

UJASNĚNÍ ÚKOLU - ZÁKLAD ROZHODNUTÍ

Nejdůležitější činností velitelů, štábů všech stupňů je vytvořit optimální předpoklady pro splnění stanovených úkolů a v dalším pak tyto předpoklady realizovat. Základem při tom je především všestranné zplánování a zabezpečení určeného úkolu, všeobecně nazývané rozhodovací proces.

Praxe potvrzuje, že složitost s tím spojených činností (prací) a jejich různorodost vyžadují vysoce promyšlený, dokonale organizovaný - v **podstatě manažerský postup** - metodiku práce velitelů a jejich štábů. Je to dáno tím, že se na rozhodovacím procesu u každého vyššího řídicího stupně podílí široké spektrum vzájemně na sobě závislých specializací - druhů vojsk a služeb. Koordinace neboli sladění jejich činnosti je úkolem velitele a vševojskové části štábu každého organizačního stupně. Požadavek na kvalitu připravenosti a sehnání velitele a štábu v rozhodovacím procesu vzrůstá s úrovní daného řídicího stupně a v případech, kdy musí pracovat pod tlakem času.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé řídicí stupně a také štáby jako celek na sebe ve své činnosti navazují, je žádoucí, aby metodiky jejich práce při plánování stanovených úkolů byly maximálně jednotné a dokonale promyšlené. Promyšlenost je třeba chápat jako vytvoření takového systému přípravy, plánování bojové činnosti, který je maximálně efektivní a je veliteli (štábu) příslušného řídicího stupně vlastní. To znamená, že velitelem a štábem používaná metodika mu musí zabezpečit neefektivnější způsob naplňování řídicího procesu, a že ji také velitel i štáb příslušného stupně plně ovládají. To jim po zkonkretizování časového průběhu jednotlivých částí rozhodovacího procesu umožňuje věnovat se plně obsahu jednotlivých částí - bodů vytyčené metodiky - to v praxi znamená tvůrčí činnost.

Obsah postupu práce při rozhodovacím procesu stanoví v primární úrovni předpis Všeob-R-1, čl. 57 a 58. Předpis Oper-1-1 se v čl. 29, 30 a 31 zmiňuje již jen o rozhodnutí velitele, plánu operace a dalších nutných dokumentech a o organizaci součinnosti. Přestože Všeob-R-1 vcelku jednoznačně určuje základní činnosti rozhodovacího procesu, jsou jejich chápání, výklad, rozpracování a tomu odpovídající metodiky práce velitelů a štábů u jednotlivých vyšších řídicích stupňů různé. Je proto účelné se touto problematikou zabývat tím spíše, že v souvislosti s vojenskou doktrínou je třeba obsah jednotlivých bodů metodiky práce velitelů a štábů nově specifikovat nebo alespoň zpřesnit.

Význam ujasnění úkolu velitelem pro práci štábu

Práce velitelů a štábů při přípravě a organizaci plnění bojových úkolů zahrnuje, jak známo, značnou část na sebe navazujících činností různých subjektů. Jsou jimi velitelé a jejich štáby

ne jednoho, ale na sebe navazujících organizačních stupňů, včetně jejich odborností. **Za určující - výchozí činnosti lze právem považovat ujasnění úkolu a zhodnocení situace velitelem.**

Ne náhodou je v předpisu Všeob-Ř-1 základní činnost velitele jako určujícího subjektu rozhodovacího procesu rozdělena do dvou samostatných článků. Článek 57. hovoří o ujasnění úkolu, článek 58. pak o hodnocení situace. Záměrnost a především také potřeba rozdělení těchto činností potvrzuje hned následující čl. 59., cituji: **"Velitel se rozhoduje osobně na základě ujasnění úkolu, zhodnocení situace a operačně taktických propočtů provedených štábem. Neúplnost zpráv o situaci nezbavuje velitele povinnosti v čas se rozhodnout."**

Z citovaného článku 59. jednoznačně vyplývá na jedné straně osobní povinnost velitele ujasnit si úkol a zhodnotit situaci a na druhé straně povinnost štábu připravit mu operačně taktické propočty. **Pořadí úkonů - činností - určuje posloupnost jejich realizování a adresnost, kdo co provede, to znamená podíl velitele a štábu na rozhodovacím procesu. Ukazuje na nezastupitelnost velitele jako strůjce a také garanta systémovosti rozhodovacího procesu.** Je důkazem jeho určujícího a výchozího postavení při tvorbě rozhodnutí, jeho sjednocujícího a koordinujícího působení na práci štábu při organizování, zabezpečování a plnění stanoveného společného úkolu. **Štáb chápe předpis v podstatě jako výkonný a pomocný orgán velitele, připravující mu podklady na základě jím formulované komplexní filozofie plnění stanoveného úkolu;** tím je zámysl a z něho vyplývající konkrétní požadavky na zabezpečení jeho realizace jednotlivými druhy vojsk a služeb, jejich operačně taktických propočtů, včetně návrhů na zabezpečení zámyslu danou odborností, konkretizujících po jednotlivých odbornostech rozhodnutí velitele. Povinností štábu rovněž je dopsat rozhodnutí velitele v intencích předpisu a doručit je vykonavatelům svých odborností. Jedině takto nejen chápaná, ale také realizovaná práce velitele a štábu dané organizační úrovní v horizontální úrovni a po odbornostech také na vertikální úrovni je základním předpokladem systémovosti a tím rovněž efektivnosti řízení.

Rozdělením ujasnění úkolu a zhodnocení situace do dvou článků předpis podtrhuje význam chápání jejich obsahu jako dvou samostatných, na sebe však úzce navazujících činností. Prvou z nich, to je ujasněním úkolu a z toho vyplývajících závěrů v podobě zámyslu a požadavků na odbornosti každý velitel jednoznačně nasměrovává činnost svého štábu, všech jeho odborností k cílevědomému, optimálně efektivnímu zabezpečení svého zámyslu na plně koordinované řešení společného úkolu všemi odbornostmi. **Pokud velitel alespoň ujasnění úkolu (nejméně v základních rysech) neuskuteční sám, stává se jeho funkce rozhodujícího subjektu v rozhodovacím procesu problematická.** Nemá totiž možnost věcně a kvalifikovaně posoudit jednotlivými specialisty mu předkládané návrhy na zabezpečení jeho zámyslu. V jeho rozhodování pak převládá intuice a tendence "jak je v kraji zvykem", případně reprodukování cizích myšlenek podle předložených návrhů jednotlivých odborností, jimiž se pak řídí celý štáb.

Práce velitele a štábu jako řídicího a výkonného subjektu tím ztrácí na monolitnosti, kompaktnosti a optimalizaci - chybí smtlující, cílevědomé a jednotící působení velitele. Úměrně jejich úbytku se také snižuje efektivnost plnění společného úkolu. Při tomto způsobu se úroveň kvality rozhodnutí stává problematickou.

Vzhledem k rozhodujícímu významu ujasnění úkolu velitelem pro práci štábů všech a zejména vyšších řídicích stupňů, zasluhuje si práce velitelů a štábů všech vyšších, to znamená operačně taktických a zejména operačních stupňů, maximální pozornost.

Práce velitele vyššího řídicího stupně při ujasnění úkolu

Práce velitele a štábu vyššího řídicího stupně začíná po obdržení úkolu od nadřízeného. Na operačním stupni formuluje tento úkol operační směrnice. Současně s ní velitel a štáb daného řídicího stupně dostávají:

- výpis z kalendářního plánu nadřízeného s potřebnými časovými termíny, které se daného řídicího stupně týkají,

- směrnice, popřípadě výpisy z nich po jednotlivých odbornostech.

Stanovené termíny a také obsah jednotlivých směrnic po odbornostech, včetně v nich uváděných norem, musí velitel a jeho štáb, jimž jsou určeny, plně respektovat. Nadřízeným dané časové údaje a také normy se tak stávají základem nejen časového rozdělení postupu prací velitele a štábu příslušného řídicího stupně - osou jeho časové kalkulace, ale také vychozími a určujícími pro zámysl a jeho zabezpečení po odbornostech.

Nadřízenými stanovené termíny a normy časové a věcně zcela jednoznačně a konkrétně limitují proces přípravy, plánování a zabezpečování operační směrnice danému organizačnímu stupni formulovaného úkolu.

Pokud jde o závazné časové termíny, patří k nim jednoznačně zejména:

- termín předložení zámyslu řešení úkolu ke schválení,
- stanovení doby organizace součinnosti nadřízeného s přímo podřízenými stupni veliteli,
- stanovení doby pohotovosti k plnění úkolu.

Postupně se stalo zvykem termínovat podřízeným také předložení a schválení rozhodnutí. V souvislosti s tím, že rozhodnutí je rozpracováním - konkretizací již schváleného zámyslu a velitelská pravomoc a odpovědnost je nedílná, může se jevit a také je - schvalování rozhodnutí nejen jako centristické řízení - jakési vodění za ruku - ale současně jako zásah do pravomocí podřízeného, a tím současně jako přebírání odpovědnosti schvalujícím orgánem. Tento závěr podtrhuje skutečnost, že nadřízený má v dalším průběhu organizace a plánování plnění úkolu možnost realizace zámyslu podřízeného - jeho konkretizaci ovlivnit zejména při své organizaci součinnosti. Schvalování rozhodnutí nadřízeným navíc okrádá podřízeného velitele a štáb o čas, kterého je při přípravě a plánování úkolů zejména v omezených časových lhůtách zpravidla nedostatek.

Z hlediska času, který mají velitelé a štáby na plánování, organizování a zabezpečení určeného úkolu k dispozici, existují dva možné způsoby práce velitele a štábu:

- dostatek času,
- nedostatek času.

Času, který má velitel a jeho štáb k dispozici, musí také odpovídat jejich metodika práce při přípravě rozhodnutí. Při dostatku času půjde o proces postupného plánování jak zejména mezi jednotlivými řídicími úrovněmi, tak do určité míry rovněž v horizontální úrovni (uvnitř daného štábu). Tento případ by se měl stát běžným v soudobých podmínkách, to znamená přípravy, organizování a zabezpečování obrany státu v souladu s naší vojenskou doktrínou.

Při nedostatku času, který mají velitelé a štáby na rozhodovací proces (plánování, organizování a zabezpečení úkolu) k dispozici, půjde o proces souběžného plánování zejména ve vertikální úrovni. To znamená, že nejméně dvě na sebe navazující řídicí úrovně budou současně plánovat, i když podřízený bude pracovat s určitým časovým zpožděním vzhledem k potřebným informacím z jednotlivých činností nadřízeného, které musí nezbytně předcházet.

Konkrétní náplň jednotlivých činností metodiky práce velitele a štábu závisí na konkrétních podmínkách. Za určující je třeba považovat, zda plánovaný úkol je obranného či útočného charakteru. Protože naše vojenská doktrína je obranná, budou hlavním druhem bojové činnosti na operačním a strategickém stupni obranné operace. V případě, kdy se protivníkovi po napadení podaří vniknout na naše území, je třeba počítat s uskutečněním protiútočné operace k obnovení státních hranic. Na taktickém stupni budou protizteče s omezenými cíli nezbytnou a proto samozřejmou součástí bojové činnosti vojsk.

Ujasnění úkolu velitelem v obranné operaci

V souladu s naší vojenskou doktrínou, zaměřenou na obranu samostatnosti, suverenity a integrity státu, lze předpokládat, že již v míru dostanou jednotlivé organizační celky úkoly, které budou plnit při napadení naší republiky protivníkem. To umožní využít v práci velitelů a štábů nejen metody postupného plánování, ale navíc také uskutečnit důkladnou rekognoskaci terénu. Vzhledem k jejímu rozhodujícímu významu pro organizování obrany se jeví účelné provést ji postupně v několika sledech vždy s konkrétním cílovým zaměřením. Nebude zvláštností, že k rekognoskaci jedné problematiky bude realizováno více výjezdů at samostatných nebo skupinových (k prověření a upřesnění dříve přijatého řešení).

Kromě rozhodovacího procesu probíhajícího postupně je třeba počítat také se souběžným plánováním jak uvnitř štábu, tak mezi jednotlivými řídicími stupni. Bude tomu tak zejména tehdy, když žádná z variant připravených v míru nebude odpovídat vznikající situaci. Nejčastěji tomu tak bude u vojsk, přisunutých ze směrů, kde bezprostřední napadení nehrozí, určených k vytvoření hloubky obrany a k zajištění její aktivity.

V každém případě lze předpokládat, že při plánování bojové činnosti na jednotlivých směrech již v míru je třeba počítat s tím, že velitelé a štáby všech stupňů jsou povinni při narůstání nebezpečí bezprostředního napadení republiky upřesnit svá rozhodnutí podle konkrétní situace, zejména skutečného protivníka, povětrnostních podmínek a jejich vlivu na terén.

Možný způsob ujasnění obranného úkolu velitelem vyššího řídicího stupně v celém komplexu (to znamená jak činností prováděných již v míru, tak při bezprostřední úhroze napadení) jsou uvedeny dále.

Je pravděpodobné, že v průběhu ujasňování úkolu si velitel daného vyššího stupně přizve vedle zpravodajského náčelníka, velitele raketových vojsk a dělostřelectva, také především ženijního náčelníka, náčelníka týlu, velitele vojsk PVO a podle potřeby také náčelníka OMO. Vzhledem ke specifice dané organizováním obrany na vlastním území se příslušný velitel zaměří na zodpovězení konkrétních dotazů, týkajících se možnosti, které daný prostor z hlediska zabezpečování obrany jednotlivými specializacemi poskytuje.

Úkolem jednotlivých přízvaných funkcionářů může být zodpovězení zejména následujících otázek:

- zpravodajský náčelník

- předpokládaný protivník, jeho síla, složení, pravděpodobný zámysl - včetně sestavy (varianty) a možnosti přesunu jeho sil z hloubky, včetně časových,

- poslední zprávy o protivníkovi - upřesnění jeho sil, složení a zámyslu, včetně možnosti zahájení napadení,

- možnosti a předpokládané cíle palebných prostředků protivníka a jeho letectva a navrhovaná protipatření,

- možné čáry rozčleňování a rozvinování,

- možnosti vlastního průzkumu a zaměření jeho úsilí;

- **velitel raketových vojsk a dělostřelectva**

- možnosti RVD při ničení protivníka,

- návrh pořadí ničení cílů protivníka jednotlivými prostředky,

- nejvhodnější rozdělení a uskupení RVD;

- **ženijní náčelník**

- vhodné obranné čáry v obranném pásmu úkolovaného stupně, včetně příčných postavění a čar zatarasování,

- možnosti využití přírodních překážek (přehrad, rybníků apod.),

- možnosti využití osad, existujících obranných objektů a návrh na vybudování dalších obranných objektů,

- možnost příčného a kolmého manévru silami a prostředky, místa a způsoby zabezpečení jejich slabých míst,

- možnosti vlastních, popř. místních zatarasovacích prostředků;

- **náčelník protivzdušné obrany**

- možné použití letectva protivníka,

- organizace vlastní PVOS v obranném pásmu,

- možnosti vlastních vojsk PVO a jejich použití v návaznosti na PVOS.

Vlastní ujasňování úkolu velitelem je účelné uskutečňovat zejména:

- **Vzhledem k nadřízenému na:**

- záměr nadřízeného stupně,

- místo, úlohu a poslání daného organizačního celku při plnění záměru nadřízeného a co z toho pro daný organizační celek vyplývá (zejména jak na plnění jeho úkolu závisí splnění úkolu nadřízeným - celkovém úkolu, jaké důsledky může mít nesplnění úkolu),

- co je pro plnění úkolu daného organizačního celku - jaké opatření (zásady) - již provedeno nebo plánováno nadřízeným a péči přípravy teritoria k obraně a sil teritoria v pásmu obrany daného organizačního celku;

- díleč závěr:**

- opatření, která je třeba udělat pro splnění úkolu,

- jak maximálně využít toho, co provedl, uskutečňuje, plánuje uskutečnit nadřízený a teritoriální síly v pásmu obrany daného celku,

- jak ovlivňují opatření nadřízeného a teritoria plnění obranného úkolu.

- **Vzhledem k sousedům**

soused vpravo:

- kdo to je, jaký má úkol, jaká je mezi daným organizačním celkem a sousedem mezera, jeho hlavní úsilí,

- jak je zajištěn styk,

- jak ovlivní jeho neúspěch plnění úkolu daného organizačního celku,

soused vlevo: stejné jako u souseda vpravo,

teritoriální síly:

- jaké síly, ve kterém prostoru a s jakými úkoly působí,

- jak je zajištěna součinnost s nimi,

- co mohou ve prospěch plnění úkolu daného organizačního stupně udělat;

dílčí závěr:

- opatření všeho druhu (palebné, vzájemné informace, koordinace protiztečí a protiúderu apod.) k zajištění vzájemné součinnosti se sousedy a v případě jejich neúspěchu také k zabezpečení obnaženého boku,

- zásady sladění činnosti s teritoriálními silami, působícími v obranném pásmu daného organizačního celku a způsob řízení daným organizačním stupněm.

● Ke stanovenému úkolu

obsahově:

- co je cílem stanoveného úkolu,

- jak stanoveného cíle dosáhnout: k čemu a jak využít palebných prostředků a letectva, jak využít současné obranné objekty, jak, kde a k jakému účelu a čím tato opatření doplnit, kde a k jakým účelům a jak využít teritoriálních sil,

- možnosti zejména technického zabezpečení v daném prostoru;

dílčí závěr:

- komplexní zámysl plnění stanoveného úkolu s určením v něm místa a úlohy všech druhů ozbrojených sil v určeném pásmu obrany (ČSA i ostatních),

- opatření ke zvýšení odolnosti obrany (včetně zabezpečení manévru),

- využití místních možností materiálně technického zabezpečení,

- organizace jednotného systému řízení všem silám, které se na obraně stanoveného pásma budou podílet;

prostorově:

- šířka obranného pásma: kolik svazků a jaké je zapotřebí dát do 1. sledu,

- možné směry útoku protivníka, jejich kapacita,

- hloubka pásma obrany, jaké síly je nutné dát do 2. sledu a k jakým účelům,

- připravenost pásma obrany, k vedení obrany vybudované obranné objekty,

- možné čáry rozčleňování a rozvinování vojsk protivníka,

- výhodné obranné čáry, včetně příčných postavení a možnosti využití osad,

- výhodné směry protiztečí a protiúderů,

- které prostory v pásmu obrany jsou zvláště důležité z hlediska plnění stanoveného úkolu,

- možnosti manévru v obranném pásmu obrany, případně požadavky na opatření k jeho zabezpečení;

dílčí závěr:

- sestava pro obranu,

- nejvhodnější průběh předního okraje obrany a možné další výhodné obranné čáry s využitím obranných objektů a sídlišť,

- úsilí obrany, které prostory udržet,
- stanovení čar - prostoru rozhodujících palebných a leteckých úderů,
- vhodné směry protiztečí a protiúderů,
- opatření (zejména ženijní) ke zvýšení obranyschopnosti pásma obrany a zabezpečení manévru v něm;

časově:

- čas, který je k dispozici na budování, organizování a zaujetí obrany,
- které činnosti a opatření, v jakém pořadí je třeba uskutečnit pro plnění stanoveného obranného úkolu, kolik vyžadují času, popř. ve variantách dle stupňů úplnosti jednotlivých opatření a z toho vyplývající jejich účinnost (v %).

Závěr z ujasnění úkolu:

- co je cílem stanoveného obranného úkolu, jeho podstata a co to vyžaduje,
- co ve prospěch obranného úkolu plní nadřazený a teritoriální síly,
- zámysl (popř. varianty) plnění určeného úkolu, stanovení pásma obrany, způsobu plnění stanoveného obranného úkolu včetně využití teritoriálních sil:

■ způsob ničení útočícího protivníka před předním okrajem a při pronikání do obranného pásma,

■ určení úsilí (těžiště) obrany a prostorů, které je třeba udržet,

■ způsob vedení boje při vniknutí protivníka do obrany včetně protiztečí, protiúderů boje v obklíčení, popř. partyzánského boje,

■ sestava vojsk v obraně,

■ využití teritoriálních sil v obranném pásmu,

■ určení předního okraje obrany a dalších k obraně výhodných čar v hloubce obranného pásma,

■ opatření, která je třeba uskutečnit zejména ke zvýšení odolnosti obrany, zajištění manévru silami a prostředky, materiálně technickému zabezpečení (včetně využití místních možností),

■ hlavní opatření k zajištění součinnosti se sousedy,

■ organizace jednotného systému řízení všem silám (včetně teritoriálních), které se na obraně určeného úkolu budou podílet,

■ časová kalkulace prací při organizování a budování obrany, případně při jejím zaujímání.



Pro organizování obrany k zajištění suverenity a samostatnosti státu a narušitelnosti jeho státních hranic již v míru je k dispozici dostatek času. To umožňuje uskutečňovat všechny potřebné činnosti postupně po důkladném všestranném zvážení a vyhodnocení všech faktorů, které je třeba brát v úvahu. Zejména velká pozornost se zaměří především na dokonalé využití obranných vlastností terénu, vybudovaných obranných objektů, sídlišť, včetně praktického posouzení jejich obranných možností na místě při rekognoskaci. Mimořádnou pozornost si vyžádá rovněž optimalizace využití teritoriálních sil, možností a všeho toho, co může přispět k odražení protivníka. Snahou při tom bude dosáhnout maximálního efektu.