

PLÁNOVÁNÍ, KOORDINACE A ÚČINNOST KONTROL

Jak potvrdily analýzy výsledků plnění úkolů RMNO, máme v oblasti všestranného zdokonalování řízení přes řadu pozitivních tendencí stále ještě rezervy. Přestože velitelé, náčelníci si uvědomují současné nedostatky a nutnost změn v oblasti řízení, někteří zaujímají i nadále pasivní postoje, raději vyčkávají, než by sami iniciativně přešli ke konkrétním praktickým opatřením a činům. Myslím, že tohle „vyčkávání“ je někdy odrazem menší osobní statečnosti při hledání nových forem v oblasti řízení vojsk a někdy i neznalosti dobrých zkušeností, které se osvědčily na jiných stupních velení. Proto v článku **zevšeobecním některé zkušenosti**, které byly získány u vojsk Západního vojenského okruhu při plánování, koordinaci a zvyšování účinnosti kontrol a které je možné uplatnit i v dalším období.

Soudím, že je nutné reagovat na **nesprávné názory** především mladých vojáků z povolání, kteří říkají, že „veškerá kontrolní činnost je k ničemu, že příslušné velitele (náčelníky) jen zbytečně odtahuje od plnění funkčních povinností apod.“ Je pravda, že někde „existují“ kontroly, které nic neřeší, neanalyzují a ve svých důsledcích skutečně příslušné funkcionáře „odtahují od plnění funkčních povinností“. Nelze však na základě těchto několika kontrol zavrhnout celou kontrolní činnost jako neoddržitelnou součást řídicí a organizační práce každého velitele a náčelníka.

Spolehlivý systém kontroly umožňuje nejen stanovit stupeň vycvičenosti i připravenosti jednotek a útvarů, ale zpětně si ověřit efektivitu přijatých opatření a případně zvolit i nové účinnější metody k odstranění zjištěných příčin nedostatků. Kontrolu nelze omezit pouze na zjišťování konkrétního stavu, ale měla by zároveň sloužit i k vyvození správných závěrů pro vlastní řídicí a organizační činnost.

Zkušenosti z minulého výcvikového roku svědčí o tom, že především nápravná a výchovná funkce není u vojsk naplňována v požadované míře. Z rozborů a vyhodnocení vyplynulo, že přes některé pozitivní tendence a dosažené převážně kladné výsledky při plnění úkolů RMNO pro přípravu vojsk nebylo v kontrolní činnosti dosaženo trvalého obrátu.

Nedostatky se projevují zvláště v:

- plánování a koordinaci kontrolní činnosti na všech stupních velení včetně svazků; malá pozornost je věnována koordinaci kontrol mezi jednotlivými stupni velení při jejich plánování v průběhu výcvikového roku,
- účinnosti kontrol u části prověřujících orgánů, které nezjišťují skutečné příčiny nedostatků (provádí pouze krátkodobé kontroly), neřeší je na místě, nevyvozuji potřebné závěry pro zkvalitnění vlastní řídicí práce a nesnaží se vždy hledat a zevšeobecňovat pozitivní příklady, zejména z řídicí práce.

Plánování a koordinace kontrolní činnosti a pomoci u podřízených vychází ze základního dokumentu – Plánu kontrolní činnosti a pomoci příslušného stupně velení. Je zpracováván až do stupně pluku (v době plánování) na celý výcvikový rok. Stáby jej připravují podle Vševojsk-51-20, příloha č. 11 v dané struktuře – tj. závěrečné i tematické kontroly a kontrolní dny. Ostatní formy kontrolní činnosti (kontrolní cvičení, prověrky hotovostních sil PVO, kontrola sladění, přezkoušení pořadové přípravy, periodické revize hospodaření, inventarizace, prošetření, následné kontroly a kontroly stanovené základními řády a předpisy) je zapotřebí plánovat a uskutečňovat v rámci závěrečných a tematických kontrol, případně v působnosti příslušných velitelů, náčelníků.

Důležitým momentem při přípravě plánu je jeho zpracování po **objektech kontroly** – to znamená po jednotlivých útvarech a svazcích (případně jednotkách v útvaru). Tato skutečnost, která v minulosti nebyla, je velmi důležitá pro **koordinaci kontrol**. Někteří funkcionáři nerespektují tento požadavek a dokument zpracovávají po oblastech kontroly.

Po zpracování a schválení plánů kontrol na stupni FMNO, ZVO, armády i svazku je účelné zpracovat na operační správě (oddělení, skupině) **celkový přehled o všech hlavních kontrolách** uskutečňovaných u podřízených útvarů (svazků) nadřízenými stupni velení. Tento přehled může sloužit při koordinaci kontrolní činnosti na jednotlivé měsíce, při plánování nových kontrol, případně změně objektů apod.

Možná forma Přehledu o plánované kontrolní činnosti na stupni vševojskového svazku – viz **tabulku**.

Při vyplňování přehledu je výhodné jednotlivé kontrolující stupně odlišit od sebe různými barvami a např. červenou barvou provádět opravy a změny.

Myslím, že při koordinaci kontrol je nezbytné počítat i s tím, že absolutní a úplné koordinace všech kontrol nebude nikdy dosaženo. Jednak si každý velitel (náčelník) plánuje svoji individuální kontrolní a poznávací činnost sám a na druhé straně i v průběhu měsíce (jako základní plánovací jednotky na štábech) je třeba bezprostředně reagovat na konkrétní stav u jednotek, útvarů a operativně jej řešit. „Negativní“ úlohu mají i nenadálé kontroly, které jsou v souladu s RMNO pro přípravu vojsk u štábů organizovány. Pro tento přehled je možné na stupni svazku plně využívat i mikropočítače POTAS.

Zkušenosti od útvarů a poznatky jejich hlavních funkcionářů svědčí o tom, že zpracovávat Plán pomoci a kontrol u útvaru na celý výcvikový rok je málo efektivní. Výhodné je plánovat kontrolní činnost štábu útvaru jen na měsíc dopředu.

Účinnost kontrol je hlavním kritériem veškeré kontrolní činnosti. Nebude nám nic platné reálně zplánovaná a do všech podrobností zkoordinovaná kontrolní činnost, když její účinnost u kontrolovaného objektu nebude žádná nebo jen velmi malá. Proto by se měli všichni kontrolující ve své řídicí práci v této oblasti zaměřit především na neustálé zvyšování její účinnosti.

Zvyšování účinnosti kontrol je možné spatřovat i v jejich reálném zplánování. Přitom je žádoucí řídit se zásadou, že kontrolu a pomoc soustředíme zejména na svazky, útvary, zařízení a jednotky, které plní rozhodující úkoly (a to zejména do jejich přípravy) a nebo dosahují nejslabších výsledků.

Hlavním předpokladem ke splnění cílů každé kontroly je její **kvalitní příprava**. Jak metodicky správně postupovat při její přípravě, provedení a vyhodnocení uvádí předpis pro kontrolní činnost – Všeob-P-35, hlava 5.

Základem pro každou kontrolu je vydání pokynů příslušným velitelem (náčelníkem), který ji nařizuje. Tyto pokyny je zapotřebí vydávat s dostatečným předstihem (u celoštábních kontrol 3 až 4 týdny před jejím uskutečněním) a měly by **obsahovat**:

- cíl kontroly,
- hlavní prověřované oblasti,
- objekty kontroly,
- dobu kontroly,
- určení předsedy komise,
- termín předložení plánu kontroly.

Pokyny je nezbytné vydat před každou kontrolou ať jde o rozsáhlejší tematickou kontrolu několika oblastí, nebo třeba jenom o kontrolu jedné z nich. Zkušenosti dokazují, že zmíněné pokyny někteří náčelníci nevydávají a přípravu kontroly ve své oblasti ponechávají svým podřízeným. Jsem toho názoru, že v tomto je počátek nízké efektivnosti některých našich kontrol. Není možné náročně vyžadovat splnění cílů kontroly (mimo jiné i řešení nedostatků na místě), když k jejímu vykonání nejsou vydány žádné konkrétní úkoly a příslušníci kontrolních skupin nejsou ke kontrole řádně připraveni.

Další zvyšování účinnosti kontrol spočívá v **kvalitní přípravě příslušníků kontrolních komisí** (skupin). Po zpracování a schválení Plánu příslušné kontroly je třeba, aby předseda

komise organizoval přípravu jejich členů. Praxe potvrzuje, že je výhodné u závěrečných a rozsáhlejších tematických kontrol organizovaných v rámci celého štábu uskutečnit jejich centrální přípravu, a to 7 až 10 dní před zahájením kontroly. Do zahájení plnění zmíněného úkolu je potom nezbytné, aby se všichni členové komise připravovali individuálně. To v praxi znamená: prostudovat příslušné předpisy a normy, seznámit se s dřívějšími výsledky kontrol v dané oblasti u příslušného útvaru v minulém období a zpracovat si osobní plán činnosti na celou dobu kontroly. Přípravu členů komise je potřebné zakončit ověřením jejich znalostí a schválením plánů činnosti po dobu kontroly.

Kvalitní příprava kontroly je jednou ze základních podmínek zvyšování její účinnosti. Rozhodující je však konkrétní práce u kontrolovaného objektu. Metodika provedení kontroly je uvedena v předpise pro kontrolní činnost – Všeob-P-35, čl. 30. Žádný předpis nebo pomůcka však nemůže přesně stanovit, jak a co konkrétně řešit. To plně závisí na individuální schopnosti každého funkcionáře, jeho profesionální připravenosti a pedagogických schopnostech poskytovat metodickou pomoc kontrolovanému.

V souvislosti s uskutečňováním kontroly považují za nutné připomenout, že někteří velitelé a náčelníci zjišťují pouze nedostatky, nehlídají pozitivní stránky v práci podřízených, a to zejména v řídicí práci, která rozhodujícím způsobem ovlivňuje všechny oblasti bojové připravenosti našich vojsk.

Zevšeobecnování a využívání nejlepších metod řízení je neefektivnější a nic nestojící cestou dalšího zvyšování připravenosti vojsk. Je to způsob, jehož využitím neplytváme zbytečně časem i prostředky na to, co už někde někdo vymyslel a jako metoda se mu v řízení podřízených osvědčila. I takováto zevšeobecnění jsou jedním z ukazatelů účinnosti našich kontrol.

Hlavním kritériem účinnosti kontrol je zjištění skutečných a konkrétních příčin nedostatků na jednotlivých stupních a míra přispění ke zjednání nápravy. Soudím, že k tomu je třeba při kontrolách a při práci s jejich výsledky **dodržovat tyto zásady**:

- všechny zjištěné nedostatky, problémy a jejich příčiny, které lze vyřešit na místě, odstraňovat prostřednictvím velitelů neprodleně již v průběhu kontroly za odborné a metodické pomoci kontrolujícího,

- konkrétně, adresně, ale hlavně reálně terminovat odstranění těch zásadních nedostatků, které vyžadují delší dobu řešení, následnou kontrolou (popř. telefonicky) se přesvědčit o jejich odstranění,

- je-li to nezbytné, pak na řešení nedostatků zainteresovat i nadřízené velitelé a včasně vlastní štáb,

- jestliže příčinou nedostatků bylo nesprávné pochopení některých ustanovení normativních aktů (rozkazů, nařízení, vojenských předpisů, směrnic apod.) nebo jejich zaostávání za potřebami praxe, je nutné zabezpečit jejich správný výklad nebo doporučit jejich úpravu,

- na závěr kontroly seznámit velitele (náčelníka) kontrolovaného objektu s jejím výsledkem a přijatými závěry.



To jsou, podle mého názoru, hlavní zásady a cesty dalšího zvyšování účinnosti všech kontrol, které budou-li správně uplatňovány, přispějí k zefektivnění řídicí práce a tím i ke zvýšení celkové připravenosti vojsk. V kontrolní činnosti platí, že někdy méně znamená více. Musí však to „méně“ být vykonáno kvalitněji a s vyšší účinností.

