

ZA VYŠŠÍ ÚROVEŇ

METODIKY PRÁCE ŠTÁBU

Charakter soudobého boje klade stále vyšší požadavky nejen na bojovou činnost vojsk, ale i na práci štábů všech stupňů. Zatím jen částečná mechanizace některých úkonů, hlavně však větší zkušenosti pracovníků štábů, vedly ke snaze vytvořit si alespoň v hrubých rysech určitý **algoritmus práce**, tj. určit si časový postup a obsahovou návaznost, která by jednotlivým složkám a oddělením štábů usnadňovala práci. Tak na různých stupních velení jsou zpracovávány rozličné druhy „Metodiky práce“ a to jak pro činnost při plánování a řešení základních opatření, tak i při přípravě podkladů k dílčímu rozhodnutí.

Účelem článku není ukazovat klady či nedostatky různých „Metodik práce“, ale alespoň částečně přispět k některým novodobějším způsobům vytváření algoritmů práce a to rámcovou aplikací na podmínky štábu divize a konkrétním rozpracováním na štáb RVD divize. Obdobně je můžeme rozpracovat i na ostatní složky štábu, bez ohledu na počet pracovníků či jiné podmínky.

Současný vývoj plánovacích metod má

zcela jasný směr — zavádění **matematických cest plánování**, stručně označovaných zkratkou CPA. Mezi nejrozšířenější z nich, do tzv. plánovacích metod 1. generace, patří i metoda analýzy sítí kritické cesty, která kromě obsahových úkolů plně počítá i s faktorem času. Hlavním představitelem jsou pak metody CPM a PERT, jejichž zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatím co metoda CPM počítá pro tu kterou činnost s pevným, praktickými zkušenostmi prověřeným časem, metoda PERT uvažuje pro plánování čas pravděpodobný. Nebudu rozebírat zákonitosti výpočtů pravděpodobných časů, uvažovaných metodou PERT a ani se touto metodou blíže zabývat. Uvedl jsem ji pouze pro informaci.

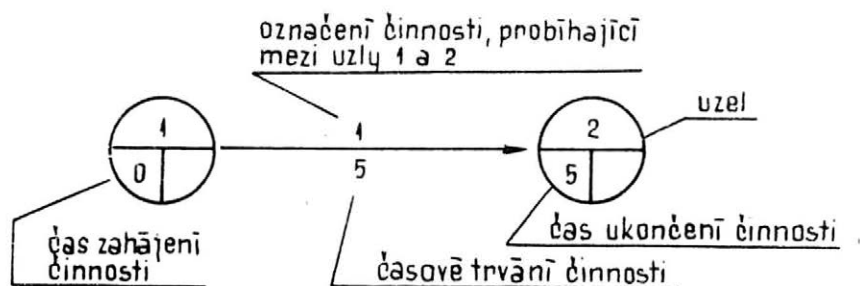
Jedna i druhá z uvedených metod umožňují nejen konkrétně a podrobně analyzovat plánovanou činnost, ale dávají podmínky i k zkoumání a řešení kritických cest, časových rezerv, sledování postupů nejsložitějších činností a odkrývání vazeb a návazností všech zahrnutých složek. Pro ty které funkcionáře můžeme pak síťové grafy i vhodně redukovat.

Metoda CPM, metoda analýzy sítí kritické cesty, je nejjednodušší. Východiskem je síťový graf, který vyjadřuje celou plánovanou činnost a který se skládá:

- a) z uzlů — v použitém případě označovaných ○
- b) z činností — označovaných → s uvedením časové potřeby.

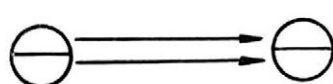
Kromě toho uvažujeme ještě tzv. činnost fiktivní (zdánlivou), označovanou→, která vyjadřuje pouze vztah a nikoliv čas.

Příklad: studium základních dokumentů (velitelem) v časovém trvání 5 minut je vyjádřeno

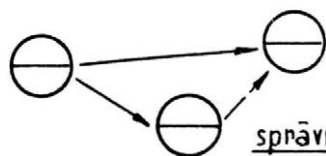


Sestavení síťového grafu však nemůže být věcí náhody. Je nutné v každém případě dodržet tyto hlavní zásady:

1. Každý graf musí mít pouze jeden vstupní a jeden výstupní uzel
2. mezi dvěma uzly nesmí být více než jedna činnost



špatně



správně

3. síť nesmí obsahovat uzavřené obvody
4. veškeré činnosti musí být propojeny
5. dvě za sebou jdoucí činnosti tvoří cestu grafu, celková doba cesty grafu je dána součtem časových trvání dílčích činností.

Zvláštní důležitost má tzv. **cesta kritická**, tj. taková, v níž nejsou žádné časové rezervy a kdy časové prodloužení kterékoliv dílčí činnosti způsobí časové prodloužení činnosti celkově. Kritickým cestám se snažíme vyhýbat, ovšem ne vždy s plným úspěchem. Abychom i síťový graf mohli považovat za logicky správně sestavený, má obsahovat 1,6 až 1,7krát více činností než uzlů.

Možná analýza sítě kritické cesty je aplikována za těchto předpokladů:

Velení a oddělení štábu divize obdržela dokumentaci (výpis z operační směrnice velitele armády, výpisy z bojových nařízeních odborných složek aj.), stanovící úkoly k plánování a organizaci bojové činnosti (např. plánování útočného boje). Z dřívějších zkušeností a poznatků je zřejmá návaznost a časové trvání dílčích činností, jejichž možná varianta, umožňující ukončit plánování (včetně vydání rozhodnutí

velitele divize a součinnosti] v době 3 hodin, je vedena v **příloze 1**.

Zde je vyjádřena specifikace všech hlavních činností a uzlů, určení vzájemných vztahů mezi nimi, stanovení časových ohodnocení všech činností a provedena celková analýza sítě.

Možná varianta síťového grafu hlavních činností a složek štábu divize je uvedena v **příloze 2**. Jak je zřejmé z údajů vstupního a výstupního uzlu (čís. 0—18), bojová činnost divize byla plánována v době 3 hodin. Síťový graf obsahuje celkem 20 uzlů a 27 činností (kromě 4 činností fiktivních), čímž je dodržen poměr uzlů a činností v hodnotě 1 : 1,6.

Při tom jsou respektována některá podstatná časová vymezení, závazná pro všechna oddělení štábu, jako např.:

- informace štábu o nadcházejícím úkolu P + 5 až P + 13

- řešení otázek použití vlastních JZ
P + 20 až P + 30
- vydání **předběžného rozhodnutí velitele** divize a upřesnění otázek k návrhům náčelníků hlavních oddělení
P + 30 až P + 45
- návrhy velitelů P + 55 až P + 75
- vydání rozhodnutí velitele divize
P + 75 až P + 100
- organizace součinnosti a schválení předběžného rozhodnutí vel. pluků
P + 105 až P + 145
- ukončení plánování, zahájení kontrolní činnosti
P + 180

Jaké časové možnosti, vyplývající ze síťového grafu, má k dispozici náčelník a štáb RVD divize? Vycházíme-li z předpokladu, že hlavní úkoly součinnosti s operačním oddělením a velitelem divize bude uskutečňovat převážně jen náčelník RVD nebo jeho náčelník štábu, pak pro činnost ostatních příslušníků oddělení RVD je k dispozici čas, plynoucí z uzlů:

- 3 a 7 v trvání 32 minut, z čehož prvních 7 minut bude nutné, aby se všichni příslušníci štábu RVD divize podíleli na řešení použití vlastních JZ (náčelník průzkumu stanovem nejvýznamnějších cílů v sestavě nepřítel, náčelník štábu nebo oper. důst. návrhem použitých jednotek, mohutnosti a druhu výbuchu, výpočtem ukazatelů efektivnosti, bezpečnostní vzdálenosti apod.)
- 9 a 12 v trvání 45 minut, v nichž během prvních 8 minut je nutné vypracovat příspěvky do vševojskových nařízení
- 12 a 16 v trvání 25 minut, kde bude štáb RVD seznámen s případnými změnami, vyplývajícími z rozhodnutí velitele divize
- 16 a 18 v trvání 55 minut, určených k dokončení zpracování a vybavení vlastní odborné dokumentace.

Síťový graf hlavních činností a složek štábu divize (viz **příloha 2**) je sice výchozí podklad ke zpracování na jednotlivých odděleních štábu, avšak jeho zpracování vyžaduje některá další opatření. Pro názornost je v dalším rozpracován na podmínky náčelníka a štábu RVD divize, v němž jsou počítáni:

1. náčelník RVD
2. náčelník štábu RVD
3. operační důstojník
4. náčelník průzkumu
5. spojovací náčelník

Jakákoliv změna v kádrovém složení v rozhodující míře ovlivní sestavení síťo-

vého grafu, neboť ne všichni příslušníci vzhledem ke svým zkušenostem a schopnostem jsou s to plnit jednotlivé úkony ve stejných časových lhůtách nebo v uvažovaném časovém sledu.

Základní práci k určení analýzy kritických cest v činnosti náčelníka a štábu RVD divize je prozkoumat všechny potřebné činnosti, pracovní úkony, součinnosti jednání, přijímání či předkládání návrhů a určení jejich vzájemných vztahů a návazností. Při tom musí být plně respektována časová vymezení, vyplývající ze síťového grafu hlavních činností a složek štábu (příl. 2). Výsledkem této činnosti je pak sestavení podrobného rozpisu těchto úkonů, jehož možná varianta je uvedena v **příloze 3**. Ke zvýraznění jednotlivých uzlů bylo u základních činností respektováno podle možnosti označení, uvedené v síťovém grafu (příl. 2), k vymezení činnosti náčelníka RVD pak uzlů 010 a dalších, náčelníka štábu (jako 2. osoba) uzlů 020 až 026, operačního důstojníka 030 až 036, náčelníka průzkumu RVD 040 až 044, spojovacího náčelníka 050 až 053. Toto rozlišení je pouze pomocné a může být jakkoli změněno.

Druhá, neméně rozhodující fáze, je časové ohodnocení uvažovaných úkonů. To závisí především na konkrétních kvalitách každého vykonavatele, jeho zkušenostech a schopnostech, i na jejich poznání sestavovatelem grafu, v nemalé míře pak i na některých pomůckách, umožňujících časovou mechanizaci prací a tudíž i zkrácení času k jejímu splnění. Některé z možných pomůcek byly uveřejněny ve VM č. 3/66. Možná varianta časového ohodnocení jednotlivých pracovních činností je uvedena rovněž v **příloze 3**.

Na základě předpokládané návaznosti, podle níž jsou uvedeny jednotlivé hlavní činnosti v síťovém grafu hlavních činností a složek štábu divize (příloha 2), můžeme přistoupit k sestavení síťového grafu činnosti náčelníka a štábu RVD divize. Možnou variantu, i když jistě neúplnou a umožňující i optimálnější řešení obsahuje **příloha 4**.

Graf je sestaven tak, aby už na první pohled byla zřejmá činnost jednotlivých příslušníků štábu (uzly, vymezující tuto činnost, jsou zakresleny v příslušné vrstvě). Při sestavení grafu musíme plně respektovat kritickou cestu síťového grafu hlavních činností a složek štábu divize (příloha 2), poněvadž kdyby měla kterákoliv složka štábu vzhledem ke struktuře své práce brzdit celkové včasné plnění, museli bychom hledat jiná řešení.

Trvalým nedostatkem obou síťových

grafů je, že nemají především v zásadních prvcích činnosti, žádných časových rezerv. Důsledným zkoumáním můžeme navíc vymezovat jednak kritické úseky v činnosti jednotlivých oddělení, jednak i v činnosti jednotlivců. Tak tomu je v daném případě v analýze kritické cesty náčelníka a štábu RVD divize v úseku uzlů 3 — 010 — 4, kdy k přípravě návrhů na použití vlastních JZ musí náčelník průzkumu včas dodat hodnotné podklady o uskupení a hlavních cílech nepřítelů. Jiný, neméně kritický bod, je pro náčelníka štábu RVD v úseku uzlů 023 — 024 — 025.

Tento způsob možného plánování bojové činnosti ve štábu divize a aplikace na štáb RVD divize je vhodnou pomůckou nejen k zachycení současného stavu (s ohledem na kádrové obsazení štábu, schopnosti kádrů i dosažený stupeň mechanizace a sladěnosti), ale dává možnost hlouběji se rozebrat především ve složitých a časově náročných lhůtách. Je to dokument, který vystihuje každou podstatnou činnost a úkon, který nesmíme opomenout a který umožňuje odkrýt i další možné vztahy, vazby a časové i obsahové návaznosti.

V období jeho zpracování umožňuje plně postihnout i **alternativní** řešení, různé možné varianty a odhalit i kritické profily. Při jejich znalostech můžeme pak již přijímat konkrétní opatření k jejich odstranění a zařadit pro tu kterou činnost další zkušenější příslušníky štábu, vytvořit lepší pracovní prostředí nebo částečně zmechanizovat některé nutné pomůcky. Umožňuje to i lépe řídit součinnost mezi jednotlivými odděleními štábu.

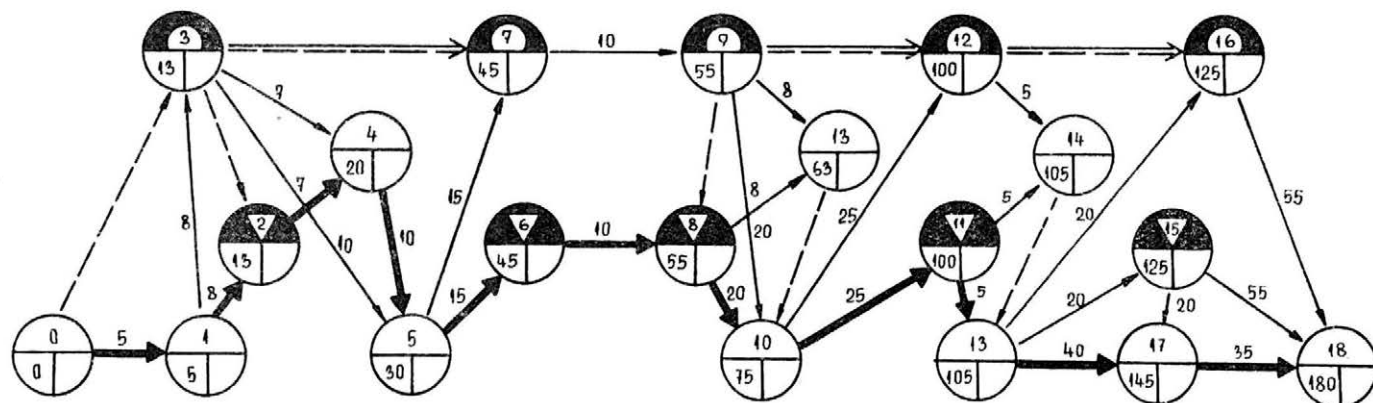
V průběhu realizace můžeme sledovat a operativně řídit v kterémkoli okamžiku postup prací, kontrolovat především včasné plnění jednotlivých, především hlavních činností a úkonů a v důležitých případech i řešit vzniklé disproporce.

Síťový graf je matematická metoda, v níž vážnou roli hraje jak subjektivní vlastnost vykonavatele — příslušníka štábu, tak i objektivní podmínky, vytvořené k jeho práci. Velmi vhodně jej můžeme převést i na početní úkony na samočinných počítačích. Ale už samotné, byť i jen dílčí zamyšlení se nad předpoklady jeho sestavení, může být prospěšné ke zlepšení metodiky práce našich štábů.

Analýza hlavních činností a složek štábu divize při plánování bojové činnosti (varianta)

Uzel	Činnost	Trvání v min.
0—1	studium základních dokumentů (vel., NŠ)	5
1—2 1—3	informace štábu (NŠ, oper., odpor. odd.)	8
2—4 3—4	příprava návrhu na použití JZ (oper., odb.)	7
3—5 4—5	doklad návrhu na použití JZ	10
6—8 7—9	vydání předběžného nařízení útvarům (odb. odd. oper.)	10
8—10 9—10	příprava a přednesení informačních zpráv	20
10—11 10—12	vyhlášení rozhodnutí velitele divize	25
8—13 9—13	příprava podkladů pro boj, rozkaz	8
11—13	příprava k součinnosti	5
5—6 5—7	seznámení s předběžným zámyslem řešení a doplňk. pokyny k přípravě informačních zpráv	15
11—14 12—14	upřesnění změn, vyplývajících z rozhodnutí	5
13—15 13—16	organizace součinnosti	20
15—17	schválení předběž. rozhodnutí vel. útvarů	20
15—18 16—18	zpracování písemné dokumentace (vševojsk. a odbor.)	70
13—17	organizace součinnosti a schválení předběž. rozhodnutí velitelů útvarů	40
17—18	studium, doplnění a schválení zpracované dokumentace	50
0—3	studium odbor. směrnic (odbor. odd.)	fiktiv. činnost

SÍŤOVÝ GRAF HLAVNÍCH ČINNOSTÍ A SLOŽEK ŠTÁBU DIVIZE / V A R I A N T A /



LEGENDA :



uzly vymezující činnost velitele a náčelníka štábu divize



uzly vymezující činnost operačního oddělení divize



uzly vymezující činnost náčelníka a štábu RVD divize
(obdobně můžeme vymezit i činnost dalších složek štábu)



kritická cesta sítě grafu

**Analýza hlavních činností náčelníka a štábu RVD divize
při plánování bojové činnosti (varianta)**

Uzel	Činnost	Trvání v min.
0—1	studium základního dokumentu velitelem	5
0—3	studium výpisu z odb. nařízení NRVD A	5
1—3	informace štábu o úkolu divize	8
3—010	řešení použití vlastních JZ ve štábu RVD	2
010—4	součinnost k řešení vlastních JÚ ve štábu	5
4—5	zpracování návrhu na použití vlastních JZ	10
020—010	návrh na použití vlastních JZ	2
040—010	návrh NPz k ničení hlav. cílů nepřítele	2
010—030	informace přísl. št. RVD o jeho hlav. úkolech	3
010—050	informace přísl. št. RVD o jeho hlav. úkolech	3
030—021	upřesnění vyvedení RVD do sestavy divize	5
021—031	zprac. přehledu vlastních sil a prostředků a poměru sil	5
5—7	seznámení se s předběž. zámyslem velitele a vyslechnutí doplňujících pokynů k informačním zprávám veliteli divize	15
031—7	činnost jako v 5—7	
7—022	vydání předběžných nařízení podřízeným útvarům a informace NPz	10
7—7a	osobní příprava k přednesení informace a součinnost s oddělením PVČ a žen. odd.	10
040—041	součinnost NPz s vševojsk. odd. průzk.	10
7—051	zabezpečení předání předběž. nařízení technickými pojítky	8
050—051	práce na řešení otázek spojení a zpracování odborných dokumentů	20
042—043	řešení otázek organizace průzkumu a příprava návrhu na použití vlastních sil	20
043—022	návrh na řešení organizace a zabezpečení průzkumu	2
022—9	návrh na použití RVD divize	5
9—023	zpracování návrhu podkladů pro bojový rozkaz vševojskový	10
9—10	přednesení informace NRVD	5
10—023	seznámení se závěry z přednesené informace	5
023—12	vyhlášení rozhodnutí vel. divize	25
10—12	dokončení návrhů a vyhlášení rozhodnutí velitelem divize	35
041—042	doplnění přehledu prostř. Pz a poměru sil	5

Uzel	Činnost	Trvání v min.
031—032	součinnost s oper. odd. při řešení otázek vyvedení RVD	10
050—051	zpracování odbor. nařízení	20
7a—9	přijetí návrhu na použití RVD	5
12—025	upřesnění změn, vyplývajících z rozhodnutí velitele divize	5
023—024	zpracování odbor. nařízení	10
12—16	organizace součinnosti divize – pluk	20
052—024	informace spoj. náč. o zabezpečení spojení	3
032—033	zpracování „Plánu činnosti RVD“ a mapy k řízení palby (dále jen „Plán čin.“)	15
022—033	doplnění „Plánu čin.“ o otázky průzkumu	5
033—034	pokračování činnosti 032—033	35
024—034	doplnění „Plánu čin.“ o otázky spojení	5
16—17	schválení předběž. rozhodnutí vel. pluků	20
17—18	kontrola a doplnění zprac. dokumentace, schválení	35
051—052	pokračování činnosti 050—051	30
024—025	doplnění „Plánu čin.“ o vlast. JÚ	10
025—026	dokončení odbor. nař., kontrola stavu práce na graf. dokumentech	30
026—036	doplnění „Plánu čin.“ – manévr ovr	10
034—035	pokračování činnosti 032—033	25
035—13a	doplnění graf. rozhodnutí vel. o RVD	10
036—18	dokončení „Plánu čin.“ a mapy „ŘP“	35
033—044	dokončení odbor. dokumentace a nař. NPz	60
044—036	pomoc NPz při kompletaci zprac. dokumentů	20
052—053	dokončení odbor. dokumentace a nařízení	40
053—036	kontrola stavu spoj. sítě a prostř.	10

SÍŤOVÝ GRAF ČINNOSTI NÁČELNÍKA A ŠTÁBU RVD DIVIZE / VARIANTA /

PŘÍLOHA 4

