

# A HADTÁPVEZETÉS GYAKORLATI MEGVALÓSULÁSA AZ ANYAGI-TECHNIKAI INTEGRÁCIÓBAN A SZÁRAZFÖLDI CSAPATOKNÁL

*Adorjáni István<sup>1</sup>*

Tanulmányomban a hadtápvezetés gyakorlati megvalósulása kérdéseit egyfelől az anyagi-technikai integráció, másfelől a Szárazföldi Csapatok szervezeti felépítése és feladatai szempontjából közelítem meg, így az alkalmazott módszerek esetenként nem adaptálhatók a többi seregtestnél. Mondanivalóm lényege eltér a kettő és fél éve hasonló tárgyú konferencián elhangzottaktól, mert az eltelt időszak alatt az akkori borúlátás okainak jelentős részét sikerült feldolgoznunk, képessé vált a hadtáp szakállomány az új szervezeti rendhez történő alkalmazkodásra.

Ugyanakkor a hadtápvezetés gyakorlati megvalósulása kérdésinek taglalásakor nem tudom megkerülni az anyagi-technikai integráció fontosabb elemeit, mert csak a komplex vizsgálat vezethet megalapozott állásfoglaláshoz.

*Figyelembe kell venni, hogy:*

- az integráció keltette hullámok még ma is borzolódnak, közvetlen hatása (mint az "A" végzettséget igénylő hadtáptiszti helyek egy részének feltöltetlensége, egzisztencia veszteség, sértődöttség, a hadtáp törzskari szervezet felszámolása) ma is érezteti hatását;

- nőtt a hadtáp szakállomány leterheltsége, mert sajátos módon az alaprendeltetésből eredő feladatok ellátása mellett **megjelent az integrált szervezetek** - a tervező, az értékelő - elemző osztály, illetve alosztály - "kiszolgálásának igénye", a szakmák állandó jelenlétének követelménye a feladatok teljes skáláján;

- információéhség lépett fel eredeti és átvitt értelemben egyaránt;

---

1 Adorjáni István alezredes, a MH SZCSP-ség hadtápfőnöke

- a mind nehezebb gazdálkodási helyzetben változatlan formában és tartalommal van jelen az elvárás a hiányzó lehetőségek, feltételek pótlásának felelőségében;

- a hadtápcapatok és a csapathadtáp-alegységek szolgálati alárendeltsége változott, majd a zászlóalj-kiszolgáló szervezetek rendszerbe állításával a szakmai felügyeleti jogviszony is módosult;

- ugyanakkor felerősödött a szakmai önérzet, a kihívásoknak való megfelelésre irányuló törekvés, nőtt a szakmai felelőségérzet és a kreativitás;

- el kell ismerni azt is, hogy munkánkat segítő olyan tényezők is hatnak, mint az anyagi és pénzügyi nehézségek indukálta "megkülönböztetett" figyelem a parancsnokok részéről, az anyagi-technikai integráció mellékhatásaként "javuló" technikai eszközpark, vagy a "belátás" a lassan kezelhetetlenné váló napi, gazdasági folyamatok területén;

- homogenizálódott a szervezet, a szolgálati ágak értik egymás nyelvzetét, képesek egymás helyettesítésére.

A kialakult helyzethez igazodva megfogalmazható a hadtápvezetés új definíciója is. Szerintem a hadtápvezetés az **integrált anyagi-technikai vezetés szerves része, annak olyan funkcionális eleme, amely közvetlenül a hadtáp szolgálati ágak tevékenységének irányítására, a HKSZ-M feladatok és a béke ellátási követelmények szakági feltételei megteremtésére, a személyi állomány élelmezési és ruházati ellátásának, a technikai eszközök üzemanyaggal történő kiszolgálása folyamatosságának fenntartására irányul, közvetett módon feladata a hadtáp alegységek kiképzésének szervezése és végrehajtása.**

A hadtápvezetés gyakorlati megvalósításának kérdéseit tevékenységünk részterületeit felvillantva szeretném bemutatni. Előljáróban leszögezem, hogy a SZCSP ATF-ségén a vezetési kapcsolatokban alkalmazott **munkamódszert a lineáris és törzskari forma egyaránt jellemzik, a demokratikus vezetési stílusjegyek - elsősorban a kollektív döntéselőkészítés, valamint szakmai önállóság biztosítása mellett - a szakági felelőség érvényesülése egyaránt megtalálható, az integrált szervezet célkitűzései az ágazati feladatok összességének teljesítésén keresztül valósulnak meg.**

A SZCSP anyagi-technikai főnökségén az adott gazdálkodási év tervező tevékenysége mindenkor az ATF koncepciójának meghirdetésével kezdődik, amely a belátható időszakra vonatkozó elgondolást és az elérendő célokat foglalja magába. Tartalmazza a parancsnok- és amennyiben információval rendelkezünk -, a szakmai előljáró által meghatározott legfontosabb feladatokat, megoldásuk során alkalmazandó módszerek ajánlott változatait, integráltan fogalmazza meg a stratégiát és a taktikát egyaránt.

Az éves feladatok ismeretében a hadtápfőnökségen a tervező tevékenység folytatása, a vezetés rendje az integrációt megelőző időszakhoz viszonyítva **nem sokat változott**. Lényegében a meghatározott keretek között mozogva, a szakági érdekeket, célkitűzéseket érvényesítve, de a csomóponti kérdéseket **együttműködés keretében** pontosítva valósul meg. Természetesen itt alapkövetelmény a helyzet reális ismerete, az információáramlás folyamatoságának biztosítása, a szolgálat(ok) keretein túlnyúló látókör és egyes esetekben az egészséges kompromisszumkészesség, feltétele a szakágak lehetőségeinek ismerete, vagy azok megközelítő pontosságú prognózisa. Tehát az integráció sajátos viszonyai között is érvényesül, érvényesülhet az önállóság.

Az alárendelt hadtápfőnökségek, hadtápszolgálatok feladatainak meghatározása is **"integrált intézkedésben"**, az ATF éves szakmai intézkedésében történik.

A kollektív munka eredményeként létrejött végtermék, **az ATF-ség éves feladatterve** általában megbízható alapot nyújt a hadtáp szolgálati ágak aktuális napi feladatok meghatározásához. Vezetési aktusaink is részben ezzel analóg módon valósulnak meg, illetve ehhez kapcsolódóan egészülnek ki koordinációs értekezletek formájában.

Az elhangzottakból következik, hogy a hadtápvezetés horizontálisan és vertikálisan ható, térben és időben rendezett, tudatos tevékenység. **Folyamatát és tartalmát a hadtápfőnökségen belül és az alárendeltek irányába egyaránt az elérendő cél határozza meg.**

A hadtápfőnökségen belül legfontosabbnak tartom, hogy az adott évre betervezett feladatok reálisak legyenek, azok havonta, személyre menően pontosításra kerüljenek, végrehajtásuk ellenőrzött, értékelt legyen, tapasztalatait a havi feladatszabó értekezleteken feldolgozzuk.

Szükségszerű követelmény az egyenletes munkamegosztás annak érdekében, hogy a terven felül jelentkező, operatív feladatok ne borítsák fel egy-egy szolgálat munkarendjét. Időt kell biztosítani a különböző feladatokra történő felkészülésre, az ellenőrzések, vizsgálatok tapasztalatainak összegzésére. Törekedni kell arra, hogy alárendeltekkel a személyes kapcsolat folyamatosan meglegyen, állandó információval rendelkezünk a csapatok hadtápszolgálatának helyzetéről. Ennek eszközeként a folyamatos kontaktust, a heti szakágai bejelentkezési kötelezettséget, illetve a majd két évtizede funkcionáló hadtáp béke információs jelentés (HBIJ) integrált változatának, az ATBIJ feldolgozását, szükség esetén helyszíni visszaellenőrzését alkalmazzuk.

A megmértetés, a feladatok végrehajtásáról való beszámoltatás iránya fordított, a napi eseti és havi jelentések, a negyedéves beszámolók és összességében az éves feladatokról történő beszámolás útján csúcsosodik ki. A fő vezetési aktusokon az ATF-ség vezető állománya vesz részt, így a jelentés egyben tájékoztatás, a problémafelvetés a közös gondolkodást, az együttműködést segíti.

Az alárendelt hadtápfőnökségekkel és az SZCSP közvetlen csapatok szolgálataival ugyan ritkább, de kézzel fogható, modellezhető a kapcsolatunk. Ennek alapját a negyedéves feladatszabó - koordináló értekezletek, az ellenőrzési terv, a kiképzési rendszer képezi, de nem elhanyagolható a heti bejelentkezések, jelentések, információcserék rendszere sem. Kiemelt jelentőséggel bír az alárendeltek kiképzésében való személyes részvétel, mert így elősegíthető a közös gondolkodás, jobban érzékelhető a *"helyi sajátosságok"* indukálta probléma.

Általános érvényű követelmény és igény az információk folyamatos áramlásának biztosítása, a fő feladatok végrehajtásához nyújtandó szakmai segítség, illetve az értékelés. Tapasztalataink szerint magabiztosabb az a munkatársunk, az a szervezet, aki érzékeli a közvetlen kontaktust, számíthat a kontrollra és szembesülhet az objektív értékítélettel.

A hadtápvezetés gyakorlati megvalósítása olajozottnak tűnhet, mégis jelentkeznek olyan problémák, amelyek az ellátás biztonsága érdekében mindenkor operatív beavatkozást igényelnek.

**A HKSZ-M feladatok hadtápellátása tervezett, végrehajtása begyakorolt, mégis folyamatosan figyelemmel kell kísérni a tervek pontosítá-**

sát (elsősorban a csapattagozatban), a feltételek fenntartásának helyzetét, így a mind gyakrabban akadályba ütköző anyagfrissítés végrehajtását, az "M" utalványon tárolt anyagok felvételezési tervének realizálását, "M" esetére a megnövekedett ellátási - kapacitási igény biztosítását.

A válságkezelés, mint feladat belépésével kiemelt kérdésként kell kezelnünk az egymással átfedésben lévő területek - kijelölt szervezetek biztosítása, HKSZ-M hadtáp feltételeinek fenntartása, valamint a béke kiképzés - ellátási követelményeinek teljesítését.

Ellentmondásokkal tarkított terület a hadtáp **szakállomány kiképzésének felelőssége**, amelyet determinál, *hogy:*

- a "B" és "H" hadrend szerinti alárendeltség egymástól független;
- a csapatszinten létrehozott kiszolgáló alegységek állománya heterogén - haditechnikai, hadtáp, egészségügyi és szállító alegységek, illetve azok "B" rendszeresített állománya igényli, ugyanakkor kizárja a komplexitást;
- hiányzik a kiképzést előkészítő, szervező törzskari szervezet.

Az ellentmondások feloldására SZCSP szinten *bevezettük, hogy:*

- a hadtáp tiszti, tiszthelyettesi szakállomány a békegazdálkodással kapcsolatos felkészítést a "B" hadrendi előjáró szakszolgálat kiképzésén kapja, a szakharcászati kiképzés érdekében pedig részt vesz a "H" hadrendi szakmai előjáró kiképzésén (a kiképzésért való felelősség sajátos formája);
- az ATF-i intézkedéssel rendeztük az alegységek szakmai alárendeltségét, amelynek értelmében az ellátózászlóalj (M-kor ellátóezred) a KK HTPF; az ellátószázad-szakasz a dd., e. HTPF; míg a kiszolgáló század és szakaszok szintén a csapat HTPF "*szakalegysége*" lett. (Ez utóbbi kategória kiképzése természetesen az átlagosnál szorosabb együttműködést igényel.);
- a hiányzó hdm-i és kiképzési alosztály tevékenységét **csapatmunka helyettesíti**, amelyben a hadtáp szolgálati ágak többletmunkája a domináns.

A kiképzések fontosságát a szakállomány összetétele, az egymás helyettesítésére való felkészítés szükségessége is meghatározza. A SZCSP hadtáp szaktiszti állományának 55 %-a pályakezdő, zömében a hároméves képzésben részesült. Feltöltetlen, illetve csak megbízás alapján feltöltött 17 "A" végzettséget igénylő és 9 szaktiszti beosztás, valamint feszültséget okoz, hogy a koncepciózusan szakállományunkként kezelt zászlóalj kiszolgáló szakaszparancsnoki beosztások 2/3 része egyáltalán nincs feltöltve. Egymás helyettesítésére pedig a törzstiszti képzésre és nyelvtanfolyamra beiskolázott állomány aránya a nyomós indok.

Ebben a helyzetben belátható, hogy a hadtápvezetés az állomány megtartására, pályán tartására, az elméleti ismeretek szélesítésére, a gyakorlati munka elsajátításának gyorsítására, a fejlődőképes szakállomány munkájának minden eszközzel való segítésére kell hogy irányuljon.

**A csapathadtáp-gazdálkodás irányítása**, az elérhető legmagasabb színvonalú ellátás feltételeinek megteremtése napjainkban a hadtáp vezető állomány **elsődrendű** feladata.

Korábban ez a terület igényelte a legkevesebb beavatkozást, mert a szakmák felkészültségüknél, a biztosított lehetőségekkel arányban álló követelményeknél fogva, gyakorlatilag **önállóan vitték területüket**, szakmai felelősséggel **"szállították"** az eredményeket.

Elegendő volt, hogy a feladat megszabása csupán az elérendő eredmény meghatározásával párosult, míg a végrehajtásban - az adott keretek között - alkalmazott módszert - a beosztott maga választotta meg, aktivizálta ismereteit, önmagát valósította meg a cél érdekében, és a sikerélmény erőt adott a további munkához.

Az utóbbi években azonban a lehetőségek (a pénz- és anyagkeretek) olyan mértékben elszakadtak az optimálistól, hogy hatásuk kezelése már nem lehet egy-egy szolgálati ág feladata, az esetleges kudarc egyetlen személy felelőssége, a szabályozók elavultsága és a gazdasági környezet olyan szituációt teremthet, amikor a teljes, minden oldalról körülhatárolt feladatszabás elkerülhetetlen.

Megítélésem szerint ebben a helyzetben a vezető kötelessége a **feladatvégrehajtás feltételeinek lehető legteljesebb körű megteremtése, a koordinációs munka, az ütközések**, illetve - néhány esetben - a sok rossz

alternatív megoldás közül a legkevésbé káros kiválasztásával járó **felelősség felvállalása**.

*Ennek jellemző területei lehetnek:*

- a pénzügyi és számviteli főnökségekkel való együttműködés a szakági költségvetés, annak pénzügyi fedezete, a bevételi kötelezettség minimalizálása érdekében;

- konfrontáció az ellátóközpontokkal az ellátási biztonság, folyamatosság érdekében a hiánygazdálkodás hatásának csökkentéséért, a szaktechnikai eszközök javításáért, cseréjéért;

- koordináció a törzson belül a fegyvernemi főnökségek "igényeinek" biztosításáért, a jelentkező szükséglet és biztosított lehetőség összhangjáért, a takarékoság érdekében, illetve a parancsnoki (anyagi-technikai főnöki) döntés előkészítő folyamatban;

- kapcsolódó területekkel, főnökségekkel (haditechnikai, elhelyezési, egészségügyi) együttműködés a hadtápbjektumok, technikai eszközök állagának megőrzése, a közegészségügyi rendszabályok érvényesítése érdekében;

- a folyamatos információ, átfogó pénzügyi-számviteli elemzések biztosítása, tapasztalatok összegzése, térítési folyamatok prognosztizálásában, kezelésében való részvétel;

- az ATF folyamatos tájékoztatása, "helyzetbe hozása", szükségszerűen a feladat módosítás, átütemezés kérése, kiadandó intézkedések előkészítése (... stb.).

A vezetéselmélet gyakorlati megvalósulása az eredményeken keresztül mérhető.

Az elmúlt években a hadtápgazdálkodás a jóváhagyott költségvetési előirányzaton és anyagkereten belül valósult meg, az állomány ellátásának színvonalát sikerült megőrizni, az időszakosan jelentkező feszültségeket operatív beavatkozások útján feloldani. Előljáróink a végzett munkát mindenkor legalább megfelelőre értékelték. úgy érzem, mindez a hadtápvezetés, munkatársaim tevékenységét is minősíti.

**Összefoglalva az elhangzottakat** elmondható, hogy megítélésem szerint az SZCSP keretei között - az integrált anyagi-technikai vezetés részeként - a hadtápvezetés funkcionál, tevékenységére **a relatív önállóság** a jellemző. A hadtápvezetés kielégíti a vele szemben támasztott követelményeket, fontos láncszeme az integrált célkitűzések teljesítésének.

A szakállomány felkészültsége biztosítja az alaprendeltetésből eredő feladatok teljesítését, minden szinten érvényesül az ellátási felelősség, a központi akarat és a vezetési gyakorlat, a mechanizmus leszabályozott, tudatos és célorientált.