

Plukovník Ing. František Valach, CSc.

Velení a řízení je především výzvou (Úloha štábu armádního sboru)

Současné příznaky v oblasti velení a řízení předznamenávají v prostředí české armády novou, rodící se éru této rozhodující sféry. Výrazným technickým změnám systému C⁴I (počítače, satelity, počítačové sítě, nová technologie řízení zbraňových systémů apod.) se přiměřeným způsobem přizpůsobuje forma a obsah velení a řízení. Následující pojednání proto slouží k posouzení některých vybraných fragmentů problematiky velení a řízení.

Sleduje tyto cíle:

- Ukázat možné využití standardů vojenské manažerské kompetence pro zvýšení profesionálních schopností příslušníků armády a jejich případné uplatnění k prosazení celkového zkvalitnění subjektivní stránky procesu řízení;
- na základě vyhodnocení hlavních činností velitelství armádního sboru nastínit eventuelní perspektivní uplatnění operačního stupně velení v současnosti a budoucnosti.

* * *

Velení a řízení je podle současného pojetí neoddělitelnou součástí systému C⁴I. Podstatou velení a řízení jakožto základních funkcí tohoto systému je transparentnost souhrnného a cílevědomého působení velitelských orgánů na řízený objekt za účelem zabezpečení stálého a nepřetržitého fungování rozmanitých činností podřízených na všech úrovních velení. **Velení vojskům v tomto kontextu znamená vždy v daných konkrétních podmínkách přijmout a realizovat optimální rozhodnutí, tj. řešení maximálně odpovídající složité situaci a stanovenému cíli.**

Systém velení spolu s nepřetržitým procesem přípravy štábů a vojsk tvoří základ obsahu činností velitelských stupňů od taktických jednotek po stupeň operační (strategický). Funkcí **velení (Command)** v systému C⁴I se rozumí přijímání informací od senzorického nervového systému (aparátu); řízení informací; rozhodovací proces - zčásti vědomý a zčásti automatizovaný - založený na informacích a odesílání nařízení (rozkazů) motorickým nervovým systémem. Motorický nervový systém je v tomto pojetí analogickou funkcí **řízení (Control)** velitele, jež záleží na pracovních postupech - organizačních strukturách neboli „hierarchie velení“; ačkoliv některá rozhodnutí velitele ve formě rozkazů (nařízení) postrádají účinnosti ve fázi provedení, jako právě některá nařízení centrálního nervového systému v realizační činnosti člověka, která jsou podporována svalově hybnou soustavou. Senzorická funkce informuje o vnějším světě, jeho konkrétním stavu, právě jako funkce zpravodajství (Intelligence) opatřuje (sbírá) pro velitele informace o protivníkově a stavu spojeneckých vojsk.¹⁾

Uplatnění racionálních způsobů velení a řízení v podmínkách širšího využití nejmodernější techniky a technologií znamená zvýšení nároků na všechny faktory orgánů

velení. Zvláště náročné změny (jak bude v dalším zdůvodněno) doléhají na operační stupeň velení jako logický následek určujícího významu **informací**, na cíle bojové činnosti s využitím množství a kvality použitých prostředků ozbrojeného boje, jakož i na jeho možné důsledky. Vedle jednotlivých skutečností uplatňujících se ve struktuře vojenského systému C⁴I (v něm probíhajících procesů) by bylo žádoucí neopomenout žádnou příležitost pro zkvalitnění procesů velení a řízení.

Jako hlavní odezva, na kterou by bylo vhodné reagovat, se ukazuje **nemalý nárůst množství informací**. Odraz zmíněné skutečnosti se zvláště výrazně projeví na operačním stupni. Vyplývá to z poslání a činností tohoto stupně, který by měl nutně disponovat bází operačně-strategických dat. Informace se zde nepřetržitě soustřeďují, zpracovávají a předávají v hierarchii velení horizontálním a vertikálním směrem. Jsou to informace jak ze strategické, tak zejména z taktické roviny, například o:

- ◆ rozmístění a stavu svazků, útvarů a jednotek protivníka i vlastních vojsk,
- ◆ záměrech přípravy bojového a operačního použití sil,
- ◆ vedení nepřetržité bojové činnosti,
- ◆ takticko-technických údajích výzbroje a bojové techniky,
- ◆ stavu a technické úpravě civilní a vojenské infrastruktury,
- ◆ terénu, povětrnostních podmínkách,
- ◆ meteorologické a radiační situaci atd.

Tyto i jiné informace jsou ceněny jako vstupy do rozhodovacích procesů velitelů, a tudíž vzhledem k jejich charakteru a poslání mohou rychle zastarávat a ztrácet aktuálnost. Rozhodnutí bez věrohodných informací znehodnocuje účinnost stanoveného úkolu. Platnost má stále zásada - pokud se informace rychle nezpracují, ztrácejí význam a uplatnění a nesplňují základní poslání, které nyní mají v moderních armádách, kde se **považují za jeden z možných účinných prostředků ničení protivníka**. Ovšem za předpokladu uplatnění informací v prospěch nasazených vysokých technologií, kterými dnes disponují některé přední armády NATO. S rostoucím významem a uplatněním informací se dnes spojují především věcná opatření přípravy vedení operace na válčisti (bojišti).

Význam a uplatnění informací s přihlédnutím k novým věcným podmínkám ozbrojeného boje velice rychle graduje v důsledku výkonnější výzbroje a bojové techniky - vyššího účinku vysoce přesných zbraní s dalekým dosahem, s nepředvídatelným vedením operace za podpory nejvyšších prostředků radioelektronického boje, zasazením rychlého manévru mobilních a flexibilních vojsk, vybavených pohyblivými bojovými prostředky apod. V souhrnu lze konstatovat, že **informace v prostředí moderně vyzbrojené armády mají význam, pokud se uplatní na správném místě a včas (v reálné době), s možností využití překvapení**.

Z tohoto závěru zcela zřetelně vyplývá jednoznačný požadavek spojený s **rychlým a přesným zpracováním informací**. Bezprostřední dopad tohoto nekompromisního závěru lze logicky promítnout do sféry profesionální zdatnosti všech kategorií důstojníků - vojenských manažerů, kteří tvoří ustálenou soustavu úkonů (jevů) vymezených částí velení a řízení. V této souvislosti stojí opět za připomenutí otázka uplatnění operačního stupně velení.

Dnešní fungující armády, které v řadě případů prošly bojovou vřavou, považují za regulérní mít mezi strategií a taktikou operační úroveň velení. Operační stupeň v podobě armádního sboru dnes mají ve světě armády velké i malé. Akceschopné armádní sbory představují kořen obranyschopnosti země. Poučení by mohlo přijít z přírody, kde silný a hluboký kořen jalovce (který má navíc ostny, aby se ho kdekdo nedotýkal) vydrží více než třeba povrchní kořeny smrku, které nezajistí stabilitu a vyvracejí se při první přírodní nepohodě.

Na operačním stupni k funkci řízení a velení přistupují rostoucí požadavky na **nepřetržitost, systematickosti, utajení, samostatnost, aktuálnost a spolehlivost** všech složek a prvků, které do procesu komplexního systému C⁴I vstupují a zároveň jej spoluvytvářejí. V armádách vyspělých zemí se opatření v rámci zmíněného systému automatizují, digitalizují a podle ekonomických možností realizují na bázi technických médií. Nicméně některá opatření však budou stále vyžadovat zvýšenou péči s mechanickou manuální štábní zručností, kterou vojenští manažeři zejména na operačním stupni nejsou s to získat ze dne na den. Přitom operační stupeň velení plní takové specifické úkoly, které vyžadují modernizovat. Dřívější snížení počtů stupňů velení zadává v české armádě podmínky pro snadnější modernizační postup v tomto ohledu.

Nedávné historicky výjimečné a ojedinělé snížení počtů velitelských stupňů AČR by mělo nyní příznivě ovlivnit základní otázky řízení. V podmínkách menšího množství orgánů velení by příkladně mohlo jít o zkvalitnění připravenosti vojenských manažerů - důstojníků s cílem dosáhnout kontinuálního fungování stávajících orgánů velení. V tomto ohledu nejde o uplatnění univerzální šablony, ale o logické a promyšlené kroky:

- ▲ ujednacení názorů na využívání norem (standardů) vojenských manažerských schopností (kompetencí),
- ▲ možné uplatňování operačních standardů v podmínkách české armády,
- ▲ stanovení možností využití operačních standardů v rámci již fungujících systémů, jako například systém hodnocení vojáků z povolání a v další službě ap.,
- ▲ definování standardů manažerské kompetence s následným konstituováním ve vojenském prostředí.

Využití standardů manažerských kompetencí ve vojenství souvisí s rozvojem věcných podmínek operace. Je zřejmé, že vyspělejší armády pocítují uplatnění standardů manažerské kompetence naléhavěji. V oblasti řízení je **cílem manažerských (operátorských) standardů** ujednotit bázi pro již zmíněné hodnocení, a tím i zvyšování výkonnosti, jakož i rozvíjení schopností velitele, vojenského manažera (operačního, štábního důstojníka) při plnění běžných povinností v míru a při práci za stavu ohrožení v polních podmínkách. Obsahově lze stejné standardy manažerských kompetencí chápat jako obecnou závaznou normu manažerských (štábních) činností vedoucími pracovníky na různých úrovních řízení.

Hlavní charakteristikou modelu práce se standardy manažerů-vojenských profesionálů v praxi je tzv. assessment model, neboli model ocenění. Tam, kde model uplatňují, to znamená, že si nejprve vždy zjistí manažerovy dosavadní zkušenosti a teoretické znalosti a dále to, v čem se potřebuje ve své profesi - zastávané funkci rozvíjet. Jako protiváha se realizuje praktický výcvik, příprava velitelů a štábů v vojsky, která by měla vojákovi-profesionálovi umožnit osvojit si nové poznatky. Při aplikaci se buď využívají

„lazy“ (postupné) modely, tzn., že se školí jen část lidí například v kurzech, nebo se používá komplexní přístup (např. vojenská cvičení, válečné hry a jiné techniky simulací).

Široké spektrum uplatnění standardů manažerské kompetence se může využívat například jako aktivní podpory v následujících oblastech:

- * **Hodnocení výkonnosti** - zde jsou standardy objektivním měřítkem pro stanovení hodnocení cílů,
- * **organizační struktura** - standardy umožňující porovnání reálných výcvikových, školicích i pracovních způsobů a metod se standardními,
- * **proces kvality** - standardy stimulují směřování ke kvalitě a prosperitě,
- * **kvalifikace** - standardy jako východisko tvorby vzdělávacích programů,
- * **působnost** - standardy zde slouží jako vodítko modelování služební kariéry - kandidáti jsou posuzováni mj. vzhledem ke kritériím danými standardy.

Analogií manažerských standardů je jejich využití pro zmíněnou podporu hodnocení, například „Periodického hodnocení profesních kvalit“ nebo „Kariérního hodnocení profesionální způsobilosti“. Systém hodnocení výkonu a osobnosti vedoucích pracovníků mohou být koncipovány z různých hledisek. Zahraniční zkušenosti ukazují, že standardy manažerské způsobilosti nacházejí v praxi uplatnění.²⁾

Uplatnění standardů manažerských kompetencí se zřejmě časem stane součástí denní praxe. Možné vypracování standardů vojenské manažerské kompetence v operační oblasti ukazuje tabulka.

Tabulka

Matice vypracování standardu vojenské manažerské kompetence

OBLAST	CHARAKTERISTIKY	
	NUTNÉ	ŽÁDOUCÍ
KONCEPČNÍ SYSTÉMOVÁ PRÁCE	- zodpovědnost - pracovní nasazení - praktické využívání odpovídá metodám koncepční práce - ...	- schopnost práce v týmu - iniciativa - ...
ROZHODOVACÍ PROCES	- analytické myšlení - pracovní nasazení - samostatnost - odborné znalosti - vzdělání - schopnost pracovat ve stresu - ...	- schopnost prosadit se - výkonná motivace - charakterové předpoklady - schopnost přijmout kritiku - organizační schopnosti - ...
PRÁCE V POLNÍCH POD- MÍNKÁCH ATD.	- sebedůvěra - pracovní nasazení - komunikační schopnosti - ...	- schopnost prosadit se - iniciativa - ...
...	...	...

V naší praxi zatím potřeba standardů z oblasti vojenských manažerských kompetencí není aktuální. Přesto se domnívám, že je účelné na některé teoretické poznatky upozornit v předstihu před praktickým uplatněním. Vraťme se ale opět k hlavní otázce tohoto článku,

kteřou je ujasnění významu a uplatnění armádního sboru (as) jakožto funkčního operačního stupně velení. V praxi některé názory a úlohu operačního stupně velení snižují.

Například v čísle 1/1996 Vojenských rozhledů se na straně 29 uvádí, cituji - *Je třeba se připravit na to, že „jednou budou hlavy států svádět virtuální války, než se rozhodnou rozpoutat válku doopravdy,“ předpovídá genpor. Jay Garner ze Střediska kosmické a strategické obrany USA. Nejde jen o to, že by kybernetická revoluce ve vojenství měla svými důsledky zasáhnout až mezi řadové vojáky, ale... To všechno je patrně předzvěstí rozsáhlé reorganizace vojenství, nové struktury armády, ve které bude ke zprostředkování rozkazů mezi velkým generálem a polním vojskem stačit menší počet operačních stupňů...*

Nicméně jiné materiály v témže čísle Vojenských rozhledů význam operačního stupně nepodceňují (viz tamtéž, str. 21), cituji - *... výrazně stoupají požadavky na strategické řízení, a to jak v normální, tak i v mimořádné situaci, jak to vyplývá i z rostoucích mezinárodních i globálních bezpečnostně-politických výzev a turbulencí. Proto musí být úkol strategického řízení plněn jak v rámci běžných vládních povinností, tak i při řízení státu v jednoduchých i složitých krizích. V souladu s tím si musí strategické řízení vytvořit strukturu, podpůrné štáby a organizace schopné jednat v každé situaci.*

Každé strategické rozhodnutí ve fázi realizace přirozeně vyžaduje odpovídající strukturu orgánů velení. Mezi strategií a taktikou musí být odpovídající propojovací článek, který strategický záměr prosadí do praxe. Koncepční (tvůrčí) etapa celého tohoto systému organizace práce akceleruje právě v operačním prostředí. Velice lákavě zní vize velení (předávání úkolů) od „generála“ ke zbraním, ale nicméně víme, že operaci provázejí širší souvislosti. Některé z nich následují v podrobnějším rozboru k zdůvodnění existence armádního sboru.

Přes různorodost názorů, armádní sbor jakožto základní prvek operačního stupně velení stále plní v našich geopolitických, geografických a demografických podmínkách obrany státu nezastupitelnou úlohu. I když na první, povrchní pohled je patrný význam as jako operačního stupně velení, bude účelné hlouběji nastínit formu a způsoby jeho uplatnění v nových podmínkách obrany státu. Armádní sbor je v době ohrožení státu operačním orgánem velení podřízeným vojskům a zřejmě i územním orgánům vojenské správy i pro plnění úkolů polní obrany a teritoriálních funkcí. *Činnosti operačního stupně velení popisují následující tabulky porovnávající plnění hlavních úkolů.*

Porovnání hlavních úkolů velitelství as v obou problémových oblastech

Oblast řízení
polního vojskaČ
I
N
N
O
S
T
I

P
O
L
N
Í
H
O

Š
T
Á
B
U

A
R
M
Á
D
N
Í
H
O

S
B
O
R
U

- plánuje, přijímá rozhodnutí a řídí bojovou činnost podřízených svazků a jednotek, zabezpečuje organizaci součinnosti a její udržování v průběhu operace, boje,
- udržuje stálou připravenost vojsk k plnění bojových úkolů,
- organizuje průzkum, shromažďuje a vyhodnocuje údaje o situaci, připravuje propočty a návrhy pro nové rozhodování,
- odpovídá za rozpracování a koordinaci opatření personálního zabezpečení, jednotné plnění zásad a norem pro provádění personální práce v poli,
- organizuje a udržuje spolehlivé spojení s podřízenými, spolupůsobícími vojsky, se sousedy a nadřízeným,
- organizuje rozvinování a zřizování míst velení, jejich přemísťování, ochranu a obranu,
- velí přidělenému úsilí letectva, sborovému kompletu, posilovým prostředkům HMV,
- kontroluje plnění stanovených úkolů a poskytuje pomoc podřízeným vojskům a štábům,
- předkládá hlášení a informuje velení AČR, spolupůsobící štáby, sousedy a vlastní místa velení o situaci a zásadních rozhodnutích,

Oblast řízení
územní obranyČ
I
N
N
O
S
T
I

Š
T
Á
B
U

A
R
M
Á
D
N
Í
H
O

S
B
O
R
U

V
O
J
S
K
A

Ú
Z
E
M
N
Í

O
B
R
A
N
Y

- přijímá rozhodnutí a plánuje použití podřízených vojsk,
- řídí činnost vojsk při obraně svěřeného teritoria a práce spojené s ochranou vojsk proti ZHN,
- zabezpečuje realizaci opatření operační přípravy státního území,
- řídí vojenskou železniční a silniční dopravu na teritoriu,
- řídí operační, bojovou a odbornou přípravu podřízených vojsk a vojenských územních orgánů a opatření k zabezpečení mobilizace,
- udržuje součinnost se sousedy a spolupůsobícími vojsky na teritoriu as,
- řídí průzkum, shromažďuje a vyhodnocuje údaje o situaci a využívá informace pro rozhodování,
- odpovídá za rozpracování a koordinaci opatření personálního zabezpečení, jednotného plnění zásad a norem pro provádění personální práce,
- organizuje a řídí zabezpečení spojení,
- organizuje rozvinování a zřizování míst velení, jejich ochranu, obranu a přemísťování,
- předkládá hlášení velení AČR a soustavně ho informuje o přijatých opatřeních,
- řídí zdravotní a veterinární službu a pohřbívání,
- organizuje odsuny a opravy výzbroje a techniky,

Č I N N O S T I P O L N Í H O Š T Á B U A R M Á D N Í H O S B O R U	● řídí zdravotní, veterinární službu a pohřbívání, ● organizuje a řídí operační a logistické zabezpečení, ● organizuje odsuny a opravy výzbroje a techniky, ● vede evidenci osob, výzbroje, bojové techniky, dopravních a materiálních prostředků, ● organizuje a provádí opatření k ochraně utajovaných skutečností, řídí šifrovou a spisovou službu, ● organizuje pořádkovou a regulační službu a udržuje režim v určeném prostoru, ● řídí a zabezpečuje činnost vojenské policie ve své působnosti, ● zabezpečuje doplňování, úhradu ztrát svazků a útvarů osobami, výzbrojí, technikou a materiálem všeho druhu, ● organizuje určování osádek pro opravenou (dodanou) bojovou techniku, výzbroj a vybavení této techniky potřebným materiálem, ● řídí finančně ekonomickou činnost a zabezpečuje podřízené svazky a útvary finančními prostředky, ● řídí kořistní službu.
Č I N N O S T I Š T Á B U A R M Á D N Í H O S B O R U V O J S K A Ú Z E M N Í O B R A N Y	● řídí technické, materiální a metrologické zabezpečení podřízených vojsk, ● řídí ubytovací a stavební zabezpečení, ● organizuje opatření k ochraně utajovaných skutečností, řídí šifrovou a spisovou službu, ● řídí a zabezpečuje činnost vojenské policie na teritoriu as, ● zastupuje zájmy všech vojsk na teritoriu a poskytuje jim právní pomoc, ● řídí operační a bojové zabezpečení vojsk a realizaci opatření operačního maskování, ● řídí mobilizační rozvinutí podřízených vojsk dislokovaných na teritoriu as, organizuje formování doplňků, nově vytvářených útvarů a útvarů pro úhradu ztrát, včetně jejich vybavení materiálem a technikou, přesuny a předávání doplňků, ● řídí činnost územní radiační hlášené sítě na teritoriu as, ● řídí finančně ekonomickou činnost a zabezpečuje podřízené a přidělené útvary finančními prostředky, ● řídí doplnění a přípravu útvarů vyčleněných k úhradě ztrát, ● řídí topograficko-geodetické zabezpečení, ● zpracovává návrhy na snížení účinků průlomových vln při ničení přehrad a připravuje opatření k likvidaci následků havárií a katastrof, ● řídí posádkovou a strážní službu, střežení objektů zvláštní důležitosti a podle situace příkrytí a zesílení střežení státní hranice, ● spravuje materiál a objekty po vyvedení vojsk ze stálých posádek.

Z porovnání působností obou subjektů vyplývá jejich úloha, význam a uplatnění. Přestože obě součásti vykazují v řadě případů shodné nebo velmi podobné charakteristické rysy, je na druhé straně patrné, že některé činnosti zvýrazňují větší úlohu jedné z obou stran. S využitím porovnávací metody lze vyvodit, že při eventuálním ohrožení státu je možné uvažovat s více variantami velení z úrovně armádního sboru. Možná si někdo položí otázku, proč opět zkoumat různé varianty, když AČR již určitý systém sdílí. Ovšem ekonomické podmínky, zejména finanční zabezpečení, vyžadují trvalé hledání optimálních cest řešení.

Uplatnění různých variant velení

VARIANTA	VÝHODY	NEVÝHODY
<i>Varianta první</i> — za branné pohotovosti státu se vyčlení samostatné polní velení armádního sboru a samostatné teritoriální velení.	— přehlednost velení, — teritorium může plnit stanovené úkoly nezávisle na polním vojsku, — zřetelné kompetence všestranného materiálního zabezpečení (logisticky) polního vojska i teritoria.	— absence součinnosti, — složitost dělení mírové struktury na polní a teritoriální část, — složitosti operační a bojové přípravy velitelů a štábů v době míru na jejich válečné funkce, — pro plánování se uplatní postupná metoda, která zabírá příliš mnoho času, přičemž je nutné procesy ve velení vojskům omezit lhůtami jejich ukončení ve prospěch plnění úkolů polním vojskem, — potřebné vymezení doby na pracovní sladění štábů, — dublování velení a spojení, — složité vymezení kompetencí mezi polní strukturou a strukturou teritoriálního velení, — složité centrální řízení z úrovně ústředních orgánů státní správy cestou MO - GŠ Armády ČR — složité otázky celého komplexu operačního zabezpečení použití vojsk v poli a na teritoriu.
<i>Varianta druhá</i> — velitel as velí všem prvkům, ale pro velení teritoriu vyčleňuje orgán řízení obrany teritoria.	— možnost společné přípravy obou orgánů velení a sladění jejich činnosti již v době míru, — jednoznačné vymezení kompetencí mezi polní a teritoriální strukturou, — při práci v poli se uplatní souběžná metoda, při které se plánování provádí v reálných časech zároveň pro polní vojsko i teritorium,	— pravomoc přímého řízení teritoria je delegována na zástupce velitele, — složité řízení velkého počtu prvků řízených ze stupně as, — velké nároky na pracovní prostředí, vyšší požadavky na organizaci práce orgánů velení, zejména otázky spojení.

VARIANTA	VÝHODY	NEVÝHODY
	— velitel se rozhoduje současně pro polní vojsko a teritorium, tím se zjednodušuje příprava základních písemných a grafických materiálů, výrazně se snižuje jejich počet a čas na jejich rozpracování, — v případě konfliktu nízké intenzity je velitel as schopen autonomně plnit úkoly bez nutnosti nadřazených stupňů, — průhlednost všestranného zabezpečení (logistiky) v míru i za branné pohotovosti státu, — ujednacení velení a spojení, jednotné možnosti obousměrného informačního toku.	
<i>Varianta třetí</i> — velitel as velí všem prvkům, ale pro řízení polního vojska vyčleňuje z počtů polního velení svého zástupce, který velí prostřednictvím vyčleněné skupiny štábu z polních velitelských stanovišť. Tento funkcionář je připravován již v míru s částí štábu.	— jednoznačné vymezení kompetencí mezi polní a teritoriální strukturou, — v případě konfliktu nízké intenzity je velitel as schopen autonomně plnit úkoly bez nutnosti řízení nadřazených stupňů, — možnost společné přípravy obou orgánů velení a sladění jejich činnosti již v době míru, — průhlednost všestranného zabezpečení (logistiky) v míru i za branné pohotovosti státu, — ujednacení velení a spojení, jednotné možnosti informačního toku, — souběžné plánování vedení bojové činnosti.	— pravomoc přímého řízení polního vojska je delegována na zástupce velitele, — složité řízení velkého počtu prvků řízených ze stupně as, — složitosti velení vojskům, zejména komplikovaný sběr informací o situaci vojsk na frontě a zpětné úkolování vojsk.
<i>Varianta čtvrtá</i> — velitel as velí všem prvkům z jednoho místa a podle potřeby vysílá operační skupiny k podřízeným vojskům a zařízením.	— velitel as nedělí svoji pravomoc, — při práci v poli se uplatní souběžná metoda, při které se plánování provádí v reálných časech zároveň pro polní vojsko i teritorium, — velitel se rozhoduje současně pro polní vojska i teritorium, tím se zjednodušuje příprava základních písemných a grafických materiálů, výrazně se snižuje jejich počet a čas na jejich zpracování,	— složité řízení velkého počtu prvků řízených ze stupně as, — složitosti velení vojskům, zejména komplikovaný sběr informací o situaci vojsk na frontě a zpětné úkolování vojsk.

VARIANTA	VÝHODY	NEVÝHODY
	— v případě konfliktu nízké intenzity je velitel as. schopen autonomně plnit úkoly bez nutnosti řízení nadřazených stupňů, — průhlednost všestranného zabezpečení (logisticky) v míru i za branné pohotovosti státu, — ujednacení velení a spojení, jednotné možnosti obousměrného informačního toku.	

Shrnutí variant:

Z běžné zásady řízení vyplývá, že dělit lze pouze pravomoc, ale nikoliv odpovědnost. Tomuto principu odpovídá varianta čtvrtá. Spornou úroveň má pravděpodobně varianta první, protože vytváří na jednom teritoriu dva velitelské orgány se všemi z toho plynoucími problémy, s působností, součinností, ekonomickou náročností atd.

Druhá a třetí varianta řeší velení kompromisně. Ústupky spočívají v delegování části pravomocí s tím, že odpovědnost je na veliteli as. Obě varianty odpovídají současným možnostem spojení. Patrné výhody (včetně ekonomických) vyplývají z přednosti třetí varianty. Pro velení uskupení polních vojsk se zde vyčleňuje hlavní funkcionář (zástupce velitele) s části štábu (operační skupinou), který může být pro tuto činnost připravován již v době míru. Podmínky velení v konkrétní vzniklé situaci mohou být velice rozdílné, a tudíž profesionální orgány velení by měly zabezpečovat velení v kterékoliv variantě. Tyto problémy souvisejí s celkovým pojetím koncepce velení vojskům v podmínkách uplatnění C⁴I.

* * *

Hledání optimálních technik velení a řízení v komplexním systému C⁴I je naléhavou výzvou. Jde zejména o hledání odpovědí na praktické uplatnění operačního stupně velení bez improvizací, v podmínkách rychlého zpracování informací a jejich efektivního využití jako jednoho z hlavních prostředků ničení protivníka. Požadavky kladené na velení a řízení se neobejdou bez zdokonalování odborné způsobilosti všech kategorií vojenských profesionálů. Ke zkvalitnění orgánů velení lze využít standardů manažerské kompetence. Budoucí operační štáby by měly být méně početné, profesionální, mobilní, flexibilní a akceschopné pracovní týmy, vybavené automatizovanými systémy velení, schopné i odděleně na strategicko-operačních směrech prosazovat a v praxi realizovat příslušná strategická rozhodnutí. Uvedené filozofie se patrně podřídí další opatření orgánů velení v horizontální i vertikální rovině.

Poznámky:

¹⁾ C⁴I: Issues of Command and Control, Edited by Thomas P. Coakley National Defense University Washington, D.C., str. XVII;

²⁾ Ing. Jiří Stýblo, viceprezident České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, Ekonom, číslo 7/1996, str. 40.