

Podplukovník Ing. Milan Hanousek

Rozhodnutí velitele a jeho realizace

Tento příspěvek se věnuje finálnímu období rozhodovacího procesu velitele a štábu v armádách NATO. Jde o etapu rozhodnutí, přípravu a vydání rozkazů. Pozornost je věnována především základním druhům plánů a rozkazů obvyklých v pozemním vojsku armád NATO. Článek je dalším pokračováním volného cyklu statí od téhož autora, zaměřených na teorii rozhodovacího procesu.

* * *

Velitel vyhláší své rozhodnutí v průběhu štábního brífinku k rozhodnutí, kdy vynesle doporučení štábu.

Obdrží-li štáb velitelské rozhodnutí, připravuje rozkaz nebo plán s tím, že do něj zapracuje vybranou variantu bojové činnosti (BČ). Poté při realizaci rozkazu jsou velitel a štáb neustále v kontaktu s měnící se situací a kontrolují ji konkrétními opatřeními a dílčími rozkazy (viz obr.).

Formální stránka plánů, rozkazů či dílčích nařízení bývá v detailech v různých armádách NATO odlišná. Nicméně všeobecně se dodržují základní body obsažené v standardizačním dokumentu STANAG 2014.

DOPORUČENÍ A ROZHODNUTÍ

♦ Doporučení veliteli

Príslušníci štábu informují velitele o každé vlastní prověřené variantě BČ a vysvětlují výhody a nevýhody každé z nich. Štáb rovněž prostřednictvím náčelníka štábu (NŠ) formuluje svoje doporučení nejlepší vlastní varianty BČ.

Tato metoda prezentace výsledků práce štábu by neměla směřovat k tomu, aby za každou cenu objevila veliteli něco neočekávaného a nového. Jestliže totiž štáb pracuje dobře, pak doporučovaná varianta BČ by měla být zřejmá dříve, než ji NŠ oznámí.

Každý z příslušníků štábu si připravuje odpovědi na jakoukoli otázku velitele. Za tímto účelem si chystá vlastní prezentační materiály (např. v tabulkové formě). G3/S3 nekomentuje svoji činnost z realizace válečné hry určité varianty BČ, ale může své poznatky využít při odpovědích na otázky velitele nebo k rozvedení určité dílčí stěžejní činnosti, bude-li to potřebné.

♦ Rozhodnutí velitele

Velitel dospívá k rozhodnutí tak, že vychází z vlastních zkušeností, důvěry ve svůj štáb a ze svého hodnocení.

Velitel může souhlasit s doporučením štábu nebo může vybrat jinou variantu BČ. Vybere-li si velitel jinou variantu BČ, než doporučenou, nemělo by to štábu přidat mnoho práce, protože také ostatní varianty BČ jsou již prověřeny válečnou hrou.

Velitel také může nařídit použití jedné z variant BČ s určitými modifikacemi nebo i varianty předem nezvažované. Zde však existuje riziko ztráty času, neboť štáb nemá připraveny potřebné analýzy. Této možnosti se lze vyhnout, jestliže G3/S3 řádně vypracoval varianty BČ již na počátku hodnotícího procesu.

Na poradě štábu (brífinku) k rozhodnutí velitel musí:

- **Jednoznačně rozhodnout o konkrétní variantě BČ.** Rozhodnutí velitele je jasné, stručně vyhlášení jeho záměru, celkového plánu manévru a palebné podpory BČ. Velitel by měl do rozhodnutí zahrnout formulaci rizika, které je ochoten přijmout k naplnění cíle. Bojuje-li se za situace početní převahy nepřítele, minimalizace rizika by měla zajišťovat přežití, avšak to může rovněž zabránit vítězství. Rozhodnutí by mělo být řízeno cílem uchopit iniciativu, a ne jenom reagovat na činnost nepřítele;
- **Potvrdit svůj záměr;**
- **Oznámit svoje rozhodnutí a plán operace/boje.**

Když velitel dospěje k rozhodnutí, musí vyjádřit svůj záměr a pak rozvinout slovně vyjádření vybrané varianty BČ do svého vyhlášení plánu operace/boje. Plán operace/boje, chápaný jako rozvedené rozhodnutí, by měl vždy obsahovat záměr velitele. Plán by měl také obsahovat hlavními činnostmi vlastních vojsk a jasné vyjádření hlavního úsilí.

Poté může plánovací skupina štábu pozemního vojska (jako např. v případě americké armády) vydat **dílčí rozkaz k zabezpečení velení**. Na jeho základě štáb koordinuje a sladuje opatření k velení, aby zajistil optimální vypracování plánu operace/boje a také optimální podmínky pro velení.

Při přijetí rozhodnutí velitele G3/S3 prakticky ve všech armádách NATO připravuje a vydává další **předběžné nařízení**. Předběžné nařízení stručně vyjadřuje charakter a hlavní opatření vzhledem k nadcházející BČ, poskytuje i další informace, jako např. dobu konání brífinku s podřízenými k vydání operačního/bojového rozkazu, může i zahrnovat speciální požadavky vůči některé z jednotek.

Následuje etapa **vypracování operačního/bojového rozkazu**, kdy štáb pod vedením NŠ písemně a graficky formuluje výsledky dané rozhodnutím velitele a analytickou práci štábu.

Je-li operační/bojový rozkaz vypracován, velitel svolává brífink k jeho vydání. Za účasti štábu a vybraných podřízených velitelů je operační/bojový plán vyhlášen a objasněn.

Teprve pak je možné jej rozeslat všem rozhodujícím příjemcům. Tím je dovršena celá etapa plánování BČ a zahajuje se její realizace.

V následujícím textu jsou vysvětleny možné druhy plánů a rozkazů používaných v armádách NATO.

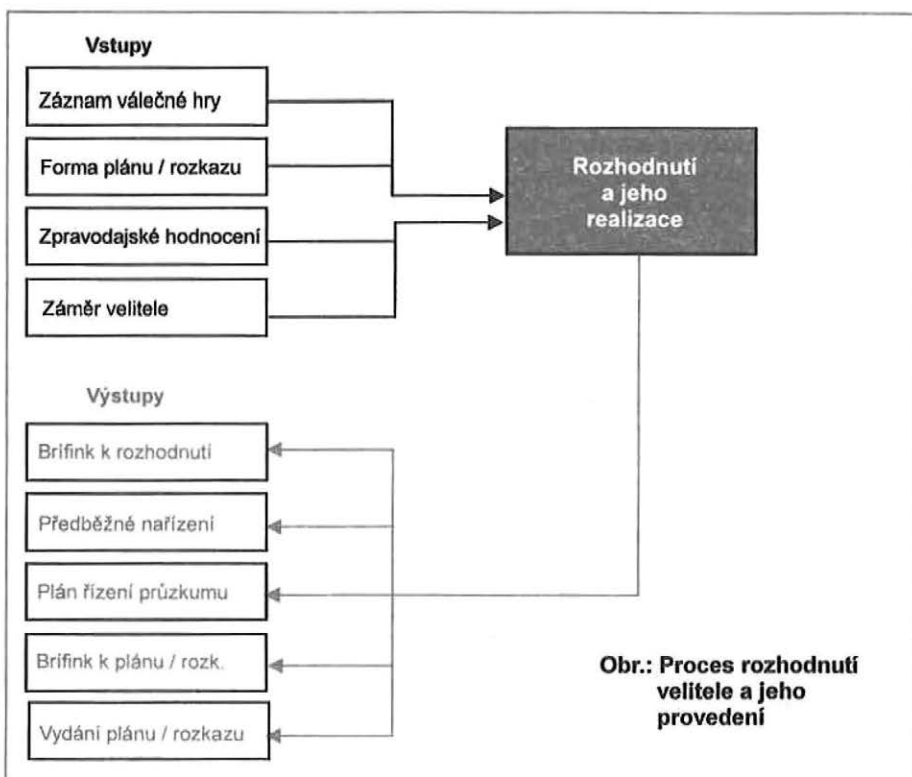
PLÁNY A ROZKAZY

■ Základní požadavky na plány a rozkazy

Vojenské rozkazy (plány) musí poskytovat informace, které řídí veškerou činnost vojsk. Všechny rozkazy (plány), ať už ústní nebo písemné, by měly být v souladu s následujícími principy:

jasnost	Čtenář by měl jasně a jednoznačně chápat význam slov a vět.
úplnost	Rozkazy musí obsahovat všechny požadované informace a pokyny.
stručnost	Rozkazy by měly být ušetřeny nepotřebných detailů, aniž by utrpěla jejich jasnost a úplnost.
iniciativa	Rozkazy by měly být cílově orientované, říkající, co by se mělo udělat, a ne jak to udělat za účelem posílení iniciativy podřízených.
pozitivní vyjadřování	Rozkazy by se měly vyhnout nerozhodnému, nejasnému a dvojsměrnému jazyku, měly by být laděny v pozitivním smyslu.
časová sladěnost	70% včasné řešení je lepší, než 100% řešení, které přichází příliš pozdě.

Plán BČ je metodou nebo schématem, jak velitel bude koordinovat vojenskou činnost. Jde v podstatě o návrh, jak realizovat rozhodnutí velitele. Plán představuje



přípravu daného velení ve specifickém prostoru k řešení konkrétní situace. Rovněž pomáhá štábu synchronizovat rozhodnutí velitele vzhledem k budoucí nebo předpokládané BČ. Plány nemohou zůstat neměnné. Musejí odrážet změny v hodnocení situace velitelem a štábem.

Rozkaz je písemnou nebo ústní formou komunikace řídící BČ. Rozdíl mezi rozkazem a plánem je v tom, že plán nemá přesně stanoven čas, kdy musí být realizován, ačkoli může mít specifikovány podmínky realizace, kdežto provedení rozkazu je neodkladné, okamžité.

V období míru, v průběhu cvičení, ať už se koná kdekoli, přetrvává tendence vypracovávat dlouhé, detailní plány BČ či rozkazy. Tím se vyplývá příliš mnoho času a papíru neustálým opakováním zásad vedení BČ a probíráním rutinních záležitostí, které jsou nebo minimálně by měly být obsaženy ve stálých operačních směrnicích jednotek. Plánující štáb často vytváří tlusté přílohy, které pro většinu příslušníků štábu a podřízených jednotek nejsou potřebné.

Naproti tomu mnoho plánů BČ nebo rozkazů mělo ve skutečné BČ rozsah jedné až dvou stránek. V některých případech se BČ uskutečňovala pouhými ústními rozkazy a krátké psané verze byly připraveny později.

■ **Druhy plánů**

V armádách NATO se rozlišuje několik druhů plánů. Patří k nim:

- principiální plán,
- strategický plán,
- plán tažení,
- plán operace (boje),
- plán bojového zabezpečení,
- podpůrný plán,
- plán možných eventualit.

Principiální plán je plánem přípravným, předběžným. Zaznamenává důležité rysy nebo principy určité varianty BČ před zahájením detailního plánování.

Principiální plán:

- poskytuje informace nadřízenému velení,
- usiluje o schválení a rozmístění zdrojů,
- poskytuje názory a doporučení podřízeným,
- pomáhá dosáhnout rozhodnutí,
- usnadňuje plánování na nižších stupních.

Strategický plán vymezuje opatření k vedení války jako celku. Stanovuje obecné cíle, politické cíle a strategické cíle operace s širokým prostorem a časem. Využívají ho vyšší úrovně velení.

Plán tažení vymezuje opatření pro několik souvisejících vojenských operací k dosažení společného cíle, obvykle s vymezením času, prostoru a zdrojů. Využívají ho vyšší stupně velení.

Plán operace (boje) je jakýkoli plán, který využívá dané velení k vedení vojenských operací. **Plán operace (boje):**

- se týká samostatných operací (bojů) nebo řady souvisejících operací (bojů), kde ozbrojené síly působí současně nebo postupně,

- formuluje nejdůležitější předpoklady tvořící základy plánu,
- může obsahovat operace vyplývající z plánu tažení,
- je realizován v předem vymezeném čase nebo když to podmínky dovolují.

V NATO se tento termín používá od stupně praporu do stupně sboru i výše.

Plán bojového zabezpečení poskytuje informace a pokyny vztahované k bojovému zabezpečení. Je-li realizován, stává se rozkazem bojového zabezpečení.

Podpůrný plán doplňuje jakýkoli jiný plán.

Plán možných eventuality se používá, je-li třeba pokrýt různé předpokládané důležité události před, v průběhu a po skončení operace (boje).

■ *Druhy rozkazů*

V NATO existují dvě základní třídy rozkazů – administrativní a bojové.

Administrativní rozkazy se vztahují k normálním administrativním činnostem v posádkách či v poli. Zahrnují:

- všeobecné, speciální, běžné rozkazy,
- rozkazy vojenských soudů,
- informace, oběžníky a další materiály.

Bojové rozkazy jsou určeny pro použití v poli. Zahrnují:

- cílově orientované rozkazy,
- operační (bojové) rozkazy,
- rozkazy bojového zabezpečení,
- grafické rozkazy,
- předběžná nařízení,
- dílčí rozkazy.

Cílově orientované rozkazy poskytují podřízeným velitelstvím základní informace. Říkají co dělat, ale ne jak to dělat. Obsahují:

- úkolovou organizaci,
- cíl a záměr nadřízeného,
- formulaci úkolu,
- záměr velitele,
- hlavní úsilí formulované velitelem,
- minimum součinnostních opatření, jimiž se zabezpečuje synchronizace BČ v kritických okamžicích BČ.

Cílově orientovaný rozkaz vydává velitele osobně. Podřízení velitelé a velitelé zabezpečovacích jednotek obecně využívají tento druh rozkazu třemi způsoby:

- při rozvíjení úspěchu a pronásledování,
- když nepřítel ztratil iniciativu a není schopen vést synchronizovanou BČ,
- když vlastní síly jsou schopny působit rychle, koordinovaně bez detailního vedení.

Operační (bojový) rozkaz využívají podřízení velitelé při BČ vedoucí ke splnění společného úkolu. Velitel může vydat operační (bojový) rozkaz písemnou nebo ústní formou. Každý operační (bojový) rozkaz:

- je složen z pěti základních částí: (1) situace, (2) cíl/úkol, (3) provedení, (4) bojové zabezpečení, (5) velení a spojení,
- respektuje normu STANAG 2014,
- uvědomuje podřízené o záměru, plánu a rozhodnutích velitele,
- obsahuje datum a čas provedení,
- vysvětluje plán manévru,
- úkolově organizuje síly tak, aby podřízeným velitelům minimálně omezoval jejich zdroje,
- zahrnuje grafické vyjádření BČ, včetně vyznačení cíle, záměru a plánu operace (boje) velitele, minimální kontrolní opatření a hlavní prvky bojové sestavy úkolové organizace.

Podřízení velitelé používají tento rozkaz, když:

- situace vyžaduje komplexní řešení,
- jsou síly nepřítel schopny vést, silnou, účinnou a koordinovanou BČ,
- vlastní síly nemohou realizovat opatření vyplývající ze stálých operačních směrnic.

Velitel obvykle upravuje operační (bojový) rozkaz vydáváním dílčích rozkazů. Pokud se ale situace zásadně mění nebo velitel dostane nový úkol, musí zpracovat nový operační (bojový) rozkaz.

Rozkaz bojového zabezpečení vydává štáb buď jako součást operačního (bojového) rozkazu, nebo zvlášť. Tento rozkaz tvoří informační základnu pro velitele zabezpečovacích jednotek. Na vyšších stupních velení obvykle nahrazuje přílohu bojového zabezpečení operačního rozkazu. V operačním rozkaze je ve čtvrté části pouze odkaz na rozkaz bojového zabezpečení. Štáby na nižších stupních velení mohou formulovat veškeré informace vztahující se k bojovému zabezpečení ve čtvrté části bojového rozkazu, aniž by vydávaly přílohu nebo samostatný rozkaz bojového zabezpečení.

Rozkaz bojového zabezpečení má podobnou obecnou strukturu jako operační (bojový) rozkaz. Obvykle se vydává v písemné podobě a může zahrnovat náčrty, přílohy i doplňky. Základní odpovědnost za přípravu, vydání a rozeslání rozkazu má G4. Velitel ho může pověřit, aby v BČ navazoval na rozkaz bojového zabezpečení zveřejňováním dílčích rozkazů.

K usnadnění přesunu nezasazených jednotek v týlovém prostoru se vydává samostatný rozkaz k přesunu.

Za jeho vydání je odpovědný G4/S4. Spolupracuje přitom s G3/S3, vojenskou policií a personálem pro koordinaci přesunu. Velitel může pověřit G4/S4, aby upravoval rozkaz k přesunu dílčími rozkazy. Rozkaz k přesunu se může vydávat samostatně, může tvořit přílohu operačního (bojového) rozkazu nebo rozkazu bojového zabezpečení.

Grafický rozkaz kombinuje zásady použití operačního (bojového) rozkazu s obvyklými pěti základními částmi se zákresem náčrtu. Grafický rozkaz může být vyjádřen na více než jednom náčrtu. Použitá legenda musí vysvětlit symboly, které nejsou v souladu se zásadami platnými v členských zemích NATO.

Předběžné nařízení pomáhá podřízeným jednotkám a jejich štábům v přípravě na plnění nových úkolů. Poskytuje jim potřebný čas pro vlastní plánování a potřebné základní informace. Detailnost informací závisí na:

- dispozičním čase,
- dispozičních prostředcích spojení,

- informací, které podřízení velitelé potřebují pro plánování a přípravu.

Předběžné nařízení jasně informuje příjemce, jaké úkoly musí splnit ihned a jaké jsou možné budoucí úkoly. Předběžné nařízení obsahuje následující informace:

- potřebné mapy (liší-li se od běžného operačního/bojového rozkazu),
- situace nepřítele,
- cíl nadřízeného,
- formulaci záměru velitele (je-li k dispozici),
- nejbližší čas přesunu nebo poznámku blíže vysvětlující čas zahájení přesunu (např.: ...ne dříve, než ...),
- nařízení pro předběžnou činnost, průzkum či pozorování,
- pokyny k bojovému zabezpečení, jakékoliv potřebné speciální vybavení, přeskupení k přesunu nebo předchozí přesun do prostoru soustředění, je-li to nutné,
- čas a místo shromáždění funkcionářů určených k převzetí rozkazů a čas potřebný k vydání písemných rozkazů.

U předběžných nařízení se používá stejné formy jako u operačních (bojových) rozkazů. Jsou však stručnými, obvykle i ústními zprávami (na vyšších stupních písemnými).

Dílčí rozkaz je cílově orientovanou formou operačního (bojového) rozkazu. Reaguje na změny, které nastanou od vydání předchozího rozkazu podřízeným či podpůrným jednotkám. Zaměřuje se pouze na tu část operačního (bojového) rozkazu, která musí být změněna. Obvykle v něm musí být uveden název všech pěti hlavních částí operačního (bojového) rozkazu a tam, kde se stav nemění, se uvede žádná změna. Je to proto, aby příjemci dílčího rozkazu věděli, zvláště, je-li rozkaz předáván pomocí rádia, že skutečně obdrželi celý dílčí rozkaz.

Dílčí rozkaz se liší od operačního (bojového) pouze stupněm podrobnosti. Je velmi stručný. Obsahuje informace, které nesnesou odkladu vůči podřízeným.

Pro orientaci podřízených se dílčí rozkazy přesně evidují a označují.

* * *

Formy dokumentů (operačního/bojového plánu nebo rozkazu, přílohy) se uvádějí jako doporučené a obvykle používané. Rovněž to platí o používaných zásadách jejich zpracování. Je nutné si uvědomit, že i tato oblast prochází vývojem vzhledem ke stále novým zkušenostem. Je ovšem pravdou, že armády členských zemí NATO vycházejí ze vzorů daných normou STANAG 2014. Americký předpis FM 101-5, který řeší tuto problematiku v pozemním vojsku USA, patří k nejpropracovanějším.

Použitá literatura:

- * **FM 101-5 Operational Plans and Orders**, Washington, USA, Headquarters, Department of the Army, 1993.
- * **FM 101-5 Staff Organization and Operations**, Washington, USA, Headquarters, Department of the Army, 1997.
- * **Student text 101-5 Command and Staff Decision Processes**, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 1996.
- * **Hanousek, M.:** Rozhodovací proces v armádách NATO, skripty VA Brno, 1998.