

A seregtest hadtáptörzs irányító-ellenőrző szerepe a közvetlen csapatok hadtápszolgálatának tevékenységében

Kapus Gyula alezredes és Eöri Tibor százados

Régi, de ma is helytálló igazság, hogy a vezetés milyenségét a vezetettek működésének hatékonysága minősíti, ahol a minőséget a kitűzött célok elérésének mértéke, a ráfordított szellemi, anyagi erőforrások egybevetése mutatja meg.

E gondolatfelvetés közelebb visz annak megítéléséhez, hogy a HDS hadtáptörzs ellenőrző, irányító szerepének állandó korszerűsítésére irányuló törekvések nem öncélúak, hanem a célkitűzések végrehajtásának hatékonyságát, az elért eredmények fokozását szolgálják.

Ilyen aspektusból vizsgálva az eddigi tapasztalatok felhasználásával állandó erőfeszítéseket teszünk irányító rendszerünk korszerűsítésére. Különösen jelentős figyelmet fordítunk a következő kérdések vizsgálatára:

— irányító rendszerünk megfelelő differenciáltsággal érvényesül-e a struktúrájában különböző hadsereg közvetlenek irányításában?

— elégséges-e az információrendszerünk mellett a folyamatszabályozó rendszerünk?

— a feladatok végrehajtása számonkérésében mit kell javítani.

I.

Munkánk értékeléséből, az információs adatok tényeiből olyan következtetéseket vontunk le, hogy a vezetési rendszerünk további javításának alapját és egyben kiinduló pontját az elért jó eredmények, pozitív tapasztalatok összegzése képezi. Ezek az eredmények, tapasztalatok az élő és eleven valóság konkrét elemzését hordozzák magukban, melyre mint alapra lehet támaszkodni.

Emellett a vezetéselmélet eredményei tudatos alkalmazásával, a jó gyakorlati tapasztalatok célirányos, szelektív felhasználásával a vezetés valamennyi szintjén lépni kell a hatékonyság növelése területén.

Hasznosnak véljük, hogy a PK HTPH elvtársak részére a vezetés-tudomány néhány kérdését megemlítsük az ea. kezdetén. Ezen vezetés-

elméleti kérdések ráirányítják figyelmünket a tudatos vezető-irányító munka fontosságára, elengedhetetlenségére.

Mint ismeretes a katonai vezetés olyan fogalom, amely a vezetés általános, a fegyveres küzdelem specifikus törvényei alapján magába foglalja mindazokat az elveket, módszereket, rendszabályokat, amelyek bármilyen minőségű és szintű fegyveres szervezet célszerű működésére érvényesek.

A csapatvezetésben már régen megfogalmazódott az a felismerés, hogy a vezetés alapja a parancsnok elhatározása. Ez az elhatározás azonban nem általános fogalom, hanem mindig a meghatározott szintű katonai szervezet *struktúrájához* kötődik.

A katonai szervezetek különböző szintjeit alkotó elemeket azért hozzák létre, hogy azok valamilyen céllal meghatározott szerepkörben, strukturális rendszerben működjenek. Ehhez: célt, követelményt kell meghatározni funkciók szerint, melyhez *megfelelő vezetési struktúrárendszer tartozik*, úgymint: funkcionális, információs, döntési, szakmai, szolgálati, emberi viszony struktúrák.

A *célstruktúra*: esetünkben nem más, mint a csapathadkép szervezet célra szervezett rendszere, amelyben megfogalmazást nyer, hogy az adott szervezet, pl. egységhadkép működtetésének mi a célja. A meghatározás lényegének megértése azért fontos, mert a seregtest közvetlen csapatok hadtápszolgálatának csaknem mindegyike ugyanazon általános szervezet, de egy sor sajátossággal bír, ezért a kitűzött célok is sajátosak kell, hogy legyenek. Ennek a differenciáltságnak kell kifejezésre jutni a seregtest által hosszabb vagy rövidebb távon (2 év — 8 hónap) meghatározott célokban is.

A célstruktúrával szoros összefüggésben áll a *követelménystruktúra*, ami a fő cél végrehajtása érdekében időszakonként, 2 évenként, illetve 8 havonként került meghatározásra. Kialakításához a seregtest hadtáptörzs a cél alapos, körültekintő vizsgálata útján jut el.

A következő láncszem a *funkcionális struktúra*, amely a csapathadkép törzsek, hadtápagegységek működtetését jelenti a fő cél, megszabott követelmények szerinti teljesítése érdekében.

A szervezetek meghatározott struktúrárendszer jelentős elemét képezi a hadtáptörzsek *információstruktúrája*, amely a döntési struktúra előfeltétele. Az információstruktúra lényege, hogy az egység, magasabb-egység, seregtest hadtápi szervezeti szinteknek megfelelő információrendszer feleljen meg a döntési struktúrájának.

A hadtáptörzsek szervezett tevékenységében a *döntési struktúra* meghatározott cél és követelmények szerint valósul meg. Elemzésénél célszerű abból kiindulni, hogy minden katonai szervezet hierarchikus rendszerben egy magasabb szintű rendszer része, amely a döntési struktúrában is kifejezésre jut, és összefüggő rendszert képez. A magasabb szervezet érdekeivel dialektikus egységben valósul meg. Végző soron a fő cél megvalósítására hozott döntések nem öncélúak, mert a struktúrárendszerben a célirányos döntés mindig a magasabb katonai szervezet céljainak megvalósítását szolgálja. A seregtest közvetlen csapathadtáptörzsek elé állított fő cél megvalósítására irányuló törekvések a seregtest, ezen belül a seregtest hadtápi céljainak megvalósítását szolgálják.

A szervezetek strukturális tevékenységében fontos szerepet töltenek be a *szolgálati viszonyok*. Az egyes elemek a szervezetben akkor működnek megfelelő hatékonysággal, ha behatárolt szerepkörrel és hatáskörrel rendelkeznek. Ezért úgy tűnik, hogy az érintett hadtápszervezetekben meg kell határozni a jogkört és felelősséget, amely lehetővé teszi a számonkérés és az elszámoltatás következetes fenntartását.

A katonai hierarchiában elfoglalt szolgálati viszonyok mellett jelentős a szakmai alárendeltség bonyolult rendszerében az *emberi viszonyok*, *kapcsolatok szerepe* is, mert pozitív vagy negatív hatása a feladatok végrehajtásában befolyásolja az eredményeket. A jó munkaköri légkör fenntartása, a beosztottak közötti jó viszony mindig kedvező hatást gyakorol az eredmények fokozására. Ott, ahol ezeket a kérdéseket nem veszik figyelembe, nem fordítanak kellő figyelmet a jó munkakapcsolatok tudatos fejlesztésére, a hatékonyság növelésére irányuló törekvések sok esetben csorbát szenvednek.

II.

A csapatvezetés a meghatározott struktúrarendszerben, az egyes szinteken vezetési folyamatokban valósul meg. Funkcióit a vezetésben beállt forradalmi lendület következtében sokféle módon határozták meg. A különböző nézetek egy ponton mégis találkoznak és egységes nézet alakult ki abban, hogy *a vezetési folyamatok fogalmán olyan egymáshoz kapcsolódó tevékenységet értünk, amely elindítja, fenntartja, koordinálja, leállítja valaminek a végrehajtását. A folyamat elemei meghatározásában a nézetek különbözőek. A szocialista hadseregekben a kutatások összegezett eredményeként általában elfogadott, hogy a vezetési folyamat magába foglalja:*

- az információ gyűjtését, rögzítést, elemzést;
- előre tervezést (prognózist);
- döntést;
- tervezést;
- szervezést;
- a végrehajtás folyamatának irányítását;
- visszacsatolt ellenőrzést, értékelést.

A csapatok vezetése hierarchikus rendszerben épül fel, ezért az információáramlás lényege, hogy az adott vezetési szintnek feleljen meg: tartalomban, időben és részletességben. A döntés meghatározásához szükséges információáramlással szemben támasztott követelmények lényege a következőkben foglalható össze: az információ minden helyzetben új ismereteket adjon; a rendeltetésszerű működésről, környezetről, helyzetről, a tevékenység folyamatairól, a várható újabb feladatokról, a döntési helyzet felismerhetőségéről. Ez a követelmény teljesíthető, amennyiben:

- az adatok rögzítése a fő folyamattal összhangban történik;
- az információrendszer a döntési folyamattal összehangolt;
- megfelelő átviteli csatornákkal rendelkezik;
- biztosítja az időbeniséget, rejtettséget, hatékonyságot és differenciáltságot.

A vezetés korszerűsítésére irányuló törekvések a fő figyelmet a *döntés* meghozatalának vizsgálatára fordítják. Az elhatározás, vagyis a döntés a parancsnok kötelessége. Döntései egy komplex folyamat, amely alulról a működő alárendelt szervezetektől indul ki.

A döntés a vezetés folyamatában kettős értelemben jelentkezik, egyrészt mint folyamat, másrészt mint változatok közötti választás. Az utóbbi az egyszerűbb forma, mindennapos jelenség, mert minden ember a szintjének megfelelően dönt a munkafolyamat során. (Az is döntés, ha nem döntök.)

Döntésről akkor beszélünk, amikor konkrét helyzetben a végrehajtásnak legalább két módja lehetséges.

A döntés és elhatározás között nem lehet egyenlőséget vonni, mivel az elhatározást előtervezés előzi meg és a döntések sorozatából alakul ki.

A törzsmunka másik legfontosabb eleme a *tervezés*, amely nem más, mint a saját szervezet és környezet különböző állapotváltozásainak a kitűzött cél eléréséig való előrelátása, a szervezet programja. *Cél*: annak a helyzetnek, állapotnak az előkészítése, meghatározása, amelyet a kötelességnek a *tevékenysége* elérése eredményeképpen térben és időben el kell érni. *Tevékenység* = feladatok végrehajtása. *Feladatok*: a cél elérését kell, hogy szolgálják. Nem mindegy, hogy jól tűzöm-e ki a célt (feladat-tisztázás ezért fontos) a célhoz a legjobb hatásfokkal vezessenek a feladatok. *Alárendelt önállósága* (szűkebb-bővebb sáv).

A csapatok tevékenysége megtervezésének alapja:

- információink;
- az előljáró utasítása, parancsa stb.;
- a parancsnok elhatározása.

A tervezés realitását jelentősen befolyásolja a saját lehetőségek célirányos felmérése, a feladatok körültekintő összehangolása.

A tervezés általános törvényszerűsége, hogy minél távolabbi az esemény, annál kisebb a valószínűsége annak, hogy minden összetevője megvalósítható legyen. Ennek felismerését támasztja alá a hadseregben meghonosodott azon rendszer, amely a tervek időszakonkénti bontását írja elő. (Pl. hadműveleti terv napi feladatokra történő bontása, 2 éves, 8 hónapos, havi, heti, napi tervezés.)

Az elhatározás meghozatala, a tervezés végrehajtása után a vezetési folyamat következő eleme a *szervezés*. Tapasztalataink szerint a csapat-hadtáp vezetésének nem a legerősebb oldala. Ezért is hangsúlyozni szeretném, hogy a szervezés a hadseregben folyó munka alapja, olyan szabályozó tevékenység, amely a *kitűzött cél elérése érdekében a rendelkezésre álló erők és eszközök leggazdaságosabb felhasználására irányul*.

A szervezés a végrehajtás mérföldköve. Ott, ahol a megszervezésre nincs megfelelő koncepció gyakorivá válik a zűrzavar.

A vezetés folyamatának kiemelten fontos eleme a *végrehajtás irányítása és vezetése*. A legjobb ötlet, feladatszabás sem ér semmit, ha az nem szabályozott rendszerben valósul meg. Kigondolni és kimondani sok mindent lehet rövid időn belül, de megvalósítása már jóval hosszabb időt igényel. A feladat végrehajtása, vezetése során a célokat egységben kell látni az eszközökkel, a feltételekkel, a lehetőségekkel. Ennek alapján ál-

landóan impulzusokat, utasításokat kell adni a hatékonyság fokozása érdekében. Ez az alapja és módszere a váltakozó külső, belső körülmények szakadatlan összeegyeztetésének, az időben végrehajtható módosításnak és helyesbítésnek.

A folyamat irányításában további fontos szerepet tölt be az *ellenőrzés és értékelés*. Az ellenőrzés végrehajtásának módjai: a folyamatellenőrzés és az eredmény mérése. Az ellenőrzések különböző módszereit tekintve jelentőségében kiemelt helyet foglal el a feladatok végrehajtásának megfigyelése. Az előljáró seregtest hadtáptörzs az ellenőrzés révén bepillantást szerez az alárendelteknel folyó hadtáp munkáról, olyan mértékben, amely elegendő annak megállapításához, hogy a tevékenység megfelel-e a seregtest által megszabott, az alárendelt által tervezett feladatoknak és céloknak. E módszerek hatékonyságának fokozását szükségessé teszi, hogy nem kevés az olyan alárendelt száma, akik „*megetvédnek*” és csak az eredmény ellenőrzése során derül ki, hogy az nem esik egybe az előljáró elképzeléseivel. Ezért figyelemre méltó az a gondolat, hogy a célmeghatározáson és a végrehajtás ellenőrzésén túlmenően egyfajta biztonságot nyújt, ha az előljáró az alárendelt tervei és programjai jóváhagyásának, egyetértésének jogát önmagának fenntartja. A seregtestünknel az élet által igazolt, jól bevált módszer a 2 éves elgondolás, a 8 hónapos program, a hadtápgyakorlatok stb. terveinek végrehajtás előtti ellenőrzése.

További lényeges követelmény annak megértése, hogy a seregtest hadtáptörzsnek a folyamatban mi a helye és szerepe.

III.

A seregtest hadtápszolgálat operatív vezetését a PK a hadtáptörzse útján valósítja meg. A vezetés operativitásán a hadtáptörzs a vezetéssel kapcsolatos összes rendszabályok időbeni megvalósítására irányuló képességeit kell érteni. Ezáltal biztosítja egyfelől a seregtest hadtápcapatok parancsnoki vezetését, másfelől a seregtest hadtápszolgálat szakmai irányítását, a helyzet változásaira történő időbeni reagálását, végső soron a seregtest elé állított hadtáp jellegű célkitűzések megszabott követelmények szerinti sikeres teljesítését. Ezt kívánjuk bemutatni az 1. sz. elvi vázlat alapján.

A követelmények maradéktalan teljesítéséhez a hadtáptörzs struktúrája biztosítja, hosszabb, vagy rövidebb távon megszabott célkitűzések végrehajtásának parancsnoki vezetését, szakmai irányítását.

A seregtest hadtáptörzs vezetési rendszerében határozott ütemű előrelépést, ugyanakkor növekvő felelősséget jelent a csapatok hadtápjá komplex vezetési rendszerének intenzív fejlesztése, a HKSZ hadtápbiztosítása és a gazdálkodás hadsereg méretű elvi követelményeinek megfogalmazása és koordinálása.

A seregtest hadtáptörzs vezető, irányító tevékenységét meghatározott „vezetési sávban” valósítja meg kétéves kiképzési, gazdálkodási időszakoknak megfelelően. Ennek alapját egyfelől a HM-direktívákban, az MNHF intézkedéseiben, a seregtest PK parancsaiban, utasításaiban megszabott célkitűzések és követelmények, másfelől az alárendelt helyeze-

téről, eredményeiről, helyi lehetőségeiről beérkezett információs adatok, valamint a rendelkezésre álló pénz- és anyagi források képezik.

A seregtest hadtápszolgálatának tervszerű, tudatos irányítását arányos fejlesztését a kétéves programban megfogalmazott követelmények biztosítják. Ehhez a célhoz — felismerhetően — több, egymással összefüggésben levő, ugyanakkor egymást kiegészítő és egymáshoz kapcsolódó tervezési folyamat során jutunk el. Célkitűzéseink ebben a vonatkozásban arra irányulnak, hogy úgy a magasabbegységek, mint a seregtest közvetlenek strukturális csoportosításban a meghatározott cél, követelmény és szerepkör szerint a seregtest elé állított hadtápfeladatok megvalósítása érdekében tevékenykedjenek. Realizálása a feladatok megszabása során jut kifejezésre. Ennek kapcsán feltétlenül le kell vonni, azt a következtetést, hogy a feladat megszabását komplex módon az egység előtt álló összetett feladatok figyelembevételével kétéves időszakra — esetenként közbeeső időszakokra — kell megszabni.

A feladatmegszabás lényege, az időszerűség, az operativitás, az eredmények mérhetősege, amelynek alapján reális feltételek teremthetnek meg az alsószintű irányítás és végrehajtás szintjén.

Jelentős figyelmet érdemel a seregtest vezetési rendszerében a feladatmegszabás sajátossága, melynek realizálása különböző vezetési szinteken valósul meg. E kérdés megítélésénél azt a differenciáltságot kell figyelembe venni és a gyakorlatban kifejezésre juttatni, hogy a feladatmegszabás egyrészt a hadosztályok, mint alsóbb szintű irányító szervek, másrészt seregtest közvetlen egységek, mint végrehajtó felé irányul.

Kiemelt jelentőségére oda kell figyelni, mert lényege abban jut kifejezésre, hogy a magasabbegység a kétéves időszak feladatait nyolchónapos időszakokra lebontva szabja meg alárendeltjei számára, ugyanakkor a seregtest közvetlenek a közbeeső középírányító szerv hiányában 2 éves feladatok alapján tevékenykednek. Erre utal a 2. sz. vázlat is. Következésképpen ezek az egységek — a részletesebb feladatmegszabás mellett is — nagyobb önállósággal és felelősséggel rendelkeznek. Különösen jelentős az önállósága és felelőssége a nagyobb helyőrségek PK HTPH-einek. A szabályozás differenciáltságát azáltal kívánjuk érvényesíteni, hogy a seregtest közvetlenek vonatkozásában a konkrét végrehajtásra szabunk feladatokat és nem elvi követelményeket határozzunk meg. Tapasztalataink azt igazolják, hogy a PK HTPH-ek nagyobb része „leértelmezi” a feladatokat, saját egységére vonatkoztat és a feladatokat képes „súlyozni” és rendszerezni, míg egyes egységek egyre kisebb számban a konkrétan „címzett” feladatokat sem képesek tervszerűen végezni, az évről évre ismétlődő hiányosságokat megszüntetni. A felsoroltak összegzéseként megállapítható, hogy ott, ahol a megszabott feladatot értelmezik, megvalósítására komoly erőfeszítéseket tesznek és nem azt keresik, hogy „mit miért nem”, hanem „hogyan jobban”, ott határozott ütemű előrelépés tapasztalható.

Szabályozási rendszerünk hatékonyságát húzzák alá azok a tények is, hogy a seregtest közvetlenek zöme jobban gazdálkodik, a kitzűött célokat eredményesebben teljesíti, mint a kötelékben levő ezredek. Úgy tűnik, hogy a seregtest hadtáptörzsnek az eredmények fokozása érdekében abban az irányban kell lépni, hogy a feladat megszabása során figyelembe ve-

gye az emberi kapcsolatok alakulását, a PK HTPH problémaérzékenységét.

A pozitív elismerés mellett szólni kell azokról a gondokról is, amelyek a vezetés állandó korszerűsítését, hatékonyságának növelését akadályozzák. Ott, ahol a célkitűzést nem értik meg már eleve nem lehet megfelelő követelményeket támasztani. Még mindig gyakoriak az olyan tapasztalatok, hogy a seregstest PK HTPH által megszabott követelményeket saját elgondolásaikba „lemásolják”, még akkor is, amikor az egyáltalán nem vonatkozik az egységre.

Az alapvető okokat abban látjuk, hogy egyes egységeknél nem rendelkeznek megfelelő információkkal, elhanyagolják a helyzet felmérését és értékelését. Ezért folyamodnak a sablonokhoz, rutinfeladatok megfogalmazásához, és így képtelenek kiválasztani az egység sajátosságaiból adódó fő feladatokat, célirányos koncepció kialakítását. A példák egész sora mutatja, hogy néhány egységnél hiányzik a kezdeményezés, a koordináló, irányító funkciók gyakorlása, a jog és kötelesség összhangjának fenntartása.

A felsorolt vezetési hiányosságok olyan mértékben visszahatnak az eredményekre, hogy az elért eredmények nyomán az egységek helyzete egyre jobban differenciálódik. E problémakörhöz tartozik, hogy egyes PK HTPH-ek csak a fontosabb dolgokra fordítanak gondot és az „apróbb”-nak ítélt kérdéseket elhanyagolják. Egyesek az „életre és időre” bízzák az elintézését, de talán a legjellemzőbb a megszokottság, az egy helyben topogás, idegenkedés minden új elfogadásától. Ezeknél az egységeknél csak nyomokban lehet megtalálni az optimális ellátásra a csapathitelek célszerűbb felhasználására való törekvést. A kérdés másik oldala, hogy a PK HTPH-ek egy része szakmai felkészültség hiányában nem tud minden területen reális követelményeket szabni, folyamatos ellenőrzést gyakorolni, az adott területen segítséget nyújtani. Az ismeretszint növelésének lehetőségét az önképzés, a kiképzés célirányosabb megszervezése, a már működő továbbképző tanfolyamok további bővítésében látjuk.

Az alárendeltjeink vezetési, irányítási rendszerében fellelhető fogyatékoságok megszüntetésére irányuló törekvéseinket húzza alá az *ellenőrző és elszámoltató munkánk* hatékonyságának állandó növelése.

Ellenőrzési rendszerünkben egyre jobban előtérbe kerül a feladatok végrehajtásának elszámoltatása, a hatékonyság, a gazdaságosság mérése, a helyi lehetőségek jobb kihasználására való rámutatás.

Tapasztalataink azt bizonyítják, hogy ellenőrzési rendszerünkben tovább kell erősíteni az egység hadtápvezetési rendszerének, a belső rendszerek működésének, a személyi állomány ellátottságának, a szolgáltatók rendjének ellenőrzését.

Tovább kívánjuk erősíteni a beszámoltatások rendjét és hatékonyságát. Úgy tűnik, hogy a kérdés fejlesztése egyfelől megfelelő informáltságot ad, másfelől a személyes kapcsolat erősítését szolgálja, áttekintést ad az elért eredményekről, azonos nézetek, közös álláspont kialakításával hatékonyan előrelépünk a problémák megoldásában. A beszámoló a PK HTPH számára is segítséget, önbizalmat, magabiztosságot ad, hogy amit csinál, amilyen irányban halad az egybeesik az előljáró elképzelésével, vagyis a tűrési sávon belül mozog.

Az utóbbi időben végrehajtott ellenőrzéseinkről készített jegyzőkönyvek újszerű tartalmával is azt kívánjuk biztosítani, hogy ne megállapításokat tegyünk, hanem a végzett munka elemzését, értékelését tárjuk az ellenőrzött elé, annak minden jó és rossz oldalával együtt.

Ennek kapcsán feltétlenül le kell vonni azt a következtetést, hogy vezetési rendszerünket a tudományos vezetéselméleti alapok célirányosabb felhasználásával hatékonyabbá kell tenni, amely képes átfogni a hadtápfeladatok valamennyi szféráját. Ennek érdekében határozottabb ütemben kell előrelépni az információrendszer fejlesztésében, a tervezésben, a megvalósulás folyamatos irányításában és a számonkérés, elszámoltatás rendszerében.

(Mellékletek a folyóirat végén találhatóak.)