

Dílčí závěry z vyhodnocení časových snímků práce štábu svazku

Podplukovník Jiří Kavena

Příslušníci VAAZ prováděli časové snímání u štábů divizí na třech velitelsko-štábních cvičeních v roce 1964 a 1965. Pro značnou složitost práce štábu, mohli jsme učinit jen některé závěry v práci náčelníků štábů a některých funkcionářů. Výchozí údaje jsou brány pouze ze třech cvičení a proto nemohou dát skutečně exaktní výsledky, ale pouze určité tendence. Závěry nezahrnují též celé období plánování a vedení boje, ale jen typické výseky.

Při vyhodnocování jsme dodržovali tyto zásady:

- vyhodnocovali jsme pouze vedení boje (kromě závěrů z plánování přesunů),
- vyloučili jsme ty činnosti, které enormně překračovaly normální průběh. Např. v jednom případě rozhovory NS s rozhodčími překračovaly 12 % (ne jeho vinou), v jiném případě manuální práce NS dosahovala až 22 %,
- vyloučili jsme dobu odpočinku a přesunu štábu,
- celková vyhodnocovaná doba vedení boje byla asi 10 hodin.

Poznátky z rozboru časových snímků

Rozložení práce náčelníků štábů na jednotlivé druhy práce v procentech (viz přílohu 1).

Činnost NS můžeme rozdělit do tří skupin:

- první tvoří rozbor situace a přijímání informací, která zahrnuje 38 % pracovní doby,
- druhou tvoří vydávání informací, dohody, vydávání rozkazů, osobní potřeby, oddech a navazování spojení, která zahrnuje 52,3 % pracovní doby,
- třetí tvoří ztráty, manuální práce, přijímání rozkazů, kontrola a schvalování, která zahrnuje 9,7 % pracovní doby.

Zhodnocení jednotlivých činností

Fakt, že nejvíce času věnují NS **rozborům situace**, je kladný jev. Naproti tomu fakt, že tato činnost je v průměru rozkouskována na časové úseky po 7 minutách, neukazuje na možnosti souvislého studia úkolu a situace. Když u práce každého NS odečteme jednu nejdelší souvislou činnost, pak výsledek bude dosahovat průměru pouze 5,6 minut souvislé práce.

Podobně je tomu i při **přijímání informací**, kde průměrná doba jedné informace dosahuje pouze 3,4 minuty. Podrobný rozbor ale ukazuje, že:

- informací v trvání od 9 do 20 minut bylo pouze 7:
- dvě od velitele 9 + 16,
- jedna od pluku 11,
- čtyři od NPz (1 × 20, 2 × 18, 1 × 10),
- zbytek, tj. 73 informací, byly delší ve průměru 2,2 minuty (z toho 30 inf. jen 1 min.).

V průměru **veškeré činnosti NS** věnuje na jednu činnost pouze 4,8 minut.

Z těchto krátkých výpočtů je zřejmé, že organizace práce štábu nevytváří základem pracovní podmínku pro NS jako tvůrčího pracovníka, a to nezbytnou možnost soustředěné práce. Tato skutečnost je způsobena kumulací funkcí v osobě náčelníka štábu, který v současné době je organizátorem práce štábu, což přináší s sebou řadu otázek i vyložené podružného charakteru, jako je organizace přistavování vozidel, dispečink vrtulníků, pořádek ve štábu apod. a zároveň centrální osobou velení, která veliteli navrhuje i za druhy vojsk.

V čem jsou časové ztráty, které můžeme odstranit

Je to navazování spojení, metodika rozpracování předvídané činnosti, zabezpečení souvislé práce, bez zbytečného přerušování, použití vlastních JZ.

Navazování spojení

Pojítka používali NŠ celkem 273 minut a z toho pouze navazování spojení zabíralo 147 minut, tj. 54 % času. Každý NŠ ztratil tudíž v průměru 50 minut bezúčelnou práci s pojítkem. Odrazem tohoto nevyhovujícího spojení bude intenzivní působení na náčelníka spojení. Skutečnost ukazuje, že s náčelníkem spojení se NŠ zabývali pouze 1,2 % svého času, ale osobní zásahy na ústřednách a výpravnách jim zabíraly již 1,5 % času. Tento fakt se odrážel i na náčelníckých spojení, kteří plně necítí odpovědnost za bezpečné spojení NŠ s podřízenými.

Metodické rozpracování předvídané činnosti

Pokud štáby měly zpracovány metodicky a řídily se podle nich, nejevily se mimořádné časové ztráty. Ale jakmile se začaly řešit situace, které nebyly předem promyšleny a ujasněny, zabíralo jejich vyřešení nesmírně dlouhou dobu. Uvedu dva příklady a to organizační opatření k výjezdu štábu na organizační rekognoskace a součinnosti a vyhlášení času „Č“.

Příprava rekognoskace a organizace součinnosti zabírala náčelníkoví štábu, bez přípravy taktických otázek, celkem 25 minut, kdy 3× jednal s velitelem (16'), 2× se ZV (5'), 2× s NOO (2') a 2× se správcem štábu (2'). O této otázce se začalo jednat v 8.23 hod. a konečné rozhodnutí padlo v 11.37 hodin, tj. za 3 hod. 15 minut.

Předání času „Č“

Štáb divize obdržel čas „Č“ v 02.45 za situace, kde z VS měl pouze dvě linky na posádkovou ústřednu, odkud bylo mírové linkové spojení k útvarům. Vzhledem k tomu, že složitost spojovací situace nebyla doceněna, nebyl ani zpracován harmonogram vydávání času „Č“ podřízeným. Tím se stalo, že teprve ve 3.34 hod. potvrzuje posádková ústředna, že předala kodogramy útvarům. Tedy předání času „Č“ trvalo v mírových podmínkách, s plným využitím linkových pojítek, bez rušivých zásahů nepřítelů, plných 49 minut. Při systematickém využití linek a pořádku na spojovací síti bylo možno předat čas „Č“ v daleko kratší době.

Soustavné rušení pracovníků všech stupňů při práci

Již v práci náčelníků štábů je vidět, že jejich čas je rozkouskovan na malé časové úseky, které nevytvářejí podmínky

pro práci. Podobně je tomu u jednotlivých pracovníků štábu, kde ve většině případů je narušení daleko větší. Jako typický příklad mohu uvést časový snímek práce dvou příslušníků operačního oddělení při zpracování plánu přesunu.

Jeden z nich pracoval na plánu od 6.00 do 10.25, tj. 265 min. a druhý od 6.00 do 9.35, tj. 215 min., tedy dohromady 480 min. Za tuto dobu pracovali na jiných úkolech nebo byli rušeni v práci po dobu 125 minut, tj. 27 % celkového času a 74 minut pracovali ve ztížených podmínkách, kdy pro nesprávnou organizaci práce, pracovali společně na jedné mapě. Za dobu plánování např. starší pomocník měl 40 různých činností, tj. v průměru 6,1 minut na jednu činnost.

Kdyby se podařilo zabránit rušení, pak by zpracovali plán přesunu za 345 minut, tj. 5.40 min. a ne původních 7.45 hod. a to neuvažujeme ztráty vzniklé v produktivitě práce častým přerušením sledů myšlenek.

Použití vlastních jaderných zbraní

Pomocí časového snímkování u náčelníka štábu, náčelníka raketových vojsk a dělostřelectva a náčelníka průzkumu byl zpracován operogram činnosti při plánování a provedení jaderného úderu v průběhu boje. Vyhodnotili jsme dva úder a to arb a ovr.

Úder arb

V 8.45 nařizuje velitel divize vyžádat na armádě jaderný úder pro podporu zasedání 2. sledu divize. Byl veden v 10.30, tj. za 1 hodinu 45 minut. Činnost je poněkud zkreslena tím, že NRVD nepředával požadavky na armádu, ale rozhodčímu, který zastával úlohu štábu raketového vojska a dělostřelectva. Při rozboru činnosti velitele, NŠ a NRVD, pak v těchto 105 minutách se touto otázkou zabýval velitel 5 minut, NŠ 17 minut a NRVD 20 minut. Operogram činnosti uvádím v příloze 2.

Úder oddílem vojskových raket

V 10.50 oznamuje NPz náčelníku RVD, že zjistil HJ a udává přibližný prostor. Toto hlásí v 10.51 náčelník RVD dispečinkem veliteli divize a zároveň navrhuje, aby úder provedl ovr. Velitel v 10.51' 30" návrh schvaluje. Úder byl proveden v 11.50, tj. za 60 minut. Rozbor činnosti ukazuje, že velitel se touto otázkou již dále vůbec nezabýval, náčelník štábu pouze 11 minut, NPz — 24 minut a z toho 6 minut čekal u NŠ, NRVD — 52 minut

Názory — ohlasy

a z toho 7 minut čekal u NS. Příloha 3 ukazuje graficky čas, ve kterém se příslušníci náčelníci zabývali úderem. Na příloze 4 je pak podrobný operogram.

Následkem nesladkosti práce štábu jsou tyto skutečnosti:

- v 10.53 velitel vydal rozkaz k provedení úderu, NPz ale teprve po několikeré urgenci NRVD, v 11.17, tj. po 24 min., zjišťuje souřadnice (připravoval se k dokladu veliteli),

- v 10.58 žádá NRVD náčelníka operačního oddělení (byl u NS) dispečinkem o upřesnění souřadnice cíle — nereaguje,

- v 11.05 předává NRVD do vozu náčelníka štábu bezpečnostní čáru pro první sled, kterou nemá do 11.20 překročit (převzal 2. PNOO) — předal v 11.18,

- v 11.18 předává NS bezpečnostní čáru na PVS, aby ji předali prvosledovému pluku (2 minuty před úderem),

- v 11.20 seznamuje NS, že nemůže uskutečnit úder v 11.20 a je nutno prvnímu sledu prodloužit čas — nikdo nereaguje.

- v 11.36 vydává NPz rozkaz průzkumné skupině, aby opustila ohrožený prostor.

Časový snímek dostatečně názorně ukazuje, kde by bylo možno zlepšit práci a jak důležitá je souhra ve štábu, kde pro takové případy musí být rozpracován přesný a jednoznačný postup, aby nedocházelo k tak velkému zdržení. V tomto případě byl proveden jaderný úder bez přesných souřadnic, s velkým zpožděním a s nebezpečím, že ohrozí vlastní vojska.

S kým náčelník štábu nejvíce spolupracoval (příloha 5)

— samostatná práce	17,6 %
— práce s velitelem	17,5 %
— práce s operačním oddělením	15,4 %
— práce s pluky (pojitkem a styč.)	13,6 %
(z toho 7,6 % navazování spojení),	
— štábem jako celkem (disp.)	8,6 %
— práce s NPz	8,3 %
— práce s PVS	5,2 %
— práce s NRVD	4,3 %
— štáb armády (pojitka)	1,7 %
— práce s CHN	1,2 %
— práce s SN	1,2 %
— práce s vel. vrt. letky	1 %
ZN, Ps, Spr. št., ZVP, TVS, PVO, ZT od 0,2 do 0,9 %	

V otázce racionalizace osobního styku je nutno se zaměřit na oblast spolupráce s velitelem, operačním oddělením a s pluky. Jinde bude těžko něco ušetřit, spíše pouze zvýšit. Vysoké procento spolupráce s pluky je způsobeno hlavně špatným spo-

jením, kde vznikly velké časové ztráty při navazování spojení, které tvořily až 50 % i více času, zahrnutého do kalkulace v řádku „práce s pluky“.

Rozbor ukazuje, že náčelník štábu řídí všechna oddělení velitelství, kromě operačního oddělení, cestou jejich náčelníků. Ve všech třech cvičeních probíhal styk na úrovni náčelníka štábu a příslušníků operačního oddělení, bez mezistupně náčelníka operačního oddělení. Tato skutečnost je způsobena kromě subjektivních příčin i objektivním faktorem, že operační oddělení plní řadu mimořádně důležitých úkolů a dokumentů, jako např. bojový rozkaz, plán přesunu, grafikon přepravy apod. Vzhledem k tomu, že se pokládá za nutné, aby náčelník operačního oddělení byl také „produktivně činný“ — proto osobně zpracovává buď poměry sil nebo bojový rozkaz, nemá již čas na průběžnou kontrolu práce oddělení. Proto mu mnohdy vyhovuje, řídí-li náčelník štábu přímo práci některých příslušníků operačního oddělení. Při vysokém počtu úkolů operačního oddělení a faktu, že i rozsah působnosti náčelníka operačního oddělení se bude i v budoucnu stále zvětšovat, protože bude muset přebírat některé organizační úkoly od náčelníka štábu, bude se muset náčelník operačního oddělení daleko hlouběji zapojit do řízení oddělení a oprostít se od přímé výkonné práce. Stojí za úvahu, zda je vhodné soustředovat stále nové a nové úkoly na operační oddělení — i za předpokladu zvyšování jeho počtu. Je třeba odpovědně posoudit, zda náčelník operačního oddělení je dnes ještě schopen, v krátkých časových lhůtách, odpovědně zkontrolovat veškerou práci svého oddělení.

Organizace pracovišť a pomůcky ve štábech

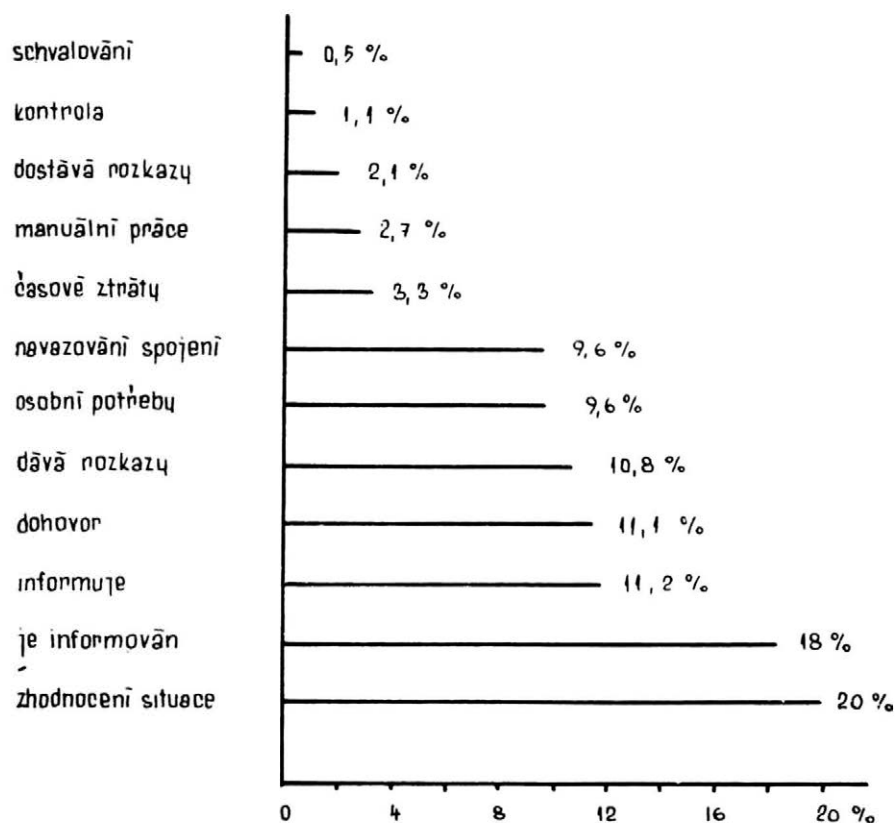
Pracovní mapa

Pracovní mapa je dosud hlavních organizačních pomůcek všech vedoucích pracovníků štábu. Např. náčelník štábu ji používá v 50 % své práce a proto je třeba jí věnovat maximální pozornost. První předpoklad její využitelnosti je vhodné kódování. V mnoha případech se kódování pověřil kreslíči bez nutného poučení a tak se stává, že kódy jsou zakresleny tak, že při práci si je pracovník zakrývá rukou, nebo jsou jednotlivé řady daleko od sebe apod.

Rovněž je nevhodné psát na mapu údaje jako jsou volací znaky apod., protože při překládání mapy se musí přepisovat.

PROCENTUÁLNÍ ROZLOŽENÍ PRÁCE NÁČELNÍKA ŠTÁBU
PODLE DRUHŮ ČINNOSTI

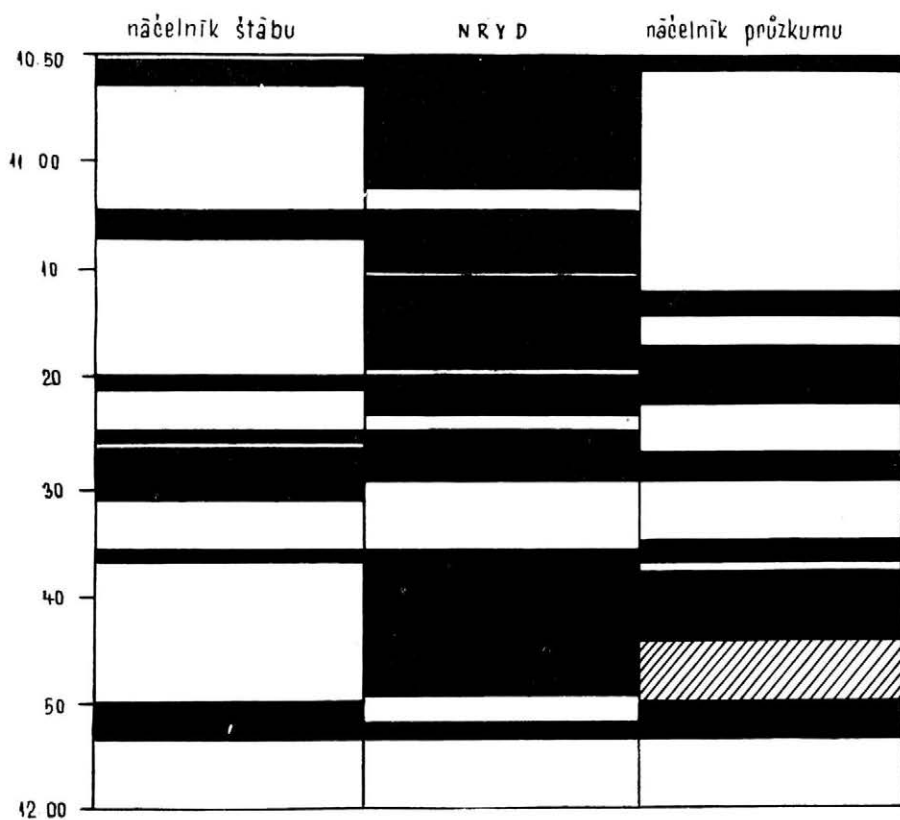
PŘÍLOHA 1



	velitel	náčelník štábu	NRVD
9 45			
50	předává NŠ rozkaz vyžádat u armády JÚ k zabezpečení zasažení 2. sledu (D)	předává požadavek NRVD k provedení (D) diktuje šifrovku s požadavkem na armádu NRVD si upřesňuje u NŠ situaci vojsk v dotyku (D)	řeší se svým NŠ problém JÚ
9 00	NŠ informuje velitele o odeslání šifrovky (D)		
10			předává požadavek na JÚ NRVD armády (rozhodčímu) informace od rozhodčího, že dostane za chvíli zprávu od A
20	NRVD informuje velitele a NŠ jaderný úder (D)	že za chvíli dostane od A zprávu zda bude a kdy proveden dohovor o síť nepř. v dotyku s NZO (D) prověřuje na PVS situaci vojsk v dotyku (Sm)	
30		dohovor NŠ s NRVD o epicentru, NRVD navrhuje cíl i epicentrum, NŠ žádá určení zprávu od armády (D)	
40			
50		NŠ je informován NZO o situaci nepřítel v prostoru plánovaného JÚ (D)	
10 00	NŠ předává informaci NZO o situaci veliteli (D)		upřesňuje na 00 situaci vojsk v dotyku - neupřesněno (I)
10		A informuje, že úder bude proveden v 10 30 (Sm)	A informuje, že úder bude proveden v 10 30 (Sm)
20			informuje o úderu 00
30			A informuje, že provádějí
40		oznamuje NŠ, že A provedla JÚ	

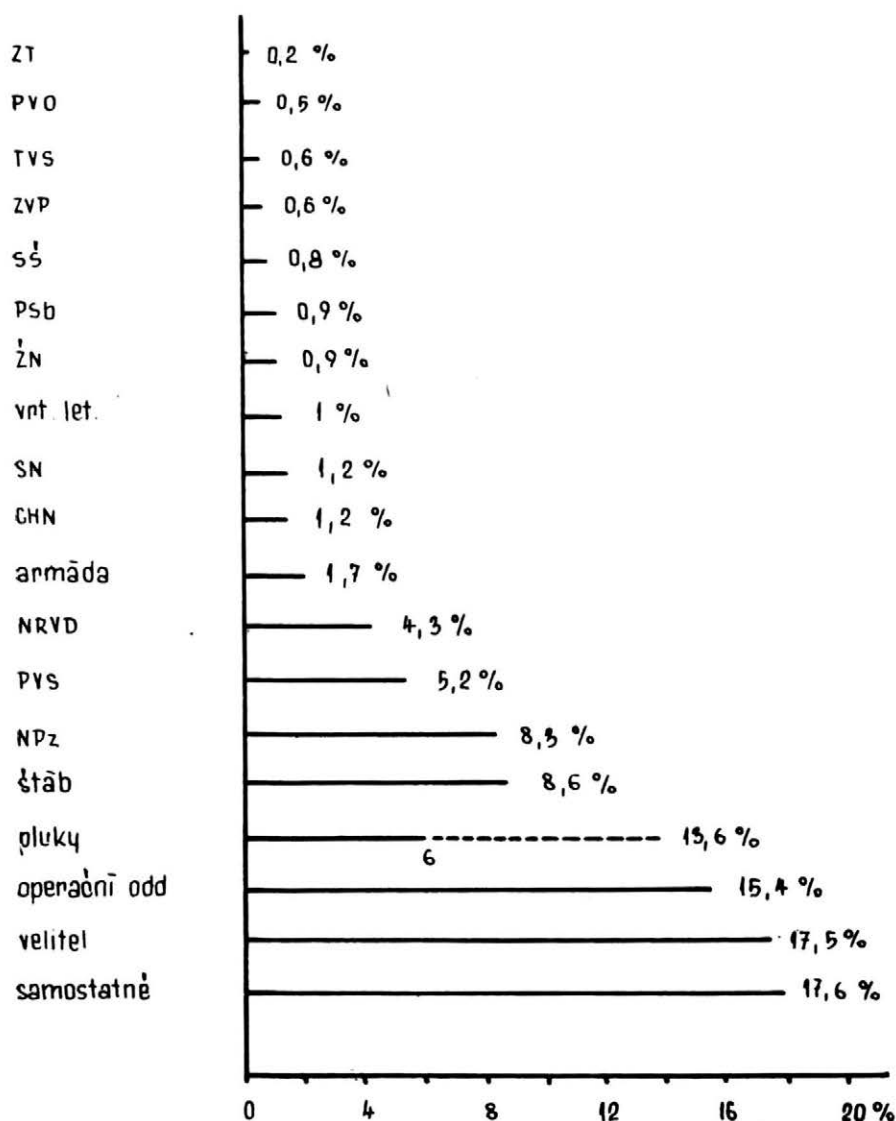
JADERNÝ ŮDER OVR

PŘÍLOHA 3



	náčelník štábu	N R V D	náčelník průzkumu
50		NZO předává zprávu o HJ v prostoru xy (1)	
	NRVD předává veliteli a NS zprávu o HJ a navrhuje vlastní JÚ veliteli nahrazuje provedení JÚ o 10 KI vlastním ovněm (D)		
55		NRVD žádá u NZO souřadnice (D)	
		NRVD připravuje se štábem povel - bez souřadnic	
		NRVD a dělostřelectva žádá u NZO souřadnice - nedostal (1)	
11 00		NS RVD předává povel ovn	
5		NRVD předává náč štábu bezpečnostní čáru pro první sled, kterou nemá do 11 20 překročit - převzal 2 PN00 (V)	
10		píše kontrolní list	
		přijal z PVS souřadnice HJ (1)	
		NRVD žádá u NZO přesně souřadnice HJ - má počkat (1)	
15		upřesňuje s OO bezpečnostní čáru (1)	
		ovn potvrzuje přijetí povelu (D)	
	NS předává bezpečnostní čáru na PVS		zjišťuje u pr situaci HJ (R)
20			
	NRVD oznamuje, že JÚ nebyl proveden - žádá, aby první sledy nepřekročily udanou čáru - nikdo nereaguje (D)		
		ovn hlásí připravenost úderu	
		diktuje radistovi povel „pal“	
25			
	NRVD hlásí pohotovost k vypálení	- čeká na rozkaz	
		ovn hlásí pohotovost baterie	
	náčelník štábu volá náčelníka RVD a náčelníka zpravodajského oddělení k sobě (D)		
	NS předává PVS rozkaz doručit bezpečnostní čáru provádkovému útvaru (Sm)	NRVL přesun k NS	NZO přesun k náčelníkovi štábu
30		čeká u NS	čeká u NS
35			vydává svému pomocníkovi rozkaz stáhnout PzS
	náčelník štábu informuje NRVD a NZO, že úder bude proveden do 10 minut		
		NRVD informuje svého NS (D)	čeká
40		dohovor náčelníka raketrových vojsk a dělostřelectva s náčelníkem průzkumu - čekají	
45		dohovor s NS RVD (D)	
		přesun na pracoviště	čeká u NS
		předává ovru „pal“	
		určuje odpálení	

PROCENTUÁLNI ROZLOŽENÍ OSOBNÍHO STYKU NÁČELNÍKA ŠTÁBU



JADERNÝ ŮDER arb

PŘÍLOHA 6

	velitel	náčelník štábu	NRVD
8.40			
50			
9.00			
40			
20			
30			
40			
50			
10.00			
40			
20			
30			
40			

Dispečink

Ze současných mechanizačních prostředků je to pouze dispečink, který je schopen podstatně zrychlit práci štabu. Ovšem jeho využití ve štábech je velmi slabé. Tak např. na cvičeních byl používán pouze 11 % snímkaného času a u jednoho štabu dokonce jen 6 % času. K jeho vhodnému použití je však nutno vytvořit i dobré podmínky správným umístěním. Je výhodné, aby jeden můstek byl u náčelníka štabu a druhý na operačním oddělení. Zde je nutno překonat snahu spojařů, aby jeden můstek byl na spojovacím uzlu. Můstky umístit vždy tak, aby byly u mapy. Lze těžko počítat s tím, že NS bude běhat od mapy k dispečinku a zpět.

Dále je vhodné, má-li velitel a NPZ uveden jeden telefon přímo na dispečinku. Tím se jim umožní hovor s celým štábem přes dispečink.

Rozmístění pracovních prostředků a pracovišť

Společná pracoviště — tak jak jsou organizována — jsou v přímém protikladu s jakoukoli zásadou psychologie práce. Jejich hlavní nevýhodou je nakupení lidí bez ladu a skladu, nedostatek pracovního místa pro rozložení map a spojovacích prostředků. Chce-li někdo telefonovat, musí se prodírat přes ostatní pracovníky, při telefonování sedět na zemi apod. Nejběžnější požadavek, který je nutno respektovat při organizaci pracovišť, je vybavení pracoviště podložkou pro pracovní mapu pro každého pracovníka, vytvoření podmínek pro zápis u telefonních a rádiových přístrojů, zabezpečení potřebného osvětlení, které v současné době ve štábech (podle norem požadovaných v civilu) odpovídá práci s krumpáčem a ne s tužkou a mapou, zabránit zbytečnému pohybu lidí. Základním požadavkem je vytvoření klidného pracovního prostředí. Podle vyhodnocení pracovních snímků nedoporučujeme, aby štáby divizí pracovaly v operačních stanech vytvářených z hospodářských stanů anebo ze dvou přístřešků. Nastává zde takové nakupení lidí, že je vyloučena jakákoliv organizace práce, dochází k velkým časovým ztrátám a k rychlému vyčerpání lidí vlivem hluchého a málo osvětleného prostředí. Vhodným použitím dispečinku lze dosáhnout daleko větší informovanosti štabu i větší operativnosti.

Pomůcky práce štabu

Při práci ve štábních autobusech je velmi výhodné přejít od miniaturizace pomůcek (např. tabulky volacích znaků, tabulky sestavy pochodového proudu atd.) na velké formáty, které lze umístit na vhodné, dobře viditelné místo. Značně urychlí práci s pojítky, protože se odstraní věčné hledání volacích znaků a jiných pomůcek. Podobně je tomu i s tabulkami pochodové sestavy. Za prvé se rychleji na nich pracuje a za druhé odpadá nutnost každého zvlášť informovat.

Při řešení různých zlepšení, je nutné zkoumat, jak se to nebo ono opatření promítne do praxe. Tak např. u jednoho štabu spojili autobus NS a NOO můstkem, aby odstranili běhání nahoru a dolů. Ovšem po obou stranách byly přístřešky a tak se stalo, že se v průměru za jednu hodinu přešlo po můstku z jednoho autobusu do druhého asi 4krát (NS pouze 1krát), ale zato přes můstek z jednoho přístřešku do druhého se přešlo nejméně 30krát. Tedy pohyb ve štabu se spíše ztížil než zlepšil.

Z podobných hledisek je nutné rozmísťovat celý štáb. Nejblíže u velitele a NS musí být ta oddělení, se kterými má největší styk, a to je operační, průzkumné a NRVD.

Závěr

Přes řadu nedostatků časových studií a jejich vyhodnocování se ukazuje, že jsou jednou z metod, které dovolují alespoň částečně odstranit subjektivismus při hodnocení práce štabu, a to z těchto důvodů:

- dovolují s poměrnou přesností (ve vztahu k dosavadní praxi) zachytit průběh práce štabu i jednotlivců,

- umožní porovnat časový sled činností na jednotlivých stupních velení,

- umožní důkladný rozbor jednotlivých činností, vyhodnotit časové ztráty, nesprávné informační vazby apod.,

- umožní získat přehled o rozdělení času věnovaného štábem na jednotlivé úkoly a získat alespoň přibližné časové normy.

K plnému statistickému využití těchto časových snímků je však nutné je prováďet na daleko širší základně.