

Studijní opora

Název předmětu: **VELENÍ VOJSKŮM A ŠTÁBNÍ PRÁCE**

Část I: 7. semestr

Zpracoval: pplk. Ing. Jiří ČERNÝ, Ph.D.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah:		Str.
	ÚVOD	4
1.	CHARAKTERISTIKA A ZÁSADY VELENÍ A ŘÍZENÍ BOJOVÉ JEDNOTCE V BOJI. POŽADAVKY NA VELENÍ A ŘÍZENÍ	6
1.1	Charakteristika velení a řízení	8
1.2	Vztah mezi velením a řízením	15
1.3	Zásady velení a řízení jednotce v boji	21
1.4	Prostředí velení a řízení	22
1.5	Interoperabilita velení a řízení	27
2.	SYSTÉM VELENÍ A ŘÍZENÍ V BOJI	34
2.1	Charakteristika systému velení a řízení	34
2.2	Organizace velení a řízení	38
2.2.1	<i>Místo, úloha a odpovědnost velitele bojové jednotky (zástupce velitele) v boji</i>	38
2.2.2	<i>Úloha velitele jednotky v boji</i>	38
2.2.3	<i>Místo velení velitele jednotky v boji</i>	41
2.3	Procesy velení a řízení	45
2.3.1	<i>Informační procesy</i>	45
2.3.2	<i>Rozhodovací procesy</i>	46
2.4	Význam, tvorba a použití standardních operačních postupů (SOP) pro velení a řízení bojové jednotky	57
2.5.	Operační (bojové) dokumenty a zásady jejich zpracování	65
2.6	Řízení boje velitelem jednotky	79
2.7	Komunikační a informační systémy a prostředky u jednotky v boji	86
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	KLÍČOVÁ SLOVA V ANGLICKÉM JAZYCE	106
	LITERATURA	

Anotace:

Studijní opora předmětu *Velení vojskům a štábní práce* je určena pro studenty studijního programu *Ekonomika a management*, studijního oboru *Řízení a použití ozbrojených sil*.

Anotace

Studijní opora předmětu *Velení vojskům a štábní práce* shrnuje problematiku velení a řízení v pozemní operaci pro bojové jednotky. Vedle obecné charakteristiky velení a řízení se zaměřuje na aktuální objasnění základních obecně platných zásad velení a řízení a jejich aplikaci pro jednotky na taktickém stupni.

Studijní opora předmětu *Velení vojskům a štábní práce* dále konkretizuje a rozpracovává ustanovení vojenských publikací zabývajících se problematikou velení a řízení *Pub-53-01-1, 2, 3, 4*, doktríny *Velení a řízení spojeneckých pozemních sil AJP-3.2.2* a vybraných částí dokumentu *Taktická doktrína*.

Cílem studijní opory je poskytnout studentům soudobé teoretické i praktické poznatky o systému velení a řízení v operacích a aktualizaci vybraných ustanovení vojenských publikací a doktrín do současných podmínek. Obsah studijní opory vyžaduje tvořivý přístup studentů při její aplikaci na konkrétní situaci a současně nezbytnost respektovat tendence vývoje vojenství, projevující se v průběžném zdokonalování (změnách) organizačních struktur AČR, její výzbroje a technologického vybavení i ve zvyšující se úrovni připravenosti jejich příslušníků v závislosti na úrovni jejich profesionalizace.

V zájmu jednotného chápání vojenských odborných pojmů a obecně užívaných zkratk, jejich významu je přímo v textu článků, v nichž jsou poprvé uvedeny, nebo tam, kde je to nutné, podán jejich stručný výklad. Obecně je používána vojenská terminologie v souladu s aktuálním zněním *Slovníku termínů a definic NATO AAP-6*. Studijní opora je zpracovaná ve dvou částech – pro 7. a pro 8. Semestr předmětu.

ÚVOD

Podstatou koalice NATO (EU) je spojenectví jednotlivých koaličních států. Většina soudobých operací je vedena společnými silami, což klade další nároky na koordinaci a vymezení jasných vazeb a principů velení v operacích. Charakter velení se odvíjí od charakteru soudobých operací.

Dosažení požadované schopnosti efektivního systému velení a řízení patří k základním podmínkám dosažení požadované informační a znalostní převahy nad potencionálním nepřítelem (protivníkem). Bez velení a řízení není reálné vedení operací a ozbrojených zápasů. Velení a řízení je základ pro veškeré armádní operace a činnosti. Uvedené konstatování platí jak v přípravě do operace, tak i zároveň při nasazení v operaci. Vyvážený rozvoj hlavních operačních schopností je proto základním cílem dalšího vývoje a transformace Armády České republiky (AČR).

Porozumět, co je velení a řízení v praxi znamená, porozumět jeho základním vlastnostem, tzn. jeho cílům, účelu, charakteristickým rysům, prostředí a základním funkcím.

Velení a řízení představuje nejvýznamnější součást činnosti řídicích struktur v průběhu plnění operačního (bojového) úkolu ve vojenských (mnohonárodních, společných) operacích. Mnohonárodní společné síly vyžadují velitele, který je schopen chápat odlišné postoje států a cíle, které má sjednotit ke společnému účelu a který je zároveň schopen využít potenciál společných sil. Ve většině koaličních operací vedených společnými silami bude tímto velitelem zpravidla velitel pozemní složky.

Velení a řízení je rozhodující společnou a neoddělitelnou součástí všech operací. Musí zabezpečovat spolehlivé řízení vojenské (bojové) síly v zájmu splnění stanovených úkolů. Je uskutečňováno orgány velení, které tvoří velitele a štáby. Ty spolu s místy velení, prostředky velení a prvky zabezpečení vytvářejí systém velení a řízení.

Operace se v koalici budou uskutečňovat, tak jak v současnosti je již patrné, pod jednotným koaličním mnohonárodním velením. Jednotlivé procesy velení a řízení budou na štábech, na všech úrovních velení a řízení, probíhat podle jednotných postupů. Technologická úroveň informačních systémů a prostředků bude

ovlivňovat fungování systému velení a řízení. Standardizace se stává základem interoperability a kompatibility.

Velení, jako vojensko-vědní kategorie, má dvojí význam - velení jako proces a velení jako systém. Velení jako proces je zvláštním případem obecného procesu řízení (aplikovaného v ozbrojených silách, jako specifické společenské soustavě), avšak velení je současně i součástí teorie vojenského umění. Z uvedeného lze odvodit některé charakteristické zvláštnosti velení vojskům:

- velení je systém řízení realizovaný v armádní soustavě, která svou strukturou, funkcí i chováním je velmi složitou a dynamickou soustavou;
- velení jako systém i jako proces je přizpůsoben pro etapu, kdy armáda plní svou základní funkci - vedení ozbrojeného zápasu.

Připravenost velitelů a štábů k vedení soudobých operací musí být všestranná a zahrnuje nejen ovládání zbraní, techniky a nových technologií, fyzickou, morální a psychickou připravenost, ale zároveň i ovládání celého komplexu znalostí (vědomostí), odborných dovedností a praktických návyků, které napomáhají k rychlému a správnému rozhodnutí.

Požadavky velení a řízení musí být plně pochopeny na všech úrovních, a tím usnadňují jasný, včasný a bezpečný průchod směrnic (rozkazů), zpráv o situaci a koordinačních informací. Společný systém velení a řízení musí umožnit příslušníkům štábu řídit svůj čas a tok informací a vytvořit veliteli prostředí, ve kterém se může rozhodovat. Plánování je součástí velení a řízení a je strukturovanou činností, která transformuje zámysl velitele do proveditelného plánu. Za účelem přípravy a vedení vojenských operací je nezbytné vytvořit operační plány, do kterých budou zahrnuti i nevojenští činitelé, jako jsou mezinárodní organizace nebo orgány místní samosprávy. Systém velení a řízení musí počítat s delegováním pravomocí na platformě předem definovaných funkcí taktického bojového managementu (Tactical Battle Management Functions – TBMF). Pouze prostřednictvím tohoto komplexního přístupu lze vytvořit životaschopný a perspektivní plán.

1 CHARAKTERISTIKA A ZÁSADY VELENÍ A ŘÍZENÍ BOJOVÉ JEDNOTCE V BOJI. POŽADAVKY NA VELENÍ A ŘÍZENÍ

Velení a řízení je rozhodující společnou a neoddělitelnou součástí všech operací. Musí zabezpečovat spolehlivé řízení vojenské (bojové) síly v zájmu splnění stanovených úkolů. Je uskutečňováno orgány velení, které tvoří velitelé a štáby. Ty spolu s místy velení, prostředky velení a prvky zabezpečení vytvářejí systém velení a řízení. **Velení je pravomoc převedená na jednotlivce**, aby ovlivňoval události a velel podřízeným při realizaci rozhodnutí. Velení je vykonáváno veliteli nebo v zastoupení velitelů.

Zahrnuje tři blízce příbuzné prvky:

- vedení,
- rozhodování (včetně odhadu rizika)
- řízení.

Funkce velitele ve velení (využívající vojenské umění) **je rozhodující bez ohledu na technologické a další zlepšení v řízení** (věda - znalost vedení války).

Velení, jako vojensko-vědní kategorie, vyjadřuje celý rozsah řízení v ozbrojených silách v nejobecnější vojenské úrovni. Velením (v obecné úrovni) se rozumí z hlediska obsahu veškerá činnost související s procesem řízení v ozbrojených silách bez omezení. Velení v ozbrojených silách podléhá obecným zákonitostem a principům vědeckého řízení společenských procesů a musí z nich vycházet. Velení je nutno chápat jako specifický proces řízení v podmínkách ozbrojených sil. K velení musí existovat dva prvky, a to **řídící a řízený**. Řídícím prvkem je velitel, řízeným prvkem (objektem) podřízená jednotka, útvar, svazek, úkolové uskupení. Velení z hlediska řídící činnosti velitele je vztahem moci (vlivu) a podřízení. Tato skutečnost se pak odráží v tom, že na velení můžeme nahlížet jako na řídící i společenskou činnost.

Podstata velení jako řídící činnosti spočívá v přesně vymezené spolupráci a povinnostech řídícího subjektu a řízeného objektu. **Uzlovými body této činnosti je rozhodnutí velitele a z něho vyplývající rozkazy a nařízení.**

Velení, koncipované jako řídící činnost velitele (chápana buď jako specifická forma řízení lidí, nebo bezprostřední vedení podřízených) tak může být prezentováno **jako**

jedna z forem řízení lidí, přizpůsobená potřebám přípravy a vedení boje. Velení je tedy i společenskou činností a má svou sociální podstatu.

Velení a řízení je charakterizováno potřebou koordinované činnosti v rámci řady velitelství, mající vzájemný vztah. Mnohá z nich jsou navzájem geograficky vzdálená, což klade velký důraz na jednotu úsilí, společné porozumění a společný záměr napříč celou složkou pozemních sil. Ve své podstatě velení a řízení je velmi složitou a náročnou činností velitelů a štábů (**orgánů velení**¹), v jejímž obsahu musí být na jedné straně uplatňovány obecné zásady řízení (managementu a teorie řízení) složitých systémů a jejíž složitost na straně druhé výrazně zvyšuje i složitý a rozhodný charakter soudobých operací (bojů). **Velení a řízení reprezentuje specifickou posloupnost velitelem a štábem cílevědomě vykonávaných činností**, zaměřenou na udržení stálé operační (bojové) pohotovosti u úkolových uskupení, svazků, útvarů a jednotek pozemních sil, na jejich přípravu k operaci (boji) a na řízení činnosti podřízených v průběhu plnění uložených úkolů. Kvalitní velení a řízení může poskytnout v operacích (boji) životně důležitou výhodu.

Cílem velení a řízení je efektivní splnění bojového (operačního) úkolu. Hlavním kritériem úspěšnosti velení a řízení je, jakým způsobem tyto přispívají k efektivnímu splnění operačního (bojového) úkolu. **Objektem** velení a řízení jsou síly – bojové síly, síly bojové podpory a síly podpory vůči kterým:

- velitel uplatňuje svou pravomoc a vedení nad silami nacházejícími se v jeho podřízenosti za pomoci vybudování vztahů velení nebo podpory.
- velitel určuje a organizuje zdroje k zabezpečení velení a řízení.
- velitel používá tyto zdroje pro plánování a neustálé hodnocení operací, na které se vojska připravují a které poté provádějí.

Funkce velení a řízení spočívá v provádění opatření v oblastech personálu, výzbroje (vybavení, zařízení), komunikačních prostředků a zařízení, spojení, styčných činností a postupů využívaných velitelem v plánování, řízení, koordinování a kontrole sil ke splnění úkolů operace. ²Velitel uplatňuje svou pravomoc a vedení nad silami nacházejícími se v jeho podřízenosti za pomoci vybudování vztahů velení nebo podpory.

¹ AAP-6(2010) - Při operacích v rámci NATO se jedná o orgány nebo jednotlivce s pravomocí velet přiděleným silám, prostředkům nebo jednotlivcům při plnění úkolů.

² Pub-53-01-1 Velení a řízení v operacích. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006, s. 6.

1.1 Charakteristika velení a řízení

Velení a řízení je jedním z rozhodujících činitelů ovlivňujících splnění operačního (bojového) úkolu pozemními silami.

Velení a řízení je funkční proces cílevědomého působení orgánů velení na podřízené velitelské stupně zaměřený na efektivní splnění stanovených operačních (bojových) úkolů. V přípravě a vedení vojenských operací složky pozemních sil převládá aspekt velení.³

Velení (Command⁴) je přísně centralizovaný proces a spočívá výhradně v rukou velitele. Jeho, pomocí velitel prosazuje svou vůli a vyjadřuje své záměry podřízeným. Zahrnuje pravomoc a odpovědnost za nasazení sil pro splnění úkolu.⁵

Velení je uskutečňování vůle velitele ke splnění úkolu. Je založeno na nedílné (nedělitelné) velitelské pravomoci a odpovědnosti. **Klíčovou osobou v procesu velení pozemních sil je na všech stupních velení velitel (Commander).** Vůle velitele je sdělována rozkazem, který je nediskutovatelný a následuje jeho okamžité splnění.

Velení pozemním silám spočívá v úsilí velitele a jeho štábu k dosažení společných cílů při plnění úkolů operace (boje). **Základním úkolem velitele je velet vojenským silám za použití nejnovějších poznatků vojenské vědy a vojenského umění.** Velitel prostřednictvím procesů velení a řízení zahajuje činnost, ovlivňuje a organizuje součinnost prvků bojové síly k dosažení požadovaných účinků na nepřítele.

Základními podstatnými znaky velení a řízení jsou **pravomoc, rozhodování, vedení lidí a řízení. Nejdůležitějším z nich je pravomoc.** Současně z ní ale vyplývá úzká vazba pravomoci (autority) k rozhodování (splnění úkolu) a vedení lidí (zdraví, morálka, kázeň a všestranné zabezpečení podřízených), bez které by nebyl naplněn celý proces velení. **Pravomoc** spočívá ve zmocnění vydávat rozkazy, prosazovat jejich splnění nebo vynucovat poslušnost. Pravomoc vyžaduje od velitele, aby sám byl zodpovědný a měl smysl pro povinnost. Pravomoc může být v případě potřeby

³ Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006, s. 6.

⁴ AAP-6(2010) - *Pravomoc stanovená příslušníku ozbrojených sil pro vydávání nařízení, součinnost a kontrolu vojenských sil*.

⁵ AAP-6 *Terminologický slovník pojmů a definic NATO*. Praha: ÚOS, 2010. s. 112.

delegována. Delegování pravomoci na podřízené neznamena zbavení se zodpovědnosti za naplnění cílů a splnění úkolů, které jsou funkcionáři (veliteli), jenž deleguje pravomoc stanoveny. **Rozhodování** je proces výběru takové varianty činnosti, která je nejlepší pro splnění úkolu. Předpokládá schopnost velitele proměnit svůj záměr do podoby efektivního provedení operace. Zodpovědností velitele je přijímat zásadní rozhodnutí za pomoci štábu s využitím jeho návrhů a doporučení. V pravomoci štábů je přijímání dílčích rozhodnutí jménem velitele, pokud jsou v souladu s jeho záměrem a plánem operace.

Vedení lidí (Leadership) je schopnost velitele motivovat a přesvědčit lidi ve svém okolí, aby se co nejaktivněji angažovali ke splnění úkolů. Umění vést je jednou nejdůležitějších kvalit úspěšného velitele. Vedení lidí také zahrnuje sílu vůle a být příkladem.

Řízení operace je účelné působení velitele a štábu na řízená vojska ke splnění cíle operace a zahrnuje: shromažďování informací o situaci, jejich analýzu a hodnocení situace; upřesňování cílů činnosti a úkolů podřízeným; organizování a upřesňování součinnosti mezi podřízenými; organizování součinnosti s nevládními, vládními a mezinárodními organizacemi, průběžné zabezpečování činnosti vojsk, informování nadřízeného, podřízených, spolupůsobících vojsk a sousedů o situaci a o vydaných nařízeních velitele a v neposlední řadě zahrnuje i kontrolu činnosti podřízených.

Řízení (Control) je součást velení. Je to pravomoc uplatňovaná velitelem nad částí činností podřízených nebo jiných součástí, které obvykle nespádají pod jeho velení. Zahrnuje odpovědnost za vykonání rozkazů nebo nařízení. Celá pravomoc nebo její část může být přenesena.⁶

Proces velení a proces řízení spolu tvoří systém velení a řízení (Command and Control System), který je představován soustavou prostředků, metod a postupů, a v případě nutnosti také osob, která umožňuje velitelům a jejich štábům velet a řídit⁷.

Systém velení a řízení využívá velitel, jeho štáb a podřízení k rozhodování, plánování, řízení, koordinaci a kontrole operace (boje).

Činnost **orgánů velení** složky pozemních sil (velitelé, velitelství, štáby, sekce, odbory, oddělení, skupiny a jiné stálé i dočasně vytvářené prvky v systému velení,

⁶ AAP-6 *Terminologický slovník pojmů a definic NATO*. Praha: ÚOS, 2010. s. 124.

⁷ AAP-6 *Terminologický slovník pojmů a definic NATO*. Praha: ÚOS, 2010. s. 112.

kteřé jsou předurčeny k výkonu funkcí velení a řízení vojsků na různých stupních velení) je usměřňována přesně stanovenými vzájemnými vztahy vyjádřenými procesy velení a řízení.

Při přípravě a v průběhu nasazení pozemních vojsk k plnění bojových (operačních) úkolů v operaci **velení a řízení zahrnuje zejména:**

- **zpravodajskou (průzkumnou) činnost**, představující nepřetržitý proces získávání, shromažďování, studia a vyhodnocování informací o situaci v prostoru vedení operace (bojové činnosti), týkající se údajů o nepříteli, vlastních vojscích, terénu, povětrnostních podmínkách, sociální a politické situaci a dalších, z hlediska cílů operace významných událostí a objektů v prostoru nastávající bojové činnosti (operace);
- **rozhodování (přijímání rozhodnutí)**, spočívající ve vymezení (výběru, analýze) možných variant plnění stanoveného úkolu (vytvořených na základě všestranného hodnocení situace), v jejich důsledném porovnání podle předem jednoznačně stanovených kritérií a v následném výběru optimální varianty plnění úkolu, umožňující co nejefektivněji využít možností a schopností zdrojů, dostupných veliteli daného stupně pozemních sil při plnění stanovených cílů (úkolů) bojové činnosti (operace) ve stanovených lhůtách s minimálním (nezbytným) vypětím sil a s minimálními ztrátami, a v následném stanovení (bojových) úkolů podřízeným, odpovídajících přijatému rozhodnutí;
- **organizování**, spočívající zejména ve vytváření úkolových uskupení, optimálních z hlediska plnění uložených úkolů, a ve výběru podřízených velitelů a jim podřízených součástí, kterým velitel uloží plnění nejobtížnějších částí bojového (operačního) úkolu;
- **plánování operace (boje)** a na ně navazující organizaci součinnosti, spočívající v časovém a prostorovém sladování (koordinaci) činnosti podřízených sil a prostředků z hlediska času a prostoru plnění uloženého úkolu;
- **přípravu a plnění opatření nezbytných k udržení či zvýšení bojové pohotovosti sil a prostředků (vojsk) a k zajištění jejich trvalé boje (operace)schopnosti po celou dobu plnění uložených bojových (operačních) úkolů;**
- **přípravu a realizaci opatření všech druhů (oblastí) podpory**, zabezpečení (včetně logistického a zdravotnického) a služeb;

- **organizaci systému velení a řízení** a zajišťování jeho činnosti za každé situace a **následné přímé a průběžné řízení** (usměrňování) činnosti organických a přidělených sil a prostředků v průběhu realizace přijatého rozhodnutí a uložených bojových (operačních) úkolů;
- **kontrolu plnění uložených úkolů** a poskytování nezbytné materiální či jiné pomoci podřízeným v případě vzniku dříve nepředpokládané nebo obtížné situace v průběhu plnění úkolu.

Příprava a vedení vojenských operací se řídí těmito základními principy:

- **princip jednoty velení** zajišťuje nezbytnou soudržnost pro plánování a vedení operací. Nezbytnou podmínkou dosažení úspěchu je jednotota v myšlení, v přístupech a v realizaci plánů veliteli a štáby na všech úrovních velení. Této jednoty se dosahuje jasně stanovenými cíli a záměry operace, přesně vymezenými vztahy a pravomocemi jednotlivých stupňů velení a osobní odpovědností velitelů za splnění reálně stanovených úkolů. Podmínkou pro dosažení jednoty velení je i vzájemná propojitelnost komunikačních a informačních systémů. Základním jednotícím prvkem v systému velení a řízení je velitel;
- **kontinuita velení.** Jednota velení je dále posilována nepřetržitým velením po celou dobu trvání vojenské operace, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Velitel a štáb řídí činnost podřízených vojsk nepřetržitě, což spočívá především v neustálém porovnávání předpokládaného vývoje operace s jeho skutečným průběhem a v usměrňování činnosti vojsk v takových situacích, v nichž vývoj operace přestává odpovídat stanovenému plánu, ve vydávání rozkazů, povelů, nařízení a signálů a ve stanovování takových opatření, jimiž velitel reaguje na měnící se podmínky a vývoj operace a koordinuje činnost podřízených tak, aby se dosáhlo stanoveného cíle operace;
- **jasné uspořádání velení.** Struktura systému velení a řízení je hierarchická a měla by být vymezena a chápána tak, aby na každé úrovni existovalo plné pochopení odpovědností nadřízených a podřízených úrovní;
- **integrace velení** v mnohonárodních operacích. Struktura velení by měla zajistit, aby síly a prostředky jednotlivých států nebo několika států byly použity tím nejúčinnějším způsobem;
- **manévrový přístup.** Manévrový přístup se spíše než na vybavení protivníka zaměřuje na narušení jeho celkové soudržnosti a jeho vůle k boji. Jde o nepřímý

přístup, zaměřený na protivníkovu morální složku bojové síly, spíše než na složku fyzickou. Manévrový přístup zahrnuje kombinaci smrtících a nesmrtících prostředků k těžkému narušení myšlení protivníka a k rozložení jeho soudržnosti. Jeho cílem je použití síly proti zjištěným zranitelným místům. Manévrový přístup vyžaduje takový způsob myšlení, které umožňuje neočekávané jednání s použitím iniciativy a originality ve spojení s trvalým odhodláním dosáhnout úspěchu. Je využitelný u všech druhů vojenských činností a ve všech druzích konfliktů. Manévrový přístup se opírá o centralizované plánování a decentralizované provedení, a podporuje volnost činnosti a iniciativu;

- **úkolové velení** (Mission Command). Vedou se jím vojenské operace založené na decentralizovaném provedení v souladu s vydanými rozkazy. Úspěšné úkolové velení vychází od podřízených velitelů všech stupňů, kteří projevují v rámci záměru nadřízeného velitele ukázněnou iniciativu zaměřenou na efektivní splnění stanoveného úkolu. Úkolové velení vyžaduje prostředí důvěry a vzájemného pochopení a je postaveno na záměru velitele, bojových nařízeních, rozdělení zdrojů a iniciativě podřízených. Pomocí úkolového velení vytvářejí velitelé svým podřízeným podmínky k volnosti činnosti, aby ti mohli v případě nepředpokládaného vývoje jednat účelně a mohli využívat výhodné příležitosti. Úkolové velení podněcuje využívání iniciativy a podporuje včasné rozhodování. Velitelé, kteří delegují pravomoc na své podřízené velitele, musí jasně stanovit své záměry, působnost, omezení a cíle, které mají být dosaženy a zajistit síly, zdroje a pravomoci potřebné ke splnění úkolů. Cílem úkolového velení je zajistit silný systém velení a řízení napříč celou vojenskou organizací tak, aby byla zajištěna jednota úsilí na všech operačních úrovních;
- **centralizace velení** vyplývá z existence svrchované a odpovědné autority velitele, vybaveného pravomocemi nezbytnými k plánování a řízení operace. Jeho aplikace umožňuje prosadit jednotu vůle, jednotu činnosti a rychlost jednání, zejména za složité situace, přičemž ale současně umožňuje veliteli delegovat nezbytné pravomoci na své podřízené;
- **decentralizace a delegace pravomoci** je odvozena od poznání, že v chaosu a napětí, které provázejí každý vojenský konflikt, mají být rozhodnutí o způsobu plnění úkolu přijímána nejlépe na tom stupni, který plní úkoly a který je přímo zapojen do bojové činnosti. Jde o rozhodnutí velitele delegovat některé pravomoci, které jsou v jeho působnosti svým podřízeným. Decentralizací

získávají podřízení pocit zapojení. Nižší velitelé se rozhodují na základě nejnovějších informací. Lze obecně říci, že čím nestabilnější jsou okolnosti, tím nižší by měla být úroveň pro rozhodování. Odpovědnost je však nedělitelná. Znamená to, že decentralizace nezbavuje velitele hlavní zodpovědnosti. Velitel je rozhodující osobností v procesu velení a zůstává odpovědný jak za své akce, tak za akce svých podřízených. Rozsah delegování pravomocí vždy závisí na rozhodnutí tohoto velitele a vychází z konkrétních okolností a situace;

- **hierarchie (řetězec) velení** (Chain of Command⁸) stanoví pravomoci a povinnosti v posloupnosti od jednoho velitele ke druhému. Každý velitel má v dané oblasti stanoveny pravomoci a povinnosti. Organizace velení specifikuje typ a stupeň pravomocí, který má jeden velitel nad druhým, a druh a stupeň podpory, který jeden velitel poskytuje druhému. Velitel spojeneckých sil umožňuje národním velitelům a orgánům, aby komunikovali s národními silami pod jeho velením. Rovněž buduje a udržuje součinnostní vztahy se silami, které zůstaly pod národním velením, působí v jeho operačním prostoru a mohou ovlivnit jeho operace;
- **soustavné získávání a vyhodnocování informací**, potřebných pro rozhodování velitelů a řízení podřízených, vyplývá z potřeby racionálního zvažování a třídění velkého množství informací různé kvality, které je začátkem každého rozhodovacího procesu, směřujícího k rozhodnutí o přijetí jedné z možných variant řešení;
- **vzájemné respektování** hraje důležitou úlohu v mnohonárodních operacích. Vyžaduje zvládnutí základních jednotlicích pravidel, postupů a činností, vzájemnou informovanost, transparentnost v rozhodování a činnosti, znalost a respektování možností jednotek spojenců a schopnost komunikace v anglickém jazyce. Vzájemné porozumění vyplývá rovněž z podobného vnímání vojenských problémů. Profesionální znalost doktrín a stylu velení stmeluje velitele s podřízenými. Také zaručí, že se budou stejně dívat na zamýšlené cíle akcí;
- **důslednost, rozhodnost a vytrvalost** při realizaci přijatých rozhodnutí vyjadřuje skutečnost, že jakékoliv rozhodnutí velitelů musí být v průběhu plnění úkolu prosazováno důsledně a v plném rozsahu, rázně a odhodlaně, se snahou překonat všechny těžkosti a potíže i neočekávané změny situace, a v neposlední řadě také neúnavně a houževnatě, zejména při překonávání odporu protivníka;

⁸ AAP-6(2010) - Pořadí velitelů od nejvyššího k nejnižšímu, ve kterém se provádí rozkaz.

- **vysoká organizovanost, operativnost a tvořivost velitelů a štábů** respektuje složitost soudobých operací a z ní vyplývající rostoucí požadavky na práci velitelů a zejména jejich štábů. Podstatou vysoké organizovanosti je především schopnost odpovídajícím způsobem reagovat i v podmínkách, kdy dojde k narušení struktury a činnosti štábu. Operativnost představuje především schopnost reagovat na náhlé změny situace a nalézat jejich optimální řešení a tvořivost pak schopnost přijímat nešablonovitá a nekonvenční řešení, umožňující reagovat i ve složité situaci a účinně ovlivňovat vývoj situace ve vlastní prospěch;
- **výběr rozhodnutí z možných variant** spočívá v nalezení a zformulování možných variant plnění stanoveného úkolu, v jejich posouzení podle jednoznačných a kvantifikovatelných kritérií a v následném rozhodnutí o přijetí té varianty, která se za daných okolností jeví jako neoptimálnější.

Základní a doporučená literatura k tématu

Doktrína AČR. Vyškov: Správa doktrín, 2014.

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích.* Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích.* Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

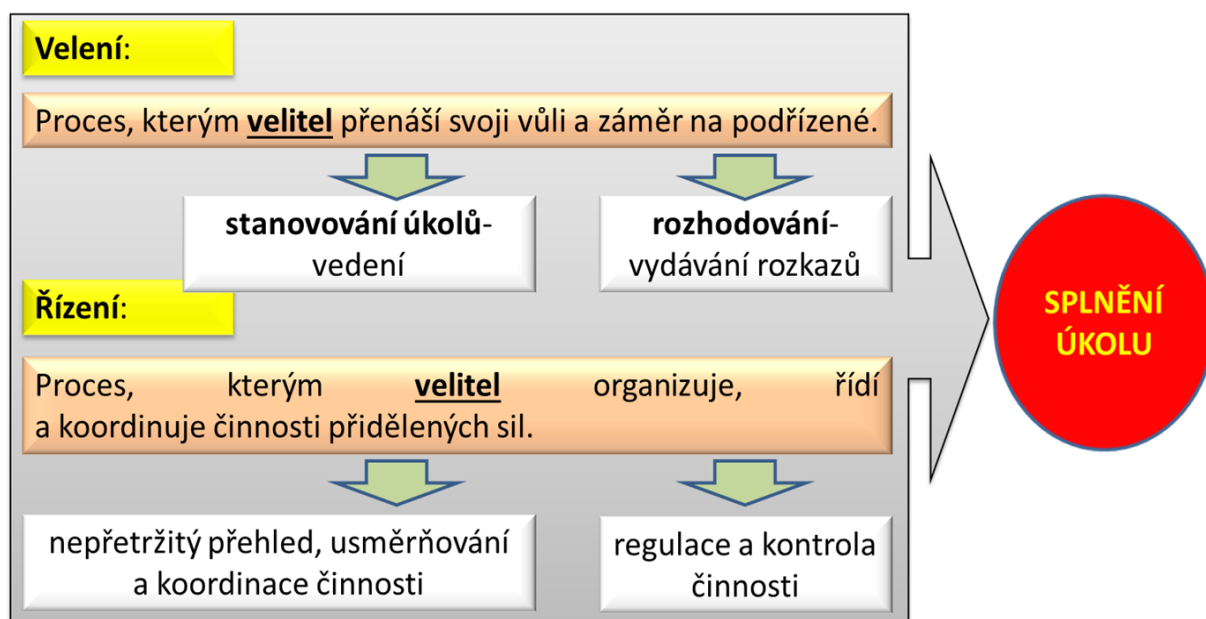
Úkoly pro samostatnou práci:

K odpovědím na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:

- ✓ charakterizujte velení a řízení bojové jednotce,
- ✓ objasněte vztah mezi velením a řízením u bojové jednotky,
- ✓ popište a charakterizujte základní požadavky na velení a řízení jednotce v boji,

1.2 Vztah mezi velením a řízením

Aby velitel (mnohonárodního) úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky) pozemních sil mohl účinně uplatňovat velení a řízení, musí si být vědom **vzájemných vztahů mezi velením a řízením** (musí si být vědom typu velení a vztahu velení), které existují mezi ním a silami, které mu byly přiděleny pro splnění úkolu. Tyto vztahy mají řadu specifík, která jsou určována velitelem a jsou ovlivněna organizační strukturou operačních (bojových) sil a závisí na typu operace (boje), plněných úkolech, podmínkách vedení operace, mandátu velitele operace a dalších okolnostech. Velitel úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky) pozemních sil si musí být vědom rozdílů v charakteru těchto vztahů a jejich vlivu na plnění daného úkolu. Při velení a řízení úkolových uskupení, svazků, útvarů a jednotek pozemních sil, nebo jejím předáním do podřízenosti jinému úkolovému uskupení (svazku, útvaru, jednotce) bude použita některá z následujících **forem vztahů velení a řízení**:



Obrázek 1 – Vztahy mezi velením a řízením

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Velení:

- **plné velení (Full Command- FULLCOM)** je pravomoc a odpovědnost velitele vydávat rozkazy podřízeným ve všech oblastech a aspektech vojenských činností – operačních, logistických a administrativních, včetně vytváření a rušení součástí sil. Tato pravomoc je uplatňována pouze v rámci národních ozbrojených sil a

nemůže být delegována. Státy, které své síly vyčleňují pro mnohonárodní alianční nebo koaliční operaci, si vždy ponechávají nad těmito vyčleněnými silami plné velení;

- **operační velení (Operational Command – OPCOM)** je pravomoc delegovaná veliteli k přidělování bojových nebo jiných úkolů podřízeným velitelům. Zahrnuje oprávnění rozhodnout o bojovém zasazení a rozmístění jednotek, provést přerozdělení sil a podle svého uvážení si podržet nebo delegovat operační nebo taktické řízení, pokud to považuje za nutné. Operační velení tedy může zahrnovat například i dočasné přidělení určitých jednotek podřízeným velitelům. V aliančním pojetí OPCOM nezahrnuje funkce administrativního řízení (personalistika, finance, logistika atd.);
- **taktické velení (Tactical Command – TACOM)** je pravomoc svěřená veliteli, která jej opravňuje k vydávání úkolů vojskům pod jeho velením s cílem splnit bojový úkol stanovený nadřízeným.

Aby velitel jednotky mohl účinně uplatňovat velení a řízení, musí si být vědom vzájemných vztahů mezi velením a řízením (musí si být vědom typu velení a vztahu velení), které existují mezi ním a silami, které mu byly přiděleny pro splnění úkolu.

Při velení a řízení úkolových uskupení pozemních sil bude použita některá z následujících forem vztahů velení :

- ***plné velení (Full Command- FULLCOM)***
- ***operační velení (Operational Command – OPCOM)***
- ***taktické velení (Tactical Command – TACOM)***

Z hlediska velitelských vazeb uvnitř úkolových uskupení (svazků, útvarů, jednotek) pozemních sil se síly rozlišují na:

- **organické**, které mají stálé místo v organizační struktuře, a velitel vůči nim uplatňuje taktické velení a taktické řízení;
- **přidělené (vyčleněné) dočasně** do organizační struktury jiného úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky) pozemních sil a velitel vůči nim uplatňuje taktické řízení.

Ve výjimečných případech mohou být úkolová uskupení (jednotky) pozemních sil předána do **operační podřízenosti** za uplatňování operačního řízení a to za účelem

splnění určitého konkrétního úkolu. Operační podřízenost bude použita jen v případě, kdy není zabezpečeno velení takto řízené síly jejím organickým místem velení.

V NATO se používají následující formy přidělení do přímé podřízenosti:

- **přidělení (Assignment)** je relativně stálé a dlouhodobé. Znamená takový způsob zařazení částí úkolových uskupení (svazků, útvarů, jednotek) pozemních sil do organizační struktury jiného úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky), kdy tento řídí a spravuje tyto přidělené, včetně logistické a administrativní podpory;
- **přechodné přiřazení (Attachment)** je krátkodobé přiřazení do přímé podřízenosti a znamená zařazení osob, jednotek (útvarů) pozemních sil nebo jejich části do organizační struktury jiného úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky). Odpovědnost za logistické a administrativní zabezpečení posilující jednotky/útvaru nebo živé síly musí být předem jednoznačně stanovena v rozkaze velitele nařizujícího přidělení (přechodné přiřazení).

Druhy podpory řeší specifické vztahy a odpovědnosti mezi podporujícími a podporovanými. Ve všech případech pro zajištění efektivní činnosti podporujícího úkolového uskupení (svazku, útvaru, jednotky) je nutné zajistit úzkou koordinaci mezi veliteli a štáby podporovaného a podporujícího a vyžaduje-li to vývoj situace, i činnosti zcela nezávislé na podporované jednotce.

Působnost národních prvků velení a řízení v mnohonárodních operacích

V rámci NATO existují tři základní modely organizace sil a velení a řízení ve vojenských operacích, které se liší stupněm mnohonárodního zastoupení.

Model plně integrovaných sil a velitelství (Fully Integrated). Je založen na proporcionálním (úměrném) podílu jednotlivých států na složení mnohonárodních sil a plně integrovaného velitelství. Těmto silám velí velitel, jenž je zpravidla ustanovován na rotačním principu. Velitelství nebude používat žádné zvláštní národní štábní postupy nebo filosofie velení, ale bude si v zájmu vojenské efektivnosti vytvářet společné operační postupy a jednotné metodiky. Na práci těchto sil a velitelství se podílí i personál AČR, jenž je dlouhodobě zařazen na funkcích v rámci jejich daných tabulek počtů nebo pracuje formou posílení (Augmentees).

Model sil zastřešovaných jedním státem (model nosného státu – Framework Nation). Je založen na silách a prostředcích jednoho státu, doplněných silami (personálem)

a prostředky ostatních Spojenců (koaličních partnerů). Přestože se zpravidla používají alianční doktríny a procedury, může být používán národní jazyk, informační systémy a některé zvláštní štábní postupy nosného státu přesto, že velení a štábní práce bude společná. Řízením těchto sil je zpravidla pověřeno strategické velitelství NATO. Síly a prostředky AČR, vyčleněné pro operace řízené podle tohoto modelu, se musí přizpůsobit specifickým požadavkům ve všech etapách přípravy a vedení operace.

Model vedoucí země (Lead Nation). Vychází z politického rozhodnutí, že přípravu, plánování a vedení operace (nebo části operace, např. v konkrétním sektoru a to i na omezenou dobu) řídí pověřená země. Používají se plně systémy a postupy velení a řízení a logistický systém vedoucí země. Ostatní koaliční partneři mohou v operaci pomáhat této zemi svými silami a prostředky nebo obsazením některých funkcí ve štábech, na základě bilaterálních dohod. Řízení těchto sil zpravidla vychází z rozhodnutí politického řízení NATO.

Všechny tři modely vyžadují, aby nadřízené velitelství zabezpečilo spojení k nižšímu stupni velení. Nosný stát může v tomto modelu také rozvinout svůj vlastní automatizovaný komunikační systém velení a řízení. Naopak, automatizovaný komunikační systém velení a řízení ve skutečně mnohonárodním uskupení může být dodán všemi nebo pouze některým státem a tento systém musí být interoperabilní se spojovacími prostředky bez ohledu na to, který stát tyto spojovací prostředky poskytl.

Velitel národního kontingentu by zpravidla neměl být organickým velitelem součástí (jednotek) kontingentu AČR, ale ani příslušníkem mnohonárodního velitelství, jemuž je kontingent AČR podřízen, protože v rámci velitelství společných sil (Joint Force Command – JFC) reprezentuje národní zájmy. Zajišťuje informování příslušných národních orgánů o situaci a o požadavcích velitele společných sil a zároveň zajišťuje nezbytnou součinnost s ostatními veliteli kontingentů k dosažení vzájemné informovanosti a rozvoje vzájemných dobrých vztahů. Mezi jeho povinnosti patří:

- spolupracovat a zajišťovat součinnost s veliteli složek sil a veliteli ostatních národních kontingentů s cílem zajistit jednotu úsilí a vzájemnou informovanost;
- zajišťovat pro vlastní národní kontingent v operaci administrativní, personální, logistické a zdravotnické zabezpečení;

- předkládat veliteli společných sil návrhy na využití specifických schopností národních sil a informovat jej o závažných omezeních jejich operačního použití;
- zajišťovat nezbytnou součinnost mezi druhy sil národního kontingentu a v rámci velitelství složek mnohonárodních sil;
- udržovat součinnost s představiteli společného štábu, zjišťovat jejich požadavky a informovat je o odborných záležitostech, vyplývajících z národních zájmů;
- předkládat nadřízeným národním orgánům takové informace o situaci a jejím vývoji, které mohou mít za následek změnu původního záměru operace nebo vznik požadavků na vyčlenění dodatečných sil, zdrojů materiálu nebo požadavků na podporu národních kontingentů jiných zemí (Spojenců nebo koaličních partnerů);
- organizačně zajistit sdílení zpravodajských informací s velitelstvím společných sil v souladu s omezeními uvedenými v pravidlech nasazení sil vydanými národním stupněm řízení;
- v rámci svého postavení a možností zajišťovat realizaci mediální politiky velitele JFC.

Velitel součásti (jednotky) kontingentu AČR, začleněné do mnohonárodního uskupení, je přímým podřízeným velitele mnohonárodního uskupení a podle delegované pravomoci plní úkoly stanovené **Operačním plánem (Operation Plan – OPLAN)**.

Jeho povinností je zejména:

- plánovat a řídit operaci (boj) podle stanovených operačních plánů a v rámci jemu delegované pravomoci přijímat opatření ke splnění úkolu;
- vykonávat činnosti spojené s komplexním zabezpečením podřízených, důsledně trvat na legálnosti všech prováděných činností, vyplývajících z úkolu a dbát na dodržování pravidel použití síly;
- zajišťovat činnosti spojené s personálním, technickým a materiálním zabezpečením činnosti jednotky v rámci operačního úkolu;
- pracovat s informacemi od nadřízeného, analyzovat je a řídit se jeho rozkazy a nařízeními. Pokud jsou v rozporu se stanovenými národními zájmy či omezeními, informovat velitele kontingentu;
- aktivně získávat informace z prostoru činnosti a předávat je nadřízenému a zároveň národním zpravodajským orgánům

Styční důstojníci (Liaison Officers – LO) jsou určeni k podpoře procesu velení a řízení. Jejich úkolem je přenášet rozkazy a nařízení a další informace od jednotky, ke které byli vysláni, k vlastním jednotkám a naopak. Informace převádí do požadované formy a v případě jazykové bariéry garantuje správnost jejich obsahu. Styčné důstojníky si vyměňují jednotky na všech stupních a platí zásada, že přicházející – hostující jednotka vysílá styčného důstojníka k nadřízenému velitelství. Při vstupu jednotky do prostoru nadřízené jednotky v operačním prostoru ji v určeném místě zpravidla očekává styčný důstojník nadřízeného velitelství a vykonává funkci styčného důstojníka do doby, než vstupující jednotka naváže spojení prostřednictvím vlastního styčného důstojníka.

Předání pravomoci

V určitém momentě přecházejí součásti národních kontingentů pod řízení stanoveného mnohonárodního velitele. Tento proces, známý jako předání pravomoci (Transfer of Authority – TOA), musí být splněn v co nejkratší době. Časový rozvrh předání pravomoci musí být součástí počátečních jednání, která upravují způsob, jakým se koalice vytvoří. Plánovači musí určit, kde a jak se předání pravomoci a následná začlenění jednotek a velitelství uskuteční. Včasné předání pravomoci umožní mnohonárodnímu veliteli naplánovat a provést stmelovací secvičení mnohonárodních sil.

Základní a doporučená literatura k tématu

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

Úkoly pro samostatnou práci:

K odpovědím na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:

- ✓ charakterizujte a objasněte vztahy mezi velením a řízením u bojové jednotky.

1.3 Zásady velení a řízení jednotce v boji

Prostřednictvím velení a řízení velitel přenáší svoji vůli a záměr na podřízené a uplatňuje svou vojenskou pravomoc a odpovědnost stanovovat úkoly a vydávat rozkazy podřízeným. S přispěním přímo podřízených velitelů organizuje, řídí a koordinuje činnost vlastních a přidělených jednotek. Velení a řízení zahrnuje vytváření nepřetržitého přehledu o situaci, usměrňování a koordinaci činnosti vlastních a přidělených jednotek v souladu s plánem a záměrem nadřízeného velitele a kontrolu výsledků jejich činnosti.

Velení a řízení musí být:

- pevné;
- nepřetržité;
- pružné;
- interoperabilní;
- utajené.

Velení a řízení u jednotky vykonává velitel jednotky, který k tomu využívá spojovací prostředky, standardizované postupy, procedury a informace (**systém velení a řízení**).

Velitel:

- **plánuje nastávající boj,**
- rozhoduje v rámci vydaného úkolu o způsobu použití sil a prostředků jednotky ke splnění úkolu,
- vydává rozkazy svým podřízeným,
- přiděluje úkoly podřízeným subjektům (jednotkám) a v případě nutnosti jim je upřesňuje nebo zcela mění.

V boji **velitel jednotky velí četám, družstvům a přiděleným silám a prostředkům zpravidla z taktického místa velení (TMV-TAC)**, které je tvořeno bojovým vozidlem.

Při sesednutí jednotky z bojových vozidel a vedení bojové činnosti pěšky velitel jednotky zpravidla nesesedá a velí ze svého bojového velitelského vozidla.

Je-li taktické místo velitele jednotky vyřazeno a velitel jednotky není schopen dále velet, zástupce velitele jednotky, popřípadě předem stanovený velitel, hlásí nadřízenému veliteli převzetí velení jednotce a změnu velení oznámí podřízeným a také spolupůsobícím jednotkám.

Velitel jednotky velí signály, povely nebo hlasem a k tomu využívá:

- rádiové spojovací prostředky, umístěné v bojovém vozidle, a přenosné spojovací prostředky;
- signální prostředky, např. signální náboje atd.;
- pohyblivé pojítko (spojku).

Základní a doporučená literatura k tématu

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

Úkoly pro samostatnou práci:

K odpovědím na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:

- ✓ charakterizujte a objasněte vztahy mezi velením a řízením u bojové jednotky.

1.4 Prostředí velení a řízení

Charakter pozemních operací odráží různorodost a komplexnost prostředí. Četnost a rozličnost účastníků operace (boje), kombatanů a nekombatanů, pozorovatelů (např. média) a dalších zájmových stran, frakcí a agentur vytváří potenciální podmínky pro omyly, zmatek a rozpory, což se projevuje především u pozemních operací ve srovnání s jinými druhy operací. **Pozemní síly jsou stejně složité jako prostředí** (prostor, zahrnující vzduch, vodu, souš, přírodní zdroje, flóru a faunu, lidi a jejich vzájemné vztahy), **ve kterém působí**. Obvykle se skládají z velkého počtu operačních (bojových) součástí s více úrovněmi velení a řízení, s několika velitelstvími na každém z nich.

Velení pozemním silám je charakterizováno potřebou koordinované činnosti v rámci řady velitelství, majících vzájemný vztah. Mnohá z jednotlivých velitelství jsou navzájem geograficky značně vzdálená. Tato skutečnost klade velký důraz na jednotu úsilí, společné porozumění a společný záměr napříč celými silami. Složitost velení se liší s velikostí a organizací sil; čím větší a rozmanitější jsou pozemní síly, tím je složitější zachovávat jejich soudržnost.

V operacích uplatňuje velitel velení v **podmínkách nejistoty, rizika, násilí, strachu a nebezpečí**.

Zatímco technologie a globalizace mění ráz konfliktů, jejich trvalá povaha zůstává nezměněná.

Napětí. Napětí je síla, která maří činnost a která jednoduché činí složitým a složité zdánlivě nemožným. Napětí může být mentální – například nerozhodnost o dalším postupu. Může být fyzické – například účinek intenzivní nepřátelské palby. Může být způsobené vnějšími vlivy, například činností protivníka nebo počasím. Může být vyvolané u sebe – špatným plánováním nebo rozporem osobnosti. Napětí může dokonce existovat i při absenci protivníka. **Právě napětí je hlavním rozdílem mezi plánem na papíře a jeho skutečnou realizací.**

Chaos. Protože se jedná o lidskou činnost, je konflikt neurčitý a chaotický. Neúplné, nepřesné nebo rozporné informace vytvářejí nepřehlednou válečnou situaci, která omezuje vnímání a způsobuje zmatek. Protivník se může úmyslně pokoušet klamat a znemožňovat zjištění svých záměrů a činností, a tím může značně zvýšit chaos na bojišti. Velitel by měl vyvolat u protivníka chaos a u svých sil dosáhnout větší pořádek, než má protivník. **Nezbytnou podmínkou pro získání výhody je pochopení charakteru protivníka, jeho způsobu myšlení, jednání a chování.** Protože je ozbrojený konflikt v podstatě chaotický, je přesný výsledek nejistý i v téměř nejjednodušších případech. Důsledkem toho hraje určitou roli i náhoda.

Nebezpečí. Použití síly nebo hrozba silou je nejčastějším prostředkem, kterým velitel nutí protistranu dělat to, co chce on. Síla má však tendenci mít větší účinek na konvenčního protivníka. Použití síly nebo hrozba silou s sebou přináší nebezpečí a tím i strach. Všichni muži a ženy pociťují strach ve větší nebo menší míře. **Velitel musí svým podřízeným pomoci získat nezbytnou odvahu k překonání strachu a tím zajistit úspěch.**

Lidský stres. Boj je stresující činnost. Nebezpečí, strach, vyčerpání, osamělost a strádání v různé míře ovlivňují sílu vůle všech zúčastněných. **Ovládnutí stresu může přispět k lepšímu výkonu.** K vojenské porážce protivníka je nezbytné narušit vůli jeho velitele a sil a současně udržet morálku a vysokou vůli jednotek vlastních.

Velení a řízení je neoddělitelně spjato se strategickými souvislostmi a s podmínkami okolního prostředí, v nichž probíhá konkrétní operace (boj). Pro vojenské síly je nepravděpodobné dosažení úspěchu, pokud jejich velitel nerozumí operačnímu prostředí,

ve kterém on a jeho protivník mají pouze svou úlohu. Toto prostředí je také ovlivňováno místním obyvatelstvem, ve kterém se mohou projevovat etnické, ideologické a náboženské zvláštnosti. Dále je ovlivňováno jinými skupinami, jakými jsou nevládní organizace a úřady, média a řadou vnějších faktorů jakými jsou politické a právní prostředí.

Vojenské operace jsou složitým procesem, ve kterém na sebe navzájem působí vlastní a nepřátelské systémy formou prudké protichůdné činnosti.⁹ Z toho důvodu má vojenská činnost tendenci vymýkat se systematickému, účinnému a přesnému řízení.

Faktory prostředí velení a řízení

V operacích uplatňuje velitel velení v podmínkách nejistoty, rizika, násilí, strachu a nebezpečí.

Následující faktory prostředí velení a řízení napomáhají objasnit složitou **podstatu vojenských operací**:

- lidský faktor (Human dimension);
- nepředvídatelnost (Uncertainty);
- čas (Time);
- zvláštnosti operací pozemních sil (Land Forces' Operations);
- logistika (Logistics);
- charakter a vývoj základních složek prostředí operací.

Lidský faktor

- lidský faktor je nejdůležitějším faktorem prostředí velení a řízení. Lidé jsou základní složkou vojenských organizací a vojenské operace (boje) se uskutečňují jako vzájemné působení lidského faktoru.
- lidé jsou nedílnou částí systému velení a řízení na všech úrovních – jako velitelé, jako personál zabezpečující podporu velení, a jako síly, které velitel řídí. Podpora velení umožňuje orgánům velení splnit stanovené úkoly efektivně, ale nevylučuje nebo nesnižuje úlohu lidského faktoru. Dokonce i v mnohonárodním prostředí počítá účinné velení a řízení s charakteristikami a hranicí možností lidské podstaty a využívá a rozšiřuje jedinečné lidské dovednosti.
- v průběhu operací dochází ke vzniku mnoha neočekávaných problémů, které způsobují zmatek, a operace tak mohou být chaotické. Nejdůležitějším faktorem

⁹ Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006, s. 10.

přispívajícím k chaosu je nepřítel, který se pokouší splnit svůj úkol a aktivně porazit spojenecké nebo koaliční síly.

- významnou roli hraje i stres, který zasahuje všechny vojáky včetně velitelů. Účinné velení a řízení je schopno rozpoznat příznaky stresu a včas se vypořádat s jeho projevy u jednotlivců i celých jednotek. Pokud to neučiní, stane se stres příčinou lidských chyb, zvýší úroveň neurčitosti a bude také příčinou nárůstu času nutného k provedení požadované činnosti.

Nepředvídatelnost

- zásadním problémem velení a řízení je potřeba vypořádat se s nepředvídatelností. V zásadě složitá a interaktivní podstata vojenských operací vytváří nepředvídatelnost jako svůj vedlejší produkt. Dokonce i chování vlastních sil může být z důvodu účinků stresu na jednotlivce často nepředvídatelné, protože se lidé ve svých vzájemných vztazích dopouštějí chyb;
- nepředvídatelnost vytváří nepřítel, protože působí bojovou činností proti spojeneckým nebo koaličním silám a pokouší se informační management znemožnit shromáždit dostatek informací nebo šíří klamné informace. Velení a řízení usiluje o snížení nepředvídatelnosti na přijatelnou úroveň tím, že velitelé a štáby shromažďují, využívají a šíří aktuální informace, ale přesto nejsou vojenské síly nikdy schopny nepředvídatelnost zcela potlačit nebo vyloučit. Velitel a jeho podpora velení musí jednat aktivně a efektivně i v prostředí nepředvídatelnosti;
- cílem podpory velení je snížení nepředvídatelnosti shromažďováním, zpracováním a předáváním využitelných informací. Informace však snižují nepředvídatelnost pouze tehdy, jestliže přispívají k doplnění znalostí o situaci a její pochopení. Nadbytek informací vede pouze k informačnímu nasycení nebo přetížení, takže bez ohledu na důležitost či přesnost nebude přicházející informace přijata. Snížení nepředvídatelnosti rovněž závisí na včasném zpracování, správném výkladu a využití informací a zabývá se jím informační management.

Čas

- čas je ve vztahu k plnění operačního úkolu velmi důležitý. Ve vojenských operacích je prvořadým faktorem při zvažování rychlosti účinné reakce nepřítele na činnost vlastních sil. v krizových operacích je čas navíc ovlivňován dalšími faktory, zejména pak případnými účinky základních složek prostředí. Důležitost času odhaluje dvě významné skutečnosti:

- vlastní síly musí být schopny vést operaci rychleji než nepřítel;
- hodnota informací o nepříteli se snižuje s časem z důvodu neustálých změn celkové situace (množství informací, které mohou být shromážděny a zpracovány před přijetím rozhodnutí, omezuje rychlé tempo operace a odkládání rozhodnutí na pozdější dobu tak umožňuje nepříteli získat výhodu);
- dříve, než velitel přijme a vyhlásí své rozhodnutí, musí si uvědomit, že všechny činnosti spojené s tímto procesem vyžadují určité množství času. Některé úkoly vyžadují větší množství času potřebného pro rozhodnutí velitele a jeho následnou realizaci, časové nároky jiných úkolů se různí podle situace, jejich složitosti nebo použitého plánovacího procesu. Správná kombinace těchto časů má velký dopad na rozhodovací proces. Čas potřebný k provedení operace (boje) může být snížen pouze na určitou hranici. Snahou musí být, aby tato doba byla kratší nežli čas, který nepřítel potřebuje k reagování na situaci. Jestliže však tato doba přesáhne čas, který nepřítel potřebuje k reagování na situaci, potom musí velitel hledat jiné řešení (přerozdělení zdrojů, změnu záměru nebo dokonce změnu operačního úkolu);
- účinná podpora velení umožňuje veliteli a jemu podřízeným silám využít čas efektivněji, nežli je toho schopen nepřítel. Ten má stejný cíl a čelí stejným problémům. Proto je cílem dosažení časové převahy nad nepřítelem.

Úkoly pro samostatnou práci:

- splnit úkoly kurzu v MOODL do termínu konání semináře,
- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte, jaké faktory mají vliv na interoperabilitu velení a řízení v boji.

Základní a doporučená literatura

Doktrína AČR. Vyškov: Správa doktrín, 2014.

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích.* Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích.* Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

1.5 Interoperabilita velení a řízení

Interoperabilita je schopnost orgánů velení společně spolupracovat při přípravě a vedení společných mnohonárodních operací v celém průběhu konfliktu. Je to schopnost systémů velení a řízení využívat nebo poskytovat služby umožňující společné působení, schopnost komunikace a předávání dat mezi organizačními prvky.¹⁰

Efektivní interoperabilita velení a řízení bude klíčovým faktorem pro každou operaci, což na všech úrovních vyžaduje společnou nebo jednotně chápanou doktrínu velení a řízení, jednotné postupy a včasnou výměnu všech podstatných informací za účelem zajištění jednoty úsilí v rámci filosofie decentralizovaného velení, plné integrace a koordinace mnohonárodních sil k zabezpečení splnění bojových úkolů velitele společných sil.

Účinná interoperabilita velení a řízení na všech úrovních vyžaduje společnou nebo jednotně chápanou doktrínu velení a řízení, jednotné postupy, kompatibilitu technických prostředků – především komunikačních a informačních systémů (komunikačních a informačních systémů) – a včasnou výměnu všech důležitých informací k zajištění jednoty úsilí v rámci filosofie decentralizovaného velení, plné integrace a koordinace aliančních nebo koaličních sil a zabezpečení úspěšného splnění operačních (bojových) úkolů.

Společné mnohonárodní vojenské operace (Joint Multinational Operations) vyžadují, aby jednotky zúčastněných států působily:

- jako integrované součásti sil jiného státu;
- v podřízenosti sil jiného státu;
- ve spolupráci se silami ostatních států.

Současně vyžadují od všech účastníků společné sdílení politického a vojenského rizika spojeného s každým konfliktem.

Interoperabilita velení a řízení zvyšuje efektivitu společných mnohonárodních operací tím, že podporuje:

- jednotu velení a jednotné chápání operačního úkolu;
- nejvýhodnější operační tempo a zvýšení ochrany a odolnosti sil;

¹⁰ Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006, s. 16.

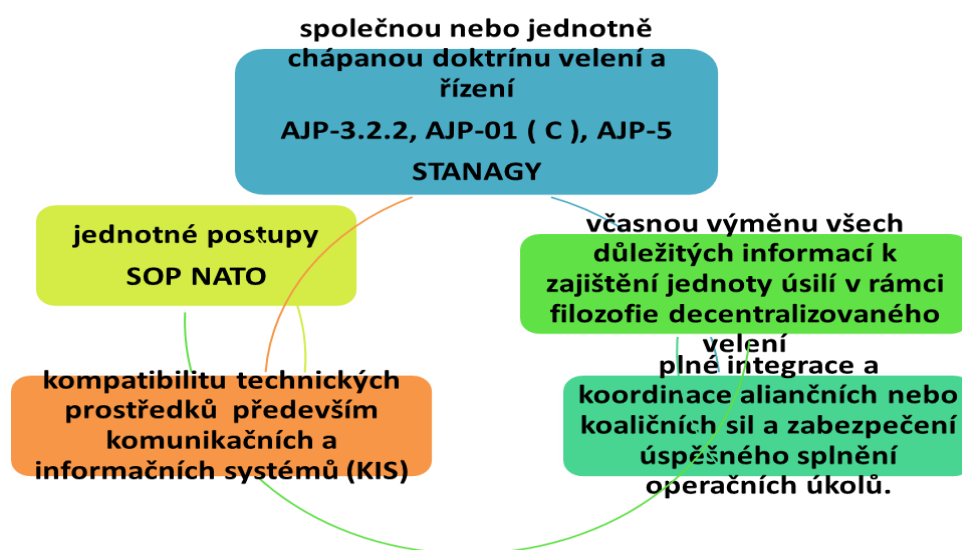
- soudržnost sil pomocí rychlého přenosu důležitých informací;
- vhodné vytvoření a celistvost organizace mnohonárodních sil za pomoci ujednání doktríny, postupů a výcviku vojsk, integrovaného systému velení a řízení včetně technických prostředků, organizace součinnosti logistických činností a s tím spojeného logistického zásobování.

Průběh současných operací vedených NATO, EU nebo pod mandátem OSN a následný rozvoj koncepcí ukázal, že se jednotky AČR a dalších států, které se pravidelně účastní těchto operací, pohybují navzájem přes vlastní operační prostory (Area of Operations) nebo jsou začleňovány do mnohonárodních uskupení.

Úroveň technologického rozvoje v oblastech, které ovlivňují systém velení a řízení, vyžaduje pro dosažení maximální efektivity jednotné chápání toho, jak tyto vývojové trendy včleňovat do aliančních a koaličních sil a jejich operací. Operace prováděné za těchto podmínek vyžadují vysoký stupeň interoperability. Je důležité, aby pro zajištění interoperability v rámci společného válčiště alianční a koaliční síly jednotným způsobem chápaly principy velení a řízení v operacích.

Společné mnohonárodní operace (Joint Operations) vyžadují v každé fázi operace standardizovanou nebo obecně srozumitelnou doktrínu, postupy, metodiky a jazyk.

Interoperabilita velení a řízení v boji vyžaduje:



Obrázek 2 – Základní faktory ovlivňující efektivitu interoperability v operacích

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Naplnění cílů interoperability

K tomu, aby jednotlivé armády států koalice NATO (EU) se staly maximálně interoperabilní, aby byly schopny naplňovat nové výzvy z pohledu změn operačního prostředí a působit ve společném operačním prostoru v mnohonárodním úkolovém uskupení, musí postupně „vymazávat“ rozdíly, které se vyskytují mezi jednotlivými národními silami. Jsem přesvědčen o tom, rozdíly mezi „východní“ a „západní“ školou vojenského myšlení je nadále značná. Proto je důležité jednotným způsobem chápat následující, v obecné rovině nastíněné, schopnosti k naplnění cílů interoperability:

Schopnost vzájemně se podporovat:

- *standardizace postupů a prostředků;*
- *schopnost poskytnout vlastní schopnosti k podpoře sil jiných zemí v mnohonárodním prostředí.*

Výcvik a cvičení:

- *shodná příprava do operací v koalici;*
- *verifikace úrovně interoperability v různých oblastech;*
- *indikace tam, kde systémy a prostředky interoperability potřebují zdokonalení.*

Schopnost komunikovat:

- připravenost personálu (jednotné vojenské myšlení v oblasti taktiky, operačního umění a strategie, v oblasti vojenské vědy a vojenského umění, stejný jazyk, znalosti kulturních a vojenských zvyklostí potencionálních partnerů v operaci – nadřízený, podřízený, sousedi, ...);
- zvládnutí SOP (společné porozumění hlavním termínům, standardizace, ...);
- spojení (kompatibilní komunikační a informační systémy a prostředky pro komunikaci v rámci vlastní jednotky, s podřízenými z jiných zemí, sousedy,...);
- styk s vojenskými silami a mezinárodními organizacemi v prostoru odpovědnosti (Area of Responsibility - AOR);
- schopnost samostatně působit.

Schopnost provádět operace:

- společné porozumění podstatě, schopnostem, přednostem a omezujícím (limitujícím) faktorům sil druhů sil a zúčastněných zemí (podobnosti a rozdílnosti v doktríně, taktice, SOP – společné a mnohonárodní bojové síly, bojové jednotky a síly bojové podpory a zabezpečení boje).

Schopnost vzájemně se podporovat:

- standardizace postupů a prostředků;
- schopnost poskytnout vlastní schopnosti k podpoře sil jiných zemí v mnohonárodním prostředí.

Výcvik a cvičení:

- shodná příprava do operací v koalici;
- verifikace úrovně interoperability v různých oblastech;
- indikace tam, kde systémy a prostředky interoperability potřebují zdokonalení.

K posouzení naplňování cílů interoperability využít závěry z provedených kontrol (tematických, komplexních, CREVAL, atd.) a zkušenosti získané z účasti na cvičeních a v misích. Dále využít dokumenty MTI (Military Tasks For Interoperability) a NTL (NATO Task List).

Omezení interoperability při velení a řízení

I přes velké kvalitativní změny jak v doktrínální, tak i v technologické oblasti velení a řízení v rámci NATO a EU stále existuje množství omezení, která omezují plnou interoperabilitu ve velení a řízení. Tato skutečnost je způsobena následujícími faktory:

- **jazyková připravenost.** Nadále přetrvávají drobné jazykové rozdíly, které se projevují, nejen mezi jednotlivými koaličními partnery, ale i v zemích, kde se používá anglický (francouzský) jazyk;
- **doktrína, postupy a metody.** *Doktríny* popisují způsob použití sil ve společných mnohonárodních operacích, pojednávají o společných principech vedení operace, zobecňují poznatky a zkušenosti získané z předešlých operací a poskytují návody a podklady pro tvorbu postupů při řešení konkrétních činností. *Postupy* jsou v rámci mnohonárodní operace standardní kroky, které podrobně popisují jak splnit úkol;

- **omezení využití dat.** Objevují se tendence využívat data pouze k výměně faktů a pro předvídatelné období a to vede k omezení jejich využitelnosti v přenosu informací týkajících se lidských aspektů velení;
- **frekvenční rozsah vojenských spojovacích prostředků.** Nedostatek adekvátní spojovací kapacity je hlavním omezujícím faktorem pro přenos informací v rámci podpory interoperability;
- **neslučitelnost (inkompatibilita) bojových radiových sítí.** Radiová síť bude i nadále od stupně brigáda dolů základním prostředkem v operacích. Neschopnost národních bojových radiových sítí spolupracovat mezi sebou navzájem je velkou překážkou k úspěšné interoperabilitě velení a řízení, zejména na taktickém stupni;
- **neslučitelnost (inkompatibilita) národních komunikačních systémů velení a řízení.** I přes velkou snahu posledního období orgánů odpovědných za kompatibilitu komunikačních informačních systémů a operačně taktických systémů velení a řízení, existuje omezení schopnosti přenosu dat v reálném čase v Alianci. Tato skutečnost může vytvářet riziko, že data nebudou přenášena úspěšně;
- **management kmitočtového spektra.** Chyby při využívání elektromagnetického spektra v mnohonárodním prostoru operace mohou způsobit ztrátu nebo znehodnocení důležitého systému velení a řízení, zbraňových systémů, systémů vojenského zpravodajství, sledování, zjišťování cílů a průzkumu;
- **kulturní rozdíly.** Kulturní rozdíly mohou ohrozit dorozumění mezi silami různých států. Činnost styčných důstojníků zůstává hlavním prostředkem, pomocí kterého mohou být tyto obtíže překonány;
- **bezpečnost.** Základním předpokladem pro dosahování interoperability je zachování bezpečnosti všech informací vyměněných mezi komunikačními systémy velení a řízení na příslušné úrovni. Při plánování operace musí být zaručena nedotknutelnost informací;
- **jednoduchost.** Systémy velení a řízení, které jsou maximálně jednoduché, snadno zvládnutelné a obsluhovatelné, budou přínosem pro interoperabilitu velení a řízení. Jestliže systémy nejsou snadno zvládnutelné a obsluhovatelné, zvětšuje se navíc prostor pro chybu způsobenou lidským faktorem.

Národní zájmy a národní výhrady

Zatímco důvody pro vznik závazků plnit společné vojenské cíle mohou být různé, záměrem je obvykle uskutečnění cíle, kterého státy nemohou dosáhnout samostatně anebo je jeho dosažení mnohonárodními silami mnohem účinnější.

Národní zájmy jsou v různých situacích dotčeny různě. Od toho se odvíjí síla a charakter národních příspěvků k mnohonárodní operaci. Národní příspěvky musí být tudíž posuzovány nejen z hlediska jejich vojenských schopností, ale také v celé škále politických a vojenských aspektů, které mnohonárodním operacím přinášejí. Mezi politické aspekty mnohonárodní spolupráce patří sdílení politických rizik, demonstrace ekonomické, diplomatické nebo politické podpory pro ostatní regiony a ovlivňování národního a mezinárodního veřejného mínění.

Národní výhrady jsou v zásadě politicko-vojenská omezení uložená většině národních kontingentů. Tyto výhrady jsou uloženy jednostranně. To znamená, že jsou uloženy politickými představiteli každého státu, ne po dohovoru s NATO nebo velitelem mnohonárodnostního uskupení, který je za tuto zahraniční misi zodpovědný. Velitele národních kontingentů v řadě případů nemají v popisované problematice jasno a po zjištění prostředí v místě plnění operačního úkolu dodatečně žádají o vysvětlení nejasných otázek. Přestože jsou povinni řídit se prvotně národními pravidly (omezeními) je samozřejmé, že v prostoru plnění operačního úkolu, v rámci mnohonárodních sil, jsou nuceni se rozhodovat, resp. koordinovat svá rozhodnutí i v souladu s přítomností dalších mnohonárodních sil. Přestože jsou výhrady v rámci jednotlivých států značně rozdílné, jsou ukládány na vojenské i humanitární mise (např. CIMIC nebo záchranné zdravotní skupiny) a mohou obsahovat omezení logistická, finančního zabezpečení a osob. Tato problematika zároveň souvisí i při plánování vypracovanými pravidly nasazení - použití síly (Rules of Engagement - ROE) a s dohodou o statutu ozbrojených sil (SOFA - Status of Forces Agreement). Je třeba si v kontextu přístupu k interoperabilitě uvědomit, že národní omezení a z toho vyplývající pravidla nasazení, nepřetržitě ovlivňují schopnost Aliance provádět vojenské operace a často mohou být hlavním problémem při vedení mnohonárodních operací.

Problémy vyplývající z mnohonárodního zastoupení v operaci

Složitost operace určuje odpovídající úroveň interoperability a složení sil rozhoduje o standardech pro interoperabilitu, které je nutné použít. Nedostatek interoperability v otázkách standardizace, doktríny, organizace, výcviku, materiálního zabezpečení, vedení, personalistiky a zařízení bude mít pravděpodobně negativní vliv na soudržnost a schopnost vojenských sil, protože:

- rozdíly v postupech a taktice staví síly do situace, kdy jednotky druhů ozbrojených sil nebo států nebudou schopny účinně působit společně;
- jazykové rozdíly představují problém pro vzájemnou komunikaci, což může vést k rozdílným ve výkladu stanovených úkolů;
- technické problémy mohou způsobit nekompatibilitu systému;
- nedostatečná interoperabilita a národní bezpečnostní postupy mohou vést k neschopnosti vyměňovat si informace, zpravodajství a technická data;
- neschopnost používat společné zdroje může snížit schopnost logistiky a tím účinnost celé organizace logistiky;
- společné a mnohonárodní síly nemusejí disponovat postupy pro rozpoznávání sil v boji a schopnosti k omezení rizika palby do vlastních řad;

Otázka nasazení v mnohonárodním uskupení ve vzdáleném zahraničí může také vyvolávat ožehavá témata. Např. koncept Evropského bojového uskupení (EU-BG) je pro někoho přitažlivý, ale pro jiného odpudivý tím, že v rámci jednoho uskupení se mohou sejít vojáci různých evropských národů. A to třeba včetně tradičních historických rivalů.

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ popište a charakterizujte faktory prostředí velení a řízení v boji,
 - ✓ objasněte, jaké faktory mají vliv na interoperabilitu velení a řízení v boji.

Základní a doporučená literatura

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

2 SYSTÉM VELENÍ A ŘÍZENÍ V BOJI

2.1 Charakteristika systému velení a řízení v operacích

Systém velení a řízení přispívá k dosažení informační nadvlády tím, že využívá informace za účelem včasného a přesného rozhodování a splnění plánovaných úkolů. Umožňuje veliteli sledovat a chápat, co se děje v jeho operačním prostoru, vyhlásit svůj záměr a předávat informace nadřízenému, podřízeným, podporovaným, podporujícím a sousedním jednotkám.

DEFINICE:

„Systém velení a řízení je definován jako vybavení, zařízení, spojení a styčné činnosti, procedury a personál, který velitel nezbytně potřebuje pro plánování, řízení a kontrolu činností (operací) jemu přidělených sil na základě stanoveného úkolu“.

Umožňuje současně zajistit podporu jak právě probíhajícímu zasazování sil, tak i řešení budoucích krizových situací.

Efektivní systém velení a řízení sice pomáhá veliteli a štábu při přijímání rozhodnutí a při jejich další činnosti, ale v případě, že se na něj velitel příliš spoléhá, může se stát slabou stránkou velení a řízení. Tento systém se vždy stává vyhledávaným cílem a nepřítel jej může napadat a ničit.

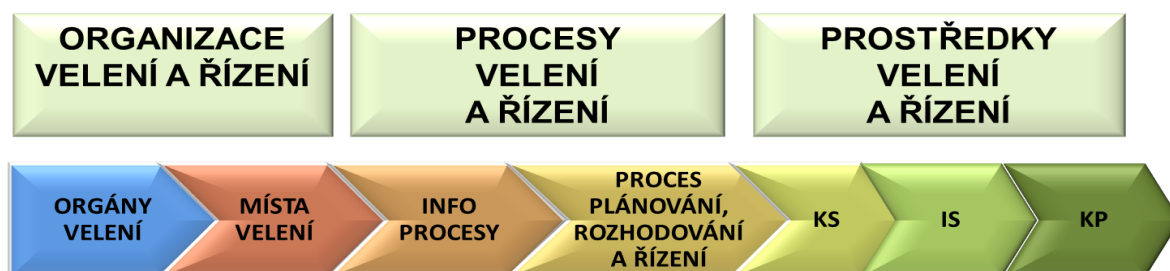
Vojenské i nevojenské systémy velení a řízení se mohou slučovat k zajištění schopnosti velkého dosahu a příjmu informací z různých zdrojů.

Cílem technologií využívaných v systému velení a řízení je zvýšit „lidský“ výkon, a tím snížit celkový počet osob ve štábech. Každý systém velení a řízení však musí za všech podmínek umožňovat spolehlivé velení vojskům.

Systém velení a řízení se skládá z těchto částí ve vzájemném vztahu:

- organizace velení a řízení (orgány velení, místa velení);
- procesy velení a řízení;
- prostředky velení a řízení.

Součásti systému velení a řízení



Obrázek 3 – Součásti (prvky) systému velení a řízení

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2013).

Organizace velení je založená spíše na vojenských funkcích než na geografických prostorech.¹¹ Tvoří ji orgány velení a místa velení.

Orgány velení (Tasking Authority) je souhrnné označení pro velitele, štáby a jejich součásti a pro jiné stálé i dočasně vytvářené orgány v systému velení a řízení u pozemních sil, které jsou předurčeny k výkonu funkcí velení vojskům a jejich řízení na různých stupních velení. K výkonu svých pravomocí mají přesně stanovené působnosti, povinnosti a potřebná zmocnění. Nejdůležitější a nezahraditelné místo v tomto systému má velitel. Aby mohl plnit úkoly a povinnosti vyplývající z jeho funkce, musí splňovat řadu odborných předpokladů a potřebné osobní vlastnosti, jako například rozhodnost, statečnost, schopnost čelit stresu a nejistotám v průběhu operace, musí umět formulovat stručnou a jasnou koncepci velení, udržovat si nadhled nad situací a být si vědom problémů, které musí překonat. Jeho hlavním poradním a pracovním orgánem k řízení vojsk je štáb.

„Orgány velení jsou souhrnným označením velitelství, štábů, sekcí, odborů, oddělení a jiných stálých i dočasně vytvářených orgánů v systému ozbrojených sil, které jsou předurčeny k výkonu funkcí velení vojskům na různých stupních velení“.

Místa velení (Command Posts) jsou základním prvkem velitelství úkolového uskupení (svazku, útvaru a jednotky), odkud je realizováno velení silám a jejich řízení v operacích (boji). Většina funkcí zajišťovaných místy velení je přímo spjata s vyhodnocováním a řízením činností v právě probíhající operaci, plánováním následných činností nebo operací a poskytováním podpory velení. K tomuto účelu jsou vybavena odpovídajícími prostředky

¹¹ AAP-6 Terminologický slovník pojmů a definic NATO. Praha: ÚOS, 2010. s. 198.

velení a řízení. Místa velení jsou organizována modulárním způsobem tak, aby se mohla přizpůsobit změněné situaci a požadavkům vyplývajícím z konkrétní operace nebo úkolu. Orgány velení na nich realizují procesy velení a řízení.

V boji velitel jednotky velí podřízeným jednotkám a přiděleným silám a prostředkům zpravidla z bojového vozidla, které je zpravidla vybaveno bojovým vozidlovým informačním systémem (BVIS). Bojové vozidlo velitele jednotky tvoří taktické místo velení (TAC – TACTICAL COMMAND POST).

Procesy velení a řízení (Processes of Command and Control) zahrnují opatření a postupy používané při plánování, vydávání rozkazů, koordinaci a řízení sil v operacích. Typy procesů obecně závisí na určení systému a jeho cílech – např. výcvikový, logistický proces apod. Z hlediska využití procedurálního řízení a jeho vlivu na činnost ozbrojených sil jsou důležité řídící (např. rozhodovací, informační) a podpůrné (např. personální či logistické zabezpečení) procesy. Obsahem rozhodovacích procesů při přípravě i v průběhu operace je rozhodovací činnost velitele a štábu v době od získání informace (úkolu od nadřízeného velitele) až po přijetí rozhodnutí.



Obrázek 4 – Procesy velení a řízení v boji

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Prostředky velení a řízení (Facilities of Command and Control) jsou určeny především k zajištění základních úkolů informačního managementu (sběr, zpracování, uložení, zobrazení a šíření informací), předávání informací k provedení činnosti (pronikání rozkazů, povelů, nařízení), signálů, hlášení a dalších dokumentů mezi jednotlivými orgány a stupni velení a řízení. Plnění těchto úkolů je úzce svázáno s komunikačními a informačními systémy (komunikačních a informačních systémů). Moderní komunikačních a informačních systémů umožňují rychlejší a dokonalejší zpracování dat a přiřazují jim tak větší význam při vytváření společného operačního obrazu situace, například větší reálnost a aktuálnost, sdílení informací k lepšímu vzájemnému pochopení situace, což a podporuje jednotu úsilí. Efektivní použití těchto systémů minimalizuje čas a úsilí velitele při získávání znalostí o situaci a umožní mu získat převahu nad nepřítelem.



Obrázek č. 5 - Ruční radiové prostředky (výběr).

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte spojení v boji.

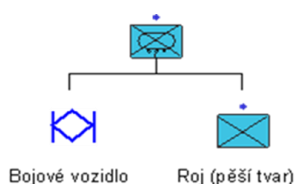
Základní a doporučená literatura

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s.
ISBN 978-80-7231-836-0.

2.2 Organizace velení a řízení

2.2.1 Místo, úloha a odpovědnost velitele bojové jednotky (zástupce velitele bojové jednotky) v boji

Orgány velení jsou velitelé a štáby s přesně stanovenými povinnostmi a potřebnými pravomocemi, které je opravňují velet vojskům. Organizační struktura orgánů velení a jejich podpora musí odpovídat místu a úloze, které plní v systému velení a řízení operačního (bojového) uskupení, potřebám a zvláštnostem konkrétního druhu vojska, a činnostem vykonávaným při přípravě a v průběhu operace (boje).



Družstvu velí velitel družstva, v jeho nepřítomnosti velitel roje.

Četa je organizována do družstev (skupin) a představuje hlavní bojovou sílu mechanizované rot. Je tvořena třemi družstvy a je vyzbrojena třemi bojovými vozidly (kolovými obrněnými transportéry).

Četě velí velitel čety a v jeho nepřítomnosti zástupce velitele čety.



2.2.2 Úloha velitele jednotky v boji

Velitel (Commander - CDR) je na všech stupních velení pozemních sil klíčovou osobou v procesu velení a řízení.

V osobě velitele se spojuje vojenská věda s válečným uměním. K získání a udržování důvěry a vzájemného pochopení vytváří velitel pozitivní velitelské prostředí, vede přípravu podřízených v oblasti velení a řízení a s využitím podpory velení řídí opatření k přípravě a provedení operací.

V celém systému velení a řízení má velitel rozhodující postavení. Osobně odpovídá za připravenost podřízených sil a za jejich správné vedení ke kvalitnímu a včasnému splnění stanovených úkolů. Musí jednat rozhodně, pružně a iniciativně, být vzorem pro své podřízené a musí být schopen získat si u nich svou činností a jednáním přirozenou autoritu a jejich důvěru. Za všech okolností je povinen udělat vše pro splnění úkolu, rozhodovat se a velet podřízeným. K tomu je vybaven přesně

definovanou pravomocí. Úloha velitele je rozhodující pro úspěšné velení a řízení.

Velitel vytváří a udržuje pozitivní prostředí pro velení pomocí akcí zaměřených na vedení lidí. Aktivní vedení lidí je založeno na hodnotách, vlastnostech a dovednostech velitele. Součástí prostředí velení musí být jeho styl a filozofie velení. Organizace, které velí, se jeho stylu velení přizpůsobí.

Velitel musí velet jemu přiděleným silám při provádění operace i poté, co přijal rozhodnutí. Je na takovém místě, odkud může velet a reagovat na změny situace.

Základním úkolem velitele je velet a řídit vojenské síly za použití válečného umění a nejnovějších poznatků vojenské vědy.

Základem velení je rozhodnutí velitele. Podpora velení umožňuje veliteli naplňovat odpovědnost za splnění bojového úkolu a za zdraví a všestranné zabezpečení podřízených vojáků. Rovněž mu umožňuje ovlivňovat činnost jemu podřízených sil a prosazovat svoji vůli vůči nepříteli. Velitel za pomoci velení a řízení zahajuje činnost, ovlivňuje a organizuje součinnost prvků bojové síly k dosažení požadovaných účinků na nepřítele.

Velitelé, štáby a spojovací zařízení jsou cíle nejvyšší priority. Proto musí být přijata opatření, která zajistí jejich přežití, ochranu a zdvojení.

Velení v operacích (Command During Operations)

Velitel by měl vést své jednotky k rychlé porážce nepřítele při minimálních ztrátách ve vlastních řadách a při stálém uchování morální a materiální pohody svých sil. To se může odehrávat i při operaci v prostředí strachu a nejistoty. Složitosti operací stěží dovolí rozvinutí operace podle předem připraveného a důkladně nacvičeného plánu.

Velení vyžaduje odhodlané použití doktríny, usměrňované principy spojeneckých společných a mnohonárodních operací. Pro úspěch musí být velitel především schopný volby a poté odhodlaného a pružného prosazování a dosažení svého cíle.

Úloha velitele se mění s úrovní velení a odpovědnosti. Na vyšších úrovních uplatňují nadřízení velitelé „vrchní velení“ přes své podřízené velitele. Na nižších úrovních velení, je více nižších velitelů zapojeno zejména do vedení mužstva přímo v boji. Mezi těmito dvěma úrovněmi podřízení velitelé převádí záměry velitelů z vyšších úrovní a velí svým vlastním prvkům sestavy a jednotkám. Když se postavení velitele zvyšuje, má zvyšující se odpovědnost za organizaci, výcvik a přidělení prostředků v rámci své působnosti.

V průběhu operací musí existovat kontinuita velení a řízení. Velitelé musí zabezpečit jasný řetězec velení a nástupce ve velení.

Velení v boji (Command during Battle)

Velení v boji. Musí-li být použita vojenská síla, dosažení strategických a operačních cílů do značné míry závisí na taktickém úspěchu. Proto se velitel na taktickém stupni zabývá tím, jak vyhrát bitvu nebo ozbrojený konflikt v souladu s celkovým plánem tažení nebo rozhodující operace. Zatímco štěstí nebo smůla mohou hrát svou roli ve výsledku bitvy, taktická obratnost velitele má původ v dobrém vedení lidí, založeném na schopnosti motivovat svůj štáb a v profesionální kvalifikaci.

Úspěšné velení v bitvě vyžaduje znalosti a porozumění taktice svých, ale i protivníkových sil, zručné velení a štábní postupy a zejména osobní odhodlanost a pružnost. Těžiště zájmu velitele na taktickém stupni by mělo ležet v dovedné porážce nepřítele nebo jiného protivníka využitím citu pro terén, efektivním a včasným rozhodováním i koordinací vševojskových jednotek a společné palebné síly na bojišti. Měly by se důrazně využívat příležitosti, jež nabízí digitální systémy velení v boji.

Velitel by měl obzvláště využít volnosti pohybu k zaujetí postavení, bez ztráty svého povědomí o situaci.

Zástupce velitele (Deputy Commander- DCO)

Zástupce velitele je na všech úrovních pozemních sil nejdůležitějším pomocníkem velitele. Každý velitel stanoví působnost svému zástupci, jeho povinnosti, vztah s náčelníkem štábu, štábem a veliteli podřízených jednotek. Úloha zástupce velitele vystupuje do popředí za určitých okolností, například:

- dočasná nepřítomnost velitele;
- pořadí v hierarchii velení;
- delegování pravomoci.

2.2.3 Místo velení velitele jednotky v boji

Struktura a úloha míst velení

Místa velení¹² (Command Posts – CP) jsou základním prvkem jednotky, odkud je realizováno velení silám a jejich řízení v operaci (boji). Většina základních funkcí zajišťovaných místy velení je přímo spjata s vyhodnocováním a řízením činností v právě probíhající operaci, plánováním následných činností nebo operací a poskytováním podpory velení. K tomuto účelu jsou vybavena odpovídajícími prostředky velení a řízení.

Vytváření jednotlivých míst velení v operaci (boji) velitelé úkolových uskupení zpravidla modifikují podle charakteru operace (boje) a plněného úkolu. Konkrétní varianty se zpracovávají do stálých operačních postupů (SOP) daného úkolového uskupení.

Každé vytvářené místo velení musí být organizované tak, aby byla plnohodnotně zabezpečena realizace velení a řízení a nepřetržitý provoz.

Pro velení a řízení úkolovému uskupení (praporečného, brigádního) se zpravidla zřizují tato **stálá a dočasná místa velení**:

- hlavní místo velení (Main Command Post - MAIN);
- záložní místo velení (Rear Command Post, nebo také Combat Trains Command Post – REAR v podmínkách AČR jen u BÚU);
- taktická (předsunutá) místa velení (Tactical Command Posts – TACTICAL);
- centrum podpory úkolového uskupení (Task Force Support Area Command Post - TFSA centra podpory v podmínkách AČR jen u BÚU).

Velitel jednotky zpravidla velí z taktického místa velení.

Místa velení jsou stálým prvkem bojové sestavy jednotky. Místa velení musí být schopna:

- *zabezpečit velení a řízení vojsk v bojových i nebojových (stabilizačních) situacích;*
- *zabezpečit rychlé dosažení pohotovosti k plnění úkolů;*
- *vytvořit podmínky k plánování a řízení jednotek (úkolových uskupení),*
- *zabezpečit interoperabilitu procesů velení a řízení v rámci mnohonárodních uskupení;*
- *zabezpečit informační nadvládu a plnit požadavky na utajení a bezpečnost informací;*

12 AAP-6 (2010) - Velitelství jednotky nebo velitelství podřízené jednotky, na kterém velitel a štáb vyvíjejí činnost. V boji je velitelství jednotky nebo velitelství podřízené jednotky zpravidla rozděleno na části. Část velitelství, na kterém se nachází velitel jednotky nebo velitel podřízené jednotky a z kterého velí, se nazývá místem velení.

- *provádět rychlý, skrytý a organizovaný manévr v různém prostředí, terénu a hydrometeorologických podmínkách;*
- *zabezpečit podmínky pro efektivní činnost ve specifických podmínkách;*
- *vytvořit podmínky pro regeneraci sil, hygienu, stravování a zdravotnické zabezpečení orgánů velení.*

Taktické (předsunuté) místo velení jednotky (družstva, jednotky, roty) je určeno k řízení činnosti jednotek. Prostor jeho rozmístění, obsazení, materiální vybavení, úkoly, dobu a způsob činnosti určuje nadřízený v souladu s pokyny a záměrem nadřízeného velitele.

Taktické místo velení je zpravidla tvořeno:

- bojovým velitelským vozidlem,
- pracovním okopem,
- v případě úkolového uskupení taktické místo velení tvoří i další prostředky.

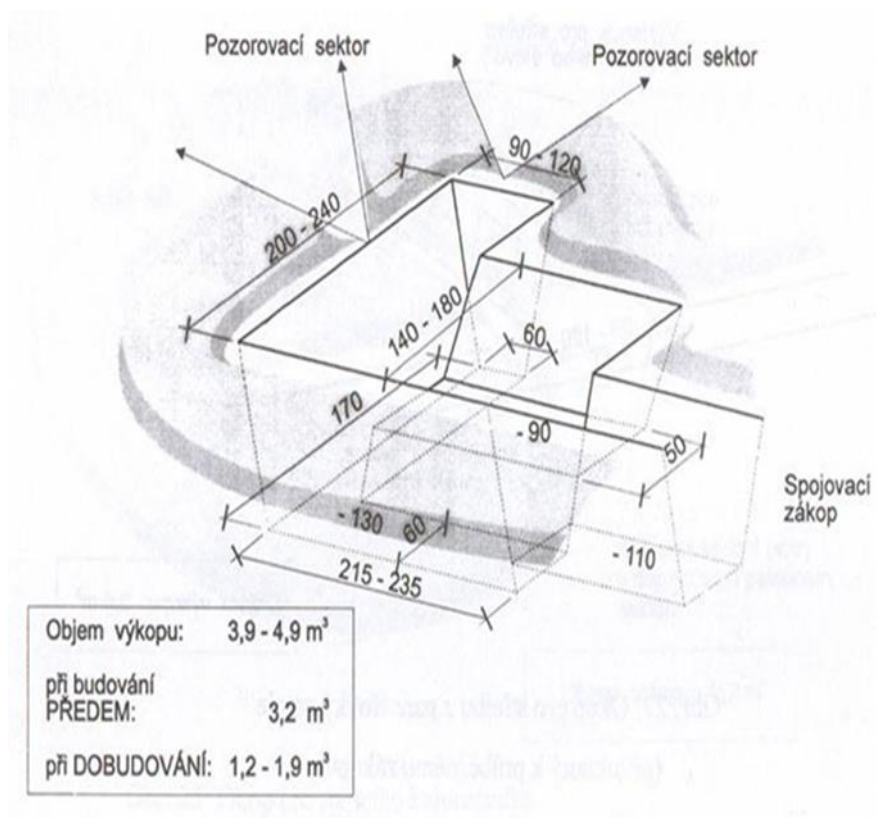
*Bojové vozidlo velitele jednotky tvoří **taktické místo velení jednotky (TMVČ)** a umísťuje se zpravidla na nejúčelnějším (nejvýhodnějším) místě v sestavě jednotky, z něhož může velitel jednotky nejlépe velet a řídit boj (činnost) jednotky.*

Na taktické místo velení jednotky se zpravidla umísťují i velitelé přidělených a podpůrných jednotek i se svými prostředky.

Je-li TMVČ velitele jednotky vyřazeno a velitel jednotky není schopen dále velet, zástupce velitele jednotky, popřípadě předem stanovený velitel družstva, hlásí veliteli roty převzetí velení čety a změnu velení oznámí podřízeným a také spolupůsobícím jednotkám.

Taktické místo velení je stálým prvkem bojové sestavy.

Taktické místo velení se **ženijně buduje a maskuje v prvním pořadí budování opěrného bodu**. Silami a prostředky ženijního vojska nadřízeného stupně velení může být prováděno ženijní budování ochranných staveb předem. **Rozsah ženijního budování představuje** vyhloubení stavební jámy pro TMVČ na hloubku 130 cm, včetně spojovacího zákopu k některému z postavení družstev (podle upřesnění operační skupiny).



Obrázek 6 – Okop pro taktické místo velení (varianta)

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Rozvinutí místa velení je organizované rozvinutí vozidel z proudu do takové sestavy, která v novém prostoru rozmístění umožňuje plnění jeho funkcí a vytváří podmínky pro zabezpečení jeho ochrany a obrany. Rozvinování míst velení je třeba provádět co nejrychleji, bez prodlev nebo zbytečného pohybu vozidel a osob. Po rozvinutí místa velení je nutné v nejkratší možné době odstranit všechny demaskující příznaky a přísně dodržovat zásady utajení. Jednotlivé prvky místa velení (jejich vozidla a ostatní technika) se rozmisťují rozptýleně, skrytě a současně tak, aby spolu mohly komunikovat a v případě potřeby si poskytovat vzájemnou ochranu.

Potřeba přemístění míst velení bude obvykle vyvolána změnami v operační (bojové) situaci nebo hrozbou napadení, protože nelze dlouhodobě utajit prostory jejich rozmístění.

Přemístění místa velení

Přemisťování musí probíhat rychle a utajeně v závislosti na situaci v prostoru operace (boje).

Přemístění místa velení se řídí podle těchto zásad:

- místa velení se přemisťují jen se souhlasem nadřízeného velitele;

- velitel přemísťujícího místa velení je povinen hlásit zahájení a ukončení přemístění místa velení nadřízenému veliteli;
- při přemísťování místa velení velitel velí za přesunu;
- ihned po dosažení prostoru rozmístění místa velení se provádí navázání spojení a převzetí situace;
- převzetí velení a podání hlášení nadřízenému.

Svinutí místa velení představuje vyvedení jednotlivých vozidel ze zaujatých stanovišť, jejich postupné řazení do skupin a do proudu, v kterém všechny prvky míst velení opustí původní prostor a najíždějí na stanovenou osu přesunu do nového prostoru rozmístění místa velení.

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte, z jakého místa velení velí velitel bojové jednotky v boji a jaké má místo velení složení.

Základní a doporučená literatura

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

2.3 Procesy velení a řízení

Procesy velení a řízení zahrnují opatření a postupy používané při plánování, vydávání rozkazů, koordinaci a řízení sil v operacích. Proces je tvořen posloupností jednotlivých (dílčích), vzájemně navazujících a souvisejících činností, uskutečňovaných za účelem dosažení určitého konkrétního cíle.

Procesy velení a řízení můžeme rozdělit na:

- hlavní procesy, mezi něž patří:
 - příprava ozbrojených sil v míru i v krizové situaci k nasazení do vojenské operace jakéhokoliv charakteru;
 - činnost ozbrojených sil (jejich součástí a složek) vyčleněných do vytvořeného operačního uskupení v průběhu plnění úkolů konkrétní vojenské operace k řešení krizové situace;
- řídicí procesy, mezi něž patří:
 - informační procesy;
 - rozhodovací procesy;
- podpůrné procesy, mezi něž patří především:
 - personální zabezpečení činnosti ozbrojených sil;
 - logistické zabezpečení ozbrojených sil atd.

2.3.1 Informační procesy

V nejobecnějším slova smyslu se informací chápe údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících.

Informace je třeba chápat ve třech souvisejících oblastech:

- hierarchie poznání informací a podpory rozhodování;
- informace z hlediska faktorů operační situace a účelu informace v rámci velení a řízení;
- důležité informace (včetně přidružených kategorií požadavků velitele na kritické informace a informační požadavky) a kritéria na jejich vyhodnocování.

Obsahem informačních procesů, probíhajících v systému velení a řízení jednotek, jsou především následující dílčí činnosti:

- **zajištění získání požadovaných informací s využitím všech dostupných zdrojů** informací i technických (průzkumných, zpravodajských) prostředků (orgánů), z rozkazů nadřízeného, z vlastního pozorování, z vedení vlastního průzkumu;
- **sběr získaných informací**, tzn. jejich přenos všemi dostupnými (spojovacími, komunikačními aj.) prostředky na taktické místo velení velitele jednotky, určená k jejich dalšímu využití (zpracování);
- **zpracování informací**, tzn. jejich třídění, analýzu a syntézu s jinými informacemi, umožňujícími vyvodit veliteli jednotky odpovídající (pravděpodobné) závěry o vývoji v dané oblasti zájmu;

2.3.2 Rozhodovací procesy

Rozhodovací proces představuje soubor postupů a činností velitelů jednotek, jejichž výsledkem je výběr nejlepšího způsobu splnění úkolu z více možností, které jsou v dané situaci proveditelné. Jeho základem je promyšlené, odpovědné a cílevědomé rozhodování uskutečňované podle osvědčených postupů v souladu se stanovenými cíli a kritérii.

Rozhodovací proces zahrnuje veškerou postupnou činnost velitele od obdržení úkolu od nadřízeného velitele až po přijetí rozhodnutí a vydání příslušných rozkazů. Podle situace a času, který bude mít štáb k dispozici, může být uskutečňován jako analytický (úplný) nebo intuitivní (zkrácený) proces:

- **úplný (analytický) rozhodovací proces** bude zpravidla používán při předběžném plánování a při přípravě operace v situaci, kdy bude na její přípravu dostatek času. Při tomto procesu lze průběžně analyzovat možné varianty použití sil a prostředků nepřítele a vypracovávat tomu odpovídající varianty použití vlastních jednotek;
- **zkrácený (intuitivní) rozhodovací proces** se používá za situace, kdy nedostatek času, zvraty v situaci nebo její rychlý spád nedovolují realizovat úplný rozhodovací proces. Přitom nejdůležitějším faktorem, který bude velitele ovlivňovat, bude pravděpodobně čas. Úspory času se dosahuje zkrácením nebo sloučením, popřípadě i vypuštěním některých kroků či méně důležitých činností. Zpravidla se bude zpracovávat a hodnotit pouze jedna varianta činnosti.

Ačkoli většinu činností rozhodovacího procesu při realizaci velení lze předat, velitel plně odpovídá za to, jak má jeho jednotka pracovat. Je zodpovědný za splnění úkolu,

pro který vypracovává záměr operace. **Obvykle by měl předvídat činnost o dva stupně výše a níže, než je jeho stupeň velení.**

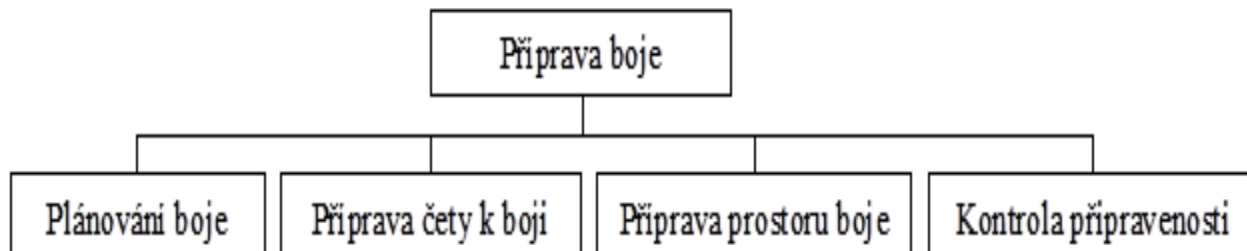
Základem této činnosti je hodnocení, kde se situace, úkol a jakékoliv další relevantní informace hodnotí ještě před tím, než se velitel rozhodne o plánu pro počáteční činnost nebo další vedení boje nebo střetnutí. Pružný plán umožní veliteli operativně se rozhodovat podle vývoje boje a také mu umožní reagovat na nepředvídatelné okolnosti.

Jakmile velitel nastíní svůj záměr operace a uvede koncepci činnosti ve formě svého rozhodnutí, jeho štáb vypracuje konečnou verzi plánu s nezbytnými podrobnostmi. Z tohoto plánu se vypracuje bojový rozkaz.

Použitý postup k vymezení úkolu, vypracování plánu a vydání pokynů podřízeným za účelem splnění úkolu je chápán jako rozhodovací a plánovací proces.

Plánování boje probíhá jak v období přípravy boje, tak i v jeho průběhu.

- *příprava boje (bojové činnosti) jednotky zahrnuje řadu opatření a činností,*
- *příprava boje (bojové i jiné činnosti) u jednotky začíná obdržením bojového úkolu od nadřízeného a zahájením plánování velitelem jednotky.*



Obrázek 7– Úkoly, které zahrnuje příprava boje

Zdroj: Jiří ČERNÝ (2014).

Při plánování lze, v závislosti na čase, uplatnit:

- metodu postupného plánování;
- metodu souběžného plánování.

Metodu postupného plánování používají velitelé a štáby při dostatku času a při uskutečnění analytického (úplného) rozhodovacího procesu. Spočívá v postupném zpracování dokumentace na jednotlivých stupních velení a postupném vydávání rozkazů podřízeným velitelům.

Metoda souběžného plánování operace se uskutečňuje při nedostatku času a spočívá v tom, že podřízeným stupňům velení jsou vydávány pokyny, předběžná nařízení a další podklady v době, kdy nadřízený stupeň ještě nedokončil rozhodovací a plánovací činnost.

Na všech úrovních velení a řízení úkolového uskupení má rozhodovací proces v podstatě stejný průběh, náplň, rozsah a postupy, které jsou upravovány tak, aby odpovídaly možnostem daného stupně velení, konkrétní situaci, charakteru úkolu a času, který bude k dispozici.

Plánování boje je klíčovou činností velitele jednotky pro splnění bojového úkolu.

- ***Velitel musí mít trvale na paměti celkové cíle operace a cíle nadřízených stupňů.***
- ***Úkol je vždy možné splnit několika různými způsoby.***
- ***Velitel jednotky plánuje nastávající boj (činnost) jednotky, rozhoduje v rámci vydaného úkolu o způsobu použití sil a prostředků jednotky ke splnění úkolu.***

Rozhodovací proces zpravidla začíná přijetím úkolu nadřízeného velitele, nebo předvídáním nového úkolu.

Velitel jednotky může od nadřízeného obdržet úkol dokumentem pro velení a řízení vojsk - ve formě:

- *předběžného nařízení (Warning Order),*
- *bojového rozkazu, (OPORD- Operational Order)*
- *dílčího bojového rozkazu (FRAGO – Fragmentary Order),*
- *ústně (Verbal Order),*
- *písemně, nebo graficky,*
- *elektronicky, prostřednictvím informačních systémů.*

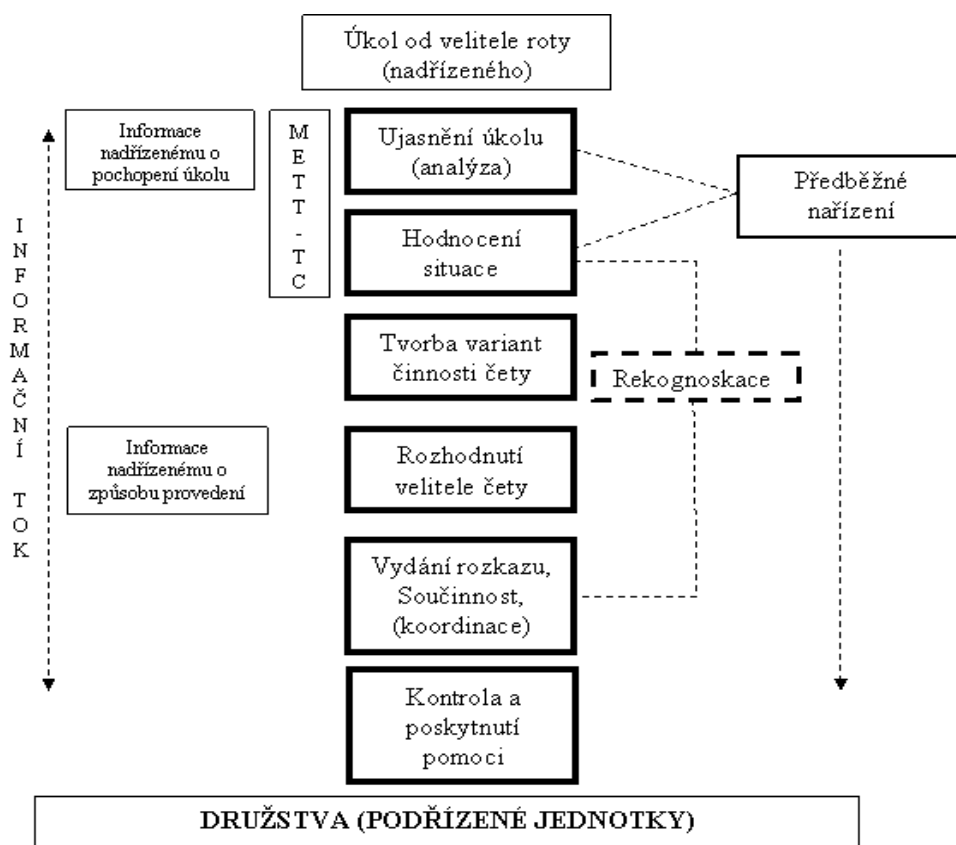
Posloupnost jednotlivých kroků je logicky dána. Společným rysem všech kroků v průběhu procesu hodnocení situace však je současné velitelem zpracovávání značného množství informací. Důležitou úlohu při tom má zpravodajská příprava bojiště vztahující se k přesně definovanému operačnímu prostředí, prostoru operace a nepříteli včetně jeho potenciálu a nejnebezpečnější varianty činnosti. Tato činnost

začíná ihned se zahájením rozhodovacího procesu a je jeho nedílnou součástí.

Plánování boje (bojové činnosti) zahajuje velitel jednotky ihned po obdržení úkolu.

*Plánovat může v terénu, podle mapy, schématu nebo na plastickém stole.
Vždy je potřebné zplánovaný úkol upřesnit v terénu.*

Možný postup velitele jednotky při plánování boje je možný provádět následujícími postupnými kroky ve vzájemné návaznosti:



Obrázek č. 8 – Proces plánování boje u jednotky.

Zdroj: Taktická doktrína AČR (2014)

Studium a ujasnění úkolu

Úkol je klíčovým prvkem každého rozkazu. Je definován jako jasné a stručné vyjádření cíle budoucí činnosti. Podřízený velitel by se neměl odchýlit od daného úkolu vyjma mimořádných okolností. V každém případě by se měl chovat v souladu se záměry svého nadřízeného. Jakmile podřízený velitel obdrží úkol, ujasní si jej (provede jeho analýzu), aby získal odpovědi na čtyři otázky:

1. Co je záměrem vyššího velitele a jaká je moje úloha v celkovém plánu?
2. Co se ode mne vyžaduje, jaké základní úkoly musím splnit, abych mohl realizovat plánovaný úkol? Na základě odpovědi na druhou otázku si velitel vyvodí, jaké činnosti jsou nezbytné ke splnění úkolu, což zahrnuje jak specifikované, tak odvozené úkoly;
3. Existují nějaká omezení?
4. Změnila se nějak zásadně situace a zadal by vyšší velitel tyto úkoly, kdyby věděl o nastalých změnách?

Ujasnění úkolu znamená pochopit:

- záměr nadřízeného velitele a na co (kam) soustředil hlavní úsilí;
- cíle a úkoly, které je nutné v nastávající operaci splnit;
- místo a úlohu jednotky v bojové sestavě;
- úkoly sousedů a součinnost s nimi;
- časové a prostorové plnění úkolu;
- omezení stanovená nadřízeným velitelem.

Ujasnění úkolu je myšlenkový proces, v jehož průběhu si velitel jednotky ujasňuje nastávající úkol, místo a úlohu jednotky v něm a časová a prostorová hlediska.

Velitel jednotky musí pochopit a ujasnit si:

- celkovou situaci, druh a cíle nastávajícího boje;
- úkol nadřízeného o dva stupně výše;
- obsah bojového úkolu jednotky (místo a úloha v sestavě roty, směr/prostor soustředění hlavního úsilí apod.);
- rozsah a způsob ničení cílů v prostoru nastávající činnosti jednotky (cíle ničené silami a prostředky nadřízeného a četou);
- úkoly sousedů a podporujících jednotek a jejich úkoly (činnost) ve prospěch jednotky;
- úkoly jednotky při zajišťování součinnosti se sousedy a omezení stanovená velitelem roty pro činnost jednotky;
- časové lhůty a prostorové vymezení ke splnění úkolu;
- zpracování časového rozpočtu (kalkulace) k využití doby pro přípravu jednotky k plnění úkolu.

Výsledkem ujasnění úkolu velitelem je:

- zákres do pracovní mapy – do schématu,
- hrubá kalkulace času přípravy jednotky k plnění nastávajícího úkolu,
- vydá předběžné nařízení podřízeným velitelům.

V průběhu ujasňování úkolu si velitel jednotky odpovídá na otázky, na jejichž základě pak zpravidla bude (může) formulovat požadavky vůči veliteli roty, které mohou přispět k úspěšnému splnění úkolu.

V závěru ujasnění úkolu by měl velitel jednotky vyvodit následující závěry:

- co je záměrem nadřízeného;
- v čem spočívá cíl nastávající činnosti a obsah úkolu jednotky;
- jaké je místo a úloha jednotky v sestavě nadřízeného;
- které síly a prostředky protivníka ničí nadřízený a které ničí jednotka;
- rámcový obsah bojových úkolů jednotlivým družstvům (četám) a přiděleným prostředkům (orientačně);
- úkoly a činnost sousedů a jejich předpokládaný vliv na průběh plnění úkolu jednotkou;
- důležitá období a způsob součinnosti v rámci jednotky a se sousedy;
- časové lhůty přípravy k plnění úkolu a případně i jiná omezení.

Na závěr ujasnění úkolu velitel jednotky si zpracuje hrubou časovou kalkulaci (harmonogram) pro přípravu jednotky k nastávajícímu úkolu a vydá předběžné nařízení

Hodnocení situace (Task Analysis)

Po ukončení ujasnění úkolu se zvažuje řada faktorů způsobem, který umožňuje odvodit dílčí úkoly a omezení, pak je modifikovat, kromě těch úkolů, které nejsou nutné, nebo které jsou neproveditelné.

Podstatou hodnocení úkolu je:

- vydefinování úkolů,
- hledání uskutečnitelných řešení.

Hodnocení úkolu je **klíčovou částí rozhodovacího procesu**. Umožňuje zahájit veliteli vizualizaci bojiště. Výsledkem analýzy úkolu je definování taktického problému a **zahajuje proces hledání uskutečnitelných řešení**. Hodnocení úkolu se zpravidla skládá z řady jednotlivých kroků, jež nejsou nezbytně po sobě jdoucích.

Hodnocení úkolu zpravidla zahrnuje následující kroky:

- hodnocení situace protivníka,
- hodnocení situace jednotky,
- hodnocení situace sousedů,
- hodnocení terénu,
- hodnocení vlivu povětrnostních podmínek, denní a roční doby,
- hodnocení času, který je k dispozici,
- hodnocení situace na teritoriu.

Hodnocení situace protivníka:

- složení, situace a možný charakter jeho činnosti;
- jeho výzbroj a bojové prostředky a jejich zjištěné (možné) rozmístění v terénu;
- palebné prostředky, které budou (mohou) nejvíce ohrožovat četu a které je nutno ničit v prvním pořadí;
- předpokládanou činnost protivníka v průběhu plnění úkolu.

Z hodnocení situace protivníka by měl velitel jednotky vyvodit závěry:

- na jaké síly a prostředky protivníka a v kterých prostorech se zaměřit a které ničit a jakými prostředky jednotky;
- jakým objektům (prostorům) v sestavě protivníka věnovat pozornost při organizaci součinnosti se sousedy apod.

Hodnocení situace jednotky:

- stav jednotky a z ní vyplývající omezení;
- bojové možnosti jednotky a posilových prostředků;
- opatření v jednotlivých oblastech podpory, zabezpečení a ochrany jednotky.

Z hodnocení situace jednotky by měl velitel jednotky vyvodit závěry:

- co je obsahem úkolu jednotky a jaké úkoly je nutno stanovit družstvům;
- uspořádání bojové sestavy jednotky, způsob plnění úkolu);
- úkoly družstvům;
- TMVČ, určení svého zástupce (zástupců) apod.

Hodnocení sousedů:

- jejich situace, složení, úkoly a zejména prostory a jak jejich činnost v průběhu plnění úkolu může ovlivnit činnost jednotky (družstev).

Z hodnocení situace sousedů by měl velitel jednotky vyvodit závěry:

- jaký je soused vpravo a vlevo, jeho složení, sestava, výzbroj;
- co je obsahem bojového úkolu sousedů (směr postupu, čáry nebo prostory, které má ovládnout, případně rozhraní s ním);
- které cíle protivníka, jež mohou ovlivnit plnění úkolu jednotky, budou ničeny sousedy;

- součinnostní body, čáry, signály apod. se sousedy;

Hodnocení terénu:

- velitel jednotky posuzuje jeho průchodnost (neprůchodné a těžce průchodné části terénu), kvalitu a možnost využití cest (komunikací), charakter vodních překážek, sjízdnost terénu, jeho členitost, pokrytost vegetací a jinými terénními předměty, charakter zastavěných prostorů

Z hodnocení terénu by měl velitel jednotky vyvodit následující závěry

- jak terén ovlivní plnění úkolu (uspořádání sestavy jednotky; způsoby použití bojové techniky; případné směry postupu nebo způsoby obcházení/překonávání překážek; dálky pozorování a vedení palby; úseky terénu, výhodné a nevýhodné pro činnost jednotky; maskování techniky a osob apod.);
- které prostory a směry jsou výhodné pro činnost protivníka a jakým prostorům a směrům v průběhu plnění úkolu věnovat zvýšenou pozornost.

Hodnocení povětrnostních podmínek denní a roční doby velitel jednotky posuzuje zejména srážky, oblačnost, mlhu, vlhkost vzduchu, rychlost a směr větru, teplotu a prašnost, světelné podmínky, délku denní a noční doby a jejich vliv na:

- dohlednost, možnost pozorování, dálky zjišťování a ničení cílů;
- činnost zbraní, zbraňových systémů a pozorovacích přístrojů;
- přesuny, provádění manévrů, spojení;
- ženíjní budování a maskování prostorů činnosti jednotky atd.

Při hodnocení času, který je k dispozici musí velitel jednotky zhodnotit celkový čas, vzhledem k jednotlivým úkolům a opatřením, které je nutno v průběhu tohoto období provést, a rozčlenit ho na dílčí časové etapy. Celkový čas k dispozici se zpravidla rozděluje na čas:

- vyčleněný pro plánování a vydání rozkazu (úkolu) – asi 1/3 doby;
- vyčleněný pro přípravu jednotky k plnění úkolu, asi 2/3 doby (příprava materiálu, techniky, zbraní a munice, nácviky, přesuny atd.);

Vydání předběžného nařízení

Na závěr hodnocení úkolu vydá velitel jednotky **předběžné nařízení podřízeným jednotkám** a podpůrným prvkům. Toto předběžné nařízení zpravidla obsahuje:

- definici rekapitulace úkolu;
- zámysl velitele;
- prostor odpovědnosti praporu (v grafické podobě – schéma);
- opatření, která je potřeba přijmout k zabezpečení ostražky a bezpečnosti;

- instrukci klamání;
- instrukci mobility a kontra mobility;
- specifické priority;
- časový rozpočet;
- instrukce k nácviku (organizaci součinnosti).

Tvorba variant a výběr varianty činnosti:

Tvorba a výběr varianty probíhají zpravidla jen jako myšlenkový postup velitele jednotky, směřující k nalezení optimálního řešení – nemusí být spojen se samoúčelným vytvářením variant.

Tvorba variant znamená, že velitel jednotky zvažuje (na plastickém stole, nákresu, mapě, oleátě apod.) možné způsoby plnění uloženého úkolu četou (družstvy) tak, aby četa splnila stanovené cíle a úkoly s co nejmenšími ztrátami.

Při tom bere v úvahu ZÁVĚRY HODNOCENÍ SITUACE.

Při výběru nejvhodnější varianty velitel jednotky postupuje tak, že ke každé variantě činnosti jednotky přiřadí možný způsob vedení boje protivníkem. Při tom bere v úvahu:

- bojový úkol (pořadí a způsoby ničení protivníka) a čas potřebný k jeho splnění;
- úkoly čet - družstev;
- možné bojové sestavy jednotky;
- možné ztráty, spotřebu materiálu, náročnost (složitost) provádění manévru, možnost reakce na případnou (možnou) činnost protivníka atd.

Varianta činnosti, kterou velitel jednotky vybere (bojová sestava, úkoly jednotlivých čet - družstev a přidělených prostředků, způsob manévru v průběhu plnění úkolu apod.), musí umožnit reagovat na všechny pravděpodobné varianty činnosti protivníka.

Vybraná varianta je základem pro rozhodnutí a vydání bojového rozkazu velitele jednotky.

Každá z variant činnosti měla splňovat tato kritéria:

- vhodnost;
- proveditelnost;
- přijatelnost (akceptovatelnost);
- odlišnost;
- kompletnost.

Každá varianta činnosti by měla odpovédět na následující otázky:

- jaký je typ vojenské operace;
- proč je operace prováděna;
- jak bude operace provedena;
- jaké hlavní úkoly a v jakém pořadí musí být splněny;
- kdo se operace zúčastní (potřebné zdroje);
- kdy bude operace zahájena;
- kde bude operace provedena (prostor);
- v jakém pořadí budou síly rozvinuty (sestava);
- jak budou v průběhu operace udržovány schopnosti sil;
- jak bude organizováno velení a řízení.

Výsledkem tvorby variant činnosti je:

- rozpracované pravděpodobné varianty činnosti nepřítele;
- rozpracované vlastní varianty činnosti.

Rozhodnutí velitele jednotky:

Rozhodnutí musí být formulováno jednoznačně a musí umožnit splnění uloženého úkolu.

Rozhodnutí se může zpracovat graficky na schématu (na mapě) s podrobností do družstva, v případě potřeby až do jednotlivce.

Rozhodnutí zpravidla obsahuje:

- protivníka a jeho předpokládaný (pravděpodobný) záměr činnosti;
- činnost sil a prostředků nadřízeného, působících ve prospěch jednotky;
- situaci a úkol jednotky;
- bojové úkoly družstev a posilových prostředků;
- úkoly (opatření) ochrany a zabezpečení činnosti jednotky;
- TMVČ, zástupce.

Velitel jednotky vyhláší rozhodnutí svému zástupci, velitelům čet - družstev, případně vybraným příslušníkům (specialistům) jednotky. O svém rozhodnutí informuje nadřízeného velitele, který může rozhodnutí velitele jednotky upravit.

Zpracování, vydání bojového rozkazu a koordinace součinnosti:

Po přijetí rozhodnutí velitel jednotky připraví (zpracuje) a vydá bojový rozkaz (BR).

Bojový rozkaz vydává velitel jednotky zpravidla ústně, stručně a tak, aby podřízení úkol pochopili.

Bojový rozkaz může také vydat písemně (pokud bude mít na to podmínky a materiál) s grafickým znázorněním.

***Zásady pro zpracování bojového rozkazu, jeho strukturu a obsah řeči
STANAG 2014 Struktura rozkazů, názvů míst a stanovení rozhraní.***

**Po vyhlášení rozkazu se musí velitel jednotky PROVÉST KONTROLU
POCHOPENÍ ÚKOLŮ PODŘÍZENÝMI VELITELMI, POPŘÍPADĚ
DALŠÍMI SILAMI A PROSTŘEDKY, KTERÉ JSOU V JEHO BOJOVÉ
SESTAVĚ.**

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte, charakterizujte a popište jednotlivé kroky plánovacího a rozhodovacího procesu velitelem jednotky v boji.

Základní a doporučená literatura

Doktrína AČR. Vyškov. 2014

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích.* Brno:, 2011, 139 s.
ISBN 978-80-7231-836-0.

2.4 Význam, tvorba a použití standardních operačních postupů (SOP) pro velení a řízení bojové jednotky

Vojenská operace je složitý proces, v němž se vítězství dosahuje nejen silou zbraní, ale i uměním velet a řídit, uměním účinně a efektivně využít síly a prostředky.

Jednotky AČR působí jak v národním, tak i v mnohonárodním prostředí, vymezeném členstvím v NATO a EU, což se projevuje v zapojení do vojenské spolupráce se spojenci a partnerskými zeměmi (zúčastňují se řady operací a misí - Balkán, Afghánistán, Irák). Současně plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení a rozvíjí k tomu své schopnosti.

Důležitým požadavkem je proto sladění národních zájmů ČR se spojeneckými (koaličními) zájmy a **dosažení odpovídající úrovně standardizace doktrín, operačních postupů a výzbroje AČR s ozbrojenými silami členských států NATO.**

Doktrína a postupy

Standardizace stálých operačních postupů (SOP), operačních a bojových dokumentů a hlášení vytváří podmínky pro uplatňování velitelské pravomoci a realizaci účinného systému velení a řízení příslušné jednotky v závislosti na typu operace (boje), zvláštnosti úkolu, organizaci, zkušenostech a připravenosti štábů a vojsk, dosažených operačních schopnostech, technických možnostech prostředků velení atd.

Mnohonárodní spolupráce však přináší i problémy, které negativně ovlivňují plnění úkolů v operaci. Různá národní omezení pro použití sil mohou snížit přínos jednotlivých jednotek.

Mnohonárodní velení může mít delší dobu reakce než velení národní a to může nepříznivě ovlivnit rychlost a kvalitu rozhodovacího procesu. Tyto negativní vlivy mohou být sníženy přijetím společné doktríny, společnou přípravou na konkrétní podmínky a **využíváním společných postupů.**

- ✓ **Doktrína obvykle stanoví** základní principy, podle kterých se řídí činnost ozbrojených sil při plnění dlouhodobých úkolů. **Stanoví postupy** při řešení problému a aplikuje na soudobé bojiště zkušenosti a poznatky nabyté během operací v minulosti.
- ✓ **Postupy jsou standardní a detailní kroky, které popisují jak splnit úkol.**

Postup začíná nějakou událostí a jeho výsledkem je produkt, který může být počáteční událost pro další postup.

- ✓ **Postupy mohou být zdrojem zvýšení efektivity jednotky**, protože zlepšují výkonnost orgánů velení a zvyšují operační tempo. Mohou být užitečné zejména při zlepšení koordinace mezi více lidmi během opakujících se úkolů.
- ✓ **Postupy lze aplikovat pouze na rutinní a mechanické úkoly**. Pokud jsou aplikovány bez uvážení na jakoukoli situaci nebo úkol, mohou vést k neefektivním nebo dokonce kontraproduktivním výsledkům.
- ✓ **Postupy popisují rutinní činnosti** a tím zabraňují opakujícím se rozhodnutím (například jak plánovat, jak reagovat na jednotlivé činnosti, jak zpracovat bojový dokument,...).
- ✓ **Postupy jsou využívány zejména tehdy, když lidé přestávají být z jakýchkoli důvodů schopni plnit své povinnosti**. Mohou být vystřídáni jinými, kteří budou schopni za pomoci postupů pokračovat v činnosti (směnnost).

Velitelé musí v závislosti na podmínkách a konkrétní situaci využívat postupy tak, aby dosáhli zrychlení činnosti a vyššího tempa práce.

Postupy by měly být jednoduché, aby se daly rychle a snadno plnit i v podmínkách velkého zatížení a stresu.

Měly by být variabilní, aby mohly být v případě, že je k dispozici málo času, což je v operacích častý případ, okamžitě použity a usnadnily práci veliteli.

Zpracované postupy nepostihují všechny situace, které mohou nastat. Může dojít k takové situaci, jejíž vyřešení bude vyžadovat specifickou činnost.

Velitel, pokud je schopen relativně snadno přenést tuto situaci na zpracované postupy, učiní tak.

Je na jeho zvážení, zda začlení takto zpracované postupy do stálých operačních postupů nebo doktrín.

Stálé operační postupy (SOP - Standing Operating Procedure)

Terminologický slovník pojmů a definic NATO AAP-6 definuje pojem stálý operační postup takto:

Stálý operační postup (*Standing Operating Procedure*) je „Soubor instrukcí týkajících se těch vlastností operací, které tvoří přesný a standardizovaný postup, aniž by ztratily na účinnosti. Tento postup se používá, pokud není stanoveno jinak“.

Stálé operační postupy (dále jen SOP) :

- standardizují **metody a postupy** za účelem zvýšení efektivnosti a flexibility ve velení a řízení i v jednotlivých činnostech u jednotky
- SOP mají nezastupitelnou úlohu **pro zajištění efektivního systému velení a řízení**,
- velitelé (štáby) jednotek a úkolových uskupení vyčleněných do mnohonárodních sil **se připravují a cvičí své podřízené podle zpracovaných SOP**
- Přípravu podřízených velitelů a štábů v oblasti velení a řízení provádí velitel do zahájení operace.
- Zaměřuje se na jednotné chápání doktrinálních principů a zásad, na posilování kvality vedení a hodnocení podřízených.
- Velitelé upřesňují vlastní SOP pro ty oblasti, u nichž doktríny neslouží jako dostatečné vodítko, nebo si je upravují na specifické podmínky jejich velení.
- Tyto procedury včetně vzájemné výměny informací, které jsou obsažené v aliančních SOP, zahrnují prvky úkolového velení.

ZÁSADY TVORBY APOUŽITÍ SOP:

- SOP standardizují běžné a opakující se činnosti, do kterých není nutné angažovat velitele,
- **forma SOP, jejich rozsah co do témat, textové i grafické formalizované dokumentace a podpůrných metodik a metodických listů s kalkulacemi a propočty, přehledy hlášení a dalšími potřebnými podklady není žádnou normou stanovena** (toto je zpravidla závislé na řadě faktorů, například na SOP souboru sil předurčených v rámci plánování NATO a EU k vedení operace, charakteru nastávajících operací a činností, systému velení a řízení, organizaci velitelství a štábu, kvalitě a schopnostech velitele, klíčových funkcionářů štábu a podřízených velitelů, zkušenostech a sladění štábu, vycvičenosti útvarů a jednotek apod.),

- tvorbu SOP obvykle řídí velitel jednotky (u štábů náčelník štábu příslušného velitelství),
- obsahovou náplň zpracovávají u jednotek velitele a jejich orgány velení, u štábů příslušní náčelníci oddělení nebo skupin podle své odbornosti,
- **SOP zpracovává štáb za řízení velitele na základě SOP nadřízeného.**
- **SOP nenahrazuje nedostatky ve vedení a provádění přípravy velitelů a štábů a ve vycvičenosti vojsk!**
- SOP schvaluje velitel jednotky (na útvaru a brigádě velitel a náčelník štábu).

Společná témata

*V červenci 2003 byl pro potřebu ozbrojených sil NATO vyhlášen **STANAG 2467 Společná témata pro tvorbu stálých operačních postupů**, jehož cílem je standardizovat **názvy témat** obsažených v SOP používaných v národních a mnohonárodních silách.*

Cílem STANAG 2467 je pro potřebu ozbrojených sil NATO standardizovat názvy témat obsažených ve standardních operačních postupech (SOP) používaných v národních a mnohonárodních silách od stupně brigáda do stupně armádní sbor.

SOP používané ozbrojenými silami NATO by měly minimálně obsahovat informace týkající se následujících témat:

- a.) **Hodnocení velitele, záměr operací a formulace úkolu.**
- b.) **Velení a řízení:**
 - (1) Organizace a působnost velitelství.
 - (2) Struktura a rozvinutí velitelství.
 - (3) Bojová sestava.
 - (4) Navazování a udržování součinnosti.
 - (5) Zaujímání sestavy.
 - (6) Dynamika bojové činnosti.
 - (7) Výcvik v prostoru odpovědnosti.
 - (8) Plánovací proces vzdušných sil.

- (9) Operační a předběžné operační plánování.
- (10) Opatření elektronického a informačního boje.
- (11) Zásady zasazení.
- (12) Správa prostoru bojové činnosti (včetně objektů civilní správy).
- (13) Řízení OPZHN.
- (14) Vydávání a distribuce rozkazů a nařízení.
- (15) Přeskupení.
- (16) Rozkaz (nařízení) pro přesun.
- (17) Bojová účinnost (bojová efektivnost).
- (18) Správa prostoru bojové činnosti.
- (19) Organizace a řízení činnosti ve vzdušném prostoru.
- (20) Komunikační a informační systémy.
- (21) Interoperabilita.
- (22) Právní služba.

c.) Informační operace:

- (1) Bezpečnost informací.
- (2) Informační systémy.
- (3) Rádiové spojení.
- (4) Spojení poskytované hostitelskou zemí.
- (5) Družicové spojení.
- (6) Správa kmitočtového spektra.
- (7) Meziměstské spojení.
- (8) Elektronický boj (EB).
- (9) Hodnocení vedlejších ztrát a škod způsobených vojenskou činností
- (10) Hodnocení nálad obyvatelstva.

- (11) Práce s civilním obyvatelstvem.
- (12). Informace pro veřejnost.
- (13) Psychologické operace (PSYOPS).
- (14) Civilně – vojenská spolupráce (CIMIC).
- (15) Součinnost s organizacemi.

d.) Vojenské zpravodajství:

- (1) Získávání zpráv.
- (2) Zpracování zpravodajských informací.
- (3) Zpravodajství, sledování, zjišťování cílů a průzkum.
 - (a) Pozorování.
 - (b) Určování cílů.
 - (c) Průzkum (včetně plánování hlídkové činnosti).
- (4) Národní skupina (středisko) vojenského zpravodajství.
- (5) Vyhodnocování účinků bojového ničení.
- (6) Vyslýchání.
- (7) Varování před napadením.
- (8) Hydrometeorologické zabezpečení.
- (9) Geografické zabezpečení.
- (10) Analýza terénu.
- (11) Kontrazpravodajství.
- (12) Specializované zpravodajství (ženijní, zdravotnické a technické...).

e.) Operace:

- (1) Útočné operace.
- (2) Obranné operace.
- (3) Operace v hloubce sestavy nepřítele.

- (4) Postup k navázání dotyku.
- (5) Střetný boj.
- (6) Následné operace.
- (7) Ústup.
- (8) Překročení předního okraje.
- (9) Boj na zdrženou.
- (10) Vyvedení jednotek z boje.
- (11) Aeromobilní operace.
- (12) Koordinace speciálních operací.

f.) Palebná podpora:

- (1) Koordinace palby.
- (2) Zjišťování a přidělování cílů.
- (3) Útok bitevních vrtulníků v hloubce.
- (4) Útočné vzdušné operace.
- (5) Jaderné údery (ZHN).

g.) Ochrana:

- (1) Ženíjní opatření.
- (2) Mobilita. Zabezpečení pohybu vlastních vojsk.
- (3) Omezení mobility.
- (4) Maskování.
- (5) Likvidace výbušného materiálu.
- (6) Ochrana proti zbraním hromadného ničení.
- (7) Protivzdušná obrana.
- (8) Zajištění.
- (9) Opatření pro vzájemné rozpoznávání na bojišti.

- (10) Vojenská policie.
- (11) Váleční zajatci.
- (12) Řízení života civilního obyvatelstva.

h.) Administrativa a logistika.

- (1) Dynamika týlové činnosti a logistické plánování.
- (2) Schválení logistických jednotek mimo členské státy NATO.
- (3) Logistické zabezpečení nevládních a civilních organizací.
- (4) Personální zabezpečení.
- (5) Posily.
- (6) Hlášení zdravotnických ztrát.
- (7) Nakládání s padlými (zemřelými).
- (8) Zdravotnické zabezpečení a odsun raněných.
- (9) Vyprošťování techniky na bojišti a její odsun.
- (10) Přesuny vojsk.
- (11) Taktické přesuny.
- (12) Organizace přesunů.
- (13) Přeprava.
- (14) Zásobování.
- (15) Zásobování mapami.
- (16) Poštovní a doručovací (kurýrní) služba (PDS).
- (17) Pracovní zdroje.
- (18) Zabezpečení poskytované hostitelskou zemí.
- (19) Nákup materiálu a služeb, projekty, financování a uzavírání smluv.
- (20) Systém údržby a rozdělení zodpovědnosti.
- (21) Přijetí, soustředění, následný přesun a začlenění (PSPZ).

Společné mnohonárodní operace (Joint Operations) vyžadují v každé fázi operace standardizovanou nebo obecně srozumitelnou doktrínu, postupy, metodiky a jazyk.

Efektivní interoperabilita velení a řízení bude klíčovým faktorem pro každou operaci, což na všech úrovních vyžaduje společnou nebo jednotně chápanou doktrínu velení a řízení, jednotné postupy a včasnou výměnu všech podstatných informací za účelem zajištění jednoty úsilí v rámci filosofie decentralizovaného velení, plné integrace a koordinace mnohonárodních sil k zabezpečení splnění bojových úkolů velitele společných sil.

Úkoly pro samostatnou práci:

- prostudovat studijní pomůcku Pub- 53-01-3 na straně 2-9,
- prostudovat STANAG 2467 (celý)

Základní a doporučená literatura

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0

Pub-53-01-3 *Štábní práce v operacích, 2. část – Hlavní zásady tvorby stálých operačních postupů, operačních (bojových) dokumentů a hlášení*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2008. 319. s

STANAG 2467 *Common Subjects for Formation Standing Operating Procedures. Společná témata pro tvorbu stálých operačních postupů*. Brussels: NATO Standardization agency, 2004. 9 s.

2.5 Operační (bojové) dokumenty a zásady jejich zpracování

Operační nebo bojový dokument je druh vojenské písemnosti týkající se plánování a řízení operačních (taktických) činností vojsk v průběhu vedení bojové i nebojové operace (bojové činnosti). Bojové dokumenty představují všechny nosiče obsahově a formálně uspořádaných informací (plány, rozkazy, nařízení, hlášení apod.), které mají vztah k přípravě a řízení taktických činností vojsk.

U bojové jednotky se zpravidla zpracovávají a vedou:

Dokumenty pro velení a řízení - jsou určeny ke stanovování úkolů podřízeným a k řízení taktických činností

Dokumenty pro velení a řízení jsou určeny ke stanovování úkolů podřízeným a k řízení taktických činností vojsk a patří k nim:

- **předběžná nařízení** (Warning Order -WngO nebo WARNO),
- **operační - bojový rozkaz s přílohami** (Operational Order -OPORD) ,
- **dílčí rozkaz** (Fragmentary Order - FRAGO),
- **grafický rozkaz na fólii** (na mapě, na schématu).

- **předběžné nařízení** (Warning Order – WngO);

Účelem předběžných nařízení je pomoci jednotkám zahájit přípravu na plnění nového úkolu poskytnutím maxima předběžných a podstatných informací o nadcházející operaci a údajů o čase, který mají k dispozici. Vyhlášením předběžného nařízení (Wng O) je poskytnout rozhodující údaje o nadcházející operaci, včetně času dostupného na plánování.

Předběžná nařízení mohou být vydány ústně (radiostanicí, telefonem, styčným důstojníkem), v písemné formě (zpráva atd.) nebo elektronicky (digitálně pomocí informačních systémů).

Vydání předběžného nařízení významně ovlivňuje myšlení vojáků při plnění stanoveného úkolu. Včasným vydáním bezchybně a kvalitně připraveného předběžného nařízení se prodlužuje dostupný čas na plánování podřízeným velitelům a umožňuje jim připravit se na plnění nadcházejícího úkolu v co možná nejkratším čase.

Hlavní body a jednotlivé údaje, které jsou nezbytně nutné a svým významem důležité pro zařazení do obsahu předběžného nařízení jsou uvedeny v publikaci Pub 53-01-3.

- **operační (bojový) rozkaz** (Operation Plan/Operation Order-OPLAN/OPORD);

Účelem operačních plánů/operačních rozkazů je poskytnout podřízeným velitelům základní údaje k prvotnímu plánování operace a v případě potřeby k provedení operace.

Operační bojový rozkaz:

Představuje základní dokument k vedení boje (operace). Jedná se o textový dokument s předepsanými přílohami, které vydává velitel podřízeným velitelům s cílem účinně splnit úkoly operace ve vzájemné součinnosti.

Po přijetí rozhodnutí velitel jednotky připraví (zpracuje) a vydá bojový rozkaz (BR). Bojový rozkaz vydává velitel jednotky zpravidla ústně, stručně a tak, aby podřízení úkol pochopili.

Bojový rozkaz může také vydat písemně (pokud bude mít na to podmínky a materiál) s grafickým znázorněním

Struktura operačního – bojového rozkazu je následující:

1. VŠEOBECNÁ SITUACE

a) Situace nepřítele

Jeho složení, odhadovaná síla, názvy jednotek, stav, současná dislokace (rozmístění), předpokládané přesuny, bojeschopnost a vyhodnocení záměru nepřítele.

b) Situace vlastních sil

Údaje týkající se vlastních sil, které mohou přímo ovlivnit činnost podřízených velitelů.

c) Úkol nadřízeného o stupeň výše

d) Záměr nadřízeného o stupeň výše

e) Úkol, cíle a činnost sousedů

f) Posilové prostředky k dispozici

Přidělení a odvelení sil a prostředků.

Jednotky přidělené k posílení nebo odvelené od organických jednotek, spolu s určením časů předání/převzetí

Situace ostatní: (tento bod nemusí být uváděn)

Obyvatelstvo, přeběhlíci, uprchlíci. Možnosti použití ZHN, letectvo, dělostřelectvo, minové nebezpečí a další možné hrozby

2. ÚKOL

Uvádí se přesně tak, jak ho stanovil/formuloval nadřízený!

3. ZPŮSOB PLNĚNÍ ÚKOLU (Použít plastický stůl!!!)

a) Záměr boje (operace)

Vysvětlit podřízeným velitelům v hlavních rysech, jak jednotka splní úkol

b) Manévr silami jednotky (rozepsat po fázích):

Zamýšlím dosáhnout toho a toho, takového efektu, na takového nepřítele, v tom a tom prostoru, v té a té době, takovou a takovou činnost.

c) Úkoly podřízeným jednotkám (přiděleným prostředkům)

Objasnit úkoly, stanovené jednotlivým jednotkám druhů vojsk – podrobně a velmi konkrétně, nejlépe v odrážkách.

3. ZPŮSOB PLNĚNÍ ÚKOLU

d) Palby (pro podporu úkolu):

Účel (zaměření) palebné podpory a paleb sil a prostředků čety

Priorita (na co se zaměřit a co ve které fázi plnění úkolu použít při ničení nepřítele)

Rozmístění palebných prostředků

Omezení paleb (kam a jaký druh palby nelze vést)

e) Úkoly jednotkám bojové podpory (u rotního úkolového uskupení)

Jednotky bojové podpory musí být uvedeny v tom pořadí, v jakém jsou uvedeny v úkolové organizaci. Uvést v odrážkách ty úkoly jednotek bojové podpory, které nejsou specifikovány nebo rozebrány jinde.

3. ZPŮSOB PLNĚNÍ ÚKOLU

f) Pokyny pro koordinaci činnosti

Hlavní časové údaje

- Čas provedení
- Čas v cílovém shromaždišti
- Odchod ze základny či prostoru soustředění
- Kontrola vybavení
- Nácvik čety
- Nácvik družstva
- Čas vydání BR
- **Plán přesunu** (Využít plastický stůl, náčrt, případně mapu)
- Trasa (hlavní a záložní, trasa zpět)
- Pořadí jednotek při přesunu
- Sestava
- Způsob přesunu

4. LOGISTIKA/ADMINISTRATIVA

Uvést dostatek informací k objasnění organizace logistické podpory u jednotky.

a) Materiál a služby

- Výzbroj, bojová technika a výzbrojní technické zabezpečení
- doplnění zásob proviantu a munice,
- doplnění zásob vody,
- doplnění zásob PHM,
- opravy, údržba a doplnění materiálu,
- jiné služby.

Uvést způsob zásobování, údržby, dopravy výzbroje a bojové techniky a poskytování výzbrojního technického zabezpečení.

4. LOGISTIKA/ADMINISTRATIVA

d) Zdravotnické zabezpečení

odsun raněných a zdravotnické zabezpečení. (Přehled opatření pro odsun vojenských a civilních osob do zdravotnických zařízení, sběrná místa raněných a jejich označení – včetně civilních osob a válečných zajatců.) zdravotník a nosiči raněných.

e) Vojenská spolupráce s civilními územními orgány.

(Charakterizovat dohled na způsob řízení civilního obyvatelstva, uprchlíků a jiných podstatných civilních věcí a záležitostí.)

5. VELENÍ A SPOJENÍ

a) Velení

místo velení nadřízeného

místo velení velitele

místo zástupce velitele a podřízených velitelů

b) Spojení

umístění komunikačních a informačních prostředků

- za přesunu
- při plnění úkolu

Tabulka spojení

Fekvence

Použití signálních prostředků

Dopočet, zvolání a ohlas

OPORD musí obsahovat pouze takové údaje, které jsou nezbytné pro velitele podřízených jednotek k vydání jejich vlastních rozkazů a k zabezpečení koordinace. Způsob, jakým podpůrné a speciální jednotky budou plnit uložené úkoly, musí být podrobně uveden v jejich vlastních rozkazech, které mají stejnou strukturu jako OPORD, pokud není stanoveno jinak.

- **rozkaz na oleátě** – schématu (Overlay Order – OvO);

Struktura rozkazu na oleátě odpovídá zásadám struktury obsahu operačního (bojového) rozkazu. Může být vydán jakoukoli vhodnou grafickou formou. Je-li stanovení úkolů na oleátě jasné a zjevně pochopitelné, není třeba uvádět úkoly v písemné formě. Pokud obsahuje rozkaz na oleátě velké množství informací, může se za účelem jasnosti a přehlednosti skládat z více než jedné oleáty. Bod 2 rozkazu (operační - bojový úkol) a bod 3 (záměr operace) musí být uveden v psané podobě. K vyjádření situace se používají značky uvedené v APP-6 Military Symbols for Land Bases Systems (také mohou být použity vlastní značky, ale pro zabezpečení interoperabilní srozumitelnosti musí být objasněny v legendě). Struktura a obsah oleáty jsou uvedeny v publikaci Pub 53-01-3.

- **dílčí rozkaz** – (Fragmentary Order – FRAGO);

V rychle se měnící situaci se velitelům zpravidla nebude dostávat času k vydávání úplného OPORD. Místo toho může být vydán, FRAGO (DÍLČÍ ROZKAZ), což je zkrácená forma OPORD. FRAGO, musí obsahovat pouze ty části původního OPORD, ve kterých došlo ke změnám. FRAGO, musí mít stejnou strukturu jako OPORD a musí v něm být uvedeno, i s nadpisy, všech pět trvale platných bodů rozkazu. Za každým názvem bodu rozkazu musí být příslušným velitelem nebo jeho štábem uvedeno buď „Beze změn“ nebo musí být uvedena nová upřesňující informace bez ohledu na členění jednotlivých bodů rozkazu. Toto zabezpečuje, aby příjemci pochopili, že přijali úplný dílčí rozkaz. Ne každá situace vyžaduje nové vydání bodu 2 a 3 rozkazu. Velitel může například změnit pouze svoji „Úkolovou organizaci“, přehodnotit priority v poskytnutí podpory, nebo priority v zabezpečení bojové činnosti. Každé z těchto rozhodnutí však musí vyústit ve vydání dílčího rozkazu, všechny ostatní části rozkazu, ve kterých nedošlo ke změnám, musí zůstat s přívlastkem „Beze změn“. Struktura a obsah dílčího rozkazu je uvedena v publikaci Pub 53-01-3.

Zásady zpracování operačního – bojového rozkazu:

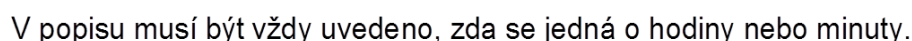
D	Den, kterým se zahajuje operace nebo se má tato operace zahájit, tento den může být počátkem zahájení válečných akcí nebo jakékoliv jiné operace,
H	Stanovený čas, kterým operace nebo cvičení začíná nebo začne. Je to čas, ve kterém výchozí čára k útoku je překročena prvním sledem hlavních sil.

The diagram illustrates a timeline with the following labels and markers:

- PŘED** (Before) is positioned above the timeline.
- Den-D** (Day D) is positioned above the timeline.
- PO** (Postoperative) is positioned above the timeline.
- D-2** is positioned below the timeline.
- D-1** is positioned below the timeline.
- D+1** is positioned below the timeline.
- D+2** is positioned below the timeline.

The timeline is represented by a horizontal line with vertical tick marks indicating specific time points.

PŘED	Hodina -H	PO
------	-----------	----



- číslo série map (v případě vyžádání stát a geografickou oblast).
- číslo mapového listu (v případě vyžádání název).
- číslo vydání.
- souřadnicová síť (v případě, že je použito více systémů souřadnicových sítí nebo jestliže se uvedená souřadnicová síť liší od systému souřadnicové sítě používané v NATO).
- měřítko (v případě vyžádání).

Postavení vlastních vojsk je popisováno v pořadí zleva doprava počínaje na předním okraji a pokračuje směrem do týlu (z pohledu směrem k protivníkovi). Hlavní světové strany mohou být použity k popisu všech boků vlastních sil a postavení nepřítele. Např.: „2. brigáda se soustřeďuje na našem západním křídle“ nebo „Nepřátelské tanky se soustřeďují v prostoru východně našeho postavení“.

Nejméně při prvním použití názvu osady musí být za názvem uvedeny: souřadnice Vojenského souřadnicového systému (Military Grid Reference System - MGRS), nebo sady

zeměpisných souřadnic, (stupně/minuty zeměpisné šířky a zeměpisné délky) jestliže používané mapy neobsahují vojenský souřadnicový systém.

Názvy osad musí být napsány velkými tiskacími písmeny, přesně v tom tvaru v jakém jsou uvedeny na mapě. Nejméně při prvním použití názvu osady musí být za názvem uvedeny: souřadnice Vojenského souřadnicového systému (Military Grid Reference System - MGRS), nebo sady zeměpisných souřadnic, (stupně/minuty zeměpisné šířky a zeměpisné délky) jestliže používané mapy neobsahují vojenský souřadnicový systém.

Směr může být určen jedním ze tří následujících způsobů:

použitím dvou míst nebo osad, např.: „směr ECKENTAL PV6690-PEGNITZ PA6851“;

s pomocí světových stran, např.: „SEVER“, „SEVEROVÝCHOD“;

jako magnetický, souřadnicový nebo skutečný směr (azimut) udaný buď ve stupních, nebo mílích.

Musí být uveden druh směru a jednotka míry, např.: „.....magnetický směr 85 stupňů....“

Pochodové osy musí být popsány tím samým způsobem jako cesty, silnice a železnice, např.: uvedením názvů několika osad ležících na pochodové ose nebo s pomocí souřadnic, nebo jestliže na pochodové ose neleží žádné osady tak pouze s pomocí souřadnic: a jednotka míry, např.: „.....magnetický směr 85 stupňů....“

Rozhraní mezi jednotkami musí být stanoveno s pomocí vojenské souřadnicové sítě nebo zeměpisnými souřadnicemi popřípadě s využitím terénních útvarů jako jsou řeky, komunikace vyšší třídy/dálnice nebo železnice;

Při použití terénních útvarů musí být zřetelně určeno a jasně stanoveno, které terénní útvary prostoru zodpovědnosti dané jednotky jsou zahrnuty do/vyjmuty z. Kdykoli je to možné vybírat taková místa/terénní útvary, které jsou v terénu snadno identifikovatelné (zjistitelné).

Břehy řek musí být popisovány následovně: „pravý“ nebo „levý“ břeh z pohledu pozorovatele stojícího čelem směrem po proudu.

- „přílehlý“ nebo „protilehlý“ při překonávání vodního toku.
- jestliže existuje nebezpečí, že by mohlo dojít k nedorozumění, mohou být použity hlavní světové strany.

PRICIPY A STRUKTURA FORMULACE ÚKOLU

Základní formou doručení rozhodnutí (úkolů) nadřízeného velitele podřízeným velitelům v operaci (boji) je rozkaz (OPORD, WngO, FRAGO). Rozkaz umožňuje předání potřebných informací z rozhodnutí nadřízeného velitele, a tím vytváří podmínky pro pochopení záměru nadřízeného velitele, vlastního operačního (bojového) úkolu a také všech nezbytných skutečností pro plánování a organizaci operace (boje) vlastní jednotky (jednotek). [8, str. 2]

Struktura rozkazů, která je v armádách NATO stanovená dokumentem STANAG 2014, **musí být na jednotlivých úrovních velení a řízení v operaci (boji) stejná**, což umožňuje zabezpečení návaznosti jednotlivých bodů rozkazů. Není třeba se obávat šablonovitosti, protože šablona spočívá ve formě a ne v obsahu. Přesná forma jednotlivých rozkazů a způsob vypracování jednotlivých bodů předchází možným opomenutím při zpracování rozkazů, umožňuje jednotný výklad a jednotné pochopení v logicky stanovené posloupnosti. Interoperabilním způsobem vytvářené rozkazy umožňují jejich předávání formalizovanými (strukturovanými) dokumenty v různých formách (písemné, digitální, grafické). Jedná se o tištěné nebo elektronické formuláře (šablony), do nichž se při plánování operace (boje) vyplní konkrétní obsah. Jejich použití výrazným způsobem zefektivňuje (usnadňuje a zkracuje) práci štábu v procesu velení a řízení.

Rozkazy a nařízení podřízené jednotce (podřízeným jednotkám) **musí být velitelem formulovány stručně, jasně a srozumitelně**. Nesmí být vágní (nejasné, neurčité), a nekonkrétní. Neměly by poskytovat možnosti k rozdílné interpretaci. Tato studijní pomůcka se věnuje zejména **bodu 2 ÚKOL (MISSION)** v již uvedených dokumentech pro velení a řízení vojsk v operaci. Proto následující obsah studijní pomůcky bude věnován právě problematice formulace úkolu, ať již jako součásti písemného rozkazu, nebo jako ústně vydávaného úkolu.

Pro zajištění výše uvedeného je nezbytně nutné zachovat v rámci formulace jednotlivých úkolů a nařízení následující principy a strukturu jednotlivých formulací:

- Operační rozkaz (bojový rozkaz, předběžné nařízení, dílčí rozkaz) **musí obsahovat úkoly pro všechny podřízené jednotky a prvky (stálé i nestále) bojové sestavy.**

Tyto úkoly musí jednoznačně stanovit:

**KDO – CO – KDE – KDY – ZA JAKÝM ÚČELEM (PROČ)
se má úkol provést.**

- I. **KDO** - rozkaz jednoznačně **určuje jednotku, skupinu, jednotlivce či prostředek**, jemuž je úkol přidělen a jehož velitel (v případě jednotky, skupiny nebo týmu) je za splnění úkolu odpovědný.
- II. **CO** - rozkaz jednoznačně **stanovuje samotný úkol ÚKOLOVÝM SLOVESEM**. Formulace tohoto bodu je klíčová zejména pro správné pochopení úkolu a jeho následné plnění. Nejasně zadaný úkol může vést k jeho nepochopení, k nejednoznačnosti a v konečném důsledku i k nesplnění úkolu. **Při formulaci tohoto bodu je důležité používat správnou a jednotnou terminologii** (viz. kapitola 5), čímž se docílí právě formulace, kterou nelze pochopit jiným způsobem, než je míněna velitelem.
- III. **KDE** - rozkaz **specifikuje prostorové vymezení plnění úkolu**. Pro tyto účely se doporučuje co největší míra názornosti. V operační praxi se běžně využívá schémat, mapových podkladů, satelitních snímků, plastických modelů (plastický stůl) a grafické zpracování. Právě **názornost je pro stanovení a definování tohoto bodu (KDE) klíčová**. Podněcuje představivost toho, jemuž je úkol vydáván a poskytuje souhrn informací, které jsou z hlediska plánovacího a rozhodovacího procesu podřízeného velitele klíčové.
- IV. **KDY** - vymezuje a stanovuje **časový rámec plnění úkolu**. Stěžejní časová informace je zpravidla uvedena ve vlastní formulaci úkolu formou "NE POZDĚJI NEŽ" nebo obdobnou formulací. Další časové vymezení důležité zejména pro plánovací a rozhodovací proces velitele jsou uvedeny v bodě 3 rozkazu („Způsob plnění úkolu“) v bodě d.) – „Pokyny pro koordinaci činnosti“. Časový rámec plnění úkolu může být formulován tak, jak je čas běžně chápán, tzn. přesným časovým údajem nebo úsekem, ale také určitou činností vlastních jednotek, nebo stanoveným signálem. (např.: „První mechanizovaná rota blokovat nepřítele v prostoru XY za účelem zabezpečení volného pohybu druhé mechanizované roty ve směru kóta 333. Na signál ALICE se přemístit do prostoru XZ.“)
- V. **ZA JAKÝM ÚČELEM** - formulace úkolu musí poskytovat i širší náhled, tak aby úkolovaným silám (svazku, útvaru, jednotce, skupině, týmu) bylo zřejmé, že splnění jejího úkolu je součástí většího celku. Právě z tohoto důvodu se v jednotlivých formulacích uvádí, **za jakým účelem je úkol plněn**.

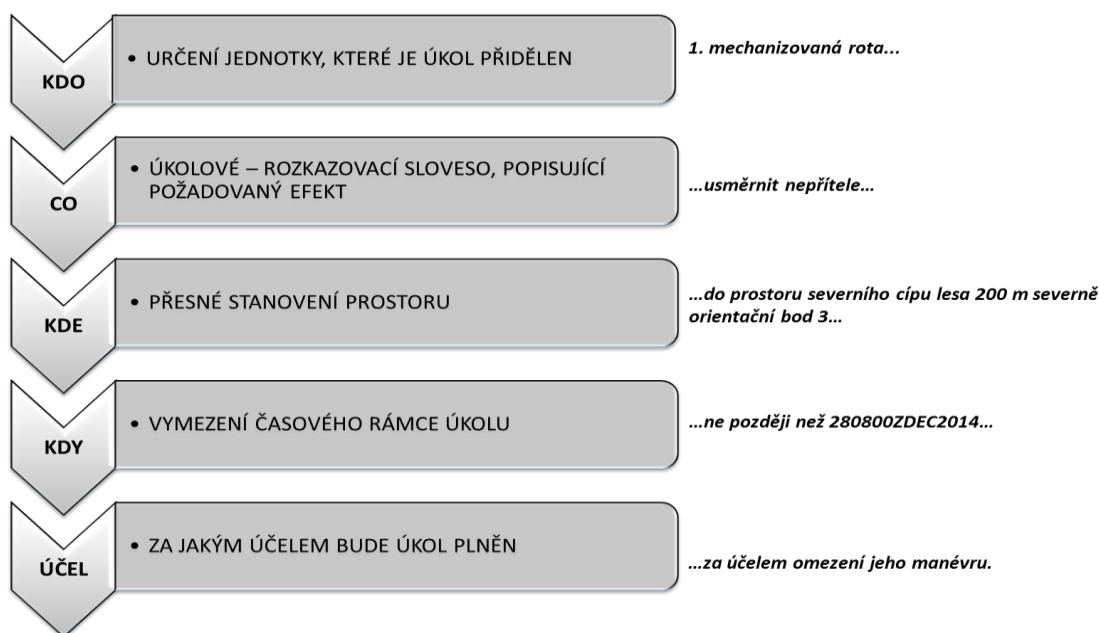
Autoři by zde chtěli zdůraznit, že v některých specifických (mimořádných) situacích, nadřízený velitel (vzhledem k vývoji situace a k naplnění požadovaného cíle operace) může limitovat podřízeného velitele tím, že mu stanoví, JAK má některou fázi (část) úkolu plnit. K této situaci by mělo docházet pouze ojediněle a **vždy by při plánování úkolu a při řízení**

činností podřízených měla být zachována volnost v rozhodovací pravomoci výkonných velitelů.

Samotná **formulace účelu úkolu** obsahuje následující základní části:

- a) **samotný popis efektu činnosti podřízené jednotky, který je velitelem vyžadován v momentě vydávání úkolu.** Vzhledem k tomu, že bojová činnost je velice dynamická, se zpravidla záměr nadřízeného velitele bude měnit ve vztahu ke skutečnému vývoji boje. **Změna záměru velitele bude následována vydáním dílčího rozkazu, nebo ústním vydáním úkolu,**
- b) **způsob jakým má být požadovaný efekt docílen.** Tato část formulace úkolu není nezbytná, ale může být velice důležitá zejména pro koordinaci činnosti napříč odpovědností několika podřízených velitelů,
- c) popis účelu plněného úkolu musí úkolovanému veliteli poskytnout dostatečnou míru informovanosti,
- d) ve vlastní formulaci úkolu je účel zpravidla oddělen od samotné formulace úkolu slovním spojením: „Za účelem...“,
- e) popis efektu činnosti a účelu by měla obsahovat jednoduché sloveso, které vyjadřuje měřitelný efekt na nepřítele, okolí nebo vlastní jednotky,
- f) **existuje značné množství sloves, jimiž lze vydávat úkoly podřízeným jednotkám,**
- g) **některá slovesa se vztahují k efektu činnosti jednotek, některá k samotné činnosti a některá k obojímu,**
- h) **velitel se může rozhodnout použít některá úkolová slovesa, která nejsou uvedena v této pomůcce, nicméně tato slovesa musejí mít jednoznačně definovaný význam tak, aby byly naprosto shodně pochopeny jak nadřízeným velitelem, tak veliteli podřízených jednotek.**

ZÁSADY FORMULACE ÚKOLU



Obrázek 9 – Zásady formulace úkolu (příklad)

Zdroj: Task verbs – úkolová slovesa (2014)

Všechny dokumenty týkající se přípravy (plánování) a vedení (řízení) operační (bojové) činnosti, jakož i přesunů a rozmístění vojsk mimo boj se nazývají **dokumenty pro velení a řízení vojsk**. **Zpracování těchto dokumentů** je nedílnou součástí **plánování operace (boje)**, při kterém velitelé a štáby promyšleně připravují příští boj a veškerou další činnost s ním spojenou.

Vedení bojových dokumentů je zároveň součástí řízení operace (boje) v jeho průběhu.

Forma a obsah (struktura, stanovení stupně utajení, stanovení dnů, hodin, popis terénních tvarů, prostorů a stanovení rozhraní) **zpracování textových dokumentů pro velení a řízení vojsk** (včetně jejich příloh) **se řídí standardizační dohodou NATO STANAG 2014 a zpracovanými standardními operačními postupy (SOP) daného taktického stupně** (jednotky, útvary a svazky) **pro konkrétní operaci**.

Ke grafickému vyjádření úkolu (mapy, oleáty, náčrtky, schémata) **se používají zásady zpracování v souladu se STANAG 2019** (situační značky – symboly).

Velitel stanovuje úkoly podřízené jednotce (úkolovému uskupení) osobně, nebo prostřednictvím svého zástupce. Vydávané úkoly musí být formulovány stručně, srozumitelně, jejich obsah nesmí připouštět různý výklad.

Do dokumentů pro velení a řízení se udávají pouze ty údaje, které jsou pro podřízené nutné k přípravě boje. V průběhu operace (boje) se úkoly podřízeným ukládají **dílčím rozkazem** (FRAGO).

V následující tabulce jsou uvedeny varianty taktických úkolů společně s použitým úkolovým slovesem, s grafickým vyjádřením symbolu v souladu se STANAG 2019 a možným příkladem grafického vyjádření úkolu (včetně jeho charakteristiky).

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte dokumenty pro velení a řízení, jejich obsah a formu,
 - ✓ popište základní principy tvorby bojového rozkazu,
 - ✓ objasněte (v souladu se STANAG 2014) zásady popisu prostorů, směrů, čar, břehů řek,...pro úkolování jednotek,
 - ✓ popište zásady vydávání úkolu jednotce.

Základní a doporučená literatura

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s.
ISBN 978-80-7231-836-0.

ČERNÝ, J., DROZD, J. *Task verbs – úkolová slovesa*. Brno 2014.

STANAG 2014. NATO. 2009

2.6 Řízení boje velitelem jednotky

K dosažení úspěchu v boji je třeba umět vytvořit reálný plán boje, ale umět i operativně reagovat na situaci v boji a umět usměrnit činnost vojsk k naplnění plánů.

„NELZE DOSÁHNOU ÚSPĚCHU BEZ CÍLEVĚDOMÉHO ŘÍZENÍ BOJE.“

Řízení v průběhu operace je nepřetržitý proces, který zahrnuje tři základní činnosti vyhodnocování aktuální situace a odhad předpokládaného vývoje boje; rozhodování o tom, zda bude pokračovat boj beze změn (v souladu s Plánem boje – OPORD) a řízení použití vlastních sil ke splnění cílů operace (boje) a dosažení konečného stavu.

Rozhodnutí k provedení činnosti ukládá podřízeným povinnost pokračovat plánovaně v plnění operačního úkolu vyplývajícího z vydaného operačního rozkazu.

Velení a řízení činnosti jednotky v průběhu plnění úkolu (operace, boje) je realizováno z míst velení a spočívá v účelném působení velitele na podřízené, orientované na splnění stanoveného cíle operace (bojového úkolu).

Velení a řízení v průběhu plnění úkolu (boje) zahrnuje především:

- shromažďování informací o situaci, jejich analýzu a hodnocení situace;
- upřesňování úkolů podřízeným, organizování a upřesňování součinnosti;
- organizaci zabezpečení činnosti vojsk;
- informování nadřízeného velitele, podřízených, spolupůsobících vojsk a sousedů o situaci a o vydaných nařízeních velitele; kontrolu činnosti podřízených.

Velení a řízení v průběhu operace je nepřetržitý proces, který zahrnuje **tři základní činnosti**:

- **vyhodnocování aktuální situace a odhad předpokládaného vývoje operace;**
- **rozhodování o tom, zda:**
 - bude pokračovat operace beze změn,
 - je nutné provedení změny činnosti (v reakci na využití výhodné příležitosti nebo naopak na ohrožení vlastní činnosti nepřítelem),
 - bude plánován nový úkol (po obdržení úkolu od nadřízeného velitele).
- **řízení použití vlastních sil ke splnění cílů operace (boje) a dosažení konečného stavu.**

Činnost velitele při řízení vojsk v boji spočívá především v nepřetržitém porovnávání předpokládaného vývoje boje s jeho skutečným průběhem a v usměrňování činnosti bojujících vojsk v takových situacích, v nichž vývoj boje přestává odpovídat přijatému plánu, ve vydávání rozkazů, povelů, nařízení a signálů a ve stanovování takových opatření, jimiž velitel reaguje na měnící se podmínky a vývoj boje a koordinuje činnost podřízených tak, aby se dosáhlo stanoveného cíle boje.

Velitel bojové jednotky řídí zpravidla boj osobně, z taktického místa velení. Velitel bojové jednotky **vychází při řízení boje** jednotek (roje, družstev, čet) a přidělených prostředků **z bojového rozkazu**, pokynů (opatření) pro zabezpečení a ochranu činnosti jednotek bojové jednotky a organizace součinnosti.

Úkoly podřízeným jednotkám (palebným prostředkům) vydává stručnými povelů a signály.

Velitel bojové jednotky sleduje vývoj situace, srovnává ji s bojovým rozkazem (obsahem bojového úkolu) a v případě, že se podstatně liší od předpokladu, činí opatření k tomu, aby splnil stanovený úkol.

Řízení boje velitelem bojové jednotky zpravidla zahrnuje:

shromažďování informací o situaci;

- velitel bojové jednotky osobně pozoruje bojiště (situaci roje, družstev, čet, přidělených prostředků a nepřítele i stav terénu z hlediska možností uplatnění svého vlivu na vývoj situace);
- přijímá hlášení od podřízených rádiovými prostředky, spojkami, popřípadě osobně;
- v rádiové síti nadřízeného získává poznatky o situaci sousedů.

hodnocení situace;

Velitel bojové jednotky hodnotí:

- situaci nepřítele (zjištěné cíle, jejich počet, možnosti, nebezpečnost, pozorované změny v rozmístění sil a prostředků i informace o činnosti nepřítele za předním okrajem – v hloubce jeho sestavy);
- účinnost palby prostředků nadřízeného i prostředků bojové jednotky,
- průběh a výsledky manévru palbou i silami, vliv sousedů na plnění úkolů bojové jednotky v dané situaci,

- aktuální stav spotřeby munice, PHM, sestavu bojové jednotky a celkové předpoklady pro úspěšné plnění stanoveného úkolu;
- hodnotí terén, jak ovlivňuje činnost bojové jednotky a činnost nepřítele (jeho možnosti pozorování, vedení palby i provedení manévru silami);
- hodnotí i případnou radiační a chemickou situaci z hlediska jejího vlivu na činnost bojové jednotky (ohrožení či snížení bojeschopnosti, vliv na manévr).

upřesňování úkolů podřízeným, součinnost a zabezpečení činnosti jednotek, případně stanovení nových úkolů a opatření;

- zpravidla to budou bojová nařízení, signály nebo povely, jimiž velitel bojové jednotky řídí palbu a pohyb bojové jednotky;
- v některých případech řídí činnost bojové jednotky tím, že udává cíle zahájením palby svého bojového vozidla (BVP, OT);
- v průběhu boje se součinnost uskutečňuje nepřetržitě, neustále se upřesňuje a při prudkých změnách situace se organizuje podle potřeb nastalé situace.

informování nadřízených a spolupůsobících jednotek a sousedů o situaci a nových rozhodnutích.

Informování nadřízeného velitele, velitelů podřízených a spolupůsobících jednotek a sousedů o situaci a nových rozhodnutích velitele bojové jednotky.

Velitel bojové jednotky hlásí průběžně (okamžitě) nadřízenému veliteli:

- splnění (jednotlivých, dílčích fází) bojového úkolu;
- nové údaje o nepříteli;
- náhlou změnu situace před rotou (předním okrajem) a na bocích bojové jednotky.

V případě potřeby hlásí i ztráty a stav zabezpečení municí a PHM.

K řízení boje velitel jednotky využívá:

- stanovené orientační body,
- kódování mapy a terénních předmětů,
- stanovených údajů pro spojení a stanovené signály.

Jednou z nejdůležitějších povinností velitele bojové jednotky je řízení

manévru společně se sladěním s řízením palby, které zahrnuje:

- průzkum (zjišťování) zbraní (objektů) v sestavě nepřítele, hodnocení jejich důležitosti a určení pořadí ničení;
- volbu druhu zbraně a munice, druhu palby a způsobu jejího vedení;
- udávání cílů, vydávání povelů k zahájení palby nebo stanovení palebných úkolů;
- pozorování výsledků palby a její opravy;
- manévr pohybem,
- manévr palbou - palebné povely musí být vydány tak, aby voják mohl přesně rozeznat cíl a účinně ho zasáhnout. Je důležité znát, jak se má na jednotlivé povely reagovat.
- kontrolu,
- vyžadování a doplňování spotřebované munice.

Shromažďování informací, jejich analýza a hodnocení situace

Základem kvalitního velení a řízení v průběhu operace je neustálá znalost skutečné situace. Nepřetržité vyhodnocování průběhu operace představuje srovnávání, zda je aktuální situace v souladu záměru velitele a plánu operace. V rámci tohoto procesu si velitel klade řadu otázek a hodnotí odpovědi na ně.

Shromažďování informací probíhá na taktickém stupni (u jednotek) především podáváním informací – HLÁŠENÍ - od podřízených – nadřízenému.

Hlášení:

Hlášení (zprávy) jsou informace, které podává podřízený svému nadřízenému. Hlášení mohou být ve formátu předávaného technickými prostředky nebo ve formátu hlasové zprávy (tam, kde není možné využít prostředků datového přenosu informací).

Hlášení se člení na pravidelná (periodická) a nepravidelná (na vyžádání/mimořádná). Druh, rozsah, četnost, dobu a způsob předávání hlášení **stanovuje nadřízený velitel v SOP** v návaznosti na plněný úkol v rámci operace

Hlášení, které bojová jednotka v boji s největší pravděpodobností bude podávat, je:

SITREP (Situation Report – situační hlášení). Je to pravidelné a strukturované hlášení, kterým jednotka informuje nadřízený stupeň o jejím stavu v prostoru plnění úkolů.

COMBATREP (Combat Report – Bojové hlášení), které poskytuje informace nadřízenému stupni o bojeschopnosti podřízených jednotek. Dokládá se zde hodnocení bojeschopnosti

velitelem podřízené jednotky, počty bojeschopné techniky (tanků, bojových vozidel), osádek, čet, PTRS, apod.

Kromě těchto hlášení existuje velké množství dalších nepravidelných hlášení. Je to například **CASEVAC** či **MEDEVAC** (Casualty Evacuation či Medical Evacuation), což jsou hlášení o zranění v boji a zároveň slouží jako žádost o evakuaci a pomoc raněným. Dále je to hlášení o nalezení munice či výbušnin **EODINCREP** (EOD Incident Report), které se podává okamžitě při takovém nálezu.

Dále je to hlášení kontaktu s nepřítelem **ENEMYCONTACTREP** (Enemy Contact Report), které se taktéž podává ihned.

Zpravodajské hlášení **INTREP** (Intelligence Report) podává například hlídka, zajištění nebo přidělený průzkum při zjištění důležitých informací, které mohou ovlivnit průběh bojové činnosti.

Druh, struktura hlášení, jejich formát, obsah a zásady pro zpracování vycházejí z dokumentů NATO.

Hlášení (zprávy), uvedené v APP-11, poskytují požadované operační a taktické detaily (informace), které umožní předávání informací mezi spojeneckými štáby a jednotkami cestou automatizovaných nebo manuálních prostředků.

Použití formalizovaných zpráv, obsažených v katalogu zpráv APP-11, je povinné pro všechny síly NATO, předurčené pro spojenecké operace.

Hlášení mohou být ve formátu předávaném technickými prostředky nebo ve formátu hlasové zprávy (tam, kde není možné využít prostředků datového přenosu informací). Hlášení se člení na pravidelná (periodická) a nepravidelná (na vyžádání/mimořádná).

Druh, rozsah, četnost, dobu a způsob předávání hlášení stanovuje nadřízený velitel ve svých standardních operačních postupech (SOP) v návaznosti na úkol, plněný v rámci operace.

Základním **PRAVIDELNÝM** hlášením velitele jednotky je **SITUAČNÍ HLÁŠENÍ**:

Název (druh) hlášení	Zkratka hlášení	Význam hlášení
Situační hlášení SITUATION REPORT	SITREP	Hlášení taktické situace a stavu jednotky

V systému hlášení mohou být nadřizenými stanovena jiná (další) hlášení, vycházející ze SOP velitele operace.

SITREP (Situation Report – situační hlášení). **Je to pravidelné a strukturované** hlášení, kterým jednotka informuje nadřizený stupeň o jejím stavu v prostoru plnění úkolů. Struktura situačního hlášení je stanovena standardizační dohodou AAP-11.

Základními **NEPRAVIDELNÝMI** hlášeními velitele jednotky jsou:

Název (druh) hlášení	Zkratka hlášení	Význam hlášení	Poznámka
CASUALTY EVACUATION REQUEST	CASEVACREQ (MEDAVAC)	Vyžádání zdravotnické pomoci a evakuaci raněných	Podávat okamžitě, např. transport k záchraně života
EOD INCIDENT REPORT	EODINCREP	Nalezení munice a výbušnin	Podávat okamžitě při nálezu munice
INTELLIGENCE REPORT	INTREP	Zpravodajské hlášení	V průběhu plnění úkolů, např. průzkum, zajištění, hlídka apod.
ENEMY CONTACT REPORT	ENEMYCONTACTREP	Navázání kontaktu s protivníkem	Podávat okamžitě
CALL FOR FIRE	CFF	Vyžádání palebné podpory	Vyžadovat jednotkou, zejména v případě plnění samostatného úkolu

Kromě těchto hlášení existuje velké množství dalších nepravdivých hlášení. Je to například MEDEVAC (Medical Evacuation), což jsou hlášení o zranění v boji a zároveň slouží jako žádost o pomoc raněným. Dále je to hlášení o nalezení munice či výbušnin EODINCREP (EOD Incident Report), které se podává okamžitě při takovém nálezu.

Zpravodajské hlášení INTREP (Intelligence Report) podává například hlídka, zajištění nebo přidělený průzkum při zjištění důležitých informací, které mohou ovlivnit průběh bojové činnosti. **INTREP** poskytuje informace týkající se incidentů/událostí, které mohou mít bezprostřední a významný vliv na současné operace (v míru, období nepokojů a otevřeného nepřátelství).

INTREP je užíváno pro podání podstatné zprávy, obsahující základní prvky zpravodajských informací, získávané taktickou činností. Zahrnuje uspořádaný volný text v každém řádku hlášení od řádků C po F.

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte odkud, jakým způsobem a za pomoci jakých prostředků velitel bojové jednotky řídí boj,
 - ✓ popište zásady upřesňování úkolů jednotce v boji,
 - ✓ objasněte, jaká hlášení se u jednotky v boji používají.

Základní a doporučená literatura

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

ČERNÝ, J., DROZD, J. *Task verbs – úkolová slovesa*. Brno 2014.

STANAG 2014. NATO. 2009

2.7 Komunikační a informační systémy a prostředky u jednotky v boji

„BEZ SPOJENÍ NENÍ VELENÍ“

Spojení:

- *přenos informací mezi dvěma nebo více místy, (podle dohodnutých pravidel - principy organizace spojení / standardy)*
- *základní prostředek pro zabezpečení velení vojskům,*
- *činnosti (funkcí) informačních systémů a řízení zbraňových systémů*
- *zabezpečuje spojovací vojsko (spojovací síly a prostředky KIS.*

Podle publikace Pub 53-01-2 [17], jsou **prostředky velení a řízení** určeny k zajištění spolehlivého a nepřetržitého managementu informací, tvorbě a aktualizaci společného obrazu operační situace, k předávání rozkazů, nařízení, povelů, signálů, zpráv a hlášení mezi jednotlivými orgány velení a řízení na všech úrovních. Jsou určeny k zabezpečení velení vojskům a jejich řízení podle rozhodnutí velitele. Plnění těchto úkolů je úzce svázáno s komunikačními a informačními systémy. Základní prostředky velení a řízení představují především komunikační a informační systémy.

Komunikační a informační systémy jsou souborem zařízení, metod a postupů, případně i obsluhy organizovaným tak, aby plnil specifické funkce přenosu a zpracování informací.

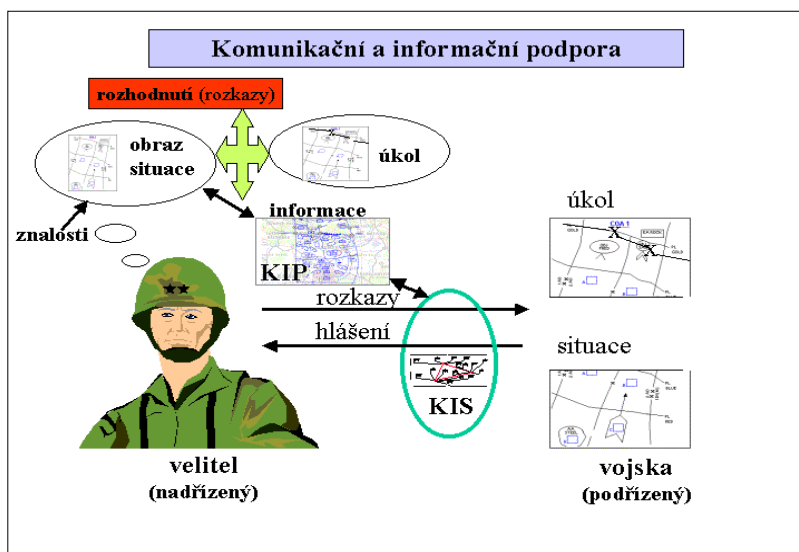
Zabezpečují rychlé, spolehlivé, věrohodné a v případě potřeby utajené informační toky, uspořádané horizontálně i vertikálně v závislosti na hierarchickém uspořádání systému velení a řízení.

Komunikační a informační systémy umožňují rychlejší a dokonalejší zpracování dat a přidávají jim tak větší význam při vytváření společného obrazu operační situace, například větší reálnost a aktuálnost, sdílení informací k lepšímu vzájemnému pochopení situace, což podporuje jednotu úsilí.

Efektivní použití těchto systémů minimalizuje čas a úsilí velitele při získávání znalostí o situaci a umožní mu získat převahu nad nepřítelem.

K zajištění systému velení a řízení jsou pro velitele a jeho podřízené nezbytné funkce **pořizování, sběru, správy, zpracování, ochrany a přenosu informací.**

Tyto procesní funkce jsou zajištěny prostřednictvím **komunikační a informační podpory velení a řízení**.



Obrázek 10 – Komunikační a informační podpora

Zdroj: Luděk LUKÁŠ (2008)

Úroveň informační podpory je dána úrovní informačního systému, který ji zajišťuje. Potenciál informačních a komunikačních technologií z hlediska velení a řízení spočívá především ve schopnosti vytvořit a zprostředkovat informační obraz bezpečnostně důležité reality. Takovýto obraz pak může být využit v oblasti velení a řízení, podpory rozhodování, plánování, tvorby projektů a záměrů, případně v oblasti vzdělávání a přípravy vojsk. Zejména sdělování a sdílení informací umožňuje v organizaci jednotný postup, synchronizovanou činnost a skupinovou realizaci procesů.

Při realizaci bezpečnostní činnosti umožňuje sdílení informací, vycházející ze společné databáze, jednotné vidění zájmového prostoru. Všichni zainteresovaní velitelé a řídící pracovníci vidí situaci jednotně, zpravidla ve stavu blízkém reálnému a mohou dle záměru činnosti synchronizovaně, s využitím znalostí, vzniklé problémy řešit a splnit stanovený úkol.

Informační systém tak významně omezuje vliv nejistoty znalosti stavu situace (např. vlastních sil a protivníka). Sdílení informací, založené na databázi jednotlivých prvků bojiště (aktuálním datovém obrazu reality zájmového prostoru), se realizuje prostřednictvím situačního zobrazení ve formě „**společného obrazu bojiště**“ (Common Operation Picture). Informační obraz bývá v počítačovém prostředí prezentován ve formě obrazových snímků, statických a dynamických výjevů. Kvalita informačních a komunikačních technologií se projevuje v kvalitě obrazu (popisu reality), hloubce popisu, rozsahu zobrazení ve vrstvách, strukturovanosti, formě zobrazení a formě prezentace informačního obrazu.

Komunikační systémy

Komunikační systémy jsou soubor zařízení, metod a postupů, případně i obsluhy organizovaný tak, aby plnil požadavky srozumitelného přenosu informací mezi prvky informačního systému a místy velení.¹³ Svými přenosovými cestami a technologickými prostředky slouží k předávání včasných, úplných, nezměněných a v případě potřeby utajených informací, zpráv a dat ke správným adresátům v libovolném prostoru činnosti a v nejsložitějších operacích.

Komunikační systémy poskytují komunikační podporu uživatelům. Zahrnují paměťové nebo zpracovatelské funkce při zabezpečování přenosu informací a mohou zahrnovat uživatelské systémy, přenosové systémy a přepojovací (spojovací) systémy. Dále předávají informace mezi informačními zdroji a odpovědnými vojenskými orgány pro velení a řízení.

Základní uživatelské služby komunikačních systémů jsou:

- **hlasové služby** – jsou realizovány přenosem hlasu, hovoru;
- **dokumentové služby** – zajišťují přenos obsahově ucelených dokumentů (zpráv);
- **služby přenosu dat** – zajišťují výměnu dat mezi terminály uživatelů;
- **obrazové služby** – zabezpečují přenos statických a dynamických obrazů;
- **multimediální služby** – zajišťují současný přenos informací v obrazové a zvukové formě.

Komunikační infrastruktura je součástí informačního prostředí bojiště, které je složeno ze stacionárních a mobilních prvků přenosu informací.

Komunikační prostředky jsou nástroje pro přenos (vyslání a příjem) informací. Z technického hlediska jsou představovány zařízeními pro vstup, přenos a doručení informace, které jsou potřebné pro uskutečnění komunikace. Umožňují zajistit bezprostřední komunikaci velitele (funkcionářů štábu) daného stupně velení s jeho podřízenými, nadřízeným i všemi spolupůsobícími veliteli (náčelníky, funkcionáři štábů). Komunikační prostředky jsou organizačně začleněny v rámci spojovacího vojska.

Současná síťová komunikační infrastruktura AČR vytváří integrované komunikační a informační prostředí. Toto komunikační prostředí zahrnuje **stacionární komunikační systém (SKS) a polní komunikační systém (PKS)** – v poslední době

¹³ Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006, s. 33

nazývaný také jako mobilní.

Polní komunikační systém AČR (PKS) je rozvinutelný komunikační systém budovaný mobilními komunikačními prostředky v polních podmínkách (mimo stálou dislokaci) na území nebo mimo území ČR. Polní komunikační systém zabezpečuje komunikační podporu velitelům, štábům a vojskům v daných prostorech působení (činnosti).

Polní komunikační systém vytvoří integrované (mobilní) prostředí pro přenos hlasových, datových a multimediálních informací (aplikací) na bázi využití IP protokolů na všech jeho úrovních. Polní komunikační systém je tvořen:

- **Operačně taktickým komunikačním systémem (OTKS)** a jeho nedílnou součástí **operačně taktickou datovou sítí uzlovou (OTDS-U)**;
- **Systémem taktických rádiových komunikací (STRK)** a jeho nedílnou součástí **taktickou datovou sítí radiovou (TDS-R)**.

Operačně taktický komunikační systém (OTKS) tvoří transportní síť rozmístitelné infrastruktury míst velení úkolového uskupení a současně jeho integrovaného prostředí NEC. Tato síť je vytvářena radioreléovými stanicemi RR 300, RR 1600 (stupeň brigáda – prapor) a RR 2200, RR 2202 (stupeň prapor – rota) s přenosovou kapacitou 2 Mbit/s a 256 kbit/s. Radioreléové stanice jsou umístěny v uzlových provozovnách míst velení typu MPP 100, MPP 40 a jejich modulových verzích KIM a tranzitních uzlech typu MRRP 4.

Operačně taktická datová síť uzlová (OTDS-U) tvoří nad transportní sítí datovou síť míst velení úkolového uskupení a jeho integrovaného prostředí NEC. Tato síť byla původně typu ISDN, po provedené modernizaci je sítí IP. Poskytuje hlasové a datové služby stupně utajení Tajné a neutajované. Je vytvářena provozovnami typu MPP 100 a 40 a jejich budoucích modulových verzí KIM.

Systém taktických rádiových komunikací (STRK) tvoří transportní síť mobilní infrastruktury úkolového uskupení a současně jeho integrovaného prostředí NEC. Síť je tvořena různými generačními variantami radiostanic typu RF (Dicom) a R 150 (R&S) a z nich vytvořených rádiových provozoven různého určení. STRK nemá schopnost pracovat na velké vzdálenosti.

Taktická datová síť radiová (TDS-R) tvoří nad transportní rádiovou sítí datovou síť IP. Datová propustnost této sítě je nízká (řádově kbit/s) a nesplňuje požadavky na provoz systému sledování polohy (BVIS) a dalších systémů integrovaného prostředí NEC (požadováno 64 kbit/s). TDS-R je provozovaná na STRK společně s hlasovými službami, což znemožňuje spolehlivý provoz datových aplikací (zejména systému sledování polohy).

Zabezpečení spojení při velení jednotce:

- **Při provozu rádiových stanic** se musí dodržovat pravidla rádiového provozu v souladu s odbornými prováděcími vojenskými předpisy a publikacemi. Při přípravě boje je zakázáno vést rádiový provoz a rádiové stanice jsou pouze na příjem (pro varování jednotek a pro příjem trvale platných signálů apod.).
- **Neomezený rádiový provoz se zahajuje až na rozkaz (signál) nadřízeného velitele,** zpravidla při zahájení boje.
- Pojmenování jednotek se uvádí volacími znaky a funkce velitelů funkčními čísly. Terénní předměty se zpravidla udávají pomocí orientačních bodů nebo kódované mapy.
- **K zabezpečení spolehlivého rádiového spojení se určují záložní kmitočty** pro případ, že protivník ruší rádiový provoz. Rádiové stanice u jednotky se přeladují na povel (signál) řídící stanice.
- **Linkové spojovací prostředky** se používají jen tehdy, je-li to účelné a není-li možné velet hlasem nebo spojkou. Rozvinují se zpravidla v obraně a při rozmístění mimo boj.
- **Signální prostředky** akustické (např. hlas, klaksony automobilů, sirény, kovové trubky, kolejnice apod.) nebo optické (signální náboje, světla, signální praporky, ruce aj.) se používají k předání varovných signálů, signálů pro součinnost apod. Varovné signály a údaje o hrozícím napadení vzdušným protivníkem se předávají přednostně a ihned po jeho obdržení.
- **Pohyblivé pojítka (spojka)** se používá k předávání nařízení, povelů, signálů a hlášení ve všech druzích boje, při přesunech, při rozmístění mimo boj a v případech, kdy je to potřebné nebo vhodné (např. aby nedošlo k porušení zákazu rádiového provozu, za snížené viditelnosti apod.). Spojka je velitelem jednotky určený (vybraný) voják, jehož úkolem je rychle doručit (dopravit) zprávu (nařízení, hlášení, signál) na určené místo a tam ji předat nebo sdělit.
- **Bojový vozidlový informační systém** poskytuje veliteli jednotky především informační podporu. Velitel jednotky ho využívá k hodnocení bojových schopností jednotky, pro tvorbu bojového rozkazu v pěti bodové struktuře, pro zakres taktické situace, identifikaci postavení vozidel jednotky, roty a postavení protivníka, předávání informací o cílech a jejich zničení, zjišťování optické a rádiové viditelnosti, vyhodnocování radiační, chemické a biologické situace, databáze odesílaných a přijímaných formalizovaných zpráv pro stupeň rota, četa a družstvo apod.

V boji velitel jednotky velí zpravidla z bojového vozidla, které je zpravidla vybaveno bojovým vozidlovým informačním systémem (BVIS).

Velitel jednotky velí signály, povely nebo hlasem a k tomu využívá:

- **rádiové spojovací prostředky, umístěné v bojovém vozidle, a přenosné spojovací prostředky;**
- signální prostředky, např. signální náboje atd.;
- pohyblivé pojítko (spojku).

Velitel jednotky může ke spojení v četě používat následující druhy (typy) spojení:

- a) bezdrátové spojení
- b) linkové spojení
- c) poštovní spojení
- d) signální spojení

Bezdrátové spojení

Mezi bezdrátové spojení patří:

- rádiové spojení,
- radioreleové spojení,
- satelitní spojení.

Základním spojením, které velitel jednotky v boji využívá je rádiové spojení:

- je jedním ze základních druhů spojení - podle způsobu šíření rozeznáváme rádiové spojení VKV (20 – 100 MHz) a KV (1,5 – 20 MHz)
- využívá elektromagnetických vln pro přenos informací
- dle způsobu šíření
 - přímá viditelnost využívá přízemní šíření el.vln od 1 do 300MHz
 - střední a velká vzdálenost využívá ionosférického šíření

Rádiové spojení může být organizováno na *r/sm* nebo v *r/s*, případně přes *rádiové mezistanice*:

- *r/sm* je způsob spojení mezi dvěma veliteli

- r/s je způsob spojení mezi 3 a více veliteli
- rádiové mezistanice zabezpečuje rádiové spojení mezi vzdálenými rádiovými stanicemi nebo při jejich špatné vzájemné slyšitelnosti, při provozu rádiových stanic různého dosahu, při silném rádiovém rušení nebo z důvodů rádiového maskování.

Výhody radiového spojení:

- krátký čas zřízení spoje
- spojení na velké vzdálenosti i neprůchodné úseky
- spojení na místě i za pohybu
- neomezený počet účastníků

Nevýhody radiového spojení:

- rušení a odposlech
- zkrácení dosahu za pohybu

vliv jaderných výbuchů a závislost na atmosférických podmínkách šíření el.

Linkové spojení

Je jedním ze základních typů vojenského spojení především při defenzivních činnostech (v obraně).

Uskutečňuje se pomocí polních vojenských kabelových spojů, jakož i po kabelových spojích veřejné telekomunikační sítě, tj. Civilního resortu.

Linkové spojovací prostředky se používají jen tehdy, je-li to účelné a není-li možné velet hlasem nebo spojkou. Rozvinují se zpravidla v obraně a při rozmístění mimo boj.

- **výhodou** je vysoká kvalita spoje, jednodušší vedení provozu a odolnost proti rušení a odposlechu,
- **nevýhodou je** zranitelnost vedení, složitost budování, objemnost materiálu, časová náročnost a vyšší počet sil na budování.

Podle technické konstrukce může být spojení:

- **simplexní**, při simplexním spojení jeden účastník vysílá a druhý přijímá na stejném kmitočtu.
- **duplexní**- při duplexním spojení mohou oba účastníci vysílat i přijímat současně

Provoz na spojovacích prostředcích rozdělujeme na:

- - fonický – uskutečňuje se hlasem,
- - telegrafní - uskutečňuje se dopravou telegramů, zpráv, povelů a signálů vysíláním a příjmem telegrafních (kód morse) nebo dálhopisných značek
- - přenos dat.

Velitel jednotky v boji velí signály, povelý nebo hlasem a k tomu využívá rádiové spojovací prostředky, umístěné v bojovém vozidle, a přenosné spojovací prostředky.

Rádiové spojení u jednotky při vedení boje na vozidlech se organizuje mezi jednotlivými družstvy a velitelem jednotky s využitím rádiových stanic zabudovaných ve vozidlech.

Radiové spojení je jedním ze základních druhů spojení u bojové jednotky.

Využívá elektromagnetických vln pro přenos informací.

Dle způsobu šíření rozlišujeme spojení:

- přímá viditelnost využívá přízemní šíření el.vln od 1 do 300MHz,
- střední a velká vzdálenost využívá ionosférického šíření.

Pro zřízení rádiového spojení a vlastní provoz v boji, podle kterého velitel jednotky realizuje spojení s podřízenými a nadřízeným, se podle stanovených pravidel zpracovávají

provozní (dopravní) rádiové údaje, které obsahují kmitočty, volací znaky, adresy pro přenos dat a klíče k tabulce radisty.

Tyto jsou zpravidla obsaženy v bojovém rozkaze velitele roty, bod 5. Velení a spojení:

V. VELENÍ A SPOJENÍ

a) Velení

- místo velení nadřízeného
- místo velení velitele
- místo zástupce velitele a podřízených velitelů

b) Spojení

- ***umístění komunikačních a informačních prostředků***
 - ***- za přesunu***
 - ***- při plnění úkolu***
- ***Tabulka spojení***
- ***Fekvence***
- Použití signálních prostředků
- Dopočet, zvolání a ohlas

Radiové prostředky u bojové jednotky

Rádiové prostředky jsou základním prostředkem zabezpečení spojení ve složitých dynamických podmínkách boje. K přednostem rádiových stanic patří jejich diferencovaný dosah, jednoduchost přípravy k provozu; u moderních přenosných typů malá hmotnost, snadné použití a malá zranitelnost ZHN. Současně však má rádiové spojení svoje slabá místa:

- při práci není zajištěno utajení přenosu;
- je možno je rušit a zaměřit místa velení za pomoci speciálních rádiových zaměřovacích zařízení.

U jednotky se používá pro velení při činnosti pěšky **malá rádiová stanice**, pracující ve velmi krátkém rozsahu s dosahem jeden až několik kilometrů.

Radiové stanice používané v AČR jsou ruční, nebo přenosné:

Ruční: RF 1301, RF 1302, Motorola a RF 20 a HARRIS.



Obrázek 11 – Ruční rádiové stanice u bojových jednotek AČR (výběr)

Zdroj: vlastní

Přenosné: RF 13, RF 10



Obrázek 12 – Přenosné rádiové stanice u bojových jednotek AČR (výběr)

Zdroj: vlastní

Pro spojení na stupni četa - rota se používají **rádiové stanice bojových vozidel** s dosahem 10 a více kilometrů.

Vozidlové: RF 1325, RF 1350, R 150, R 150S



Obrázek 13 – Rádiové stanice ve vozidlech u bojových jednotek AČR (výběr)

Zdroj: vlastní

Radiové spojení může být organizováno v:

- **radiovém směru** (spojení mezi 2 radiovými stanicemi)
- **radiové síti** (spojení mezi 3 a více stanicemi)

V každé radiové síti (směru) je stanice nadřízeného (nebo určená stanice) stanicí **řídící**, která řídí provoz a odpovídá za něj. Ostatní stanice jsou **podřízené**.

K označení radiových stanic se používají **volací znaky**. Volací znak (VZ) může být:

- **vlastní** (označuje 1 radiovou stanicí)
- **oběžníkový** (označuje všechny radiové stanice v síti a přiděluje se řídící stanici)
- **směrový** (společný VZ pro 2 radiové stanice v radiovém směru)

Všeobecné zásady provozu:

Všeobecné zásady provozu.

Obsah všech hovorů uskutečňovaných na pojítkách je vojenským nebo služebním tajemstvím. Za utajení zprávy nebo osobního hovoru plně odpovídá podatel nebo ten, kdo vede hovor. Aby bylo zabezpečeno utajení, je nutno při odeslání *operační* korespondence zachovat tato pravidla

- zprávy zašifrovat nebo zakódovat;
- používat volací znak a funkční čísla (při vedení osobních hovorů používat hovorové tabulky, kódované mapy a jiné pomůcky pro utajení velení;
- omezit počet osob oprávněných k užívání pojítek;
- všichni uživatelé pojítek musí dokonale znát a důsledně dodržovat zásady provozu na pojítkách a zásady utajení velení;
- na všech stanicích a ústřednách vyvěsit u každého přístroje tabulku s nápisem „**Pozor, nepřítel naslouchá**“.

Při vedení *hovorů* nesmějí se v otevřené řeči uvádět:

- funkce velitelů a náčelníků, jména a příjmení funkcionářů;
- názvy míst a předmětů v terénu;
- směry letů (letové cesty) letounů, označení letišť;
- všechny další údaje týkající se vojsk, jejich organizace a bojové činnosti;
- otevřená pojmenování jednotek, útvarů, svazků a svazů;
- prostory umístění jednotek, útvarů, svazků a svazů;
- početní stav útvaru a změny v dislokaci vojenských součástí;
- stav bojové přípravy a bojové pohotovosti vojsk.

Při přípravě boje je zakázáno vést rádiový provoz a rádiové stanice jsou pouze na příjmu (pro příjem trvale platných signálů apod.).

Rádiem se všechny povely předávají otevřeně.

Pojmenování jednotek a funkce velitelů se přitom uvádějí volacími znaky a terénní předměty se udávají podle orientačních bodů a kódované.

Jestliže protivník ruší rádiový provoz, ale i za jiných složitých podmínek, přechází se podle stanovených pravidel na záložní kmitočty, určené v rozkazu velitele roty.

Přechod na záložní kmitočet se provádí na povel (signál) velitele roty.

Radiové spojení může být organizováno v:

- **radiovém směru** (spojení mezi 2 radiovými stanicemi),
- **radiové síti** (spojení mezi 3 a více stanicemi).

V každé radiové síti (směru) je stanice nadřízeného (nebo určená stanice) stanicí **řídící**, která řídí provoz a odpovídá za něj. Ostatní stanice jsou **podřízené**.

K označení radiových stanic se používají **volací znaky**. Volací znak (VZ) může být:

- **vlastní** (označuje 1 radiovou stanici)
- **oběžníkový** (označuje všechny radiové stanice v síti a přiděluje se řídící stanici)
- **směrový** (společný VZ pro 2 radiové stanice v radiovém směru)

(ostatní druhy volacích znaků viz str. 13 – pouze teorie...)

Ve fonickém radiovém provozu se používají volací znaky složené ze slova a 2-místného číselného indexu. Při provozu se VZ vysílají úplně (ne pouze slovo nebo index).

Navazování spojení:

Pro všechny následující provozní příklady demonstrovat na tabuli (promítnout) způsob zápisu do staničního zápisníku!!!

- při dobrých podmínkách se používá jednoduchého volání (1x volaný, 1x volající VZ)
- při prvním navazování spojení v síti (směru), při špatné slyšitelnosti nebo po delší provozní přestávce (pro upoutání pozornosti protistanice) se používá tónové výzvy (u stanic RF-13, RF-10, R-111 a pod.). Nemají-li stanice tuto možnost, pak lze použít prodlouženého volání (3x volaný, 2x volající VZ).
- při dobrých podmínkách na radiovém směru lze vést provoz bez volacích znaků.

Úkoly pro samostatnou práci:

- na seminář si připravit práci (formou prezentace) k následujícím otázkám:
 - ✓ objasněte základní druhy spojení u bojové jednotky,
 - ✓ vyjmenujte a stručně charakterizujte základní rádiové prostředky u bojové jednotky,
 - ✓ objasněte zásady vedení provozu na pojítkách.

Základní a doporučená literatura

ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V. *Systém velení a řízení v operacích*. Brno:, 2011, 139 s. ISBN 978-80-7231-836-0.

ZÁVĚR

Bojový potenciál jednotek, útvarů a svazků i bojová síla ozbrojených sil jako celku je limitována celou řadou faktorů. Nezáleží pouze na velikosti ozbrojených sil a jejich organizačních strukturách. Vybavení moderní výzbrojí, materiálem a nejnovějšími zbraňovými systémy nám také nezaručí nejvyšší bojový potenciál ozbrojených sil. Rozhodujícím faktorem není ani velikost ozbrojených sil. Bez kvalitního velení a řízení totiž není možné tyto kapacity využít.

Systém velení a řízení vojskům v pozemní operaci na taktické úrovni je složitým dynamickým souhrnem všech jeho jednotlivých částí ve vzájemném vztahu, jehož hlavním cílem je to, aby podřízená vojska splnila stanovený bojový úkol. Díky integraci, kterou moderní systémy velení a řízení nabízejí, může velitel dosáhnout větší efektivnosti a účinnosti při sběru, zpracování, zobrazení, ukládání a šíření informací. Efektivní velení a řízení je podmíněno tím, že velitel má k dispozici data a důležité informace ve správný čas. Systém velení a řízení přispívá k dosažení informační nadvlády tím, že využívá informace za účelem včasného a přesného rozhodování a splnění plánovaných úkolů. Umožňuje veliteli sledovat a chápat, co se děje v jeho operačním prostoru, vyhlásit svůj záměr a předávat informace nadřízenému, podřízeným, podporovaným, podporujícím a sousedním jednotkám. Umožňuje současně zajistit podporu jak právě probíhajícímu zasazování sil, tak i řešení budoucích krizových situací. Efektivní systém velení a řízení sice pomáhá veliteli a štábu při přijímání rozhodnutí a při jejich další činnosti, ale může se stát i slabinou v případě, že se na něj velitel příliš spoléhá. Pokud to nepřítel odhalí, stává se tento systém vyhledávaným cílem a nepřítel jej může napadat a ničit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
ACCS	<i>Air Command and Control System</i> Systém velení a řízení vzdušných sil (letectva)
ACCS LOC	<i>Air Command and Control System First Level of Operational Capability</i>
AČR	Armáda České republiky
ADMINCON	<i>Administrative Control</i> Administrativní řízení
AIR	Vzdušné síly
AOR	<i>Area of Responsibility</i> Prostor odpovědnosti
ASVŘ	Automatizovaný systém velení a řízení
ASVŘP	Automatizovaný systém velení a řízení palby
BÚU	Brigádní úkolové uskupení
BVIS	Bojový vozidlový informační systém
C	<i>Commander</i> Velitel
CCIR	<i>Commander's Critical Information Request</i> Žádost velitele o důležité informace
CIO	<i>Chief Information Office</i> Informační manažer
COA	<i>Course of Action</i> Varianta činnosti
CONOPS	<i>Concept of Operation</i> Záměr operace (bojové činnosti)
COB	<i>Co-located Operating Base</i> Společně (souběžně) umístěná operační základna
COP	<i>Common Operational Picture</i> Společný obraz situace
COS	<i>Chief of Staff</i> Náčelník štábu
CP	<i>Command Posts</i> Místa velení
CREVAL	<i>Combat Readiness Evaluation</i>
CS	<i>Combat Support</i> Bojová podpora
CSS	<i>Combat Support Service</i> Logistické zabezpečení bojové činnosti
velení a řízení	<i>Command and Control</i> Velení a řízení
DCOM	<i>Deputy Commander</i>
DIRLAUTH	<i>Direct Liaison Authorized</i> Koordinační pravomoc
DS	<i>Direct Support</i> Přímá podpora

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
EEFI	<i>Essential Elements of Friendly Information</i> Klíčové informace o vlastních silách
EOD	<i>Explosive Ordnance Disposal</i> Pyrotechnická asanace
EU	<i>European Union</i> Evropská unie
EU-BG	<i>European Battle Group</i> Taktické uskupení Evropské unie
FFIR	<i>Friendly Forces Information Requirements</i> Informační požadavky o stavu vlastních sil nebo sousedů
FOB	<i>Forward Operating Base</i> Předsunutá operační základna
FRAGO	<i>Fragmentary Order</i> Dílčí rozkaz, bojové nařízení
FSG	<i>Forward Support Group</i> Předsunutá zabezpečovací skupina
FULLCOM	<i>Full Command</i> Plné velení
GS	<i>General Support</i> Všeobecná podpora
GS-R	<i>General Support- Reinforcing</i> Všeobecná podpora s posílením
HQ	<i>Headquarters</i> Velitelství
ICC	<i>Integrated command and control</i> Integrované velení a řízení
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i> Informační a komunikační technologie
IED	<i>Improvised explosive device</i> Improvizované výbušné zařízení
JFC	<i>Joint Force Command</i> Velitelství společných sil
JOA	<i>Joint Operations Area</i> Prostor společných operací (společný operační prostor)
KIM	Komunikační a informační modul
KIP	Komunikační a informační podpora
KIS	Komunikační a informační systém
KISZŘLP	Komplexní integrovaný systém zabezpečení řízení letového provozu
KOT	Kolový obrněný transportér
LAND	Pozemní síly
LO	<i>Liaison Officers</i> Styční důstojníci
LOGCON	<i>Logistic Control</i> Logistické řízení
MAIN CP(HMV)	<i>Main Command Post</i> Hlavní místo velení

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
MILSEC	<i>Military Security</i> Vojenská bezpečnost
MTI	<i>Military Tasks for Interoperability</i>
NŠ	Náčelník štábu
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> Severoatlantická Aliance
NEC	<i>Network-enabled capability</i> Schopnosti dané síťovým prostředím
NCW	<i>Network Centric Warfare</i> Válka v prostředí/podmínkách sítí
NSE	<i>National Support Element</i> Národní prvek pro zabezpečení
NTL	<i>NATO Task List</i>
OIE	<i>Operational Information Exchange</i> Předávání informací
O/S	Oddělení/Skupina
OON	Odřad pro odstraňování následků
OPCOM	<i>Operational Command</i> Operační velení
OPCON	<i>Operational Control</i> Operační řízení
OPLAN	<i>Operational Plan</i> Operační plán
OPORD	<i>Operational Order</i> Operační rozkaz
OSN	Organizace spojených národů
OTDS-U	Operačně taktická datová síť uzlová
OTKS	Operačně taktický komunikační systém
OTS VŘ PozS	Operačně taktický systém velení a řízení pozemních sil
OTS VŘ VzS	Operačně taktický systém velení a řízení vzdušných sil
OvO	<i>Overlay Order</i> Rozkaz na oleátě
PIR	<i>Priority Intelligence Requirement</i> Prioritní požadavek na zpravodajské informace
PKS	Polní komunikační systém
PrÚU	Praporní úkolové uskupení
PU	Přístupový uzel
R	<i>Reinforcing</i> Posílení
RAP	<i>Reconized Air Picture</i> Rozpoznaný obraz vzdušné situace
RES CP(ZMV)	<i>Reserve Command Post</i> Záložní místo velení
RHQ	<i>Rear Headquarters</i> Týlové místo velení
ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA

ROE	<i>Rule of Engagement</i> Pravidla vedení bojové činnosti
SFDC	<i>Static Fire Distribution Centre</i> Stacionární středisko řízení palby
SKS	Stacionární komunikační systém
SOFA	<i>Status of Forces Agreement</i> Dohoda o statutu ozbrojených sil
SOOS	<i>Společný obraz operační situace</i>
SOP	<i>Standing Operating Procedures</i> Stálé operační postupy
SPEC	Specializovaný informační systém
STRK	Systémy taktických radiových komunikací
TACOM	<i>Tactical Command</i> Taktické velení
TACON	<i>Tactical Control</i> Taktické řízení
TA CP(TMV)	<i>Tactical Command Post</i> Taktické místo velení
TDS-R	Taktická datová síť radiová
TFSA	<i>Task Force Support Area Command Post</i> Centrum podpory úkolového uskupení
TOA	<i>Transfer of Authority</i> Předání do podřízenosti
TOC	<i>Tactical Operations Centre</i> <i>Středisko taktických operací</i>
VOV	Velitelské obrněné vozidlo
VŠV	Velitelské štábní vozidlo
WngO	<i>Warning Order</i> Předběžné nařízení
ZNŠ OPS	Zástupce náčelníka štábu pro operace
ZPB	Zpravodajská příprava bojiště
ZV	Zástupce velitele

SEZNAM OBRÁZKŮ

	Strana
Obrázek č. 1 – Vztahy mezi velením a řízením	... 15
Obrázek č. 2 – Základní faktory ovlivňující efektivitu interoperability v operacích	... 28
Obrázek č. 3 – Součásti (prvky) systému velení a řízení	... 35
Obrázek č. 4 – Procesy velení a řízení v boji	... 36
Obrázek č. 5 – Ruční radiové prostředky (výběr)	... 37
Obrázek č. 6 – Okop pro taktické místo velení (varianta)	... 43
Obrázek č. 7 – Úkoly, které zahrnuje příprava boje	... 47
Obrázek č. 8 – Proces plánování boje u jednotky	... 49
Obrázek č. 9 – Zásady formulace úkolu (příklad)	... 76
Obrázek č. 10 – Komunikační a informační podpora	... 87
Obrázek č. 11 – Ruční rádiové stanice u bojových jednotek AČR (výběr)	... 95
Obrázek č. 12 – Přenosné rádiové stanice u bojových jednotek AČR (výběr)	... 96
Obrázek č. 13 – Rádiové stanice ve vozidlech u bojových jednotek AČR (výběr)	... 96

KLÍČOVÁ SLOVA V ANGLICKÉM JAZYCE

INFORMAČNÍ TOK	–	INFORMATION FLOW
INTEROPERABILITA	–	INTEROPERABILITY
KOMUNIKAČNÍ A INFORMAČNÍ SYSTÉMY A PROSTŘEDKY	–	COMMUNICATION AND INFORMATION SYSTEMS AND EQUIPMENT
MÍSTA VELENÍ	–	COMMAND POSTS
ORGANIZACE VELENÍ A ŘÍZENÍ	–	ORGANISATION OF COMMAND AND CONTROL
ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	–	ORGANISATIONAL STRUCTURE
ORGÁNY VELENÍ	–	COMMAND AUTHORITIES
ROZHODOVACÍ A PLÁNOVACÍ PROCES	–	DECISION - MAKING AND PLANNING PROCESS
PRINCIPY VELENÍ	–	PRINCIPLES IF COMMAND
PROCESY VELENÍ A ŘÍZENÍ	–	COMMAND AND CONTROL PROCESSES
SYSTÉM VELENÍ A ŘÍZENÍ	–	COMMAND AND CONTROL SYSTEM
VELENÍ A ŘÍZENÍ	–	COMMAND AND CONTROL
VELITEL	–	COMMANDER

POUŽITÁ LITERATURA

1.Dokumenty a standardizační dohody NATO

AAP-6 *Slovník termínů a definic NATO*. Praha, 2010. 452 s.

AAP-15 *Slovník zkratk používaných v publikacích a dokumentech NATO*. Praha, 2009. 327 s.

AJP-01 (B/C) *Allied Joint Doctrine*. Brussels: NATO Standardization Agency, 2006. (STANAG 2437). 256 s.

AJP-3.2. *Allied Land Operations (Spojenecké pozemní operace)*. Brussels: NATO Standardization Agency, Draft MC LSB, 2006. 146 s.

AJP 3.2.2. *Command and Control of Allied Land Forces*. Brussels: NATO Standardization Agency, Ratification Draft 2005. (STANAG 2199). 157 s.

APP-6(C) *NATO Joint Military Symbolology*. Brussels: NATO Standardization Agency, 2011. 400 s.

STANAG 2035. *Signing of Headquarters and Instalations. Označování velitelských stanovišť*. Brussels: NATO Standardization Agency, 2004. 52 s.

STANAG 2467. *Common Subjects for Formation Standing Operating Procedures. Společná témata pro tvorbu stálých operačních postupů*. Brussels: NATO Standardization Agency, 2004. 9 s.

2.Koncepční dokumenty

Koncepce míst velení. Rozpracování koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR přepracované na změněný zdrojový rámec pro oblast míst velení organizačních prvků AČR. Praha: MO, 2009. 53 s.

Strategie budování NEC v OS ČR. Praha: MO ČR, 2007. 302 s.

3.Interní normativní akty a ostatní dokumenty vydané v resortu obrany

Polní řád pozemních sil AČR (návrh). Č. j. 80210/5/2002-1618. Praha: GŠ AČR, 2002. 263 s.

Doktrína AČR v mnohonárodních operacích. Vyškov: Správa doktrín, 2008. 185 s.

Doktrína AČR. Vyškov: Institut doktrín, 2014. 149 s.

Doktrína KIS – AD 6. 1. Praha: MO ČR, 2003. 128 s.

Katalog požadovaných operačních schopností AČR 2018. Praha: MO, Praha 2009.

Pub-53-01-1 *Velení a řízení v operacích*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2006. 212 s.

Pub-53-01-2 *Štábní práce v operacích, 1. část – Místa velení a orgány, procesy a prostředky velení a řízení*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2007. 224 s.

Pub-53-01-3 *Štábní práce v operacích, 2. část – Hlavní zásady tvorby stálých operačních postupů, operačních (bojových) dokumentů a hlášení*. Vojenská publikace. Vyškov: SpD-ŘeVD, 2008. 319 s.

4.Studie, vědecké a jiné práce

LUKÁŠ, L., HRŮZA, P. a KNÝ, M. *Informační management v bezpečnostních složkách*. Praha: MO – Agentura vojenských informací a služeb, 2008, 214 s. ISBN 978-80-7278-460-8

ROZSYPAL, L., HRŮZA, P. *C3 v prostředí NEC - Command, Control and Communication within Network Enabled Capability*. [Skriptu]. S-2826+ CD., 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2009. 72 s.

ROZSYPAL, L., HRŮZA, P. *KIS v operacích EU BG*. [Skriptu]. S-2802 + CD., 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2008. 92 s.