízkoprahový most mezi civilním a vojenským sektorem.

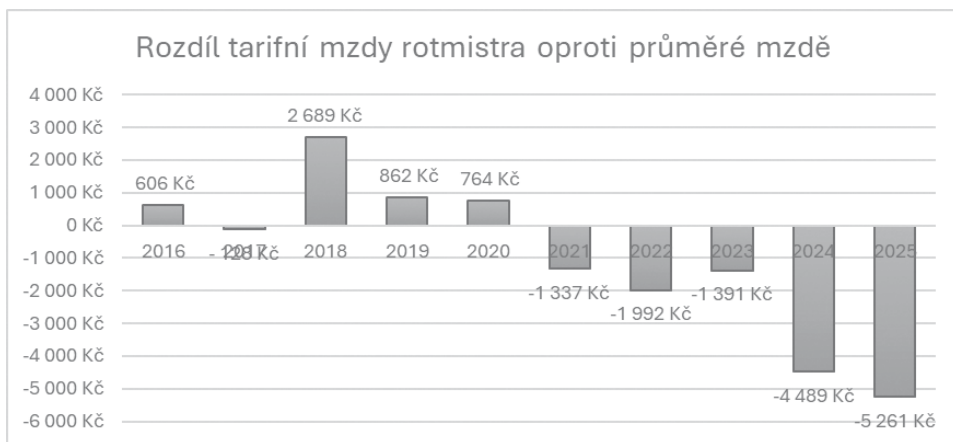
Po roce 2022 se polské úsilí o zapojení širší populace do aktivní i pasivní zálohy dále zintenzivnilo. Přibližně 40 000 Poláků ročně absolvuje měsíční základní výcvik, na který může navázat specializovaný výcvik v rámci dobrovolné základní vojenské služby, služba v aktivní záloze či zařazení do mobilizační rezervy. Ozbrojené síly zároveň rozšířily nabídku krátkodobých a flexibilních programů, jako jsou „prázdniny s armádou“ pro studenty a víkendové kurzy pro širší veřejnost (TVP 2025a). Záměr pokračovat v dalším rozvoji záloh potvrdil v březnu 2025 i premiér Tusk, když deklaroval snahu vytvořit model dobrovolného vojenského výcviku tak, aby „každý muž v Polsku byl vycvičen pro válku“ (TVP 2025b).

5 DISKUZE O MOŽNOSTECH PERSONÁLNÍHO ROZVOJE AČR

Srovnání personálních opatření uplatňovaných v Litvě, Lotyšsku a Polsku ukazuje, že dosažení personálních cílů AČR v horizontu následující dekády je možné, avšak pouze za předpokladu výrazné změny současného rekručního modelu. Analyzované případy ilustrují tři základní cesty personálního rozvoje: zavedení (povinné) základní vojenské služby, výrazné posilování finanční motivace profesionálních vojáků a systematické zpřístupňování vojenské služby širší populaci prostřednictvím aktivní zálohy.

Z komparace vyplývá, že povinná základní vojenská služba představuje neúčinnější nástroj kvantitativního personálního růstu, a to jak u vojáků v činné službě, tak v aktivní záloze. Litevský případ zároveň ukazuje, že efekt povinné vojenské služby přesahuje pouhé krátkodobé navýšení stavů a významně přispívá i k rekrutaci vojáků z povolání. Zároveň je však zřejmé, že zavedení povinné služby nese vysoké politické a společenské náklady. Pobaltské státy tyto náklady zmírňovaly reformou samotného modelu služby, důrazem na dobrovolnost a flexibilitu a opřením se o široký politický konsensus. V českém prostředí zatím taková shoda chybí. Přestože veřejné mínění vykazuje relativně vysokou míru akceptace tohoto nástroje (pro 51,6% respondentů, proti 40,3% (Seznam 2025)), od ukončení povinné vojenské služby v roce 2004 panuje na politické scéně dosud nenarušený konsensus na odmítnutí jejího znovuzavedení (Kubát 2025). Tuto politickou shodu navíc podporuje materiální realita AČR, jíž zcela chybí výcvikové a ubytovací kapacity pro přijetí branců.

Zvyšování finančních kompenzací zůstává klíčovým předpokladem pro rekrutaci profesionálních vojáků. Lotyšský případ dokládá, že systematické zvyšování platových podmínek může po určitou dobu generovat nadstandardní růst profesionálních sil. Zároveň však potvrzuje limity čistě finanční motivace, která se v situaci zvýšeného bezpečnostního ohrožení ukazuje jako nedostatečná. Vývoj v AČR ponechává značný prostor ke zlepšení. Přestože k valorizaci tarifních platů dochází téměř každý rok, konkurenceschopnost vojenských platů od roku 2018 klesala (viz Obrázek 10). Zvýšení tarifních platů z června 2025 (Zákony pro lidi 2025) tento trend zastavilo. Posilování personálního růstu však bude vyžadovat zvyšování platové konkurenceschopnosti i v následujících letech.



Obrázek č. 10: Rozdíl mezi tarifní mzdou rotmistra k lednu daného roku a průměrnou hrubou měsíční mzdou v daném roce. Tarifní mzdy určuje Nařízení vlády 59/2015 Sb (Vláda ČR 2015) a jeho následné úpravy

Zdroj: Data o průměrné mzdě: ČSÚ (2026)

Třetím klíčovým nástrojem personálního rozvoje je snižování vstupních bariér prostřednictvím aktivní zálohy a dobrovolných forem základního výcviku. Litva a Lotyšsko těžily již před rokem 2014 z vysoké míry společenské participace na obraně státu, zatímco Polsko tuto kapacitu cíleně budovalo po roce 2017 prostřednictvím teritoriálních sil. Polský model ukazuje, že nízkoprahové, lokálně ukotvené formy vojenské služby mohou významně zvýšit celkové MPR a současně vytvořit širší rekrutační základnu pro profesionální armádu. Rekrutace AČR trpí značnou regionální nevyvážeností. O vojenskou službu mají největší zájem lidé v olomouckém kraji, kde se zároveň koncentruje významná část vojenských posádek. Další rozvoj teritoriálně strukturované aktivní zálohy, včetně základní infrastruktury pro lokalizovaný výcvik, by mohl přispět k efektivnější rekrutaci z dosud vojensky marginalizovaných regionů a posílit vazbu ozbrojených sil na společnost.

ZÁVĚR

Analýzou personálního vývoje v ozbrojených silách NATO v letech 2014-2024, a zejména na základě detailní analýzy případů Litvy, Lotyšska a Polska, nabízí tento článek odpovědi na otázky, 1) zda lze naplnit personální cíle AČR pro následující dekádu v rámci systému plně profesionální armády a 2) jaká opatření přispěla k personálnímu rozvoji v Litvě, Lotyšsku a Polsku.

Srovnání personálního vývoje v ozbrojených silách NATO v letech 2014-2024 silně naznačuje, že dosažení personálních cílů AČR pro následující dekádu bude vyžadovat výraznou akceleraci současného rekrutačního úsilí. Mezinárodní srovnání sice neukazuje,

že by cílové hodnoty 37 500 vojáků z povolání a 15 000 příslušníků aktivní zálohy byly principiálně nedosažitelné. Zároveň však naznačuje, že jejich naplnění nelze očekávat na základě inkrementálních úprav stávajícího systému. Požadovaná úroveň MPR by AČR zařadila mezi státy s nejvyšší mírou vojenské participace v rámci aliančních armád bez povinné vojenské služby.

Komparativní analýza Litvy, Lotyšska a Polska ukazuje, že nejdynamičtější personální růst je spojen s kombinací tří nástrojů: základní vojenské služby, systematického zvyšování finančních kompenzací a aktivního zapojování širší populace prostřednictvím záložních struktur. Litevský případ potvrzuje mimořádně silný efekt povinné základní vojenské služby. Díky včasné zavedené povinné vojenské službě dosahuje Litva výrazně nejvyšších hodnot MPR, a to jak v případě aktivních sil, tak i záloh. Byť Lotyšsko od roku 2023 také využívá povinnou vojenskou službu, její efekt je limitován krátkým trváním. Nicméně lotyšský případ dobře ilustruje význam finanční motivace pro rozvoj profesionálních sil, včetně limitů tohoto nástroje. Polsko pak ukazuje, že i bez povinných odvodů lze výrazně zvýšit personální kapacitu ozbrojených sil skrze nízkoprahové a lokálně ukotvené formy záložní a dobrovolné služby.

Jaké mají tato analytická zjištění implikace pro AČR? V českém politickém prostředí přetrvává konsensus na odmítnutí povinné vojenské služby, a to navzdory relativně příznivému postoji veřejnosti. Alternativou tak zůstává kombinace dobrovolné základní vojenské služby, výraznějšího posílení finanční konkurenceschopnosti profesionální služby a dalšího rozvoje aktivní zálohy. Zkušenosti analyzovaných států nicméně naznačují, že bez současného působení těchto nástrojů je dosažení personálních cílů AČR do roku 2035 málo pravděpodobné.

Prohlášení o použití generativní umělé inteligence

Autor využil nástroj generativní umělé inteligence (ChatGPT, model GPT-5, OpenAI) pro stylistické a jazykové úpravy textu a pomoc při vyhledávání informací v cizojazyčných zdrojích. Veškerý obsah, interpretace a závěry uvedené v článku jsou výhradně výsledkem autorovy vlastní odborné práce a odpovědnosti.

Text vznikl v rámci programu Cooperatio, vědní oblasti POLS.

Autor prohlašuje, že není ve střetu zájmů v souvislosti s publikováním tohoto článku a při jeho přípravě akceptoval všechny etické normy požadované vydavatelem.

SEZNAM ZDROJŮ

Aktuálně.cz. 2025. „Armáda potřebuje ročně nabrat 1200 vojáků, změny nebudou stačit, říká Řehka“. Domáci. *Aktuálně.cz*, únor 5. <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/armada-potrebuje-rocne-nabrat-1200-vojaku-zmeny-nejbudou-stac/r~0786c912e39411ef80bfac1f6b220ee8/>.

Andreski, Stanislav. 1968. *Military organization and society*. London: Routledge & Kegan Paul.

Andžāns, Māris. 2025. „Latvia's Renewed Conscription Turns Two“. Analysis. *Foreign Policy Research Institute*, červen 27. <https://www.fpri.org/article/2025/06/latvias-renewed-conscription-turns-two/>.

Apt, Wenke. 2014. „Determinants of Military Manpower Supply“. In *Germany's New Security Demographics: Military Recruitment in the Era of Population Aging*, editoval Wenke Apt. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6964-9_5.

Asch, Beth J. 2019. *Setting Military Compensation to Support Recruitment, Retention, and Performance*. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3197.html.

Asch, Beth J. 2025. *Improving the Efficiency of the Military Compensation System: Insights from the Literature*. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2149-2.html.

Ben-Ari, Eyal, Elisheva Rosman, a Eitan Shamir. 2021. *Neither a Conscript Army nor an All-Volunteer Force: Emerging recruiting models*. <https://doi.org/10.31124/advance.14131766.v1>.

Cohn, Lindsay P., a Nathan W. Toronto. 2017. „Markets and Manpower: The Political Economy of Compulsory Military Service“. *Armed Forces & Society* 43 (3): 436–58. <https://doi.org/10.1177/0095327X16667086>.

Cohn, Lindsay P., a Nathan W. Toronto. 2020. „Conscription and the Politics of Military Recruitment“. In *Oxford Encyclopedia of the Military in Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1879>.

ČSÚ. 2026. „Mzdy, náklady práce - časové řady«. Produkty. https://csu.gov.cz/produkty/pmz_cr.

Fornůsek, Martin, a Monika Gabriela Bartoszewicz. 2022. „The Study of the Polish Territorial Defense Force: Historical Insights and Policy Considerations“. *The Journal of Slavic Military Studies* 35 (1): 30–52. <https://doi.org/10.1080/13518046.2022.2045804>.

Fornůsek, Martin, a Monika Gabriela Bartoszewicz. 2024. „Modern Army for Modern Times or Private Paramilitary? Polish Territorial Defense Force as a Benchmark Case in Conflict Evolution“. *Democracy and Security* 20 (1): 69–93. <https://doi.org/10.1080/17419166.2023.2220108>.

Forster, Anthony. 2006. *Armed forces and society in Europe*. Palgrave Macmillan.

Goldberg, Matthew S., Karen Cheng, Nancy M. Huff, Dennis D. Kimko, a Alexandra M. Saizan. 2018. „Geographic Diversity in Military Recruiting“. Institute for Defence Analysis, listopad 1. <https://apps.dtic.mil/sti/html/trecms/AD1122506/>.

Graf, Timo A., a Gerhard Kümmel. 2022. „The Achilles Heel of Recruiting Women: Perceived Gender Equality as a Key Determinant of the Military's Employer Attractiveness Among Women“. *Armed Forces & Society* 48 (4): 936–60. <https://doi.org/10.1177/0095327X211035818>.

Griffith, James. 2009. „After 9/11, What Kind of Reserve Soldier?: Considerations Given to Emerging Demands, Organizational Orientation, and Individual Commitment“. *Armed Forces & Society* 35 (2): 214–40. <https://doi.org/10.1177/0095327X07312490>.

Haltiner, Karl W. 2006. „The Decline of the European Mass Armies“. In *Handbook of the Sociology of the Military*, editoval Giuseppe Caforio. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer US. http://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34576-0_21.

IISS. 2025. „The Military Balance“. <https://www.tandfonline.com/journals/tmib20>.

Jonsson, Emma, Mikael Salo, Eleri Lillemäe, et al. 2024. „Multifaceted Conscription: A Comparative Study of Six European Countries“. *Scandinavian Journal of Military Studies* 7 (1): 19–33. <https://doi.org/10.31374/sjms.166>.

Kaarkoski, Miina, a Teemu Häkkinen. 2022. „The Legitimacy of Conscription in Democracy: Connections between Conscription Politics and Public Opinion in Parliamentary Debates in Finland and Sweden in the 2010s“. *Journal of Political & Military Sociology* 49 (2): 195–218. <https://doi.org/10.5744/jpms.2022.2004>.

Kaleta, Vladimír. 2025. „Obowiązkowy Pobór Do Wojska Powraca? Każdy Mężczyzna Może Pójść w Kamasze“. *Wnp.Pl*, březen 10. <https://www.wnp.pl/bezpieczenstwo/obowiazkowy-pobor-do-wojska-powraca-wkrotce-kazdy-mezczyzna-moze-pojsc-w-kamasze,921387.html>.

Kubát, Zdeněk. 2025. „Analýza přístupu českých politických stran ke zrušení a případnému znovuzavedení povinné základní vojenské služby s ohledem na jejich politické ukotvení“. Diplomová práce (Mgr.), Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.

Lithuanian Army. 2025. „Military Service“. Lithuanian Armed Forces. <https://kariuome.lt/en/who-we-are/military-service/23649>.

Maley, Adam J., a Daniel N. Hawkins. 2018. „The Southern Military Tradition: Sociodemographic Factors, Cultural Legacy, and U.S. Army Enlistments“. *Armed Forces & Society* 44 (2): 195–218. <https://doi.org/10.1177/0095327X17700851>.

Marcinek, Krystyna, a Scott Boston. 2025. *Polish Armed Forces Modernization: A New Cornerstone of European Security?* RAND. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2971-1.html.

Ministerstvo obrany České republiky. 2019. „Koncepce výstavby Armády ČR“. https://mocr.mo.gov.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce__2030.pdf.

Ministerstvo obrany České republiky. 2023. „Vývoj skutečných počtů osob v rezortu MO v letech 1992-2022“. leden 11. <https://mocr.mo.gov.cz/assets/dokumenty-a-legislativa/cisla/vyvoj-sp-rezortu-mo-v-letech--1992---2022.xls>.

Ministerstvo obrany České republiky. 2024. „Koncepce výstavby Armády České republiky 2035“. https://mocr.mo.gov.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_2035_Final.pdf.

Ministerstvo obrany České republiky. 2025a. „Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2024, kapitola 307 - Ministerstvo obrany“. <https://mocr.mo.gov.cz/assets/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/szu-2019.pdf>.

Ministerstvo obrany České republiky. 2025b. *Počty vojáků v AČR. Poskytnutí informací* Sp. zn. SpMO 30200/2025-8694. Praha. <https://statnisluzba.mo.gov.cz/sites/statnisluzba/files/2025-04/Po%C4%8Dty%20voj%C3%A1k%C5%AF%20v%20A%C4%8CR.pdf>.

NATO. 2025. „Defence Expenditure of NATO Countries (2014-2025)“. https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_237171.htm.

Otis, Nancy, a Sarah Jayne A. Connick-Keefer. 2024. „Armed Forces as an Employer of Choice: The Role of Gender and Person–Organization Fit“. *Armed Forces & Society*, říjen 25, 0095327X241283467. <https://doi.org/10.1177/0095327X241283467>.

Polska zbrojna. 2019. „Reserves Win Wars“. *Polska zbrojna*, listopad 18. <https://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/29742?t=Reserves-Win-Wars>.

Rostoks, Toms, a Guna and Gavrillo. 2025. „Staying the course? Latvia's choices between conscription and an all-volunteer force“. *Defense & Security Analysis* 0 (0): 1–23. <https://doi.org/10.1080/14751798.2025.2467586>.

Seznam. 2025. „Exkluzivní průzkum: Názor Čechů na povinnou vojnu se začal lámat - Seznam Zprávy“. *Seznam Zprávy*, březen 17. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-exkluzivne-nazor-cechu-na-vojnu-se-otaci-bojovat-by-slo-200-tisic-li-di-271776>.

Stachowitsch, Saskia, a Sanna Strand. 2024. „Preserving and Progressing: Tensions in the Gendered Politics of Military Conscription“. *European Journal of International Security* 9 (3): 468–90. <https://doi.org/10.1017/eis.2024.9>.

State Audit Office. 2022. „The Effectiveness of the Measures Taken in the HR Policy of the National Armed Forces“. Republic of Latvia. <https://www.lrvk.gov.lv/en/getrevisionfile/29680-UXiRjEaKPjff6HIS-rqd08UN2hj-HfNU.pdf>.

Titlbach, Filip. 2025. „Šéf armády Řehka: Vojenská služba možná jednou povinná bude. Dobrovolnost je ale efektivnější“. Česko. *Deník N*, listopad 12. <https://denikn.cz/1841149/sef-armady-rehka-vojenska-sluzba-mozna-jednou-povinna-bude-dobrovolnost-je-ale-efektivnejsi/>.

TVP. 2025a. „Poland rearming faster than it can find soldiers“. *Telewizja Polska*, červen 27. <https://tvpworld.com/87513533/analysis-poland-is-rearming-faster-than-it-can-find-soldiers>.

TVP. 2025b. „Poland to offer military training for all adult men, says PM“. *Telewizja Polska*, březen 7. <https://tvpworld.com/85449284/poland-to-offer-military-training-for-all-adult-men-says-pm>.

Valstybės kontrolė. 2025a. „Administration of the Lithuanian Armed Forces Conscription and Recruitment“. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, březen 19. https://www.valstybeskontrolė.lt/EN/Product/Download/4772?__cf_chl_tk=y873kQ7jPVZB42sjobjz.

VM2I45InjifDpARo5v5ihWw-1753198600-1.0.1.1-9.xXdf.EizYvedv5x67cHRI_UjWwxD-KOBSAXkkV5eIY.

Valstybės kontrolė. 2025b. „Lietuvos kariuomenės personalo komplektavimo ir karo prievežės administravimas“. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, březen 19.

Woodruff, Todd D. 2017. „Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior“. *Armed Forces & Society* 43 (4): 579–607. <https://doi.org/10.1177/0095327X17695360>.

Woodruff, Todd D., Ryan Kelty, a David R. Segal. 2006. „Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers“. *Armed Forces & Society* 32 (3): 353–66. <https://doi.org/10.1177/0095327X05283040>.

Woodruff, Todd D., Ryan Kelty, a David R. Segal. 2025. „Revisiting Propensity to Serve and Motivations to Enlist: Insights and Implications for Contemporary Military Recruitment Challenges and Research“. *Armed Forces & Society* 51 (2): 482–91. <https://doi.org/10.1177/0095327X241259465>.

World Bank. 2025a. „Population estimates and projections“. <https://databank.worldbank.org/source/population-estimates-and-projections>.

World Bank. 2025b. „World Development Indicators“. leden 28. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>.

Zákony pro lidi. 2015. „59/2015 Sb. Nařizení vlády o služebních tarifech a o zvláštním příplatku pro vojáky z povolání“. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-59>.

Zákony pro lidi. 2025. „Nařizení vlády č. 211/2025 Sb. Nařizení vlády, kterým se mění nařizení vlády č. 59/2015 Sb., o služebních tarifech a o zvláštním příplatku pro vojáky z povolání, ve znění pozdějších předpisů“. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2025-211/zneni-20260101>.