

ZA VYŠŠÍ KVALITU KONTROLNÍ ČINNOSTI

Plukovník ing. František Knotek
plukovník Jiří Lázná

Kontrola v Československé lidové armádě jako nástroj poznání a ovlivňování všech skutečností a procesů v činnosti velitelů, štábů a vojsk je nedílnou součástí velení a řízení. Jejím posláním není pouze zjišťovat skutečný stav v plnění uložených úkolů, ale i odhalovat skutečné příčiny zjištěného stavu, zobecňovat dobré zkušenosti a poskytovat účinnou pomoc podřízeným v odstraňování zjištěných nedostatků.

Hlavním obsahem kontrolní činnosti je mimo jiné zjišťovat jaká je úroveň morálně politického stavu, vojenské kázně a organizovanosti života jednotek a útvarů, na jaké úrovni je organizátorská a řídicí práce, jaký je stav v politické výchově, v přípravě velitelů, štábů a vojsk, jak zabezpečují bojovou pohotovost a jaké dosahují výsledky v komplexním a všestranném zabezpečování plněných úkolů.

Hlavním cílem kontroly je zjištění a objektivní posouzení skutečného stavu kontrolované oblasti nebo předmětu bojové přípravy, stanovení hlavních příčin zjištěných odchylek v plnění úkolů a navržení opatření pro příslušné velitelské stupně ke zjednání nápravy. Kontrolní zjištění se musí opírat o spolehlivě prokazatelná fakta. Jedním z předpokladů k tomu, aby kontrola splnila své poslání je, že bude důsledně a v jednotě uplatněna její základní poznávací a ovlivňovací funkce.

Kontrolní orgány mají vycházet z toho, že jedním z nejdůležitějších úkolů při všech kontrolách je poskytnutí praktické pomoci kontrolovaným velitelům, štábům a politickým orgánům v organizaci výchovy a výcviku podřízených, v upevnění organizování života podle základních řádů u vojsk a odstranění zjištěných nedostatků.

Systém kontrolní činnosti, jako jeden z rozhodujících činitelů řídicí a organizátorské práce velitelů tedy vyžaduje neustálé zlepšování jeho obsahu a výsledného účinku. Není správné, abychom při jeho realizaci upadali do šablon a rutiny, které nemohou přinést očekávané výsledky.

Při plnění linie XV. sjezdu KSČ v ČSLA klademe těžiště na kvalitu práce a dosažovaných výsledků ve všech oblastech a předmětech bojové přípravy vojsk. Prvořadé je však neustálé zlepšování a upevňování systému řízení, tzn. stylu a metod práce velitelů, štábů a politických orgánů.

Při aplikaci tohoto požadavku na oblast řízení jako je účinná kontrola a pomoc, dvě neoddelitelné součásti systému,

jsou některé nedostatky (jak konstatoval i soudruh ministr národní obrany v rozboru na závěr výcvikového roku), které nepůsobí dobře a nepřispívají k efektivnosti a kvalitě výuky, výcviku a výchovy jednotek, a v některých případech nepřispívají k upevňování soudružských vztahů v rámci velitelské podřízenosti. Jde zejména o dodržení zásady, že kdo řídí — kontroluje.

Nemáme vždy přehled o morálně politickém stavu, bojové pohotovosti a o plnění úkolů v bojové a politické přípravě. Ne vždy se snažíme proniknout do podstaty výcvikového procesu a poskytnout podřízeným pomoc. Nejde o množství kontrolní činnosti, ale jak pomáhá řešit nedostatky přímo na místě.

Ne všichni si uvědomujeme správný smysl a obsah pojmu kontrola spojená s účinnou pomocí.

Je správné, když velitelé se řídí poučkou: neznáš, neumíš — poradím a pomohu, pokud však nechceš — budu náročně vyžadovat a trvat na splnění úkolu. Důstojníci štábu budou v druhém případě toto hlásit svému nadřízenému, který v rámci velitelské pravomoci je povinen přijmout potřebná a účinná opatření k zlepšení zjištěného stavu.

Např. někteří důstojníci štábu jezdí velmi často k útvarům a jednotkám na kontrolu stavu bojové a politické přípravy, organizovanosti života a plnění základních řádů. Stává se však, že tyto útvary i nadále neplní kvalitně úkoly a nedostatky se opakují. V takovém případě si klademe otázku, kde jsou příčiny tohoto stavu. Můžeme to vysvětlovat tím, že každý uplatňuje jiný stupeň náročnosti. Někteří přehlížejí drobné nedostatky, nejdou do důsledků a po pravých příčinách, jak se říká na podstatu problémů a nedostatků. Ne všichni bojují za vysokou efektivnost výcviku a nadřízení hodnotí jejich výsledky práce ne podle toho, jak operativně a na místě odstraňují nedostatky, ale podle počtu služebních cest a výjezdů k útvarům a jednotkám.

Pro hodnocení účinnosti kontroly není rozhodující délka kontroly. Tato závisí na cílech a úkolech, které mají splnit, na metodice kontroly příslušného stupně a na kontrolujícím. Podstata je v tom, zda kontrolující zjistil skutečný stav podle výcvikových zásad a norem, vyhodnotil si klady a nedostatky, zjistil jejich příčiny a byl schopen odpovědně vyjádřit, co jeho kontrola přinesla a jak konkrétně pomohla kontrolovanému.

Jsou stále ještě důstojníci, kteří nesprávně chápou svoje povinnosti při kon-

trole podřízených. Např. důstojník (nebo skupina důstojníků) štábu dostane úkol zkontrolovat u útvaru stav bojové přípravy a organizovanosti života. Kontrola se uskutečnila a důstojník byl několik dní u útvaru. Zúčastňoval se zaměstnání, nácviků, besedoval s vojsky, sledoval dohazování denního řádu. Z kontroly se vrátil s obsáhlým mnohostranným zápisem. Všechno pečlivě zapsal (hodnocení důstojníků a poddůstojníků z jednotlivých předmětů, počet zaměstnání, bezpočet nedostatků ve výcviku jednotky, případy porušení kázně, ranní rozcvičku a účast na ní atd.), na každý dotaz svého nadřízeného velitele byl schopen odpovědět. Ale na to podstatné nedovedl dát uspokojivou odpověď: „Jakým způsobem konkrétně pomohl veliteli a jeho štábu na místě?“ Přitom si myslel, že udělal vše, že jeho úkol jako důstojníka štábu je jen zjistit nedostatky, a cesty k jejich odstranění ať si hledají velitelé a jejich štáby „dole“. To přece není jeho povinnost, o to se on nemusí starat.

Je správné, že důstojník štábu nemůže u kontrolované jednotky nebo útvaru velít, nahrazovat organické velitele, nebo jim vytýkat nedostatky. Je však nesprávné stát jen v úloze poradce a dávat najevo, že on by to dělal lépe, že on všechno zná. Má objektivně zhodnotit stav, rozebrat se v příčinách nedostatků, poradit a zároveň poskytnout pomoc, ukázat a učit jak např. sestavit plán bojové a politické přípravy, rotní rozvrh zaměstnání, správně metodicky uskutečnit zaměstnání s využitím učebních a výcvikových zařízení, uplatnit správné výchovné metody, plnit povinnosti dozorcími orgány apod. To tedy znamená nevystupovat v úloze nějakého „kontrolora“, ale aktivně se zúčastnit a napomáhat k efektivnosti výcviku a tím se podílet na kvalitě výsledků. Vidět, že jeho úkol není „zjistit a hlásit“, ale udělat všechno co je v jeho silách, aby i sám byl vnitřně se svojí činností u útvaru nebo jednotky uspokojen. Má vždy mít na zřeteli, že jedním z nejdůležitějších úkolů při každé kontrole je poskytnutí praktické a účinné pomoci kontrolovaným velitelům.

Jistě můžeme ukázat z praxe i na kladný příklad v práci důstojníka štábu. K jednomu motostřeleckému praporu, který byl vyveden do vojenského výcvikového prostoru, přijel důstojník štábu pluku. Velitel kontrolovaného praporu byl přesvědčen, že všechno je v pořádku, plán výcviku dodržován, zaměstnání připravena a organizována, vojáci aktivně plní úkoly, jsou plněny časové normy atd.

Důstojník štábu pluku velmi pečlivě sledoval výcvik, zbytečně nezasahoval a nevytýkal nedostatky, avšak postupně si učinil závěr, že v některých případech je výcvik zjednodušován, zejména při takticko-pořadových zaměstnáních z taktické přípravy (nejsou vytvářeny situace, manévr do boku, sladěná palba bojových vozidel s pohybem jednotky), že je zkracována doba na taktickou a střeleckou přípravu a že jsou procvičovány druhořadá zaměstnání, která nejsou rozhodující pro přípravu vojáků v poli a že výcvik není dostatečně materiálně zabezpečen.

Při takové organizaci, metodice a materiálním zabezpečení výcvikového procesu ve vojenském výcvikovém prostoru by nebyl zajištěn kvalitní výsledek rotních taktických cvičení s bojovou střelbou.

Príslušník štábu velmi podrobně rozebral s velitelem praporu systém výcviku, ukázal mu jak třeba zlepšit kvalitu a intenzitu výcviku, upozornil ho na rezervy ve výchově vojáků k morálně bojovým vlastnostem. Na místě se přesvědčil, zda opatření velitele praporu jsou postačující. Mohli bychom říci, že činnost důstojníka štábu pluku u praporu skončila a že výsledek bude hlásit svému nadřízenému. Ale důstojník štábu pluku poznal, že mladý velitel praporu nemá ještě pevné a vžitě metodické návyky a zkušenosti z organizace náročných zaměstnání a cvičení v polních podmínkách. Proto požádal náčelníka štábu pluku o prodloužení pobytu u praporu a zapojil se do výcvikového procesu. Pomáhal veliteli praporu odstraňovat nedostatky, ukazoval mu, na co má klást důraz a jak učít velitele rot. Objasnil všem důstojníkům praporu v čem je podstata přípravy rot k taktickému cvičení s bojovou střelbou, jaká zaměstnání jsou rozhodující. A skutečně taktická cvičení s bojovou střelbou byla hodnocena výtečně a dobře. S takovou odpovědností uskutečněnou kontrolu a pomoc přijal velitel praporu a ostatní velitelé s velkým povděkem a vážností tohoto důstojníka a tím i štábu tohoto pluku u podřízených neobyčejně stoupla. Kladné příklady můžeme uvést z kontrol jiných oblastí nebo předmětů bojové přípravy.

Štáby všech stupňů mají důležitou úlohu v mnohotvárné činnosti vojsk. Na jejich stylu práce, politických a odborných kvalitách, praktických znalostech a pracovní odpovědnosti v mnohém závisí výsledky v bojové a politické přípravě, v kázni a organizovanosti života vojsk. V souhrnu tyto kvality vytvářejí bojovou připravenost vojsk. V jednotkách a útvech jsou tedy nejen velitelé, ale i důstojníci štábu povinni vystupovat se stra-

nickou zodpovědností, principiálně uplatňovat tvůrčí přístup a iniciativu a působit na upevňování soudružských vztahů mezi velitelskými stupni. Přitom poskytovat velitelům konkrétní pomoc na místě, otevřeně je seznámit se zjištěným stavem, všestranně se podílet na úspěšném plnění úkolů bojové a politické přípravy a cítit odpovědnost za dosahované výsledky. Je také důležité, aby pracovali v úzké součinnosti s politickými orgány, stranickými a svazáckými organizacemi a pravdivě informovali své nadřízené.

Jestliže tedy důstojník štábu nebo skupina důstojníků určitého velitelského stupně dostane úkol zkontrolovat útvar nebo jednotku, tak nemohou vystupovat jako „inspektoři“, jako „inspekční komise“, ale jako příslušníci určitého velitelství, kteří nejen kontrolují a zjišťují stav, ale kteří zároveň účinně pomohou a jsou si vědomi spoluodpovědnosti za dosažené výsledky v bojové a politické přípravě — v bojové připravenosti vojsk.

Jedním z důležitých úkolů velitelů je všestranná příprava svých štábů. Mají celou řadu dobrých zkušeností a využívají k tomu různých forem a metod velitelské a metodické přípravy. Velitel připravuje důstojníky svého štábu tedy nejen pro práci v boji, ale také pro činnost při přípravě jednotek a útvarů pro bojovou činnost, tzn. v průběhu výcvikového a výchovného procesu. To předpokládá, aby důstojník štábu měl nejen vysokou štábní kulturu a znal a ovládal všechny štábní práce v rámci působnosti, ale aby také dokonale ovládal bojovou techniku, výzbroj, byl třídním specialistou a metodikem. V případě potřeby byl schopen řídit bojové vozidlo, přesně a příkladně ovládat střelbu, ale také dovedl připravit a řídit zaměstnání u jednotek. Zde však nepostačuje jen to, k čemu ho připraví jeho velitel, ale každý důstojník štábu musí věnovat pozornost i samostatné přípravě. Je důležité, aby sám využíval různé příležitosti k osvojování si techniky a výzbroje, vzorně se naučil prakticky plnit funkční povinnosti. Pracoval tak i sám na sebe a sledoval své výsledky. Nežil tedy jen z podstaty, ale neustále se zdokonaloval.

Máme na zřeteli, že dobrá úroveň politické a odborné připravenosti sama o sobě ještě nezabezpečí kvalitu práce důstojníka štábu. Na každý výjezd k podřízeným se musí pečlivě připravit. Rozsah otázek, s kterými se kontrolující důstojník setká a které musí řešit, je velice široký, různorodý a vyžaduje znalosti velkého množství údajů, čísel z mnoha oblastí, ale také seznámení se specifikou a

s dosahovanými výsledky u jednotky nebo útvaru. A paměť člověka, i ta nejlepší, má své meze. Na palebné čáře nebo při velitelské činnosti jednotky není čas a bylo by pedagogicky nesprávné otvírat „chytří sešit“ nebo poznámky, hledat v pomůckách.

Na každou kontrolu se musíme tedy připravit. Je to povinností jak velitele, který důstojníka nebo skupinu důstojníků vysílá na kontrolu, tak i samotného kontrolujícího. Základ vždy tvoří rozkazy, řády, předpisy, směrnice, programy bojové přípravy, údaje o útvaru nebo jednotce, kam jde na kontrolu, a jiné. Cílem je získat takové znalosti, aby byl důstojník připraven nejen kontrolovat, ale také ukázat, poradit a účinně pomoci. Potom také kontrolní zaměstnání, ukázky, instruktáže, besedy a osobní pomoc budou vždy kvalitní. Zejména těm důstojníkům štábu, kteří ještě nemají dostatek praktických zkušeností, se mají velitelé věnovat, učit je a pomáhat jim vytvářet podmínky pro přípravu a také systematicky prověřovat jejich znalosti. Sami by se měli velmi pečlivě připravovat a pracovat jak se říká více na sebe.

Zároveň je třeba bojovat proti rutinérství a praktikismu v práci u starších a tzv. „zkušených důstojníků“. Nepřetržitý technický rozvoj v armádě a s tím související nové formy bojové činnosti vyžadují od každého nepřetržitě se učit, rozšiřovat i prohlubovat si znalosti a návyky. V činnosti vojsk dochází ke změnám ve velmi rychlém tempu a dříve získané znalosti velmi rychle zastarávají. Na to máme vždy pamatovat.

Nemělo by se tedy stávat, aby např. při střelbách, když velitel se dopouští

chyb, mu nadřízení jen radili, ale na druhé straně sami nedovedli ukázat jak na to jít, kde jsou příčiny neuspokojivých výsledků, popř. i sami vzorně splnili cvičení střelb. Přitom máme na paměti, že každý důstojník vůči podřízenému je i vychovatel, a jeho činnost je pod stálou a velmi kritickou kontrolou ze strany podřízených.

Zvláštností práce velitelů a příslušníků štábů praporů, útvarů, svazků i svazů je ta skutečnost, že mají možnost být v určitém časovém údobí u různých jednotek nebo útvarů. Mohou porovnávat a hodnotit různé formy a metody výcviku. Proto by měl důstojník, který kontroluje, velmi pozorně sledovat všechno nové a progresivní. Např. u některé rotý jsou schopni v krátké době připravit třídní specialisty, v praporu se vzorně a efektivně využívá a udržuje bojová technika, u pluku je promyšlený a účinný systém střeleckých nácviků nebo na tankostřeleckém cvičišti je zaveden zdokonalený systém ovládání terčové situace apod.

Při plnění kontrolního úkolu by měl sledovat dobré zkušenosti, vyhodnotit je a při pobytu u jiného útvaru tyto předat a ukázat. To je důkazem tvůrčího přístupu k práci u jednotek.

Je jistě správné kontrolu a pomoc orientovat k zaostávajícím útvarům. Na druhé straně je však třeba sledovat i nejlepší jednotky a útvary se socialistickými závazky a takové, které jsou iniciátory socialistické soutěže. Také velitelům těchto jednotek třeba pomáhat rozvíjet mezi vojáky tvůrčí elán, aktivně se zapojovat do plnění závazků. Vždyť jejich úroveň se snaží ostatní dosáhnout. A to není jistě zanedbatelné.



Uvedli jsme několik myšlenek, názorů, doporučení a praktických zkušeností s cílem, aby se kvalita kontrolní činnosti všech velitelských stupňů dále zvyšovala. Jde především o to, abychom kontrolní činnost správně pochopili a zvýraznili funkci poskytování praktické pomoci ve zjednávání nápravy přímo na místě. To je totiž to podstatné, neboť pouhé zjištění stavu na skutečnosti nic nezmění a věci nepomůže.