

ANYAGI – TECHNIKAI VEZETÉS

Ebben a rovatban közreadjuk a Magyar Hadtudományi Társaság Hadtápszakosztálya és a Veszprémi Szekció által 1994. májusában szervezett "Hadtápvezetés az integrált anyagi-technikai vezetésben" c. tudományos konferencia legfontosabb előadásait, korreferátumait, hozzászólásait.

Szerkesztőség

A HADTÁPVEZETÉS HELYZETE, FELADATAI, PROBLÉMÁI

Szenes Zoltán¹

Négy éve jött létre az MH Anyagi-Technikai Főcsoportfőnökség, alakult ki a korábbi önálló, egymástól függetlenül, autonóm módon működő hadtáp-, valamint fegyverzeti és technikai vezetésből az **integrált anyagi-technikai vezetés**. A több lépcsőben létrehozott, egyesített szakmai vezetésnek új szervezeti formában, személyi összetételben, vezetési és működési rendben kellett ténykedni, új környezetben, új feladatokkal kellett megbirkózni. E folyamatokban - tartalmában, szervezetében, működési formában - átalakult a régi hadtápvezetés is, és egy szélesebb szakmai-vezetési rendszerbe illeszkedő, lineáris - funkcionális vezetőként és vezető szervként dolgozó, napjainkban is még formálódó ellátási vezetési alrendszer épült ki.

¹ Dr. Szenes Zoltán ezredes, MH hadtápcsoportfőnök, kandidátus, egyetemi docens

Jelen tanulmány célja a hadtápvezetés helyzetének felmérése, az átalakult szakmai-vezetési alrendszer felépítésének, működésének bemutatása, problémáinak leírása, aktuális feladatainak megfogalmazása. A cikk a békeidőszaki vezetés kérdéseivel, problémáival foglalkozik, nem tér ki a háborús (minősített időszaki) hadtápvezetés tevékenységi rendjére, működési sajátosságaira. Így szintén nem foglalkozik a hadtápvezetés valamennyi tagozati kérdésével, hanem elsősorban a felső szintű szolgálati vezetés és szakmai irányítás kérdéseire tér ki.

Új helyzet a vezetésben

Az integrált anyagi-technikai vezetés létrehozásával a hadtápvezetésben **gyökeres változás** következett be: a korábbi önálló, parancsnok-helyettesi jog- és hatáskörrel (autoritással) rendelkező, egyszemélyi típusú szakmai vezetőből az anyagi-technikai főnöknék alárendelt, törzskari szervektől, szolgálati személyektől **"megfosztott"** beosztott szakmai vezető lett, aki az integrált vezetésben elfoglalt helyénél és szerepénél fogva **egyszemélyben tanácsadó és szolgálati-szakmai elöljáró** is. A hadtáp főnök (gazdasági vezető) az anyagi-technikai főnök, parancsnok **konzulense, segítője** hadtápellátási kérdésekben, egyben elöljárója az alárendelt szolgálati ágaknak, hadtápszervezeteknek. A hadtápvezető azáltal, hogy bekerült az integrált, szélesebb szakmai vezetési rendszerbe (vezetői státusza egy szinttel lejjebb, lényegében fegyvernemi főnöki szintre került), **erősebb lett szakmai függősége** (hiszen most már közvetlenül nem az összefegyvernemi parancsnoknak, hanem egy szakmai **"csúcsvezetőnek"** van alárendelve, nem beszélve arról a szubjektív helyzetről, ha az új szolgálati elöljárója korábban parancsnok hadtáphelyettesként szolgált), **fokozódott kooperáló kötelezettsége** az anyagi-technikai vezetés más szereplőivel (anyagi-technikai főnök-helyettes, haditechnikai főnök, közlekedési-szállító szolgálatfőnök, törzskari vezetők stb), **korlátozottabb lett szervezeti önállósága a döntésekben, az erőforrásokhoz** (pénz, anyagi-technikai eszközök, szakmai állomány, információ) **való hozzájárulás lehetőségében**. Például az MH hadtáp csoportfőnöke nem diszponál önállóan a költségvetési források felett (ezt a feladatot főcsoportfőnökség-összesenben a hadigazdasági csoportfőnök látja el), nem tud közvetlenül harckészültségi-mozgósítási, kiképzési, szervezet-fejlesztési kérdésekkel foglalkozni (ez az általános anyagi-technikai főnök-helyettes hatáskörébe tartozik), a korábbi rendszerhez viszonyítva csökkent vezetői információs bázisa, s csak viszonylagos önállósággal képes végez-

ni a személyügyi munkát is. De lényegében ez így van a középszintű (segregtest, katonai kerület) és az alsó szintű (dandár, intézet) hadtápvezetőknél is.

A szakmai önállóság csökkenése, az erőforrások megszerzésének nehézsége, egy nagyobb szakmai vezető szervezetben való vezetői tevékenység erősíti a hatalmi-függési viszonyokat, csökkenti a hadtápfőnök mozgásterét. Ez a megnövekedett függőségi viszony alapvetően befolyásolja a hadtápvezetés rendjét, stílusát, módszereit, kapcsolódási módjait, kooperációs kötelezettségeit.

A hadtápvezetésben megváltozott helyzet nagyon jól érzékelhető a hadtápfőnöki tevékenység átstrukturálódásában, a vezető szerepek gyakorlásában lezajlott hangsúlyeltolódásokban. A tapasztalatok szerint az új szervezeti felállásban a hadtápfőnöki (gazdasági vezetői) hatáskör (autoritás) az ellátási feladatok irányításában, a szolgálati ágak, ellátóalegységek vezetésében, a hadtápjelentések, ellátási rendszerek működtetésében, az alá-, mellé-, és fölérendelt szolgálati személyekkel való kapcsolattartásban a korábbiaktól eltérő vezetői szerepek (magatartások) és feladatok gyakorlását igényli. A hadtápfőnöki vezetői szerepek közül (1.sz. táblázat) csökkentek a személyközi szerepek, hiszen a hierarchiában a hadtápfőnök felett álló szakmai vezetők (anyagi-technikai főnök, illetve helyettes) átvesznek egy sor, korábban a parancsnok-helyettesi beosztásból fakadó feladatokat (pl. ceremóniális kötelezettségek). Megváltozott a hadtápvezetők kapcsolatrendszere, hiszen az anyagi-technikai (hadtáp-) szolgálaton belül és kívül új, másfajta (személyes, sokszor informális és verbális) kapcsolatrendszert kell kialakítani. Talán a főnöki, az előjárói szerep a személyügyi munkában, szakmai képzésben, oktatásban maradt meg klasszikus módon.

A vezetői szerepek csoportosítása
<p><u>Személyközi szerepek</u></p> <p>Nyilvános megjelenések szerepe (Figurehead) Főnöki szerep (Leader) Kapcsolatteremtő és ápoló szerep (Liaison)</p> <p><u>Információs szerepek</u></p> <p>Információgyűjtő szerep (Monitor) Információsztbontó szerep (Disseminator) Szóvivői szerep (Spokesperson)</p> <p><u>Döntési szerepek</u></p> <p>Vállalkozói szerep (Entrepreneur) Zavarelhárító szerep (Disturbance handler) Erőforrás-elosztó szerep (Resource allocator) Tárgyaló-megegyező szerep (Negotiator)</p>

Forrás: Mintzberg, 1975.

Átalakul a hadtápfőnök **információs szerepe** is a hadtápvezetésben. A korábbi hadtápfőnöki információs rendszer megszűnt, elemei beépültek az anyagi-technikai főnöki informatikába, a számviteli részleg átkerült a pénzügyi szolgálathoz. Nem szabad azonban a hadtápfőnök információs-kommunikációs szerepét feladni, hiszen vezetőként szakterületén továbbra is - bár szűkebb tartományban - szüksége van adatok gyűjtésére és feldolgozására a szakágaknál, a többi vezető főnöknel és a külső környezetben. Aktívabbá kell válni a hadtápfőnöknek *a szóvivői szerepben*: szakmai-szervezeti célokat követve tájékoztatni, informálni, beszédet mondani, érvelni kell tudnia, s érvényesíteni kell a hadtápszakma, az ellátás érdekeit az anyagi-technikai szakterületen belül is.

A korábbiakhoz képest másképpen kell gyakorolnia a hadtápvezetőnek a **döntési szerepeket**. Mivel az integrált szolgálatban egyre inkább az anyagi-technikai főnöké lesz a napi működést befolyásoló zavarelhárító szerep (különösen a hadtápellátás külső feltételrendszerét tekintve),

az ő hatáskörébe "csúszik át" a szakmai feladatok végrehajtásához szükséges ember, eszköz, anyag és pénz-hozzárendelő, átcsoportosító hatáskör, a hadtápfőnöknek erősíteni kell (mindezeket kompenzálendő) vállalkozói, tárgyalómegegyező vezetői funkcióit. A gazdasági vezetőnek mindig kell legyen "készlete" ötletekből, feladat-megoldási módokból és megoldásokból, érzékenyen kell reagálnia a szervezet feladataira, a környezeti változásokra. Az a jó, ha a parancsnok, az anyagi-technikai főnök tud támaszkodni a hadtápfőnök javaslatára, megérzéseire, "szimatára", feladatszervezési és végrehajtási képességére. A hadtápfőnök sok tekintetben **a döntéshozóból döntéselőkészítő személlyé vált**, így erősíteni kell tevékenységében a szervező, tárgyaló-megegyező szerepet.

A hadtápfőnöki pozíció átalakulásával egyidőben megváltozott a hadtápfőnök szervezeti háttere, személyi támogatottsága. A hadtápfőnököt "kiszolgáló" törzskari szervek és szolgálati személyek - fúzionálás és csökkentés miatt - "áttemelődtek" az anyagi-technikai főnök munkáját segítő törzskari apparátusokba, s a hadtápfőnök "lemeztelenített" vezetővé vált. A hadtápfőnök (szolgálati ágak) egy lineáris - funkcionális szervezeti formát (1.sz. melléklet) öltöttek, ahol a hadtápfőnök szolgálati elöljárója a szolgálatfőnököknek /vagyis a feladatmeghatározás, az utasítás és a felfelé jelentés ugyanazon szolgálati úton (vonalon, "line"-on) történik/, ugyanakkor feladatát képezi a parancsnoknak, az anyagi-technikai főnöknek szolgáltató segítségnyújtás, a szakmai feladatok megoldása, illetve - a szabályzatok, utasítások által megszabott keretek között - az anyagi-technikai vezetésben való részvétel is. Ennek megfelelően a hadtápfőnök, - törzsek, szolgálati ágak nemcsak a parancsnokot, az anyagi-technikai főnököt segítő személyek, szervek, hanem az alacsonyabb vezetési szinten lévő funkcionális szervek lineáris elöljárói is. Így például az MH hadtápcsoportfőnök az MH ATFCFSF, illetve az MHPK hadtápfőnökökben illetékes segítője, szolgálati elöljárója a neki alárendelt intézeteknek és szakmai irányítója a "haderőnemi" hadtápfőnököknek, az MHP-ság közvetlen csapatok és intézetek hadtápfőnökeinek, gazdasági vezetőinek és a tanintézetek hadtápfőnökvezetőinek. (2.sz. melléklet)

A hadtápfőnökségek **lineáris-funkcionális felépítésének** jellemzői az alábbiak:

- A vezetőn belüli munkamegosztás a **szakmai funkciók** szerint történik.

- A meghatározó hatáskörök a hadtápfőnökhöz, illetve az anyagi-technikai főnökhöz vannak telepítve (ez alól bizonyos gazdálkodási jogkörök kivételt képeznek), így a szakági jellegű döntéseket megváltoztathatják, módosíthatják.

- A hadtáptörzsek (-szolgálatok) működésénél - mint minden lineáris szervezetenél - **a vertikális koordinációs megoldások** játsszák a főszerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- és fölérendelt szervezeti egységek között, szakági vonalon épültek ki. A horizontális koordinációt ez a szervezeti struktúra nehezíti. Ezt a szükségletet legtöbbször csak felfokozott vezetői tevékenységgel, technokratikus típusú koordinációs eszközök bővítésével vagy törzskari apparátusok, pótlólagos koordinációs mechanizmusok kiépítésével lehet csak kielégíteni.

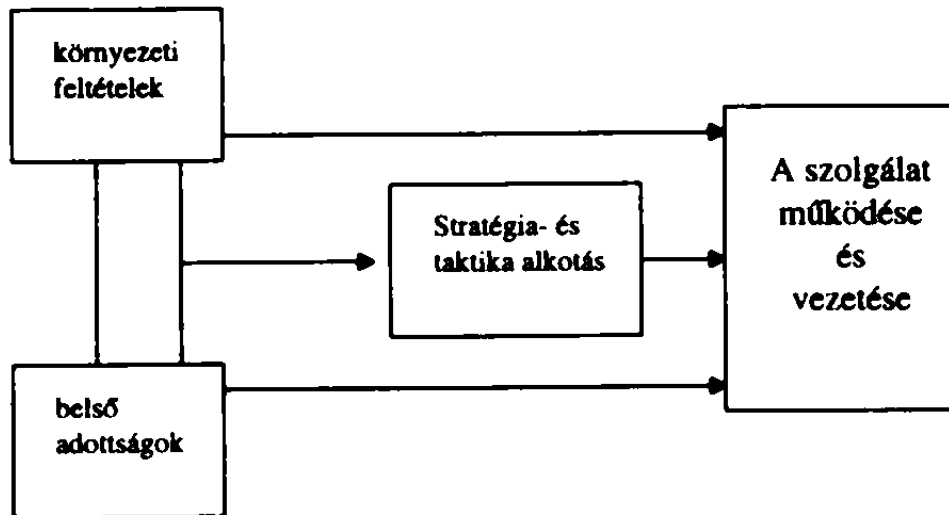
A hadtápvezetés néhány elméleti kérdése

A hadtápvezetést olyan tevékenységként jellemezhetjük, amely a szakmai feladatok végrehajtása érdekében célokat tűz ki, a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat biztosítja, működteti a szolgálati ágakat, ellátási rendszereket és objektumokat, és a hatékonyság érdekében mozgósítja a szolgálat személyi állományát.

A vezetői tevékenység során a hadtápfőnök az előjárói követelmények alapján, a szolgálat működését befolyásoló tényezők figyelembevételével alakítja ki vezetési "*stratégiáját és taktikáját*", biztosítja a működés eredményességét, ami az ellátási - gazdálkodási követelmények teljesítésében, a személyi állomány elégedettségi érzésében és a technikai eszközök hadtáp-üzemeltetési követelményeinek való megfelelésében fejezhető ki (*3.sz. melléklet*).

A hadtápszolgálat működését befolyásoló tényezőket *két csoportra bonthatjuk: környezeti feltételekre, illetve belső adottságokra*. A szolgálat vezetőinek érzékelni kell a befolyásoló tényezők állapotát és változásait, és ennek megfelelő célokat kell megfogalmazni. A szakmai tevékenységre ható külső és belső hatástényezők és a szolgálat tevékenysége (működése és vezetése) közé "*ékelődik be*" a vezetési stratégia és taktika-alkotás, mint közvetítő tényező. Ezt az összefüggést fejezi ki a 2.sz. ábra.

A befolyásoló tényezők hatása a hadtápszolgáltatásra



A külső "szervezeti" környezetből ki kell emelni a költségvetési támogatás mértékét (amely reálértékben folyamatosan csökken), az alakuló piacgazdasági környezetet (a beszerzés és ellátás nehézségeivel, változékonyságával, komplexitásával), a hadsereg és a katonai szervezetek átalakuló feladatrendszerét, társadalmi-gazdasági környezetét, valamint a szolgálat működésének kulturális feltételeit, mindazon magatartásformákat, viselkedési szokásokat, amelyek a szakállomány gondolatait és cselekedeteit vezérik.

A feladatok szervezésénél, végrehajtásánál számolni kell a a hadtápszolgálat **belső adottságaival**, a vezetésre, működésre hatást gyakorló állapotjellemzőivel. E tényezők közül ki kell emelni a szolgálat korlátozott létszámviszonyait, szervezeti felépítését (konfigurációját), stabilizálódott tevékenységi körét (élelmezési, ruházati és üzemanyag-ellátás, üdültetés és a gyermekintézmények működtetése), a technológiai fejlettség (eszközök, anyagok, eljárások és ismeretek összessége) szintjét, és a működés infrastruktúrális feltételeit.

A befolyásoló tényezők és a szolgálat működését összekapcsoló értékelési és célkitűzési tevékenységtől (képességtől) függ, hogy a hadtápfőnöknek, és a hadtápszervezeteknek, szakágaknak milyen szervezeti-működési és milyen "környezeti" stratégiát és taktikát kell követni. A szervezeti-működési stratégia (taktika) arra utal, hogy a hadtápszolgálat - a követelményekből, célokból, alapvető törekvésekből kiindulva - hogyan alakítja tevékenységét, működési rendjét, szervezettségét, technológiáját, és hogyan rendel el ezekhez az "emberi erőforrásokat". A "környezeti stratégia" azt fejezi ki, hogy a szolgálat vezetése hogyan tudja kiválasztani (felhasználni) a számára szükséges környezeti szegmenseket, feltételeket.

A hadtápvezetést többféle megközelítésben tárgyalhatjuk: felfoghatjuk mint speciális szakismereteket igénylő tevékenységet, és interpretálhatjuk úgy is, mint a problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesét.

Az első szempont a hadtápvezetői munkát a speciális feladatok szerint tagolja. A hadtápfőnök résztvevője az anyagi-technikai szolgálat egészére jellemző munkamegosztásnak, olyan specialista, akinek több szakterületen kell szakismeretekkel rendelkeznie, több vezetési funkciót kell ellátni.

Valamennyi vezetési funkció gyakorlása része munkájának, jóllehet attól függően, hogy a hadtápfőnök a hadsereg mely területén, a hierarchia mely szintjén tevékenykedik, különböző súllyal kell szaktudását gyakorolni.

A második megközelítés a vezetői tevékenységet folyamatok szerint osztja részekre. E folyamatok egy-egy probléma megoldására, tevékenység ellátására irányulnak. Ezeket a folyamatokat is - eltérő tartalmuk ellenére - hasonló szakaszokra tagolhatjuk, amelyek eltérő súlyú vezetői közreműködést kívánnak meg, s amely közreműködések nem egyszer egy-egy vezetési funkció gyakorlása révén valósulnak meg. A folyamat-szemléletű megközelítés a hadtápvezetők, a vezetési tevékenység dinamikájára helyezi a hangsúlyt a rendszer, a struktúra, a statika helyett.

Átalakuló hadtápvezetési funkciók

A vezetést a hadtápszolgálat céljai megvalósításának irányába való tevékenységként kell/lehet felfogni, amely **különböző funkciókra** tagolható. A vezetéstudományi irodalom ezeket a funkciókat (speciális feladatokat) a **tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció és ellenőrzés** osztályozásban adja meg.²

Az új hadtápfőnöki pozíció és vezető-szervi felépítés - a korábbi önálló hadtápvezetéshez viszonyítva - lényegesen módosítja az egyes vezetési összetevők tartalmát. **Egyszerűsödött a tervezés**, különösen hadtápfőnöki szinten, mivel a *"papírmunkát"* az integrált anyagi-technikai vezető törzskari apparátusa vette át. Ugyanakkor meg is változott a tervezési tevékenység jellege, hiszen csak szűk szakmai-ellátási koncepciók, feladatok, rendszabályok kidolgozására, *"központi"* tervekbe való bedolgozásra van szükség. A tervezési funkciónak az az egyik ellentmondása, hogy ennek a bedolgozó tevékenységnek nincs meg a személyi feltétele, különösen a közép és alsó vezetői szinten. A szakági tervezőmunka lényegesen nem változott, továbbra is az ellátással-gazdálkodással összefüggő *"előrelátó"* tevékenység dominál. A szolgálat egésze szempontjából napjaink speciális nehézsége, hogy a tervezésnek nincs hosszú távú időhorizontja, hiányoznak a stratégiai tervek, a szolgálat működésével kapcsolatos hosszabb távú elképzelések. Megmaradt viszont a tervezés korábbi *"összetartó"* jellege: a hadtápfőnöki (havi és éves feladattervek, operatív tervek) és a szakági tervek sajátos hierarchiába rendezhetők, a különböző szervezeti szintek különböző tartalmú (és esetleg időtávú) előrelátást céloznak meg.

A hadtápvezetés **szervezési funkciója** lényegét tekintve nem változott. A szakmai célok és a megvalósításukat célzó tervek ismeretében a hadtápfőnököknek olyan folyamatok és szervezeti felépítés, működés megvalósítására kell törekedniük, amelyek képesek azokat sikeresen végrehajtani. A szervezés olyan struktúrafejlesztő (szervezeti felépítés

2 A vezetés összetevőinek, funkcióinak meghatározása a francia Henri Fayol (1841 - 1925) nevéhez fűződik, aki gyakorlati vezetői tapasztalatainak általánosításával a vezetéstudomány egyik elméleti megalapozója volt. Lásd. H.Fayol: Ipari és Általános vezetés. KJK, 1984

és folyamat-javító) tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze. Az egyes hadtápvezetési szintek vezetői eltérő súllyal "ütköznek" a különböző típusú, szervezést igénylő problémákba. A felső vezetésre (hadtápcsoportfőnökség) inkább a gazdálkodás, a nagy ellátási rendszerek, a feltételrendszer alakítása míg az alacsonyabb vezetési szintekre inkább az ellátási folyamatok, tevékenységek szervezése és végrehajtásának irányítása a jellemző.

Felerősödött a hadtápvetésben a **személyes vezetés jelentősége**. Az utóbbi időszak nehéz körülményei között többet kell dolgozni, nagy erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy a feladatok, tervek és célok érdekében a csökkenő erőforrások térben és időben egymás mellé rendelhetők és mozgásba hozhatók legyenek. A vezetői tevékenységnek az engedelmesség helyett (mellett) az együttműködést, a követést kell a középpontba helyezni. A személyes vezetői munkában javítani kell a kommunikációt, az együttműködő szervekkel való kapcsolattartást, erősíteni kell a demokratikus vezetési stílust és fenn kell tartani (vissza kell hozni) a motivációkat.

Fokozódott a hadtápfőnöki vezetői munkában a **koordinációs tevékenység**. A koordináció a hadtáp szakágak, más együttműködő - szolgálati ágak, ellátó szervezetek, -objektumok -rendszerek céljainak és tevékenységének összehangolását jelenti a hadtápellátási célok, követelmények hatékony megvalósítása érdekében. Az anyagi-technikai integrációval erősödött a hadtáp többi szakterülettel való kölcsönös függősége (szállítószolgálat kiválása, pénzügyi szolgálattal való együttműködés fokozódása, hadtáptechnikai eszközök javítása, stb.), amely tovább fokozza a koordinációs igényeket, komplettebbé teszi a koordináció eszközeit.

Vissza kell állítani a vezetés ellenőrző funkcióját, hiszen az elmúlt évek negatív tapasztalatai egyértelműen mutatják a korábbi szervezési és vezetési koncepció tarthatatlanságát. Az a vezetési felfogás, amely a hadtáp vezető szerveket megfosztotta ellenőrző apparátusaitól és arra épített, hogy a beosztottak messzemenő önállósággal és felelősséggel végzik feladataikat, emiatt **beavatkozni csak kivételes esetekben szükséges** (vezetés kivételes beavatkozással - management by Exceptions koncepció szervezési gyakorlatba való bevitele), az elmúlt időszakban megmutatta helytelenségét, megalapozatlanságát. Az ellenőrzés célja a **visszacsatolás** és minden hadtápfőnöknek, szolgálatfőnöknek meg kell

győződnie arról, hogy a szakágak és szervezetek valóban úgy tevékenykednek-e, hogy a kitűzött célokat elérjék. Az ellenőrzés ugyanakkor egy tanulási folyamat fontos eleme is, hiszen az eltéréseket és azok okait elemezve **következtetéseket vonhatunk le** a szervezeti és vezetési tevékenység tökéletesítéséről.

A vezetési funkciók a speciális feladatok, a munkamegosztás felől közelítik meg a vezetés lényegét. A funkciók azonban - s rajtuk keresztül a vezetői munka - **leírhatók más megközelítésben is**. Ha a vezetési feladatokat folyamatokba rendezzük, akkor a vezetést **problémamegoldó** folyamatként is felfoghatjuk. E megközelítés szerint *a hadtápvezetést is feloszthatjuk:*

- a.) problémafeltárássra, célmeghatározásra;
- b.) problémaelemzésre, a probléma okainak meghatározására;
- c.) döntéselőkészítésre és döntésre;
- d.) végrehajtásra, valamint
- e.) ellenőrzésre - visszacsatolásra.

A hadtápvezetés szempontjából nagyon fontos a **problémaérzékenység** (a tényleges helyzet és a kívánatos helyzet közötti különbség felismerése), a probléma megfogalmazása, hiszen ez indítja be a problémamegoldó folyamatot, ez biztosítja a nehézségek leküzdését, a feladatok végrehajtását. A szakmai problémák megoldása pedig nem más, mint eljutni az adott helyzetből a kívánatosba. Ennek érdekében kell a hadtápvezetésnek mobilizálni az erőforrásokat, szükséges hozzájutni a nélkülözhetetlen feltételekhez, feladatvégrehajtást segítő körülményekhez.

A hadtápvezetés időszerű feladatai

Napjainkban a felső szintű hadtápvezetés előtt **három feladatscsoport áll: a szabályozó tevékenység folytatása, felgyorsítása; az ellátási feladatok tervezése, szervezése és irányítása; és a vezetési módszertan fejlesztése.**

Sajnos a hadtáp szabályzatok, felső szintű intézkedések átdolgozása nagyon lassan halad. Ennek elsősorban az az oka, hogy az MH gazdálko-

dási rendszere egészének "átírása" késik, a gazdasági felső vezetésnek nincs ereje és ideje a központi szabályzókat kidolgozni, az elavult utasításokat "kicserélni", az állami törvénykezést az MH-n belül leképezni, adaptálni, a gazdasági, anyagi-technikai reálfolyamatokat "vezérelni". Tudjuk azt, hogy a csapathadtáp szabályzat (CSHSZ) teljes sorozatát meg kell újítani, azonban ezt az elméleti kidolgozó tevékenységet nem lehet csak a hadtáp vezető szerveknek önállóan végezni. Ugyanakkor saját területen **ezt kezdeményezni kell**, hiszen a csapatoknál a mai változó világban igen nagy igény van a friss, aktuális, használható szabályzatokra, utasításokra, előírásokra. Ezért kezdtük el a hadtáp béke szakutasítások kidolgozását és tervezetként történő kiadását.

Az első új szabályzatunk a CSHSZ VI. részt "váltja ki", és a *ruházati gazdálkodás* szabályzóit foglalja össze egy szolgálati könyvben. Ebben az évben hozzákezdünk az "Élelmezési Szakutasítás" kidolgozásához, az "Üzemanyag Szakutasítás" szinopszisének elkészítéséhez és befejezzük az "Üdültetési Szakutasítás"-t.

Hasonlóképpen *napirenden van a háborús szakutasítások előkészítése is*, a háborús anyagi-technikai szabályzat jóváhagyásának függvényében.

Az **ellátási feladatok terén** sokrétű feladatokkal kell a szolgálatnak megbirkóznia. **Ruházati területen** folytatjuk a fejlesztési feladatokat; 1994-ben befejezzük a tartalékosoktól a hadiruházat bevonását, és hozzákezdünk a differenciált normarendszer kialakításához.

A ruházati fejlesztés üteme és iránya az elkövetkezendő időszakban *meg fog változni*: az öltözeti rendszer-fejlesztéseket (90 M hadiruházat, 93 M gyakorló ruházat, kistársasági ruházat) befejezzük, és **áttérünk a kiegészítő, hiány-jellegű, nyugat-konform** részfejlesztési feladatok végrehajtására. Ilyen volt ez év első felében az un. csillagprogram (hatágú csillag), az ünnepi fehér ingblúz, rövid és hosszú ujjú ingek puha vállappal, stb. Tervezzük a női posztóköpeny kiváltását, a Művészegyüttes ruházati rendszerének megújítását, a repülő ruházat továbbfejlesztését. 1994. év második felében végrehajtjuk a hivatásos állomány döntő részének kistársasági ruhába való beöltöztetését.

A tartalékosoktól történő ruházat- és felszerelés-bevonással megváltozik a háborús hadiruházati-ellátási rendszer. A jövőben a hadiruhá-

zat és felszerelés nem a tartalékosoknál, hanem kerületi ruházati decentrumokban, illetve a katonai szervezeteknél lesz, és a HKSZ-M felkészítési feladatokba be kell kalkulálni a "beáramló" tartalékosok beöltöztetését is.

A ruházati szolgálat költségvetési forrásainak beszűkülése, a normák reál-, illetve nominálértékének csökkenése szükségessé teszi a ruházati normarendszer differenciálását, egyes új típusú (pl. légimozgékonyaságú zászlóalj, BEKK-század) alegységek megkülönböztetett ellátását. A jövőben számolni kell azzal, hogy a kiemelt feladatok (pl. gyors reagálású erők) preferálása érdekében a meglévő forrásokat "egyenlőtlenül" kell elosztani.

Az **élelmezési szolgálatnál** a normák reálértékének közelítő szintű fenntartása, az ellátási rendszer folyamatos korrigálása, a központi és decentralizált beszerzési rendszer folyamatos egyensúlyának megteremtése a fő feladat. 1994. év második felében új élelmezési normákat dolgozunk ki, amelyek gyakorlati bevezetésével még nem számolunk, de a források tervezése és az ellátás korszerűsítése szempontjából kiemelt jelentőségű feladat.

Az **üzemanyag szolgálatnál** az ellátást változatlanul "kézi vezérléses" rendszerben kell működtetnünk. A csapatok a fogyasztási keretek mellett ún. kiutalási kereteket is kapnak a központi üzemanyag-raktárhoz annak érdekében, hogy a meglévő központi békekészletekkel biztosítani tudjuk az üzemanyag-ellátás folyamatosságát. A szolgálat másik fő feladata a minőségbiztosítási rendszer modernizálása, az új repülőeszközök rendszerbeállítása üzemanyag-ellátási követelményeinek való megfelelés.

A hadtáp szolgálat funkcionális feladatainak a szakági költségvetések visszavágása, a központi békekészletek lefogyása, az erőforrások egy részének technikai területre történő szükségszerű átpumpálása miatt csak a vezetési módszertan megújításával, a helyzetnek megfelelő vezetési filozófiával tud megfelelni. Az elmúlt néhány évben a szolgálatnál kezd kialakulni az ún. megegyezéses eredménycélokkal való vezetés (angol nevén: Management by Objectives), a részvételi vezetés (Management by Participation) gyakorlata, és egyre inkább - több területen - előtérbe kerül a válságkezelés eszköz- és módszertana.

A megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés lényege a célok eredménykategóriákban történő kifejezése, a részvételi célmeghatározás, a döntő láncszem keresése, a mérés és mérhetőség, és az önellenőrzés, önfejlesztés. Ez a vezetési technika alapvető szemléleti változást jelent a korábbi feladat- és célmeghatározásokhoz képest, és olyan esetekben alkalmazzuk, amikor valamilyen feladat megoldásához a központi hadtápi erőforrások nem elegendőek, a célok megvalósításához a haderőnemi, kerületi vezetési szinteket is be kell vonni. Ezzel a metodikával oldjuk meg például a 90 M. új típusú tereptarka ruházatnak a bevezetését, az ellátás "csíraelmélet" szerinti megkezdését (központi pénzforrások hiányában) az 1994-es évben.

A részvételi vezetés, vagyis az alárendelt tagozatok hadtápfőnökeinek, az érdekvédelmi szervezetek vezetőinek felső szintű vezetésbe való bekapcsolása szintén a megváltozott helyzet következménye. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az alárendelt részvétele a vezetésben az egész hadtáprendszerre nézve kedvező, biztosítja a különböző szintek és tagozatok közös célok, feladatok és érdekek megvalósításáért szükséges összefogását.

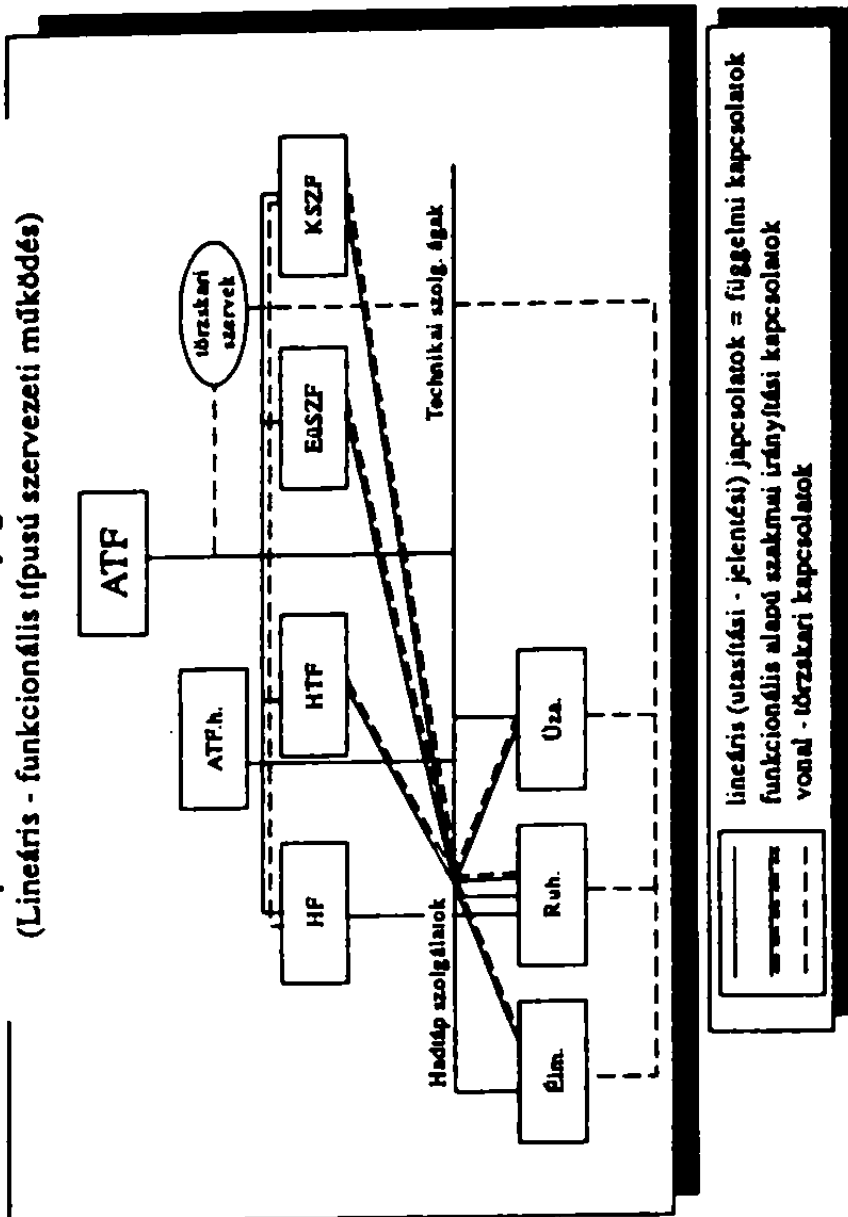
Az elmúlt évben a hadtápvetésnek meg kellett tapasztalnia a krízismenedzsment sajátos nehézségeit, speciális kezelési módszereit és eljárásait is. A szolgálat vezetése erre a sajátos helyzetre sem felső, sem alsóbb szinten nem volt felkészülve. Vezetési válság alakult ki 1993 tavaszán például az MH üzemanyag-szolgálatnál, működési válsággal talákoztunk egy-egy területen rövidebb-hosszabb ideig a többi szakágnál is. Ezeket a kríziseket a szakirodalom eredmény-, illetve likviditási válságnak nevezi. Ezeket a nehéz helyzeteket a vezetés csak a külső és belső okok egyértelmű feltárásával, különböző intézkedések, rendszabályok életbeléptetésével, pótlólagos erőforrások mozgósításával, átcsoportosításával tudta megoldani. Az ez évi finanszírozási nehézségek azt mutatják, hogy a szolgálatunknak tartósan számolnia kell a krízismenedzsment sajátos feladataival, és vezetési szemléletébe, stílusába és gyakorlatába be kell építenie a preventív, aktív és reaktív válságkezelési módszereket.

Irodalom:

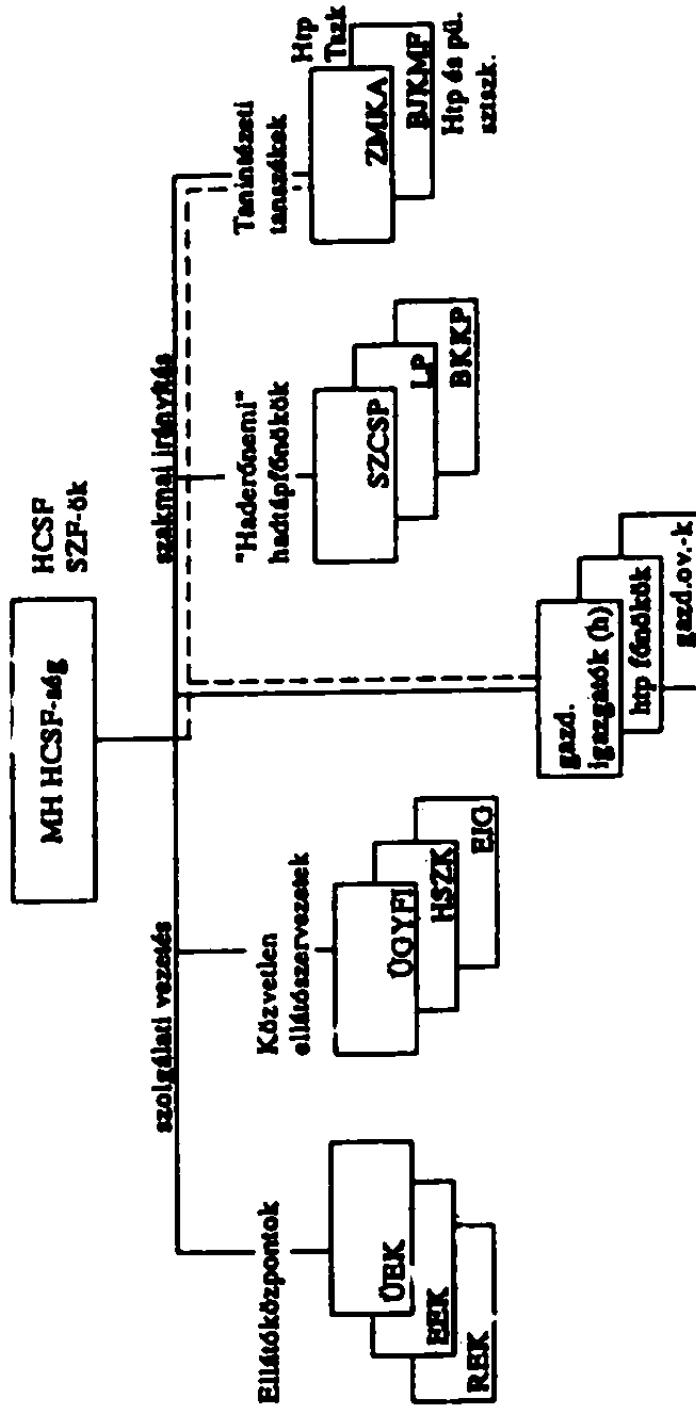
- 1.) Mintzberg, H. Power in and around Organizations. Englewood Cliffs. Prentice Hall. 1983.
- 2.) Etelközi Péter: Manager. LSI. Budapest, 1989.

3. A katonai vezetés időszerű kérdései. ZKK, 1975.
- 4.) Fayoe, H. Ipari és általános vezetés. KJK, 1984
- 5.) Vezetés-szervezés. BKE-jegyzet, Aula 1991.

Hadtápvezetési szervek az anyagi-technikai vezetésben
(Lineáris - funkcionális típusú szervezeti működés)



A felső szintű hadtápvetés szervezeti modellje



Hadtápvezetés szerepe az ellátásban

