

**ŠOLA ZA VARNOSTNIKE  
22. GENERACIJA  
SPECIALIZACIJA PEHOTE**

**ZAKLJUČEK NA NALOGA**

**PROCES BOJNEGA ODLOČENJA IN BOJNI UKAZI**



Kandidat: Desetnik Miha Jost

Mentor: Major Andrej Preločnik

Somentor: Stotnik Boris Stankovič

Celje, november 2011



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA OBRAMBO**

**Slovenska vojska**

Poveljstvo za doktrino, razvoj,  
izobraževanje in usposabljanje

Šola za častnike

---

Številka:

Datum:

## ZAKLJUČNA NALOGA

# PROCES BOJNEGA ODLOČENJA IN BOJNI UKAZI

Kandidat: Desetnik Miha Jost

Mentor: Major Andrej Preločnik

Somentor: Stotnik Boris Stankovič

Celje, november 2011

Engelsova ulica 15, p.p.1331, 2111 Maribor

Telefon: 02 449 5098 , fax. 02 449 5100, e-pošta:pdriu.sc@mors.si

Identifikacijska št. za DDV: (SI) 47978457, MŠ 5268923, TRR 01100-6370191114

## POVZETEK

Proces bojnega odlo anja nudi poveljujo im ni0jih takti nih enot (vod/ eta) okvir za organiziranje in na rtovanje za izvedbo bojnega delovanja. Je proces skozi katerega poveljnik pripravi svojo enoto za izvedbo takti ne naloge. Uporabljajo ga poveljniki ni0jih takti nih enot za analizo naloge, izdelavo na rta in pripravo na izvedbo bojnega delovanja. Poveljnik ga za ne izvajati, ko sprejeme takti no nalogo in ga izvaja vedno znova, e pride do spremembe ali nove naloge. Ta postopek omogo a poveljniku maksimalno izrabo razpolo0ljivega asa na rtovanja, medtem ko izdeluje ukaz za delovanje in isto asno pripravlja enoto za izvedbo bojnega delovanja. Bojni ukazi so glavni pripomo ki poveljnika pri poveljevanju. So temeljni bojni dokumenti, s katerimi poveljnik izra0a svoje namere in odlo itve. Z njimi izdaja naloge in usmeritve ter daje podrejenim poveljnikom elemente za izvedbo bojnega ali nebojnega delovanja. Temeljni bojni ukazi so: ukaz za delovanje, ukaz za zagotovitev delovanja, ukaz za premik, pripravljalni ukaz in dopolnilni ukaz.

Klju ne besede: proces bojnega odlo anja, ukaz za delovanje, pripravljalni ukaz, variante delovanja, proces ztabnega dela, analiza naloge.

## **SUMMARY**

Troop-leading procedure is a framework for organisation and planning of combat missions used by chiefs in command of lower tactical units (platoon/company). It is a procedure through which chief in command prepares his unit for a tactical task execution. It is used by chiefs in command of lower tactical units for task analysis, plan preparation and combat mission preparation. Chief in command starts the execution after approving the tactical task and executes it over and over again, if there is a change or a new task. This procedure enables chief in command a maximum use of the planning time available, whilst making a mission order and preparing his unit for combat mission execution. Combat command is the main utensil for chief in command when commanding. It is a main combat document with which chief in command expresses his intentions and decisions. With it he assigns tasks and gives directions and provides subordinate commanders with elements for combat or non-combat mission execution. Main combat orders are: mission order, combat service support order, movement order, warning order and supplementary order.

Key words: troop-leading procedure, mission order, warning order, the military decisionmaking process, task analysis.

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	1
1.1 IZHODIŠE ZAKLJUČNE NALOGE.....	2
1.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	2
1.3 METODE DELA.....	2
1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE.....	2
PROCES BOJNEGA ODLOČANJA.....	4
2 POVEZAVA MED PROCESOM BOJNEGA ODLOČANJA IN PROCESOM VARNOSTNEGA DELA.....	4
3 IZVEDBA PROCESA BOJNEGA ODLOČANJA.....	8
3.1 PRVI KORAK: SPREJEM NALOGE.....	9
3.1.1 Začetna ocena.....	9
3.1.2 Opredelitev razpoložljivega časa.....	10
3.2 DRUGI KORAK: IZDAJA PRIPRAVLJALNEGA UKAZA.....	10
3.3 TRETJI KORAK: OBLIKOVANJE ZAMISLI.....	11
3.3.1 Analiza naloge.....	11
3.3.2 Izdelava variante delovanja (VD).....	14
3.3.3 Analiza variant delovanja (preigravanje).....	16
3.3.4 Primerjava variant delovanja in izbira ene.....	16
3.4 ČETRTI KORAK: PRIČETEK PREMIOV.....	17
3.5 PETI KORAK: IZVIDOVANJE.....	17
3.6 ŠESTI KORAK: DOKONČANJE NARTE.....	17
3.7 SEDMI KORAK: IZDAJA UKAZA ZA DELOVANJE.....	17
3.8 OSMI KORAK: KONTROLA IN PREIZKUS.....	18
3.8.1 Preizkusi.....	18
3.8.2 Pregledi.....	18
BOJNI UKAZI.....	21
4 VRSTE BOJNIH DOKUMENTOV.....	21
5 BOJNI UKAZI.....	22
5.1 UKAZ ZA DELOVANJE.....	22
5.1.1 Načrta oblikovanja ukaza.....	22
5.1.2 Vsebina in oblika ukaza.....	24
5.1.3 Priloge ukaza.....	26
5.2 UKAZ ZA ZAGOTOVITEV DELOVANJA.....	27
5.3 UKAZ ZA PREMIO.....	27
5.4 PRIPRAVLJALNI UKAZ.....	28
5.5 DOPOLNILNI UKAZ.....	28
6 ZAKLJUČEK.....	29
LITERATURA.....	30
SEZNAM SLIK IN TABEL.....	32
IZJAVA O AVTORSTVU.....	33

# 1 UVOD

Proces bojnega odločanja (PBO) je pomemben element pri sprejemanju odločitev poveljuje jih. Poveljuje imenitnih takti njih enot nudi okvir za organiziranje in nadziranje za izvedbo bojnega delovanja. Je proces skozi katerega poveljnik pripravi svojo enoto za izvedbo takti in naloge. Uporabljajo ga poveljniki imenitnih takti njih enot za analizo naloge, izdelavo načrta in pripravo na izvedbo bojnega delovanja. V nadaljevanju predstavimo vseh osem korakov PBO. Poveljnik ga za ne izvajati, ko sprejeme takti in nalogo in ga izvaja vedno znova, če pride do spremembe ali nove naloge. Ta postopek omogoča poveljniku maksimalno izrabo razpoložljivega časa na nadziranje, medtem ko izdeluje ukaz za delovanje in istočasno pripravlja enoto za izvedbo bojnega delovanja.

PBO je povezan s procesom ztabnega procesa. V osnovi PBO povečuje oziroma dopolni proces ztabnega dela ter ga z ravni bataljona spusti na raven čete in voda. Oba procesa sta medsebojno primerljiva, saj sta zgrajena na isti metodi rezevanja problemov. Razlikujeta se le v tem, da imamo na eni strani poveljnika, ki ima pri ztabnem procesu dela podporo ztaba. Na drugi strani pa imamo poveljnika čete/voda, ki izvede proces odločanja bolj ali manj sam, saj nima za sabo nobenega podpornega elementa.

PBO sestoji iz osmih korakov (sprejem naloge, izdaja pripravljalnega ukaza, oblikovanje zamisli, začetek premikov, izvidovanje, dokončanje na rti, izdaja ukaza, kontrola in preizkus). Koraki niso togi temveč so fleksibilni. Lahko se spreminjajo z namenom prilagoditve poslanstvu, situaciji in razpoložljivemu času. Določeni koraki se izvajajo vzporedno, medtem, ko se drugi odvijajo skozi celotno bojno delovanje.

Na proces izvedbe PBO vplivajo različni dejavniki. Pomembno je, kdaj so bile informacije nadrejenega posredovane ter vrsta in količina teh. Vendar se proces ne odvija vedno na enak način. Na primer, PBO se lahko začne s sprejetjem pripravljalnega ukaza, lahko pa začne potem, ko je nadrejeni četa zaključila s procesom ztabnega dela in izdal ukaz za delovanje. Pripravljalni ukaz iz nadrejene enote lahko torej prispeva na kateri koli stopnji v PBO, zato morajo poveljniki ostati fleksibilni.

Glavni produkt procesa bojnega odločanja je ukaz za delovanje, ki sestoji iz petih točk (situacija, poslanstvo, izvedba, zagotovitev delovanja, poveljevanje in zveze). Te točke so obvezne za vsak ukaz. Situacija vsebuje vsaj najmanj tri podtočke (a, b in c). Preostale točke imajo lahko poljubno zvezo podtočk, razen poslanstva, ki jih nima. Vsebinsko so posamezne točke različnega obsega, odvisno od ravni poveljevanja, obsega in vrste nadzorovanih delovanj. Poleg predpisanih točk lahko pripravljavec dokumenta doda tudi druge, vendar osnovna struktura ne sme biti spremenjena. Poleg ukaza za delovanje poznamo še štiri vrste bojnih ukazov. S pripravljalnim ukazom poveljniki omogočijo vzporedno nadziranje v samem procesu bojnega odločanja. V primeru spremembe situacije oziroma kadar četa poveljnik spremeniti ali dopolniti ukaz za delovanje se posluhuje dopolnilnega ukaza. Poznamo še ukaz za premik in ukaz za zagotovitev delovanja.

## 1.1 IZHODIŠE ZAKLJUČNE NALOGE

Osnovo za izdelavo zaključne naloge predstavlja priročnik *The Small Unit Tactics Smartbook: Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations*. To je priročnik v katerem so na nižjem taktičnem nivoju natančno razdelani vsi načini delovanja modernih oboroženih sil v okviru doktrinarnih spoznanj NATO in ameriške vojaške doktrine. Vsebinsko je izhodišče zaključne naloge obravnava dveh tematik. V prvem delu naloge se seznanimo s procesom bojnega odločanja in podrobno spoznamo njegove korake. V drugem delu govorimo o vrstah bojnih ukazov ter njihovi sestavi. Namen zaključne naloge je obravnava tematik, ki v osnovi pomeni prevod omenjenega priročnika in dopolnitev spoznanj iz drugih virov. Zaključna naloga skupaj z ostalimi zaključnimi nalogami sestavlja prevod celotnega priročnika *The Small Unit Tactics Smartbook: Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations* ter razširitev in dopolnitev iz drugih virov.

## 1.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen zaključne naloge je obdelava tematik procesa bojnega odločanja in bojnih ukazov, ki imata za osnovo prevod priročnika *The Small Unit Tactics Smartbook: Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations* ter dopolnitev, razširitev in prilagoditev določenih spoznanj na naše razmere. Tekom naloge bomo bolj nazorno in na enostaven način prikazali in opredelili vseh osem korakov procesa bojnega odločanja. Dosegli bomo spoznanje, da je proces odločanja neklogičen in celovit proces, ki daje poveljujočim nižjim taktičnim enotam okvir za organiziranje in načrtovanje za izvedbo bojnega delovanja. Koraki so fleksibilni in se medsebojno povezujejo. Poveljniki pa jih uporabljajo za analizo naloge, izdelavo načrta in pripravo na izvedbo bojnega delovanja. V drugem delu spoznamo podrobno sestavo in obliko vseh petih vrst bojnih ukazov. Prav tako opredelimo situacije v katerih posamezne ukaze uporabimo.

Cilj zaključne naloge je izdelati gradivo, ki bo skupaj z ostalimi zaključnimi nalogami kandidatov »Učenci skupine pehota 22. generacije zole za vojašnike« predstavljalo prevod omenjenega priročnika ter dopolnitev, razširitev in prilagoditev določenih spoznanj na naše razmere. Zbrano gradivo bo v slovenskem jeziku predstavljalo zbirko spoznanj moderne doktrine in bo v pomoč vsem, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, izvajanjem ali ocenjevanjem taktičnega delovanja na nižjih ravneh.

## 1.3 METODE DELA

Z metodo prevajanja je bilo na začetku potrebno vsa gradiva prevesti iz angleškega v slovenski jezik. V nadaljevanju je sledila metoda analize prevedenega besedila ter analiza sekundarnih virov in literature, ki so proučevali isto tematiko. Tekom celotne zaključne naloge sta bili uporabljene opisna ali deskriptivna ter primerjalna metoda, saj sta bistveni aktivnosti opis in predstavitev korakov procesa bojnega odločanja in opredelitev vrst bojnih ukazov.

## 1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE

Zaključna naloga je v osnovi razdeljena na dva samostojna sklopa, sestavljena pa je iz sedmih povezujih se poglavij. Struktura osrednjega dela zaključne naloge sovpada s strukturo priročnika *The Small Unit Tactics Smartbook: Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations* in sicer natančneje s strukturo tretjega in petega razdelka

prvega poglavja . *Tactical Mission Fundamentals*. V dolo enih poglavjih in podpoglavjih so dodana spoznanja, primerjave in razmisleki iz ostalih virov, kar je tudi smiselno ozna eno.

V uvodu so opredeljene teoreti ne predpostavke in osnova za delo zaklju ne naloge, njeno izhodiz e, namen in cilji procesa ter struktura zaklju ne naloge. Drugi del predstavlja primerjavo med ztabnim procesom dela in procesom bojnega odlo anja. V tretjem delu so v smiselnem zaporedju podrobno opisani vsi koraki procesa bojnega odlo anja. etrto poglavje obravnava tematiko vrst bojnih ukazov. Na tem delu opredelimo bojne ukaze kot podvrsto bojnih dokumentov. V petem delu obravnavamo vse vrste bojnih ukazov. ¥esto poglavje je zaklju ek v katerem so opredeljene ugotovitve ter predlogi. Na koncu so nalogi prilo0ene tudi tri priloge, ki na bolj prakti ni ravni pripomorejo k razumevanju obravnavane tematike.

## PROCES BOJNEGA ODLO ANJA

PBO je dinami en proces, skozi katerega poveljnik pripravi svojo enoto za izvedbo takti ne naloge. Uporabljajo ga poveljniki niOjih takti nih enot za analizo naloge, izdelavo na rta in pripravo na izvedbo bojnega delovanja. Poveljnik ga za ne izvajati, ko sprejeme takti no nalogo in ga izvaja vedno znova, e pride do spremembe ali nove naloge. Ta postopek omogo a poveljniku maksimalno izrabo razpoloOljivega asa na rtovanja, medtem ko izdeluje ukaz za delovanje in isto asno pripravlja enoto za izvedbo bojnega delovanja.

## 2 POVEZAVA MED PROCESOM BOJNEGA ODLO ANJA IN PROCESOM ŸTABNEGA DELA

Organiziranost in delo ztaba sta v celoti namenjena zbiranju, analizi in posredovanju informacij poveljniku, da se na njihovi podlagi lahko odlo a. Poveljnik je odvisen od sposobnosti ztaba, da na podlagi informacij pridobi vpogled v situacijo hitreje kot sovraOnik. Ko je odlo itev sprejeta, je poveljnik odvisen od u inkovitosti ztaba pri oblikovanju na rtov ali povelj s katerimi se odlo itev uresni uje v podrejenih poveljstvih in enotah.

Glavni rezultat ztabnega dela je ocena situacije. Poznavanje situacije je temeljni pogoj za sprejemanje dobrih odlo itev. V resnici ztab zagotavlja poveljniku dva tipa informacij: prvi tip so informacije, ki se nanazajo na stanje v obmo ju delovanja (zemljiz e, sovraOnik idr.) in so podlaga za odlo anje, drugi pa informacije, ki so rezultat uresni evanja poveljnikovih namer in odlo itev (koncept delovanja, predlogi, ocene ipd.). Za u inkovitejze uresni evanje funkcij poveljevanja in kontrole poveljnik navadno dodeli ztabnim organom nekatera pooblastila za rutinske odlo itve, ki se nanazajo na krajze, manj zahtevne naloge ali prerazporeditve nekaterih virov oziroma za izdajo nalog podrejenim v duhu glavne namere (Navodilo za ztabno delo, 2007).

V osnovi PBO pove0e oziroma dopolni proces ztabnega dela ter ga z ravni bataljona spusti na raven ete in voda. Oba procesa sta medsebojno primerljiva, saj sta zgrajena na isti metodi rezevanja problemov. Razlikujeta se le v tem, da imamo na eni strani poveljnika, ki ima pri ztabnem procesu dela podporo ztaba. Na drugi strani pa imamo poveljnika ete/ voda, ki izvede proces odlo anja bolj ali manj sam, saj nima za sabo nobenega podpornega elementa.

Proces bojnega odlo anja (PBO) nudi poveljujo im niOjih takti nih enot (vod/ eta) okvir za organiziranje in na rtovanje za izvedbo bojnega delovanja. Poveljniki teh niOjih takti nih enot uporabljajo PBO za pripravo na rtov in ukazov. PBO je povezan s procesom ztabnega procesa in sestoji iz osmih korakov. Ti koraki so:

1. Sprejem naloge
2. Izdaja pripravljalnega ukaza
3. Oblikovanje zamisli
4. Za etek premikov
5. Izvidovanje
6. Dokon anje na rta
7. Izdaja ukaza
8. Kontrola in preskus

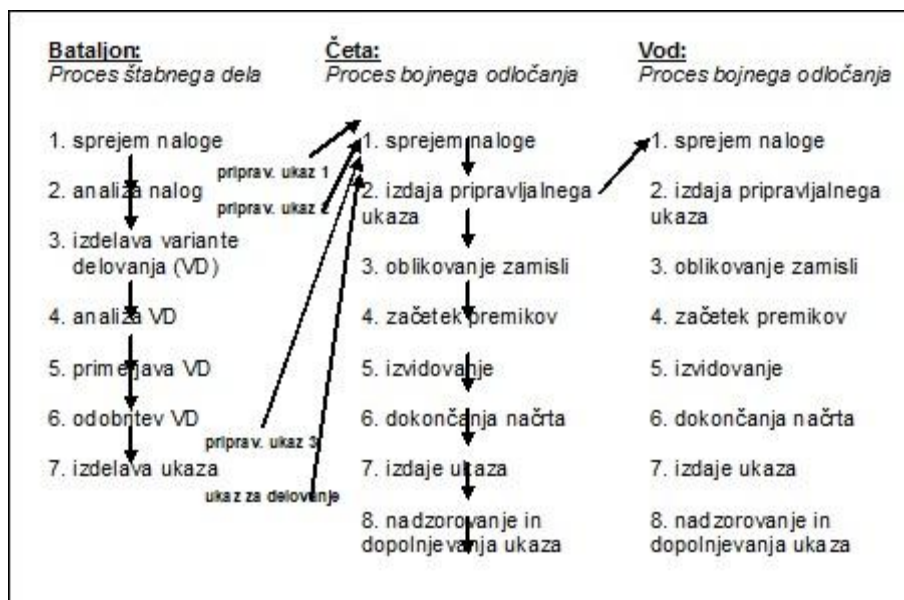
Koraki niso togi temve so fleksibilni. Lahko se spreminjajo z namenom prilagoditve poslanstvu, situaciji in razpoloOljivemu asu. Dolo eni koraki se izvajajo vzporedno, medtem ko se drugi razpotegnjo ez celotno bojno delovanje. Poveljniki uporabljajo PBO takrat, ko

samostojno ali v manjši skupini rezujejo taktičen problem. Tako lahko poveljnik čete v PBO vključi svojega namestnika, vodnega podastnika, vodnega logista, vezista, pridodanega P za ognjeno podporo z namenom hitrejše, natančnejše in bolj učinkovite izvedbe procesa.

Na proces izvedbe PBO vplivajo: vrsta, količina in časovnica podanih informacij nadrejenega. Vendar se proces ne odvija vedno na enak način, kot je prikazan na sliki 1. Na primer, PBO se lahko začne s sprejetjem pripravljalnega ukaza, lahko pa začne potem, ko je nadrejeni četa zaključila s procesom ztabnega dela in izdal ukaz za delovanje. Pripravljalni ukaz iz nadrejene enote lahko torej prispeva na kateri koli stopnji v PBO, zato morajo poveljniki ostati fleksibilni. PBO prilagajajo dejanski situaciji in sprejemu informacij in ga ne prilagajajo situaciji, da bi omogočili proces.

Slika 1 prikazuje vzporedno izvajanje procesa ztabnega dela na bataljonu, v četi in v vođu. Četa z izdajo (pripravljalnega) ukaza je omogočena za izvedbo na rtovanja podrejenega. Za izvedbo na rtovanja je izredno pomembno pridobiti na času. Če bi čakali do končnega izdelka in do vseh znanih informacij, vzporednega na rtovanja dejansko ne bi bilo (Wade, 2010).

Slika 1: Vzporedno na rtovanje



Vir: The small unit tactics smartbook ( 2008, str. 1-27)

Običajno prvi trije koraki (sprejem naloge, izdaja pripravljalnega ukaza in izdelava zaasnega na rta) PBO potekajo v vrstnem redu, kot so na rtovani. Vseeno pa se tudi ti koraki prilagajajo situaciji in se izvedejo skladno z informacijami in dejansko situacijo. Nadaljnji koraki (izvidovanje, premiki) se v procesu PBO lahko izvedejo večkrat, medtem ko se zadnji korak (kontrola in preskus) izvaja neprestano. Med izvedbo trenutnega bojnega delovanja in na rtovanjem naslednjih obstaja trenje, ki ga mora poveljnik uskladiti in uravnovešiti. Kadar je poveljnik udeležen v trenutno bojno delovanje, ima precej manjša in možnosti za izvedbo PBO. Zaradi pomanjkanja časa ali drugih dejavnikov tako poveljnik ne more izvesti popolnega, celovitega ali tako podrobnega procesa kot bi želel. Na primer, med izdelavo zaasnega na rta poveljniki njihovih taktičnih enot pogosto izdelajo samo eno sprejemljivo varianto delovanja (VD) ne pa več variant delovanja. Precej več časa za izvedbo celovitega PBO pa ima kadar je že v zbirnem rajonu ali mu je naloga dana v mirnem času. Če čas dopušta, lahko poveljnik izdelava, primerja in analizira več različnih variant delovanja (VD), preden se dejansko odloči za eno.

Kot je prikazano v sliki 1, poveljstvo bataljona v idealnih razmerah podrejenim pozlje vsaj tri pripravljalne ukaze. Če as dopuza in ima nadrejeni dovolj informacij, je lahko teh ukazov več. Služijo nam za prenos podatkov do podrejenega, s čimer mu omogočimo na rtovanje in s tem omogočimo proces vzporednega na rtovanja. Podobno vlogo ima dopolnilni ukaz v času izvedbe bojnega delovanja. Poveljnik naj bi izdal pripravljalni ukaz tudi ko čeli posredovati dodatne informacije za na rtovanje ali pri etih nujne priprave, kot sta premik ali izvidovanje.

Pripravljalni ukazi naj bi bili poslani podrejenim potem, ko je ztab bataljona izvedel:

1. Sprejem naloge
2. Analizo naloge
3. Odobritev VD

Pripravljalni ukaz zt. 1 ponavadi vsebuje minimalne informacije. Njegov namen je alarmirati poveljstvo in jih informirati o prihajajo i nalogi. Na eloma vsebuje slede e informacije (Wade, 2010):

- na ini bojnega delovanja,
- za etna operativna asovnica,
- generalna lokacija izvedbe bojnega delovanja,
- usmeritve za za etek morebitnih premikov,
- vse zahtevane kolektivne sestanke zahtevane s poveljnikove strani,
- zahtevo po za etnih informacijah ali poveljnikovo zahtevo po kriti nih informacijah (PKZI),
- dodatne naloge na podro ju izvidovanja, opazovanja in zbiranja podatkov.

Pripravljalni ukaz zt. 2, izdan po analizi naloge, ponavadi vsebuje (Wade, 2010):

- predlagano poslanstvo nadrejene enote,
- poveljnikovo namero,
- spremembe v organiziranosti sil,
- dodeljene in odvzete enote,
- obmo je delovanja, skico, prosojnico ali kak drug opis,
- PKZI in bistvene podatko o lastnih silah (BPLS),
- oceno tveganja,
- usmeritve za izvidovanje in spremljanje,
- usmeritve za premike,
- zavarovanje lastnih sil,
- usmeritve za zavajanje,
- usmeritve za mobilnost/ premi nost, ovire in pre0ivetje,
- posebne prioritete,
- dopolnjeno operativno asovnico,
- vse zahtevane kolektivne sestanke zahtevane s poveljnikove strani in preizkuse.

Pripravljalni ukaz, izdan po sprejeti VD, ponavadi vsebuje (Wade, 2010):

- poslanstvo,
- poveljnikovo namero,
- dopolnjene PKZI in BPLS,
- koncept delovanja in temeljne naloge dodeljene podrejenim enotam,
- usmeritve za priprave in preizkus, ki so druga ni od SOP,
- kon no operativno asovnico.

Poveljniki za nejo s PBO, ko prejmejo pripravljalni ukaz, ukaz za delovanje, ali ko pri akujejo novo nalogo. Po prejemu vsakega ukaza poveljniki dopolnijo svoje ocene, nadgradijo za asni na rt ter nadaljujejo z nadzorom in oceno pripravljalnih aktivnost. V dolo enih situacijah ( asovna stiska, tempo, varnostni razlogi) nadrejeni ne bo poslal vseh pripravljalnih ukazov ali niti enega. Poveljnik mora za to imeti res dobre razloge, saj podrejene enote vedno potrebujejo dovolj informacij, da lahko za nejo z vzporednim na rtovanjem oziroma

pripravami za bojno delovanje. Vendar lahko podrejeni poveljniki vseeno za nejo s PBO že preden dobijo pripravljalni ukaz, temelje na tistih obstoječih ukazih in na njih ali na razumevanju situacije.

Pripravljalni ukaz je podlaga za vzporedno načrtovanje, ki pomeni hkratno izvajanje procesa načrtovanja delovanj v podrejenih enotah. Vzporedno načrtovanje je pomembno zaradi pospežitve procesa načrtovanja v podrejenih enotah, saj jim to omogoča maksimalen čas za izvedbo njihovega lastnega načrtovanja. Vzporedno načrtovanje temelji na natančnih in pravočasnih pripravljalnih ukazih ter na izmenjavi podatkov med enotami takoj ko so ti dosegljivi (Navodilo za ztabno delo, 2007).

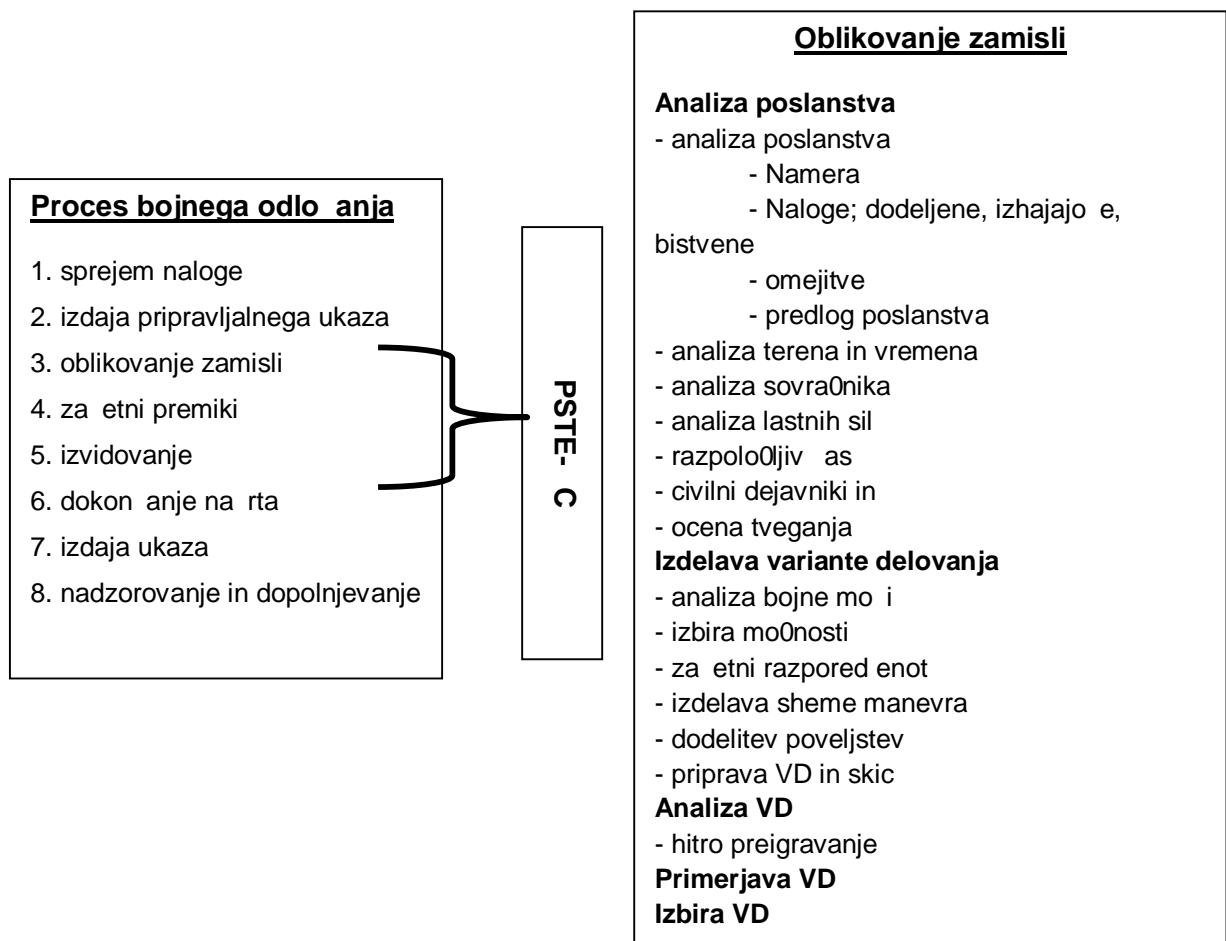
Vzporedno načrtovanje je odvisno od pridobljenih informacij, ki so jih podrejeni pridobili od svojih poveljnikov. Poveljniki ne morejo dokončati svojih načrtov dokler ne dobijo svojega poslanstva. Če vsak zaporedni pripravljalni ukaz vsebuje dovolj podatkov, bo ukaz za delovanje nadrejenega samo potrdil kar je podrejeni že analiziral in vključil v svoj načrt. Vendar pa se v določenih primerih lahko zgodi, da bo nadrejeni spremenil ali dopolnil naloge podrejenega tako, da bo moral slednji spremeniti oziroma dodatno načrtovati svoje aktivnosti (Wade, 2010).

### 3 IZVEDBA PROCESA BOJNEGA ODLO ANJA

Proces bojnega odlo anja daje poveljnikom ni0jih takti nih enot okvir za na rtovanje in pripravo bojnega delovanja. V nadaljevanju bomo predstavili vseh osem korakov PBO.

Slika zt. 2 nam prikazuje PBO v povezavi z najpomembnejzimi nalogami na rtovanja. Na levi strani vidimo 8 osnovnih korakov PBO, na sredini so prikazani dejavniki PSZE- C (poslanstvo, sovra0nik, zemljiz e in vreme, lastne enote, as, civilni) ter na desni strani osnovni dejavniki izdelave na rta delovanja.

Slika 2: PBO v povezavi z najpomembnejzimi naloga na rtovanja



Vir: The small unit tactics smartbook ( 2008, str. 1-26)

V prvem koraku igrajo dejavniki PSZE- C osrednjo vlogo. Poveljnik izvede za etno analizo, ko dobi pripravljalni ukaz ali ukaz za delovanje. Glede na nalogo opravi za etne analize in oceni situacijo, ki je nato osnova za nadaljnje na rtovanje. V tretjem koraku se dejavniki PSZE- C analizirajo precej bolj podrobno. Na tem mestu se za etne analize in ocene dopolnijo ali popravijo. V etrtem koraku se izvedejo za etni premiki, v kolikor so na rtovani. Peti korak je namenjen izvidovanju. V zestem in sedmem koraku se na rt dopolni in izda ukaz. V zadnjem koraku nadzorujemo izvedbo tako, da izvajamo preglede in preizkuse in po potrebi dopolnjujemo na rt.

### 3.1 PRVI KORAK: SPREJEM NALOGE

Poveljnik sprejeme nalogo v obliki pripravljalnega ukaza, dopolnilnega ali ukaza za delovanje. Zelo pogosto dobi poveljnik nalogo preko radia ali v elektronski verziji. V idealnih razmerah se naloga pri ne s serijo pripravljalnih ukazov nadrejenega, z ukazom za delovanje ter *briefingom*. Po prejemu ukaza mora poveljnik poro ati nadrejenemu o razumevanju naloge z namenom zagotoviti razumevanje naloge. Poveljnik mora zahtevati pojasnitev vsakega dela na rta nadrejenega, e se mu to zdi potrebno.

Po prejemu naloge poveljnik izvede za etno oceno situacije in pri tem upozteva naslednje dejavnike (PSZE- C):

- kaj je poslanstvo,
- kaj ve o sovranoiku,
- kako bosta na nalogo vplivala zemljiz e in vreme,
- katere enote in podporo ima na razpolago,
- koliko ima asa (1/3, 2/3-za podrejene),
- vpliv civilnega prebivalstva.

Za tem opredeli razpoloOljiv as za na rtovanje in pripravo (priprava vsebuje tudi preizkus in premik). Izluz i naslednje dejavnike (Navodilo za ztabno delo 2007):

- as, ki ga imaz na razpolago od sprejema do izvrzitve naloge,
- uporaben as, ki je na razpolago tebi in tvojim podrejenim,
- as kriti nih dogodkov (prehod rte razvoja, pripravljenost za obrambo, urjenja, preizkusi, izvidovanje, za etni premiki ipd.)
- pri akovane sovranoikove aktivnosti.

Za etna ocena in opredelitev asa tvorita osnovo za pripravljalni ukaz. Poveljnik izda pripravljalni ukaz im hitreje, da s tem omogo i vzporedno na rtovanje podrejenih. Na ta na in jim zagotovi im ve asa za na rtovanje in pripravo.

#### 3.1.1 Za etna ocena

Za etna ocena se navezuje na dejavnike PSZE- C. Vrstni red dejavnikov in natan nost analize je prilagodljiva. Odvisna je od koli ine podatkov, s katerimi razpolagamo in pomembnosti vsakega posameznega dejavnika. Tako se na za etku bolj osredoto imo na poslanstvo, teren in sovranoika. Vreme in civilne dejavnike pa pustimo na strani dokler ne dobimo podrobnejzih informacij o njih.

Pogosto se bo zgodilo, da poveljniki ne bodo dobili natan no opredeljene naloge vse do pripravljalnega ukaza, izdanega po odobreni varianti delovanja, ali pa v samem ukazu za delovanje. U inkoviti poveljniki zato uporabijo vse razpoloOljive informacije v tistem trenutku in na podlagi njih opredelijo poslanstvo in izvajajo proces na rtovanja ze preden nadrejeni zaklju i svoje na rtovanje ter dostavi podrejenemu pripravljalni ukaz ali ukaz za delovanje. Osredoto ijo se na poslanstvo, poveljnikovo namero ter koncept delovanja nadrejenega do 2 nivoja vizje. Izdelajo seznam verjetnih nalog za enoto in predlog poslanstva na podlagi podatkov, ki so jim bili do takrat na razpolago. Na tej stopnji bo poslanstvo verjetno nepopolno, kot npr.: prvi vod izvede zasedo v naslednjih 24 urah. eprav nepopolno, to poslanstvo omogo i podrejenim, da pri nejo s pripravami.

### 3.1.2 Opredelitev razpoložljivega časa

Glede na vedenje lahko poveljnik oceni čas, ki ga ima na razpolago za na rtovanje in pripravo za nalogo od sprejema do izvedbe. Na začetku opredeli čas kriti nih dogodkov do katerih morajo biti zaključeni glavni postopki na rtovanja in priprav, vključno s preizkusi. S postopkom vzratnega na rtovanja izdelava operativno časovnico. Poveljnik na rtuje kriti ne dogodke glede na ukaz nadrejenega. Odvisno od časa, ki ga potrebuje za posamezne postopke, na rtuje časovnico. Z metodo vzratnega na rtovanja ugotovi kdaj mora enota prirediti z aktivnostmi.

Poveljnik mora zagotoviti, da imajo vse podrejene enote dovolj časa za lastno na rtovanje in priprave. Pri tem mora upoštevati, da je ena tretjina časa namenjena njemu (na rtovanje, priprave in izdaja ukaza), ostali dve tretjini razpoložljivega časa pa sta namenjeni njegovim podrejenim. Slika 3 nam prikazuje primer operativne časovnice za pehotno enoto. Za etna časovnica se spreminja skupaj z izvedbo PBO.

Slika 3: Operativna časovnica

06.00 - Izvedba naloge  
05.30 . Dokončano potrditev na rtava, glede na poveljnikovo izvidovanje  
04.00 . Vzpostavitev točke naskoka, prirediti izvidovanja  
02.00 . Prirediti preizkusi  
21.00 . Izvedba inžpekcije pred nalogo (pov. voda)  
19.00 . Izvedba preizkusa  
18.00 . Večerja / SDO  
17.45 . Poročanje o nalogi (pov. odd. predstavi nalogo pov.voda)  
16.30 . Izdaja ukaza voda  
15.00 . Poročanje o razumevanju naloge  
13.30 . Izdaja ukaza ete  
10.45 . Izvidovanje etno  
10.30 . Pripravljalni ukaz zt.2  
10.00 . Sprejem bataljonskega ukaza  
09.00 . Sprejem BN pripravljalnega ukaza, izdaja etnega pripravljalnega ukaza zt. 1

Vir: The small unit tactics smartbook ( 2008, str. 1-29)

### 3.2 DRUGI KORAK: IZDAJA PRIPRAVLJALNEGA UKAZA

Pripravljalni ukaz je podlaga za vzporedno na rtovanje, ki pomeni hkratno izvajanje procesa na rtovanja delovanj v podrejenih enotah. Ko podrejeni prejme ukaz za delovanje ali pripravljaln ukaz nadrejenega, prirediti z začetno oceno situacije. Po končanici oceni situacije in razpoložljivega časa izdava pripravljaln ukaz. Poveljnik ne sme aka na dodatne ali nove informacije, temve takoj izdava pripravljaln ukaz z vsemi razpoložljivimi podatki, ki jih ima. Dodatne informacije posreduje z nadaljnjimi pripravljalnim ukazom.

Pripravljalni ukaz vsebuje imenovanih podatkov in podrobnosti. Z njim poveljnik informira podrejene o prihajanici nalogi in jim poda časovni okvir. Na tem mestu lahko poveljnik poda vsa dodatna navodila in informacije, ki bodo podrejenim koristila pri pripravi na nalogo. Te informacije ponavadi vsebujejo podatke o sovražniku, naravi na rtov nadrejenega, terenu in specifični navodila za pripravo enot. Zelo pomembno je, da poveljnik ne omahuje pri izdaji pripravljalnega ukaza. Pripravljalni ukaz izdava takoj, ko je možno. Za informacije, ki pridejo naknadno pa izdava dodatni pripravljaln ukaz. Na ta način poveljuje i omogočijo podrejenim vzporedno na rtovanje in priprave.

Pripravljalni ukaz sledi 5 - to kovnemu formatu ukaza. Ponavadi naj bi pripravljani ukaz zt. 1 vseboval vsaj naslednje informacije:

- poslanstvo ali vrsta bojnega delovanja,
- približno lokacijo izvedbe naloge,
- čas in kraj izdaje ukaza,
- enote, ki sodelujejo v nalogi,
- naloge, ki niso opredeljene v SOP enot,
- za etno asovnico za prihajajo o nalogo,
- za etek izvidovanja in spremljanja/ opazovanja,
- za etek premikov,
- sestanke ali poro anja podane s strani poveljnika,
- vse ostalo, za kar poveljnik meni, da je nujno.

### 3.3 TRETJI KORAK: OBLIKOVANJE ZAMISLI

Poveljnik oceni situacijo, kar je osnova za izdelavo na rta. Ocena je proces, ki je sestavljena iz petih korakov:

- detajlna analiza naloge,
- analiza situacije in razvoj variante delovanja,
- analiza vseh variant delovanja,
- primerjanje variant delovanja,
- odlo itev.

Ti korak sovpadajo s koraki od 2 do 6 procesa ztabnega dela bataljona (analiza naloge, izdelava variante delovanja, primerjava variante delovanja, odobritev variante delovanja). Vendar je na nivoju PBO ta proces poenostavljen. Poveljniki lahko v proces oblikovanja zamisli, na nivoju ete, vklju ijo namestnika v eti, etnega P , etnega logista, vezista ter pridodane ali P specialiste (ognjena podpora). Seveda pa je poveljnik tisti, ki odlo i. Odlo itev predstavlja na elen na rt. Poveljnik neprestano ocenjuje situacijo in izboljšuje svoj na rt. Na rt uporabi kot za etno to ko za koordinacijo, izvidovanje, izvedbo naloge ( e je to potrebno) in navodila za premik (Avsec, 2009).

#### 3.3.1 Analiza naloge

Poveljnik analizira problem tako, da ga razdeli na korake. Ve kot ima asa, natan neje prou i posamezne korake. Kot osnovo za svojo oceno poveljnik uporabi dejavnike PSZE- C, kar pomeni:

##### 1. Poslanstvo

Poveljnik analizira nalogo, ki jo je dobil od nadrejenega in sicer v okviru namere nadrejenega poveljnika (dva nivoja vizje) in ugotavlja, katere so tiste izhajajo e naloge, ki jih morajo on in njegovi podrejeni nujno izpolniti, da bi izvedli nalogo. Priro nik poveljnikov:

- Poslanstvo in namera nadrejenega: Poveljnik prou i poslanstvo in namero nadrejenega in dva nivoja vizjega. e nista na razpolago, se zanaza na razpolo0ljive podatke. Ko dejansko prejme poslanstvo in poveljnikovo namero, jih vklju i v na rtovanje in dopolni na rt v kolikor je potrebno.
- Koncept delovanja nadrejenega: Poveljnik prou i koncept delovanja nadrejenega, da ugotovi kako lahko poslanstvo in naloge njegove enote doprinesejo k uspehu nadrejenega. Dolo ijo podrobnosti, ki bodo vplivale na njihovo bojno delovanje (kontrolni ukrepi, izvedbeni asi, õ ).

- Dodeljene, izhajajo e in bistvene naloge: Iz pripravljalnega ukaza ter ukaza za delovanje mora poveljnik izsesati/ izve i dodeljene, izhajajo e in bistvene naloge, ki so bile dane njegovi enoti. Opredeliti mora zakaj je katera izmed nalog bila dodeljena ravno njihovi enoti, in kako se to vklaplja v poveljnikovo namero in koncept delovanja. S seznama dodeljenih nalog poveljnik izbere bistvene naloge. To so naloge, ki morajo biti izvrzene, da se izvede naloga. Neizvrzenost bistvene naloge se rezultira v neizvrzenosti celotne naloge.
- Omejitve: poveljnik mora identificirati morebitne omejitve za enoto. Omejitve se pojavljajo v dveh oblikah. Lahko gre za prepovedi (primer: ni izvidovanja pred linijo razvoja, ni prehoda linije pred H uro), o omejitvah pa govorimo tudi kadar gre za dolo ene zahteve (primer: ohranjanje rezervno velikosti voda) ( u ek).

Izdelek iz tega dela analize naloge je predlog lastnega poslanstva. Predlagano poslanstvo je enostaven, jedrnat povzetek bistvene naloge, ki jo mora enota izvesti in namera, ki mora biti doseena.

Poslanstvo odgovori na naslednja vprazanja:

- kdo (enota),
- kaj (naloga),
- kdaj (ali na ukaz ali po asovnici),
- kje (lokacija),
- zakaj (namera bojnega delovanja).

## 2. Sovraönik

Ko opredeli poslanstvo, poveljnik za ne z analizo sovraönika. Pri bojnem delovanju na niöji takti ni ravni mora poveljnik analizirati: vrsto, sestavo, velikost, mo , organizacijo, nedavne aktivnosti, zmoönost popolnitve enot in najbolj verjetno varianto delovanja, opremo in oboroöitev sovraönikovih enot, ki naj bi jih sre al, kako lahko sovraönik najbolj ovira izvedbo naloge in kje so sovraönikove zibke to ke. Osnova poznavanja o sovraöniku pa sta seveda njegovo takti no delovanje in postopki ( u ek).

Ve ina teh podatkov pride iz nadrejenega poveljstva, dodatne informacije pa lahko pridejo iz sosednjih enot ali od ostalih poveljnikov. Nekaj informacij razbere poveljnik samostojno (iz izkuzenj in znanja). Poveljnik na podlagi svojega znanja in izkuzenj uporabi te informacije v bojnem delovanju. Pomembno je tudi vprazanje esa ne vemo o sovraöniku, pa bi morali. Poveljnik opredeli te manjkajo e informacije in jih kot zahtevke po dodatnih informacijah pozlje nadrejenemu, ali pa z aktivnostjo (izvidovanje, patroljiranje) poskuza zapolniti ta primanjkljaj informacij ( u ek).

## 3. Teren in vreme

Najboljza analiza zemljiz a temelji na analizi karte obmo ja delovanja in dopolnitvi teh podatkov z izvidovanjem obmo ja delovanja in interesa. Zaradi asovne omejitve se izvidovanje osredoto a predvsem na zemljiz e, ki je pomembno za poveljnika in poslanstvo. Sklepe o opisu u inkov bojiz a dobimo iz analize vojakih dejavnikov zemljiz a (OKOKA) in analize vremena. Analiza vremena in analiza zemljiz a sta medsebojno povezani in nelo ljivi. Glede na razpoloöljiv as se poglobimo v analizo vremena.

Poveljnik analizira vplive zemljiz a in vremena na lastne in sovraönikove sile s pomo jo naslednjih dejavnikov (OKOKA in VVTOP):

- Opazovanje in sektorji ognja: Poveljnik oceni kako mu zemljiz e omogo a opazovanje sovraönika in delovanje po sovraöniku v njegovi coni delovanja. Razmizlja tudi o organizaciji ognja in sektorjih ognja, glede na vrsto oroöja, ki ga ima v enoti.

- Kritje in maskiranje: Poveljnik izbira zemljiz e, ki bo omogoalo zaz ito pred posrednim in direktnim ognjem (zaklonilnik), in prepre evalo opazovanje iz zraka in zemlje (maskiranje).
- Ovire: V napadu poveljnik oceni zna ilnosti zemljiz a, ki omejujejo njegove sposobnosti za manever. V obrambi razmizlja kako im bolje zdru0iti naravne in in0enirske ovire, da bo zagotovljeno oviranje, odbijanje in blokiranje napada sovra0nika in da bo zaz ita lastnih sil im ve ja.
- Klju no zemljiz e: je katerakoli lokacija ali obmo je katere zasedanje ali zadr0anje zagotavlja klju no prednost za enoto, ki to obmo je obvladuje.
- Avenija dostopa: Zra na ali kopenska smer, ki vodi k cilju napada ali h klju nemu zemljiz u. V napadu poveljnik dolo a smer dostopa, ki mu omogo a najboljzo zaz ito in ga pripelje na to ko, kjer je sovra0nik najbolj ranljiv. V obrambi poveljnik postavi svoje klju no oro0je tako, da pokriva najverjetnejze sovra0nikove smeri dostopa.
- Vreme ((VVTOP)veter, vidljivost, temperatura, obla nost, padavine): Pri ocenjevanju vpliva vremena poveljnika najbolj zanimata vidljivost in prehodnost (Avsec, 2009).

Obstaja zest osnovnih vidikov vremena, ki so pomembni za vojake: vidljivost, veter, padavine, pokritost neba, temperatura in vla0nost. Upoztevanje teh zestih dejavnikov je pomemben del analize naloge. Poveljnik pregleda podatke napovedi in zaklju ke iz vremena, ki ga dobi od nadrejenega, vendar mora izvesti lastno analizo in ugotoviti vpliv vremena na njegovo delovanje in izvedbo naloge. Pri analizi se osredoto imo na u inek vremena na vojaka, opremo in podporne sile (letalstvo, artilerija). Za poveljnika je najpomembnejze, da prepozna u inke vremena, ki lahko vplivajo na izvedbo naloge, zato se osredoto i na tiste, ki jih lahko zaobide ali zmanjza. Primer: Zaradi vro ine lahko spremenijo SOP in s sabo vzamejo samo ustrezno uniformo in sredstva. Poveljniki ni0jih takti nih enot povzamejo navodila za zmanjzanje vpliva vremena v svoje odlo itve, v pregledu pred nalogo nato preverijo ustreznost opreme, predvsem pa preverijo nujno potrebno opremo pri preizkusu ( u ek).

#### 4. Enote

Enote in podpora: Mogo e najpomembnejzi analizi sta analiza lastnih sil in analiza bojnega potenciala lastnih sil. Poveljniki poznajo nivo usposobljenosti lastnih enot, njihove izkuznje, moralo, usposabljanja ter mo nejze in zibkejeze plati podrejenih. Vendar je potrebno vse to realisti no oceniti in dolo iti vsa razpolo0ljiva sredstva. To pomeni oceniti vse enote, tudi pridodane ali tiste, ki ga indirektno podpirajo. Ocena vklju uje poznavanje enote vse od prednosti, statusov vojakov, njihove opreme do razumevanja celotnega nabora sredstev, ki enoto podpirajo. Poveljniki morajo vedeti koliko ognjene podpore po vrstah bodo dele0ni in kdaj bo ta ognjena podpora na razpolago. Pri tem pa morajo upoztevat vse omejitve, temelje e na usposabljanju in nedavnih bojih ( u ek).

#### 5. as

Poveljnik dolo i razpolo0ljiv as na osnovi na elnega na rta ali spremembi situacije. as, ki ga ima na razpolago, je za poveljnika klju nega pomena. Zato mora v svoji izdelavi na rta upoztevat povezavo med asom, prostorom, pripravami, premikom, bojem in podporo. Svoje naloge in sovra0nikovo delovanje so tako v tesnem odnosu s asom, ki ga ima na voljo. Za izdelavo na rta mora dobro poznati zmogljivosti svoje enote. Vedeti mora, koliko asa potrebuje, da v dolo enih pogojih izvede neko nalogo.

#### 6. Civilni dejavniki

Med civilne dejavnike, ki vplivajo na bojno delovanje sodijo: vpliv infrastrukture, ki jo je zgradil lovek, vpliv civilnih institucij, vedenje in dejavnosti civilnih vodij, prebivalstva in organizacij v obmo ju delovanja. V novejem obdobju se bojna delovanja redko izvajajo v

neposeljenih območij in so skoraj vedno obkrožena s civilisti. Ti civili so navadno prebivalci na območju bojnega delovanja, razni lokalni uradniki ter državne in nedržavne organizacije (NGO). Na podlagi informacij nadrejenega, lastnega znanja, opažanja in predvsem na podlagi lastne presoje poveljnik opredeli civilne dejavnike, ki vplivajo na nalogo.

Civilni dejavniki se analizirajo s zestih področij (PSZOLD):

- Področja
- Strukture
- Zmožnosti
- Organizacije
- Ljudje
- Dogodki

### 3.3.2 Izdelava variante delovanja (VD)

Analiza naloge nam zagotovi osnovne informacije za izvedbo variante delovanja. Namen tega koraka je razviti enega ali več načrtov inov izvedbe naloge. Na nižjem taktičnem nivoju je poslanstvo ponavadi opredeljeno z eno samo nalogo. Kljub temu se naloga lahko razvije na več kot en način. Poveljnik normalno razvije vsaj dve varianti delovanja. Kadar pa je v osnovni stiski, lahko razvije le eno.

Ko razvija variante delovanja, poveljnik ne žaka, da bo dobil od nadrejenih celoten ukaz z vsemi podatki. Načrtovati za ne, ko dobi vsaj minimalne potrebne informacije za razvoj svoje namere. Vsaka varianta delovanja mora ustrezati naslednjim kriterijem (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- Primernost: ali lahko izvedemo nalogo in ali je skladna s poveljnikovimi usmeritvami, le-ta pa jih lahko kadar koli spremeni.
- Izvedljivost: ali ima enota zmožnosti, da izvede nalogo v danih razmerah in razpoložljivem času, prostoru in z razpoložljivimi sredstvi.
- Sprejemljivost: ali je varianta delovanja sprejemljiva glede na stroške in žrtve.
- Raznovrstnost: vsaka varianta delovanja mora biti bistveno drugačna od drugih.
- Celovitost: vsaka varianta delovanja mora biti izdelana od začetka do konca.

Izdelava variante delovanja je sestavljena iz 6 podkorakov:

1. Analiza relativne bojne moči
2. Izbiranje možnosti
3. Razporeditev sil
4. Izdelava koncepta delovanja
5. Določitev odgovornosti
6. Izdelava VD in skic

#### 1. Analiza relativne bojne moči

Bojna moč je pokazatelj celotne moči in učinkovitosti, ki jo lahko določa ena enota ali sestava v določenem trenutku doseže v spopadu. Je poveljnikova sposobnost oziroma zmožnost bojevanja ali podpornega delovanja in je sposobnost uresničiti poslanstvo.

Bojno moč je zelo težko analizirati. Taka analiza zahteva uporabo vojaške znanosti in vojaške umetnosti in se izvaja na ztabnem nivoju dela. Analiza relativne bojne moči zahteva ocenjevanje otipljivih jasnih dejstev (kot so oprema, oborožitveni sistemi, enote) in tudi neotipljivih dejavnikov (morala, motivacija, usposobljenost). Prav tako pri analizi uporabljamo dejavnike PSZEC, ki posredno ali neposredno vplivajo na rezultat spopada.

V tem podkoraku poveljnik preveri ali ima enota dovolj bojne moči in da premaga sovražnika, ki ji stoji nasproti. To izvedemo tako, da primerjamo bojno moč lastnih sil in sovražnika. Primerjava najpomembnejših prednosti in slabosti sil kot funkcije bojne moči omogoča nam razvojalcem vpogled v (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- zmoglosti lastnih sil,
- vrsto delovanja, ki ga je mogoče izvesti tako z vidika lastnih kot tudi sovražnikovih sil,
- slabosti sovražnika (kako in kje je sovražnik ranljiv),
- slabosti lastnih sil (kako in kje so ranljive lastne sile),
- dodatne potrebne vire za izvedbo poslanstva,
- potrebno prerazporeditev veljavnih virov.

Poveljnik izbere variante, da bi ugotovil kje in kdaj ter kako lahko bojna moč (manever, ognjena moč, zadržita, poveljniška linija ter informacije) lastnih sil prevladajo nad sovražnikom. To je posebej težko, če enota napada razprženega in fleksibilnega sovražnika, ali ko se brani proti sovražnikovi mehanizirani sili, katere lahko pehota je opremljena s podobno oborožitvijo in opremo, kot jo imamo sami. Na nižjih taktičnih ravneh je primerjava relativne bojne moči zelo površna in v glavnini temelji bolj na strokovni presoji poveljnika kot pa na matematični analizi. (Lueck; Wade, 2011).

## **2. Izbiranje možnosti**

Na podlagi usmeritev nadrejenih in rezultatov analize relativne bojne moči poveljnik izdelava predloge za izdelavo možnih variant delovanja. Na deloma je dobra varianta delovanja tista, ki v vseh pogledih omogoča poraz sovražnika, torej mora biti boljša od vseh možnih sovražnikovih variant delovanja. Na splošno je cilj izdelati čim več variant delovanja, če to dopustajo okolizine in razpoložljivi viri. Ker pa običajno za to nimamo dovolj virov, poveljnik s svojimi usmeritvami omeji ztevilo predlogov za izdelavo variant delovanja.

V tem koraku mora poveljnik razmisliti o različnih variantah za izvedbo naloge. Opredeli doktrinarne zahteve za izvedbo delovanja, kot tudi taktične naloge podrejenih, določijo sile za odločilno delovanje, sile za oblikovanje razmer, sile za podporno delovanje in oceni vsako varianto delovanja skladno s kriteriji (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## **3. Razporeditev sil**

Poveljnik nato opredeli sestavo lastnih sil. Opredeli kakšna bo sestava vojakov, orožja in ostalih sistemov. Opredeli relativno bojno moč, ki jo potrebujemo za izvedbo vsake naloge. K vsaki enoti dodeli linijo PINK.

## **4. Izdelava koncepta delovanja**

Koncept manevra opiše kako bodo razporejene enote uresničile poslanstvo skladno s poveljnikovo namero. Natančno nam pove kako poveljnik razume bojizidje, in je vodilo za izdelavo načrtov delovanja, podpore in zagotovitve delovanja. Koncept delovanja je povzetek vseh bojnih funkcij in njihovega prispevka pri uresnitvi poslanstva. Poveljnik izdelava koncept delovanja za vsako varianto delovanja.

Koncept delovanja se izdeluje z razvojem načrtov razporeditve sil in z uporabo grafičnih kontrolnih ukrepov za kontrolo in koordinacijo delovanja. S tem dosežemo usklajeno delovanje in prikažemo odnos med lastnimi silami, nasprotnikom in zemljepisem. Med izvajanjem tega koraka konkretno določimo enote. Ko smo jih razporedili sile in izdelali koncept delovanja, v načrtovanje vključimo kontrolne ukrepe (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## 5. Določitev odgovornosti

Organiziranje sil je proces dodeljevanja razpoložljivih sil podrejenim poveljstvom in vzpostavitve odnosov poveljevanja in podpore. Za vsako nalogo poveljnik poskuša poiskati najprimernejšo enoto in ji dodeliti odgovornost. Naloge se dodelijo skladno z linijo PINK. Poskušajo se izogniti drobljenju enot, to se zgodi izjemoma, če ztevílo nalog preseže ztevílo razpoložljivih enot. Druga na vzpostavitev linije PINK pomeni tudi razliko med različnimi variantami delovanja (Uek; Navodilo za ttabno delo, 2007).

## 6. Izdelava VD in skic

Poveljnik pripravi predloge variant delovanja in z njimi povezane sheme za vsako varianto delovanja posebej. Vsaka opredelitev VD se osredotoča na pomembnejše aktivnosti, od samega začetka variante delovanja do njene izvedbe. Kadarkoli je možno, poveljnik pripravi tudi skico VD. Dobra VD mora omogočiti enotam tudi izvedbo poznejšega delovanja in zagotoviti takšno prilagodljivost, da lahko obvladamo tudi nepredvidljive situacije. Prav tako morajo VD podrejenim omogočiti najvišjo možno mero samoiniciativnosti in svobodo odločanja. Varianta delovanja mora vsebovati vsaj naslednje podatke (Uek; Navodilo za ttabno delo, 2007):

- vrsta manevra ali oblike tehnike, ki se bodo uporabile,
- označitev glavnih in pomožnih sil,
- naloga in namera za vsako podrejeno enoto,
- naloga in namera za vsako bojno funkcijo posebej,
- nujno podporno delovanje,
- določeno končno stanje.

### 3.3.3 Analiza variant delovanja (preigravanje)

Namen analize variante delovanja je ugotoviti ali lahko z njo izvedemo nalogo z najmanjšimi možnimi izgubami in dobrim izhodnim položajem za poznejše delovanje. Vsako varianto delovanja mora poveljnik proučiti in preigrati od začetka do konca. Vsako varianto mora primerjati s sovražnikovo najverjetnejšo VD. Poveljnik mora predvideti različne situacije in posledične sovražnikove reakcije. Predvideti mora kaj lahko gre narobe in kakšne odločitve bo moral posledično v takem primeru sprejeti.

### 3.3.4 Primerjava variant delovanja in izbira ene

Poveljnik primerja variante delovanja tako, da analizira prednosti in slabosti, pozitivne in negativne strani vsake variante. Na podlagi primerjav in lastne profesionalne presoje se določi za najprimernejšo. To je varianta, ki po njegovem mnenju najbolje izpolni poslanstvo.

Kriteriji na podlagi katerih se odločijo so:

- izvedba poslanstva/naloge,
- čas za izvedbo naloge,
- tveganje,
- podatki iz izvidovanja,
- naloge in namere podrejenih,
- priakovano stopnjo oštevanj in ranjenih,
- razporeditev enot za nadaljnje delovanje.

### **3.4 ETRTI KORAK: PRI ETEK PREMIKOV**

Poveljnik na rtuje premike potrebne za nadaljevanje poslanstva, pripravo ali pozicioniranje enote za izvedbo poslanstva, v asih ze preden se izdelava osnovan zamisel izvedbe naloge. To uka0e takoj, ko ima dovolj kvalitetne in zadostne informacije za izvedbo, ali kadar to zahteva naloga in je premik 0e del takti ne naloge. To je zelo pomembno, ko nimamo na razpolago veliko asa. Premik se lahko izvede do zbirnega rajona, bojnega polo0aja, novega obmoja delovanja ali do izhodiz ne rte napada. Premik lahko vklju uje tudi premik delov enot, kot so izvidnica, predhodnica, vodi i. Poveljniki pogosto pri nejo s premikom na podlagi za asnega na rta in izdajo ukaz na novi lokaciji. Lahko se zgodi, da mora enota za eti s premikom, medtem ko poveljnik izvaja na rtovanje ali izvidovanje. V tem primeru lahko poveljevanje med premikom prevzame namestnik, vodni pod astnik, ali poveljnik oddelka (Avsec, 2009; Navodilo za ztabno delo, 2007).

### **3.5 PETI KORAK: IZVIDOVANJE**

V kolikor as dopuz a, lahko poveljnik osebno izviduje (sodeluje pri izvidovanju) obmoja delovanja, da preveri svojo analizo zemljiz a, prilagodi svoj na rt, potrdi uporabnost na rtovanih smeri in na rtuje morebitne dodatne nujne premike. e razpolo0ljiv as izvidovanja ne dopuz a, poveljnik izvede izvidovanje na karti, podprto s satelitskimi in drugimi posnetki ter obvez evalnimi podatki. V asih se mora poveljnik zanesti na druge dejavnike (npr. izvidnike), da bi izvedel izvidovanje, e je tveganje sre anja z nasprotnikom preveliko.

Izvidovanje je namenjeno potrditvi ali zanikanju podatkov, na katerih temelji oblikovanje zamisli. Najprej se osredoto imo na popolnjevanje pomanjkljivih podatkov (ki smo jih opazili med analizo naloge), prav tako pa mora dopolnjevati na rt izvidovanja nadrejenega. Enota lahko glede na as in razmere izvede dodatna izvidovanja, e jim situacija to dopuz a. Izvede se lahko tudi pred izdelavo za asnega na rta, e enota nima na razpolago zadostne koli ine informacij za na rtovanje. Izvidovanje je pogosto edini na in za pridobitev informacij za na rtovanje. (Avsec, 2009; u ek).

### **3.6 üESTI KORAK: DOKON ANJE NA RTA**

Poveljnik dokon a svoj na rt, ki temelji na izvidovanju ali kakrznikoli spremembi situacije. Analizira tudi nalogo, ko jo dobi od nadrejenega poveljnika, in se prepri a, da njegov na rt izpolnjuje zahteve naloge ter da se nahaja v okviru namere nadrejenega. Poveljnik vklju i rezultate izvidovanja v izbrano VD ter dokon a na rt.

To pomeni, da vklju i pripravljene prosojnice, logisti ne zahteve in zahteve poveljevanja in kontrole, dokon a seznam ciljev za posredna oro0ja in dopolni za asni na rt z novimi podatki. Na ni0jih takti nih nivojih ta korak navadno obsega le potrjevanje ali dopolnitev podatkov, ki so vsebovani v za asnem na rtu. Kadar as dopuz a, poveljnik izvede ze kon no koordinacijo s pridodanimi enotami in nadrejenim poveljstvom. Sledi izdaja ukaza.

### **3.7 SEDMI KORAK: IZDAJA UKAZA ZA DELOVANJE**

Poveljniki et, vodov in oddelkov obi ajno ukaze za delovanje izdajajo ustno. Ukaz je standardni 5-to kovni. Da poveljniki zagotovijo ve je razumevanje koncepta naloge, morajo izdajati ukaz na polo0aju, s katerega je mogo e videti cilj ali na polo0aju, katerega se brani in imamo pogled na ostale pomembne dejavnike zemljiz a. e to ni mogo e, izdajo ukaz na

modelu zemljiz a ali s pomo jo skice terena, karte ali kakznega koli drugega izdelka, ki bo pomagal predstaviti UKAZ. Poveljnik mora zagotoviti, da podrejeni razumejo nalogo, namero poveljnika, koncept delovanja in dodeljene naloge. Prav tako naj bi poveljnik podrejenim postavil kontrolna vprazanja, da se prepri a, e vsi razumejo nalogo in svojo vlogo pri njeni izvrzitvi (Avsec, 2009; u ek).

### **3.8 OSMI KORAK: KONTROLA IN PREIZKUS**

Poveljniki nadzirajo pripravljenost enote z izvajanjem preizkusov (urjenjem) in pregledov. Skozi celoten PBO poveljnik kontrolira priprave na izvedbo poslanstva, dopolnjuje na rt, izdelava koordinacijo, nadzoruje in ocenjuje. Poveljnik kontrolira in nadzoruje podrejene, opremo, pripravo na poslanstvo ter njegovo razumevanje. Vse to skupaj lahko poimenujemo preizkusi.

#### **3.8.1 Preizkusi**

Enota bi morala za eti s preizkusom bojnih postopkov in drugih vsebin SOP pred sprejemom operativnega ukaza. Po sprejemu ukaza pa za ne s preizkusom specifi nih postopkov izhajajo ih iz naloge. Poveljnik izvaja preizkus za:

- urjenje izhajajo ih nalog (izpopolnjevanje izvedbe),
- odkrivanje slabosti ali pomanjkljivosti na rta,
- koordiniranje aktivnosti podrejenih,
- izpopolnjevanje razumevanja koncepta delovanja,
- preizkus bi morali izvajati na modelu zemljiz a, ki je podobno realnemu zemljiz u in pri enakih pogojih (dan/no )

Va0ni postopki:

- delovanje po ciljnih, vpad v rove, zgradbe,
- postopki na polo0ajih, premagovanje ovir, m/p,
- uporaba posebnih vrst oboro0itve in sredstev,
- postopki v primeru nepri akovanega sre anja.

#### **3.8.2 Pregledi**

PO morajo izvesti pregled takoj po sprejemu pripravljalnega ukaza. Vodni pod astnik izvaja preglede enote v asu priprav za bojevanje. Poveljnik voda in vodni pod astnik pa izvajata kon ni pregled enote:

- oboro0itve, streliva in opreme,
- nujno opremo za nalogo, razumevanje naloge,
- ali vojaki razumejo nalogo in iz nje izhajajo e zadol0itve,
- sredstva zvez, hrano, vodo in maskiranje.

Kriti ni preizkusi (5 vrst):

- potrditev razumevanja,
- poro anje o poslanstvu,
- preizkus zdru0enega delovanja,
- preizkus logisti ne podpore,
- preskusi bojnih postopkov in SOP-jev.

## 1. Potrditev razumevanja

Sledi takoj po sprejemu ukaza. Podrejeni poroča nadrejenemu o poveljniki nameri, razumevanju dodeljenih nalog, ki so mu bile dane, njihovem namenu in odnosu med dodeljenimi nalogami in nalogami ostalih enot v bojnem delovanju. Obnoviti mora vse pomembne koordinativne ukrepe, ki so bili dani v ukazu. Poroča anje o razumevanju naloge se zaključijo, ko nadrejeni ugotovi, da podrejeni razume njegovo namero in njemu dodeljene naloge. Poroča anje o razumevanju se pogosto uporablja tudi pri ostalih vrstah preizkusov.

## 2. Poroča anje o poslanstvu

Po izvedenem poročanju o razumevanju naloge ima podrejeni čas, da izvede analizo naloge in pripravi svojo idejo manevra za izvedbo naloge in dokonča anje na rta. To poročanje ne zahteva nobenih resursov in je pogosto edina varianta analize naloge v tem časovno omejenem procesu. Podrejeni poveljnik razloži svojo zamisel od začetka do konca. Poročanje je izvedeno sekvenčno tako, da gredo vsi poveljniki podrejenih enot skozi svoje naloge. Kadar čas dopuščaja, je poročanje o izvedbi naloge združeno z drugimi preizkusi. Med izvedbo preizkusa vsi poveljniki uskladijo na rta z ostalimi. To je nujno potrebno za nadaljevanje procesa (Uek; Navodilo za taktično delo, 2007).

## 3. Preizkus združenega bojevanja

Preizkus združenega delovanja je fizično zelo zahtevno (veliko sredstev), vendar zagotavlja velik učinek. Zahteva udeležbo precejšnjih sredstev, vendar nam zagotavlja največje rezultate v procesu na tvevanja in usposabljanja. Odvisno od okoliz in (čas, vreme, ...), se enote lahko odločijo za preizkus z zmanjšanimi silami ali s kompletnimi silami.

**Zmanjšane sile:** Okolizine nam v asih ne dovoljujejo izvedbe preizkusa z vsemi pripadniki enote. Zaradi različnih razlogov se zato v takšnih primerih izvede preizkus s poveljniki in ključnimi posamezniki, medtem ko podrejeni nadaljujejo priprave za delovanje. Kot nadomestilo za območje delovanja uporabimo predel (lahko tudi maketo), kjer naj bi bili vsi ključni dejavniki terena tudi ponazorjeni. Poveljniki v tem preizkusu razložijo svoje naloge in gredo fizično (ali ponazarjajo s kamni) skozi teren in izvajajo/ponazarjajo svoje aktivnosti. Druga je to imenujemo tudi Drill s kamni. Takšen preizkus daje poglobljeno sliko in veča je razumevanje aktivnosti podrejenih, kajti tako lahko dejansko vidimo izvedbo koncepta delovanja in faze izvedbe naloge.

**Kompletne sile:** Najbolj zaželena tehnika izvajanja preizkusa je preizkus z vsemi silami. Poveljniki ga izvedejo z vsemi podrejenimi na terenu podobnemu realni situaciji. Preizkus ponavadi izvedejo najprej v dobrih svetlobnih pogojih, nato pa že v pogojih zmanjšane vidljivosti. Postopki enot se ponavljajo dokler niso izpeljani do zahtevanega standarda, če nam to dopuščaja čas. Preizkus kompletnih sil pomaga vojakom razumeti, kaj se bo izvedlo in kakšna je njihova vloga. S tem pa jim poveča zaupanje v svoje postopke in zmožnost izvedbe naloge. Podporni elementi (npr. posadke letal) pri tem sodelujejo skupaj z enoto. Ena izmed največjih prednosti tega preizkusa je sinhronizacija delovanja. Enota lahko izvede preizkus s kompletnimi silami samostojno ali s podporo nadrejenega poveljstva (Uek).

## 4. Preizkus logistične podpore

Enote lahko v vsakem koraku PBO izvedejo preizkus podpore za bojno delovanje. Pri njih taktičnih enotah to ponavadi zaobsega koordinacijo in usklajevanje bojnih postopkov (battle drills) z letalstvom, ognjeno podporo, logistično podporo, inženirsko podporo, sanitetno oskrbo ipd. Preizkusa logistične podpore in združenega bojevanja dopolnjujeta priprave in sta lahko izvedena samostojno/ločeno ter se nato vključita v preizkus s kompletnimi silami (Uek).

## 5. Preizkusi bojnih postopkov in preizkusi SOP-jev

Bojni postopek je hitro kolektivno delovanje izvedeno brez uporabe procesa na rtovanja (PBO, PFD). Preizkus bojnih postopkov in SOP nam zagotavljata, da vsak pripadnik razume tehniko ali zaporedje specifičnih postopkov. V času priprav enote izvajajo preizkuse bojnih postopkov ali SOP-jev. Za izvedbo teh ni potrebno dokončati nobenega ukaza nadrejenega, temveč jih usklajujejo poveljniki, ki jih izvajajo po prioritetni listi (glede na priporočeno nalogo). Poveljniki dopolnjujejo svoje naloge glede na opravljene dodatne analize in pridobljenih obveznih evalnatnih podatkih. Poveljnik mora izdelati takšen ukaz, da se bodo lahko vsi udeleženci usmerili na izvedbo iste naloge skladno z namero nadrejenega. Kadar okolizine to zahtevajo, poveljniki vnesejo v ukaze potrebne spremembe/dopolnila, glede na bojne in sovražnika. V času priprav je naloga poveljnika, da nadzoruje svoje podrejene. Pomembno je, da nadzorovanje izvajajo ves čas. Ta naloga je pomembna prav tako kot izdaja ukaza. Nadzorovanje omogoča poveljnikom, da ocenijo razumevanje ukazov s strani podrejenih in jih dopolnijo takrat, ko so potrebne dodatne usmeritve. Ta postopek je bistven za učinkovite priprave na bojno delovanje (uček).

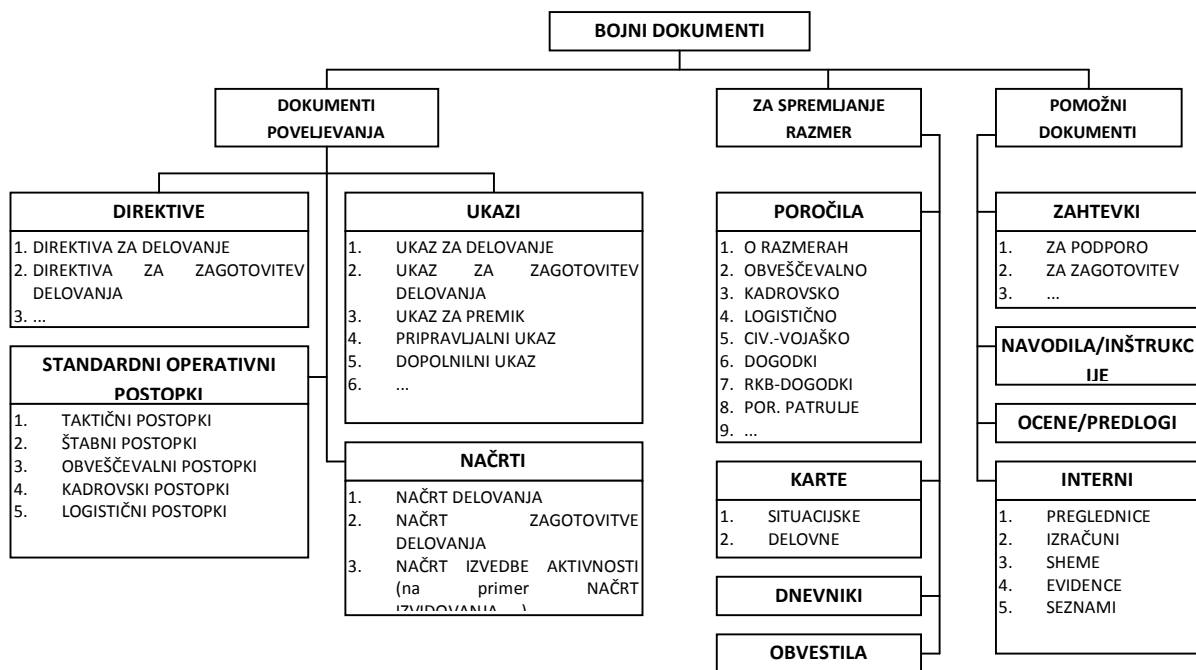
## BOJNI UKAZI

Ukaz je temeljni bojni dokument s katerim poveljnik izraža svoje namere in odločitve. Z ukazom izdaja naloge in daje usmeritve podrejenim poveljnikom za izvedbo bojnega ali nebojnega delovanja. Lahko se izdaja pisno ali ustno. Uvrstitev bojnih ukazov v vrste bojnih dokumentov prikazuje slika 4.

## 4 VRSTE BOJNIH DOKUMENTOV

Bojni dokumenti se nanazuje na načrtovanje in izvedbo ukrepov pripravljenosti, mobilizacije ter bojnega in nebojnega delovanja Slovenske vojske. Z njimi poveljniki udeležujejo svoje odločitve in namere. Delimo jih na dokumente poveljevanja, dokumente za spremljanje situacije in pomožne dokumente. Pripravljajo se v obliki pisnega besedila ali kot grafični in tabelarni prikazi. Med bojne dokumente spadajo tudi fotografski posnetki, zapisi na magnetnih prenosnikih ter druge oblike shranjevanja in prikazovanja informacij, ki se nanazuje na tri prej omenjene temeljne skupine dokumentov (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Slika 4: Temeljni bojni dokumenti



Vir: Navodilo za ztabno delo (2007, str 7-1)

## 5 BOJNI UKAZI

Kot omenjeno, so bojni ukazi temeljni bojni dokumenti, s katerimi poveljnik izraža svoje namere in odločitve. Z njimi izdaja naloge in usmeritve ter daje podrejenim poveljnikom elemente za izvedbo bojnega ali nebojnega delovanja. Temeljni bojni ukazi so:

- Ukaz za delovanje,
- Ukaz za zagotovitev delovanja,
- Ukaz za premik,
- Pripravljalni ukaz,
- Dopolnilni ukaz.

### 5.1 UKAZ ZA DELOVANJE

Ukaz za delovanje je akt poveljevanja, s katerim poveljnik svojemu podrejenemu posreduje bistvene usmeritve za izvedbo določene naloge. Ukaz tako vsebuje razmere in poveljnikovo namero, natančno opredeljeno nalogo, celovito predstavitev koncepta delovanja za izpolnitev naloge, določene naloge podrejenim enotam ali poveljstvom, opredeljeno podporo in zagotovitev pogojev za izvedbo naloge ter določene elemente za poveljevanje in kontrolo (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Z ukazom za delovanje poveljnik usmerja in usklajuje delovanje sil v prostoru in času. Pomembno je, da vsebinsko zagotovi svobodo odločanja o izvedbi naloge vsakega poveljnika v okviru njegovih pristojnosti. Z omejitvami delovanja, ki jih nadrejeni poveljnik posreduje v ukazu, zagotavlja usklajenost delovanja in usmerjenost prizadevanja vseh elementov bojne razporeditve za uresnitev svoje odločitve.

Ukaz mora vsebovati vse elemente, ki so potrebni za uspešno uresnitev nalog podrejenih poveljstev ali enot. Pri oblikovanju mora poveljnik upoštevati tudi znanje in izkušnje podrejenih poveljnikov in ztaba, usposobljenost in bojne izkušnje enot ter zahtevnost bojnega delovanja. Ukaz za delovanje torej daje okvir za načrtovanje in delovanje podrejenih poveljnikov. Opredeli jasno določene naloge in nujno usklajevanje, pri tem pa podrejenim poveljnikom pusti določeno stopnjo samoiniciative za izvedbo naloge. Ukaz za delovanje vsebuje najmanj naslednje elemente (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- organizacijo sil,
- namero in koncept delovanja nadrejenih poveljnikov,
- poslanstvo enote,
- namero poveljnika,
- koncept delovanja,
- naloge podrejenih enot,
- nujna usklajevalna navodila.

#### 5.1.1 Načela oblikovanja ukaza

Dober ukaz je (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- jasen,
- celovit,
- jedrnat,
- preprost.

Podrejeni morajo poveljnikov ukaz popolnoma razumeti, zato mora biti naloga podana jasno, brez zapletenih, nenavadnih izrazov. Za razumevanje ukaza je ključnega pomena, da so uporabljeni izrazi, ki so del običajne vojaške terminologije.

Ukaz je celovit, ko vsebuje vse informacije in usmeritve, ki so potrebne za uresničenje naloge. Vsebina mora obsegati uresničenje naloge, kot si je to zamislil nadrejeni poveljnik. Usklajena mora biti z drugimi enotami v sestavi. Ukaz mora omogočiti podrejenemu poveljniku svobodo odločanja o uporabi sil, določa pa mu le elemente, ki zagotavljajo uresničenje celotnega naloge. Poveljnik mora zato podati tudi informacije o delovanju sosednjih enot. Da je ukaz jedrnat, morajo biti informacije in usmeritve podane razločno, kratko in brez nepotrebnega opisovanja ali podrobne razlage. Ukaz se ne uporablja kot navodilo ali pravilo za uporabo enote, zato v njem poveljnik ne opisuje načina izvedbe naloge, razen tistih elementov, ki so nujni za usklajeno delovanje vseh podrejenih sil v času in prostoru. Jedrnatost se nanasa predvsem na dolžino stavkov in večkratno ponavljanje iste vsebine in ne toliko na dolžino ukaza. Obseg dokumenta je podrejen načelu celovitosti in jasnosti (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Prav tako mora biti ukaz podan preprosto. Predstavljena morajo biti le pomembna dejstva, brez nepotrebnih ali dvoumnih označevanj. Člasi so konkretni in v predpisani obliki, vsebina pa daje jasne odgovore na vprašanja (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- KDO (katere sile in sredstva),
- KAJ (napad, obramba, preboj itn.),
- KDAJ (časovna določila izvedbe naloge),
- KJE (območje izvajanja, cilji),
- KAKO (namera poveljnika za uporabo sil, koncept delovanja),
- ZAKAJ (cilji delovanja enote in njena vloga v okviru vizije enote).

Če je ukaz nejasen, preobsežen in necelovit, ogrozi ali celo onemogoči učinkovito izvedbo naloge. Posledično se pri podrejenih ustvari dvom v kakovost odločitev in koncept predvidenega delovanja ter tako negativno vpliva na bojno moralo. Vsebinski in oblikovni je zato potrebno nameniti veliko pozornosti, saj ukaz izraža raven vojaške strokovne usposobljenosti nadrejenega poveljnika ali ztaba. V obeh podrejenih poveljstvih ter enotah tako slab ukaz spodbija strokovno avtoriteto poveljnika in njegovega ztaba. Pri pisanju moramo upoštevati naslednje napotke (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- vsebina dokumenta mora biti jasna, jedrnata in kratka,
- vsebina mora upoštevati predpisano strukturo dokumenta,
- upoštevati je treba znanje in izkušnje prejemnika,
- besedilo je namenjeno dajanju informacij in usmeritev,
- besedilo mora odražati namen, ne pa ustvarjati pomembnosti,
- jezik mora biti tekoč in enak v celem dokumentu,
- stavki morajo biti kratki in nedvoumni,
- sestavljeni stavki in uporaba nepotrebnih besed niso zaželeni,
- uporabljamo znane pojme iz vojaške terminologije,
- posebna pozornost je namenjena uporabi dolgih besed, tujk in sestavljenih pojmov.

Tabela 1: Izbor ključnih besed pri opredelitvi cilja delovanja

Glede na prostor	Glede na nasprotnika		Glede na sosednje enote
- osvojiti	- premagati	- usmeriti	- podpirati
- zavzeti	- uničiti	- izvidovati	- zadržati
- zadržati	- razbiti	- zadržati	- spremljati
- zavarovati	- nevtralizirati	- obkoliti	- varovati

– zapustiti	– obvladati	– izolirati	– opazovati
– izvidovati	– prisiliti	– pregnati	– omogočiti
– doseči	– preprečiti	– pretvarjati se	
– nadzorovati	– prebiti	– zavesti	
	– odbiti	– zajeti	
	– zasledovati		

Vir: Navodilo za ztabno delo (2007, str 7-8)

## 5.1.2 Vsebina in oblika ukaza

Za zagotovitev preglednosti in jasnosti posredovanja nalog in usmeritev je struktura ukaza predpisana in enotna za vse ravni poveljevanja. Vsebina in obseg dokumenta sta razliki glede na raven poveljevanja, vendar mora dokument ohraniti predpisano strukturo. Glede na raven poveljevanja se razlikuje tudi obseg prilog osnovnega dokumenta. Na najnižjih taktih njih ravnih ukazi navadno ne vsebujejo prilog, zato osnovni dokument vsebuje celotno vsebino.

S primerno vsebino ukaza poveljnik posreduje podrejenim poveljnikom potrebne podatke za izdelavo njihovih ukazov in zagotavlja usklajeno delovanje vseh podrejenih. Ukaz je lahko izdan v pisni, ustni, grafični obliki (prosojnice, skice ipd.) ali v kombinaciji navedenih oblik. V nadaljevanju navedena določila za oblikovanje ukazov se nanazajo tudi na pripravo na raven delovanja (Navodilo za ztabno delo, 2007).

### 1. Vsebina

Ukaz ima naslednjo osnovno strukturo:

- situacija,
- poslanstvo,
- izvedba,
- zagotovitev delovanja,
- poveljevanje in zveze.

Te točke so obvezne za vsak ukaz. Prva točka vsebuje vsaj tri podtočke (a, b in c). Preostale točke imajo lahko poljubno ztevilko podtočk, razen poslanstva, ki podtočko k nima. Vsebinsko so posamezne točke različnega obsega, odvisno od ravni poveljevanja, obsega in vrste na ravni delovanj. Poleg predpisanih točk lahko pripravljavec dokumenta doda tudi druge, vendar osnovna struktura ne sme biti spremenjena. Vsebinsko spreminjena glede na prejšnji ukaz, na katerega se nanaza (kar je treba navesti pod naslovom kot zvezo), se lahko vpizejo opombe: »Ni podatkov«, »Brez sprememb« ali »Glej prilogo«. Te opombe se uporabljajo, da zagotovimo celovitost dokumenta in preprečimo nepotrebno ponavljanje (Navodilo za ztabno delo, 2007).

V situaciji analiziramo zemljepisno (OKOKA) in vreme (VVTOP). Za vreme praviloma velja 24-urna napoved, prejeta z vizjega operativnega povelja oziroma koordinacije z S2. Na tem mestu opozorimo, kako vreme vpliva na nasprotnika in na lastne sile. V podtočki 1a poveljnik predstavi vse znane podatke o sovražniku. To informacijo sicer dobi iz točke 1a vizjega povelja za delovanje, ki mu služi kot osnova. Nasprotnikova sestava zajema uniformo, orožje, vozila, prepoznavne znake nasprotnika, moč sovražnika in popolnjenje, trenutno aktivnost. Kaj nasprotnik počne, znane/domnevne lokacije in zmožnosti nasprotnika, najverjetnejša oziroma najnevarnejša sovražnikova dejanja, ki lahko vplivajo na navedene enote. Podatki o nasprotniku se navedejo na eno nivo vizje in dva nivoja nižje (npr. v bataljonu se

navedejo tudi vodi). V podto ki 1b poveljnik navaja podatke o lastnih silah. Podatke pridobi iz to k 1b, 2, 3 vizjega povelja za delovanje in koordinacij. V tej podto ki opize nalogo nadrejene enote, namero ter koncept poveljnika nadrejene enote - eno oziroma dve stopnji vizje. To pomeni, da na ravni oddelka zajema: nalogo, izvedbo naloge in namero voda oziroma ete. Vklju i ze lokacijo in na rtovana dejanja enot na levi, desni, pred nami, za nami. Podto ka 1c predstavlja pridodane oziroma odvzete enote (Avsec, 2009; Navodilo za ztabno delo, 2007).

Poslanstvo mora zajeti to no nalogo enote in namen s katerim ta enota to nalogo izvaja. Naloga je vedno povedana 2x in se ne sme navezovati na noben drug dokument razen na topografsko karto. Poslanstvo mora zajeti ztiri K-je in en Z (kdo, kaj, kdaj, kje in zakaj).

V tretji to ki ukaza predstavimo svoj na rt oziroma kako 0elimo izvesti dolo eno nalogo. Na za etku predstavimo svojo namero in 0eleno kon no stanje, v podto ki 3a predstavimo svoj koncept delovanja, v podto ki 3b pa opredelimo naloge podrejenih enot. V slednji poveljnik dolo i naloge, ki niso dolo ene v to ki 3a, in njihov namen za vse podrejene in dodane enote. Rezervo navede na koncu. Poudari tudi katerokoli prioriteto ali zaporedje. Ta odstavek natan no opisuje samo mehaniko operacije (naloge). Poveljnik ete dolo i naloge vodom in vodi nato oddelkom. Ti oddelki imajo lahko nalogo dolo iti posebne skupine npr. Izvidnico, zavarovanje, napad, za ranjene, za vojne ujetnike in pregled, za iz enje, za uni enje. V podto ko je potrebno napisati tudi naloge enot za podporo. V naslednji podto ki poveljnik navede koordinacijska navodila in sicer napize detajle koordinacije in kontrole za dve ali ve enot v vodu. Navodila morajo vsebovati (Navodilo za ztabno delo, 2007):

- prioritete obvez evalne podatke, obvez evalne podatke in navodila za poro anje,
- varnost enot in smernice glede na operativno izpostavljenost,
- razpored ognja in varnostne ukrepe,
- navodila za konsolidacijo in reorganizacijo (ki niso predpisana s SOP),
- zahteve za poro anje (npr. prehod fazne rte ali nadzorne to ke),
- navodila za teroristi ni in proti teroristi ni boj,
- zasedbo/zavarovanje kon ne linije napada, reorganizacijo in razporeditev, pretetje in poro anje o ranjenih, mrtvih, opremi in popolnitev z strelivom,
- pregled in iz enje na cilju; prenos ranjenih, mrtvih, na rt umika,
- to ko zbiranja po izvrzeni nalogi, na rt premika vseh posameznih elementov (npr. zavarovanja), ponovno zasedbo ciljne zbirne to ke,
- pravila za delovanje (ROE).

etrta to ka opredeljuje organiziranost sil za zagotovitev delovanja, katerih osnovna naloga je zagotovitev pogojev za delovanje bojnim elementom. Osnovna elementa zagotovitve delovanja sta kadrovska in logisti na zagotovitev. Navede se etne in bataljonske oskrbovalne to ke (koordinate), etne in bataljonske to ke zbiranja za ranjene (koordinate), etne in bataljonske to ke zbiranja opreme in to ne poti. V podto kah je potrebno predstaviti koncept, materialna sredstva in storitve (premiki in transport, storitve, delo, vzdr0evanje, veterinarska oskrba, po0arna zaz ita, finan na zagotovitev), zdravstveno oskrbo, kadrovske zagotovitev, civilno-vojsko sodelovanje in ostalo (Avsec, 2009; Navodilo za ztabno delo, 2007).

V peti in s tem zadnji to ki opredelimo poveljevanje in zveze. Potrebno je dolo iti polo0aj nadrejenega poveljnika in njegovega poveljnizkega mesta, polo0aj poveljnika voda (oddelka) in njegovega poveljnizkega mesta, polo0aj vodnega pod astnika in rezervnega poveljnizkega mesta ter namestnika poveljnika ( e se razlikuje od SOP). Pri zvezah je potrebno upoztevati organizacijo zvez in informacijsko podporo v sistemu poveljevanja in kontrole, povezave med enotami . poveljstvi, zvezo s poveljnikom ter ukrepe elektronske zaz ite, kodne oznake, signale, razpoznavne znake ter ovrednotiti omejitve uporabe komunikacijskih in informacijskih sistemov (Avsec, 2009; Navodilo za ztabno delo, 2007).

Vse podrobnosti ukaza se lahko predstavijo v prilogah. Če je bil za določeno nalogo pred izdajo pisnega ukaza izdan tudi ustni ukaz, je treba na sredini na vrhu navesti točko, v kateri so spremembe v pisnem ukazu glede na predhodni ustni ukaz. Če je v ukazu tudi priloga, ki podrobneje opredeljuje njegovo vsebino, v osnovnem delu ni potrebno pisati iste vsebine, temveč se le opozori na prilogo. Če je bil pred izdajo pisnega ukaza izdan za isto nalogo tudi ustni ukaz, moramo na začetku ukaza na sredini nad glavo napisati, ali se vsebina pisnega razlikuje od ustnega ukaza (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## 2. Splošna oblika

Ukaz je sestavljen iz glave (izdajatelj ukaza, zifra in datum, ztevilo izvodov, naziv ukaza in zveza), vsebine (zveza, osnovna cona in osnovno besedilo v petih točkah) ter zaključka (podpis in pečat, seznam prilog ter način in vročanja in dostave). Vsak ukaz vsebuje naslov in zifro (ztevilo ali oznako, po kateri je knjigovoden). Če je potrebna zaradi sklicevanja pri pripravi drugih dokumentov ali prilog ter potrjevanja prejema po sredstvih za zveze. Vsaka točka mora imeti naslov. Naslovi osnovnih petih točk se pizejo z velikimi črkami, drugi pa z malimi, pri čemer je prva črka velika. Enako označujemo tudi vsebino v tabelarnih preglednicah (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Za določanje stopnje zaupnosti ukaza je treba upoštevati veljavne predpise. Stopnjo zaupnosti določa izdajatelj ukaza. Navedena je v sredini skrajno zgoraj in spodaj na vsaki strani dokumenta. Čas, ko je bil dokument podpisan in je stopil v veljavo, je naveden v glavi ukaza. Če se za etek veljavnosti ukaza ne ujema s časom podpisa, je treba v 3. točko ukaza navesti čas za etka njegove veljavnosti. V času delovanja navadno navajamo operativni čas, v ukazu pa astronomski. Poveljnik se podpise na koncu ukaza. Če se poveljnik podpise le na izvorniku (izvod 01), mora pooblaščen ztabni organ vsako kopijo overiti, na mestu podpisa poveljnika pa se navedejo samo ime in priimek poveljnika. Če poziljatelj zahteva potrditev sprejema in razumevanje ukaza, to navede v zaključku besedila. Vse priloge se navajajo v zaključku dokumenta in se označujejo s črkami. Dodatki prilog morajo biti navedeni v zaključku posamezne priloge, označujemo pa jih z arabskimi ztevilkami (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Razdelilnik izvodov se nahaja na koncu ukaza. Poveljstvo, ki pripravlja ukaz, vse kopije ukaza oztevilni. Na izvorniku navede razdelilnik, ki vsebuje naslove in pripadajoče zaporedne ztevilke, na vseh izvodih v glavi ukaza pa ztevilko izvoda ter skupno ztevilo izvodov. Vsako dodatno razmnoževanje izvornika se evidentira kot uradni zaznamek pod razdelilnikom z navedenim razlogom in osebo, kateri je kopija namenjena, s podpisom pooblaščenega častnika poveljstva. Ta določila za oblikovanje ukazov se nanazajo tudi na pripravo drugih bojnih dokumentov (Navodilo za ztabno delo, 2007).

### 5.1.3 Priloge ukaza

Priloge dodamo zato, da je osnovno besedilo ukaza krajše in je uresničevanje specifičnih nalog jasneje in natančneje opredeljeno. V njih natančneje podamo vse nujne podrobnosti, ki jih osnovno besedilo ukaza ne vsebuje. Češtevilo in vsebina prilog sta odvisna od vsebine ukaza, obsega bojnih delovanj, predhodnih ukazov ter ravni poveljevanja. Na nižjih taktičnih ravneh se ztevilo prilog zmanjša oziroma jih navadno sploh ni, saj so potrebne vsebine vključene v osnovnih petih točkah ukaza. S prilogami zagotavljamo informacije za izvedbo in zagotovitev delovanj osnovnim bojnim enotam, hkrati pa predstavljajo tudi poveljnikove usmeritve poveljnikom enot za podporo ali zagotovitev delovanja. Čeprav so priloge sestavni del ukaza ali natančneje, se lahko v njih ponovi kakšen del besedila iz osnovnega dokumenta (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Na operativnem in strateškem nivoju ter pri na rtovanju obseOnejih delovanj zdru0enih sestavov je prilog ve . V takznih primerih se za ozna evanje prilog uporablja tabela v prilogi. Ko se na priloge sklicujemo, in ko jih ozna ujemo je treba vedno upoztevati navedeni abecedni vrstni red in vsebino prilog. Priloge imajo vedno enako rkovno oznako, ne glede na njihovo ztevilko. Zagotovitev delovanja je, na primer, vedno priloga R. Nazivi prilog v seznamu podajajo vsebino. To en naziv je odvisen od vrste dokumenta, ki je priloga ukaza. Upoztevati moramo le, da priloga glede na vsebino nosi pravilno rkovno oznako. Med dodatki opisujemo samo nekatere vsebine. e so lahko vklju ene v osnovni prilogi, dodatkov ni treba izdelovati (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## **1. Sployna oblika priloge**

Priloge so lahko v obliki besedila, skice, prosojnice, karte ali preglednice. Ozna ujejo se po predpisanem abecednem redu z velikimi tiskanimi rkami in imajo lahko ve dodatkov, ki jih ztevil imo z arabskimi ztevilkami. Poleg priloge mora biti naveden tudi dokument na katerega se nanaza. To je ze posebno pomembno pri prilogah, ki se posredujejo samostojno oziroma lo eno od osnovnega dokumenta. Ozna ujemo jih na slede na in: Priloga A ukaza 804-34/99; Dodatek 2 priloge A ukaza 804-34/99.

Priloge se morajo navezovati na osnovno besedilo ukaza ali na rta in morajo biti po vrsti navedene v seznamu prilog pred razdelilnikom. Dodatki prilog so navedeni v seznamu na koncu posamezne priloge. Stopnja zaupnosti se po navadi ujema s stopnjo zaupnosti ukaza, vendar je lahko tudi ni0ja ali vizja, odvisno od vsebine. e vsebina priloge ni predpisana, se smiselno uporabljata vsebina in struktura ukaza za delovanje. Strani priloge ztevil imo tako, da je pred zaporedno ztevilko strani vedno rkovna oznaka priloge, na primer A-1, A-2, A-3 itn. Dodatki prilog se ztevil ijo tako, da sta pred zaporedno ztevilko strani oznaka priloge in ztevilka dodatka, na primer A-1-1, A-1-2, A-1-3 itn. (Navodilo za ztabno delo, 2007).

Priloge, ki se oblikovno skladajo z akti poveljevanja (npr. ukaz za premik), se podpisujejo enako kot osnovni ukaz. Ostale priloge podpize na elnik ztaba (izvrzilni astnik) oziroma astnik, ki ga pooblasti poveljnik. Priloge, ki se lahko izdajajo lo eno od osnovnega ukaza (npr. obvez evalna zagotovitev), posebej podpize poveljnik ali pa morajo biti ustrezno overjene. Takzna priloga mora vsebovati enake elemente kot ukaz, torej glavo, knjigovodsko ztevilko, podpis in razdelilnik. Priloge, ki so v obliki prikazov na karti oziroma prosojnici, se poziljajo v razmerju, ki ga uporabljajo podrejeni (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## **5.2 UKAZ ZA ZAGOTOVITEV DELOVANJA**

Ukaz za zagotovitev delovanja je akt poveljevanja s katerim se dolo a na in ohranjanja sposobnosti za izvajanje na rtovanega delovanja. Poleg logisti ne zagotovitve vsebuje tudi elemente kadrovske in administrativne zagotovitve delovanja, in sicer kadrovske popolnitev, dopolnitve in menjave moztva, civilno-vojazko sodelovanje, zagotovitev reda in discipline, odnose z javnostjo ipd. Pri obseOnezem delovanju na operativni in strateški ravni se izdaja kot poseben dokument, v drugih primerih pa je priloga ukaza za delovanje. Na ni0jih ravneh poveljevanja in kadar pri nadaljevanju izvajanja delovanja ni sprememb v poteku zagotovitve delovanj, so lahko vsi elementi vklju eni v 4. to ki ukaza za delovanje. (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## **5.3 UKAZ ZA PREMIK**

Ukaz za premik je akt poveljevanja, s katerim se dolo a izvedba premika poveljstva ali enote. Lahko je priloga na rta ali ukaza za delovanje ali samostojen dokument, e se premik izvaja kot samostojna aktivnost.

## 5.4 PRIPRAVLJALNI UKAZ

Pripravljalni ukaz je akt poveljevanja, s katerim se posredujejo naloge in informacije podrejenim z namenom pravočasnega začetka priprav za izvedbo predvidenega delovanja. Pripravljalni ukaz je podlaga za vzporedno načrtovanje, ki pomeni hkratno izvajanje procesa načrtovanja delovanj v podrejenih enotah. Vzporedno načrtovanje je pomembno zaradi pospežitve procesa načrtovanja v podrejenih enotah, saj jim to omogoča maksimalen čas za izvedbo njihovega lastnega načrtovanja. Vzporedno načrtovanje temelji na natančnih in pravočasnih pripravljalnih ukazih ter na izmenjavi podatkov med enotami takoj, ko so ti dosegljivi. Pripravljalni ukaz je na tej stopnji neobvezen in se izdaja na podlagi zahteve poveljnika. Če se izdaja, mora vključevati (Navodilo za ztabno delo, 2007):

1. vrsto delovanja,
2. splošno opredelitev lokacije izvajanja naloge,
3. okvirni časovni načrt,
4. potrebne ukrepe in aktivnosti, kot so premiki, izvidovanje itn.

Sestavni del pripravljalnega ukaza so lahko tudi usmeritve za načrtovanje podrejenim poveljnikom.

## 5.5 DOPOLNILNI UKAZ

Dopolnilni ukaz je akt poveljevanja, s katerim se posredujejo spremembe ali dopolnila osnovnega ukaza za delovanje. Zaradi pravočasnosti in hitrega dogajanja na bojišču je v nekaterih primerih nujno izdati le del sprememb temeljnega ukaza tistim, na katere se spremembe nanazajo. Struktura je enaka kot pri ukazu za delovanje, vendar se podajajo samo nove vsebine ali spremembe. V tistih primerih, v katerih ni sprememb ali dopolnil, se napize le »Brez sprememb.« Kadar je sprememb razmer ali odločitev veliko oziroma je treba izdati več dopolnilnih ukazov, je bolje izdati nov ukaz za delovanje (Navodilo za ztabno delo, 2007).

## 6 ZAKLJU EK

Namen zaključne naloge je bila obdelava tematik proces bojnega odločanja ter bojni ukazi. Naloga v osnovi predstavlja prevod priročnika *The Small Unit Tactics Smartbook: Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations* in dopolnitev spoznanj iz drugih virov. Proces prevajanja je bil zaradi specifične strokovne terminologije v angleškem jeziku zahteven. Zaradi pomanjkanja literature v slovenskem jeziku se je bilo veliko težje detajlno poglobiti v nalogo, vsebino pa je bilo zato treba prebrati predvsem iz angleških virov.

Prvi del zaključne naloge predstavlja opredelitev procesa bojnega odločanja ter njegovo povezavo s procesom ztabnega dela. Ugotoviti je mogoče, da je proces bojnega odločanja pomemben element pri sprejemanju odločitev poveljujočih. Sam proces tako pomaga poveljnikom in vodov pri organiziranju in nadzoru. Je proces, skozi katerega poveljnik pripravi svojo enoto za izvedbo taktične naloge. PBO in proces ztabnega dela se medsebojno dopolnjuje, saj PBO v osnovi poveže oziroma dopolni proces ztabnega dela ter ga iz ravni bataljona spusti na raven čete in voda. Oba procesa sta medsebojno primerljiva, saj sta zgrajena na isti metodi reševanja problemov. Razlikujeta se le v tem, da imamo na eni strani poveljnika, ki ima pri ztabnem procesu dela podporo ztaba. Na drugi strani imamo poveljnika čete/ voda, ki izvede proces odločanja bolj ali manj sam, saj nima za sabo nobenega podpornega elementa.

V nadaljevanju ugotovimo, da je proces bojnega odločanja razdeljen na osem sistematičnih korakov, ki potekajo v logičnih zaporedjih oziroma sosledjih. Ti koraki tako spremljajo poveljnika vse od sprejema naloge, preko analiziranja faktorjev do izbire variante delovanja. Proces odločanja se konča, ko so vsi koraki zaključeni in če je vse potekalo kot bi moralo, je enota ustrezno pripravljena na izvedbo naloge. Ugotovimo lahko, da na proces izvedbe PBO vplivajo različni dejavniki. Pomembno je, kdaj so bile informacije nadrejenega posredovane, vrsta in količina posredovanih informacij. Pomembno je vedeti, da se proces ne odvija vedno na enak način. Na primer, PBO se lahko začne s sprejetjem pripravljalnega ukaza, lahko pa začne potem, ko je nadrejeni oziroma zaključil s procesom ztabnega dela in izdal ukaz za delovanje. Pripravljalni ukaz iz nadrejene enote lahko torej prispeva na kateri koli stopnji v PBO, zato morajo poveljniki ostati fleksibilni.

V drugem delu naloge se srečamo z različnimi vrstami bojnih ukazov. Ugotovimo lahko, da je celoten proces odločanja prepleten z različnimi vrstami ukazov, čeprav pa je glavni produkt procesa bojnega odločanja ukaz za delovanje. Za zagotovitev preglednosti in jasnosti posredovanja nalog in usmeritev je struktura ukaza predpisana in enotna za vse ravni poveljevanja. Vsebina in obseg dokumenta sta različna glede na raven poveljevanja in vrsto ukaza, vendar mora dokument ohraniti predpisano strukturo. S primerno vsebino ukaza poveljnik posreduje podrejenim poveljnikom potrebne podatke za izdelavo njihovih ukazov in zagotavlja usklajeno delovanje vseh podrejenih. Ukaz lahko izdamo v pisni, ustni, grafični obliki (prosojnice, skice ipd.) ali v kombinaciji navedenih oblik.

Nalogo zaključujem z mislijo, da je za razumevanje in posledično učinkovitost opravljene naloge izrednega pomena, da poveljniki svojim podrejenim izdajo jasen, celovit, jedrnat in preprost ukaz.

## LITERATURA

- Bošič, D., Škerbinc, M., Petek, A., Zakrajšek, P. Navodilo . Lahki pehotni (motorizirani) bataljon. PDRIU, Ljubljana, 2007.
- Field Manual No. 7-8. Infantry rifle platoon and squad. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 1992.
- Larsen, C., Wade, N. The small unit tactics smartbook : leader's reference guide to conducting tactical operations. Lightning Press, Lakeland, 2008.
- Wade, N. M. The battle staff smartbook, guide to designing, planning & conducting military operations, Lightning Press, Lakeland, 2010.

## VIRI

- Avsec, A. Priročnik za poveljnike nižje taktične ravni. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2009.
- Bavdek, B. Navodilo . Pehotni vod. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Čuček, V. Delovno gradivo iz predavanj z tabnega tečaja.
- Navodilo za ztabno delo. Ljubljana : Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2007.
- Rijavec, M., Sotlar, V. Navodilo . Lahka pehotna (motorizirana) četa. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana.

## SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Vzporedno načrtovanje .....	5
Slika 2: PBO v povezavi z najpomembnejšimi nalogami načrtovanja.....	8
Slika 3: Operativna časovnica .....	10
Slika 4: Temeljni bojni dokumenti .....	21
Tabela 1: Izbor ključnih besed pri opredelitvi cilja delovanja.....	23

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani desetnik Miha Jost, rojen 29.04.1986 v Celju, kandidat 22. generacije šole za častnike, izjavljam, da sem zaključno nalogo naredil sam. V veliko pomoč mi je bil tudi mentor major Andrej Preločnik.

Miha Jost