

HADTÁP VEZETÉS, RENDSZERSZERVEZÉS ÉS ADATFELDOLGOZÁS

A hadtáp vezetés megszervezésének körülményei és módszerei az állandó harcészültség időszakában

MN 5232 hadtáptörzs

A hadsereg fejlesztésében a legutóbbi évek során elért eredmények, továbbá a katonai gazdálkodás rendszerében és irányításában bekövetkezett jelentős változások a különböző szintű parancsnokok, törzsek és szakirányító szervek vezető tevékenységének intenzív korszerűsítését követelték meg.

Az 1972. január 1-én általánosan bevezetett önálló költségvetési gazdálkodás, valamint a pénzgazdálkodásban bevont anyagok körének kiszélesítése tovább növelte az egységek gazdálkodási lehetőségeit.

A csapatgazdálkodás vezetésében döntő fontosságú változást eredményezett az ellátóközpontok rendszerbelépése, ennek kapcsán a magasabbegységek és a seregtest hadtáptörzs ellátást szervező munkájának módosulása. Az egységek az ellátás bonyolításában, az információ szolgáltatásban közvetlen kapcsolatba kerültek az ellátó központokkal, így az előljáró hadtáptörzsek ellátásra vonatkozó informálódásának lehetősége és az ellátásba történő beavatkozás szükségessége is megváltozott.

A csapatgazdálkodás vezetésének elvei és gyakorlata is alapos változáson ment keresztül. Ide sorolhatjuk a gazdálkodási hatáskörök és feladatok fokozatos leadását a végrehajtó szerveknek, az egyszemélyi parancsnok gazdálkodással összefüggő jog-, és hatáskörének, ezzel együtt felelősségi körének bővítését; a takarékos gazdálkodásban rejlő belső tartalékok, lehetőségek kihasználása érdekében a helyi kezdeményezés elősegítését.

Több vonatkozásban változtak a vezetés feltételei is. Az új számviteli rendszer fokozatos bevezetése, egyes területeken valamennyi anyagnemre való kiterjesztése, az adatfeldolgozás gépesítése napjainkban zajlik és már a kezdeti eredmények is igazolják, hogy a hadtápvezetés megvalósításához új kedvező körülményeket teremt. A végrehajtó szervek egységes ellátó szervezetbe való összevonása, a csapat-egészségügyi szolgálat vezetési rendjének módosulása, az elhelyezési szolgálat irányítási és szervezeti rendjének változása szintén hatást gyakorolt a hadtápvezetés megvalósítására.

Az új alapszabályzatok és szakutasítások a vezetővel és vezetéssel szemben magasabbszintű követelményeket támasztanak. Csak példaként említjük meg ezek közül az egyszemélyi parancsnoki vezetés szerepének növekedését; a PK HTPH egység szintű koordináló szerepének kiemelését stb.

A bekövetkezett változások összhatásaként:

- Megnövekedett az egységszintű hadtápvezetés szerepe, továbbá a gazdálkodás komplex tervezésében, szervezésében, elemzésében a magasabb szintű ellátás feltételei megteremtésében a hosszabb távra történő előrelátás szükségessége.

- Fokozott jelentőséget kapott a végrehajtás szervezése, a végrehajtásban részt vevő alegység parancsnoki állomány, ellátó szakaszparancsnokok, alegység szolgálatvezetők hozzáértő és követelménytámasztó munkája.

- A hadtápbiztosítás egységszinten történő megvalósításában, az élet- és munkakörülmények fejlesztésében változott az egyes szakágazatok szerepe, növekedett a komplex hadtápvezetés jelentősége, sőt több fontos hadtápjellegű feladat egyértelműen a parancsnoki és a pártpolitikai munka szerves részévé vált.

- A magasabbegység és seregtest hadtáptörzsek vezető tevékenységében lehetőség nyílt az ellátással összefüggő manuális munka csökkentésére. Ezzel együtt azonban ki kellett alakítani a gazdálkodás területein a központi célkitűzéseknek megfelelő követelmények érvényesítésének, a végrehajtás szabályozásának és elemzésének új rendszerét.

Seregtest hadtáptörzsünk munka kollektívája a hadtápvezetés körülményeiben bekövetkezett változások feldolgozása és tudományos igényű elemzése¹ alapján arra a következtetésre jutott, hogy a csapathadtáp vezetést az alábbi gondolatok jegyében célszerű korszerűsíteni:

- Figyelembe kell venni, hogy a vezetés alapjául szolgáló kidolgozott anyag a hadtápvezetés kialakított és gyakorlatban bevált módszerein, okmány és tervmintáin, továbbá az új alapszabályzatok és szakutasítások követelményein alapuljon.

- A különböző szinteken dolgozó hadtáptörzsek vezető tevékenysége megszervezéséhez és megvalósításához módszert, célszerű mintát adjon.

- Csökkentse, egyszerűsítse a tervek számát és helyezze előtérbe a komplex módon, az összefüggések alkotó figyelembevételével történő tudatos tervező és szervező tevékenységet.

- Rendszerezze és egyesítse a különböző vezetési szintek közötti adat-szolgáltatást, biztosítsa a hadtáp információ rendszer szabályozott működését és megteremtse az adatok gépi úton történő feldolgozásának feltételeit.

- Mindez együttesen segítse elő a céltudatos, hatékony hadtápvezetés egységes elvek és követelmények szerint – az egyszemélyi parancsnoki vezetéssel szoros összhangban – történő megvalósítását, azzal a határozott céllal, hogy az közvetlenül realizálódjon a HKSZ hadtápbiztosítása, a hadtápkiképzés és gazdálkodás területén.

¹ „A hadsereg csapatai ellátási rendszere fejlesztésének hatása a hadtápbiztosításra” Kapus Gyula alez. – Sáfár Bálint őrgy. (Az MN 5232 Tudományos Tanács által díjazott tanulmány).

„A hadtáp békevezetési rendszerének jelenlegi helyzete, elgondolás a békevezetési okmányok és a hadtáp információ-rendszere továbbfejlesztésére” MN 5232 hadtáptörzs által kidolgozott tanulmány.

I.

A kidolgozó munka összegezett eredményeként a korszerű hadtápvezetés fogalmát, jellemzőit, a korszerű hadtápvezetéssel szemben támasztott követelményeket a következők szerint fogalmaztuk meg.

Mindenekelőtt rögzítettük, hogy a *hadtápvezetés a csapatok vezetésének szerves, elválaszthatatlan része. A hadtápvezetés a különböző szintű vezetőszer-
vek azon gyakorlati tevékenysége, amely az alárendeltek valamennyi tevékeny-
ségének folyamatos vezetésére, a meghatározott feladatok maradéktalan végrehaj-
tására irányul azzal a céllal, hogy biztosítsa a csapatok harckészültsége; ki-
képzése és napi élete hadtápbiztosítására vonatkozó központi célkitűzések opti-
mális megvalósítását; az anyagi-, és pénzeszközök tervszerű, gazdaságos, szerve-
zett és szabályszerű felhasználását, valamint a hadtáp vezetőszervek, egységek
és alegységek felkészítését, folyamatos, tudatos és összehangolt működését.*

A vezetés fogalmából azt emeljük ki, hogy a vezetés nem valamiféle el-
vont folyamat, hanem a különböző beosztásokban dolgozó emberek nagyon konk-
rét gyakorlati tevékenysége, ami a napi munka minden területét át kell hassa.

*A hadtápvezetés megszervezésének és megvalósításának alapját az egyszem-
élyi parancsnoki rendszerből fakadó követelmények szigorú betartása képezi.*

**„A PARANCSNOK KATONAI SZERVEZET ÉLÉN ÁLLÓ EGY-
SZEMÉLYI VEZETŐ... A PARANCSNOK TELJES ÉS OSZTHATATLAN
SZEMÉLYES FELELŐSSÉGGEL TARTOZIK A RÁBÍZOTT KATONAI
SZERVEZET EREDMÉNYES TEVÉKENYSÉGÉERT... AZ ELŐL-
JÁRÓKTÓL KAPOTT FELADATOK MARADÉKTALAN VÉGREHAJ-
TÁSAÉRT, AZ EGÉSZ SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÉRT, A TÖRVÉ-
NYESSÉGÉRT, A KATONAI ÉLET SZABÁLYZATOK SZERINTI ÁL-
LANDÓ SZERVEZETTSÉGÉRT ÉS RENDJÉÉRT, VALAMINT A
GAZDÁLKODÁSÉRT”.** (Sz. Sz. 72., 73. pontja.)

Ebből a felelősségből következik, hogy a parancsnok a hadtápvezetés meg-
szervezésével, a hadtápbiztosítás gyakorlati megvalósításával szemben köteles
magasszintű, a szabályzatok előírásaival összhangban álló *követelményeket* tá-
masztani és a megvalósításhoz szükséges feltételeket biztosítani.

*A parancsnok hadtápbhelyettes és a hadtáptörzs elsőrendű kötelessége, hogy
a hadtápvezetést a hadtápbiztosítást a parancsnok követelményei szerint a sza-
bályzatok, szakutasítások és intézkedések alapján, a csapatvezetés rendszerének
szerves részeként, azzal összhangban valósítsa meg.* Ennek során biztosítsa a
parancsnok tájékozottságát a hadtápbiztosítás lényeges kérdéseiről, időben és
megalapozottan készítse elő a hadtápszolgálat egyes területeire, a gazdálkodásra
vonatkozó döntéseit; rendszeresen és folyamatosan vegyen részt az adott katonai
szervezet vezetésében és irányításában; javaslataival koordináló szerepkörének
betöltésével, személyes munkájával segítse elő az egyszemélyi parancsnoki ve-
zetés hatékony végrehajtását.

Az előljáró parancsnokok hadtápbhelyettesei az alárendelt parancsnokokkal
és hadtáp szervekkel szemben olyan követelményeket támasztanak, amelyek
végrehajtásához szükséges feltételek biztosításával, fokozódó eredményességgel
valósulnak meg a központi célkitűzések és az adott vezetési szint elgondolásai.

A korszerű hadtápvezetés, a vezetési funkciókat gyakorló emberek tevékenységén keresztül valósul meg. Ezek a funkciók: az információ biztosítás; az előtervezés és döntés, a tervezés és szervezés, a feladatok megszabása és lejtuttatása; az együttműködés és koordináció, az ellenőrzés és a végrehajtás értékelése, minősítése. A funkciók gyakorlása során a vezetők legfőbb feladata tudásukkal személyes ráhatásukkal mozgósítani az általuk irányított szervezetet a célkitűzések maradéktalan teljesítésére. Mindezt úgy érhetik el, ha a vezetőtevékenységüket a tudományos megalapozottság, vezetési koncepció, a főfeladatok megoldására való koncentráció; a magasfokú szervezethez; az alkotó, kezdeményezés kibontakoztatása; a vezetés operativitása, szilárdsága, folyamatossága és rugalmassága; a komplex vezetési szemlélet érvényrejtetése; a rendszeres és elemző ellenőrzés; a végrehajtás állandó segítése; rendszeres értékelése és minősítése jellemzi.

A hadtápvezetést az egyszemélyi pk. – hadtáphelyettes útján – valósítja meg. A parancsnok hadtáphelyettese a szolgálati szabályzat 101. pontja értelmében „FELELŐS AZ EZRED HADTÁPBIZTOSÍTÁSÁÉRT, A HADTÁPKIKÉPZÉSÉRT, AZ EZRED HADTÁPALEGYSÉGEK ÉS SZERVEK FELKÉSZÍTÉSÉNEK ÖSSZEHANGOLÁSÁÉRT, AZ EZRED (ÉS AZ ELLÁTÁSRA UTALTAK) ÜZEMANYAG-, ÉLELMEZÉSI-, RUHÁZATI ELLÁTÁSÁNAK, ELHELYEZÉSÉNEK MEGSZERVEZÉSÉÉRT, A HADTÁPGAZDÁLKODÁS IRÁNYÍTÁSÁÉRT, A CSAPATÉPÍTKEZÉS MEGSZERVEZÉSÉÉRT ÉS VÉGREHAJTÁSÁÉRT, A LAKTANYA RENDEL-TETÉSSZERŰ HASZNÁLATÁNAK, KARBANTARTÁSÁNAK BIZTOSÍ-TÁSÁÉRT, AZ EZRED MINDENNAPI ÉLETÉVEL, AZ ANYAGELLÁ-TÁSSAL KAPCSOLATOS SZÁLLÍTÁSOK MEGSZERVEZÉSÉÉRT ÉS VÉGREHAJTÁSÁÉRT, AZ EZRED HADTÁP MŰKÖDÉSÉÉRT, TO-VÁBBÁ A CSAPATGAZDÁLKODÁS MEGHATÁROZOTT EGYSÉG-SZINTŰ FELADATÁNAK ÖSSZEHANGOLÁSÁÉRT”.

A hadtáphelyettes kötelességeit – ezek közül a vezető tevékenységével szemben támasztott alapvető követelményeket – a Szolgálati Szabályzat 102. pontja tartalmazza. A Szolgálati Szabályzat előírásai szerint:

- állandóan *legyen kész* jelenteni az ezredparancsnoknak a hadtápbiztosítással kapcsolatos javaslatait. . . .
- *szervezze meg és irányítsa* az ezred hadtáp tevékenységét. . . .
- *tervszerűen irányítsa, hangolja össze* a személyi állomány élet- és munkakörülményeinek javításával kapcsolatos feladatok végrehajtását;
- *szervezze meg és hangolja össze* a szállítást, anyagmozgatást és tárolást, az anyagellátással (számvitellel) kapcsolatos gépi- adatfeldolgozást, valamint a gazdálkodás meghatározott egység szintű feladatainak végrehajtását;
- *vizsgálja ki és elemesse* a hadtáp anyagokkal és technikai eszközökkel kapcsolatos károkat, meghibásodásokat, *tegyen intézkedéseket* azok megelőzésére; *dolgoztasson ki rendszabályokat* a hadtápanyagok és technikai eszközök, létesítmények megóvására;
- *szervezze meg és irányítsa* az ezred belső hadtáp ellenőrzését, fogantatáson rendszabályokat a gazdálkodási fegyelem megfelelő szinten tartására, a társadalmi tulajdon védelmére.

A korszerű hadtápvezetés elsőrendűen fontos jellemzőjét, tehát, hogy az, az egyszemélyi parancsnoki vezetés szerves, elválaszthatatlan részeként, azzal szo-

ros összhangban valósul meg. Az *egyszemélyi vezetés követelménye* érvényesül a hadtápszolgálat működésének és fejlesztésének irányításában is, ami azt jelenti, hogy az adott szintű hadtáp vezetőszervek, szakágak tevékenységéért elsősorban a parancsnok hadtáphelyettese felelős. A hadtáp szakágak irányítása a PK HTPH egyszemélyi vezetése alatt valósul meg. Ebből a felelősségből adódóan köteles törzse és a szolgálatiág-vezetők részére egyértelmű követelményt szabni és a végrehajtásról őket elszámoltatni.

A korszerű hadtápvezetés további fontos jellemzője, a *vezetés megalapozottsága*, ami egyrészt azt jelenti, hogy a hadtápvezetés tudományos alapokon – az érvényben levő szabályzatok, utasítások előírásain alapulva – legyen megszerezve, figyelembe véve a vezetés tudomány, a pszichológia és más tudományágak eredményeit; másrészt azt, hogy a hadtáp vezetőszervek minden szinten rendelkezzenek a döntéshez szükséges mennyiségű értékelt és feldolgozott információval. Dr. Susánszky szerint „Az információk döntések alapjául szolgálnak, tartalmuk, tárolásuk és továbbításuk rendszere egyik meghatározója a döntések minőségének”. Kijelenthetjük, hogy ez a hadtápvezetésben is igaz és érvényes. A hadtáp vezetőszervek tájékozottságát biztosító információ rendszer kialakításának színvonala fontos kritérium a vezetés korszerűségének. E nélkül nem képzelhető el tudatos vezetőtevékenység. A vezetés megalapozottságának további fontos összetevője, hogy az egyes célkitűzések reális számvetéseken alapuljanak, biztosíthatók legyenek a szükséges anyagi és pénzügyi feltételek; a célkitűzések feleljenek meg az adott egység, magasabbegység parancsnokok és a központi szervek által támasztott követelményeknek.

A vezetést továbbá csak akkor tekinthetjük korszerűnek, ha *vezetési koncepcióval rendelkezik*. Ez alatt a feladatok, a központi és helyi lehetőségek, adottságok, ellentmondások, fejlődési tendenciák néhány alapproblémában való megfogalmazását; a problémák megoldásának lehetőségeit; és az ebből fakadó célkitűzéseket értjük. A *célkitűzések* vonatkozhatnak a *fejlesztésre* és az adott szervezet közvetlen *működésére*. A célkitűzések megvalósítása érdekében *feladatokat* kell állítani, amelyek megvalósításához *feltételeket* kell teremteni. A különböző szinteken dolgozó hadtáptörzseknek az általuk belátható időszakra határozott elgondolással; a közelebbi időszakra konkrét, a távolabbi időszakra perspektivikus célokkal kell rendelkezni. A vezetési koncepció helyes és céltudatos kialakítása biztosítja az ötletszerűség, kapkodás kiküszöbölését és a feladatok átgondolt, reális meghatározását.

A vezetés korszerűségének másik fontos jellemzője a *főfeladatok megoldására való koncentráció*. A helyesen kitűzött célok teljesítése a fejlődés, az előrelépés szempontjából döntő jelentőségű, ezért törekedni kell a súlyképzésre, a feladatok helyes differenciálására; a rendelkezésre álló erőket és eszközöket a célok elérését biztosító főfeladatok megoldására kell összpontosítani. (Pl. munkakerő, hitelmaradványok felhasználása stb.) Ennek érdekében a végrehajtásban részt vevőkkel meg kell értetni a súlyfeladatokat és törekedni kell az egységes szemlélet kialakítására, formálására.

Biztosítani kell a vezető-tevékenységben és a feladatok végrehajtása során a *magas fokú szervezethez*. Ez elérhető a rendszeresen ismétlődő feladatok tervszerű és következetes végrehajtásával (pl. célszerű munkarend kialakításával, betartásával), a végrehajtás konkrét, személyre szóló megszervezésével, a végrehajtás személyi, anyagi, technikai feltételeinek biztosításával; a végrehajtók te-

vékenységének összehangolásával és a rendelkezésre álló idő célszerű elosztásával. Figyelembe kell venni, hogy a *szervezetlenség az egyik legsúlyosabb következményekkel járó vezetési hiba*.

A különböző szinteken dolgozó hadtáptörzsek vezető tevékenységét az alkotó *kezdeményezés* jellemezze. Kezdeményezésnek kell megnyilvánulni a célkitűzések teljesítéséhez szükséges új módszerek kialakításában, a feladatok megoldása érdekében az előjáró és együttműködő szervek felé (PK, előjáró hadtáptörzs, pártpolitikai szervek, fegyvernemek és szolgálati ágak, területi szervek stb.), továbbá biztosítani kell az egyes emberek, kollektívák alkotó, kezdeményező készségének kibontakoztatását.

A hadtápvezetést az *operativitás* jellemezze, ami alatt a helyzet kellő mértékben és időben való ismerete alapján, a helyzetváltozásokra való gyors reagálás szükségességét és képességét értjük. (Benne kell élni a pk.-i vezetés légkörében – időben tájékozódni és javaslatot tenni.) Az operativitás a célkitűzések teljesítésének fontos feltétele. A kedvezőtlen, gátló körülmények elhárítását, a számunkra kedvező helyzet kialakítását csak rugalmas, operatív vezetés képes biztosítani. Az operativitást nem szabad összetéveszteni a kapkodó, nem kellően szabályozott napi ügyintézésel.

A hadtápvezetés megvalósítása során alapelvnek kell tekinteni a *vezetés szilárdságát és folyamatosságát*, ami alatt a célkitűzések maradéktalan teljesítésére irányuló határozott és megszokás nélküli törekvést, a felmerülő akadályozó tényezők elhárítását értjük.

A hadtápvezetés szilárdsága egyben a végrehajtás *következetességét* is jelenti. A hadtápvezetés megszervezése során biztosítani kell a vezetés *rugalmasságát*; mert a végrehajtás körülményei esetenként szükségessé tehetik az eredetileg elgondolt megoldási módok megváltoztatását. A rugalmasság hiánya a vezetést bürokratikussá teszi, akadályozza a folyamatos működést és az együttműködést.

A vezető tevékenységben *komplex szemléletmódot* kell érvényrejuttatni. Ez alatt azt értjük, hogy a hadtáp *feladatok végrehajtását térben és időben összefüggéseikben* kell vizsgálni és szervezni. Pl.: a hadtápegységek harcckészültségével, kiképzésével és az ellátással, szállítással összefüggő feladatok végrehajtását összehangoltan kell megszervezni úgy, hogy az összefegyvernemi alegységek kiképzési feladatai és a hadtápegységek feladatai között is összhang legyen.

A komplex szemléletmód további összetevőjeként vizsgálni kell, hogy a feladatok teljesítése *mit jelent a végrehajtó ember számára*. Ehhez ismerni kell a végrehajtó állomány teljesítőképességét, felkészültségét.

Számolni kell a feladatok meghatározása során a várható *bangulati tényezőkkel*. Különösen a hadtápszolgálatban jelentős a *közgazdasági szemlélet* érvényesítése, ami azt jelenti, hogy a döntések gazdasági, pénzügyi kihatásait, az erők és eszközök, tartalékok felhasználásának követelményeit komplex módon számba kell venni. Azt is vizsgálni kell, hogy az elrendelt feladat *végrehajtása hogyan vezethető, szabályozható*. A végrehajtás során milyen problémák merülhetnek fel. Éppen ezért a feladat megszabásához végig kell gondolni a végrehajtás menetét is.

A komplex szemléletmód elemeként figyelembe kell venni, hogy az adott egység, magasabbegység hadtápszolgálat *milyen fejlődési fokon* áll, milyen sajátos

vezetési, működési rend alakult ki a múltban. Pl. a beosztásba újonnan kinevezett PK HTPH a kialakult rend figyelmen kívül hagyásával nem tervezhet. Az esetleges rossz hagyományok felszámolásához hosszabb, rövidebb ideig tartó tudatos munka szükséges.

A komplex szemléletmód részeként meg kell vizsgálni, hogy az elrendelt feladatok végrehajtását hogyan lehet figyelemmel kísérni. Milyen időközönként és módon tájékozódhat a PK HTPH a megszabott feladatok teljesítésének menetéről.

A korszerű vezetést jellemzi a változó helyzetnek megfelelő *minőségileg új módszerek és vezetési eszközök* alkalmazása. A hadsereg fejlesztéséből, a gazdaság korszerűsítéséből, a szolgálati létkörülmények fejlesztéséből következő új feladatok megoldása, az új számviteli rendszer bevezetése, a gépek hatékony felhasználása, új módszerek alkalmazását követeli. Erre csak korszerű szinten dolgozó, az új iránt fogékony, gondolkodó vezető és jól szervezett vezetés képes.

Fontos követelmény *a beosztottak szaktudásának komplex módon történő felhasználása* a közös célkitűzések megvalósítása érdekében. A PK HTPH-nek ezért elsősorban a hadtáptörzs irányításához, az egyes szakbeosztottak tevékenységének összehangolásához, szaktudásuk kibontakoztatásához kell érteni.

Ennek érdekében fontos a *káderek helyes kiválasztása*, és tudatos nevelése, kiképzésük szervezett elősegítése, *személyiségük kibontakoztatása*. A hadtápszolgálat sajátos káderhelyzetéből adódóan a hadtáptisztek mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a tiszthelyettesek, zászlósok, polgári alkalmazottak szakkáderként való kezelésére is.

A korszerű hadtápvezetést jellemzi a *végrehajtás* rendszeres *ellenőrzése, a végrehajtás feltételeinek megteremtése és segítése*; az alárendeltek és beosztottak objektív tényeken alapuló *értékelése és minősítése*.

Végül a hadtápvezetés korszerűsítésének egyik nagyon lényeges kritériuma, hogy „*emberközpontú*” legyen. A hadtáp vezetőszervek tevékenységét az emberekre való gondoskodás megvalósítására, az állomány szükségleteinek maradéktalan és egyre javuló színvonalon történő kielégítésére irányuló törekvésnek kell jellemezni.

A hadtápbiztosításra hozott döntések során minden esetben messzemenően figyelembe kell venni, hogy a személyi állomány szükségleteinek kielégítési színvonala, a szociális, kommunális igények megoldásának helyzete közvetlen hatást gyakorol a politikai hangulat alakulására.

A korszerű vezetés követelményei együttesen és egymással kölcsönhatásban érvényesülnek. A követelmények bármelyikének figyelmen kívül hagyása, elhanyagolása esetleg lebecsülése az adott vezetőszervezet egész tevékenységét negatívan befolyásolja és kihat a vezetés többi jellemzőire is.

Gondoljunk arra, hogy milyen súlyos következményekkel jár például a végrehajtás elhanyagolása, vagy az ellenőrzés, elszámoltatás elmulasztása. Nyilvánvaló, hogy ilyen esetben a legjobb vezetési koncepció is csak papír marad, a legjobb felkészültségű beosztottak sem érnek el eredményt. Hasonló vagy még súlyosabb hibához vezethet az egyszemélyi parancsnoki rendszer figyelmen kívül hagyása is.

II.

A hadtápvezetés folyamatának elemeit és azok tartalmát a következőkben összegezzük.

A vezetés informáltságát célszerűen szervezett információ rendszerrel kell biztosítani. Az információ rendszer kialakítása során figyelembe kell venni: – biztosítsa az ok- és okozati összefüggések feltárását; reálisan tükrözze a kialakult helyzetet és adjon választ a helyzet jövőbeni várható alakulására; biztosított legyen az információk differenciált felhasználásának és elemzésének lehetősége; az információ szolgáltatás egyértelmű és szabályozott legyen. Azt kell alapul venni, hogy a vezetés hatékonysága jelentős mérvben a folyamatos informáltságtól függ, ezért a különböző szinteken dolgozó hadtáp vezetőeknek törekedniük kell a szükséges információ megszerzésére. *Kisebb hiba a túlzott információ igényesség, mint az információ igénytelenség, a megszokottal megegyezés.*

A különböző szinteken dolgozó hadtáptörzseknek információval kell rendelkezni az alárendelt hadtápok helyzetéről, a csapatok részére megszabott feladatokról; az előljáró hadtáptörzs célkitűzéseiről, a közvetlenül alárendelt hadtápegységek, alegységek helyzetéről.

1. *Az alárendelt csapatok hadtáphelyzetéről* elsősorban a helyszíni ellenőrzések, az operatív adattárakon alapuló jelentés-rendszer és beszámoltatások nyújtanak információkat.

2. *A csapatok előtt álló feladatokról* az öfn.-i törzssel és fn.-i főnökökkel, szolgálat főnökökkel szervezett együttműködés, parancsnoki tájékoztatás útján tájékozódhat a hadtáptörzs.

3. *Az előljáró hadtáptörzs célkitűzéseiről* az előljáró pk. parancsa, az előljáró PK HTPH intézkedése, esetenként tájékoztatása alapján (értekezletek) kell a hadtáptörzs tájékozottságát biztosítani.

4. Meg kell szervezni a hadtáptörzs egyes beosztottai és az alárendelt rendszeres tájékoztatását is.

5. Gondoskodni kell megfelelően összegezett és elemzett hadtáp jellegű *információ rendszeres biztosításáról* a PK, öfn.-i törzs, fn.-i főnökök, párt- és politikai szervek, előljáró hadtáptörzs részére.

6. A hadtápegységek és -alegységek helyzetéről ellenőrzés és beszámoltatás útján kell tájékozódni.

7. Az információigény biztosításának fontos összetevőjét képezi az adat-rögzítés, feldolgozás, adatelemzés megszerzése. Az információ rendszer által biztosított adathalmaz önmagában még keveset ér. Hasznosítása érdekében meg kell szervezni az információk elemzését, megfelelő összesítését és felhasználását. Az információ elemzés fontos módszere a mutatószám számítás (alap és viszony-számok). A mutatószámok lehetőséget adnak *a tendenciák felismerésére, az okok feltárására.*

Az *előtervezés* magába foglalja a magasabbegység, egység előtt álló feladatokról történő előzetes tájékozódást, a hadtáptörzs tájékoztatását és a feladatok értelmezését; a reális célok kitűzéséhez szükséges legfontosabb számvet-

sek elvégzését, a saját helyzet elemzését, a tér- és időbeli összefüggések feltárását. Például a szolgáltatások fejlesztése keretében feladatként jelentkezik a gyakoribb fehérneműcsere biztosítása. Ebben az esetben az érdemi döntéshez feltétlenül számvetéseket kell készíteni, többek között arról, milyen költség-többlet merül fel és milyen módon lehetséges a szükséges pénz biztosítása.

A *döntés* elsőrendű vezetői funkció. Megvalósításához az adott kérdésben szükséges *tényismeret* és megfelelő *döntési hatáskör* szükséges. A PK HTPH tényismeretét a jól szervezett információ rendszer, az információk feldolgozása, elemzése, a személyes ellenőrzés során szerzett tapasztalatok biztosítják. Döntési hatáskörét alapvetően a Szolgálati Szabályzat; egységnél magasabb szinten a Szervi Határozvány és Hatásköri jegyzék tartalmazza.

A *tervezés* a célkitűzések teljesítéséhez szükséges feladatok operatív, vagy távlati meghatározása. Egy-egy célkitűzés bármennyire megalapozott és reális – csak akkor valósul meg, ha térben és időben kellő konkrétsággal meghatározzuk a cél elérését biztosító feladatokat. A terveket egyértelmű, tömör, világos nyelvezettel kell kidolgozni. Törekedni kell az áttekinthetőségre, koordinált-ságra, ezért előtérbe kell helyezni a grafikus megoldásokat. A tervezések során fel kell használni a gépi feldolgozás lehetőségeit.

A *feladatok végrehajtását meg kell szervezni*. Szervezés alatt egyrészt a naponta jelentkező feladatok egységes rendszerbe foglalását, szabályozott megoldását, másrészt a tervekben foglalt feladatok végrehajtásának megszervezését értjük. A *napi feladatok végrehajtása hosszabb időszakra való szabályozottsággal* biztosítani kell pl. a fürdetés, fehérneműcsere, javítási feladatok stb. olyan jellegű szervezetségét, amiből egyértelműen adódik a hadtápszervek és az alegységek személy szerint meghatározott kötelessége, felelőssége, az ellátás végrehajtásával szemben támasztott minőségi követelmények teljesítéséért. Akkor jó a napi feladatok végrehajtásának szabályozottsága, ha a végrehajtás egyszerű, gyors és operatív ügyintézésrel valósul meg, (pl. egy szakadt ruha kicserélése automatikusan, utánjárás nélkül történik), s csak rendkívüli esetben kell a vezetőnek a szabályozott tevékenységbe beavatkozni. A *tervekben soron következő feladatok* végrehajtásának megszervezése magába foglalja a feladat végrehajtásához szükséges feltételek megteremtését, a résztvékenységek összehangolását; a végrehajtás vezetésének, ellenőrzésének megszervezését. Pl.: az időszakos tervben szereplő állományváltás hadtápbiztosítására a végrehajtás érdekében külön résztervet kell kidolgozni.

A tervezett feladatok végrehajtása érdekében *parancsot, intézkedést* kell kiadni, a *feladatokat le kell juttatni*. A hadtápvezetésben ez a funkció megvalósulhat egy-egy időszakra:

- a főbb hadtápfeladatok bedolgozásával a pk. *parancsaiban*;
- *önálló*, csak hadtápkérdésekkel foglalkozó *napi parancs* kiadásával (egységnél);
- *bt.p. intézkedés* kiadásával; (rendszerint magasabbegységnél);
- egyes konkrét feladatokra szóban, híradó eszközökön, vagy írásos formában történő parancs, intézkedés kiadásával.

A feladatokat az alárendelt vezetési szintnek megfelelően lebontva kell megszabni és a végrehajtás teljes mélységéig le kell juttatni. Biztosítani kell,

hogy az alárendelt a parancs, intézkedés alapján saját feladatai mellett világosan értse az előljáró célkitűzéseit is.

A együttműködés megszervezése, a feladatok összehangolása és a végrehajtás koordinálása a hadtápvezetés egész folyamatán végighúzódó elem. A feladatok végrehajtásában részt vevő szervek, szolgálati ágak, személyek tevékenységét tartalmilag és időben a célkitűzések kialakításától a végrehajtásig össze kell hangolni.

A PK HTPH a Szolgálati Szabályzat 100. pontja szerint: „*A harcászútléség, valamint a csapat- és a harcászútléségi gyakorlatok hadtápbiztosítása, továbbá a csapatgazdálkodás meghatározott ezrendszintű komplex feladatainak terén koordináló hatáskörrel rendelkezik a többi anyagi szolgálati ág irányában*”. Ez a követelmény a PK HTPH sajátos *koordináló* tevékenységét igényli elsősorban a különböző alárendeltségű hadtápegységek, a hadtápbiztosításban részt vevő szervek egységes felkészítése; a hitel- és anyaggazdálkodás komplex követelmények szerint – az egység összérdekeinek megfelelő módon – történő irányítása; az élet- és szolgálati körülmények fejlesztése stb. kérdéseiben.

Együttműködést kell szervezni az adott célkitűzések megvalósítása, illetve feladat végrehajtása érdekében az érintett szervekkel, szolgálati ágakkal. Pl. öfn.-i törzssel, politikai apparátussal, technikai szolgálattal stb. A jó együttműködés feltételét az adott szervek és személyek jogának és felelősségének behatárolása, továbbá a feladatok egyérelműségének biztosítása képezi.

Az ellenőrzés útján meg kell győződni:

- az alárendelték részére meghatározott feladatok végrehajtásáról, a saját irányító tevékenység hatékonyságáról;
- a végrehajtás követelmények szerinti megvalósulásáról, a kitűzött iránytól való eltérésekről és azok okairól.

Az ellenőrzésnek a végrehajtást elő kell segíteni. Az ellenőrzések tapasztalatai alapján rendszeresen értékelni – minősíteni – kell a végrehajtók tevékenységét.

III.

A hadtápvezetés megszervezésének rendje, módszerei

A vezetés megszervezésének általános elvei és elméleti alapjai figyelembevételével a hadtápvezetés megszervezését az alábbiak szerint tartjuk célszerűnek:

1. Információ rendszer

Az egység, magasabbegység és seregtest hadtáp vezetőszervek tájékozottságát egységes, összehangolt és megfelelően *differenciált információ-rendszerrel* kell biztosítani. Az információs rendszert komplex módon – az öfn.-i törzs, fegyvernemi és szolgálati ágak (pénzügyi szolgálat) információs lehetőségeinek, a kötelezően előírt szakmai határidős jelentések adatigényének, valamint a jellemző tevékenységi időszakoknak, (pl. év, negyedév stb.) vagy eseményeknek megfelelően – kell megszervezni.

A hadtáp információ rendszer egyik fontos elemeként egység, magasabb-egység és seregtest szinten egységes követelmény szerint *operatív adattárakat* célszerű kialakítani.

Az adattárakat minden szinten azonos fejrésszel, kartonrendszerben kell fel-fektetni, úgy, hogy az adatok elemzését, összehasonlítását negyedévenként, évenként és öt évenként biztosítsa. Az adattárak anyagi és hitelhelyzetet tartalmazó gépi feldolgozást igénylő kartonjait a számviteli részlegeknél célszerű vezetni.

A hadtáptörzs adattárában nyilván kell tartani:

- a hadtápanyagok, hitelek és illetmények helyzetét; a hitelátcsoportosításokra vonatkozó adatokat (nem csak hadtápra);
- a szállítások jellemző adatait;
- a hadtápbjektumok jellemző adatait;
- a tárolási helyzetet;
- az egészségügyi szolgálat tevékenységét jellemző statisztikai és egyéb adatokat; (egységnél csak az egészségügyi szolgálatnál kell vezetni);
- az anyagi-fegyelmi helyzet, rendkívüli események adatait;
- a laktanyák, lakások, elhelyezési körülmények korszerűsítésének helyzetét;
- a lakáshelyzetet;
- a csapatépítkezések helyzetét;
- az ellenőrzések végrehajtására vonatkozó statisztikai és egyéb adatokat;
- a szoc. versenymozgalom helyzetére és a htp. kiképzésére vonatkozó adatokat;
- a gyakorlatok anyagi és pénzügyi kihatásait;
- a tudományos munkák, cikkek, gyakorlatok értékelései stb. rendszerezett felhasználását, előtalálását biztosító adatokat;
- a hadtáptiszti és tiszthelyettesi állomány káderhelyzetét (differenciált részletességgel).

Az adattárak változó adatait egységnél és magasabbegységnél negyedévenként, a seregtest hadtáptörzs adattárát alapvetően félévenként (3. és 1. negyedév) szükséges vezetni.

A szolgálat főnökök (vezetők) operatív adattáraikat munkafüzetben, a szakirányítás megvalósításához szükséges részletességgel és gyakorisággal, a hadtáptörzs operatív adattárával összhangban – a PK HTPH követelményei szerint – vezetik.

Az operatív adattár pénzügyi vonatkozású adatait, a hitelekre, károkra vonatkozó jelentéseket a pénzügyi szolgálattal egyeztetni kell.

Az előljáró (maeg. és seregtest) hadtáptörzs részére az operatív adattárak alapján hadtáp összefoglaló jelentést kell felterjeszteni. Az összefoglaló jelentés szöveges részében jelenteni kell – a tervekben foglalt feladatok végrehajtásának helyzetét, fontosabb eredményeket, jellemző hiányosságokat és azok okait; – az átlagosnál jobban vagy alacsonyabb színvonalon dolgozó alárendeltek; esetleg az egyes szakterületeken alárendelteknél észlelhető éles eltérések okait, következtetéseket és javaslatokat.

Az összefoglaló jelentés mellékleteiként, illetve esetenként önállóan előrenyomott adatlapokon történhet a számszerű adatok továbbítása.

Az információ továbbítás történhet távbeszélőn is az adattári kartonok lap és fsz.-a alapján.

A hadtápszolgálat helyzete, valamint a gazdálkodást jellemző *alapvető mutatók elemzése* és a személyes ellenőrzés tapasztalatai alapján *következtetéseket* kell levonni a kitűzött célok teljesítésének helyzetére és az alárendeltek tevékenységére vonatkozóan. Az elemző munka megállapításai alapján a *parancsnokokat és a pártpolitikai szerveket* a szükséges részletességgel rendszeresen *tájékoztatni* kell a hadtápbiztosítás helyzetéről. Az adatok feldolgozása és elemzése alapján megállapított negatív jelenségek, tendenciák *okait* téma- és célellenőrzéssel *fel kell tárni* és megszüntetésük érdekében *rendszabályokat* kell életbeléptetni.

2. A hadtápbiztosítás tervezése, szervezése

Az egység, magasabbegység harcüksültségének és kiképzésének hadtápbiztosítását, a szolgálati és létkörülmények fejlesztését a központi célkitűzések, a parancsnok követelményei, továbbá a helyi sajátosságok és lehetőségek együttes figyelembevételével kell megtervezni.

Magasabbegység és egység szinten alapvetően a 2 éves és a 8 hónapos *kiképzési időszakokra* kell tervezni. A tervezésben lehetőség szerint összhangot kell teremteni a *naptári évre, illetve két évre* történő anyagi- és pénzszükségleti tervek kidolgozása és az időszakos tervezés között, elsősorban a perspektivikus célkitűzések helyes értelmezésével, továbbá az egyes kiképzési időszakot megelőző feladatpontosítás útján.

A hadtápszolgálat tevékenységének alapját a két évre kidolgozott „ELGONDOLÁS” képezi.

Az „ELGONDOLÁS”-t (vezetési koncepció) a központi célkitűzések; a parancsok követelményei; a saját helyzet elemzése és értékelése alapján kell kidolgozni két évre, úgy, hogy a távlati (5 éves) fejlesztési célok érdekében történő tartalékképzés is kifejezésre jusson.

Tartalma:

– *Célkitűzések* az előjáró követelményei teljesítése, az elmúlt időszak során tapasztalt ellentmondások, problémák megszüntetése; a *fejlesztés* és a szabályozott *működés* megvalósítása érdekében.

A szükséges *eszközök és feltételek* a célkitűzések megvalósításához és azok biztosítási lehetőségei.

Az adott szintű hadtáp vezető szerv tevékenysége a kétéves kiképzési időszak során egy elgondolás alapján valósul meg, ami egyrészt azt jelenti, hogy a szolgálatiág-vezetők saját területükre külön elgondolást nem készítenek, másrészt azt, hogy kiképzési időszakonként nem kell új elgondolást kidolgozni.

Az elgondolás kialakításának két alapvető módszerét különböztetjük meg.

Az egyik módszer szerint a PK HTPH az elgondolást a szolgálatiág-vezetők bevonása nélkül alakítja ki, majd erről a szolgálatiág-vezetőket tájékoztatja és lehetőséget biztosít a kiegészítő javaslatok megtételére, bedolgozására.

A másik változat szerint az elgondolás kidolgozása előtt javaslatokat kér és a javaslatok alapján végzi el a kidolgozást.

A célszerű módszer megválasztását elsősorban a szolgálatiág-vezetők felkészültsége dönti el. Pl. kevés vezetési tapasztalattal rendelkező beosztottak esetén az első módszer lehet eredményesebb.

Az elgondolás kidolgozása során számításba kell venni, hogy néhány területen, pl. a laktanyák korszerűsítése, különböző fejlesztési feladatok, az ellenőrzések tervezése stb. 2 évnél hosszabb távú előrelátás szükséges. Ezért a kétéves időszakra kidolgozott elgondolásban célszerű utalni a később megoldásra kerülő feladatokra és a szükséges anyagi, pénzügyi feltételek tartalékolására, létrehozására is.

Az elgondolás kialakításának gondolatmenetét és módszerét az egyes célkitűzések megfogalmazása kapcsán a következő példával szemléltetjük:

a) *Az előjáró hadtáptörzs követelménye:*

teremtsen szilárd anyagi fegyelmet.

b) *A saját helyzet elemzése alapján tapasztalt probléma:*

- a károk zöme az alegységeknél keletkezett;
- az alegységeknél keletkezett károk 70⁰/₀-át és az összkár 80⁰/₀-át a ruházati anyagokban keletkezett károk képezik;
- az okok elemzése kapcsán megállapítást nyert, hogy az alegységeknél formális az ellenőrzés, az aeg. szv.-ök, aeg. pk.-ok nem ismerik az anyagkezelés szabályait, követelményeit stb.

c) *Alap probléma:*

[Az a) + b) pont együttes vizsgálata alapján.]

Az egység anyagi fegyelme az elmúlt időszakban romlott, növekedett az alegységeknél a ruházati károk értéke. A következő kiképzési időszakban első sorban az alegység tagozatban alapvető javulást kell elérni az anyagi fegyelem területén.

A fenti gondolatmenet alapján kezdődhet az elgondolás megfogalmazása:

a) *Célkitűzés* az alegységek anyagi fegyelmének megszilárdítása, a ruházati károk csökkentése.

b) *A célkitűzés megvalósításához szükséges eszközök és feltételek:*

- alegység szolgálatvezetők, alegységparancsnokok ellenőrző tevékenységének, módszereinek javítása módszertani foglalkozás levezetésével;
- reggeli szemlék szabályos végrehajtásának, a kiképzésről történő bevonulást követően a ruházat és felsz. ellenőrzésének megkövetelése;
- a pk.-i követelménytámasztás fokozása az alegység pk.-ok felé az alegység gazdálkodás szabályszerű megvalósítása érdekében;
- az 5. és 9. szd. szolgálatvezető leváltása;
- a párt- és KISZ-szervezet aktív segítségnyújtása stb.

Az „ELGONDOLÁS” néhány oldal terjedelemben (célszerű egységnél 4-5, magasabbegységnél max. 6-8 oldal) tömör, lényegretörő, egyszerű nyelvezettel elkészített szöveges anyag, a következő mellékletekkel.

Az operatív naptári terv a II-III. kiképzési időszakra tartalmazza a célkitűzések megvalósítását biztosító feladatok megoldásának perspektivikus időrendjét, az ellenőrzés rendjét, ütemezését összhangban a maeg., egység elé állított kiképzési feladatokkal.

A laktanya (laktanyák) fejlesztésének, elhelyezési körülmények korszerűsítésének terve részletesen két évre perspektivikusan öt évre kidolgozva.

Az elgondoláshoz készített mellékleteknek a célkitűzések realitását kell biztosítani. Az elgondolás megfelelő részeit egyeztetni kell az összefegyvernemi törzssel, a fn.-i és szolgálati főnökökkel, párt- és politikai szervekkel, területi állami és katonai szervekkel. Szakmailag elbírálja az előljáró PK HTPH és törzse, jóváhagyja az egység, magc. pk.

A hadtápszolgálat időszakos munka- és ellenőrzési terve kiképzési időszakra (8 hónap) készül. *A terv célja:* a hadtápszolgálat 2 évre kialakított célkitűzéseinek és feladatainak *felbontása* és az adott időszakra történő *konkretizálása*; a hadtápszolgálat harcckészültséggel, kiképzéssel, gazdálkodással, vezetéssel és egyéb kérdésekkel összefüggő feladatai *végrehajtásának megtervezése* és egymással történő összehangolása.

A terv tartalma:

- A 2 éves időszakra kialakított „Elgondolás” megvalósítását az adott időszakban biztosító főfeladatok.

- *Naptári terv rész.*

- *Előjegyzés* a következő időszak feladatairól.

- A terv *első részében* havi bontásban rögzíteni kell a főfeladatokat.

A naptári részben az egység hadtápszolgálat előtt álló valamennyi feladatot be kell tervezni és a végrehajtás idejét össze kell hangolni. (Az első kiképzési időszak részletes naptári tervét magasabbegységeknél az operatív naptári terv első részeként, a további kiképzési időszakban az időszakos munka- és ellenőrzési terv részeként kell elkészíteni.)

A naptári rész tartalma:

- a magc., egység előtt álló fontosabb feladatokat;

- a HKSZ hadtápbiztosításával összefüggő feladatokat (pl. tervegyeztetések, rakodási feltételek korszerűsítése stb.);

- a htp. kiképzési feladatokat;

- a gazdálkodás feladatait általában és szolgálati ágankénti bontásban;

- a hadtápvezetéssel összefüggő feladatokat;

- ellenőrzések, beszámoltatások stb.;

- a határidős jelentéseket;

- egyéb feladatokat.

A naptári terv részt úgy kell kialakítani, hogy menetközben jelentkező feladatok betervezésére maradjon elegendő hely.

Egységnél a naptári terv időszakos munka és ellenőrzési terv alapvető részére, ezért az egyes feladatok megoldásával összefüggő résztvevőket is itt kell betervezni. Pl. egy adott kik. feladathoz, a kiképzés anyagának kidolgozását, az ahhoz szükséges időt is tervezni kell.

Magasabbegységénél a kiképzési időszak hadtápv feladatainak végrehajtását – a feladatokat koordináló naptári terv elkészítése mellett – havonként külön-külön lapon szöveges formában is célszerű tervezni.

(Fsz., végrehajtandó feladat, határidő, végrehajtja, megjegyz.)

A *terv további részében* üres lapokat kell elhelyezni a következő időszakra vonatkozó előjegyzések céljára.

A *tervet – az öfn.-i törzs tervező munkájával szoros összhangban a következő sorrendben célszerű kidolgozni:*

- az előző kiképzési időszakban végzett munka értékelése, következtetések levonása (pl. az elgondolás megvalósításának helyzetére);
- a kiképzési időszakban a magasabbegység, egység előtt álló kiképzési feladatok tanulmányozása és a feladatok értelmezése;
- a parancsnok követelményeinek tanulmányozása és értelmezése;
- az előjáró PK HTPH által a kiképzési időszakra kiadott hadtáptintezkedést tanulmányozza (magasabbegységnél a seregest PK HTPH esetleges írásbeli intézkedésének, vagy feladat pontosításának tanulmányozása);
- a soron következő kiképzési időszakra az „Elgondolás” időarányos megvalósítása lehetőségeinek, a hadtápszolgálat főfeladatainak megállapítása.

A naptári terv rész kidolgozásának rendje:

- a magasabbegység, egység előtt álló fontosabb feladatok rögzítése;
- a PK, fegyvernemi főnök által tervezett ellenőrzések rögzítése;
- a PK és az előjáró hadtáptörzs által megszabott és konkrét határidőhöz kötött feladatok rögzítése;
- a hadtáp kiképzési feladatok betervezése és egyeztetése a pc. gjmű. techn., fegyverzeti szolgálatokkal, fegyvernemi főnökségekkel; (egységnél az eu. szolgálat vezetővel is);
- gazdálkodási feladatok betervezése és összehangolása a kiképzési feladatokkal (általános és szakágankénti bontásban);
- a hadtáp ellenőrzések betervezése;
- tervegyeztetés az összefegyvernemi törzssel, fegyvernemekkel és szolgálati ágakkal;
- a hadtápvezetés egyéb feladatainak betervezése
 - beszámoltatás;
 - értekezletek stb.;
- rendezvények és egyéb kérdések rögzítése;
- szabadság betervezése.

A terv kidolgozásával párhuzamosan az egyeztetések elvégzésével biztosítani kell, hogy az *alapvető hadtáp jellegű feladatok a magasabbegység, egység naptári tervébe bekerüljenek*. Pl.:

- módszertani foglalkozások; ellenőrzések; leltározások, hadtáp kiképzési feladatok; fontosabb gazdálkodási feladatok;
- munkaerőt igénylő, vagy a hadtáp állományon kívül más szervet is érintő feladatok stb.

A naptári terv kidolgozása során biztosítani kell a HTPH koordináló kötelességének érvényesítését a – HKSZ hadtápbiztosítása –; a hadtápegységek kiképzésének összehangolása; a gazdálkodás magasabbegység, egység szintű feladatainak végrehajtása stb. területén.

Az időszakos munka- és ellenőrzési terv kidolgozásába a hadtáp szolgálatiág-vezetőket célszerű bevonni. Ez biztosítja a magasabbegység, egység előtt

álló feladatok megismerését, megértését és azokkal a szolgálati ág területén megoldásra váró szakfeladatok komplex összehangolását. A PK HTPH a terv kidolgozását megelőzően értelmezze a hadtáptörzs előtt az egység, magasabbegység feladatait és ebből a hadtápszolgálat feladatait. A hadtáp szolgálatiág-vezetők az előző időszak szakfeladatai végrehajtásának tapasztalatai, továbbá a következő kiképzési időszak gazdálkodási feladatai alapján javaslatot tesznek az időszakos munka- és ellenőrzési terv kidolgozásához. Ezzel párhuzamosan a kiképzési feladatok alapján el kell végezni a szolgálatiág-vezetők gazdálkodási terveinek pontosítását is.

Az egység egészségügyi szolgálat főnök a hadtápszolgálat időszakos munka- és ellenőrzési tervében köteles bedolgozni a hadtápbiztosítás általános rendszerét érintő feladatokat. (Sz. Sz. 113. pontja alapján.)

A hadtápszolgálat havi munka- és ellenőrzési tervét alapvetően az időszakos terv, valamint az összefegyvernemi törzs havi munka- és ellenőrzési terve alapján kell kidolgozni. A havi tervben a feladatokat és elfoglaltságokat napi bontásban és a végrehajtásért való felelősség, valamint a végrehajtáshoz szükséges feltételek meghatározásával együtt kell betervezni. A tervet munkaértekezleten kell a hadtáptörzs részére értelmezni, kihirdetni és a végrehajtás követelményeit, az együttműködés stb. rendjét meghatározni.

Célszerű szerkesztési módszere:

- az időszakos munka- és ellenőrzési terv tárgyhónapra eső hadtápfeladatainak tanulmányozása és pontosítása a szolgálatiág-vezetőkkel;
- a feladategyeztetés és összehangolás az összefegyvernemi törzsszel;
- a hadtápfeladatok bedolgozása a parancsnokság munka- és ellenőrzési tervébe;
- a hadtápszolgálat havi munka- és ellenőrzési tervébe a központi feladatok betervezése;
- a hadtápszolgálat szakfeladatainak betervezése;
- a végrehajtás személyhezkötése;
- a havi munka- és ellenőrzési terv értelmezése a szolgálatiág-vezetőkkel.

A HKSZ és „M” feladatok végrehajtása vezetésének megszervezése

A harc-készültségi és „M” feladatok hadtápbiztosítását az érvényben levő központi intézkedések és utasítások alapján kell megszervezni.

A rövidebb és hosszabb készenlécű alakulatok hadtáp szolgálatai HKSZ és „M” feladatai végrehajtásának *vezetését munkagrafikonon* kell megtervezni. A munkagrafikon azon rendszabályok összessége, amelyek célja az állandó harc-készültség időszakában a koordináció biztosítása, magasabb HKSZ fokozat elrendelése esetén a HKSZ és „M” feladatok szervezett, koordinált vezetésének megvalósítása. A munkagrafikon tartalmazza a hadtáptörzs és a hadtápalgység parancsnokok vezetési feladatait – személyekre bontva – a rendelkezésre álló idő, továbbá a PK, az összefegyvernemi törzs és az MVCS (MIOCS) tevékenységének függvényében.

A vezetési feladatok összehangolása érdekében a munka grafikonban célszerű feltüntetni az alárendeltek által végrehajtandó és a hadtáptörzs tevékenységéhez kapcsolódó tevékenységeket is (pl. z. ellő. szakaszok). A munkagrafi-

kont a helyi sajátosságok, körülmények és az „M”, HKSZ lehetséges változatai figyelembevételével kell kidolgozni.

A munkagrafikon összességében adjon választ arra, hogy a HKSZ és „M” feladatok irányításában ki, mikor mit tesz az adott tevékenységek végrehajtása során.

A hadtápkiképzés megtervezése

A magasabbegység, egység hadtápkiképzését a csapatok és a hadtápegységek, alegységek kiképzési feladataival, a hadtápszolgálat harckészültségi, ellátási és szállítási feladataival szoros összhangban, a magasabbegység, egység kiképzésének szerves részeként az időszakra kiadott kiképzési intézkedés, a hadtáp „Összkövetelményi Program” és az „ELGONDOLÁS” hadtáp kiképzésre vonatkozó célkitűzései alapján kell megtervezni.

A hadtáp kiképzési terv tartalmazza

A magasabbegység hadtáptörzsénél:

- A harcászati és szakmai kiképzési csoportok résztvevőit, a kiképzési tárgykör és óraelosztást, a foglalkozás idejét.
- A hadtápegységek gyakorlatra történő elosztásának tervét.
- A hadtáp törzskiképzés tervét, amiben szerepelni kell a HVP összekovácsoló foglalkozásnak is.
- Az önképzés (tanulónapok) tervét, amely tartalmazza tanulónaponként a témákat, a tervezett órák számát, a foglalkozás módszerét, vezetőjét.
- A módszertani foglalkozások tervét, az előljáró által tervezett és a saját tervezésű módszertani foglalkozások, tapasztalatcserék feltüntetésével.
- Feljegyzés részt.

A seregtest közvetlen magasabbegységek saját helyzetük értelemszerű figyelembevételével kombináltan készítsék el a kiképzési tervet. A kiképzési terv tartalmazza az egyszintű kiképzési feladatok megoldásának rendjét is. (Pl. közvetlen hadtápegységek kiképzése.)

Az egység hadtáptörzsénél:

- A hadtápegységek óra és TK elosztásának tervét (szakharcászati alaki, komplex stb.) egy lapon, összehajtható formában, amely tartalmazza a kiképzést végrehajtó alegységek megszervezését, a kiképzési ágakat, a kiképzési ágak tárgyköreit és az azokra fordítható órák számát havi bontásban 8 hónapra. (Seregtest közvetlen magasabbegységnél is ki kell dolgozni.)
- A hadtáp tiszti, tiszthelyettesi állomány harcászati, szakmai és törzskiképzésének terveit, kiképzési csoportonként, mely tartalmazza valamennyi tiszti, tiszthelyettesi továbbképzési csoport résztvevőit; a továbbképzések idejét, témáit és óraelosztását; a hadtáp törzskiképzés és a HVP összekovácsoló kiképzés tematikáját és óraelosztását.
- Az önképzés (tanulónapok) tervét.
- A század, szakaszparancsnokok, alegység szolgálatvezetők hadtáp szak kiképzésének terveit, ahol rögzíteni kell a továbbképzés idejét, tematikáját, óraszámát, a foglalkozás vezetésének rendjét.

- A módszertani foglalkozások tervét, melyben fel kell tüntetni az egység hadtáptörzset érintő mértékben az előjáró által tervezett és a saját tervezésű módszertani foglalkozások résztvevőit, idejét, témáit.

- A szállító gépjárművek kiképzési célra történő igénybevételének tervét.
- A hadtápegységek harcászati gyakorlatokra történő elosztásának tervét.
- Feljegyzések részt.

A 8 hónapra kidolgozott hadtáp kiképzési terv alapján a hadtáptörzs *havi kiképzési tervet* készít és ad ki az ellátó századparancsnok részére. A terv napenkénti bontásban és alegységenként tartalmazza: kiképzési áganként a tárgykörök, órák elosztását; a 24 órás szolgálat (belsőszolgálat kivételével) a tiszti, tiszthelyettesi kiképzési feladatok, tanulónapok idejét, témáit; a sor szakasza-parancsnok, szolgálatvezetők továbbképzéseinek idejét, témáit; a tisztetek parancsnoki és módszertani felkészítésének idejét, témáit, egyéb feladatokat.

A hadtáp tartalékos állomány kiképzését és összekovácsolását részletesen 2 évre kell tervezni (évenkénti pontosítással) a tényleges állomány kiképzésével összhangban. A tartalékos állomány kiképzésének és összekovácsolásának terve *tartalmazza:*

- az „M” parancsnoki eligazítások, parancsnoki továbbképzések, továbbképzések tervét;
- a tartalékos tiszttek, zászlósok, tiszthelyettesek gyakorlati munkájának (továbbképzésének) tervét;
- a tartalékos honvédek, tisztetek kiképzésének, átképzésének, továbbképzésének tervét.

Egyéb tervek és okmányok

A végrehajtás megvalósítását biztosító résztervek.

Az időszakos tervezések során meghatározott célok és feladatok megvalósítása a hadtápvezetés legnehezebb területe. A hadtáptörzsektől körültekintő szervező munkát, a feladatok személyekig történő lejuttatását és következetes számonkérését igényli.

A tervekben rögzített feladatok végrehajtását meg kell szervezni, ez alatt a végrehajtásban részt vevők *feladatainak* részletes *meghatározását*, a szükséges személyi, anyagi, technikai, pénzügyi *feltételek biztosítását*, a résztvevőknek *összehangolását*, a végrehajtásban részt vevőkkel a feladataik *megértését* és a végrehajtás érdekében történő *aktivitásukat* értjük. A végrehajtás megszervezését formailag általában résztervekben kell megjelölni. Ilyen részterv pl.: a le szerelés-bevonulás hadtápbiztosításának terve; a leltározás terve; egy-egy ellenőrzés konkrét végrehajtására vonatkozó terv; anyagi készletek frissítésének terve. Egyes egyedi feladatok megoldása érdekében is célszerű lehet résztervet kidolgozni; például kétmenüs étkeztetés bevezetésére; egyes objektumok korszerűsítésére; a szolgáltatások fejlesztésére stb.

A résztervek kidolgozását mindig a célszerűség és ésszerűség határozza meg. Kerülni kell az öncélú „sok oldalas okmány gyártását”, és egyszerű áttekinthető, a végrehajtás módját áttekinthetően tartalmazó, lehetőleg grafikus formában kidolgozott részterv készítésére kell törekedni.

A hadtáptörzs és alegységek működését szabályozó okmányok

Szervi Határozvány (Sz. Sz. 83. pont)

„Az egység szintnél magasabb, vagy a csapatoktól eltérő szervezeti formáknál a szervezeti élethez szükséges szabályozásokat Szervi Határozványban kell rögzíteni”.

Ennek megfelelően pl. „Szervi Határozvány”-t kell kidolgozni egységnél a SZAP (ESZR) az ellátószázad, magasabbegységénél a hadtáptörzs, ellátó zászlóalj stb. részére. „Szervi Határozvány”-ban célszerű rögzíteni a laktanya hadtáp tevékenységének szabályozását is. A Szervi Határozvány kidolgozásának rendjét külön rendelkezés szabályozza. Általában tartalmazza: az adott szerv felelősségét és hatáskörét, továbbá feladatait.

Munkaköri leírásban kell rögzíteni azon személyek felelősségét, hatáskörét és feladatait, akikre a Sz. Sz. vonatkozó fejezetei nem tartalmaznak előírásokat. Így például a tervező-szervező tiszt, az egyes raktárvezetők, a számviteli részleg beosztottai részére munkaköri leírást kell kidolgozni.

Káderfejlesztési tervet kell készíteni a magasabbegységeknél 5 évre a személyi átcsoportosítások irányítása a káderek tervszerű felkészítésének, előléptetésének, beiskolázásának stb. biztosítása céljából.

A szolgálatiág-vezetők (főnökök) tervezési okmányai

A szolgálatiág-vezetők (főnökök) saját szakterületük irányítását – az adott magasabbegység, egység hadtápszolgálat tevékenységére kialakított „ELGONDOLÁS”; a hadtápszolgálat időszakos munka- és ellenőrzési terve; kiképzési terve; havi munka- és ellenőrzési terve; továbbá a központi követelmények és előírások szerint kidolgozott gazdálkodási terve alapján végzik.

– A szolgálatiág-vezetők (főnökök) a szakága területén jelentkező feladatokat, illetve azok végrehajtásának követelményeit és rendjét a hadtápszolgálat alapvető vezetési okmányaiba dolgozzák be.

– A magasabbegység, egység hadtápszolgálatára részére megszabott feladatok szakágára, a végrehajtáshoz szükséges részletességgel lebontja és szakbeosztottai részére ezek alapján konkrét feladatokat, követelményeket határoz meg.

A szolgálatiág-vezető (főnök) alapvető – komplex – vezetési okmánya a „VEZETÉSI MUNKAFÜZET”.

Kidolgozásra kerül a PK HTPH követelményei a hadtáptörzs időszakos munka- és ellenőrzési terve, havi munka- és ellenőrzési terve, a szolgálati ág gazdálkodási terve alapján.

Tartalmazza:

- a kiképzési időszakban a szolgálati ág elé állított főfeladatokat;
- a szolgálati ág operatív tervét, HKSZ kiképzést, gazdálkodást, ellenőrzéseket, HI jelentéseket, rendezvényeket stb. bontásban;
- a havi munka- és ellenőrzési terveket a teljes időszakra előkészítve;
- a fontosabb rendeletek, parancsok előjegyzését;
- a szakbeosztottak részére megszabott feladatokat személyekre bontva;
- előjegyzést a következő időszak feladatairól.

A vezetési munkafüzetet A/4 méretben és 2 évre elegendő lapszámmal kell felfekretetni.

Az egység egészségügyi szolgálat főnök vezető tevékenységét az előjáró PK HTPH (eü. szolg. főnök) intézkedése és az egységparancsnok követelményei alapján szervezi meg. Az egészségügyi szolgálat feladatai megoldásának rendjét köteles egyeztetni az egység PK HTPH-el. A hadtápbiztosítás általános kérdéseit érintő szakfeladatokat dolgozza be a hadtápszolgálat alapvető vezetési okmányaiba (HKSZ, kiképzés, ellenőrzések stb.).

A szolgálatiág-vezetők gazdálkodási tervei

Az egység szolgálatiág-vezetők a szakutasításokban és intézkedésekben meghatározott tartalmi és formai előírások, az egység előtt álló kiképzési feladatok által az ellátással szemben támasztott mennyiségi és minőségi követelmények és az „ELGONDOLÁS” gazdálkodásra vonatkozó célkitűzései alapján gazdálkodási tervet készítenek. A gazdálkodási tervek körültekintő kidolgozásával kell megteremteni a gazdálkodási célkitűzések valóra váltásának anyagi és pénzügyi feltételeit.

A gazdálkodási terveket időszakonként – a kiképzési feladatoknak megfelelően – pontosítani, konkretizálni kell.

A szolgálatiág-vezetők (főnökök) a szakkiképzés feladatait a magasabbegység, egység hadtápszolgálat kiképzési tervébe dolgozzák be. A kiképzések végrehajtásáról saját szakkiképzési csoportjaira vonatkozóan napirenddel, foglalkozási jegyekkel és a foglalkozások nyilvántartásával rendelkeznek. Az egység egészségügyi szolgálat főnök az egészségügyi kiképzés követelményeit és az egészségügyi rendezvényeket az egység kiképzési tervébe dolgozza be. Az alegységek tervezett és végrehajtott egészségügyi kiképzéséről operatív nyilvántartást vezet.

A végrehajtás megvalósítását biztosító résztervek

Egy-egy szakfeladat konkrét megvalósítása érdekében kerülnek kidolgozásra. Pl. frissítési terv, járványvédelmi terv, téli tárolású anyagok beszerzésének és tartósításának terve stb.

3. A hadtápegységek és -alegységek tervezési okmányai

A hadtápegység-parancsnokok a magasabbegység PK kiképzési intézkedése, a magasabbegység PK HTPH intézkedése alapján egy kiképzési időszakra (8 hónap) terveznek.

A soron következő kiképzési időszak feladatait kiképzési intézkedésben szabályozzák. A kiképzési intézkedést az alárendelt parancsnokok részére a szükséges mértékben szóban adják ki.

Az időszakra kidolgozott kiképzési terv alapján havi kiképzési tervet dolgozzanak ki. Az alegységparancsnokok a havi kiképzési tervből 2 hétre készítenek kiképzési tervet.

A kiképzési terv (8 hónapra) tartalmazza:

- a naptári tervet;
- a hadtápegységek óra és TK elosztását (itt kell megtervezni a sorállományú katonák összevonását is, pl.: szállító tisztesek kiképzését);

- a tiszti és tiszthelyettesi állomány továbbképzésének tárgykor- és óraelosztását kiképzési csoportonként;
- a törzskiképzés tervét;
- önképzés (tanulónapok) tervét;
- módszertani foglalkozások tervét;
- az alegységek harcászati gyakorlatokra történő elosztásának tervét;
- SZVM nyilvántartását;
- feljegyzések részt.

A havi kiképzési terv tartalmazza:

- alegységenként, napi bontásban a kiképzési ágak, tárgykorok, órák elosztását és a szakfeladatokat;
- 24 órás szolgálatot (belsőszolgálat kivételével);
- tiszti, tiszthelyettesi kiképzési feladatok, tanulónapok idejét, témáit;
- sor szakasziparancsnokok, szolgálatvezetők továbbképzésének idejét, témáit;
- tisztetek parancsnoki és módszertani felkészítésének idejét, témáit.

A havi kiképzési tervet a zászlóalj-törzs dolgozza ki a 8 hónapos kiképzési terv, a magasabbegység PK HTPH követelményei, tájékoztatása, továbbá a fegyvernemi és szolgálat főnökök szakkövetelményei alapján. A havi kiképzési tervben koordinálni kell az ellátással, szállítással, anyagtarolással stb. összefüggő szakfeladatok és a kiképzési feladatok megoldásának rendjét.

A századkiképzési terv (2 hetes) tartalmazza:

- a kiképzési feladatokat nap, óra, tk. bontásban;
- a szakmai feladatokat;
- a foglalkozások helyét, vezetőjét;
- a foglalkozás anyagi-technikai eszköz km szükségletét;
- a századparancsnoki állomány részére tervezett elfoglaltságokat;
- a rajparancsnokok parancsnoki és módszertani felkészítését, a századgyűléseket és fegyelmi értekezleteket;
- a KISZ- és kulturális rendezvények, sportversenyek idejét;
- a kiképzésmentes napokat;
- a 24 órás szolgálatot;
- a katonák részére biztosított szabad időt.

A zászlóaljpáncsnok és törzs részére havi munka- és ellenőrzési tervet kell kidolgozni, a hadtáptörzs havi munka- és ellenőrzési tervéhez hasonló követelmények szerint.

Személyi munkatervet minden tisztt köteles készíteni, célszerű formája a határidőnapló.

Az egység ellátószázadánál a PK HTPH által készített havi kiképzési terv, a PK HTPH szóbeli követelményei, a fegyvernemi és szolgálat főnökök, szolgálatiág-vezetők szakigényei alapján két hétre század kiképzési tervet kell készíteni. Annál az egységnél, ahol megállapítást nyer, hogy az ellátószázad kiképzési terve nincs kellően összehangolva (Tk.-ök és ellátási feladatok), célszerűnek tartjuk, ha a PK HTPH a kiképzést naponkénti bontásban személyesen tervezi meg.

A zászlóalj ellátó szakasz, zászlóalj segélyhelyparancsnokok munkájának szervezettsége érdekében kiképzési időszakonként hitelesített munkafüzetben célszerű rögzíteni:

- az időszakos és havonta kapott feladataikat;
- havi munka- és ellenőrzési terveiket;
- a saját alegységeikre vonatkozó adatokat;
- a beosztottaik részére meghatározott feladatokat;
- a zászlóalj pk., egység PK HTPH részére megtett jelentéseket;
- feljegyzéseiket.

Az alegységeik kiképzésével összefüggő feladataik végrehajtását és a foglalkozások anyagát „foglalkozási jegy” füzetben kell megtervezni és kidolgozni.

4. A hadtápfeladatok lejtuttatása és a végrehajtás segítése

A célkitűzések megvalósítása érdekében az alárendelt hadtáp feladatait meg kell határozni és estenként pontosítani kell.

Magasabbegységnél az alapvető hadtápfeladatokat a parancsnok parancsába, kiképzési és építési intézkedésébe kell bedolgozni. A feladatok végrehajtásának rendjét két évenként, kiképzési időszakonként, illetve esetenként *hadtápipntézkedésben* kell szabályozni. A hadtápipntézkedést a PK HTPH írja alá.

Az időszakra kiadott hadtápipntézkedésben meg kell határozni:

- a soron következő időszak fő célkitűzéseit;
- a célkitűzések teljesítésének követelményeit, a végrehajtás rendjét, határidőt és a végrehajtáshoz biztosított feltételeket;
- az alárendelt PK HTPH-ek és törzsek feladatait.

Egységnél a hadtápfeladatok végrehajtása érdekében kiképzési időszakonként önálló egységparancsot² célszerű kiadni. A PK parancsa az alárendelt hadtápbiztosításának rendjét, követelményeit és feladatait átfogóan szabályozza. Az időszak során a hadtápfeladatokat a szükséges gyakorisággal napiparancsban kell szabályozni.

A *hadtápegység* parancsnokok az alárendelt alegységparancsnokok feladatait időszakonként kiképzési intézkedésben, havonta a kiképzési terv kiadásával, esetenként napiparancsban szabályozzák.

A *hadtáp-alegységparancsnokok* alegységeik tevékenységét század napiparancsban, illetve szóbeli eligazításokkal szabályozzák.

A hadtápipntézkedés kidolgozása során *kerülni kell a terjengőseget, a pongyola fogalmazást, félreérthetőséget, a szabályzatok, szakutasítások előírásainak ismételtetését*. Következésképpen arra kell törekedni, hogy a megszabott feladatok *elszámoltathatóak legyenek* és a *központi célkitűzések* teljesítését szolgálják.

A hadtápfeladatokat a *végrehajtókig le kell juttatni* és biztosítani kell a végrehajtás rendjének *egységes értelmezését*. Ezért célszerű, ha a *magasabbegység PK HTPH* és szolgálat főnökök a *2 éves, 8 hónapos kiképzési időszak előké-*

² Sz. Sz. 88. pont: Az ezredparancsnok „szabályozza... az alegységek ellátásával kapcsolatos tevékenység rendjét... a személyi állomány eü. ellátását... — határozza meg az ezred gazdálkodásával kapcsolatos feladatokat...”

szítése folyamán értekezlet, módszertani bemutató levezetésével értelmezik, egységesítik az alárendelt PK HTPH-ek, szolgálatiág-vezetők részére megszabott feladatok megoldási rendjét, követelményeit. Az *egység PK HTPH*, a szolgálat főnökök, ellátó szakaszparancsnokok részére a feladatokat *bavonta és betenként közös értekezleten* pontosítja. Az értekezlet első részében az általános jellegű, illetve az ellátó szakaszparancsnokokat érintő feladatokat kell meghatározni. Az értekezlet második részében a konkrétan őket érintő feladatok megbeszélésén csak a szolgálatiág-vezetők és az ellátó századparancsnokok vesznek részt. Ennek folytatásaként aki a feladatot kapta a maga vezetési szintjén összehangolja, majd megszervezi a **KAPOTT FELADATOK LEBONTÁSÁT**. Ez alatt a kapott feladat részfeladatainak, részhatáridőinek meghatározását, a végrehajtásban részt vevő állomány személy szerinti eligazítását, felkészítését, a szükséges parancsjavaslatok kidolgozását stb-t értjük. A PK HTPH a **VEZETÉSI MUNKA-FÜZET**-be a konkrét feladatot határidővel együtt beírja, értelmezi a végrehajtás rendjét, majd a következő értekezlet keretében a végrehajtást elszámoltatja.

A feladatok megszabása és lejtuttatása mellett döntő fontosságúnak tartjuk a *végrehajtás segítését* és az alárendelt következetes *elszámoltatását*. Az egységes végrehajtás biztosítása érdekében *módszertani foglalkozásokat* kell levezetni. (Alegységparancsnokok, ellátó szakaszparancsnokok, alegység szolgálatvezetők stb. részére.)

A módszertani foglalkozásokkal konkrét segítséget, útmutatást, *módszert kell adni a végrehajtáshoz*. Általános követelménynek kell tekinteni, hogy *minden új bevezetését, vagy a feladat új állománnyal való végrehajtását módszer-tanilag is meg kell alapozni*.

A hadtápfeladatok eredményes végrehajtásának fontos feltétele, hogy a szakállomány mellett, az egység teljes állománya a reá vonatkozó mérvben értsen, ismerje a feladatok megoldásának rendjét, követelményeit. Ebből a célból fel kell használni a parancsnoki értekezleteket, tisztii és állomány gyűléseket, KISZ-rendezvényeket, tömeg tájékoztató eszközöket (zárt TV lánc) a hadtápfeladatok értelmezésére, a végrehajtás szabályozására, a felmerült problémák megoldására.

5. Ellenőrzések megszervezése és végrehajtása

„Az ellenőrzés elsősorban a célkitűzések és az elért eredmények, a működés, a feladatok előírt és a gyakorlatban megvalósuló jellemzőinek összevetésére, az eltérések mértékének és azok okainak megállapítására, s ezek alapján a tapasztalt rendellenességek megszüntetésére, a végrehajtók segítésére kell irányuljon.

Az ellenőrzések tartalmukban, formáikban és módszereikben biztosítsák minden vezetési szint (szakirányító szerv), előljáró számára – a szakterület vonatkozásában – az alárendeltnek, illetve a csapatok helyzetének, tevékenységének megismerését; azok aktivizálását, segítését; a feladatok, rendelkezések végrehajtásának következetes számonkérését, a vezetés és a szakirányítás önkontrollját”.³

³ Cspathadtáp Szabályzat IX. rész, I. fejezet 1. 2. pontja.

A hadtápszolgálat ellenőrző tevékenységének rendjét a Csapathadtáp Szabályzat IX. rész szabályozza. Ennek alapján a felügyeleti és belső ellenőrzéseket a hadtáptörzsek operatív és időszakos naptári terveikben tervezik meg és az összefegyvernemi törzs terveivel összehangolják. A belső hadtáp ellenőrzések végrehajtását, a szolgálatiág-vezetők belső ellenőrzési kötelmeinek teljesítését egységes követelmények szerint a PK HTPH tervezi.

Kiemelt figyelmet kell fordítani a napi munka folyamatába beépíthető, annak szerves részét képező ellenőrzési feladatok teljesítésére. Ezért a PK HTPH és a szolgálatiág-vezetők napi munkarendjének állandó elemét képezze az alárendeltek és a beosztottak részére megszabott feladatok végrehajtásának figyelemmel kísérése, a szabályzat szerinti rend betartásának ellenőrzése. Az ellenőrzésnek ezt a formáját is céltudatosan és tervszerűen kell végezni.

Következésképpen kerülni kell a sablonosságot, a mulasztások, a szabályzarak, szakutasítások megszegésének eltűrését, az így kialakult helyzet megszkokását. A napi munka során végzett ellenőrzésekhez is feltétlenül szükséges a vonatkozó szabályzati pontok, szakutasítások előírásainak tanulmányozása.

A belső hadtáp ellenőrzések (leltározások) gyakoriságát; rendszabályait, feladatait, az egyes szolgálati személyek ellenőrzési kötelmeit az egység PK HTPH egységparancsban szabályozza. (Pl. szolgálatiág-vezetők, alegységparancsnokok ellenőrzési kötelmeit.)

A végrehajtott belső hadtáp ellenőrzések megállapításait „Ellenőrzési könyv”-ben, esetenként jegyzőkönyvben és Összehasonlító Kimutatáson kell rögzíteni.

A belső hadtáp ellenőrzések összegezett megállapításait, következtetéseit és a tapasztalt mulasztások, negatív tendenciák megszüntetésére vonatkozó javaslatait a PK HTPH az egységparancsnoknak jelenti. A felügyeleti ellenőrzések végrehajtására a magasabbegység hadtáptörzsek *ellenőrzési programot* dolgoznak ki. Az ellenőrzési program tartalmazza: az ellenőrzés célját, az ellenőrzés részletességét és módszerét; az ellenőrzés által átfogásra tervezett időszakot; a részletesebben megvizsgálendő időszakot; az ellenőrzés végrehajtásának rendjét (végrehajtó személyek, utazás stb.). Az ellenőrzést vezető bizottság elnöke, *ellenőrzési ütemtervet* készít személyenként és napi bontásban. Az ellenőrzés megállapításait ellenőrzési jegyzőkönyvben rögzíti a Csapathadtáp Szabályzat 84–85. pontjainak megfelelően. Az ellenőrzés összegezett megállapításait 1–2 oldal terjedelemben célszerű megküldeni az ellenőrzött egység parancsnokának. A bizottságot kiküldő parancsnok (PK HTPH) részére a bizottság elnöke összefoglaló jelentést tesz szóban az ellenőrzés tapasztalatairól. Amennyiben fegyvernemi csapat (alegység) hadtápjára kerül ellenőrzésre, az ellenőrzés eredményéről az adott fegyvernemi főnököt is tájékoztatni kell.

6. A feladatok végrehajtásáról történő elszámoltatás és az értékelés rendje

A feladatok végrehajtását *következésképpen és rendszeres* elszámoltatással kell biztosítani. A feladatok végrehajtásáról való elszámoltatás megvalósulhat ellenőrzés, írásbeli jelentés, szóbeli beszámoltatás formájában. Tartalmilag az elszámoltatás nem egyszerűsíthető le az ellenőrzés megállapításaira, vagy a jelentések bekérésére. A megszabott *feladatok végrehajtásának megkövetelése*, a rendszeres számonkérés hozzászoktatja a beosztottakat a tervszerű, aktív mun-

kához, ami azért is fontos, mert a végrehajtás során számtalan külső hatás té-
rítheti el az eredeti cél megvalósításától a vezetőt és a végrehajtót egyaránt.
Ahol a PK HTPH *rendszeres számonkéréssel* nem irányítja tudatosan aláren-
deltjei cselekvését az eredeti célok teljesítésére, ott a hadtáptörzs tevékenysége
széthullik, megszűnik a tervek szerepe és előtérbe kerül a „tűzoltómunka”.

A feladatokról való céltudatos elszámoltatásnak, követelménytámasztásnak
tehát elsősorban abban van szerepe, hogy – képletesen kifejezve – az *aláren-
delteket a célkitűzésekkel, tervekkel behatárolt „sávban” kényszeríti folyamato-
san előrehaladni és nem ad lehetőséget a „megállásra”, vagy a „sávból” történő
kitérésre.*

A beszámoltatás rendszerében az egység PK HTPH a heti, havi munka-
értekezleteken, a 8 hónapos kiképzési időszakok végén szóban számoltassa be a
szolgálatiág-vezetőket, ellátó századparancsnokot a feladatok végrehajtásáról.

A seregtest és a magasabbegységek PK HTPH-ek az alárendelt PK HTPH-
eket 2 évenként számoltatják be. A beszámoltatás megvalósulhat elsősorban bi-
zottsági ellenőrzés keretében, esetenként önállóan az alárendelt PK HTPH be-
rendelése útján; időszakos PK HTPH-i értekezletek keretében, továbbá a hely-
színen. A beszámoltatás rendjét a kétéves elgondolásban meg kell tervezni.
A PK HTPH-ek az egyszemélyi parancsnoknak az általa megszabott időközön-
ként és követelmények szerint kötelesek beszámolni.

Esetenként célszerű lehet egyes főfeladatok teljesítésének helyzetéről az alá-
rendeltek beszámoltatása.

A végrehajtott feladatok *értékelését* 2 éves és 8 hónapos időszakra, *írás-
ban* kell elkészíteni. Egységszinten az értékelést munkafüzetben kell összegezni.

Az *értékelés tartalmazza:* a kitűzött célok teljesítésének, a megszabott fel-
adatok végrehajtásának helyzetét összességében és alárendeltenként.

Az értékelésben elemző módon, objektív tényekre és adatokra támaszkodva
fel kell tárni a *fejlődés tendenciáit*; azokat a területeket, ahol a fejlődés a kö-
vetelményektől elmaradt és a lemaradás okait. Az értékelés befejezéseként
meg kell határozni a hibák megszüntetésének és a további *fejlődés* biztosításá-
nak főfeladatait.

Az időszakos, összegzett értékelések mellett egy-egy konkrét feladat – sze-
mély szerinti – végrehajtását is értékelni kell szóban, rendszerint a soron követ-
kező munkaértekezlet keretében.

Az *elvégzett munka értékelése* és a személyügyi munka részét képező mi-
nősítések között összhangot, szoros egységet kell biztosítani.

*

A hadtápvezetés megszervezése és a bevált vezetési módszerek hozzáértő
alkalmazása a harcckészültség és a kiképzés hadtápbiztosításának, a személyi ál-
lomány szolgálati és létkörülményei kiegyensúlyozott fejlesztésének fontos fel-
tételét képezi. A hadtápvezetés megszervezése és gyakorlati megvalósítása folya-
mán azonban soha nem szabad szem elől téveszteni, hogy a vezetés bonyolult
mechanizmusát emberek valósítják meg. *A hadtápbiztosítás bármely területén
csak akkor várhatunk fejlődést, ha nem hanyagoljuk el a vezetői kollektíva, a
hadtáptörzs erkölcsi, érzelmi, akarati, cselekvési egységének kialakítását, magas-
rendű politikai közösséggé fejlesztését.*