

POZNATKY Z KONTROLNÍ ČINNOSTI A JEJÍ DALŠÍ ZKVALITŇOVÁNÍ

Leninův požadavek, aby veškerá řídicí práce jako jedna z rozhodujících činností při budování nového státu byla založena na vědeckých základech, platí pro nás i v současné době, kdy celá naše společnost včetně ČSLA hledá nové metody a přístupy k ještě lepšímu a efektivnějšímu plnění hospodářských, sociálních i jiných úkolů.

Je nesporné a rozborů to potvrzují, že i v ČSLA právě v úrovni organizátorské a řídicí práce, v její kvalitě a účinnosti jsou významné rezervy růstu bojové pohotovosti a připravenosti armády.

Jednou z funkcí organizátorské a řídicí práce je i **kontrola**. Její spolehlivý systém umožňuje nejenom **stanovit stupeň vycvičenosti a připravenosti jednotek a útvarů, ale zpětně si ověřit efektivitu přijatých opatření a případně zvolit i nové účinnější metody k překonání zjištěných příčin nedostatků**. Kontrolu nelze omezit pouze na zjišťování konkrétního stavu, ale měla by zároveň sloužit i k vyvození správných závěrů pro vlastní další řídicí a organizátorskou činnost.

Z hlediska principů řízení má kontrola **tři funkce**, a to poznávací, nápravnou a výchovnou.

Poznatky svědčí o tom, že především **nápravná a výchovná funkce není u vojsk naplňována** v požadované míře. V tomto smyslu hodnotí plnění funkcí kontrolní činnosti i RMNO ČSSR pro přípravu vojsk ČSLA ve výcvikovém roce 1988–1989, který uvádí, že se „...zkvalitnila jejich poznávací funkce“.

Rozborů a vyhodnocení potvrdily, že přes některé pozitivní tendence a dosažené převážněkladné výsledky při plnění úkolů RMNO ČSSR pro přípravu vojsk ČSLA, nebylo v organizátorské a řídicí práci a především v **kontrolní činnosti dosaženo trvalého obrátu**. Na nízkou úroveň organizátorské a řídicí práce a kontrolní činnosti kriticky ukázali i komunisté základních organizací KSČ na výročních stranických schůzích a stranických konferencích.

Nedostatků je třeba spatřovat ve dvou rovinách:

● **V plánování (přípravě) kontrolní činnosti.** Přes všechny proklamace příslušných funkcí-onářů stále přetrvává snaha po extenzitě kontrol. I když je nižší počet kontrol (např. ze stupně ZVO byl počet plánovaných tematických kontrol se srovnatelným obdobím výcvikového roku 1986–1987 snížen o 57 %) je jejich stále značný počet neustále kritizován ze všech stupňů velení. Např. velitelství jednoho svazku plánovalo na začátku výcvikového roku 1987–1988 vykonat u útvarů svazku (v průběhu roku) celkem 435 kontrol. Plán musel být přepracován a počet kontrol snížen o 33 %. Ještě větší jejich množství bylo plánováno na stupni útvaru. Např. u jednoho útvaru bylo předpokládáno provést celkem 501 kontrol a u druhého dokonce 657 kontrol. Takto naplánovaná kontrolní činnost je **značně rozsáhlá a ve svém důsledku i těžko splnitelná**. Její počet neúměrně zvyšují i individuální kontroly příslušných velitelů (náčelníků) a dalších funkcionářů nadřízených velitelství a štábů uskutečňované podle individuálních plánů náčelníků v průběhu celého roku.

Bylo zjištěno, že **hlavním objektem kontroly nadřízených jsou vševojskové pluky**, které soustřeďují všechny odbornosti a oblasti výcviku a výchovy vojsk, ale i u těchto pluků jsou

počty kontrol rozdílné. Např. za část minulého letního výcvikového období bylo podle hodnověrných záznamů (zápisu v knize kontrol) vykonáno u jednoho pluku 72 kontrol, u druhého 43, u třetího 35 a u dalšího celkem 24 kontrol nadřízenými stupni velení. Z nich největší podíl připadá na stupeň divize. I tyto počty však nejsou konečné a jejich skutečné množství je u těchto pluků pravděpodobně vyšší, protože ne všechny kontrolní orgány nadřízených stupňů zapsali výsledek kontroly.

Negativní dopad na výslednost kontrolní činnosti (tj. splnění všech jejích třech funkcí) má její **krátkodobost**. U jednoho vševojskového svazku bylo zjištěno, že 36 % kontrol funkcionáři svazku bylo v trvání několika hodin, 54 % v průběhu jednoho dne a pouze 10 % v trvání dvou a více dnů. Takováto kontrolní činnost nemůže vyjevit skutečné příčiny kladů a nedostatků a nemůže ani v dostatečné míře poskytnout pomoc příslušnému funkcionáři a poučit ho, jak řešit daný problém.

● **Ve vlastní kontrole**, protože její výslednost je snižována i nižšími morálně politickými a odbornými kvalitami jak kontrolujícího, tak kontrolovaného. Někdy se stává, že na kontrolu je vyslán orgán, který dané problematice příliš nerozumí, vůči kontrolovanému vystupuje arrogantně a při zjištění problému jej pouze konstatuje. Oproti tomu jsou i kontrolování vůči kontrolním orgánům někdy „imunní“, domnívají se, že všechny kontroly nadřízených jsou zbytečné a že je od plnění jejich úkolů jen odtahují. Pravda je taková, že by oběma těmito subjektům mělo jít (a ono jim o to ve skutečnosti jde, jenom si to někteří funkcionáři stále ještě neuvědomují) o společné řešení všech zjištěných nedostatků.

Takovýto nesprávný přístup ke kontrolám a pomoci u podřízených stupňů velení vycházel mimo jiné i z nízké úrovně připravenosti členů kontrolních komisí. Zkušenosti potvrzují, že komise je nutné připravovat s větší perspektivou – **u rozsáhlejších tematických nebo závěrečných kontrol 4 až 7 dní před jejich zahájením** – a tím vytvořit delší časový prostor pro individuální přípravu jejich členů. V praxi to znamená **prostudovat** příslušné řády a předpisy a **seznámit se s výsledky předchozích kontrol** i se stanovenými úkoly, z nichž je při kontrole třeba vycházet, a tak zabezpečit i následnost veškeré kontrolní činnosti jako důležitého výchovného faktoru při odstraňování zjištěných nedostatků. Takto vykonaná kontrola má potom i větší vážnost u podřízených, než kontrola, která znovu „zjišťuje“ to, co bylo již předtím zjištěno. Proto je v Rozkaze MNO ČSSR pro přípravu vojsk ČSLA na tento výcvikový rok **stanoveno**: „Na všech velitelských stupních počínaje FMNO do útvarů v to snížit četnost kontrol, zdokonalit přípravu všech jejich forem, včas a kvalitně připravovat kontrolní orgány...“

Ke zkvalitnění kontrolní činnosti je zapotřebí kromě principů uvedených ve Všeob-P-35 hlava I, dodržovat i **nové zásady** stanovené FMNO pro tento výcvikový rok. Mezi **nejdůležitější patří** např. zásada, že u svazků, útvarů a zařízení, které dosahují opakovaně výtečných a dobrých výsledků **snížit počet** tematických kontrol a závěrečné kontroly provádět jedenkrát za jeden až dva roky. Tento princip výrazně preferuje ty svazky, útvary a zařízení, které dlouhodobě plní úkoly FMNO **výtečně a dobře**. Proto je nutné, aby tato zásada znali všichni příslušníci útvarů – tedy i těch, kteří nedosahují potřebného hodnocení, a to z toho důvodu, aby věděli, že pokud budou plnit úkoly RMNO dlouhodobě výtečně a dobře, bude u nich výrazným způsobem omezena kontrolní činnost nadřízených stupňů velení včetně snížení počtu závěrečných kontrol. Myslím, že tato opatření je vhodné plně využít i v politické práci u podřízených.

Další z nových zásad, která preferuje svazky, útvary a zařízení, u nichž je **trvale dobrá organizovanost života a výcviku** bez kontroly a pomoci nadřízených, je pravidlo, že před vybranými kontrolami (tj. plánovanými, o kterých daný objekt ví a s jejichž uskutečněním počítá) je provedena **neočekávaná předkontrola** např. stavu kázně, pořádku, strážní a dozorcí služby, organizovanosti života a výcviku a na základě těchto výsledků příslušný velitel rozhodne, zda vykoná plánovanou tematickou, popřípadě i závěrečnou kontrolu.

Abyste však oprávněný velitel měl možnost zjistit i momentální stav v jednotlivých oblastech u kteréhokoli svazku (útvary), stanovil soudruh ministr zásadu, aby část kontrol byla prováděna **nenadále**. Tyto neočekávané kontroly je nezbytné realizovat bez rozsáhlých plánů, s menším počtem členů komise a s omezeným rozsahem kontrolovaných oblastí. Více času je nevyhnutelné přitom ale věnovat důkladné přípravě členů komise.

Tímto postupem je **sledováno** především posílení samostatnosti funkcionářů, zvýšení jejich iniciativy a odpovědnosti za dosažené výsledky a v neposlední řadě i zvětšení účinnosti kontrol jejich snižováním zejména u svazků, útvarů a zařízení, které dosahují výtečných a dobrých výsledků, vystupňování její dlouhodobosti a řešení všech zjištěných nedostatků na místě. Zmíněná opatření se však minou svým účinkem, jestliže prověřovaný odpovědný funkcionář nebude iniciativně zjištěné nedostatky řešit a v ještě lepším případě všem nedostatkům preventivně předcházet.



Ve zvyšování úrovně organizačské a řídicí práce je jedna z významných rezerv růstu celkové připravenosti a bojové pohotovosti ČSLA. Platí to v plné míře i o kontrolní činnosti, na které se všichni vojáci z povolání ČSLA ve větší či menší míře podílejí. Musíme si uvědomit, že **řídít znamená především pracovat s lidmi, znát jejich odborné schopnosti, morální kvality, ale i nedostatky**. K tomu by nám měla, mimo jiné, sloužit i kontrolní činnost, a ne jenom k tomu, aby bylo zejména nově ustanoveným funkcionářům vytýkáno to, co neudělali a nebo co udělali špatně. Výstižně to řekl soudruh Antonín Zápotocký v jednom svém vystoupení – Především je třeba mít rád lidi, mít je rád se všemi jejich chybami. Nikdy na lidi nezanevřít, nikdy nad nimi nelámat hůl. Řídme se touto „zásadou“ při veškeré naší kontrolní činnosti u svazků, útvarů a zařízení. Bude to ku prospěchu nás všech a ve svém důsledku to přispěje i ke zvýšení celkové připravenosti ČSLA.