

A vezetés hatékonysága, a célközpontos vezetés

Eöri Tibor százados

Az utóbbi évtizedben, de különösen a negyedik 5 éves fejlesztési időszakban a csapatok szervezetében, kiképzési és gazdálkodási rendszerében végbe ment minőségi változások olyan mértékűt öltöttek, hogy teljesen megváltozott körülményekről beszélhetünk. Ezek a változások kedvező hatást gyakoroltak a csapatok életére, mert lehetővé tették a gyorsabb ütemű fejlődést, a személyi állomány ellátásával, munka-, élet- és létkörülményei alakulásával összefüggő, átmenetileg jelentkező feszültségek egyenletes feloldását.

Ezeket a változásokat jól szemlélteti az a körülmény, hogy egy gazdálkodó egység évente mintegy 50 millió Ft-tal és ennek többszörösét kitevő értékű anyaggal gazdálkodik. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az *önálló kezdeményezés*, az ellátás minőségének *önerőből* való egyenletes emelése. Ennek kapcsán feltétlenül levonható az a következtetés, hogy *határozottabb erőfeszítést kell tenni a szervezet fölötti hatékony irányító hatalom fenntartására.*

A harcükszültség, a kiképzés, a gazdálkodás bonyolult összefüggései nem engedik a hosszú mérlegelést, a merev szabályozást. *Valamennyi területen, gyorsan és mégis megalapozottan kell dönten.* A vezetésnek ezért tudományosan megalapozott, egyértelműen megfogalmazott útmutatást kell adni alárendeltjei számára és a végrehajtásban nagy önállóságot célszerű biztosítani. A bonyolult népgazdasági, katonai összefüggések, az állandó mozgásban levő külső és belső kapcsolatok nem teszik lehetővé a merev szabályozás realitását.

E megállapításból önként adódik annak a gondolatnak a felvetése, hogy a modern vezetési elvek alkalmazásával *előre* kell lépniük a vezetés hatékonysága *fokozásában.* A körülmények kényszerítő hatása megköveteli a vezetési módszereink korszerűsítését. Le kell mondanunk a részkérdések szabályozásáról, helyette *egyértelműen kell meghatározni, hogy mit kell tenni és a „bogyant” a végrehajtásra bízni,* ahol biztosítani lehet a pénz és anyagi javak leggazdaságosabb, legcélszerűbb felhasználását, ahol belátható a megvalósítás legrövidebb útja és eredménye.

Ennek érdekében – úgy tűnik – meg kell valósítanunk a *modern vezetési rendszer sokoldalú közelítéssel és méréssel megalapozott vezetési elveit,* amelyet: a pontosan megfogalmazott feladatok rugalmas végrehajtására, a mozgékony környezeti igényekhez való alkalmazkodásra, az önállóságra, az állandó belső megújulásra irányuló törekvések jellemeznek.

Az elmúlt öt éves időszak fejlődésének tényezőiből levonható összegezett tapasztalatok kétségtelenné teszik, hogy az előttünk álló időszakban még döntőbb szerephez jut az előrelátás, a „fejlődésnek való elébe menés”, a gyakori változásokra való rugalmas reagálás, az igények feltárása és aktív befolyásolására való irányultság.

Ennek kapcsán előrelátható, hogy a gazdálkodás hatékonyságát átfogóan csak a vezetési hatékonysága fokozásával lehet eredményesen megvalósítani. A vezetési rendszerek különböző változatai közül, mind elméleti megalapozottság, mind gyakorlati tapasztalatok terén a „modern vezetési rendszer” „célközpontos vezetési típusa” emelkedik ki jelentőségében. A vezetés hatékonyságával, mint tudományos problémával a célközpontos vezetés a gazdálkodás különböző ágazataiban már számottevő eredményességgel foglalkozik.

A modern vezetési rendszernek ebben a vezetési típusában olyan fontos kérdések érvényesülnek, mint az előrelátás, az igények aktív feltárása, az egyéni és csoport feladat összhangja, a célok szerinti felelősség és jogkör dialektikus egysége.

Peter Drucker vezetési szakember meghatározása szerint a célközpontos vezetés „... egy olyan vezetési elv, amely teljesen szabad kezet ad az egyéni erőnek és felelősségnek, s egyben közös irányt mutat a látásnak és törekvésnek, csoportmunkát hoz létre és összhangot teremt az egyéni célok és a közös között”.¹

A hatékonyság az egyik legáltalánosabban használt, de ugyanakkor rendkívül nehezen definiálható fogalom. Különösen gondot okoz a hatékonyság mérésének lehetősége. Általában a ráfordítás és eredmény összevetése a kiinduló alap, de nézőpont kérdése, hogy ki, mit ért ráfordításon és eredményen. Pl. a kivitelező más aspektusból vizsgálja a hatékonyságot, mint a fogyasztó.

A hatékonyság értelmezését és növelésének módját a fejlődés különböző szakaszaiban is eltérő módon vizsgálták. Szerepét a vezetési rendszerek fejlődési lépcsőin és különböző módon fejtették ki. A hatékonyságot: a hagyományos vezetési rendszerben, az egyéni munkában, a bürokratikus vezetési rendszerben, a munkamegosztásban látták. A modern vezetési rendszerben a hatékonyságot az igények felszínrehozatala, az emberi szükségletek eredményes kielégítése képezi.

A célközpontos vezetés a hatékonyságot két alapvető komponens integráljaként értelmezi, úgymint: eredményesség és hatásosság. Egész egyszerűen arról van szó, hogy a célközpontos vezetési rendszerben a hatékonyság a jól kiválasztott, hatásos dolgok eredményes végrehajtását jelenti.

Az előttünk álló gazdálkodási időszak tervezésének szakaszában nem szükségtelen hangsúlyozni, hogy a hadtápvezetés hatékonysága abban mutatkozik meg, hogy a PK HTPH jól válassza ki a hatásos célokat és alárendeltjei eredményesen valósítsák meg azokat.

Az utóbbi évek gazdálkodási időszaka seregestest szintű tapasztalatai azt bizonyítják, hogy a harcckészültség, a kiképzés hadtápbiztosítása vezetésének hatékonysága területén jelentős előrelépés történt. A gazdálkodást folytató egységek zöménél, a vezetés hatékonysága ma már nem jelszó, mert a jó dolgok jó elvégzésével tapinthatóvá váltak az eredmények. A közös erőfeszítések nyomán, elsősorban a szervezetek elé állított fő célok megfogalmazásában sikerült az

¹ Nemzetközi Számítástechn. Oktatóközp. (SZÁMOK) Vezetés című jegyzete 1975.

igények felszínrehozatala és általában megvalósítása is. Eredményként jelentősen javult: az állomány igényeinek kielégítése, a szolgáltatások magasabb szintű biztosítása. Ezek az eredmények annak köszönhetőek, hogy a parancsnokok következetesebben határozzák meg az elérendő célokat, a szakállomány pedig egyre nagyobb hozzáértéssel valósítja meg azokat.

Úgy tűnik, hogy a parancsnokok és vezetők zöme jól alkalmazza a modern vezetési elveket. A törekvések középpontjában a vezetés hatékonyságának emelése áll, s egyre jobban érvényesül a gazdálkodás és a személyi állomány életkörülményeinek elemzése és vizsgálata.

A jó szintű, általános eredmények mellett említést kell tenni azokról a gondokról is, amelyek a szervezet rész céljai meghatározása, megvalósítása és mérhetősége összefüggéseiben jelentkeznek. Ezek a kedvezőtlen tapasztalatok abban mutatkoznak meg, hogy nem mindig és nem minden területen érvényesülnek a célközpontos vezetés lényeges elvei. Következésképpen: a rész célok meghatározása – más esetben a konkrét eredmény – nem mindig esik egybe a szervezet elé állított alapcélal; elmarad az egyéni teljesítmény mérése; nem jön létre csoportmunka; az egyéni kezdeményezés háttérbe szorul és a rész célok megvalósításában nem érvényesül az önállóság, a felelősség, a jogkör egysége; elmarad az önellenőrzés.

Az elmondottak összegezése alapján úgy tűnik: hogy a hatékonyság fokozását helyenként öncélúság vezeti. A célközpontos vezetés nem tűri az öncélúságot, éppen ezért a hatékonyságot hierarchikus rendszerként fogja fel. Ennek kapcsán a PK HTPH és törzse vezető tevékenységét célszerű úgy érvényesíteni, hogy a különböző szintek tevékenységének hatékonyságát a felsőbb szint hatékonyságával összehangban lehessen mérni. Ezt pedig úgy lehet megvalósítani, ha az egyes szintek – ezen belül a hadtáptörzsek, szolgálati ágak, hadtápegységek és alegységek parancsnokai – elé állított *célfeladatokat a katonai szervezet* (egység, magasabbegység) *hatékonysági hierarchiájának megfelelően határozzák meg. A célhierarchia (2) a hatékonysági – hierarchia (3) megjelenítési formája, amellyel szemben támasztott legfontosabb követelmény, hogy legyen e g z a k t, jól mérhető.*

Ezek a felvetett gondolatok a figyelmet elsősorban arra a kérdésre kívánják felhívni, hogy határozottabban kell előre lépni a fő cél és rész célok jobb összehangolására, harmonikus egységének megtervezése terén. Talán lényegtelennek látszó, de a cél és hatékonysági hierarchia megértésének tipikus példáját jól tükrözi a tapasztalatok egyike.

A gazdálkodó egység célul tűzte ki a beépített szekrények saját erőből való megépítését. Ez a célkitűzés jól beilleszkedett a seregtest, a magasabbegység, az egység célhierarchia-rendszerébe. Úgy tűnt, hogy végrehajtása megfelelően szolgálja a hatékonysági hierarchiát. A jól mérhető cél és elért eredmény összehajítása során kitűnt, hogy a célfeladatot valamennyi alegység „*önerőből*” végrehajtotta, – de a *várt hatékonyság nélkül – eltérő formában és minőségben.* A vezetésben már is felvetődött az egységesítés gondolata! A célt kétségtelenül helyesen változtatták meg, de a célközpontos vezetés legfontosabb elveit mégis

² A „célhierarchia”: a célok katonai szervezeti hierarchia rendszernek megfelelő lebontása, a felszínre hozott helyi igények figyelembevételével.

³ A „hatékonysági hierarchia”: a kitűzött célok és elért eredmények összetételének komplex rendszere, ahol a magasabb szervezet hatékonyságát az alárendeltek összevetett eredményei határozzák meg.

megsértették, mert egyfelől a *célhoz nem határozták meg a felelősséget és hatáskört*, másrészt a *feladatokat nem az egység hatékonysági hierarchiájával összhangban szabták meg* és a végrehajtás során *nem érvényesült az önellenőrzés elve*.

Az előttünk álló időszakban nagyobb célirányossággal, határozottabb erőfeszítéseket kell tenni az emberekről való gondoskodás fokozására.

Talán nem szükségtelen megemlíteni, hogy a gazdálkodás elsősorban a harcckészültség színvonalának emelését célozza és ezen keresztül a személyi állomány szolgálati-, élet- és munkakörülményei emelését szolgálja.

Ezért a gazdálkodás vezetése hatékonyságának legfontosabb mutatója a harcckészültség hadtápbiztosítása és a személyi állomány reális igényeinek felszínre hozatala, kielégítése. Ezzel a kérdéssel általában mind többet foglalkozunk, de még mindig nem kellő mértékben sikerült reális politikai tartalommal való megtöltése. Erősíteniünk kell azt a szemléletet, hogy a gazdálkodás hatékonysága az egész személyi állományra gyakorol közvetlen politikai-hangulati hatást. Ezért aktívabban és kezdeményezőbbben szükséges az ellátás terén elért eredményeket, a fejlődés tényeit a politikai munka során széleskörűen tudatosítani.

Különösen ritkán tapasztalható a gazdálkodásban *elért eredmények* emberi aspektusainak *egzakt módszerekkel való vizsgálata*. Az esetek zömében a konkrét, jól tapintható, számszerűsíthető eredmények helyett a formális meghatározások kerülnek előtérbe. Még EPK HTPH-i beszámoló jelentésekben sem ritka az olyan meghatározás, mint: „... nőtt a korszerűsített körletek száma...”, „tovább javult a személyi állomány létkörülménye” stb. Ezek a jelentések csupán „jelszavak”, ismeretlen háttérrel, mert nélkülözik a konkrétságot, pl. azt, hogy a személyi állomány melyik kategóriájának, milyen területen és mértékben, minek az eredményeként „javult a személyi állomány létkörülménye”.

Kétségtelenül vannak dolgok, amelyek egy meghatározott időszakban nem mérhetők, de ez ritkán érvényes a harcckészültség, a kiképzési anyag biztosítása, a személyi állomány ellátása és kiszolgálása területein.

Ezek az egyre gyakoribbá vált vezetési problémák, amelyek a hatékonyságot esetenként kétségessé teszik, a célközpontos vezetési rendszertől teljesen idegenek. A célközpontos vezetés *átfogó rendszert alkot meghatározott kritérium rendszerrel*.

E kérdésnél maradva érdemes megemlíteni, hogy a célközpontos vezetés a *hatékonyság kérdését nem szűkíti le az anyagi-technikai-, pénzgazdálkodás vezetésének területére. Kritérium rendszerében előkelő helyet foglal el az elért emberi, szervezeti fejlődés és integráltság*. A vezetés hatékonyságának jelentős összetevője: a szakállomány felkészültségének növelése, a hadtápszervezetek korszerűsítése, a hadtápegységek és alegységek integráltságának fokozása, az ellátás rendszerének fejlesztése. A legtöbbjük közvetlenül is visszavezethető és jól mérhető a gazdálkodás eredményeivel, amennyiben ezek a siker forrásaként funkcionálnak.

A célközpontos vezetés kritérium rendszerében fontos terület, *a beosztottak és szervezetek fejlődésének biztosítása is*. Ebben a vezetési típusban *az alárendeltek célirányos felkészítéséért a vezetőt teszik felelőssé*.

Ugyancsak a kritérium rendszerébe tartozik és ennek alapján állapítható meg a *külső kapcsolatok hatékonysága is*. Az egyre bonyolultabbá

vált harc-készültségi, kiképzési, gazdálkodási, szervezeti körülmények között úgy tűnik, hogy a *külső kapcsolat valóban jelentős hatékonysági tényezővé váltak*. Majdnem minden szervezetnek, katonai vezetőnek fontos valamilyen fajta együttműködés, más szervekkel, polgári vállalatokkal. A szervezet elé állított cél a szervezetek összefogásával, a részcélok egyeztetésével, a feladatok összehangolásával, állandó koordinálásával, nem ritkán a részcélok népszerűsítésével, a politikai, társadalmi szervezetek segítségével érhető el.

A célközpontos vezetés alapjelveiből kiindulva megállapítható, hogy olyan átfogó vezetési rendszer típusáról van szó, amely elsősorban a vezetés hatékonyságát szolgálja. Mint rendszernek természetesen van egy érzékelhető módszertani magva, egyfajta gondolkodási logikája, amelyben formálódhatnak és megvalósulnak a célközpontos vezetés elvei, sajátos jellemzői. Ezek az elvek nem minden vezetési szinten egyforma súllyal érvényesülnek, de a lényeges alapelvek, a *célok szerinti vezetés és erő-kifejtés elvei mindig és minden szinten érvényesülnek*.

A célközpontos vezetés módszere elsősorban a célhierarchia kiválasztásával foglalkozik. Segít eligazítani a célok kellő időbeni, szervezeti egységenkénti bontásában, a teljesítmény ellenőrzésében, az egész tevékenység ciklikussá tételében. Alapvető feladatnak tekinti: a célok megvalósítása szerinti felelősség, hatáskör konkrét meghatározását; az eredményekre való orientáltságot, a rendszeres méréseken alapuló ellenőrzést, az érdekelt alárendeltek, javaslatokat tevő jogának biztosítását.

Ezek alapján a célközpontos vezetés legfontosabb módszertani lépései a következők:

- a szervezet fő céljainak tisztázása;
- a célok hierarchikus rendszerének kialakítása, különös tekintettel az alárendeltek részcéljainak (4) meghatározására;
- a szervezet és az alárendeltek kulcsterületeinek és kulcsfeladatainak kiválasztása;
- részcélok kitűzése, a teljesítménynormák meghatározása.

A célközpontos vezetés újszerűsége nem formai, hanem tartalmi, módszertani kérdésekben érvényesül. A célok tisztázását módszertanilag megalapozott, többirányú megközelítéssel, sokoldalú vizsgálat alapján végzi. A célképzésben a lehetséges kompromisszumra (5) törekszik és a hatékonyság növelésében mindig a felsőszintű elgondolásokból és a felszínre hozott igényeiből indul ki. E vezetői rendszer módszereitől távol áll a felsőbbszintű célok automatikus lebontása, a szervezet céljainak alárendeltekre, egyénre történő előírása. *A törekvések a cél eléréséhez szükséges feladatok és erő-eszközök összekapcsolására irányulnak*.

Ezek alapján fontos feladatnak tekinti a *fő célok tisztázását*, amely egyben alapja és kiinduló pontja a kulcsterületek, kulcsfeladatok meghatározásának, a rész célok megtervezésének.

Abból indul ki, hogy minden szervezet egy magasabb szintű szervezet része, ezért a célok tisztázását a cél-hierarchia rendszerben végzi. A kulcsterülete-

⁴ Az előjáró a célhierarchia rendszerében mindig rész célt határoz meg, amely az alárendelt fő célját képezi. Pl. a hadosztály fő célját rész célonként az ezredek való-sítják meg, de számukra ezek a rész célok fő célt jelentenek.

⁵ A célképzés során „helyzetmegítélési” végez, figyelembe veszi a rész célok meg-határozása előtt az alárendeltek javaslatait.

ket és kulcsfeladatokat is ebben az összefüggésben határozza meg. A sajátos módszertani elvek úgy érvényesülnek, hogy az előljáró szervezet által meghatározott fő célokat a saját és az alárendelt szervezet belső igényei feltárásával együtt tisztázza és ebben az összefüggésben határozza meg azokat a rész célokat – nevezetesen az alárendeltek fő céljait –, amelyek kielégítésére a szervezetnek hosszabb távon lehetősége és szüksége van.

A fő célok tisztázását ebben a követelmény rendszerben – az igények felszínrehozatalával, a központi erőforrások és helyi lehetőségek összevetésével, kompromisszumra irányultsággal – konkrét helyzetelemzés alapján végzi.

Talán szokatlanul hangzik a *kompromisszumos megoldásokra való irányultság*. Ennek a vezetési módszernek egyik fontos jellemzője a demokratizmus ki szélesítése, vagyis az alárendeltek bevonása a fő cél tisztázásába. Jelentőségét az húzza alá, hogy a fő kérdések megítélésében *elsősorban az alárendeltek javaslatait veszi figyelembe és ezen keresztül éri el, hogy az alárendeltek ne csak értsék, hanem akarják is a kulcsfeladatok végrehajtását, a rész célok elérését.*

Ezek az elvek általában jól érvényesülnek a horizontális vezetésben, de a vertikális szervezet vonatkozásában nem mindig és nem minden területen sikerül a helyi lehetőségek reális megítélése, a kompromisszumos megoldások realizálása, a helyi igények felszínrehozatala.

A felvázolt negatív vonások eredői a következőkben foglalhatók össze.

A részcélok meghatározása során a kellő informáltság hiánya következtében esetenként irreális az alárendelt helyzetének megítélése. Következésképpen az alárendelt fő céljának meghatározása elmarad a lehetőségektől, vagy éppen a végrehajtás feltételei nem biztosítottak.

Lebecsülik az alárendeltekkel való célirányos kompromisszumok kialakítását. Következtében az alárendeltek nem minden esetben fűzi érdekelttség a célok megvalósításához. A célközponos vezetési rendszer ezért fontos szerepet tulajdonít az *alárendeltek javaslatai figyelembevételének*. Mindent a fő cél elérésének rendel alá, ezért törekszik kompromisszumra, nevezetesen arra, hogy az alárendeltek saját javaslatai alapján az előljáró által kiválasztott hatásos dolgok eredményes megvalósítására törekedjen.

Helyenként nem eléggé érvényesül a helyi igények felszínrehozatala. A célok tisztázása elmarad, nem alakul ki koncepció, hiányzik az előrelátás, ezért csak másolják az előljáró által meghatározottakat. Ennek következtében elmarad a fő cél helyi igényekből fakadó tartalommal való megtöltése. Pl. az előljáró célkitűzései között szerepelhet a következő: „a személyi állomány elhelyezési körülményei javítása érdekében tovább kell fokozni a legénységi körletek korszerűsítésének ütemét...”. Az alapcél tisztázása során – a végrehajtás szintjén – az igények felszínrehozatalából kiindulva, a lehetőségek összevetésével ezt a célt –, amely iránynt mutat a cselekvés számára – konkrét helyi igényeknek megfelelő tartalommal kell megtölteni. Abban kell dönten, hogy a legénységi körletek korszerűsítését milyen sorrendben, milyen módon és formában, milyen erőforrások, erők, eszközök koncentrált felhasználásával lehet a célhierarchia rendszerben hatékonyan elvégezni.

A fő cél tisztázásának módszertana önkéntelenül is előrevetíti a megfelelő kulcsterületek és kulcsfeladatok kiválasztása fontosságát.

A célközponos vezetési rendszer a kulcsterületek és kulcsfeladatok meghatározását módszertanilag a második jelentős lépcsőnek tekinti. Ebben a vonat-

kozásban a kulcsterületek a szervezet saját és következőképpen az alárendeltek fő célját is legdöntőbben befolyásoló tevékenységi területeket jelentik, amíg a kulcsfeladatok a fő cél érdekében elvégzendő feladatokat tartalmazzák.

A célok megvalósítása érdekében egyetlen eredményes lépést sem lehet tenni a konkrétan behatárolt terület és az elvégzendő feladat meghatározása nélkül. Ezeknek a területeknek és feladatoknak egyfelől vertikálisan, másfelől horizontálisan kell a céloknak megfelelni. A vertikális felosztás – megítélés szerint – teljes mértékben a katonai hierarchia felépítésének megfelelően formálható, a horizontális felosztás kérdése viszont egyáltalán nem ilyen egyszerű. A csapatgazdálkodás sokrétűsége – ugyanakkor komplex rendszere – középpontjában mindig a harcászati és kulcsterületek és kulcsfeladatok a fő kérdések köré csoportosulnak. Ezek pedig teljesen átfedik a hadtápszolgálat horizontális szervezeti felépítését és a fő célok teljesmértvű összefonódásával kifejtett erőfeszítés eredményeként valósulnak meg. Egyre ritkábban választható ki olyan kulcsterület, ahol a kulcsfeladatok egy szolgálat működési területére korlátozhatók. Ha például egy gazdálkodó egység kulcsterületei között szerepel a sorállomány étkezési kultúrájának emelése, a kulcsfeladatok tisztázása során felismerhetővé válik, hogy a feladat egyáltalán nem korlátozható az étkezési szolgálat területeire. Több ennél, komplex csapatgazdálkodási feladat, amelyet a hadtápszolgálati ágak (ételmezés, elhelyezés, egészségügy stb.) párt-politikai szervek, alegységparancsnokok közös összefogásával lehet megvalósítani.

Az elmondottak alapján levonható az a következtetés is, hogy a *célközpontos vezetés legfontosabb elve a célok szerinti vezetés*. Lényege, a komplex jelleg. Ezért a kulcsterületeket és kulcsfeladatokat nem a szervezet hierarchikus rendszerében, hanem a céloknak alárendelve határozza meg. Ezáltal a csoport munkát hoz létre és a cél elérését, a célra szervezett „team”-ben (6) funkcionális csoportosításban, „mátrix” (7) szervezetek létrehozásával valósítja meg. Pl. két éves időszakra lebontott feladatokat, végrehajtásra, célszerű team-csoportokat mátrix szervezetben működtetni, ahol valamennyi kérdésben érvényesül a felelősség és hatáskör dialektikus egysége.

A mátrix szervezet egy változat szerint a következő lehet:

Team száma	Feladatok megszerve	Végrehajtók					Határidő	Megjegyzés
		A	B	C	D	E		
1.	a	x	-	x	xx	x	76. 02. 10.	x = közreműködők
2.	b	x	xx	x	x	x	76. 05. 20.	xx = domináns közreműködő
3.	c	xx	x	x	-	-	76. 10. 15.	

⁶ „Team” a kitűzött konkrét rész cél elérésére szervezett munkacsoport, pl. díszszemle megszervezése.

⁷ „Mátrix szervezet”, több kiemelten fontos feladat végrehajtására beosztott szakemberek szervezett elosztása és alkalmazása.

A célközpontos vezetés következő fontos fázisa a *célok kitűzése*. Itt ölt határozott formát az előző lépésekben körvonalazott, jövőbeni tevékenység. A rész céloknak – mint ahogy ezt a különböző polgári szerzők is hangsúlyozták – ellenőrizhetőnek, valamilyen formában mérhetőnek kell lenni és az értékük való felelősségnek ki kell derülni. E követelmények tükrében a cél meghatározása a következőket tartalmazza:

- a cél prioritását;
- az elérendő eredményt;
- a határidőket;
- a felelős személyt;
- a mérés módját;
- az együttműködőket;
- az ellenőrzés és elszámoltatás rendjét.

A célközpontos vezetés arra törekszik, hogy az előző fázisban biztosított beleszólási jogot a célképzésben realizálja. A célok megfogalmazásában úgy jár el, hogy már a felsőbb szintű célok tükrözzék az alárendeltek javaslatait. Ezzel a visszacsatolás számát csökkenti és az alárendeltek rész céljai meghatározásánál ezeket a módszereket még határozottabban érvényesíti.

Az elmondottakkal kapcsolatban fontosnak tartom megemlíteni, hogy a célokat és teljesítménynormákat esetenként összekeverik. Ezért a célok, a kulcsterületek, a kulcsfeladatok meghatározása során átfedések, a kulcsfeladatok és teljesítménynormák keveredése tapasztalható. A két kérdést aszerint lehet elhatárolni, hogy a *célok* mindig új, addig nem szerepelt feladatok konkrét kijelölését, a *teljesítménynormák* az ismétlődő feladatok szabályozását jelentik. Az előbbi példánál maradva, a személyi állomány étkeztetési kultúrájának emelése *az egység elé állított cél*, konkrétan meghatározott új feladat. Ezzel szemben a *tízórai csomagolásának újbóli szabályozása* az élelmezési szolgálat követelményrendszerébe tartozik, mivel nem új cél, csupán *módosított rendszabály*.

E kérdések felelevenítését azért tartottam fontosnak, mert a tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a hosszabb távra szóló intézkedésekben is sok az átfedés. Pl. „Gazdálkodás” címszó alatt megtalálható többek között a kiképzés valamilyen területének újbóli szabályozása, amely egyértelműen a hadtápkiképzés követelményrendszerébe tartozik. Véleményem szerint az alárendeltek részére kiadásra kerülő, hosszabb távra szóló *intézkedés* egy változat szerint a *következőket tartalmazhatja*:

- célkitűzések;
- a célok elérésének kulcsterületei és kulcsfeladatai;
- alárendelt elé állított cél, és ehhez kapcsolódó 3–5 kulcsterület és kulcsfeladat;
- teljesítménynormák szabályozása.

Az elmúlt öt évben a csapathadtáp vezetésben végbement változások egyik pozitív eredménye, hogy a tapasztalatok szelektív felhasználásával kialakulóban van a csapathadtáp alapvető kulcsterületei korábbinál realisabb felosztása. Ezek a kulcsterületek – amelyeket a feladat megszabása során célszerű alkalmazni – a következők.

Célkitűzések:

1. Harckészültség és mozgósítási készség.
2. Hadtáp kiképzés.
3. Kádermunka.
4. Hadtápgazdálkodás, ezen belül mint részterületek érinthetők; a szállítás, az egészségügyi ellátás, az üzemanyag biztosítás, a személyi állomány élelmezési-, ruházati ellátása és elhelyezése.
5. Szociális és kommunális ellátottság.
6. Hadtápvezetés, amelynek részterületei lehetnek a tervezés, szervezés, szabályozás, a tudományos kutatómunka, a vezetés gépesítése stb.

A vezetés hatékonyságának fokozása, amelyre a célközpontos vezetés módszereivel kerestem választ a csapatgazdálkodás egyik legdöntőbb problémája. Ezért a teljességre való törekvés igénye nélkül a vezetés hatékonyságát legdöntőbben befolyásoló kérdéseket próbáltam felszínre hozni. Magammal szemben sem támasztottam olyan követelményt, hogy az olvasót megnyerjem a célközpontos vezetési rendszer számára, csupán a figyelmet igyekeztem ráirányítani azokra a legfontosabb kérdésekre, amelyek a vezetés hatékonyságát jól szolgálják.