

# PRÁCE VELITELŮ A ŠTÁBŮ PŘI PŘIJETÍ (UPŘESNĚNÍ) ROZHODNUTÍ

Příprava operace zahrnuje řadu opatření, která uskutečňují velitelé, štáby, politické orgány a vojska při organizaci, plánování a všestranném zabezpečení operace. Jsou zaměřena na vybudování aktivní a úporné obrany.

Mezi hlavní opatření patří přijetí (upřesnění) rozhodnutí, doručení úkolů vojskům, plánování operace (upřesnění zpracovaných plánů). Tyto úkoly budou velitelé a štáby plnit v různých podmínkách v závislosti na konkrétní situaci, obdržených úkolech a časových možnostech. Rozhodovací a plánovací proces je uskutečňován podle kalendářního plánu přípravy operace a zpracovaných metodik práce, které musí na sebe vzájemně navazovat. Práce velitelů a štábů je uskutečňována **metodou postupné nebo souběžné organizace operace**. Jakou metodou bude rozhodovací a plánovací proces probíhat, závisí především na konkrétní situaci a čase, který na přípravu operace je k dispozici.

Za základní považují metodu postupné organizace operace. Bude používána především při přijetí rozhodnutí a plánování **prvních operací**.

Upřesňování rozhodnutí a plánů operace v konkrétní situaci, při přijetí rozhodnutí **v průběhu války** a plánování dalších operací bude probíhat metodou souběžné organizace operace. V mírové činnosti, při cvičeních operačního i taktického stupně, je této metody využíváno více. Obě mají kladné, ale i záporné stránky.

Podstata **metody postupné organizace operace** spočívá v zahájení rozhodovacího procesu podřízeného stupně velení na základě bojového nařízení, po přijetí rozhodnutí nadřízeným stupněm velení. Ve zvláštních případech, zejména v míru, nebo je-li dostatek času na přípravu operace, může být přijato rozhodnutí a připraveno zplánování operace v plném rozsahu. Podřízené stupně velení pak zahájí rozhodovací a plánovací proces na základě operační směrnice.

Začátek plánování podřízenými stupni velení po zplánování nadřízených umožňuje: detailní ujasnění úkolu, postupné a hluboké promyšlení všech otázek rozhodnutí a Plánu operace, přípravu propočtů a kalkulací (v plném rozsahu a různých variantách), vyčerpávajících návrhů velitelů druhů vojsk, náčelníků speciálních vojsk a služeb i jejich vzájemné sladění a zpracovat variantní řešení jednotlivých otázek. Plánování operace jako celku, včetně zpracování Plánu operace, vyžaduje zpracovat také údaje z rozhodnutí podřízených. Tato metoda to však umožňuje vykonat až dodatečně.

V práci velitelů a štábů je nejvyužívanější **metoda souběžné organizace operace**. Podřízené stupně velení přijímají rozhodnutí a plánují bojovou činnost na základě předběžných bojových nařízení nadřízeného velitele. Umožňuje zapojit do práce i podřízené stupně velení a vytvořit větší časový prostor pro přípravu vojsk na

operaci. Nevýhody spočívají v tom, že v období od přijetí zámyslu do přijetí rozhodnutí může dojít ke změnám; je pak nutné, aby tyto pronikly k podřízeným. Další zápornou stránkou je i nedostatek času a v souvislosti s tím i hloubka a kvalita závěrů, propočtů, kalkulací a možností variantního řešení.

Velitelé a štáby při přijetí rozhodnutí a plánování operace (boje) se ve své činnosti řídí metodikami práce. V dosavadní praxi jsme při jejich zpracování vycházeli ze zkušeností získaných při spojeneckých cvičeních i při cvičeních v rámci ČSLA. V současné době jsou zpracovány a časově sladěny **metodiky práce** mezi jednotlivými stupni velení od frontu až po pluk. Jsou připraveny pro metodu postupné i souběžné organizace operace (plánování) i pro práci velitelů a štábů v jejím průběhu. Zatím však nemá metodika práce velitele a štábu frontu návaznost na metodiku práce hlavního velitele na válčišti.

Celý proces plánování operace (boje) je podle obsahu a významu rozdělován **do čtyř základních činností**. Hlavní a nejdůležitější z nich je **přijetí zámyslu operace**. Nejvýznamnější úlohu v tomto období má velitel za účinné spolupráce svých zástupců, velitelů druhů vojsk a náčelníků speciálních vojsk a služeb. Úloha velitele při tvorbě zámyslu je nezastupitelná. Obsahem tohoto období bude zpravidla studium Směrnic (bojového nařízení) hlavního velitele Spojených ozbrojených sil (SOS) na válčišti s hlubokým ujasněním úkolu a hodnocením situace pravděpodobného nepřitele a vlastních vojsk. Celý proces přijetí zámyslu probíhá většinou na pracovišti velitele za účasti náčelníka politické správy, náčelníka štábu, náčelníků operační i zpravodajské správy a velitelů raketového vojska, vojska PVO i letectva a potřebného počtu důstojníků operační správy. Ostatní zástupci velitele a náčelníci pracují v této době na svých pracovištích, nebo na pracovišti náčelníka štábu.

Výsledkem činnosti této skupiny je zámysl operace, který po schválení nadřízeným vyhlásí příslušný velitel. V dalším velitel a náčelník štábu vydají technickými pojítky (VC, ZAS) předběžná nařízení podřízeným a náčelník štábu kromě toho vydá pokyny pro zabezpečení bojové činnosti (ZBC) a další práci štábu. Na základě ústních předběžných bojových nařízení (PBN) jsou tyto předávány podřízeným velitelům svazů (svazků) i písemně. K jednotnému chápání zámyslu je účelné vydat na nejdůležitější pracoviště místa velení průsvitku se zámyslem, ale pouze v omezeném množství.

Neméně důležitou činností velitele a štábu je **přijetí rozhodnutí**. Podstatou tohoto období je na základě zámyslu a návrhů zástupců velitele, velitelů druhů vojsk a náčelníků speciálních vojsk a služeb a závěrů z výsledků operačně taktických propočtů (modelování bojové činnosti) stanovit úkoly vojskům. Za řízení náčelníka štábu operační správa zpracovává rozhodnutí. Po jeho schválení hlavním velitelem SOS na válčišti velitel frontu vyhlásí rozhodnutí a vydá pokyny pro přípravu organizace součinnosti. V průběhu procesu přípravy rozhodnutí schválí velitel zámysl podřízených velitelů svazů, který mu předali s využitím technických prostředků.

**Úkoly vojskům** jsou vydávány zpravidla bojovými nařízeními (BN). Předání těchto nařízení je důležitým momentem pro práci podřízených stupňů velení vzhledem k tomu, že buď potvrdí úkol z předběžného bojového nařízení (PBN), nebo jej postupně změní.

BN by měla být co nejstručnější, vystihovat podstatu úkolu podřízeným a obsahovat všechny potřebné údaje. Jsou doručována zpravidla kurýrem a zdvojeňována šifrovkou. Zavedením mezipočítačového přenosu dat mezi místy velení se doručení bojových nařízení s použitím výpočetní techniky několikrát urychlilo.

Vyhlášením rozhodnutí a doručením úkolů podřízeným velitel završuje svoji práci v rozhodovacím procesu. Na to navazuje zpravidla **organizace součinnosti a organizátorská práce** činnosti u podřízených. Je-li dostatek času, provádí se **rekognoskace** terénu k upřesnění rozhodnutí přijatého na mapě. K jejímu uskutečnění zpracovává operační správa příslušný plán.

**Plánování operace** (boje) pak většinou řídí náčelník štábu, který kromě jiného stanoví způsob a lhůty zpracování dokumentů, usměrňuje a kontroluje práci štábu. Podstatou plánování je (na základě rozhodnutí a pokynů velitele) zpracovávat Plán operace s dalšími potřebnými dokumenty a připravit organizaci součinnosti. Do tohoto plánu jsou zapracovávány potřebné údaje i z rozhodnutí podřízených stupňů velení, což klade vysoké nároky na informační systém a na čas.

V průběhu plánovacího procesu je zpravidla uskutečňována organizace součinnosti, kterou se však v článku zabývat nebudu.

Plánovací proces končí kontrolou jednotlivých plánů za řízení náčelníka štábu a jejich schválením. Nadřízený velitel si však může vyhradit právo schválit Plán operace.

Složitou činností velitelů a štábů bude **upřesnění dříve zpracované dokumentace**. Tento úkol je plněn v období bezprostředních příprav prvních operací za značně složitých, vyhrančených situací, v době, kdy jsou přijímána a realizována opatření k uvádění vojsk do vyšších stupňů bojové pohotovosti, přechodu národního hospodářství z mírového na válečný stav a další opatření. Na upřesnění se, v závislosti na situaci, může podílet jen část štábu a další část řeší otázky spojené s velením a řízením vojsk při uvádění do vyšších stupňů bojové pohotovosti a mobilizací a plněním dalších úkolů. Podrobně jsem názory na tuto činnost velitelů a štábů vyjádřil v článku **Upřesnění dříve zpracované dokumentace před zahájením války** ve VM č. 7/1987.

Významnou úlohou při zkracování času na přijetí rozhodnutí, doručení úkolů vojskům a plánování operace má zavádění **výpočetní techniky do štábů**, která s odpovídajícím programovým vybavením několikrát urychluje práci lidí. V procesu hodnocení situace je využívána k výpočtům poměrů sil, kalkulacím a propočtům přesunů, jaderného a palebného ničení, poskytuje přehled o početním stavu a složení vlastních vojsk a nepříteli. Byly ověřovány i úlohy pro tvorbu zámyslu. Zde však narážíme na skutečnost, že každý zámysl je v podstatě neopakovatelný a tak se využití těchto úloh doposud neosvědčilo. Významným přínosem je zpracování a realizace programového zabezpečení pro přenos údajů mezi místy velení, bojových nařízení podřízeným, bojových a souhrnných hlášení od nich. Ve využívání prostředků automatizace velení vidím ještě řadu rezerv. Především v přístupu některých funkcionářů k výsledkům práce počítače. Výsledné sestavy [dokumenty] úpravou často neodpovídají dokumentům, s nimiž v předchozí praxi pracovali, a proto k nim nemají důvěru. Dosud chybí návyky ve využívání takto připravených materiálů. V práci velitelů a štábů by mohly být využity i k tvorbě dalších dokumentů, jako jsou textové přílohy k plánům a v neposlední míře i ke zpracování metodik práce a sledování plnění jejich úkolů.

Důležitý vliv na úroveň využívání výpočetní techniky má připravenost osob. Organizační automatizace velení připravily řadu důstojníků štábu frontu, kteří jsou schopni ve své práci zpracovávat úlohy dostatečně využívat. Je to však stále málo a jejich počet neodpovídá potřebám.

Výpočetní technika při promyšleném používání umožňuje značně zkrátit dobu potřebnou k získání, sběru, zpracování a vydání zpráv o situaci, rychle a kvalitně

ji vyhodnocovat. Zvyšuje odůvodněnost přijímaných rozhodnutí, Plánu operace a jeho dalších dokumentů, podstatně urychluje předávání úkolů podřízeným a vykonávání kontroly jejich plnění, vytváří příznivé podmínky pro práci podřízených stupňů velení a vojsk.

Jeví se potřebné, aby příprava operačních propočtů a vydávání sestav byly trvale zařazeny v metodikách práce a sladěny s plněním úkolů. Rozhodující úlohu ve využívání výpočetní techniky má náčelník štábu a náčelník operační správy.

Zaváděním automatizovaných systémů velení vojskům je dosahováno vyššího stupně automatizace procesů velení. Je však třeba mít neustále na zřeteli, že hlavní úkol bude plnit vždy člověk, vysoce profesionálně připravený generál a důstojník. Přijetí rozhodnutí, stanovení úkolů podřízeným, plánování operace, organizační práce u vojsk včetně kontroly plnění úkolů jsou nezměnitelnými úlohami velitele, řešenými za účinné pomoci jeho zástupců, velitelů druhů vojsk, náčelníků speciálních vojsk a služeb i všech příslušníků štábů.

Složité podmínky přípravy a vedení soudobých operací mají podstatně vyšší nároky na práci velitelů a štábů. Zvětšila se **nutnost vysoké technické vybavenosti štábů novými prostředky**. Velmi aktuální je otázka hledání cest **zvyšování operativnosti, spolehlivosti a utajení velení, zdokonalování organizačních forem i metod práce** velitelů a štábů na novém technickém základě. Vystupňovaly se požadavky na zkvalitňování forem a metod operační, technické a odborné **přípravy** velitelů i příslušníků štábů. Jejich činnost v přípravě a vedení operace je spojena především se:

- sběrem, zpracováváním a vyhodnocováním zpráv o situaci a předáváním informací,

- přijetím rozhodnutí, stanovením úkolů vojskům a plánováním operace,

- organizací a řízením přípravy vojsk a jejich bojové činnosti v průběhu operace.

Obsah těchto úkolů a odpovídající metody práce velitelů a štábů při jejich plnění jsou určovány složitými podmínkami přípravy a vedení soudobých operací, novými požadavky, které vyplývají z vývoje teorie a praxe operačního umění, teorie a techniky velení vojskům a dalšími faktory. Přitom pro jejich činnost jsou hlavními a základními úkoly druhé [kterými jsem se v článku zabýval] a třetí skupiny. Při jejich plnění se projevuje umění a talent. Současné však nelze přijmout zdůvodněné rozhodnutí, zpracovat optimální Plán operace a cílevědomě řídit bojovou činnost

vojsk bez včasného získání podkladů, bez jejich důkladné analýzy a organizovaného toku informací, to znamená bez správného splnění úkolů první skupiny. Tyto úkoly v současné době bez využití prostředků automatizace vyžadují asi 60 % pracovního času štábů, ostatní úkoly kolem 40 procent. Proto do popředí vystupuje velmi důležitý úkol — **dosáhnout podstatného zkrácení procesu sběru a zpracování informací** jeho automatizací. Zaváděním automatizovaných systémů velení jsou velitelé a štáby osvobozováni od řešení značného objemu rutinní práce a mohou se více soustředit na analytickou, tvůrčí a organizátorskou činnost.

Své zvláštnosti má práce velitelů a štábů při přípravě podkladů a přijímání rozhodnutí, předávání úkolů vojskům a plánování operací. Značná rozmanitost sil a prostředků, které se účastní operace, vytváří složité podmínky v procesu jejího plánování a sladování úsilí vojsk. Do popředí vyvstávají **otázky**: organizace komplexního palebného ničení nepřítelů a ochrany vlastních vojsk, systémů velení a týlových objektů, přípravy, zasazení a zabezpečení činnosti operačních manévrovacích skupin, opakovaného použití vzdušných výsadků, účasti různorodých sil a prostředků ve vzdušné a protivzdušné operaci na válčišti, zabezpečení jednotného řízení vojsk při vedení boje se vzdušným nepřítelem atd.

Nové rysy současného operačního umění a další faktory, které ovlivňují složitost přípravy a vedení soudobých operací, značně zvyšují požadavky na metody a kvalitu práce velitelů a štábů.

Mám za to, že za základní směry dalšího **zdokonalování organizace a metod práce** operačních štábů lze považovat:

- použití vědeckých metod organizace štábní práce s maximálním využitím soudobé a nově zaváděné techniky velení, především prostředků automatizace a automatizovaných systémů velení,

- sjednocení informačních toků a přesné rozdělení funkcí uvnitř štábů při sběru, zpracování, vyhodnocování a předávání zpráv o situaci (automatizace těchto procesů),

- zavádění metod modelování operace a předvídání vývoje situace při přijímání rozhodnutí s cílem optimalizace plánování operace.

K zabezpečení přesného a organizovaného plnění úkolů štábů v období přijetí rozhodnutí a plánování operace je zpracováván (v souladu s metodikou práce) **Plán práce štábu frontu** (armády). Může obsahovat: lhůty přípravy a zpracování zámyslu, předběžných nařízení, rozhodnutí, bojových nařízení a směrnic, rozkazů a jejich doručení vojskům, zpracování hlavních dokumentů, jejich předložení a schválení, přípravu a uskutečňování organizace součinnosti, časové lhůty přijetí rozhodnutí, plánování operace a organizace součinnosti u podřízených svazů.

Ve stanovené době předkládají velitelé armád štábu frontu svá rozhodnutí na operaci. Je účelné, aby jejich analýzu prováděla operační správa v součinnosti s náčelníky směrů, důstojníky štábů druhů vojsk a speciálních vojsk (služeb) a byla prověřována náčelníkem štábu a předkládána veliteli ke schválení.



Úspěch operace bude záviset na její praktické přípravě. Proto je zapotřebí zvyšovat kvalitu rozhodovacího procesu, plánování operací a jejich zdůvodněnost. Jsem toho názoru, že je velmi obtížně překonávána šablonovitost a schematismus, nedaří se rozvíjet tvůrčí činnost a iniciativu velitelů a štábů. Z tohoto důvodu je nutné mimořádné úsilí věnovat řídicí a organizátorské práci velitelů i štábů. Jejím základem by měla být včasná a úplná realizace přijatých rozhodnutí a připravených plánů činnosti, spojená se správ-

ným pochopením úkolů podřízenými. Je žádoucí důkladně zkoumat nepřítel, správně plánovat jaderné a palebné ničení, realizovat součinnost, v plném rozsahu uskutečňovat nezbytná opatření všech druhů operačního a bojového zabezpečení. Prakticky organizovat velení, spojení a politickou práci. Úspěch závisí na přesné organizaci, dokonale promyšlené a realizovaném systému kontrol, podrobně naplánované i koordinované práci velitelů, štábů a politických orgánů u podřízených štábů a vojsk.