

Racionalizace řízení

Racionalizace informační soustavy, ve své specifice pak i **racionalizace řízení**, je v současné době jednou z rozhodujících snah velitelů i příslušníků štábů, snah za zvýšení úrovně organizační a řídicí práce. Současná struktura jednotlivých štábů, oddělení i skupin v armádě zvyrazňuje totiž vedoucí postavení **náčelníků**, zatímco v řadě případů není plně doceněn význam jednotlivců, někdy i kolektivu jako celku. **Vedoucí pracovník**, za kterého považujeme každého, jemuž je svěřeno vedení nějakého kolektivu, nemůže jednat jinak, než svěřenou mu pravomoc a odpovědnost uplatňovat současně v několika směrech, z nichž rozhodující jsou:

- odborný a technický
- organizační (zahrnující koordinaci a plánování činnosti skupiny)
- společenskovochovní (včetně hodnocení i řešení perspektivy).

V denní praxi dochází často k tomu, že štáby nebo oddělení jednotlivých stupňů jsou chápány až příliš rámcově, že náčelníci štábů, oddělení či skupin ve své řídicí činnosti nejen že nerozpracovávají, ale často záměrně přenášejí úkoly jako celek na nižší stupeň, aniž by při tom docenili vlastní řídicí úlohu. K úspěšné řídicí činnosti vedoucího pracovníka jakéhokoli stupně jako nezbytné předpoklady jeho úspěšné práce, jsou ne pouze „schopnosti vydávat rozkazy a velet“, ale především další, neméně podstatné, a to

- kvalifikace
- způsobilost koordinovat činnost kolektivu
- schopnost individuálního přístupu k jednotlivcům
- schopnost rozvíjet pozitivní vztahy mezi lidmi
- dobré charakterové vlastnosti.

Zamyslíme-li se z těchto několika hledisek nad činností vedoucích pracovníků i prací kolektivů jako celku, musíme dospět k názoru, že v důsledném naplnění požadavků uvedených teoretických závěrů je v životě často velmi daleko. Ukazovat tuto problematiku na činnosti štábu divize jako celku, na běžné denní práci, mající charakter mnohafaktorové podmíněnosti, je pro přílišnou složitost nemožné a jen velmi těžko lze hledat byt jen sebestmýšlivější zobecnění. Pro názornost zvolil jsem proto jen dílčí část štábu, oddělení dělostřelectva a z něho pak především jen skupinu operačních důstojníků. Za obor úvah pokládám řešení bojové činnosti, jejíž specifické podmínky jsou všeobecně známy a plně ovlivňují jak činnost řídicího pracovníka, v konkrétním případě náčelníka dělostřelectva, tak i uvedených důstojníků operační skupiny a lze je vyjádřit termíny „rychlost a přesnost“. Rychlost přijetí rozhodnutí zabezpečuje minimální časový odstup mezi situací, z níž tvorba rozhodnutí vychází a **okamžikem**, v němž má být rozhodnutí realizováno, čímž je plněn i druhý požadavek, tj. přesnost. Její neméně závažnou a zvlášť v poslední době prosazovanou podmínkou je předchozí podrobná kalkulace, umožňující ve svém důsledku přijímat reálné a dané situaci odpovídající rozhodnutí, tj. **rozhodnutí optimální**. Musíme však vidět vzájemnou souvislost a podmíněnost požadavků „rychlosti a přesnosti“, mající reciprocitní charakter. Čím vyšší přesnost, tím naopak nutno prodlužovat čas na její dosažení, čím kratší čas, tím také i menší přesnost.

Právě z tohoto důvodu existuje značný **vliv subjektivismu** a to nejen vedoucích pracovníků, pro jejichž rozhodnutí se dané kalkulace uskutečňují, ale i neméně

škodlivého subjektivismu jednotlivých důstojníků, zpracovatelů dílčích nebo i ucelených podkladů. Má-li proto náčelník dělostřelectva v uvedených směrech uplatnit svou řídicí funkci, nelze to uskutečnit jinak, než jak jsem uvedl, tj.

koordinovat činnost kolektivu při individuálním přístupu ke každému jeho členu za soustavného pozitivního rozvíjení mezilidských vztahů.

Příklad, zvolený pro názorné rozvedení, předpokládá řešení bojové činnosti a to konkrétně přípravu útočného boje. Vzhledem ke značné obsáhlosti a pro omezený rozsah příspěvku ohraničil jsem ji proto jen okamžikem přijetí bojového úkolu jako počátku činnosti a přednesením kalkulací podloženého návrhu veliteli divize náčelníkem dělostřelectva jako konečné fáze činnosti. Bojový řád dělostřelectva tuto činnost formuluje jen velmi stručně slovy: „... před rozhodnutím velitele divize musí si náčelník dělostřelectva ujasnit úkol divize, pochopit jeho zámýsl, zhodnotit situaci a být připraven doložit veliteli divize potřebné údaje a návrhy...“ Aby požadovaný úkon, tj. „přenesení potřebných údajů a návrhů“ byl skutečně optimální, v největší možné míře bez subjektivismu, aby byl nejen přesný, ale i rychlý, to vše závisí na předpokladech úspěšné práce náčelníka dělostřelectva

Rutinářská činnost, určitý dynamický stereotyp získaný opakovanou praxí, umožňují v řadě oddělení dělostřelectva řešit bojový úkol, často i četné jeho varianty, při nichž je nutné upřesňovat vznikající problémy a to jak v časovém sledu, tak i v obsahu práce jednotlivců. Můžeme však volit i jinou cestu, odpovídající současné složitosti řešených problémů. K její analýze vyjdeme proto z jednotlivých uvedených předpokladů úspěšného řízení.

Koordinovat činnost celého kolektivu oddělení dělostřelectva štábu divize, to je jeden z rozhodujících předpokladů správné činnosti náčelníka. Nezbytnou podmínkou k tomu je, aby byly předem vymezeny funkční úkoly všech příslušníků daného kolektivu, tj. oddělení dělostřelectva, které se k uvažovanému úkolu vztahují. Z hlediska služebního postavení budou i vymezené úkoly rozdílné a to jak co do obsahu, tak i závažnosti. Zatím co u náčelníka budou převažovat úkoly „rámcové“, u podřízených důstojníků — jednotlivých zpracovatelů — to budou již v převážné míře úkoly zcela konkrétní, často časově velmi omezené.

V praxi byla pro daný předpoklad ověřena tato možná obsahová náplň činnosti:

a) náčelník dělostřelectva:

- řídí činnost oddělení v těsné součinnosti s velením a hlavními odděleními štábu

- zúčastní se v součinnosti s hlavními funkcionáři velení řešení použití vlastních jaderných zbraní

- informuje velitele divize o nařízených úkolech, navrhuje mu nejvhodnější způsob použití vlastních jaderných zbraní

- informuje velitele divize o nařízených úkolech, navrhuje mu nejvhodnější způsob použití raketového útvaru a dělostřelectva

b) starší operační důstojník:

- navrhuje způsob použití vlastních jaderných zbraní a speciálního střeliva, nejvhodnější využití a úkoly raketového útvaru a dělostřelectva

- vydává pokyny ke zpracování přesunů, k vyvedení raketového útvaru a dělostřelectva a k řešení PTZ

- udržuje součinnost s operačním oddělením a oddělením PVO s důrazem na zabezpečení oddílu taktických raket a zpracování rozkazů a nařízení vševojskovým útvarům

c) operační důstojník (1):

- podle pokynů staršího operačního důstojníka řeší otázky použití speciálního střeliva

- zpracovává přehled sil a prostředků a kalkuluje palebné možnosti

- zpracovává „Plán bojové činnosti raketového útvaru a dělostřelectva“ s důrazem na

- vševojskovou situaci

- úkoly dělostřelectva nepřímé střelby (palebné plánování)

- potřebné tabulky

- uskutečňuje součinnost s operačním oddělením, s oddělením chemickým a ženijním a to v otázkách bojového zabezpečení, použití speciálních druhů střeliva a závislosti palby dělostřelectva a ženijních překážek

d) operační důstojník (2):

- podle pokynů staršího operačního důstojníka podílí se na plánování přesunů a na řešení otázek pořádkové a regulační služby

- podílí se na zpracování přehledu sil a prostředků dělostřelectva přímé střelby

- zpracovává „Mapu pro řízení bojové činnosti raketového útvaru a dělostřelectva“

e) důstojník průzkumu:

- navrhuje vhodné objekty k vlastním jaderným úderům a opatření k boji s nepřátelským dělostřelectvem a zálohami
- ujasňuje záměr činnosti nepříteli, dává podklady k plánování palebné činnosti
- udržuje součinnost se zpravodajským oddělením štábu divize.

Koordinace činnosti náčelníkem dělostřelectva úzce souvisí i s realizací dalších předpokladů, s **individuálním přístupem i s rozvíjením kladných vzájemných vztahů** jednotlivých příslušníků oddělení.

Vymezení obsahové náplně činnosti každého příslušníka oddělení je však nutné nejen **po stránce obsahové**, nýbrž neméně důležité je i jejich **časové sladění**. Vždyť především práce v časové tísní, ve stresu, často provázená značkou fyzickou únavou, je spolu s neorganizovaností a nepromyšleností celkového postupu při řešení úkolu nejčastější příčinou chyb, nervozity, agresivního jednání, příčinou narušování soudržnosti kolektivu a snižování jeho akceschopnosti. Proto stejně důležitou činností náčelníka dělostřelectva v rámci koordinace práce je včas řešit návaznost plnění uvedených funkcí úkolů. Výchozím podkladem k tomu je „Přehled hlavních činností“, rozvedený v **příloze 1**. Jeho časová návaznost je vyřešena v **příloze 2** síťovým grafem metodou CPM s přihlédnutím k požadavkům a potřebám velitele divize i štábu jako celku.

Tato základní obsahová a časová koordinace činnosti příslušníků oddělení dělostřelectva je pak shrnuta v „Časovém sledu a náplni práce“, uvedeném v **příloze 3**. Ten je již konkretizací práce každého jednotlivce. Jeho význam nespočívá v tom, že by byly možné v průběhu řešení úkolu jakékoli změny v činnosti jednotlivců, chtějí ty či ony kalkulace v jiné době či v jiném rozsahu, což vzhledem na několikaminutové rozsahy jednotlivých činností, je téměř vyloučené. Jeho podstatu tkví naopak v tom, aby se stal návodem i metodickým obsahem činnosti každého příslušníka oddělení dělostřelectva, čímž je současně splňována i řada činitelů, ovlivňujících řízení oddělení, k nimž bezesporu patří

- samo oddělení, jeho činnost, vztahy a vzájemná soudržnost
- individuální vlastnosti jednotlivců
- povaha a stupeň obtížnosti úkolů
- vnější podmínky činnosti, především pak prostředí, otázky materiálního charakteru a vztahy k jiným oddělením štábu
- vzájemné působení všech činitelů na

jednotlivce a v neposlední řadě i chování a vlastnosti náčelníka.

Náplň a časová koordinace jednotlivých úkonů, rozpracovaná tak na každého jednotlivce, jak pro něho samotného, tak i pro náčelníka, pro jehož potřebu je příslušný úkol zpracováván, plně závazná. Je pak již věcí společných metodických zaměření, štábních nácviků nebo trenýrovek, aby jednotlivé úkony, skupiny úkonů či činnost jednotlivců, skupin a oddělení jako celku byly plně zvládnuty do všech podrobností — a co je hlavní, v plánovaném čase, neboť znovu zde totiž vystupuje významně se podmiňující požadavek rychlosti a přesnosti.

Již samotné určení obsahové náplně činnosti každého jednotlivce, vyplývající z rozvedené analýzy a zachycené v „Časovém sledu a náplni práce“ musí nutně vycházet z individuálního přístupu k jednotlivým příslušníkům oddělení dělostřelectva divize a musí plně respektovat jejich individuální vlastnosti. Těžko totiž najdeme třeba jen dva důstojníky operátory, kteří by měli zcela stejné schopnosti např. ke grafickým úkonům (zářez situací, zpracování map) a kalkulacím (sestavení přehledu sil a prostředků, výpočet palebných možností) apod.

Vytyčení časové a obsahové náplně práce každého jednotlivce je tedy nezbytný základ činnosti i každého vedoucího pracovníka. Avšak nejen to. K jejímu splnění je nutné hledat další cesty, které zabezpečují, že ten který příslušník oddělení bude řešit právě a jen to, co od něho bude náčelník žádat a že čas, daný mu ke zpracování, je úměrný rozsahu práce. Do popředí vystupují tudíž další činitelé, vztahující se jak k individuálním vlastnostem zpracovatelů jednotlivých úkolů, tak k povaze a stupni jejich obtížnosti. A právě zde, v řešení způsobu plnění vytyčeného úkolu, je v současné době neomezené pole působnosti jak náčelníka oddělení, tak i samotných zpracovatelů. Krátké časové lhůty k plnění jednotlivých úkolů neumožňují do všech podrobností aplikovat požadavky příslušných řádů a předpisů, a nutí často k mnohým zjednodušením. Východiskem z této situace je v současné době především **formalizovat** uvedené úkoly tak, aby výsledkem byly právě ty údaje, které ke svému rozhodnutí či návrhu náčelník potřebuje.

K ukázkám možného řešení konkretizujeme např. činnost, na níž se v době od 25 do 35 minut po zahájení podílí několik příslušníků oddělení dělostřelectva, vyjádřenou v „Časovém sledu a náplni práce“ jako „zpracování přehledu sil a prostředků a výpočet palebných možností“.

Pro větší názornost je tento úkon jak v „Přehledu hlavních činností“, v síťovém grafu i v „Časovém sledu a náplni práce“ zvýrazněn. Vedoucím zpracovatelem tohoto úkolu je jeden z operačních důstojníků, kterému dílčí podklady dává druhý operační důstojník a důstojník průzkumu. Při hledání způsobu, jak tento úkol splnit, volili jsme v minulosti několik cest. Nej-
osvědčenější z nich, v současné době stále užívaná a umožňující současně plnit i další úkoly, spočívá v tom, že k řešení nutných propočtů a kalkulací, případně dalších grafických úkonů, byly zhotoveny potřebné tabulky, obsahující nutné předtisky. Každá z nich je součástí složky „plánování“, společně pro všechny příslušníky oddělení. Její využití se vylepšilo i tím, že je pokryta fólií astralonu, což umožňuje vyplňovat ji tužkou, tedy způsobem značně rychlým. Mnohé z těchto tabulek, ať už celé nebo nezbytné, kalkulacemi získané výsledky, jsou pak zhotoveny formou razítek. Tím je umožněno (jeho nanesením na libovolnou stránku pracovního sešitu) vytvořit si během několika vteřin osnovu, v níž bude pak kalkulace uskutečněna, nebo natištěním na

mapu či plán bojové činnosti zkrátit zhotovení obvyklých přehledů a kalkulací na pouhých několik minut. Zvýraznění takto zhotovených tabulek je pak již otázkou osobního vkusu zpracovatele a schopností využít dnes rozšířených „fixů“.

Tabulka 1 ukazuje způsob zpracování přehledu sil a prostředků. Číslování jednotek a počty zbraní byly zvoleny zcela náhodně, což však k ukázání celkové posloupnosti není na závadu.

Výsledek zpracovaného přehledu sil a prostředků je nejen nezbytný důležitý údaj k dalšímu využití pro náčelníka dělostřelectva při řešení, ale je výchozím podkladem pro následující „Výpočet palebných možností“. Současně pak po opsání konečných údajů je možné zpracovaný přehled a uskupení přenést na zpracovaný grafický dokument.

K upřesnění výpočtu palebných možností vyjdeme kromě uvedených výsledků z předpokladu, že bylo rozhodnuto použít k zesílení palby dělostřelectva jednu tankovou rotu a že z bojového nařízení náčelníka dělostřelectva armády vyplynula povolená spotřeba munice ve výši 0,5 pp. Použití chemického střeliva neuvažují.

Tabulka 1

Přehled a uskupení

Útvar	Prostředek	Nepřímá					Přímá						
		100	122	RM	152	celkem	pa	bzk	shd	100	tank	ŘS	celkem
1 msp	organický		15	4		19	5	4	5		20	4	38
	posilový		16	5		21	6	5	5		25	4	45
2 msp	organický		16	5		21	6	5	5		25	4	45
	posilový												
3 msp	organický		12	4		16	4	4	4		20	4	36
	posilový												
5 dp 1/12 kdb	organický			16	10	26							
	posilový	16				16							
5 ptdo	organický									16			16
	posilový												
Celkem		16	43	29	10	98	15	13	14	16	65	12	135

Palebné možnosti

Varianta	Druh cíle				
	ohn. ž. s. nekr.	ohn. ž. s. kr.	bat/shd	OZ/ZHN	PP
a) podle hlavní	18	5,4	18	5	3950
b) podle střeliva	49	6,4	24/33	10	

„Výpočet palebných možností“, uvedení v příloze 4, je rovněž předem připraven ve formě tabulky, zatím co konečné výsledky, získané kalkulací, jsou připraveny formou razítka a jsou pak, obdobně jako přehled sil a prostředků, přenášeny na mapu. Příslušné koeficienty k výpočtu byly zvoleny za předpokladu úplné přípravy, dálky střelby do 10 km se zapalovačem okamžitým a pro požadovaný účinek „umlčení“ pro všechny uvažované cíle s výjimkou ZHN, u nichž se uvažuje „ničení“. Výpočetní postup je velmi jednoduchý a spočívá v pouhém vynásobení vepsaných údajů a sumarizaci dílčích výsledků. Bližší údaje jsou zřejmé z tabulky, výsledky jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

Získané výsledky, mající rovněž značný význam k rozhodování a přípravě návrhu veliteli, jsou pak pro stručnost zaznamenány na mapu — viz tabulka 2 — a to jako varianta a) „podle hlavní“, pro níž podkladem byl celkový počet hlavní, vyčíslený v „Přehledu a uskupení“ a jako varianta b) „podle střeliva“, odpovídající povolené spotřebě střeliva (0,5 pp).

Dosažené výsledky umožňují pak ještě další transformace, jako např. vypočítat celkovou možnou umlčovanou plochu, na níž je rozmístěna nekrytá nebo krytá živá síla. K tomu je nutné použít údaje v poznámce 1) a 2) „Výpočtu palebných možností“, kde pro živou sílu, umlčovanou kanóny a houfnicemi, je uvažovaná plocha 5 ha, pro RM 130 mm plocha 8 ha.

Je tedy celková plocha, na níž je umlčovaná nekrytá a krytá živá síla v jednotlivých variantách dána hodnotami

— nekrytá živá síla:

$$13,4 \cdot 5 + 4,9 \cdot 8 = 67,0 + 39,2 = 106,2 \text{ ha}$$

— krytá živá síla:

$$4 \cdot 5 + 1,4 \cdot 8 = 20 + 11,2 = 31,2 \text{ ha}$$

— při variantě b):

— nekrytá živá síla:

$$26 \cdot 5 + 23,2 \cdot 8 = 130 + 186 = 316 \text{ ha}$$

— krytá živá síla:

$$3,5 \cdot 5 + 2,9 \cdot 8 = 17,5 + 23,2 = 41 \text{ ha}$$

Takto chápaná formalizace kalkulací není uskutečnitelná ani použitelná ve všech případech, jsou nutné výjimky, vyžadující změněný přístup k jejich řešení. A právě při nich vystoupí do popředí schopnost vedoucího pracovníka, náčelníka oddělení, řídit podřízený mu kolektiv, tj. reagovat bezprostředně na vzniklou situaci. V tom tedy dojde uplatnění, jak často označujeme, jeho „řídící“ činnost. A činnost „organizátorská“? Ta je neméně důležitá a její včasné promyšlení, splánování i procvičení přijatých opatření do všech podrobností je pak ve všech případech nejen značným ulehčením při řešení „normální situace“, nýbrž i významnou pomocí při skutečném řešení „výjimek“, vyžadujících vždy skutečné řízení.

Řídící činnost je odvislá od mnoha podmínek, z nichž jedna, alespoň z části rozvedená v článku, patří nikoli k nejméně podstatným a vznikne-li po jeho přechodu alespoň příčina k hlubšímu zamyšlení se nad problematikou řízení kolektivů i jednotlivců, může přispět alespoň z části k racionalizaci řízení.

Uzel	Činnost	Provede
0—1	převzetí odb. nařízení	1
0—3	příprava map, pomůcek, pracoviště	2, 3, 4, 5
0—6	kontrola osvětlení pracoviště	6
1—2 1—6 3—4	studium odb. směrnice	1, 4, 5, 6
3—5	nákres podkladů do pracovní mapy	2, 3
2—7 4—7	informace o úkolu divize	1, 4
5—7	zákres údajů do mapy	2, 3
6—7	záznam informace o úkolu divize	6
4—8	informace o cílech pro vlastní JÚ	5, 12
7—9 7—10	studium odb. nařízení	1, 2
7—11 8—11	zpracování přehledu sil a prostř., podkladů pro poměr sil a výpočet pal. možností	3, 4, 5
7—13	studium odb. nař. nadřiz.	6
9—12 10—12 11—12	řešení použití vlastních jaderných zbraní	1, 2, 5
11—15	doručení přehledu sil	3, 11
11—14	zahájení prací na mapě pro řízení boj. činnosti	4
11—22	řešení otázek spojení	6, 16
12—17	řešení předběž. rozhodnutí	0, 1, 11, 12
12—16 14—16	pokyny k vyvedení a manévru raket. útvaru a dělostřelectva	2, 4
15—18	zákres prac. mapy náč. děl.	3
12—19	zahájení zpracování plánu průzkumu	5
16—20	řešení vyvedení	4, 11
17—21 16—21 18—21 19—21	předběžné rozhodnutí velitele	1, 2, 3, 5
22—21	záznam předběžného rozhodnutí velitele	6
21—23	časová kalkulace	1, 2, 11
21—24	zákres pracovní mapy náč. dělostřelectva	3

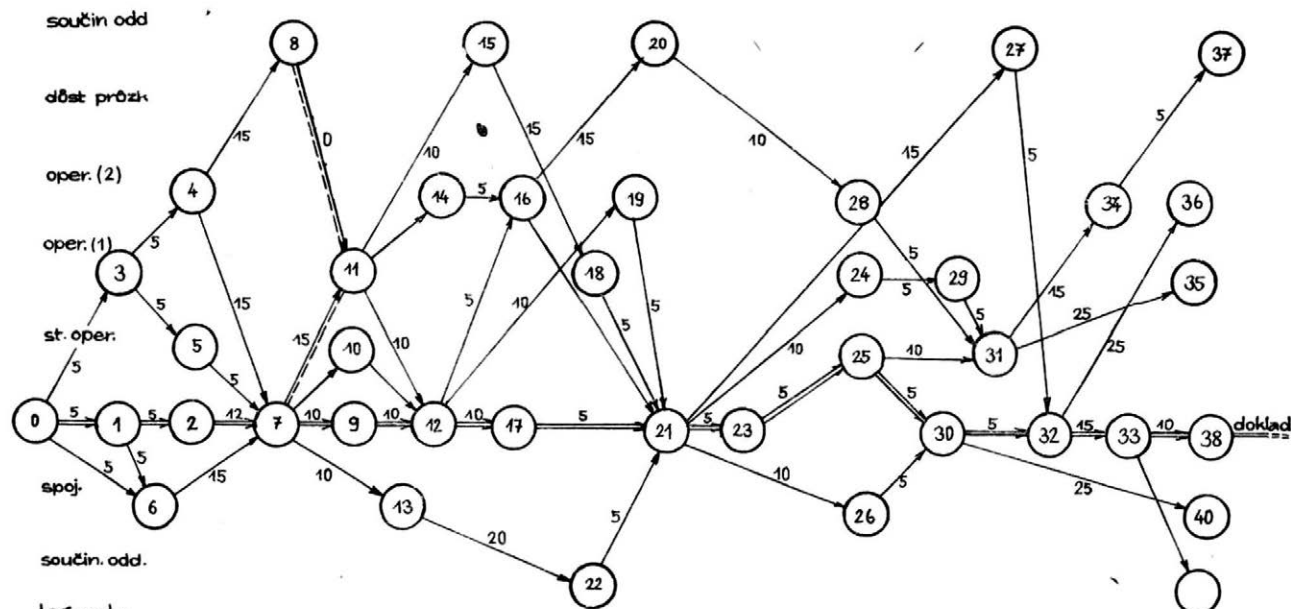
Uzel	Činnost	Provede
21—27	ujasnění zámyslu nepřítel, součinnost se zprav. odd. štábu	5, 12
21—26	řešení otázek spojení	6
23—25	řešení předběžného nařízení útvarům	4
20—26	práce na mapě pro řízení boj. činnosti	4
25—30	osobní příprava návrhu veliteli	1
25—31 26—31	zpracování předběžných nařízení, návrh úkolů dělostřelectva	2, 3, 4
26—30	zpracování plánu spoj.	6
27—32 30—32	ujasnění zámyslu činnosti nepřítel, hlavní cíle a objekty	1, 5
31—33 32—33	návrh úkolů raket. út. a dělostřelectva	1, 2
31—35	zpracování plánu boj. činnosti	3
31—34	zpracování mapy pro řízení boj. činnosti	4
32—36	řešení otázek top. a povětr. zabezp., práce na plánu průzkumu	5
34—37	řešení otázek PTZ, POZ	4, 13
30—40	zpracování plánu spoj.	6
33—38	návrh o zabezp. municí	1
38—44	návrh veliteli divize	0, 1
33—39	upřesnění úkolů styčným důstojníkům	2
35—41	doplnění plánu boj. činnosti a úkoly raket. útvaru	2, 3
37—42	práce na mapě pro řízení boj. činnosti	4
36—43 40—43 41—43 42—43	upřesnění změn, vyplývajících z návrhu veliteli divize	1, 2, 3, 4, 5, 6

Legenda: 0 velitel divize
 1 náč. dělostřelectva
 2 st. oper. důstojník
 3 oper. důst. (1)
 4 oper. důst. (2)
 5 důst. průzkumu
 6 spoj. náč. děl.
 11 oper. oddělení
 12 zprav. oddělení
 13 žen. oddělení

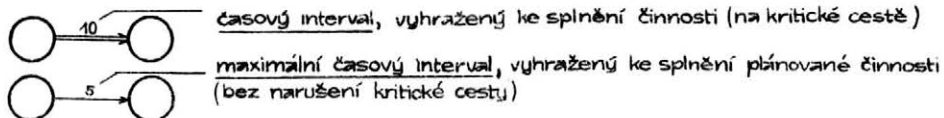
SÍŤOVÝ GRAF

hlavních činností náčelníka a odd. dělostřelectva

Příloha 2



legenda .



Čas	Náčelník dělostřelectva	St. operační důstojník	Operační důstojník (1)	Operační důstojník (2)	Důstojník průzkumu	Spoj. náčel.
0	převzetí odb. nařízení	příprava map, pomůcek a pracoviště				kontrola osvětlení
5	studium odborných směrnic náčelníka dělostřelectva zákres do pracovní mapy					
10	informace o úkolu divize				součinnost se zprav., řešení cílů pro JÚ	záznam informace o úkolu divize
15	zákres úkolu divize do pracovní mapy					
20						
25	studium odb. směrnic náč. dělostřelectva		zpracování přehledu sil a prostředků			studium odb. nař.
30			výpočet pal. možností			
35	přijetí návrhu na použití vl. JÚ	návrh na použití vl. jaderných úderů	doručení přehledu oper. odd.	zprac. mapy pro říz. boj. činnosti (zahájení)	upřesnění cílů pro vl. JÚ	řešení otázek spojení se vševojsk. náč. spoj.
40						
45	řešení předběž. rozhodnutí vel.	pokyny k vyvedení děl.	zákres pracovní mapy náč. děl.	přijetí pokynů k vyved.	zahájení prací na plánu průzkumu	
50				řešení vyvedení na oper. odd.		
55	informace o předběžném rozhodnutí velitele				inf. o předb. rozh. vel.	záznam informace
60	přijetí čas. kalkulace pro další činnost				ujasnění si zámyslu činnosti nepř.	řešení otázek zabezp. spojení a příprava návrhu pro náč. děl.
65	pokyny pro předběžné nařízení útvarům		zákres pracovní mapy			
70	osobní příprava návrhu	zprac. předběž. nařiz., příprava návrhu použití dělva	práce na plánu boj. čin.	návrh úkolů PTZ	ujasnění zámyslu nepř.	
75			návrh úkolů děl.			
80	řešení použití a úkolů raket. útvar. a dělva (příprava návrhu)		práce na plánu boj. činnosti dělva	práce na mapě pro říz. boj. činnosti	řešení otázek průzkumu, top. a povětr. zabezp.	zpracování plánu spojení
85						
90						
95	přijetí návrhu na zabezpečení municí	upřesnění úkolů styčným důst.		řešení PTZ a POZ		
100				práce na mapě pro řízení boj. čin.		
105	návrh veliteli	doplnění plánu boj. činnosti o úkoly raket. útvaru				
110						
115	upřesnění změn, vyplývajících z návrhu velitelů divize					

Výpočet palebných možností

Ráz	Počet děl	Vzhledem k počtu děl														
		nekr. ž. s. ¹⁾			kr. ž. s. ²⁾			baterie ³⁾			OZ/ZHN			PP		
		k	počet	trv	k	počet	trv	k	počet	trv	k	počet	trv	k	šířka	m
100	26	0,17	4,4	5	0,05	4,3	2	0,17	4,4	$\frac{7}{5}$	0,05	4,3	3	50	4300	
122	43	0,17	7,3	3	0,05	2,2	1	0,17	7,3	$\frac{9}{4}$	0,05	2,2	3	50	2150	
152	10	0,17	1,7	4	0,05	0,5	1	0,17	1,7	$\frac{10}{5}$	0,05	0,5	3	50	500	
RM 130	29	0,17	4,9	3	0,05	1,4	1	0,17	4,9	$\frac{1}{1}$	0,05	1,4	1	75	—	
RM 21		0,17		1	0,05		1	0,17		$\frac{1}{1}$	0,05		1	75		
celkem		18,3			5,4			18,3			5,4			3950		

palebná možnost = počet děl . koeficient

Ráz	Počet děl	Vzhledem k počtu střeliva											
		norma spotř. 4)	nekr. ž. s.		kr. ž. s.		bat.		sh bat.		OZ/ZHN		
			k	počet	k	počet	k	počet	k	počet	k	počet	
100	26	5	0,05	6,5	0,06	0,8	0,03	3,9	0,04	5,2	0,02	2,6	
122	43	5	0,07	15,5	0,01	2,2	0,04	8,6	0,07	15,5	0,03	6,4	
152	10	5	0,08	4	0,01	0,5	0,03	1,5	0,05	2,5	0,03	1,5	
RM 130	29	5	0,16	23,2	0,02	2,9	0,07	10,2	0,07	10,2	—		
RM 21			0,08		0,06		0,05		0,05		0,01		
celkem			49,2		6,4		24,2		33,4		10,5		

palebná možnost = počet děl . norma spotřeby . koeficient

Legenda: ¹⁾ ž. s. – ohn. 5 ha RM130mm – 8 ha, RM 21 – 16 ha

²⁾ – baterie: čísel – bat., jmenovatel – bat. shd

⁴⁾ – norma spotřeby v desetinách pp