

ZKVALITŇOVAT ORGANIZACI BOJE — ÚKOL VŠECH STUPŇŮ VELENÍ

V rozkaze ministra národní obrany ČSSR na tento výcvikový rok je jako jeden ze stěžejních úkolů stanoven požadavek, aby velitelé a štáby na všech stupních dále prohloubili svou **schopnost a umění kvalitně připravovat operaci a boj**, přičemž rozkaz klade důraz především na organizaci boje a operace. Tímto úkolem je sledováno další zkvalitnění přijímaných rozhodnutí a vytváření širšího časového prostoru pro tuto činnost podřízeným.

Příprava boje je souhrn všech opatření velitelů a štábů, jejichž realizace vytváří příznivé podmínky k tomu, že vojska budou nejen **ve stanoveném čase plně připravena k zahájení boje**, ale také **k úspěšnému splnění stanovených úkolů**. Přípravu zahajujeme ihned po obdržení bojového úkolu, tj. po doručení bojového předběžného nebo bojového nařízení, přičemž s přijímáním některých opatření (především technických, materiálních, politických) lze započít již po obdržení předběžného nařízení.

Příprava boje **zahrnuje** především tato opatření:

- organizaci boje,
- přípravu vojsk k plnění bojového (operačního) úkolu,

- organizaci a uskutečňování politické práce,
- přípravu výchozího prostoru pro útok (např. při útoku z přímého do-
tyku),
- zaujetí obrany, uspořádání bojové sestavy a palebného systému,
- ženijní budování obranného pásma (úseku),
- kontrolu připravenosti k plnění bojového úkolu (pohotovosti obrany)
a podle konkrétní situace (potřeby) i další opatření.

Z toho lze jednoznačně stanovit, že **k rozhodující činnosti** velitele a jeho štábu při přípravě boje (operace) patří organizace boje (operace), která je jejím jádrem a podmínkou pro realizaci ostatních opatření. Chtít proto zkvalitnit práci velitelů a jejich štábů při přípravě boje znamená, že je zapotřebí **hledat způsoby a cesty**, jak především zkvalitnit organizaci boje (operace), neboť ona je tím hlavním článkem, jenž ovlivňuje celý průběh přípravy boje (operace).

Organizace boje spočívá v řešení úkolů uskupených do čtyř oblastí. Jde o:

- přijetí rozhodnutí (rozhodovací proces),
- stanovení (vydání, doručení) bojových úkolů útvarům a jednotkám,
- organizaci součinnosti, jaderného a palebného ničení nepřítele, všestranného zabezpečení a velení,
- plánování boje.

Organizace operace zahrnuje adekvátní opatření operačního charakteru.

Práce velitele a jeho štábu probíhá ve všech těchto oblastech současně (i když rozhodovací proces musí mít určitý předstih), je zásadně ovlivňována velitelem a pevně řízena náčelníkem štábu.

Základní metodou práce velitelů a štábů je **metoda souběžné organizace boje**, protože její použití si vynucuje nedostatek času na přípravu boje — a takováto situace bude v soudobém boji ve většině případů. Domnívám se, že i RMNO má na mysli zkvalitnění organizace boje především při používání této metody, proto v dalším budu vycházet z této skutečnosti. Článek jsem zaměřil na divizní stupeň, ale myslím, že mé názory mohou podněcovat k zamýšlení všechny čtenáře našeho časopisu.

Přijetí rozhodnutí (v mnohých dokumentech uváděné též jako rozhodovací proces) je skutečným tvořivým procesem, v jehož průběhu dochází k ujasnění úkolu, zhodnocení celkové situace, k tvorbě a stanovení možných variant řešení, výběru optimální varianty a nakonec k formulaci rozhodnutí podle mapy a jeho upřesnění v terénu.

Při použití metody souběžné organizace boje neprobíhá tento proces bez přerušení, ale má zpravidla tři období. Jejich analýza nabízí určitá zlepšení i časové úspory, které nejen poskytují více času podřízeným, ale současně i umožňují veliteli divize osobně vydávat úkoly podřízeným, pomáhat při tvorbě rozhodnutí a jeho promyšlenějšímu schválení, popřípadě se více podílet na řešení opatření v dalších třech oblastech.

K jednotlivým obdobím rozhodovacího procesu

Základní, kdy po obdržení předběžného bojového nařízení velitele armády přijímá velitel divize **zámysl boje**, který je po schválení nadřízeným podkladem k vydání předběžných bojových nařízení (PBN) podřízeným.

Časový náskok v tomto období rozhodovacího procesu získává především ten velitel, který je schopen **samostatně**, jen s omezenou pomocí nejbližších spolupracovníků připravit optimální, srozumitelný zámysl boje, jenž odpovídá představám nadřízeného. Proto při schvalování dochází k jeho minimální redukci, není nutné jej přepracovávat a znovu předkládat.

Podle mého názoru schopnost takto samostatně pracovat není žádnou zvláštností, ale především výsledkem hlubokého pravidelného studia a zvládnutím zásad soudobého vševojskového boje (operace).

Druhé období — zahajované po obdržení bojového nařízení (rozkazu) velitele armády vyvrcholí **dokončením rozhodnutí na mapě**. V souvislosti s tím pokládám za potřebné připomenout, že v obsahu rozhodnutí velitele divize s vydáním Bojového řádu pozemního vojska ČSLA vyplývají z jeho ustanovení nové závažné požadavky, které obsah rozhodnutí (proti minulosti) dále rozšiřují a pro jeho tvůrce znamenají další časové zatížení.

Především musí stanovit **požadovaný (nutný) stupeň palebného zničení nepřítele** (pokud jej neobdrží od velitele armády), který je základem práce skupiny pro plánování jaderného a palebného ničení a podstatným způsobem ovlivňuje i celkový zámysl plánovaného boje. Lze předpokládat, že mu tento stupeň skupina navrhne, což však vůbec neznamená, že by měl velitel divize předložený návrh automaticky akceptovat.

Dále je povinen formulovat **hlavní otázky součinnosti** (dříve pouze způsob součinnosti), ve kterých naznačit nejen způsob, ale i možné varianty a podíl zúčastněných sil a prostředků na plnění rozhodujících taktických úkolů, které jsou obsahem bojového úkolu divize.

Zcela novým opatřením je stanovení hlavních otázek **všestranného zabezpečení**. V tomto případě si velitel divize zvlášť hluboce musí ujasnit, co rozumět pod pojmem „hlavní“, neboť vzhledem k počtu jednotlivých druhů zabezpečení a v nich možných opatření, která jsou obsažena v hlavách 10–12 Všeob-Ř-1, by jejich příprava a formulace zabrala prakticky největší část doby vyhrazené pro toto období. Domnívám se, že především **on sám je povinen určit**, které druhy všestranného zabezpečení a která opatření v nich jsou skutečně rozhodující a jen tyto otázky řešit. K časovým ztrátám (a mnohdy podstatným) dochází právě tehdy, když velitel divize bez jakékoli úpravy využíval všech příspěvků, které mu zástupci a příslušníci jeho štábu připravili (mnohdy podle zásady — čím delší, tím spíše si mě velitel divize všimne).

V tomto období využívá velitel divize daleko více podkladů od svých zástupců a dalších příslušníků štábu především k podrobnějšímu zhodnocení situace, předložení různých návrhů, vyvození závěrů z připravených propočtů, formulování písemných příspěvků apod. Zvlášť cenné jsou ty informace (ústní nebo písemné), které svým obsahem přesně, úplně, věcně, stručně a srozumitelně charakterizují daný stav.

Zejména návrhům a propočtům je zapotřebí věnovat zvláštní pozornost. Otázek, na které velitel divize potřebuje odpovědět, bývá (a nadále i bude) velké množství. To však neznamená, že musí skutečně na každou otázku dostat odpověď. Především platí zásada výběru, zásada **pracovat metodou hlavního článku** a vyžadovat pouze odpovědi na takové dotazy a závěry z propočtů, které jsou rozhodující. Jinak totiž dojde ke značnému nárůstu spotřeby času při přijímání rozhodnutí, který výrazně poznamená organizaci boje podřízených stupňů.

Chci zdůraznit, že ke zpracování propočtů, zejména v období přípravy podkladů pro rozhodnutí velitele, ale často ještě i po jeho vyhlášení, je užitečným pomocníkem **počítač taktického stupně POTAS**, který je postupně zaváděn na štáby vševojskových svazků. Jeho využití se předpokládá především v polních podmínkách. (Pokračují však také projekční práce k jeho použití v mírových podmínkách ve štábech při řízení vojsk.) Zařízení POTAS na VS divize bude moci využívat operační skupina, náčelník RVD, náčelník CHS a ostatní.

Soubor operačně taktických úloh DIVKOT (zejména jeho část D nula a D jedna) s možnostmi propočtů kvalitativních poměrů sil a hustot, pochodu divize, podkladů pro vyvedení divize na čáru přechodu ke zteči, odolnosti protitankové obrany a předpokládaných ztrát vlastních vojsk i nepřítelů v epicentrech jaderných úderů podle druhů boje, poskytuje relativně rychlé, pružné a variantní propočty při hodnocení bojových možností vojsk. Tím vlastně modeluje plánovaný boj a může významně ovlivnit rozhodnutí velitele.

Také části úloh podsystému FORDOK může být výhodně využito při **zpracování textových částí** bojových dokumentů, např. bojového rozkazu apod.

Chci zdůraznit, že tento technický prostředek velení obsluhuje **přímo uživatel** v tzv. dialogovém režimu práce. Podmínkou k využití POTASu však je, aby se již nyní — v mírovém období přípravy štábů — všichni uživatelé podrobně seznámili s možnostmi POTASu a zejména se souborem operačně taktických úloh DIVKOT a FORDOK. Příprava důstojníků štábu k této činnosti není náročná (ani z časového ani z metodického hlediska) a je možné ji zvládnout ve velmi krátké době.

Závěrečné období probíhá v terénu (při rekognoskaci), kdy dochází k upřesnění rozhodnutí (a tím i bojových úkolů podřízeným).

Samozřejmě, že podle složitosti situace a podmínek pro organizaci boje nemusí být tato část rozhodovacího procesu (plně nebo i vůbec) uskutečněna. To by však mělo být jen výjimkou.

Efektivní průběh posledního období je podmíněn řadou mnohdy podceňovaných opatření, jako např.:

- vhodným výběrem stanovišť a jejich úpravou; to znamená, aby rekognoskovaný úsek terénu umožňoval upřesnit rozhodnutí v terénu a nikoli opak, aby zde vykonávaná činnost neznamenal větší dílem jen pokračování v práci s mapou,

- obsazením pracovišť vedoucími funkcionáři (především v obraně), kteří jsou ke splnění cílů práce v terénu kvalitně připraveni (nejlépe velitelem

divize), což vždy bude znamenat časový zisk pro podřízené i samotného velitele,

- studiem zájmového prostoru těmi funkcionáři, které bude velitel při práci v terénu potřebovat (ideální by bylo včasné zvládnutí názvů všech terénních předmětů do zahájení rekognoskace z paměti),

- připravenou pořádkovou službou na jednotlivých pracovištích, která by zabezpečila dosažení určených stanovišť příslušnými funkcionáři ve stanovené době,

- úpravou přístupových cest (při dodržení maskovacích opatření) ke stanovišti, zejména v zimě, v zarostlých místech apod.,

- vybavením stanovišť potřebnými technickými prostředky k rekognoskaci terénu,

- časově reálně a obsahově výstižně připravenými plány rekognoskace a organizace součinnosti, popřípadě i dalšími opatřeními.

Tak jako přijetí rozhodnutí je procesem, tak ani **stanovení úkolů podřízeným** není a nesmí být jednorázovým činem. Ovšem zákroky, které velitel divize uskutečňuje, musí směřovat pouze k dalšímu upřesňování, doplňování či rozšiřování bojového úkolu vydaného v původní podobě jako předběžné bojové nařízení. Zásadní změny totiž **narušují možnost podřízených souběžně organizovat boj**, a proto by měl být vzácnou, ojedinělou výjimkou.

Úkol vydaný v **předběžném bojovém nařízení** musí být natolik obsažný, aby podřízení velitele a jejich štáb mohli zahájit práci na přijetí rozhodnutí. Kromě toho je nutné, aby následovalo v co nejkratší době po přijetí zámyslu boje jeho schválení nadřízeným. Praxe však svědčí o tom, že především zde se ztrácí drahocenné minuty, protože PBN jsou vydávána opožděně, neúplně a často není dodržováno pořadí důležitosti jejich předávání jednotlivým útvarům a náročnosti přípravy boje.

Protože velitel divize dokončí přijetí rozhodnutí až po obdržení bojového rozkazu (nařízení) od velitele armády, naskytá se mu možnost (ne-li přímo povinnost) **osobně** vydat bojový úkol pluku, který má rozhodující úlohu v jeho zámyslu boje. Ihned se přitom přesvědčit, zda jej podřízený **pochopil**, vysvětlit mu **úlohu a místo** jeho pluku v rámci divize a vyjádřit představu o podílu pluku na plnění bojového úkolu divize.

Schvalování zámyslu boje podřízeným velitelům pluků většinou vstoupí až do druhého období rozhodovacího procesu velitele divize, tzn., že ne právě v nejvhodnější moment pro schvalujícího velitele (např. v průběhu přijímání informací od zástupců, náčelníků druhů vojsk a speciálních vojsk, v době osobní přípravy formulace jednotlivých bodů rozhodnutí apod.). Samozřejmě, že nelze jednoznačně říci, že velitel divize musí svou činnost přerušit a věnovat se podřízeným, ale jsem toho názoru, že ve většině případů by tomu právě takto mělo být.

Po ukončení druhého období, tj. po přijetí rozhodnutí na mapě, **vydává velitel divize bojový rozkaz**. Velitelům pluků, kteří nemohli být jeho vydání přítomni, by jej měl předat v potřebném rozsahu ten funkcionář divize, se kterým se velitel pluku v dalším setká v terénu. Současně s tím je vhodné

seznámit podřízené i se součinnostními otázkami v rozsahu alespoň hlavních otázek, které byly formulovány v rozhodnutí velitele divize. To umožní podřízeným velitelům nejen dokončit vlastní rozhodovací proces, ale zahájit i přípravy k práci v terénu.

Stanovení bojových úkolů vrcholí v terénu v průběhu rekognoskace. Zde je také vhodná příležitost k vyslechnutí podřízených velitelů a ke schválení jimi přijatých rozhodnutí.

Domnívám se, že takovýto přístup velitele divize k rozhodovacímu procesu svých podřízených zabezpečí efektivní práci, dostatek času, klid a jistotu v jejich práci a přijetí optimálního rozhodnutí.

Organizace součinnosti, jaderného a palebného ničení nepřítele, všestranného zabezpečení a velení je široká skupina promyšlených, navzájem skloubených opatření v rámci organizace boje, která konkrétně rozpracovávají přijímaný (přijatý) záměr boje velitelem divize. Přitom se tak děje postupně, jak se přijímá rozhodnutí velitele, tj.:

- již při pokynech, které vydává velitel divize náčelníku štábu po ujasnění úkolu, musí být podřízení seznámeni s organizací průzkumu, dobou a způsobem práce v terénu,

- při stanovování úkolů podřízeným je nutné přesně vymezit jejich podíl na ničení nepřítele,

- v záměru boje je zapotřebí stanovit posloupnost a způsoby ničení nepřítele a pořadí jaderného a palebného ničení, formulovat hlavní otázky součinnosti a všestranného zabezpečení boje spolu se zásadami organizace velení,

- po vyhlášení bojového rozkazu jsou vydávány pokyny i k organizaci všestranného zabezpečení boje a k velení,

- při výjezdu do terénu, kde rozhodnutí dostává konečnou podobu, jsou dále prohlubovány otázky jaderného a palebného ničení, všestranného zabezpečení i velení (při rekognoskaci jako jednotlivá opatření, během organizace součinnosti ve vzájemných souvislostech a propojení),

- pokud se do terénu nevyjíždí, může sice organizace boje proběhnout pouze na mapě (plastickém stole), ale přesto je třeba, aby velitel divize hledal možnosti k upřesnění rozhodnutí, úkolů a organizaci součinnosti v terénu.

I při organizaci boje musí platit zásada, že následné upřesnění nebo vydání pokynů atd. **nesmí být negací** jeho předcházejících opatření, protože většina z nich je už postupně realizována.

Součinnost připravuje velitel divize prakticky od okamžiku, kdy obdržel bojový úkol. Jejím základem je správný výběr a vhodná formulace hlavních otázek součinnosti. Pokud s nimi seznámí i podřízené, pak podstatně přispěje k zefektivnění práce jak na přijetí rozhodnutí, tak i dalších opatření.

Organizace součinnosti je však, podle mého názoru, stále chápána nanejvýš jen jako pouhé sladění úsilí všech sil a prostředků divize, které se budou podílet na plnění úkolů. Ovšem podaří-li se veliteli divize dosáhnout i jednotného pochopení cíle boje, bojových úkolů a způsobů jejich plnění, a to ve všech předpokládaných variantách, pak tím vytváří ten nejvhodnější rámec

pro aktivitu a iniciativu, samostatné rozhodování v průběhu boje, neboť podřízení správně chápou, co od nich velitel divize v dané situaci očekává.

K **organizaci jaderného a palebného ničení nepřítele** využije velitel plně návrhů, propočtů a podkladů skupiny pro plánování jaderného a palebného ničení, která pracovala na základě jeho pokynů. Domnívám se, že při výjezdu do terénu (jak při rekognoskaci, tak při organizaci součinnosti) by měl velitel divize osobně věnovat řešení těchto otázek prvořadou pozornost.

Podíl velitele na **organizaci všestranného zabezpečení boje** prakticky vrcholí vydáváním pokynů (po bojovém rozkaze), neboť jejich plnění má být v řadě případů zakončeno ještě do zahájení boje (např. úkoly týlového a speciálního technického zabezpečení, opatření průzkumu, maskování aj.). Činnost vykonávaná až v průběhu boje, především její časové a prostorové plnění, je upřesněna při rekognoskaci a pečlivě sladěna v průběhu organizace součinnosti.

Zásady, podle nichž bude **organizováno velení**, budou ve většině případů návrhem náčelníka štábu, které — zejména jde-li o zkušeného funkcionáře — lze plně akceptovat.

Plánováním boje rozumíme stanovení posloupnosti, lhůt a způsobů splnění bojových úkolů vojsky, určení potřebného uskupení sil a prostředků, pevného způsobu součinnosti, organizování účinného jaderného a palebného ničení nepřítele, zpracování opatření k všestrannému zabezpečení boje a organizaci velení.

Je uskutečňováno na základě rozhodnutí velitele, pokynů nadřízeného štábu, všestranného zhodnocení, jakož i předpokládaného vývoje situace.

Plánování boje začíná prakticky přijetím rozhodnutí a musí být ukončeno do zahájení plnění bojového úkolu. V jeho obsahu je rozhodující zpracování grafického i písemného rozhodnutí a ostatních bojových dokumentů, které z něho vyplývají.

Plánování boje je založeno na všestranné analýze situace, objektivním zhodnocení možností vlastních vojsk i nepřítele a na předvídání vývoje boje. Nesmí vycházet z dohadů, neprověřených informací a subjektivních závěrů. Ve stanovování úkolů nesmí být nepřesnost a možnost dvojího výkladu.

V průběhu plánování však sběr a zpracování informací o situaci dále pokračuje. Na základě jejich důležitosti je třeba přehodnotit některá dosavadní opatření, upřesnit úkoly vojskům, informovat nadřízený štáb a sousedy.



Neustálé hledání nových způsobů práce velitele a štábu při přípravě boje (operace) vůbec a při jeho organizaci zvláště, je úkol trvale platný. Pokud je navíc zvýrazněn v RMNO na výcvikový rok, pak je tím jenom zdůrazněna naléhavost rychlejšího a přitom efektivnějšího řešení než doposud.

Má-li však být zkvalitnění organizace boje (operace) dlouhodobé a plně efektivní, pak racionalizační opatření nelze hledat a uplatňovat pouze v průběhu této činnosti, tj. až při přípravě boje (operace).

Základem je soustavné, **hluboké studium** zásad soudobého boje (operace). Jenom ten, kdo zná, může se rozhodovat rychle, správně, samostatně a tím vytvářet potřebné podmínky pro štáb i podřízené velitele — dát jim dostatek času na práci, úplně, srozumitelné a správné podklady, zabezpečovat potřebný organizační klid a v plnění funkčních povinností být příkladem pro ostatní.

Jen ten zástupce nebo odborný funkcionář štábu, který zvládl zásady soudobého boje a operace, protože tvoří potřebný základ a rámec pro správný výkon jeho funkce, je schopen ve své odbornosti samostatně stanovit rozhodující problémy současné situace a tím i otázky, na které bude velitel divize především hledat odpověď, připravit a přednést je bez nadbytečných slov, ve stručných závěrech a s odpovídajícími návrhy.

Myslím, že je stále nedoceňována individuálně upravená, variantně řešená **metodika práce** velitele a štábu, která by plně reagovala na požadavky soudobého boje a operace.

V tomto dokumentu je přeci jednoznačně vymezena (prostorově i časově) úloha funkcionářů štábu. Ovšem tito důstojníci se mění (přicházejí a odcházejí v současnosti poměrně často), jsou kratší či delší dobu ve funkci, a proto i méně nebo více zkušenosti, lepší, někdy horší organizátoři své práce i práce podřízených atd. Jestliže na tyto skutečnosti metodika práce nereaguje, zůstávají-li roky bez jediné změny, navzájem se předává (přebírá) při změně funkcionáře a pokud dokonce nereaguje ani na nejnovější poznatky soudobého boje a operace — pak se z ní stává nepotřebný a nepoužitelný kus papíru.

Stejně tak může velitel a štáb stěží využívat takové metodiky práce, která např. nerozlišuje, že obrana může být zaujímana mimo dotyk s nepřítelem nebo v dotyku s ním, že organizace boje může probíhat především v noci či větším dílem i ve dne, že přechod do obrany je realizován pod silným tlakem nepřítele, se současným odstraňováním následků po jaderných (palebných) úderech a urputném boji se silnými vzdušnými výsadky nebo v dotyku s jen slabými silami (kdy na některých směrech možno pokračovat v útoku k získání výhodného předního okraje), za silného radioelektronického rušení nebo neopak. Domnívám se, že pro názornost tyto varianty stačí, ovšem boj připraví ještě další. Vystačit s „univerzální“ metodikou — snad každý uzná — je v soudobém boji (operaci) zcela nemožné.

Účinným opatřením ke zkvalitnění organizace boje je **trvalé zdokonalování** **sladění** vnitřního režimu práce velitele a štábu, která vychází z promyšlené metodiky práce a pravidelně organizovaných, na vysoké odborné úrovni připravovaných nácviků, jež jsou cílevědomě zaměřeny na odstranění konkrétně se vyskytujících nedostatků jak v práci celého štábu, tak jeho jednotlivých pracovníků (jednotlivců). V jejich průběhu je ovšem neodmyslitelná účinná osobní pomoc hlavních funkcionářů divize, především však velitele a náčelníka štábu.

Rovněž je potřebné trvale se zamýšlet nad účelností **rozsahu a obsahu zpracovávaných dokumentů**, neustále hledat cesty k jejich zjednodušení, vy-

užití jako formalizované dokumentace, rozšíření možností jejího strojového zpracování, mít v různých variantách připravený dostatek vzorové dokumentace apod.

Chci ještě zdůraznit **povinnost** všech příslušníků štábu divize, kteří mají pracovat s počítačem POTAS, že je nutné, aby si osvojili jeho obsluhu, vyzkoušeli, seznámili se a pochopili zpracované úlohy. Potom se POTAS stane nejen výkonným pomocníkem, který zrychlí splnění zadaných úkolů a ušetří čas, ale také jim umožní výběr optimálního řešení z daleko většího počtu možných variant než doposud.



Jsem si vědom, že v článku jsem nepostihl všechny způsoby a cesty dalšího zkvalitnění přípravy boje (operace) a v něm především jeho organizaci. Chtěl jsem čtenářům ukázat, že možnosti skutečně jsou a jsou i realizovatelné a tím přispět ke splnění úkolů RMNO na tento výcvikový rok.