

## Praktické poznatky z velení a řízení operačního týlu

Podplukovník Radim Drtílek

Výcvikový rok 1962 dal na úseku operačního týlu dostatečnou příležitost prověřit prakticky při cvičeních stav a odhalit nedostatky v oblasti řízení a velení armádního a částečně i frontového týlu. Cílem mého článku není hodnotit výsledky dosažené na tomto úseku, chci jen poukázat na některé poznatky a názory na řešení těchto otázek.

Jde zde i o otázky, které nejsou dosud jednotně chápány a usměrňovány a nepříznivě ovlivňují plnění týlových úkolů RMNO pro přípravu vojsk v roce 1963. Jeden z nich ukládá rozhodně zlepšit praktické velení vojskům, omezit zpracovávání dokumentace i hlášení a hlavní pozornost soustředit na osobní styk s podřízenými a poskytování pomoci při organizování bojové činnosti.

Základním předpokladem pružného a účinného velení týlu je včasné a pohotové reagování na všechny důležité změny ve vývoji operační situace po stránce materiálního a zdravotnického zabezpečení vojsk tak, aby operační taktické cíle a úkoly nebyly nepříznivě ovlivňovány nebo limitovány stavem a možnostmi tohoto zabezpečení. Přitom jen zřídka dochází u řídicích týlových funkcionářů k chybným závěrům a opatřením vinou neznalosti teoretických zásad operace nebo organizace operačního a vojskového týlu, tj. v situacích, kdy jsou k dispozici všechny potřebné podklady k vyhodnocení situace a k rozhodnutí a kdy rozhodnutím nebo zpracováním určitého dokumentu úkol končí. (Např. při jednostupňovém VŠC, válečné hře apod.) Nejlépe o tom svědčí skutečnost že např. cvičná operační dokumentace a plány zpracovávají před vlastním zahájením bojových akcí nemívá vážnějších nedostatků, plánovaná organizace týlu je zpravidla plně sladěna s plánem operace a v podstatě zabezpečuje splnění úkolů na celou její hloubku.

Je tudíž jasné, že převážná většina nedostatků v řízení a organizátorské práci týlu vzniká především až ve vlastním průběhu operace. Zde myslím jde v podstatě o dvě hlavní příčiny nedostatků. Jednak je to skutečnost, že často vinou slabé součinnosti s VS a především s náčelníkem štábu a některými náčelníky druhů vojsk (děl., chem., žen. apod.) řídicí funkcionáři týlu vycházejí při svém rozhodování jen z povrchních nebo dílčích znalostí stavu a předpokládaného vývoje

operační a bojové situace. Nadto jsou často velmi slabě informováni o stavu a operacích nadřízeného týlu i o skutečné materiálně technické a zdravotnické situaci a organizaci týlu podřízených vojsk. V obou případech jsou přirozeným důsledkem nepřesné a někdy i nesprávné závěry a řešení týlového zabezpečení. Druhou hlavní příčinou nedostatků v řízení týlu je třeba hledat v neschopnosti zabezpečit co nejrychlejší proniknutí a pochopení vydaných týlových nařízení a jednotlivých rozhodnutí k vykonavatelům a důsledným zajištění jejich realizace.

Pokud jde o nedostatky v oboustranné informovanosti hlavních funkcionářů velitelství a týlu armády, jsou tyto při správném pochopení a vzájemném porozumění celkem snadno odstranitelné. Zde jde především o to, aby velitelé, ale zejména náčelník štábu dovedli vyhodnotit takové současné a předpokládané změny ve vývoji operační, popřípadě taktické situace, které mohou podstatně organizaci a práci týlu ovlivnit a o těchto včas informovali zástupce pro týl. Zvláště zde zdůrazňuji úlohu a povinnosti náčelníka štábu armády, který si dosud v praxi málo uvědomuje svou spoluodpovědnost za organizaci materiálního a zdravotnického zabezpečení vojsk. Na druhé straně to vyžaduje od zástupce velitele pro týl nezahrnovat hlavní funkcionáře velitelství obšírnými doklady a odůvodňováním svých návrhů, ale doložit veliteli z oboru materiálního a zdravotnického zabezpečení jen ty nejpodstatnější údaje a závěry nezbytné pro správné rozhodnutí a to větší-

nou teprve tehdy, když již byly rozebrány a ujednoceny s náčelníkem štábu, popřípadě s příslušným velitelem (náčelníkem) druhů vojsk. Tuto okolnost zdůrazňují proto, že mnozí náčelníci týlu, ať již někdy z důvodu prestiže (přímá podřízenost velitel.) nebo ve snaze „rychleji“ otázku vyřídit, se součinnosti s náčelníkem štábu a náčelníky druhů vojsk a služeb raději vyhýbají a předkládají své návrhy k odsouhlasení a rozhodnutí přímo veliteli. Myslím, že není třeba zdůvodňovat, že tímto systémem nelze v žádném případě dosáhnout „zrychlení“, ale právě naopak.

K otázkám součinnosti mezi VS a TVS. Jistě je správná praxe mít na VS armády stále malou operační skupinu týlu, vybavenou spojovacími prostředky pro styk s TVS. Méně správné je však již to, vidí-li velení týlu v této skupině hlavní nebo dokonce jediný prostředek součinnosti s VS. Ze tomu tak většinou je, svědčí skutečnost, že po skončení cvičení nebo i v jeho průběhu vytýkají se této skupině všechny neúspěchy, zaviněné nesladěním jednotlivých akcí, špatnou znalostí operační nebo radiační situace apod. Při vnitřních rozbo-rech nedostatků ze cvičení o otázkách součinnosti se uvažuje výlučně jen o početním kádrovém nebo materiálním posílení skupiny jako o hlavním receptu k odstranění zmíněných neúspěchů. Skupina styčných orgánů týlu na VS má jistě velmi důležité úkoly v zachování kontinuity informovanosti velení armády o stavu a možnostech týlového zabezpečení vojsk a TVS, o operační a taktické situaci a ostatních důležitých údajích (ZHN apod.) a hlášeních od vojsk. Součinnost této skupiny je však vázána především na operační oddělení (informační skupina operačního oddělení) a štáby druhů vojsk. To znamená, že většinou může získávat jen údaje o současném stavu a ne o předpokládaném vývoji a zámyslu dalšího vedení operace. A právě tyto poslední údaje jsou pro organizaci a řízení týlu rozhodující a mohou být získány a projednány zase jen osobní součinností zástupce velitele pro týl nebo jeho náčelníkem štábu s hlavními funkcionáři velení armády.

Mezi příčinami nedostatků ovlivňujících úspěšné řízení týlu armády jsem dále uvedl někdy nedostatečnou informovanost o možnostech a opatřeních nadřízeného týlu. Zde jde především o otázku stále informovanosti a styku týlu frontu s velitelským týlu armády jako jednoho z velmi vážných předpokladů pro správnou realizaci zámyslu organizace týlu v rámci

celé frontové operace. Jak ukázalo týlové trojstupňové cvičení v červenci 1962, existuje dosud představa, že hlavními orgány tohoto styku budou **předurčení směrův důstojníci frontu**. Zdůrazňují „předurčení“ proto, že tito důstojníci ani v míru nepracují na ústředních orgánech, nezajímají situaci ani kádrové složení armád. Jak ukázalo cvičení, bylo hlavním úkolem těchto „směrových“ získávat všechny možné údaje, které v souhrnu by měly představovat jakési podrobné souhrnné hlášení s tím rozdílem, že údaje byly získávány v různé denní době, kdy novější hlášení od podřízených nebyla zpravidla k dispozici. O efektu takto organizovaného styku není třeba hovořit. Vezměme si například zplánování druhé armádní operace. Což nejde o tak významný úkol, aby nestálo a to vyslat k prvosledové armádě (kolik jich front ve své sestavě má?) jednoho nebo skupinu hlavních a nejlépe informovaných funkcionářů frontu, a to nejen proto, aby vysvětlili případné nejasnosti a zodpověděli dotazy k směrnicí ZT frontu, ale aby přímo svým osobním zásahem při zplánování pomohli a toto ovlivnili? Není sporu o tom, že takovýto způsob styku v důležitých etapách frontové operace je prospěšný a i nutný. Pokud jde o směrové důstojníky domnívám se, že tito budou své opodstatnění mít jen tehdy, pokud budou do těchto funkcí vybírání nejschopnější příslušníci operačního oddělení týlu frontu, dobře znali již za své mírové praxe situaci armády, její silné stránky i slabiny a kteří budou dále osobně znát všechny, alespoň hlavní, funkcionáře týlu armády, popřípadě svazků. Od těchto důstojníků nelze však žádat, aby se stali jakýmsi spojky pro přenášení nejrozličnějších informací pro řadu různých náčelníků TVS frontu, popřípadě pro předávání obálek se směrnicemi. Směrový důstojník frontu by měl být řízen a usměrňován bezprostředně náčelníkem nebo NŠ týlu frontu k zásadním otázkám organizace týlu odpovídající zámyslu, řešení a možnostem frontu. Tento důstojník by měl být jedním z prvních poradců NT armády při řešení důležitých otázek a naopak hlavním informátorem NT frontu před každým zásadním rozhodnutím týkajícím se armády.

Tyto problémy nejsou ovšem typické jen pro stupeň operačního týlu, ale je nutné správně je aplikovat i vůči svazkům. Zde je třeba ovšem vzít v úvahu skutečnost, že vzhledem k počtu svazků a možnostem změn v jejich podříze-

nosti v průběhu operace, nemůže být armády vyčlenit ze svých počtů stálého směrového důstojníka pro každý svazek zvlášť. Obsah a metoda práce směrových důstojníků týlu armády musí mít však stejné rysy, jak o tom bylo hovořeno v předchozím odstavci. Bude účelné, aby zejména v průběhu armádní operace plnila část důstojníků operačního oddělení týlu funkci směrových ke svazkům, především k těm, které v rámci armády plní rozhodující úkoly. Konkrétně by bylo třeba, aby tyto směroví na základě rozhodnutí ZT konkretizovali jednotlivá nařízení a pokyny na podmínky určené jedné nebo dvou divizí, zabezpečovali doručení těchto nařízení — prostě plnili vůči nim úkoly, o kterých již bylo hovořeno. I zde musí ovšem platit zásada přímého osobního řízení a pomoci ze strany hlavních funkcionářů týlu armády svazkům, které plní rozhodující úkol.

Jedním z velmi důležitých předpokladů pro správné řešení týlového zabezpečení podřízených svazků je znalost jejich situace, zejména stavu a potřeb zabezpečení. V této souvislosti bych se chtěl dotknout otázky obsahu a termínu předkládaných týlových hlášení. Je to mimořádně také jeden z „kamenů úrazu“ při všech cvičeních a bylo by na čase se s tímto problémem již alespoň názorově vypořádat.

Po operačních cvičeních r. 1962 již neobstojí argument, že příčinou nedostatků v tomto směru je především nedostatek výkonových spojovacích prostředků (rádiových stanic), vzhledem k tomu, že všechny tyto cvičení byly vybaveny spojovacími prostředky často bohatěji než předpokládají tabulky válečných počtů. Příčinou je tedy třeba hledat jinde a zase nejen u obsluh rádiových stanic, které prý nejsou po odborné stránce dobře připraveny a proto často nepřesně a opožděně předávají a přebírají radiogramy. Domnívám se, že jednou z hlavních příčin jsou neúměrné nároky, které na podřízené v otázkách hlášení klademe. My už od nich nechceme jen hlásit nejzávažnější události, změny v rozmístění týlu a podklady pro souhrnná hlášení, ale chceme, aby nás žádali o souhlas ke každému přemístění TVS, aby každé 4 hodiny hlásili celkový stav materiálního a zdravotnického zabezpečení a dokonce co nejčastěji podávali hlášení i o vývoji bojové situace na frontě. Kdyby tyto požadavky měl plnit např. týl svazku vůči armádě, domnívám se, že nejméně 3/4 jeho úsilí by muselo být sou-

středěno na tuto „obsahu“ nadřízeného a zbytek by snad mohl věnovat vlastnímu řízení materiálního a zdravotnického zabezpečení vojsk. To na jedné straně a kromě toho realizace těchto požadavků představuje značné množství radiogramů, které by stačilo v průběhu nejdéle půl dne „zdolat“ sebelépe vycvičenou obsluhu stanice, nemluvě již o tom, že týl armády nestačí tyto zprávy ani včas rozšiřovat, natož pak vyhodnotit. Myslím, že je nutné se zde v plné míře přidržet zásady, že „méně je někdy více“, omezit hlášení na nejdůležitější údaje, které jsou pro práci nadřízeného nezbytné a tyto pak vyžadovat s veškerou důsledností. Takovými nezbytnými údaji, které je třeba podřízeným ihned hlásit, jsou především atomové údery nebo jiné zásahy nepřítele, které bezprostředně ohrožily nebo mohou ohrozit práci týlu a zdravotnické služby, dále přemístění TVS, skladů a hlavních zdravotnických etap a konečně hlavní údaje týlového souhrnného hlášení ke stanovené hodině. Pokud jde ještě o vlastní týlová souhrnná hlášení, chtěl bych dodat, že jejich předkládání v tom rozsahu, jak je v současné době stanoveno, téměř vylučuje včasné předložení, mají-li být obsažené údaje reálné. Stačí jen uvést, že týlové souhrnné hlášení, které se denně zpracovává, má podle vzoru vydaného MNO-HT obsahovat kolem 175 údajů a 2 dílčí závěry a jeden celkový. Nebo například odborné hlášení proviantní služby (rovněž denní) má těchto údajů 140 (včetně údajů o stavu zásob mezu) a dalších 5 textových článků; obdobný rozsah je i u ostatních hlášení služeb.

Myslím, že by bylo i zde třeba radikálně řešit otázku tak, aby denní hlášení byla předávána kódovaně i písemně jen v nejzákladnějších ukazatelích všetýlového charakteru, zatím co odborná hlášení předkládat periodicky např. po 2–3 dnech, a to jen v těch ukazatelích, které jsou skutečně podstatné. Na druhé straně se však domnívám, že v soudobých podmínkách se staly otázky zabezpečení vojsk zejména pohonnými hmotami a municí natolik určující pro bojeschopnost útvarů a svazků, že by bylo nutné, aby byly zahrnuty do operačních hlášení předkládaných nadřízenému veliteli. V podstatě by došlo k rozšíření těchto operačních hlášení jen v tom směru, že by bylo řečeno, jaký je průměrný stav zabezpečení útvaru (svazku) PHM a hlavními druhy munice. Včleněním tohoto údaje do operačních souhrnných hlášení by se dosáhlo na jedné

straně včasnéjší informovanosti nadřízeného o stavu zabezpečení a tím i možnosti ihned na situaci reagovat zejména po stránce přísunu nebo manévru materiálů a dále zainteresovanosti příslušných velitelských orgánů o materiálních předpokladech k splnění bojového úkolu.

Nakonec jde o jeden z hlavních úkolů v oblasti velení a řízení týlu, tj. včasné předávání rozkazů, nařízení nebo směrnic podřízeným a jejich správné pochopení. Částečně bylo o této otázce hovořeno již v předchozí stati, pojednávající o způsobu využití a úkolech směrových důstojníků týlu. Je však pochopitelné, že na stupni armáda — svazek nemůže být tento problém řešen jen tímto způsobem. Na stupni týlu armády i vševojskového svazku nelze se obejít bez základní dokumentace velení a plánování, je třeba však mít na zřeteli, že zpracování určité dokumentace není cílem, ale jen prostředkem velení a řízení; to znamená, že bez toho aniž byl ujasněn způsob a možnosti včasného doručení rozkazů, nařízení a pokynů podřízeným, ztrácí zpracovaná dokumentace jakýkoli smysl a stává se jen při cvičeních pochybným podkladem pro zpracování rozborů ředitelstvím cvičení. Hlavním nástrojem velení by tedy měly být, kromě již zmíněného osobního styku, stručné a konkrétní radiogramy odeslané a potvrzené, pokud jde o převzetí a pochopení, adresátem. Základní dokumenty velení a plánování budou zpracovány pouze v přípravném období a měly by obsahovat, aspoň pokud jde o písemné rozkazy nebo naří-

zení jen základní údaje, které je buď možné konkrétně stanovit prostorově nebo časově nebo určitý metodu plnění jednotlivých úkolů. Vzhledem k požadavkům maximálně zkrátit čas potřebný k zpracování dokumentace a za účelem zjednodušení předávání těchto rozkazů vykonavatelům je třeba, mimo jiné, s definitivní platností zbavit tyto dokumenty všeobecně vžitých, přitom však nic konkrétního neříkajících formulací, jako např. „ochranu a obranu týlu uskutečňovat vlastními silami a prostředky s důrazem na OPZHN“ nebo „vojska zásobovat z vlastních pohyblivých zásob, místních zdrojů a zásob přisunovaných armádou“ apod. K doručení těchto dokumentů je třeba využít především, není-li možné je osobně předat síti vševojskových směrových a styčných důstojníků velitelství armády a svazků na VS i jednotlivých relací podacích stanic a toto předání pokud možno zdvojit. Složitější situace vzniká v tomto směru u vojskových svazků nebo útvarů, kde se kromě předání dokumentů a nařízení prostřednictvím druhů vojsk armády nejlépe osvědčuje způsob, kdy nejméně jednou za 24 hodin se ZT nebo některý z týlových funkcionářů těchto útvarů dostaví osobně na TVS, kde jsou mu předány všechny potřebné údaje. Předání nařízení prostřednictvím oddělení druhu vojsk je třeba chápat tak, že náčelníci budou po dohovoru s TVS dávat přímo do svých bojových rozkazů pro podřízený svazek (útvár) základní údaje organizace týlu a zdravotnického zabezpečení.

Na závěr svého článku bych chtěl shrnout tři základní zkušenosti a poznatky z oblasti velení operačního týlu:

— prvním předpokladem úspěšného řízení a velení týlu armády je rozhodování na základě správného vyhodnocení stávající operační a týlové situace a jejího předpokládaného vývoje; toho lze dosáhnout jen úzkou osobní součinností a vzájemnou informovaností především hlavních velitelských a týlových funkcionářů armády;

— nejvíce problémů a nedostatků ve velení týlu vzniká v průběhu operace, kdy převládá snaha „vyrábět“ dokumentaci místo živého osobního řízení; je třeba soustředit práci na dokumentaci do přípravného období a její rozsah omezit, v průběhu operace pak řídit tým stručnými nařízeními předávanými směrovými důstojníky, technickými pojítky a osobním stykem;

— jednou z hlavních příčin neuspokojivých výsledků při velení týlu pomocí rádia je značné množství hlášení vyžadovaných od podřízených a rozsáhlost i časté změny v nařízeních, která jsou jim předávána; zlepšení na tomto úseku vyžaduje zvládnout stručnou velitelskou formu předávaných nařízení a omezit počet vyžadovaných hlášení jen na nejnútnejší; jejich doručení však náročně vyžadovat.