

# K OTÁZKÁM KONTROLY VE VELENÍ

Celý systém řízení můžeme z makro-  
skopického pohledu obecně dělit na:



Tyto funkce řízení jsou dnes podrobně  
popsány v mnoha teoretických pracích;  
kromě toho existuje řada aplikačních po-  
pisů využití poznatých a popsaných teore-  
tických zásad.

Pohled na fáze řízení se někdy různí.  
V dostupných materiálech nalézáme i po-  
hled na kontrolu jako na poslední fázi  
řízení, která je chápána jako vyvrcholení  
cyklu řízení, jako závěr etapy určité prá-  
ce, jako podklad pro znovutevření řídi-  
cího cyklu, obohaceného o vyhodnocené  
kontrolní poznatky.

Schematicky můžeme tento pohled vy-  
jádřit takto:



Toto pojetí je ovšem nejen schematic-  
ké, ale ve vztahu ke kontrolní činnosti  
také velmi zploštělé.

Zatímco při plnění jakékoliv etapy prá-  
ce (např. v průběhu výcviku jednotky)  
určitou dobu probíhají 3 fáze řízení v ja-  
kési posloupnosti, nelze tak činit v kon-  
trole, která musí všechny fáze činnosti  
prostudovat včas a v průběhu kterékoliv  
fáze signalizovat nedostatky a jejich pří-  
činy a dávat podklady pro taková opatře-  
ní, která budou usměrňovat soustavu ke  
splnění stanovených cílů. Kontrolovat jed-  
norázově po uplynutí určité celé etapy by  
bylo pro řídicí subjekt velmi riskantní;  
kromě toho by mu nedávalo klid a jistotu,  
že řízené objekty spějí bez zbytečných  
oklik a potíží ke splnění cílů.

Kontrola proto nemůže být při řízení  
smíšených soustav koncovkou, nýbrž prů-  
běžnou činností v symbióze s ostatními  
funkcemi i fázemi řízení.

To si vynucuje přiznat kontrole v cyklu  
řízení **aspekty stálé přítomnosti, soustav-  
nosti a průběžnosti.**

Má-li být kontrola účinná, musí umět  
prosáknout veškeré ostatní funkce řízení,  
musí mít plně **infiltrační charakter**, musí  
trvale pronikat do všech oblastí práce tak,  
aby byla zabezpečena řídicím orgánům ta-  
ková znalost stavu řízené oblasti, která  
bude odůvodněným podkladem nejen pro  
**regulační**, ale zejména pro **řídicí zásahy**.  
Takto chápanou kontrolní činnost může-  
me schematicky vyjádřit takto:



### Chápání kontroly

Odůvodněnost a nutnost kontroly je dnes dokázána a stojí pevně mimo veškerou pochybnost. I když je kontrola chápána jako objektivně nezbytná funkce řízení, neznamená to už dosažení jednotnosti v chápání jejího obsahu a poslání vzhledem k jejímu uplatňování v rozličných společenských systémech a vzhledem k nedopracovanosti jednotné teorie kontroly.

Z těchto důvodů se setkáváme v současné teorii i praxi s různými pojetími kontroly, z nichž jsou hlavní tato:

- informační (konfrontace dvou stavů),
- regulační (protiváha dané normy nebo plánu),
- institucionální pojetí (instituce),
- represivní, negační (nástroj donucení),
- mocenské (nástroj ovládnutí),
- kybernetické (zpětné vazby).

Rozeberme si tyto přístupy k pojetí kontroly.

**V informačním pojetí** jde pouze o konfrontaci dvou stavů; připsuje kontrole výlučně poznávací charakter a vidí jen prostředek odpovědi na otázku, zda a do jaké míry je skutečný stav kontrolovaného objektu v souladu se stavem plánovaným. Informační pojetí upírá kontrole ovlivňovací, tj. nápravnou a výchovnou funkci.

Část naší veřejnosti toto pojetí obhajuje tvrzením, že kontrola sama o sobě nemá možnost napravovat, nýbrž přinést jen podklady pro nápravná opatření a vytvářet jen předpoklady pro zjednání nápravy. Argumentuje tím, že od kontrolního zjištění bývá v praxi často velmi daleko k navedení požadovaného stavu. Nápravu podle některých názorů musí zabezpečit ostatní funkce řízení, jejichž poslání je plně využít kontrolních poznatků. Podobných argumentů je více. Je třeba k nim zaujmout stanovisko.

Kontrola poznáním skutečnosti a jejím porovnáním se záměrem splňuje pouze

první fázi požadavků řídicího subjektu na ni. Řídicí orgán nevysílá kontrolu jen proto, aby zjistila skutečný stav a porovнала jej s plánovaným. Ví, že by to bylo málo platné pro zlepšení stavu. Je cílevědomě zainteresován na využití kontrolních výsledků; kontrolní informace bude transformovat do konkrétních opatření ke zlepšení stavu podřízených objektů. Bude zevšeobecňovat zjištěné skutečnosti a bude vyvozovat různé závěry vůči podřízeným, ať už budou pro ně příjmem či nikoliv. Cíl: půjde o kontrolu od fáze poznávací až po fázi ovlivňovací.

**Regulační pojetí kontroly** je nejrozšířenější. Jeho smysl je v tom, že oproti pojetí informačnímu se vystříhal zmíněných nedostatků. Chápe kontrolu jako zjištění skutečného stavu, konfrontaci se záměrem, zjištění a odstranění odchylek. Je jedním z nejpřijatelnějších pojetí, ale není rovněž bez nedostatků. Tkívá v tom, že tento pohled nepočítá s iniciativou k překročení plánovaných úkolů a tím nutností vhodné reakce řídicích subjektů k využití a rozvinutí této iniciativy lidí, tak výrazně realizované v socialistické společensko-ekonomické formaci.

**Institucionální pojetí**, založené na argumentu stálého prohlubování dělby práce a v důsledku toho vytváření specializovaných kontrolních útvarů, není pro řídicí práci v ČSLA typické. Naopak je plně probírána zásada o neoddělitelnosti kontroly od řídicího procesu jako celku.

**Represivní (negační) a mocenské pojetí kontroly** má opodstatnění tam, kde existuje bezduchá centralizace, která nepočítá s iniciativou podřízených objektů a ani si ji nepřejí. Tato pojetí vycházejí z vlastního přesvědčení řídicích orgánů o své neomylnosti a proto hodnotí každou odchylku jako škodlivou a tedy trestuhodnou. Nepočítají s aktivitou „zdola“ a řeší vše ze svého, mocenského pohledu „shora“. Pro řízení jakékoliv společenské soustavy za rozvinuté výstavby socialismu jsou tato pojetí atypická.

**Kybernetické pojetí (zpětnovazební)** redukuje kontrolu pouze na její informační stránku. Nerozlišuje mezi hlášením podřízených a třeba vnější kontrolou, protože se v obou případech jedná o informační zdroje. Pomíjí však důležité společenské aspekty, zejména otázky lidských vztahů, zájmů a motivů. Využitelné a užitečné však jsou poučky kybernetiky v oblasti zpětné vazby, bez jejíž existence by nešlo ani o regulaci a ani o řízení, bez níž by se tedy nedalo mluvit ani o kontrole.

Pro kontrolní činnost ani obecně, ani v aplikaci na podmínky práce v armádě

nebude správně uplatňovat některé z pojetí kontroly v jeho čisté podobě. Praxe dokazuje, že systém kontroly musí být takový, aby se při kontrole různých činností používalo adekvátního pojetí a v souvislosti s tím i metod uvedení řízené soustavy do žádaného stavu. Pak budou uvedené pojetí pouze přehledem možných náhledů na poslání kontroly, avšak v praktické činnosti nebude možné se jich úzkostlivě držet, nýbrž naopak vhodnými kombinacemi pozitivních z nich dosáhnout patřičné funkčnosti kontrolní činnosti v dané soustavě.

Existence různých pojetí a chápání kontroly vedla ke vzniku řady odlišných definic pojmu „kontrola“. Uvádím hlavní z nich:

a) „Kontrola je činnost, při níž činný orgán v libovolném procesu účelného působení zjišťuje rozdíl mezi stavem požadovaným a skutečným a podle toho rozhoduje o dalším působení.“

b) Kontrolu lze definovat jako faktor rovnováhy mezi stavem nutným nebo žádoucím a stavem skutečným.

#### Pracovní definice kontroly

Při konstrukci pracovní definice kontroly jsem vycházel z toho, že:

- musí být definována jako funkce řízení,
- musí ukazovat, že je nástrojem řídicího subjektu ve snaze o splnění jím plánovaných či očekávaných cílů,
- musí obsahovat faktor zjišťování rozdílů porovnáváním skutečného stavu podřízených objektů s výsledky řídicím subjektem očekávanými,
- musí vyjadřovat zjišťování příčin vzniku odchylek jak negativních, tak i pozitivních,
- vyjadřuje faktor ovlivnění další činnosti podřízených,
- vyjadřuje faktor využití poznatků z kontrol pro zkvalitnění vlastní řídicí práce kontrolujícího subjektu.

Po ujasnění si nutných výchozích hledisek a jejich zapracováním zni pracovní definice kontroly takto:

„Kontrola je funkce řízení, jejímž prostřednictvím řídicí orgán v průběhu procesu účelného působení k dosažení cílů dané soustavy zjišťuje jak negativní, tak i pozitivní rozdíly mezi požadovaným a skutečným stavem, jakož i příčiny jejich vzniku a jejich možné důsledky, čímž získává informace pro tvorbu závěrů (rozhodnutí) jak k usměrňování další činnosti podřízených, tak i směrem k vlastní řídicí práci.“

c) Kontrolní činnost lze definovat jako porovnávání plánovaného cíle s dosaženými výsledky (tj. měření výsledků), které snižují nároky na řídicí orgán a zjednodušuje rozhodovací proces.

d) Kontrola je druh poznání, při kterém jsou zjišťované skutečnosti hodnoceny z hlediska míry splnění nebo dosažení zájmů.

e) Kontrola v procesu společenského řízení je poznání řídicího subjektu o míře souladu jednání řídicího centra a řízených objektů se zájmy řídicího subjektu, spojené s ovládáním za účelem měnících se zájmů a záměrů soustavy.“

Tyto definice dávají zúžený pohled a nepostihují některé důležité aspekty, bez nichž by byla zpochybněna efektivnost kontroly a její správné využití k pozitivnímu dopadu na řízenou oblast. Kromě toho některým z nich chybí jasné a snadno pochopitelné vyjádření.

Tyto skutečnosti mne vedly ke konstrukci širší pracovní definice kontroly jako jedné z funkcí řízení, která má velmi významné poslání v rámci řídicí činnosti v armádních organismech.

Poslední část pracovní definice je důležitá k přesnému určení funkcí kontroly. V současné dostupné literatuře se kontrole přiřkládají tři funkce:

- poznávací (noetická).
  - nápravná
  - výchovná
- } (volní ovlivňovací)

Zejména tzv. informační pojetí kontroly je pramenem popírání ovlivňovacích funkcí v kontrole a uznává výlučně její funkci poznávací (noetickou).

Zastánci uvedeného pojetí kategoricky prohlašují, že kontrola je schopna přinést jen informace pro řídicí orgán. Jinak řečeno, že je schopna přinést jen podklady pro nápravné opatření. Argumentují různě, zejména tím, že kontrolní orgán ve většině případů ponejvíce na vyšších stupních velení a řízení nemá nařizovací pravomoc a nemůže tedy nařizovat odstranění nedostatků funkcionářům, kteří mu přímo nepodléhají. Další argumentují tím, že od kontrolního zjištění bývá v praxi k navedení požadovaného stavu často, až už z jakýchkoliv důvodů, velmi daleko. Že tedy může, ale nemusí dojít k nápravě a výchovnému působení. To však prý už není funkcí kontroly.

Tento argument by snad obstál u jiných než vysoce organizovaných společenských soustav. Nebere na zřetel uvědoměnou, cílevědomou činnost řídicího subjektu, který také kontrolu organizuje s určitými cíli; hlavním z nich pak je dosáhnout nápravy a výchovného působení. Nevysílá kontrolu nahodile, ale plánovitě. Většinou jsou kontrolní akce metodicky od začátku do konce důsledně promyšlené a sestavené. Řídicímu subjektu nejde jen o poznání, ale i o praktické jeho aplikace pro rozvoj jimi řízených soustav. Tento aspekt vystupuje do popředí velmi naléhavě právě v armádě.

Z hlediska posloupnosti postupu se kontrola řídicího subjektu skládá ze tří základních fází.

**První fázi** je zjištění faktů o skutečném stavu řízeného objektu a jejich porovnání se stavem plánovaným s cílem zjištění odchylek.

**Ve druhé fázi** se hodnotí kriticky odchylky ke zjištění příčin skutečného stavu a ke zjištění jeho příštích možných důsledků.

**Ve třetí fázi** se zabezpečuje převod získaných poznatků do praxe formou návrhů na opatření a zabezpečením jejich realizace.

Teoretické poznatky o kontrole musí prakticky využít řídicí orgány — velitelé, náčelníci a štáby.

Chápání takového způsobu kontrolní činnosti můžeme znázornit schematicky a obecně takto [viz tabulka]:

**Tabulka**

| Fáze             | Funkce              | Činnost                                                                               | Odpovědnost                             |
|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| přípravné období |                     | Rozhodnutí ke kontrole                                                                | velitel (náčelník)                      |
|                  |                     | Organizace kontroly a její materiální zabezpečení                                     | NŠ (předs. komise)                      |
| I.               | poznávací           | Příprava kontrolujících, studium podkladů                                             | vedoucí kontrolních skupin se skupinami |
|                  |                     | Zjištění skutečného stavu kontrolovaného objektu                                      | kontrolní komise                        |
|                  |                     | Porovnání stavu skutečného a žádoucího a zjištění odchylek                            |                                         |
| II.              |                     | Kritické hodnocení odchylek, zjištění příčin skutečného stavu a jeho možných důsledků | kontrolní komise                        |
| III.             | nápravná a výchovná | Návrhy na opatření                                                                    | velitel se štábem                       |
|                  |                     | Rozhodovací proces                                                                    |                                         |
|                  |                     | Vydání rozhodnutí k uvedení podřízeného objektu do požadovaného stavu                 |                                         |

Toto schéma ukazuje na nutnost využití všech funkcí i fází kontroly k tomu, aby kontrolní činnost měla do důsledků praktický smysl. Praktická využitelnost zásad podtrhuje jejich význam, jakož i nutnost se jimi dále zabývat.