

Motto: „Ať plánuješ sebelépe, vždy budeš překvapen.“

**Operační plánování je tvůrčí činnost, která je orientovaná na dosažení konečného-cílového stavu a splnění strategických cílů, s využitím přesně určených zdrojů v rámci politických omezení, jež byla stanovena příslušnými politicko-vojenskými orgány.**

Cílem tohoto článku je poskytnout základní informace o současném stavu a vývojových trendech operačního plánování v rámci NATO, možných směrech jeho rozvoje v rámci AČR a podnitit zájem příslušníků AČR, především důstojníků vyšších štábů, o tuto specifickou oblast vojenské činnosti. Obsah článku vychází z aliančních společných doktrín, publikací a aliančních směrnic a pokynů pro operační plánování.

V článku jsou uvedena fakta a závěry, které autor považuje za důležité, které však nejsou prezentací oficiálních stanovisek příslušných vojenských orgánů nebo rezortu obrany jako celku. Přesto byl obsah článku konzultován s odborníky GŠ AČR, kteří se soustavně zabývají řešením problematiky plánování vojenské operační činnosti a přímo se podílí na zpracování dokumentace pro nasazování sil a prostředků rezortu obrany do zahraničních vojenských operací a zajišťování činnosti jednotek při plnění úkolů v těchto operacích.

## 1. Úvod

Strategický koncept NATO uznává, že samotné vojenské síly nejsou schopny vyřešit krizi nebo konflikt. Proto v současnosti vyvstává potřeba promyšlenějšího a kompletnějšího plánování a vedení operační činnosti prostřednictvím předem připravených postupů ke zvládnutí krizí, které umožní, aby úsilí vojenských a nevojenských zdrojů bylo řízeno ve větší jednotě při dosahování společného cíle. Přijetí tohoto komplexního přístupu pro vedení operací je založeno na vytvoření kultury aktivní spolupráce a nastolení otevřenosti mezi všemi činiteli, kteří se na řešení krizí podílejí.

„Zkušenosti, které byly získány v operacích NATO vedených zvláště v Afghánistánu a v oblasti západního Balkánu, plně a jasně potvrzují, že komplexní politický, civilní a vojenský přístup je nutný pro efektivní řešení krize. Aliance se bude spolu s ostatními mezinárodními činiteli aktivně angažovat v období před vznikem krize, v průběhu krize a po skončení krize tak, aby podporovala provádění společných analýz, společné

plánování a společné vedení činnosti v prostoru operace s cílem dosáhnout maximální soudržnosti a efektivity společného mezinárodního úsilí.“ [1]

## 2. Charakteristika plánování

Plánování je nedílná funkce velení na všech úrovních vojenské struktury velení a je nezbytnou podmínkou úspěšného vedení vojenských operací. Vojenské plánování je komplexní proces, který stále více vyžaduje včasnou koordinaci činnosti na strategické, operační a taktické úrovni. Vojenské plánování jako takové je vojensko-intelektuální duševní činnost, která je usměrňována přesně stanoveným postupem. Plánování zahrnuje proces rozhodování o přijetí optimální varianty činnosti; stanovení toho, čeho bude dotyčnou variantou činnosti dosaženo; určení způsobu, kterým bude varianta činnosti realizována a upřesnění, které zdroje budou nutné k realizaci dané varianty činnosti. [2]

Plánování se provádí na všech úrovních velení a štáb na každé úrovni musí znát, v čem spočívá podstata jeho přínosu k plánování a vedení operací, stejně jako podstata podílu ostatních štábů v systému velení a řízení, a to jak směrem nahoru, tak i směrem dolů. Množství důkladných analýz provedených v průběhu plánování bude z velké míry záviset na čase, který je k dispozici. V některých případech může být dostatek času pro důkladné provedení sběru informací v oblasti zpravodajství, pozorování a průzkumu, což umožní odpovídajícím způsobem reagovat a aktualizovat hodnocení s cílem vypracovat co nejlepší plán. Ve většině případů, kdy bude existovat času nedostatek, bude muset být plánovací proces zkrácen. Ve všech případech však musí zůstat základním principem plánovacího procesu snaha přijmout rozhodnutí, které podřízeným velitelům umožní dostatečnou operační orientaci a poskytne jim dostatek času k provedení vlastního plánování a realizaci řídicích procesů. [3]

### 2.1 Metodické hodnocení situace velitelem

V současné válce proti terorismu nelze v boji proti asymetrickým hrozbám zvítězit bez zajištění plné operační součinnosti druhů sil. Proto na přelomu století došlo k vývojové změně, když jednotlivé druhy sil (především ozbrojených sil USA) byly pod tlakem transformace a požadavku na vytvoření společných sil nuceny upustit od dlouhodobě zavedených způsobů plánování a zavést společný koncept plánování plně použitelný v současném operačním prostředí. Tím došlo ke vzniku společného procesu operačního plánování.

Protože podle názoru vojenských odborníků ozbrojených sil USA by termín vojenský rozhodovací proces, který byl dlouhodobě zaveden a používán v rámci pozemních sil, mohl působit zavádějícím dojmem vedení pozemních operací v taktickém měřítku a nemusel by odpovídajícím způsobem vyjadřovat představu prostorového rozmachu operace a širších aspektů vedení operací (misí) ve strategickém a operačním měřítku, bylo v rámci zavádění procesu společného operačního plánování přistoupeno k nejschůdnějšímu řešení pro všechny druhy sil, a to stanovení nového pojmu, který nejuvěstižněji vyjadřuje podstatu společného přístupu k plánování operací. Proto byl zaveden termín metodické hodnocení situace velitelem, který nahrazuje (do té doby zažitý) termín vojenský rozhodovací proces.

Za této situace se rozhodnutí, jakým způsobem sloučit několik odlišných procesů plánování vlastních jednotlivým druhům sil, stalo mnohem důležitější než určení názvu, kterým bude nový proces pojmenován. Termín „metodické hodnocení situace velitelem“ se původně používal při plánování operací válečného námořnictva USA, kde představoval čtvrtý krok fáze zpracování záměru námořní operace. V současnosti je z důvodu zabezpečení kontinuity úsilí na operační úrovni ve všech vojenských silách NATO používán termín metodické hodnocení situace velitelem. Význam a další zdokonalování metodického hodnocení situace velitelem spočívá v naplňování požadavku interoperability v rámci plánování operací, což se projevuje v tom, že všichni plánovači hovoří stejným jazykem, zpracovávají standardizované dokumenty a přistupují k rozhodovacímu procesu stejným způsobem.

Doktríny a metodiky plánování vyžadují, aby metodické hodnocení situace bylo realizováno bez ohledu na velikost sil, dané prostředí a rozsah úkolů, které musí vojenské síly splnit, což se na taktické úrovni může jevit poněkud problematické. Forma metodického hodnocení situace je určena pro použití napříč celým spektrem vojenských operací. Doktrínami a metodickými pokyny pro plánování je rovněž stanoveno, že se plánování realizuje v rámci přesně stanoveného systému.

### 3. Systém operačního plánování NATO

Systém operačního plánování NATO je určen k tomu, aby umožňoval realizaci obecného procesu zahájení, zpracování a schválení plánů pro včasné řešení krizových situací. Systém operačního plánování NATO je založen na strukturované množině pokynů pro plánování, které jsou předem schváleny nadřízenými orgány. Klíčovým prvkem tohoto systému je metodický proces operačního plánování. Zpracování plánů, které jsou základním a nejdůležitějším produktem systému operačního plánování, je zabezpečováno a podporováno jednotlivými kategoriemi dokumentů. [4]

Systém operačního plánování NATO zahrnuje dvě základní kategorie plánování: předběžné plánování a krizové plánování. Systém dále zahrnuje prvky, které představují základní druhy plánovacích dokumentů (GOP, COPD, FPGs, TOPFAS atd.), jež mají přesně vymezený charakter, formu a obsah. Zahrnuje také další prvky operačního plánování jako jsou doktríny, koncepty a dohody.

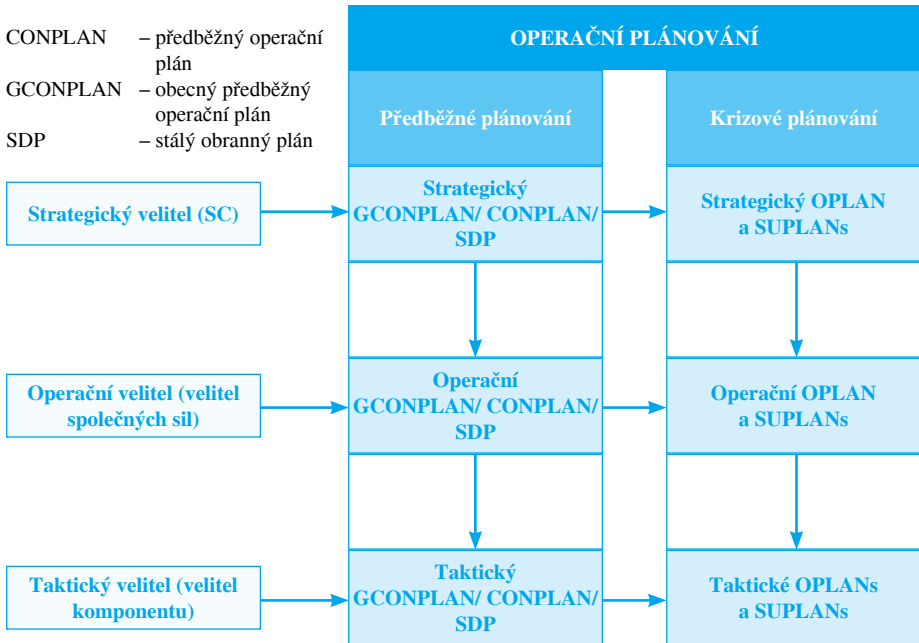
#### 3.1 Plánovací kategorie

K tomu, aby Aliance byla schopna plnit plný rozsah svých úloh a misí, jsou zavedeny dvě kategorie operačního plánování: předběžné plánování a krizové plánování.

#### 3.2 Předběžné plánování

Předběžné plánování je prováděno s cílem řešení budoucích bezpečnostních rizik. Předběžné vojenské strategické plánování je zahájeno po zjištění, že bezpečnostně nepříznivý vývoj krizové situace může politicky a právně ospravedlnit nasazení vojenských sil Aliance do operace. V mírové době Aliance monitoruje vývoj událostí ve světě a při vzniku určitých negativních bezpečnostních podmínek přijímá opatření ke zpracování předběžných operačních plánů pro případ, že by byla nucena provést vojenskou

akci nebo nezbytně nutnou intervenci. Při sběru zpravodajských informací se Aliance zaměřuje na oblasti potenciálních krizí nebo oblasti vznikajících krizových situací, ve kterých dojde s velkou pravděpodobností k dotčení zájmů NATO. Finálními produkty předběžného plánování jsou předběžné operační plány (CONPLANs), obecné předběžné operační plány (GCONPLANs) a stálé obranné plány (SDPs). [5]



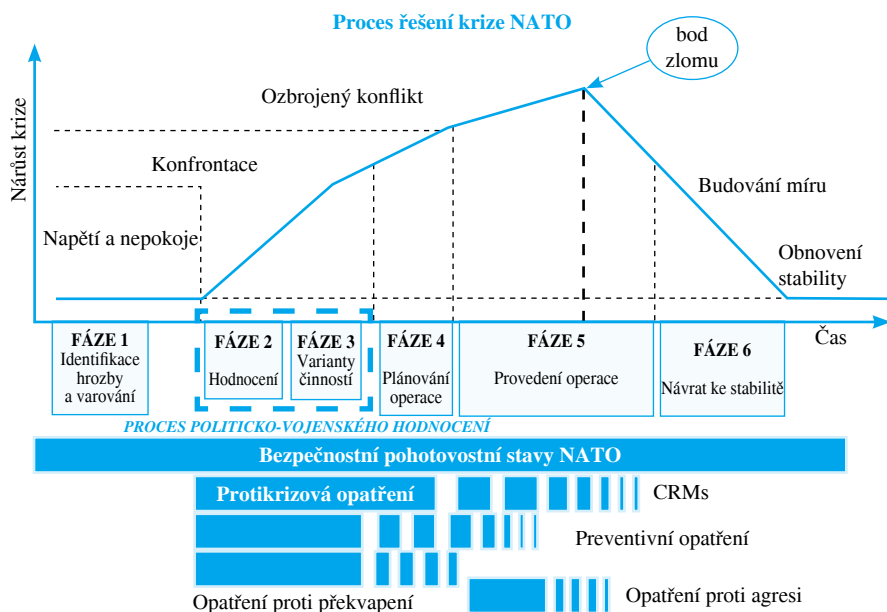
**Obr. 1:** Struktura systému operačního plánování NATO

### 3.3 Krizové plánování

Pro řešení krizí a krizových situací má NATO k dispozici zavedený systém řešení krizí (NCRS – NATO Crisis Response System). Tento systém je nástrojem krizového řízení pro zajištění připravenosti Aliance k řešení krizových situací. NCRS zahrnuje širokou škálu opatření včetně zajištění ochrany sil NATO v případě nenadálého útoku. Prostřednictvím těchto opatření lze včas a koordinovaně reagovat na vznik nebo hrozbu vzniku krizové situace. Součástí NCRS jsou bezpečnostní pohotovostní stavy (ALPHA, BRAVO, CHARLIE a DELTA), které zahrnují protiteroristická a protisabotážní opatření k ochraně důležitých civilních i vojenských objektů. Organizace velení a řízení a proces krizového plánování jsou flexibilní a jsou pohotově přizpůsobivé adekvátně reagovat na vývoj událostí a vznik nových okolností včetně požadavku neprodleně zahájit mnohonárodní operaci NATO. V rámci NCRS se operační plánování zpravidla uskutečňuje ve čtvrté fázi řešení krize (obr. 2). [6]

V případě, že se krizová situace začíná vyvíjet způsobem, který vyžaduje, aby se Aliance pod tlakem času vojensky podílela na jejím řešení, přijme NATO opatření k realizaci krizového plánování. Krize je nestabilní období ve vývoji politických vztahů, extrémní případ vyhocení problémů ve společnosti nebo vznik nárůstu především

vojenského ohrožení. Žádná krize není stejná a každá krize musí být řešena nanejvýš přiměřeným způsobem s cílem dosáhnout obnovení stability. Zvládnání krize je proces, kterým se Aliance za použití souhrnu protikrizových opatření pokouší vyřešit krizi dříve, než tato přeroste do ozbrojeného konfliktu, a to buď obnovením původní stability nebo vytvořením stability nové, přičemž krizové plánování zahrnuje i eventualitu řešení ozbrojeného konfliktu. V procesu krizového plánování musí být velitelé a štáby schopni využít již zpracované předběžné operační plány, nebo musí začít proces operačního plánování od samého počátku.



**Obr. 2:** Fáze procesu řešení krize v systému řešení krizí NATO [7]

Řešení krize zahrnuje široký rozsah operačních činností – poskytování vojenské pomoci civilním orgánům, provedení evakuace osob, poskytování humanitární pomoci ze strany NATO, EU a OSN, vytvoření bezletových zón, vedení podpůrných koaličních operací, uskutečnění vojenské intervence a v krajním případě vedení válečných operací. Výslednými produkty krizového plánování jsou operační plány (OPLANs) a plány podpory (SUPLANs). [8]

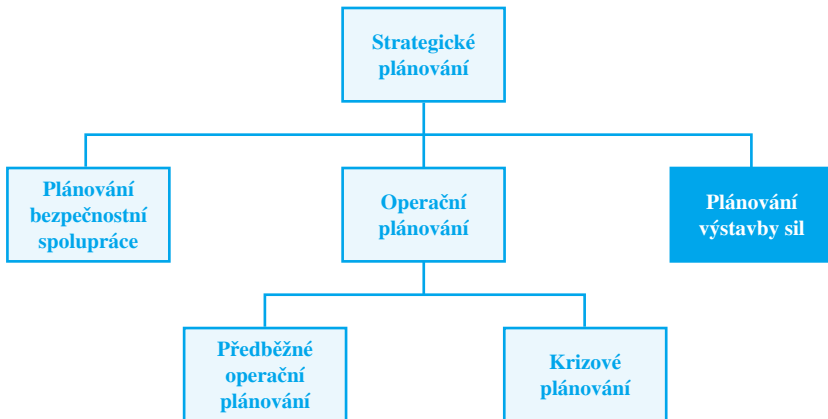
### 3.4 Účel plánování na strategické úrovni v rámci NATO

Strategické plánování začíná hlubokým studiem a důkladnou analýzou krize a vnitřních příčin jejího vzniku. V rámci omezených časových možností je nutno vypracovat tak důkladný rozbor krize, jak to jen daná situace umožňuje. Analýza různorodých systémů a činitelů, kteří sehrávají určitou více či méně důležitou roli v operačním prostředí, motivů jejich činnosti, silných a slabých míst, součinnosti a vzájemných vztahů přispěje ke stanovení nejlepšího možného strategického přístupu k řešení krize. Proces strategického plánování umožňuje nalézt celý rozsah možností, alternativ a variant řešení krize, z nichž

jedna bude vybrána jako základ pro zpracování strategické plánovací směrnice a následně prostřednictvím procesu společného plánování bude sloužit ke zpracování strategického záměru operace (CONOPS) a strategického operačního plánu (OPLAN).

Plánování na strategické úrovni v rámci členského státu NATO zahrnuje použití národních zdrojů (politických, ekonomických, morálních, vědeckých, technologických a vojenských) k dosažení cílů, které byly určeny k prosazení národních (státních) zájmů. Vojenská strategie je součástí národní strategie. Vojenská strategie poskytuje vodítka pro použití vojenské síly k dosažení národních cílů, a to buď přímým použitím nebo hrozbou použití této síly. Strategická úroveň plánování je vždy reprezentována politicko-strategickou úrovní vedení státu (tj. vládou a MO ČR). Realizaci strategického plánování zajišťuje vojensko-strategická úroveň velení, kterou představuje rozvinutý SOC MO.

Strategické plánování zahrnuje: plánování bezpečnostní spolupráce, operační plánování a plánování výstavby sil.



**Obr. 3:** Místo operačního plánování v systému strategického plánování [9]

Plánování a rozhodování na strategické úrovni bude téměř vždy ovlivňováno mnoha jinými faktory, než jsou právě faktory vojenské. V raném stádiu hodnocení krize v důsledku naléhavé potřeby důkladně zvážit všechny možné varianty řešení, kdy se projevují i skryté vlivy, nemusí být strategické vedení vůči vojenskému velení tak vstřícné, jak by si vojenští představitelé přáli.

Na politicko-vojenské úrovni spočívá úsilí operačního plánování v přeměně politicko-strategických pokynů do vojensko-strategické směrnice k vytvoření strategických podmínek, které jsou nezbytné pro uskutečnění plánování a provedení operace operačním velitelem.

### 3.5 Účel plánování na operační úrovni v rámci NATO

V období studené války existovalo v rámci NATO v podstatě pouze obranné plánování. Operační plánování v tom smyslu, jak je známé v současné době, neexistovalo. Bylo tomu tak proto, že úkolem plánování výstavby sil a jaderného plánování bylo identifikovat všechny vojenské síly, které byly nutné k realizaci válečných plánů kolektivní obrany. Od členských států se očekávalo, že vyčlení a nasadí požadované síly

bez jakýchkoliv námitek a pochybností. Tyto válečné plány byly ve skutečnosti jediné „operační plány“ tohoto období.

Po skončení studené války se Aliance začala aktivně podílet na vedení krizových operací (tj. operací mimo článek 5), tím došlo k radikální změně situace. Protože krizové operace jsou na základě dohody vedeny v závislosti na konkrétním způsobu řešení krize a poskytování národních sil členskými státy je zcela dobrovolné, automatická dostupnost vojenských sil, která byla v období studené války plně zajištěna plánováním výstavby sil, je dnes nenávratně ztracena. To vedlo ke vznesení požadavku pořádat „konference k vytváření vojenských sil“, v jejichž rámci je apelováno na členské státy NATO, aby podle svých možností poskytl nezbytné síly k vedení dané konkrétní operace. V souvislosti s tím nutně dochází i ke vzniku „operačního plánování“, bez něhož není možno zpracovat potřebné operační plány.

Na operační úrovni spočívá úsilí operačního plánování v přeměně strategické směrnice do plánovité řady integrované vojenské činnosti, která je realizována společnými silami k efektivnímu splnění stanovených operačních cílů s přijatelnými riziky, přičemž množství dosažených operačních cílů přímo úměrně přispívá k dosažení cílů strategických.

Operační plánování se prolíná dvěma propojenými a navzájem se doplňujícími procesy, a to: procesem operačního plánování a procesem tvorby plánu provedení operace. [10] Proces operačního plánování je systematický, analytický plánovací proces, který obsahuje řadu logických kroků k provedení analýzy mise` zpracování, provedení analýzy a srovnání alternativních variant činnosti; výběr optimální varianty činnosti a zpracování plánu nebo rozkazu. Druhý proces je procesem tvorby plánu provedení operace. [11] Podstata tohoto procesu spočívá v použití různých operačních složek pro vytvoření představy o rozsahu operace a v konstrukci operačního rámce, který funguje jako podpůrný prvek operačního plánu (OPLAN) a jeho následného provedení. Operační složky plánu provedení operace jsou používány v celém průběhu procesu operačního plánování a jsou pro realizaci tohoto procesu naprosto nezbytné. Operační složky – jako např. ukončení operace, konečný-cílový stav, operační cíle a operační účinky – jsou zvažovány a posuzovány již v průběhu analýzy operačního úkolu (mise).

Na operační úrovni začíná proces operačního plánování ujasněním situace, které je založeno na strategické analýze situace a na úkolu zpracovat jasné a úplné hodnocení: „CO“ musí být splněno, za jakých „PODMÍNEK“ to bude plněno a v rámci jakých „OMEZENÍ“ to musí být splněno. Na základě tohoto hodnocení se proces plánování zaměřuje na určení „JAKÝM ZPŮSOBEM“ bude operace v rámci celkového plánu řešení krize provedena. Plán provedení operace poskytuje základ pro následné zpracování záměru operace, jakož i zpracování konkrétního operačního plánu.

#### 4. Proces operačního plánování NATO

**Proces operačního plánování je koordinovaný štábní proces k nalezení nejlepších metod splnění stanovených úkolů nebo k plánování možných budoucích úkolů. Vzhledem k tomu, že plánování je zpravidla znesnadňováno nepostačujícími informacemi, nedostatkem času a omezenými zdroji, je posláním procesu operačního plánování optimalizovat logické a analytické kroky rozhodování v podmínkách nejistoty a nejasnosti situace. [12]**

## 4.1 Proces operačního plánování

Uplatňování zásad operačního umění a postup při zpracovávání plánu provedení operace jsou kodifikovány jako proces operačního plánování (OPP – Operational Planning Process). Opatření pro realizaci procesu operačního plánování NATO jsou obsažena v dokumentu MC 133/4 a dále detailně popsána v alianční společné publikaci AJP-5 Operační plánování (Operational Planning).

Cílem procesu operačního plánování je připravit Alianci na řešení vznikajících, probíhajících nebo budoucích krizí. Proces operačního plánování je postup, pomocí kterého Aliance zahajuje zpracování, vlastní vytváření, schvalování, realizování, upřesňování, revidování a rušení všech druhů operačních plánů a specifikuje postupy aktivace a nasazení vojenských sil. V rámci NATO a potažmo i ozbrojených sil ČR musí být pozornost věnována rozšíření a zohlednění vnitřních vzájemných civilně-vojenských vztahů s cílem jejich uplatnění v operačním plánování. V souladu s opatřeními NATO oblast vojenského plánování integruje civilní nouzové plánování, stejně jako udržování styčné činnosti s ostatními důležitými agenturami a organizacemi, do jednotlivých fází procesu operačního plánování. [13]

Jestliže je operační plánování chápáno jako tvůrčí činnost, pak proces operačního plánování je nutno chápat jako formu realizace principů operačního plánování coby způsobu dosahování stanovených cílů na strategické a operační úrovni. Proces operačního plánování představuje logickou realizaci analytického rozhodování. Proces operačního plánování potvrzuje zvláště dva podstatné předpoklady analytického rozhodování:

- Četné varianty a způsoby řešení daného problému je nutno důkladně posoudit, vyhodnotit a na základě toho vybrat optimální možnosti řešení.
- Hodnocení vybraných variant činnosti řešení problémů musí být provedeno prostřednictvím důkladného a vyčerpávajícího porovnání všech známých faktorů.

Dosavadní zkušenosti z realizace procesu operačního plánování při provádění cvičení a štábních nácviků v rámci AČR ukazují na to, že rozhodování je z velké části prováděno intuitivně, tzn. méně přesným, metodiku postrádajícím, neanalytickým způsobem (často bez potřebné znalosti podstaty věci, kdy omyly, ignorantství, vyhýbání se odpovědnosti, lenost a obcházení principů stanovených v doktríně a metodických plánovacích pokynech je vydáváno za závěry „hlubokých analýz“ či „předvídavost“ momentálních držitelů příslušných velitelských funkcí).

Dále se navíc ukazuje, že mezi procesem operačního plánování, jak je obsažen v doktrínách a upřesněn pokyny pro plánování, a procesem operačního plánování realizovaném v praxi a praktikovaném při cvičeních, existuje podstatný rozdíl. Zvláště se to projevuje na úrovni brigády a jednotkách nižší úrovně (prapor, rota, četa), kde mohou být velitelé a štáby z důvodu objektivních podmínek v širší míře zapojeni do mnohem intuitivnějšího procesu plánování, než je standardní klasický proces operačního plánování, který je obsažen v doktrínách. Intuitivní plánovací proces může být často upřednostňován vůči procesu analytickému, protože je praxí prokázáno, že intuitivní uvažování vyžaduje méně informací a proces není tak náročný na čas jako přísné analytické procesy. Dokonce i tam, kde se plně projevují výhody analytického procesu, přirozené tendence lidského myšlení mohou intuitivně redukovat efektivnost analytické procedury a stejně tak efektivnost procesu operačního plánování v průběhu jeho realizace. Tyto argumenty pro intuitivní plánování však nemohou být uplatněny v případech, kdy se rozhodování uskutečňuje v kontextu řešení vysoce komplikovaných a dynamicky se vyvíjejících

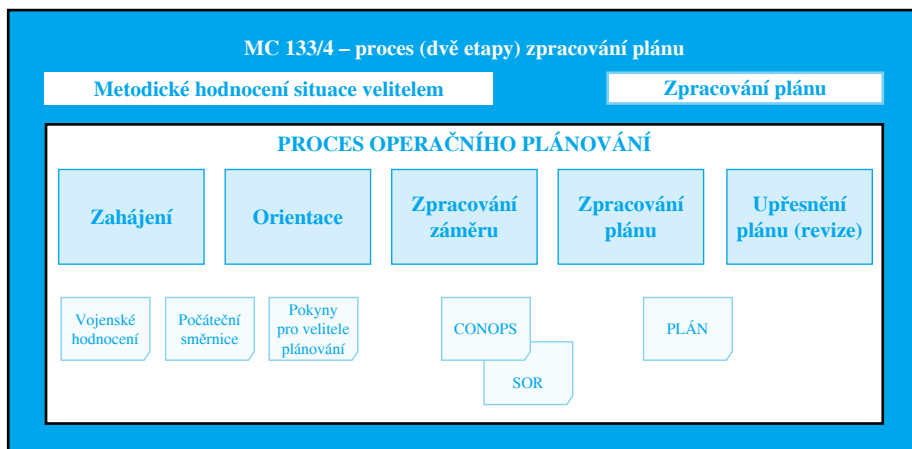


problémových scénářů, jejichž analýza vyžaduje činnost mnoha rozdílných účastníků, kteří se aktivně podílejí na plánování. Otázkou zůstává, zda jsou v současné době na taktické úrovni velení vytvořeny dostatečné schopnosti a předpoklady k realizaci požadovaných analytických postupů v průběhu plánování.

Proces operačního plánování, který je uplatňován v rámci ozbrojených sil ČR, je vysoce komplexní proces, jehož realizace vyžaduje značné množství osob, které vyvíjejí činnost napříč všemi úrovněmi vojenské hierarchie. Každá úroveň velení v hierarchii ozbrojených sil má svoje vlastní postupy a terminologii, které nezapadají zcela do slovníku přímo nadřízeného velitelství. Toto uspořádání vytváří potenciální nebezpečí možného nedorozumění, kdy např. podobným postupům jsou dávány odlišné názvy na různých úrovních hierarchie ozbrojených sil a vztah mezi nimi není jednoznačně vymezen.

Je nutno zdůraznit, že proces operačního plánování, tak jak je uveden v doktrínách, představuje ideální – vzorový proces, který musí velitelé a štáby, útvary a jednotky formou stálých operačních postupů přizpůsobit a upřesnit tak, aby odpovídal jejich specifickým podmínkám a potřebám. Proto operační plánování na úrovni brigády a níže musí být upraveno a upřesněno samostatným dokumentem (pracovní příručkou nebo metodikou), který musí v závislosti na operačním kontextu zahrnovat použití konkrétních postupů, jež budou vhodně a podle potřeby doplňovat ustanovení doktríny operačního plánování. Obecné zásady doktríny příslušné úrovně musí být tvůrčím způsobem konkretizovány, aby se staly srozumitelné, pochopitelné a aplikovatelné v praxi.

Jedním z potenciálních omylů je falešná představa, že proces operačního plánování je pevně stanovený a lineární proces. S touto interpretací OPP je nutno vyslovit zásadní nesouhlas. Bylo by velkou chybou pohlížet na tento proces jako na posloupnost samostatných, odlišných a přesně po sobě následujících činností. Ve skutečnosti může být od velitele a jeho štábu vyžadováno pracovat souběžně na stávajících a následných misích s cílem zpracovat plány předběžné a následné operační činnosti nebo pod tlakem času sloučit jednotlivé prvky procesu operačního plánování. Jedná se o tzv. zkrácenou verzi procesu operačního plánování. Zkrácené verze by však mělo být používáno pouze v případech, kdy velitel má bohaté zkušenosti z oblasti operačního plánování.



**Obr. 4:** Proces operačního plánování zahrnuje dvě etapy zpracování operačního plánu (OPLAN) [14]

Proces operačního plánování je aplikovatelný pro veškerou činnost operačního plánování na strategické a operační úrovni v rámci NATO. Proces operačního plánování však může být adaptován pro úroveň komponentu (taktickou úroveň) stejně jako na úrovni příslušných prvků struktury vojenských sil NATO s cílem rozšířit možnosti provedení společného operačního plánování.

V rámci armády, která je operačním svazem, existuje osm úrovní organizační struktury – armáda, armádní sbory, divize, brigády, prapor, rota, četa a družstvo. Tuto škálu vojensko-organizačních úrovní však nelze vztáhnout na Armádu České republiky, která svým složením, schopnostmi a strukturou odpovídá zhruba bojové síle divize. V důsledku nelogického používání názvu Armáda České republiky dochází k vojensko-operačnímu paradoxu, kdy je tímto operačním pojmem označována neodpovídající vojenská síla, neboť AČR není dostatečně mohutná, aby v sestavě mohla mít armádní sbory a divize. Termín Armáda České republiky je poplatný době svého vzniku, kdy v rámci AČR skutečně armádní sbory (a také jedna divize) existovaly. V současné době se spíše jedná o politicko-vojenský přežitek a militaristický eufemismus. Příhodnější, výstižnější a plně odpovídající vojenským možnostem a bojovým schopnostem by bylo zavedení názvu „Vojenské síly ČR“. Je s podivem, že na tuto vojenskou anomálii ani Bílá kniha o obraně vůbec nereaguje.

I přes tento vojensko-organizační handicap jsou odlišné úrovně vojenské struktury a velení v rámci ozbrojených sil ČR zapojeny a doposud se podílejí na odlišných typech plánování v rámci NATO a v rámci zahraničních operací – strategickém, operačním a taktickém.

## 4.2 Úloha velitele a štábu v procesu operačního plánování

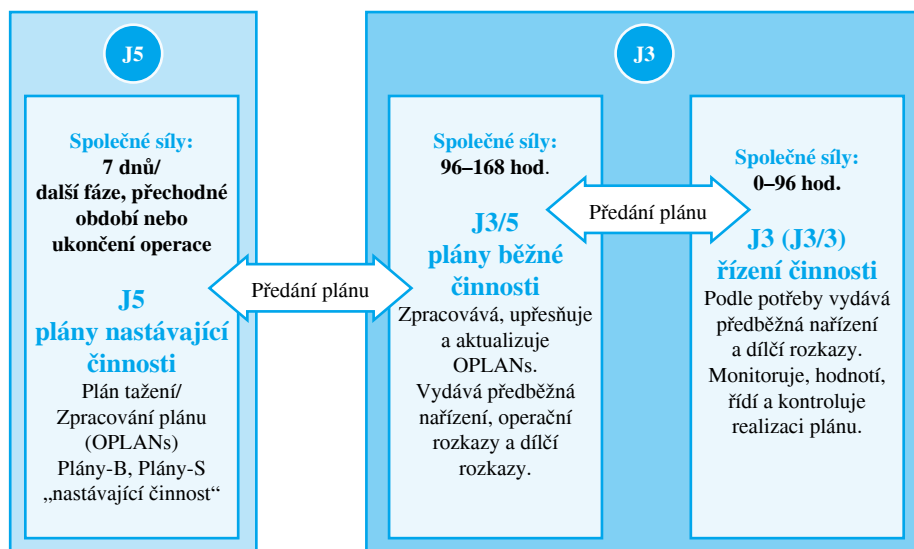
Velitel je příslušník ozbrojených sil, kterému byla svěřena pravomoc velet, řídit a koordinovat činnost vojenských sil. Velitel je ústředním a jediným orgánem rozhodování, koordinace činnosti a uplatňování vojenské pravomoci v průběhu vojenské operace. Velitel sehrává rozhodující úlohu v procesu plánování. Jakmile obdrží operační úkol, cíle nebo další úkoly ve formě plánu nebo rozkazu od nařízeného, musí velitel s využitím svých zkušeností, úsudku a podkladů vypracovaných štábem neprodleně přistoupit k počátečnímu hodnocení situace. Na základě tohoto hodnocení si velitel utvoří prvotní představu o vojenském-cílovém stavu a způsobu, který bude nejvhodnější k jeho dosažení. Tato prvotní představa je základem pro vyhlášení počátečního zámyslu velitele, vydání pokynů velitele pro plánování a stanovení požadavků na poskytnutí rozhodujících informací (CCIRs).

Velitel usměrňuje plánování po celou dobu jeho trvání. Toto usměrňování je realizováno formou vzájemné součinnosti se štábem, vydáváním pokynů ke zpracovávání potřebných dokumentů a rozhodováním o klíčových otázkách v procesu plánování, jako je schválení varianty činnosti. V průběhu krizového plánování tato vzájemná součinnost zpravidla pokračuje, přestože jednotlivé fáze procesu operačního plánování jsou zkrácené a navzájem se prolínají. Velitel zajišťuje, aby podřízení velitelé měli dostatek času na plánování, a to zvláště v průběhu krizového plánování. [15]

Štáb je vojenský orgán řízení, který je složený z příslušníků ozbrojených sil, kteří se na základě pokynů velitele podílejí na plánování, přípravě jeho rozkazů, monitorují a kontrolují činnost podřízených jednotek při provádění vydaných rozkazů.

Úlohou štábu je poskytovat veliteli plnou podporu k dosažení komplexního pochopení situace, v přijímání rozhodnutí k dané situaci nebo k tomu, aby v prostředí nejistoty činil rozhodnutí rychleji a kvalitněji než uvažující a přizpůsobivý nepřítel. Štáb dále poskytuje podporu vydáváním směrnic podřízeným jednotkám a důsledným plněním směrnic, které obdržel od nadřízeného velitelství. Úsilí štábu se v průběhu plánování zaměřuje na zpracování efektivních plánů a rozkazů a poskytování pomoci veliteli, aby přijímal příslušná rozhodnutí. Za tím účelem štáb integruje specifické informace o situaci s obsahem platné doktríny a s technickou kompetencí. Plánovací činnost štábu se zpočátku zaměřuje na analýzu operačního úkolu (mise), což generuje informace, které pomáhají veliteli, samotnému štábu a podřízeným velitelům ujasnit si jednotně situaci a pochopit operační úkol. V průběhu zpracování variant činnosti a jejich srovnávání poskytuje štáb veliteli odborná štábní doporučení k zajištění výběru optimální varianty činnosti. Jakmile velitel schválí variantu činnosti, štáb dopracovává a slašuje všechny nezbytné detaily a podle situace zpracovává operační plán nebo operační rozkaz.

K tomu, aby štáb účelně a smysluplně reagoval na nutnosti modifikovat plán na základě vývoje situace a vzniku nových podmínek v průběhu operace, je nutno rozdělit úsilí štábu (které je koordinované plánovací skupinou společných sil) do tří širších oblastí: řízené operační činnosti (operační sekce – J3, občas označované jako J3/3); zpracování plánů běžné operační činnosti (plánovací skupina operační sekce s označením J3/5) a zpracování plánů budoucí operační činnosti (plánovací sekce – J5). Vztahy mezi těmito složkami štábu (oblastmi plánování) jsou znázorněny na obrázku č. 5. Tyto pracovní vztahy a vzájemná součinnost trvají po celou dobu operace a v mnoha případech se plánovací aktivity budou permanentně opakovat. [16] Tato praxe je běžně uplatňována při plánování v rámci NATO. V podmínkách AČR není vzhledem k momentálním deficitům v oblasti operačního plánování výše uvedené členění plánovacího štábu a s tím související dělba práce, koordinace a vzájemná součinnost plně doceněna a požadovaným způsobem aplikována.



Obr. 5: Pracovní vztahy a součinnost mezi oblastmi plánování v rámci štábu v průběhu operace [17]

Závěrem k této části je nutno zdůraznit, že operační úroveň plánování je především doménou velitele, který určuje, jaká vojenská opatření jsou nezbytná k dosažení strategického cíle. Velitel tak činí formou stanovení vojenského zámyslu operace, plánováním postupné operační činnosti k realizaci vydaného zámyslu, zahájením a vedením operační činnosti. Na operační úrovni velitelé plánují, připravují a vedou společná tažení a velké operace, z nichž každá zahrnuje celou řadu bojů, sražení a další vojenské činnosti. Operační úroveň plánování může být použita i na brigádní úrovni, avšak většina operací je zahajována a vedena z vyšší úrovně (komponentu nebo společných sil). Velitelům na operační úrovni poskytuje pomoc a podporu strategická úroveň velení.

## 5. Fáze procesu operačního plánování NATO

Plánování na operační úrovni zahrnuje celkem šest fází (potažmo sedm fází, protože fáze 4 je rozdělena na dvě samostatné fáze 4a a 4b), které jsou v rámci procesu řešení krizové situace úzce propojeny s úrovní politicko-vojenského a vojensko-strategického plánování NATO. Jedná se o následující fáze: ujasnění situace, operační posouzení a hodnocení vojenských variant činnosti, operační orientace, zpracování záměru operace (CONOPS), zpracování operačního plánu (OPLAN), provedení a hodnocení operace – revize OPLAN a předání operačního úkolu.

Šest fází procesu operačního plánování je určeno k tomu, aby byla umožněna úzká spolupráce a vzájemná součinnost mezi vojensko-strategickou a operační úrovní v rozdílných obdobích procesu řešení krize Aliancí. Těsné propojení procesů plánování na vojensko-strategické a operační úrovni zajišťuje, že operační zřetel se bude odrážet ve strategických rozhodnutích, a že pro dosažení operačního úspěchu budou vytvořeny strategické podmínky. Vazby mezi procesem plánování na strategické a operační úrovni jsou schematicky znázorněny v příloze č. 1.

Ujasňování situace je nepřetržitý proces. Ujasnění situace, které je obsahem činnosti velitele a štábu v první fázi, začíná podstatně dříve, než je přikročeno k zahájení řešení krize a pokračuje ve všech následných fázích. Je pochopitelné, že plánování na různých velitelstvích bude prováděno za rozdílných podmínek, s rozdílnou úrovní pokynů, rozdílným množstvím času a rozdílným množstvím dostupných informací. Každý velitel přistupuje k procesu plánování a způsobu řešení problémů svým vlastním stylem. Pod vedením velitele se plánování stává kombinací tvůrčího procesu a operačního umění.

### 5.1 Fáze 1 – Ujasnění situace

Cílem činnosti ve fázi 1 je dosáhnout a udržet úroveň pochopení situace velitelem a štábem k zabezpečení operačního hodnocení a rozhodování při předkládání operačních doporučení strategickému veliteli v průběhu plánování a vedení operací. Nepřetržitá znalost situace je základní podmínkou operačního plánování. Výstupními produkty této fáze jsou: [18]

- a) Požadavek operačního velitele na poskytnutí informací.
- b) Počáteční posouzení situace v krizové oblasti s ohledem na rizika a hrozby.
- c) Podmínky, vývojové trendy a tendence v krizové oblasti, které signalizují změnu situace.
- d) Hodnocení ukazatelů krizových jevů a varování o možném vývoji, které operační velitel obdržel od nadřízených orgánů NATO. [19]

## 5.2 Fáze 2 – Operační posouzení a hodnocení alternativ vojenských možností

Účel činnosti ve fázi 2 je dvojitý: za prvé v rámci operačního posouzení strategického hodnocení pochopit strategickou situaci, podstatu vzniklého problému, konečný-cílový stav, který NATO požaduje dosáhnout, a jaké jsou strategické a vojensko-strategické cíle; za druhé předložit operační doporučení strategickému veliteli v otázce alternativ vojenských možností. Hlavními výstupními produkty fáze 2 jsou: [20]

- a) Operační posouzení strategického hodnocení, které operační velitel obdržel od strategického velitele.
- b) Doporučení operačního velitele v otázce variant vojenské činnosti strategického velitele.

## 5.3 Fáze 3 – Operační orientace

Cílem úsilí ve fázi 3 je vymezit operační problém, který musí být vyřešen, určit specifické operační podmínky, které musí být vytvořeny, určit klíčové operační faktory, které budou ovlivňovat dosažení určitých operačních podmínek a všechna možná omezení volnosti jednání operačního velitele při zpracování celkového plánu provedení operace. Stěžejními výstupy operační orientace jsou: [21]

- a) Předběžná nařízení pro podřízená velitelství.
- b) Komplexní příprava operačního prostředí.
- c) Závěry z analýzy operačního úkolu.
- d) Směrnice pro operační plánování.
- e) Pokyny štábu ke zpracování variant činnosti.
- f) Požadavek na stanovení pravidel použití síly, požadavek na poskytnutí informací a požadavek na vyhlášení dodatečných protikrizových opatření NATO.

## 5.4 Fáze 4a – Zpracování záměru operace (CONOPS)

Cílem činnosti velitele a štábu ve fázi 4a je určit způsob, jak co nejlépe v souladu se zámyslem nadřízeného velitele provést operaci a efektivně, účinně splnit stanovený operační úkol. Záměr operace obsahuje základní údaje, které zajišťují to, že stanovený operační úkol se bude plnit s vynaložením minimálního úsilí a s co nejmenší ztrátou času. Výstupními produkty této fáze jsou: [22]

- a) Záměr operace (CONOPS).
- b) Návrh seznamu cílů a v případě nutnosti seznam cílů po kategoriích.
- c) Požadavek na poskytnutí seznamu pravidel použití síly (ROEREQ).
- d) Požadavek na poskytnutí mnohonárodních společných sil (CJSOR).
- e) Požadavek na poskytnutí schopnosti pro zabezpečení prostoru operace (TCSOR).
- f) Požadavky na poskytnutí lidských zdrojů a schválení tabulky krizových počtů (CE).

## 5.5 Fáze 4b – Zpracování operačního plánu (OPLAN)

Účelem činnosti ve fázi 4b je rozpracovat operační uspořádání (organizaci operace) a dále specifikovat nutnou činnost k realizaci záměru operace; konkretizovat vedení

operací, včetně nasazení sil a prostředků, jejich použití a udržování nepřetržité operační činnosti. Dále vytvořit předpoklady pro plánování podřízeným a podpůrným velitelstvím a následnou adaptací podle požadavků reagovat na změny v operačním prostředí. V závislosti na plánovacích kategoriích jsou výslednými produkty této fáze: [23]

- a) Produktem krizového plánování je proveditelný operační plán (OPLAN).
- b) Produktem předběžného plánování je jeden z následujících dokumentů:
  - předběžný operační plán (CONPLAN),
  - obecný předběžný operační plán (GCONPLAN),
  - stálý obranný plán (SDP).

## 5.6 Fáze 5 – Provedení a hodnocení operace – revize OPLAN

Cílem úsilí ve fázi 5 je realizace zpracovaného a schváleného operačního plánu. Provedení plánu vyžaduje velení a řízení vojenských sil a součinnost s jinými nevojenskými prostředky k vedení integrované, koordinované a synchronizované činnosti, která vede k vytvoření požadovaných efektů. Aby toto bylo splněno, operační plán nesmí být jen pouhou složkou strategického plánu, ale musí být také součástí komplexního politického přístupu, který přijala Aliance, a ke kterému se připojili i ostatní poskytovatelé zdrojů. Často se stává, že vojenské plánování je prováděno mnohem dříve nebo mnohem rychleji než civilní příprava operace a třebaže je všeobecně známo, že vojenské organizační struktury a postupy umožňují tuto rychlou reakci, je rovněž nutné uznat, že harmonizace činnosti mezi vojenskými a civilními činiteli je velmi důležitá. [24]

Hodnocení operační činnosti a operačního prostředí zahrnuje pozorování a hodnocení výsledků veškeré činnosti prováděné v rámci celého operačního prostoru a všech s ní spojených doprovodných účinků. Z vojenského hlediska OPLANy, které jsou postaveny na využívání účinků, budou vyžadovat nepřetržité hodnocení operační činnosti, která je spojená s jejich realizací s cílem získat informace pro včasné provedení nutných upřesnění. Progres v činnosti, vytváření účinků a dosahování cílů směrem ke splnění konečného-cílového stavu je hodnoceno prostřednictvím nepřetržitého hodnotícího cyklu. Tento cyklus srovnává stávající stav s trendy ve vývoji situace a poskytuje zpětnou vazbu pro proces plánování a pro rozhodovací proces. Proces hodnocení operační činnosti se používá na všech úrovních velení.

**Účinek je fyzický stav nebo stav chování systému, který je výsledkem záměrné cílené operační činnosti, řady vojenských i nevojenských akcí nebo jiného účinku. [25]**

Žádoucí (pozitivní) účinek může představovat podmínka, která může napomoci k dosažení přidruženého cíle, zatímco nežádoucí (negativní) účinek je podmínka, která může znemožnit pokrok k dosažení stanoveného přidruženého cíle. V procesu operačního plánování je pojem „účinek“ užíván v obojím smyslu – jak ve smyslu žádoucí, tak ve smyslu nežádoucí účinek. Pojem účinek se používá pouze na strategické a operační úrovni plánování.

Použití účinků v průběhu plánování nachází odraz v jednotlivých fázích procesu operačního plánování jako způsob objasnění vztahů mezi cíli a úkoly, napomáhá operačnímu veliteli a štábu určit podmínky k dosažení stanovených cílů. [26]

## 5.7 Fáze 6 – Přechodné období

Cílem činnosti velitele a štábu ve fázi 6 je revidovat, rozpracovat a koordinovat plnění činnosti, která vychází z OPLAN, jenž je aktualizován pro plnění úkolů v přechodném období, včetně předání operačního úkolu a zodpovědnosti mírovým silám OSN, EU, AU, jiné mezinárodní organizace nebo domácím činitelům v krizové oblasti. To umožňuje, aby vojenské síly NATO mohly být staženy řízeným a organizovaným způsobem, aniž by jejich vyvedení a odchod měly destabilizující vliv na další vývoj situace v daném regionu. [27]

## 6. Plánování na taktické úrovni – proces plánování boje

Plánování na taktické úrovni je zaměřeno na boje, střetnutí a ostatní vojenskou činnost, která je nutná k dosažení vojenských cílů stanovených velitelem na operační úrovni. Boje a střetnutí zpravidla vytvářejí směr vývoje situace na operační úrovni, ale jsou pouze částí celku tím, že jedno úspěšné střetnutí nezbytně nevede k dosažení strategického vítězství. Taktické plánování se uplatňuje na úrovni brigády a nižších stupních a klade větší důraz na plánování boje a hodnocení situace.

Z čistě doktrinálního hlediska je veškeré plánování na úrovni divize považováno za plánování bojové činnosti na taktické úrovni. I když brigáda může použít proces operačního plánování, bude ho využívat velmi zřídka v celém rozsahu „operační úrovně“. K této doktrinální otázce existuje množství názorů, většina názorů se přiklání k tomu, aby doktrinální terminologie operační úrovně byla používána a uplatňována v rámci nejmenších vojenských sil. Při posuzování procesu operačního plánování proto musí být tato otázka neustále brána v úvahu.

### 6.1 Vztah mezi metodickým hodnocením situace, procesem operačního plánování a procesem plánování boje

Metodické hodnocení situace, proces operačního plánování a proces plánování boje jsou plánovací postupy používané v rámci ozbrojených sil, ačkoli na rozdílných úrovních. Tyto postupy se však do určité míry překrývají, zvláště na úrovni brigády.

Metodické hodnocení situace velitelem představuje činnost, pomocí které jednotlivec (např. velitel) provádí analýzu mise, hodnotí všechny faktory, které jsou pro splnění mise podstatné, zvažuje potenciální varianty činnosti a činí rozhodnutí, které odpovídá požadavkům na splnění mise. Algoritmus činnosti, který zahrnuje všechny tyto kroky, neustále se opakuje a jako takový pokračuje při změnách situace, se nazývá metodické hodnocení situace velitelem nebo formální hodnocení situace. [28] Naopak hodnocení bojové situace (tj. hodnocení situace v průběhu boje) je zkrácená forma metodického hodnocení situace velitelem realizovaná v bojových podmínkách při nedostatku času, nedostatku informací nebo za neúplných informací a je zpravidla prováděno v mentální podobě nebo formou záznamu a spíše jednotlivcem než štábem. [29]

Metodické (formální) hodnocení situace realizované jednotlivcem se stává méně použitelným na vyšších úrovních velení. Pro velitele komponentů, armádních sborů, divizí a brigád by bylo velmi obtížné, kdyby museli sami na základě daného množství informací a s dostupnými pracovními nástroji realizovat proces metodického hodnocení situace. Kolektivní úsilí štábu naprosto jistě vede k lepším a včasným výsledkům. Tudíž proces operačního plánování je prostě kolektivní metodické hodnocení situace, které sladuje úsilí štábu k dosažení optimálních výstupů. [30]

Proces operačního plánování zahrnuje metodické hodnocení situace, ale navíc ještě zahrnuje tři dodatečné kroky: zahájení plánování (nebo obdržení úkolů), zpracování plánu a provedení upřesnění (revize) plánu. Kromě toho metodické hodnocení situace je zpravidla prováděno velitelem, proces operačního plánování je realizován kolektivně velitelem a jeho plánovacím štábem a také na vyšší úrovni velení (společné síly, komponent, armádní sbor, divize a někdy brigáda). Proces operačního plánování je šestifázový operační postup, který zahrnuje: zahájení plánování, orientaci, zpracování variant činností, zpracování záměru operace, zpracování plánu, upřesnění (revizi) plánu a přechodné období – předání operačního úkolu. [31]

Hodnocení situace je zdrojem toku informací do štábu, který provádí plánování na úrovni brigády. Každý příslušník štábu má ve své působnosti zodpovědnost za provádění hodnocení, která se týkají rozdílných faktorů. Tyto faktory a jejich hodnocení jsou slučovány v jeden celek velitelem. Protože velitel brigády přijímá pokyny (směrnici) pro plánování od nadřízeného velitele, ale používá metodické hodnocení situace, aby realizoval proces operačního plánování, nemůže být jednoznačně stanoveno, zda plánování na úrovni brigády vychází z procesu operačního plánování, nebo je založeno na metodickém hodnocení situace velitelem. [32]

## 6.2 Proces plánování boje

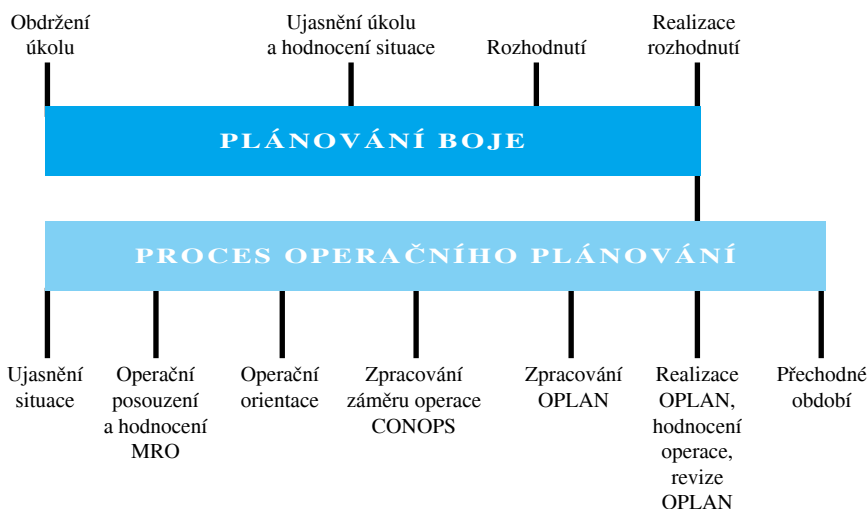
Plánování boje je proces typicky používaný na úrovni brigády a nižších taktických stupních, v rámci kterého velitel obdrží rozkazy, provede rekonoskaci, zpracuje plán a vydá rozkazy, připraví a nasadí podřízené síly ke splnění stanoveného úkolu. Plánování boje je tradičně prostředkem rozhodování v pozemních silách na nižších taktických stupních velení (brigáda, prapor, rota, četa a družstvo), v současné době však může být uplatňováno veliteli na všech úrovních velení. Plánování boje je podobné procesu operačního plánování v cyklu hodnocení a plánování, přestože konečným výsledkem plánování boje je spíše bezprostřední vedení bojové činnosti (např. provedení konkrétní bojové akce) než zpracování plánu rozsáhlé operační činnosti (plánu operace). To se odráží ve čtyřech etapách plánování boje: studium obdrženého nařízení (rozkazu), ujasnění úkolu a hodnocení situace, přijetí rozhodnutí a provedení činnosti. Na nižších úrovních velení bylo plánování boje postupem času zpracováno do formy drilu (který zpravidla obsahuje 15 kroků provedení) a je založeno na čtyřech výše uvedených etapách. [33]

### **Patnáct kroků plánování boje:**

1. Obdržení předběžného nařízení.
2. Provedení studia mapy (terénu) a zpracování časového rozpočtu.
3. Obdržení rozkazu (bojového nařízení).
4. Ujasnění úkolu a hodnocení situace.



5. Vydání předběžného nařízení podřízeným.
6. Zpracování přesného časového rozpočtu.
7. Studium mapy (terénu), zpracování návrhu plánu.
8. Příprava plánu rekognoskace.
9. Provedení rekognoskace.
10. Konečné hodnocení situace.
11. Vydání dodatečných, doplňujících předběžných nařízení.
12. Zpracování a vydání bojových nařízení (bojových rozkazů).
13. Organizace součinnosti (koordinace činnosti) a řešení požadavků od podřízených.
14. Kontrola rozvinutí a operační činnosti sil a prostředků (zpětná vazba).
15. Splnění stanoveného bojového úkolu (bojové mise). [34]



**Obr. 6:** Vztah mezi plánováním boje a procesem operačního plánování [35]

Jak v klasickém, tak asymetrickém operačním prostředí nemůže velitel družstva, čtyři, roty, praporu řešit situaci v odtržení od reality formou powerpointové prezentace, ale přímo v terénu v kontaktu s protivníkem, popř. když to operační situace neumožňuje, na plastickém stole nebo na mapě s následným upřesněním rozhodnutí v terénu. V případě přijímání rozhodnutí na plastickém stole nebo na mapě musí být toto rozhodnutí upřesněno velitelem v terénu.

Vztah mezi plánováním boje a procesem plánování operací je uveden na obr. č. 6. Tento obrázek pouze srovnává oba procesy a neukazuje, jaké mají vzájemné propojení. Proces operačního plánování, který je podobný metodickému hodnocení situace, se realizuje v rámci tří kroků plánování boje – studium obdrženého nařízení (rozkazu), ujasnění úkolu a hodnocení situace a přijetí rozhodnutí.

Vztahy mezi úrovněmi velení, plánování a plánovacími procesy jsou znázorněny na obrázku č. 7. V souhrnu je plánování boje zpravidla uplatňováno na úrovni brigády a nižších taktických stupních, zatímco proces plánování operací je používán na úrovni

Stupně velení	Úrovně plánování	Plánovací procesy
společné síly	STRATEGICKÁ	PROCES OPERAČNÍHO PLÁNOVÁNÍ
pozemní síly		
armádní sbor	OPERAČNÍ	
divize		
brigáda		
prapor	TAKTICKÁ	PROCES PLÁNOVÁNÍ BOJE
rota		
četa		
družstvo		

Obr. 7: Vztah mezi stupni velení, úrovněmi plánování a plánovacími procesy. [36]

brigády a výše. V důsledku toho na úrovni brigády dochází k překrývání obou procesů. Rozdíl mezi oběma procesy spočívá v tom, že proces operačního plánování končí upřesněním (revizí) plánu (popř. přechodným obdobím), proces plánování boje je zakončen splněním stanoveného úkolu. V průběhu vedení operační činnosti na taktické úrovni je výrazně k dispozici mnohem méně času pro plánování a vydání úkolů podřízeným velitelům. Proto včas ústně vydaný úkol má v soudobém asymetrickém prostředí na taktické úrovni mnohem větší význam než později doručený písemný rozkaz (FRAGO nebo OPORD). Z toho plyne, že velitel na taktickém stupni musí mít neustále přehled o situaci, musí se umět rychle rozhodovat a bez prodlení vydávat úkoly podřízeným.

## 7. Činitelé omezující plánování

Za nepříznivých okolností může jakýkoliv faktor představovat omezení procesu operačního plánování, jako může stejně snadno představovat vhodnou příležitost. Nicméně velitelé považují následující faktory za příčiny, které způsobují významné omezení plánovacího procesu (jsou to omezení pouze pro samotný plánovací proces, ne však nutné pro splnění mise, neboť jakýkoliv faktor musí být v kontextu plnění mise posuzován z dvojího hlediska, a to buď jako vhodná příležitost nebo jako omezující činitel): [37]

- **Čas** (s nedostatkem času je spojen méně komplexní plánovací cyklus).
- **Možné varianty činnosti** (možnosti logistického zabezpečení mohou mít omezující vliv na výběr variant činnosti, které jsou připravovány štábem v průběhu plánování; např. jestliže nejsou k dispozici plavidla, potom zvažovat provedení námořně-výsadkové operace není realizovatelnou variantou činnosti).
- **Logistika** (je nemožné doručit potřebné informace nebo potřebné zdroje štábu v průběhu plánování).

- **Organizace** (nízká naplněnost štábních funkcí, k dispozici není kompletní a sladěný štáb).
- **Zdroje** (štáb nemá k dispozici nutné nástroje k tomu, aby provedl komplexní plánovací činnost).
- **Dostupnost informací** (informace, které jsou nezbytně nutné pro zpracování a prověření reálnosti plánů, nejsou dostupné nebo k nim není umožněn přístup).
- **Příprava** (mnoho štábních důstojníků nebo dokonce i velitelů není připraveno k aplikaci procesu operačního plánování). [38]

Za omezujícího činitele je nutno dále považovat rozpory v doktrínách – některé doktríny uvádějí, že na operační úrovni probíhá proces operačního plánování a jiné uvádějí proces plánování operací, jedná se čistě o sémantiku, která však může v praxi často vést k nedorozuměním. [39] Složitější je to však s počtem fází procesu operačního plánování. Pokyny NATO pro operační plánování uvádějí Doktrína AJP-5 Operační plánování (Operational Planning) pět fází procesu operačního plánování, souhrnná směrnice ACO pro operační plánování ACO uvádí fázi šest (potažmo sedm fází, protože fáze 4 je rozdělena na samostatné fáze 4a a 4b), což už může pro některé štábní důstojníky, kteří se nedostatečně orientují nebo nejsou příliš zblhlí v problematice operačního plánování, znamenat vážný problém.

## 5. Závěr

Jak již bylo uvedeno, proces operačního plánování je teoreticko-ideální proces, který jednotky, útvary a svazky musí přizpůsobit k vlastnímu použití ve specifických podmínkách. Proces operačního plánování je určen pro použití veliteli a štáby na strategické a operační úrovni, pro úkolová uskupení vytvořená k vedení rutinních a krizových operací, jakož i pro útvary a organizace, které poskytují podporu v těchto operacích, a dále pro vojenské vzdělávací instituce k využití v rámci profesionálního rozvoje důstojnického sboru. Z toho vyplývá, že požadavek na zpracování národní „Doktríny operačního plánování“ a odborné vojenské publikace „Operační plánování“, které budou řešit danou problematiku v rámci ozbrojených sil ČR, je plně opodstatněný.

Přestože Bílá kniha o obraně požaduje zrušení operačních velitelství, nestanoví žádná opatření, která by zajistila, jakým způsobem zachovat významnou schopnost plánovat na operační úrovni. Je zcela zřejmé, že AČR tím, jak byla lehkovážně zbavena vševojenského charakteru, rezignovala na možnost vést jakoukoliv samostatnou vojenskou operaci, ať už podle čl. 5 nebo mimo rámec čl. 5 WT. To znamená, že uskutečnění procesu operačního plánování za těchto podmínek se v rámci AČR stává málo pravděpodobným. Otázkou zůstává, zda bez potřebných schopností plánování a vedení společné operační činnosti budou ozbrojené síly schopny plnohodnotně zajistit bezpečnost České republiky tak, jak jim ukládá ústava a zákon. [40]

Obrazně řečeno – situace, ve které se AČR v současnosti nachází, se téměř rovná prohrané válce. I přes handicap zátěže přemíry nejrůznějších reforem a koncepcí rozvoje AČR je nutno otázce operačního plánování věnovat zvýšenou pozornost, intenzivně a plnohodnotně připravovat příslušníky velitelského sboru na všech úrovních velení pro práci v mnohonárodních velitelstvích a štábech, kde je problematika realizace operačního plánování a zpracování operační dokumentace každodenní pracovní náplní.

Autor má za to, že důležitým krokem, který zajistí povede k ujednání procesu operačního plánování v rámci ozbrojených sil ČR, a který výrazným způsobem přispěje k pozvednutí všeobecné úrovně znalostí v této oblasti, bude zpracování a vydání Doktríny operačního plánování AČR s předpokládaným termínem do konce roku 2013 a důsledná realizace zásad obsažených v odborné publikaci „Operační plánování – pomůcka“ v rámci strategicko-operační úrovně plánování a krizového řízení. Význam těchto dokumentů je nutno spatřovat i v tom, že budou tvořit základ pro zavedení jednotné vojensko-odborné terminologie v oblasti operačního plánování a operačního umění.

### Poznámky a odkazy k textu:

- [1] *Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation*, adopted by heads of state and government in Lisbon (NATO Lisbon Summit 19-20 XI 2010), Art. 21.
- [2] UK Joint Doctrine & Concepts Centre, *Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, Swindon, March 2004, page 1-1.
- [3] UK Joint Doctrine & Concepts Centre, *Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, Swindon, March 2004, page 3-1.
- [4] *NATO Bi-SC Document, Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 2-1.
- [5] *NATO Bi-SC Document, Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 2-1.
- [6] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, 2-1.
- [7] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, 2-2.
- [8] *NATO Bi-SC Document, Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 2-4.
- [9] US Army AG Publication Center SL, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, St. Luis, 26 December 2006, page 1-2.
- [10] US Army AG Publication Center SL, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, St. Luis, 26 December 2006, page E-2.
- [11] Proces tvorby plánu provedení operace je informativně popsán a rozebrán ve *Vojenských rozhledech* č. 2/2011, Operační umění (od stejného autora).
- [12] *NATO Bi-SC Document, Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 4-1.
- [13] *NATO, STANAG 2437-AJP-01(D), Allied Joint Doctrine*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, str. 5-26.
- [14] *NATO, AJP-5 Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-3.
- [15] US Army AG Publication Center SL, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, St. Luis, 26 December 2006, page III-3.
- [16] UK Joint Doctrine & Concepts Centre, *Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, Swindon, March 2004, page 2-33.
- [17] UK Joint Doctrine & Concepts Centre, *Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, Swindon, March 2004, page 2-34.
- [18] *NATO, AJP-5 Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-9.
- [19] SHAPE, *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive-COPD INTERIM VI*, Mons-Belgium, 17 December 2010, page 4-8.
- [20] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-11.
- [21] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-16.
- [22] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-31.
- [23] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-33.
- [24] *NATO, AJP-5, Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-35.

- [25] US Department of Defense, *Joint Publication 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms*, US Government Printing Office, Washington DC 20402, As Amended Through 30 May 2008, page 176.
- [26] US Army AG Publication Center SL, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, St. Luis, 26 December 2006, page III-12.
- [27] SHAPE, *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive-COPD INTERIM VI*, Mons-Belgium, 17 December 2010, page 4-89.
- [28] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [29] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [30] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [31] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [32] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [33] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 9.
- [34] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page C-3.
- [35] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 10.
- [36] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 10.
- [37] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 18.
- [38] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 18.
- [39] L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 18.
- [40] *Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., ze dne 22. dubna 1998 o bezpečnosti České republiky a zákon č. 219/1999 Sb., ze dne 14. září 1999 o ozbrojených silách České republiky.*

## Použitá literatura:

- NATO Bi-SC Document, *Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 2-1, 2-4, 4-1.
- NATO, *STANAG 2437-AJP-01(D) Allied Joint Doctrine*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, str. 5-26, III-3.
- US Department of Defense, *Joint Publication 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms*, US Government Printing Office, Washington DC 20402, as amended through 30 May 2008, page 176.
- Úř OSK SOJ-OOS MO ČR, *AAP-6, Terminologický slovník pojmů a definic NATO*, Praha, 2003, str. 173.
- UK Joint Doctrine & Concepts Centre, *Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, Swindon, March 2004, page 1-1, 3-1, 2-33.
- Strategic Concept For the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation*, adopted by heads of state and government in Lisbon (NATO Lisbon Summit 19-20 XI 2010), Art. 21.
- US Army AG Publication Center SL, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, St. Luis, 26 December 2006, page E-2, III-12.
- NATO, *AJP-5 Operational Planning*, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April 2005, page 4-9, 4-11, 4-16, 4-31, 4-33, 4-35.
- SHAPE, *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive-COPD INTERIM VI*, Mons-Belgium, 17 December 2010, page 4-8-4-89.

- Ředitelství výcviku doktrín-Správa doktrín, *Koncept plánovacího procesu na stupni prapor*, 1. vydání, Vyškov, říjen 2007, str. 26-42.
- Vojenský profesionál*, armádní odborný časopis, č. 4/1995, plk. gšt. Ing. Ladislav PETRÁŠ, Rozhodovací proces velitele mb (mpr), MO Magnet-Press, Praha 1, 6. února 1995, str. 1-3.
- Vojenský profesionál*, armádní odborný časopis, č. 4/1995, pplk. Ing. Rostislav BUREŠ, Algoritmus rozhodovacího procesu velitele roku 2000, MO Magnet-Press, Praha 1, 6. února 1995, str. 4-6.
- L. BRUYN, T. LAMOUREX & B. VOKAC, *Function Flow Analysis of the Land Forces Operations Planning Process*, DOND-Defence Research and Development Canada-Toronto, January 2004, page 1-21, C-3.
- Správa doktrín ŘeVD Vyškov, *Vojenská publikace Pub-31-11-03, Taktika roty*, AVIS Praha, 2008, str. 21-36.
- Správa doktrín ŘeVD Vyškov, *Vojenská publikace Pub-31-11-02, Taktika čety*, AVIS Praha, 2008, str. 28-39.
- Správa doktrín ŘeVD Vyškov, *Vojenská publikace Pub-31-11-01, Taktika družstva*, AVIS Praha, 2008, str. 19-27.

### Některé zkratky v textu:

<b>ACO</b>	Allied Command Operations	alianční velitelství pro vedení operací
<b>ACTORD</b>	Activation Order	aktivační rozkaz
<b>AJP</b>	Allied Joint Publication	alianční společná publikace
<b>BP</b>	Battle Procedure	proces plánování boje
<b>CCIRs</b>	Commander's Critical Information Requirements	požadavek velitele na poskytnutí rozhodujících informací
<b>CE</b>	Crisis Establishment	tabulky krizových počtů
<b>CJSOR</b>	Combined Joint Statement of Requirements	požadavek na poskytnutí mnohonárodních společných sil
<b>CONOPS</b>	Concept of Operations	záměr operace
<b>CONPLAN</b>	Contingency Plan	předběžný operační plán
<b>COPD</b>	Comprehensive Operations Planning Directive	souhrnná směrnice pro plánování operací
<b>CRMs</b>	Crisis Response Measures	protikrizová opatření
<b>FPGs</b>	Functional Planning Guides	odborné plánovací pokyny
<b>FRAGO</b>	Fragmentary Order	dílčí rozkaz
<b>GCONPLAN</b>	Generic Contingency Plan	obecný předběžný operační plán
<b>GOP</b>	Guidelines for Operational Planning	pokyny pro plánování
<b>MC</b>	Military Committee	vojenský výbor
<b>MRO</b>	Military Response Option	vojenská varianta řešení krize
<b>NCRS</b>	NATO Crisis Response System	systém řešení krizí NATO
<b>OPLAN</b>	Operation Plan	operační plán
<b>OPORD</b>	Operation Order	operační rozkaz
<b>OPP</b>	Operational Planning Process	proces operačního plánování
<b>ROEREQ</b>	Rules of Engagement Request	katalog pravidel použití síly
<b>SC</b>	Strategic Commander	strategický velitel
<b>SDP</b>	Standing Defence Plan	stálý obranný plán
<b>SOR</b>	Statement of Requirement	stanovení požadavků na poskytnutí sil
<b>SUPLANS</b>	Supporting Plans	plány podpory
<b>TCSOR</b>	Theatre Capability Statement of Requirements	požadavek na poskytnutí schopnosti pro zabezpečení prostoru operace
<b>TOPFAS</b>	Tools for Operations Planning Functional Area Service	nástroje pro plánování operací v odborných vojenských oblastech
<b>WT</b>	Washington Treaty	Washingtonská smlouva

**Příloha č. 1:** Proces plánování na operační úrovni a výsledné produkty

