

NÁPRAVA A POMOC V KONTROLNÍ ČINNOSTI

O kontrole velmi často hovoříme jako o účinném nástroji řízení. Být jedinečným účinným nástrojem řízení je jenom možnost. Možnost je však to, co neexistuje v dané kvalitativní určitosti, co však může vzniknout a existovat, stát se za určitých podmínek. V našem případě, aby se tato možnost stala skutečností, je podmíněna realizací jejích tří základních funkcí, tj. poznávací, nápravné a výchovné, spolu se systémem metod, kterých používá. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, nesehrává kontrola svoji roli nástroje řízení a tím ani nemůže své společenské poslání naplnit.

Každá funkce má svoje místo a opodstatnění a nelze povyšovat jednu na úkor druhé. Naopak, podcenění jedné se negativně projeví u funkce další, neboť kvalita naplnění funkce předcházející podmiňuje kvalitu funkce následující. Např. metodu a intenzitu výchovného působení kontroly podmiňuje (spolu s politickým přístupem ke kontrole) jak kvalita poznávací funkce, tak pochopení její nápravné funkce.

V článku chci psát o správném pochopení a realizování nápravy a pomoci. K tomu mám dva podněty:

a) Soudruh ministr ve svém článku „Za ďalšie dôsledné plnenie záverov XIV. zjazdu KSČ v ČSĽA“ v Lidové armádě č. 1, str. 9, uvádí, že „efekt práce kontrolních orgánov je malý“.

A teorie kontroly nás učí, že určujícím faktorem účinnosti a efektivnosti kontroly je právě nápravná funkce!

b) Nejasnosti, které se v praxi při realizaci tohoto požadavku vyskytují a problémy, o kterých se mezi „kontrolory“ stejně jako mezi kontrolovanými hovoří.

* * *

Splnění úkolu, formulovaného tak, že „bez odstranění nedostatků na místě se kontrolní orgán nesmí vrátit“ (či jinou formou, ovšem obsahově stejnou), realizují mnozí příslušníci štábu vyslaného ke kontrole tak, že mnohdy přesně v duchu představ svých nadřízených od budíčku do večerky doslova pobíhají po útvaru a „na místě“ organizují, řeší a odstraňují nedostatky. Vyhánějí vojáky po budíčku z postelí, vracejí jednotky od stolování pro nesprávné vy-

bavení jídelními přístroji, zasahují do zaměstnání, denního řádu, osobního volna, přípravy poddůstojníků — a nakonec vše poctivě sepiší a předají svému nadřízenému, který je na kontrolu vyslal, se závěrem odpovídajícím uvedené formulaci, totiž — všechny nedostatky byly odstraněny na místě a žádají jen o případné vyvození kázeňského postihu.

Samozřejmě, většinu negativních jevů lze postihnout a napravit ihned, přímo na místě. Není to ani složité, často ani náročné na myšlení. Stačí správně vojensky „vidět“, nedostatky nepřehlížet a zasáhnout. Ovšem, řada soudruhů se oprávněně ptá: tak je to správné, tak má vypadat náprava nedostatků? Přinese náš jedno, či vícedenní pobyt u útvaru zaměřený na odstraňování jevů trvalé výsledky a skutečnou nápravu a pomoc podřízeným? A sami si odpovídají, že pravděpodobně ne! Dobře totiž cítí, že touto metodou kontrolní činnosti jsou sice fyzicky i duševně vyčerpáni, plní úkol o odstraňování nedostatků, ale přesto zůstávají na povrchu, nepronikají k podstatě a nevytvářejí svému nadřízenému rozhodující podmínky nápravy: odhalení a odstranění příčin, které mohou být nejen v jednání funkcionářů jednotek a útvarů, ale i v řízení nadřízených stupňů. Život potvrzuje, že takováto komise odejde a nedostatky se dříve či později objevují znovu.

Navic při takto realizované kontrole a pomoci mnozí příslušníci kontrolních orgánů zjednodušují svoji úlohu tím, že „postaví“ se do role velitele, přebírají velení za funkčně odpovědné vojáky z povolání i základní služby a vydávají rozkazy kterémukoliv příslušníku jednotky či útvaru. A ti se oprávněně ptají, zda mají tito soudruzi toto právo, když naše armáda je postavena na principu velitelské pravomoci a jím jsou prochnuty i základní řády, jako např. „právo dávat podřízeným rozkazy mají nadřízení“ (čl. 8 Zákl-1-1), „rozkazy se podřízeným vydávají služebním postupem a jen v nezbytných případech přímo vykonavateli“ (čl. 13 Zákl-1-1).

Nejasná je mnohdy i otázka vedení zaměstnání za podřízené velitele, jako výraz snahy o poskytnutí jim fyzické pomoci. Děje-li se tak stereotypně za „starého“ či „mladého“ funkcionáře, pak u prvního velitele je zpravidla vítána, zatím co pro druhého není tím druhem pomoci, kterou tento velitel (týká se zvláště velitelů rot) vzhledem ke svým praktickým zkušenostem v prvé řadě potřebuje (i když se, samozřejmě, kategoricky odmítnout nedá!).

Opačný stereotyp, který uplatňuje jiný štáb, tj. široké vysvětlování a „radění“, jak připravit a vést zaměstnání ve střelecké či jiné přípravě u „starého kozáka“ vyvolává nevyslovené protesty a představy, co mohl za tuto dobu jiného splnit.

Mnozí funkcionáři vyšších štábů, vedení těmi nejlepšími úmysly fyzické pomoci zejména velitelům jednotek, si neuvědomují, že při vedení zaměstnání jsou pod nejpřísnější kontrolou všech funkcionářů kontrolovaného stupně a protože trvale nežijí v problematice výcviku malých jednotek, mohou se dopustit některých chyb, což potom celou jejich snahu a námahu snižuje a vyvolává u nich rozladěnost.

Tam, kde kontrola při odchodu z kontrolované součásti jako několikadenní výsledek své „činnosti“ uloží desítky úkolů „k odstranění nedostatků“, určí časové termíny, vše bez ohledu na podmínky a možnosti kontrolovaného, bez rozlišení důležitých a rozhodujících problémů od méně závažných, místo „vyhrnutí rukávů“ a potřebné radosti z práce nastupuje skepse, nedůvěra v sebe i nadřízené, nespokojenost — a náprava se v těchto podmínkách jen těžko prosazuje.

Dalo by se pokračovat a vyjmenovat další problematické otázky. Vhodnější však bude ukázat, podle jakých zásad by se měla realizovat nápravná funkce při jakékoliv kontrolní činnosti spolu s pomocí zejména velitelům jednotek a útvarů.

1. Základní poznatek je ten, že **nápravnou funkci plní kontrola** tím, že kontrolovaným pracovníkům

a) ukáže, v čem postupovali nesprávně a naopak, jak měli správně postupovat,

b) ujasní opatření k nápravě, tj. volbu takových opatření, jimiž se co nejrychleji dosáhne správného postupu,

c) pomůže tato opatření realizovat na místě,

d) odhalí zdroje kladných činitelů a ukáže, jak prohloubit jejich využití.

Z uvedeného je zřejmé, že

— skutečnou a reálnou nápravu lze vyžadovat a úspěšně prosadit, jestliže kontrola dá odpověď nikoliv pouze na otázku charakteristických projevů a rysů odchylky skutečnosti od záměru, ale rovněž a zejména odpověď na otázku vzniku této odchylky, tj. odpověď na otázku podstaty a příčin nedostatků plnění úkolů a jim odpovídajících cest likvidace jako elementární podmínky skutečné nápravy (viz i zmíněný článek soudruha ministra);

— určení cest k nápravě musí však odpovídat reálné skutečnosti, tj. podmínkám a možnostem kontrolovaného stupně, aby nebyla subjektivně poznamenána „přáními“ kontrolního orgánu;

— požadovanou kvalitu a rychlost v nápravě směrem k předpokládanému či žádanému stavu zabezpečí správné seřazení problémů a jejich příčin metodou hlavního článku tak, aby na ten „nejnutnější“ byly zkoncentrovány síly a prostředky všech stupňů, byl řešen přednostně v jednotném úsilí velitelů spolu s politickými pracovníky, stranickými a mládežnickými organizacemi.

Přítom opatření, která lze učinit ihned, realizují se ještě za účasti či pomoci kontrolního orgánu, případně je udělá sám ovšem nikdy ne takovým způsobem, aby ve snaze splnit požadavky jedněch článků základních řádů nebo odborných předpisů docházelo k porušování povinností jiných.

2. K odstranění mnohých nedostatků, které mají svůj původ v nesprávné řídicí činnosti, malých praktických zkušenostech či nedostatečné naplněnosti podřízeného stupně apod., je nutné stanovit opatření dlouhodobého charakteru, případně formou postupných úkolů a cílů. K jejich splnění se na kontrolovaný objekt podle potřeby vrátíme i vícekrát.

Již z tohoto vývodu vyplývá, že kontrolu nelze považovat za ukončenou, dokud nebyla uskutečněna v plném rozsahu náprava. To je **základní metodická otázka organizace kontroly**.

Toto kontrolování ve své podstatě znamená,

— aby v zájmu nejen nápravy, ale i autority kontrolního orgánu byla první kontrolní „operací“ kontrola plnění opatření přijatých na závěr předchozích kontrol, které ovliv nadřízeného, řídicího či odborného orgánu v posledním období, zejména však kontrola nápravy nedostatků zjištěných při poslední kontrole orgánu, který současnou kontrolu organizuje.

— aby již při plánování kontrolní akce tato ve svém obsahu vyjadřovala vždy kontinuitu poznání nových otázek kontroly ve vztahu k realizaci opatření, dřívější kontroly zjištěných nedostatků přijatých k nápravě;

— aby opakovaná kontrola k prosazení nápravy (svým rozsahem a metodou) byla v souladu s povahou odchylky, aby nebyla metodou zastrašování, ale metodou výchovy, úměrnou jak rozsahu odchylky skutečnosti od záměru, tak pochopení nápravných opatření, sebekritického přístupu a intenzity úsilí kontrolovaných k realizaci těchto opatření a tím ke zjednání nápravy. Nelze zapomínat, že formálnost v následné kontrole či její „přehnanost“ podřízeným nepomáhá, ale škodí;

— konečně, abychom při plánování činnosti na dané období či výcvikový rok vycházeli z požadavku opakovaně se vracet na kontrolovaný objekt. K tomu vytvořit časové předpoklady v potřebném rozsahu, ať již pro konkrétní předem určené součásti nebo v podobě přesně neadresované časové rezervy. Neměla by se stereotypně v plánu u všech kontrolních akcí objevit jedna nápravná kontrola za dva měsíce (nebo v jiném časovém odstupu) po skončení kontroly základní. Je to zdánlivě správné, ovšem ve skutečnosti velmi formální přístup k nápravné funkci, neboť různé zaměření kontroly i rozdílný stav již v době plánování u kontrolovaného objektu ukazuje na nutnost diferenciovaného přístupu nejen v základní kontrolní akci, ale i v následných kontrolách.

3. Realizovat nápravnou funkci také předpokládá, aby kontrolní orgán vyvodil **závěry pro řídicí činnost vlastní i dalších řídicích stupňů** nadřízených kontrolované součásti.

Znamená to, aby

— kontrolní orgány hledaly, nacházely a přinášely fakta k úrovni řízení těchto stupňů velení bez ohledu, co je předmětem kontroly. Tím vytváří kontrola předpoklady k soustavnému zkvalitňování řízení a velení jako rozhodující podmínky k nápravě dlouhodobého a trvalého rázu;

— zdroje kladných činitelů, dobré i negativní zkušenosti nezůstaly využity a prosazeny jen u kontrolovaného objektu, ale byly vyhodnoceny a rozšířeny v celé součásti, z které byla kontrola vyslána.

S tím souvisí i formy, které ke splnění tohoto požadavku použít. Volat funkcionáře, ukazovat a vysvětlovat přímo na objektu, vyžaduje příliš mnoho času a navíc odtahování podřízených od úkolů bojové a politické přípravy, vede k organizování neplánovaných akcí, vyvolávajících už z tohoto důvodu předem odpor. Zůstávají proto jako hlavním prostředkem plánovaná velitelská a metodická shromáždění a kromě toho i stránky vojenských časopisů, bulletiny, ale i rozkazy a nařízení, ke kterým může být dána poučná zkušenost jako příloha spolu s nařízením o závazném zavedení či využití.

4. **Poskytnutí pomoci** nesmí být formálním aktem („pro čárku“ či hlášení nadřízenému), ani mrháním drahocenného času, ale promyšlenou komplexní činností citlivě řešenou opět leninskou metodou hlavního článku, tj. v pravý čas, na pravém místě, v potřebném rozsahu i odpovídající metodou.

Splnit tyto požadavky však předpokládá

— volit rozdílný přístup v pomoci mladým nezkušeným funkcionářům — na prvé místo postavit metodickou pomoc, jejich přípravu na výkon funkce — od pomoci zkušeným soudruhům, kdy fyzické „zaskočení“ a uvolnění jim tak rukou k jiné činnosti bude pomocí vítanou. Fyzickou pomoc neodmítne jistě žádný velitel — „starý či mladý“, — která bude zaměřena např. k některé z předepsaných kontrol materiálu, k zabezpečení osobního volna, do oblasti ideologického působení na vojáky apod.

Žádný funkcionář nesmí však přitom zapomenout na vysokou kvalitu této pomoci, již podmiňují nejen zkušenosti a schopnosti kontrolujícího, ale i odpovědná příprava na konkrétní akci ve prospěch daného útvaru či jednotky.

Stejně tak je důležité, aby o tuto pomoc nemuseli nadřízení žádat nebo dokonce prosit, ale aby jim byla nabídnuta či doporučena. Samozřejmě v tomto má kontrolní orgán výhodu, neboť má takovýto úkol zpravidla v plánu a slouží mu i naplnění kontrolních cílů;

- každý rozkaz či opatření uložené k realizaci nápravy odpovídajícím způsobem zajistit i materiálně, aby potřebný materiál, součástky či finanční prostředky nemusely být z nadřízeného „dolovány“;

- ke splnění úkolů pomoci i správnou řídicí a organizačskou činností nadřízených velitelů a štábů tak, aby velitelé jednotek a útvarů znali s potřebnou perspektivou zámysl plnění úkolů nadřízeného stupně a v něm úlohu své součásti, včas dostávali podklady k dlouhodobému i krátkodobému plánování, úkoly nebyly na poslední chvíli měněny, přidělené materiálně výchovné základy překládány nebo dokonce rušeny, nevyžadovala se zbytečná hlášení aj.;

- nelze podceňovat ani morální pomoc nadřízených zejména v obdobích, kdy se „valí“ úkol za úkolem, práce se nedaří nebo voják z povolání dělá první praktické kroky v nové funkci. Každé slovo vyjadřující pochopení složitosti úkolů, porozumění, poděkování i za částečný či první úspěch, dodávající optimismu a posilující víru v dobrý výsledek, je neocenitelnou pomocí pro každého funkcionáře. A přitom tak málo stojí!