

A néphadseregben folyó ellenőrzés elvei és rendszere*

Dr. Kreisz Gyula ezredes, Gazdag István alezredes

Nemcsak a szakirodalomban, hanem a gyakorlati tevékenység során is egyre inkább uralkodóvá vált – ha nem is problémamentesen – annak elismerése, hogy az ellenőrzés, mint a vezetés egyik funkciója, az irányító tevékenységnek, a vezető és a vezetett szervek kapcsolatának egyre inkább nélkülözhetetlen eleme.

Az ellenőrzés segíti a vezetőt abban, hogy tájékozott legyen kiadott intézkedései végrehajtásáról, a központi akarat érvényesüléséről a vezetett szervek tevékenységében. Mutatja az eltéréseket a követelményrendszer és a teljesítés között. Nem utolsósorban pedig az ellenőrzés, mint visszacsatolás, egyúttal képet ad a vezetői döntések helyességéről, alapul szolgál a szükséges módosítások végrehajtásához.

A néphadseregben folyó ellenőrzés alapvetően a parancsnoki és szakirányítás rendszerében alakult ki és valósult meg. A néphadsereg feladatait megszabó dokumentumok, szabályzatok határozták meg az ellenőrzés funkcióit, követelményeit és formáit, és a sajátosságoknak megfelelően kerültek alkalmazásra az e tárgyban kiadott magasabb szintű jogszabályok. Mindez egy adott időben megfelelően elégitette ki a vezetés igényeit, de egyidejűleg számtalan problémát is vetett fel. Az ellenőrzésre vonatkozó követelményrendszer és ennek különösen a gazdasági-pénzügyi ellenőrzésre vonatkozó szabályai nem voltak mentesek a maximalizmustól. Így teljesítésük részben ennek következtében, az erre való hivatkozással sekélyesedett el és vált sok esetben formálissá.

A tapasztalt problémák mellett azonban nem tagadhatjuk, hogy az ellenőrző munka fejlődött. Erősödött a feladatok végrehajtását számonkérő, aktivizáló, segítő és önkontroll jellege. Általánosságban tért hódított az eredmények és hiányosságok elmélyültebb, a körülményekkel összefüggő komplex vizsgálata.

Az ellenőrzések a néphadseregben 1961-ben végrehajtott szabályozása¹ óta jelentős változások történtek. Megnövekedett az alapvető vezetési funkcióknak, így az ellenőrzésnek a jelentősége is. Ezt bizonyítja, hogy különösen 1967 óta sorra jelentek meg az ellenőrzéssel kapcsolatos rendelkezések: így a Gazdasági Bizottság 17/1967. (V. 7.) GB számú határozata, majd ezt követte a kormány 40/1967. (X. 13.) Korm. számú rendelete, valamint az 1032/1973. (VIII. 23.) MT számú határozata.

Az ellenőrzés fontosságát bizonyítja az is, hogy az MSZMP KB különböző ülésein előtérbe került az ellenőrzés erősítésének és az ahhoz szükséges szervezeti keretek kialakításának kérdése.

* Megjelent a Honvédelem 1975. évi 4. számában.

¹ 4/1961. HM parancs.

A néphadseregben folyó ellenőrzés pozitív és negatív vonásainak egybevetése arra mutat rá, hogy az eredmények mellett nálunk is feszültség keletkezett a fejlődő korszerű vezetési gyakorlat és az ellenőrzési rendszer szabályozottsága és működése között. Az ellenőrzési rendszer egyes elemei közötti összhang hiánya egyre jobban érezteti hatását, gátolja az ellenőrzések célirányosságának, operativitásának, hatékonyságának növelését.

Mindez igényelte és napirendre tűzte a néphadsereg ellenőrzési rendszerének, a gyakorlati ellenőrző munka folyamatának korszerűsítését. E követelményeknek tesz eleget az MN-ben folyó általános ellenőrzési tevékenység átfogó szabályozására kiadott ellenőrzési utasítás.²

1. Az ellenőrzés lényegéről, tartalmáról

Az ellenőrzés tudatos emberi tevékenység, amelynek létrejötte lényegében egyidős a társadalmi élet kialakulásával. Kezdetben a tulajdon védelmét szolgálta, majd a társadalmi munkamegosztás növekedésével együtt bővült és fejlődött. Széles körű tevékenységgé az állam kialakulásával vált. Ettől az időszaktól kezdődően mindenütt megtalálható, ahol valamilyen tevékenység irányítása folyik. Az ellenőrzés így szerves része, tartalmi eleme lett a vezetésnek.

A vezetés más elemei (tervezés, szervezés, döntés, koordináció) mellett az ellenőrzésnek a tevékenységi folyamatok helyzetének felmérésében, a hibák, a hiányosságok, zavarok feltárásában, illetve ezek okozati összefüggéseinek megállapításában van fontos szerepe.

Az ellenőrzés alapvető célja a tájékozódás, az áttekintés, a vezetői döntések előkészítéséhez és megalapozásához az információk megszerzése, a helyes döntésekkel pedig a tevékenység eredményességének és hatékonyságának a biztosítása. Ezeknek megfelelően az ellenőrzés alapvető feladata a kitűzött célok, tervek, előírt szabályok, meghatározott követelmények, normák és a tényleges helyzet, az elért eredmények egybevetése, az eltérések mértékének és a lemaradás okainak a feltárása a hibák kijavítása és megszüntetése érdekében. Alapvető forrása a személyek és szervek közötti kapcsolatnak, segítő, nevelő jellege alapján az előljárók és alárendeltek közötti viszony alakításának.

Az ellenőrzés tartalma, formái, módszerei és eszközei különböznek attól függően, hogy milyen céllal és feladattal, a vezetés melyik szintjén kerülnek alkalmazásra. A vezetés felsőbb szintjein az ellenőrzés szélesebb, átfogóbb és általánosabb, míg az alacsonyabb szinteken szűkebb, konkrétabb és részletesebb. A különbségek ellenére valamennyi vezetési szintre érvényes és közös ellenőrzési modell határozható meg függetlenül attól, hogy az ellenőrzés tartalma, terjedelme szintenként erősen differenciált.

Valamennyi vezetési szintre érvényes közös ellenőrzési modell a „követelmény”, „tény”, „értékelés” formula.

a) A modell első és nagyon fontos eleme a „követelmény”. Valamennyi szervezetre vonatkozóan ennek alapját a központi előírások, szabályok, követelmények, normák képezik, amelyek a szabályszerűség alapját jelentik. Az általános (központi) normatívákat a különböző szervek sajátosságaiknak megfelelően, a helyi viszonyok folytán bizonyos mértékig módosítva, adaptálják. A központi előírások helyiekkel egészülnek ki (konkretizálódnak), amelyek parancsnoki (szakmai) utasításokban, intézkedések-

2 2/1975. (IIK 1.) HM számú utasítás.

ben, szervei és működési szabályzatokban, munkaköri és más ügyrendi leírásokban stb. realizálódnak.

A követelmények kitűzése általában mindig magasabb vezetési szinten történik, mint ahol az értékelésre sor kerül. A kitűzött követelmények teljesítésének mérésére az elemzés módszerét alkalmazzák. Az elemzés — a vezetés szintjétől függően — eltérő formában történik. Felsőbb szinteken ez a nagyobb fokú és szélesebb körű felelősséggel, a végrehajtás szintjén pedig az operatív tevékenységgel függ össze.

b) Az ellenőrzési modell másik fontos eleme a „tény”. A „követelmény” és a „tény” egybevetése során a tény megállapításának művelete kerül végrehajtásra, amely során az esetleges eltérést állapítjuk meg. A ténymegállapítással kapcsolatban fontos igény, hogy az idejében, rendszeresen, szakszerűen és tárgyilagosan történjék úgy, hogy reális kép legyen kialakítható és megbízható információ legyen nyerhető. A ténymegállapításhoz alapvetően fontos az ellenőrzés szabályozása, rendszerének kialakítása, tartalmának, formájának, módszerének és követelményének a meghatározása, valamint annak rögzítése, hogy ki (kik) által, milyen módon történjen a végrehajtása.

Az ellenőrzés gyakorlásában — felelősségük alapján — első helyre az egyszemélyi vezetőket kell sorolni. E kategóriánál a tény megállapításához elsősorban alkalmazhatók az adatszolgáltatás útján történő tájékozódás, a beszámoltatás, a munka- és ügyrendi folyamatokba épített, valamint az általuk személyesen végzett helyszíni ellenőrzések. Ezek komplex alkalmazása együttesen a tények megállapításához, illetve a döntések meghozatalához megbízható információkat szolgáltat.

A következőkben az ágazati és funkcionális szervek (fegyveremek, szolgálati ágak) ténymegállapító tevékenységét kell megemlíteni. A szakterületükön folyó különböző tevékenységek rendszeres ellenőrzése, a szakmai követelmények és tények egybevetése, elsősorban a szaktevékenység által a szervezetek összműködésére gyakorolt hatásnak az elemzése fontos a szabályszerűség megállapításához, a tények minősítéséhez.

A felsoroltak mellett, mint fontosabb sajátos harmadik ténymegállapítási módot, az önállósult (függetlenített) ellenőrzési tevékenységet említhetjük. Ennek az előzőektől (parancsnoki, szakmai) eltérően sajátos vonása, hogy míg a parancsnoki és szakellenőrzés szigorúan a szolgálati és szakmai hierarchia rendszerében valósul meg, addig az önállósult (független) ellenőrzés kilép az alá- és fölrendeltségi viszony kereteiből, és a jogosítvány hatókörétől függően szélesebb területen mozog. További sajátossága az is, hogy míg a parancsnoki és szakellenőrzések a tények feltárásán túl célra orientálnak, az ellenőrzők elgondolásaikat átvizslik az ellenőrzöttekre, addig a függetlenített ellenőrzés a konkrét tények megállapítására koncentrálnak. Lényeges az eltérés abban is, hogy míg a parancsnoki és szakellenőrzés a saját felelősségi körébe tartozó tevékenységi folyamatokat általában hosszabb időt átfogóan vizsgálja, addig a függetlenített ellenőrzés nem a felelősségi körébe tartozó — nem az általa irányított — tevékenységet és általában nem hosszú időszakot áttekintve vizsgálja. Ami a függetlenített ellenőrzés rendszerét, struktúráját illeti, ez még kevésbé kialakult és jelenleg nagyon szűk területen funkcionál.

c) Az ellenőrzési modell harmadik eleme az „értékelés”. A „követelmény” és a „tény” egybevetésétől függően az értékelés lehet pozitív és negatív. Az értékelés során a tények minősítése, a felelősség objektív megállapítása érdekében szükséges figyelembe venni mindazokat a körülményeket, amelyek az eredmény kialakulását bármilyen formában befolyásolták. E sokirányú és különböző jellegű tényezők közül kettő külön is figyelmet érdemel. Az egyik a követelmények és az azok megvalósítását

biztosító tárgyi, személyi és időtényezők. A másik a követelményeket realizáló szervezeti és szabályozottsági viszonyok. Az eltérések esetében elsősorban e két tényező helyzetének elemzése mutat rá a hibák forrására és utal az azok megszüntetése érdekében teendő intézkedésekre.

Az ellenőrzések hatékonyságának nem a felelősségre vonások száma, hanem a feltárt hiányosságok, hibák csökkenése a reális mutatója. A hibák megszüntetése viszont — az eltérések jellegétől függően — kizárólag az értékelés gyakorlati realizálása útján valósítható meg. Az ellenőrzés credinényessége az általánosítható tapasztalatoknak más szerveknél történő felhasználásával mérhető.

Összegezősképpen rögzíthetjük: az ellenőrzés mint a vezetői munka fontos eleme nem lehet kampányfeladat, permanens tevékenységnek kell lennie. Az ellenőrzés normákat vet egybe tényekkel, amelyek alapján választ ad a követelmények helyzetéről, azok teljesítésének mikéntjéről. Ezzel megalapozza a további teendőkhöz kapcsolatban meghozandó döntéseket. A helyesen végzett ellenőrzés biztosítja a kellő mennyiségű információt, ennek révén helyes intézkedések kiadását a szervezettebb működés, a hatékonyabb tevékenység érdekében és a hibák megelőzésére.

Az ellenőrzés módját, formáját és módszerét, vagyis hogy ki, mit, mikor és hogyan ellenőrizzen, az ellenőrzés célja és követelménye határozza meg. Etimológiai értelemben az *ellenőrzés* (controll) olyan vezetési aktus, amely során felülvizsgálat, figyelemmel kísérés, hasonlítás, mérés, elbírálás a tevékenységbe beépülve folyamatosan történik. Természetesen a folyamaton belül egy adott mozzanat lezárása is lehet, ennek ellenére sorolás szempontjából utolsó helyre mégsem tehető, mivel a vezetői tevékenység szinte valamennyi mozzanatában jelen van.

Az ellenőrzéssel szemben a *revízió* viszont visszatekintés, újbóli átnézés, amely minden esetben a tevékenység befejezése és a folyamat lezárása után következik be, ezért utólagos lépés.

2. Az ellenőrzés rendszere és formái

Az ellenőrzés lényegének, tartalmának a követelmény, tény, értékelés modell előzőekben történt bemutatása sejtetni engedi, hogy az ellenőrzés nem esetleges tevékenység. A vázolt követelmények megvalósítása, az ellenőrzés-hatásossága csak egy meghatározott rend, rendszer szerint működő tevékenység útján érhető el. Látnunk kell azt is, hogy a rendszer nem valami önkényes elhatározás szüleménye, hanem az ellenőrzésnek a vezetésben elfoglalt helye, jelentősége és a vezetés igényei alapján kialakított mechanizmus.

Az ellenőrzés mint rendszer két nagy összetevőre (alrendszerre) hontható, nevezetesen a *felügyeleti* ellenőrzésre és a *belső* ellenőrzésre. Mindkét elemnek jellemzője, hogy a szolgálati alárendeltségen alapuló egyszemélyi parancsnoki, valamint az ágazati-funkcionális irányítás rendszerében valósul meg.

a) Felügyeleti ellenőrzés

Felügyeleti jogkör, illetve az ezzel együttjáró felelősség és kötelezettség alapján minden szolgálati előjáró köteles alárendeltjeit a katonai élet minden területén, az ágazati és funkcionális szervek főnökei pedig feladatkörüknek megfelelő szakterületen a beszámoltatási, jelentési és más információs rendszerekkel összehangoltan ellenőrizni.

E követelményeknek, illetve ezekből adódóan a vezető szervek és személyek felelősségi körének szintenkénti differenciálódása indokolja a felügyeleti ellenőrzésen

belül a különböző ellenőrzési formák kialakítását úgy, hogy meghatározott vezetési szintekhez, meghatározott ellenőrzési formák tartozzanak és azok együttesen zárt rendszert képezzenek.

A *miniszteri szemle*, mint a legmagasabb szintű felügyeleti ellenőrzési forma, meghatározott időszakonként elsősorban csapatok, esetenként tanintézetek összetevékenységének, felkészültségének, az alárendeltetés betöltésére való képességük komplex felmérésére irányuló tevékenység.

A miniszteri szemle során kerül számonkérésre a szemlélt szerv részére meg-szabott követelmények teljesítése, a párt- és kormányhatározatok, az előjárók rendelkezéseinek megvalósítása, a harcászultság helyzete, ezen belül a hadrafoghatóság, a mozgósítási készség, az erkölcsi-politikai állapot, a vezetés színvonala, a kiképzett-ség foka, az anyagi-technikai biztosítás állapota stb.

Mint érzékelhető, a szemlével szemben meghatározott követelmények nem újak. Mégis, az a tény, hogy a szemle végrehajtásának időtartama meghatározott és az rövidebb, mint az eddigi, igényli tartalmának módosítását is, elsősorban olyan tevé-kenységek vizsgálatára korlátozva a szemlét, amelyek az alaptévékenységet illetően meghatározóak. Követelmény a szemle során a lehetséges váratlanság, a tónylegeset megközelítő helyzetek beállítása és az ellenőrzöttek felkészültségének gyakorlati fel-adatak útján való lemérése. Továbbá követelmény annak a helytelen gyakorlatnak a felszámolása is, hogy esetenként egy-egy szemlére tervezett szerv nem kis áron, és gyakran nem megengedett módon előzetesen „felkészüljön”.

A felügyeleti ellenőrzés keretében végzett következő ellenőrzési forma a *parancs-noki* ellenőrzés. Ez a parancsnok személyéhez kötődő ellenőrzési kötelezettség, amelyt meghatározott követelmények szerint, személyesen, illetve kijelölt személyek vagy bizottságok útján az alárendelték irányába az előjárók gyakorolnak. A parancs-noki ellenőrzés célja az alárendelték tevékenységének, a szabályzat szerinti élet hely-zetének vizsgálata, a feladatok jelentősebb, a szerv összműködése szempontjából fon-tos mozzanatainak a felkészítés folyamatában történő ellenőrzése és segítése. A pa-rancsnoki ellenőrzés — bár korlátlanul felhasználhatja az ellenőrzés bármely módját és módszerét — lényege mégis az olyan komplex jellegű, átfogó ellenőrzés, amely alkalmas az alárendelték munkájának időnkénti átfogó értékelésére, a tendenciák megismerésére, ezen keresztül a megfelelő döntések előkészítésére és meghozatalára.

A felügyeleti ellenőrzés harmadik formája az ágazati és funkcionális irányítás keretében megvalósuló *szakellenőrzés*. Lényegét tekintve abban különbözik a parancs-noki ellenőrzéstől, hogy szűkebb területre, a szakfeladatok teljesítésének, a szakmai rendelkezések végrehajtásának, azok gyakorlati helyességének és eredményességének vizsgálatára irányul. Segíti az alsóbb szintű szerveket, fegyvernemeket, szolgálatokat a szakmai feladatok eredményes teljesítésében. Értékeli a felkészültséget, a szakmai tevékenységet, számonkéri a rendelkezések megvalósulását. A szakellenőrzés feladata az anyagi és pénzeszközök előírás szerinti használatának, kezelésének, a gazdálkodás rendjének a vizsgálata is. Ennek keretében kell az alárendelt szerveknél, a fegyveres erők és testületek számára a pénzügyminiszter 160/1967. (PK 39.) PM számú utasít-ásában előírt költségvetési revíziót végrehajtani.

A felügyeleti ellenőrzés keretében sajátos vonásként jelentkezik, hogy az ágazati és funkcionális szervek többsége a felügyeleti ellenőrzés mindkét formáját köteles végezni. A közvetlen szolgálati alárendeltjeik irányában egyrészt parancsnoki ellenőr-zést gyakorolnak, másrészt ágazati és funkcionális felelősségüknek megfelelően szak-ellenőrzést végeznek.

Az ellenőrzési utasítás a felügyeleti ellenőrzés körében a miniszteri szemle ki-

vétellel sem az ellenőrzés gyakoriságát, sem pedig az egyes ellenőrzések időtartamát nem szabályozza. Ha az ellenőrzés formájának, módjának, módszerének a megválasztása a parancsnokok joga, úgy ezzel együtt a rájuk fordítandó idő tartamát is nekik kell megállapítaniuk. Természetesen szem előtt tartva azt az általános követelményt, hogy az alárendeltek tevékenységét folyamatosan ismerjék, illetve időnként átfogóan is értékelhessék.

Összegezve a felügyeleti ellenőrzésről elmondottakat, elsősorban a miniszteri szemlével, de az átfogó parancsnoki és szakellenőr-képekkel szemben is követelmény, hogy azok formája, módja, módszere olyan legyen, hogy az ellenőrzöttek helyzetének általános, komplex megítélését és minősítését tegye lehetővé. A felügyeleti ellenőrzések során fokozottabb figyelmet kell fordítani a vezetés és ellenőrzés egységének vizsgálatára, a belső ellenőrzés erősítésére és fejlesztésére. A felügyeleti ellenőrzés tapasztalatai alapján célszerű a követelményeket korszerűsíteni, realisabbá tenni, sőt indokolt esetben a központi szabályok kiigazítása, módosítása is kezdeményezhető.

b) Belső ellenőrzés

A felügyeleti ellenőrzés célja, rendeltetése, a rendelkezésre álló erők, a felügyeleti szervek csekély számú függetlenített ellenőrző szervei nem teszik lehetővé, hogy a felügyeleti szervek a vezetésük alá tartozó szervezeteknél minden részletre kiterjedően ellenőrző tevékenységet folytassanak.

A döntési hatáskörök decentralizálása, a szerveken belül folyó tevékenység állandó figyelemmel kísérése szükségessé teszi, hogy minden szervezetnél a vezetés segítése érdekében megfelelően szervezett és hatékonyan működő belső ellenőrzés legyen. Ezt előzoi a gazdálkodás felügyeleti és belső ellenőrzésének fejlesztéséről kiadott 1032/1973. (VIII. 23.) MT számú határozat is, amikor felhívja a szervezetek felelős vezetőit arra, hogy az irányító tevékenység szerves részeként a belső ellenőrzésnek olyan rendszerét kötelesek kialakítani, amely a tevékenység állandó és teljes körű ellenőrzését biztosítja. A határozatban megszabott elvek, követelmények a néphadseregbe is érvényesek.

A vázolt követelmények teljesítése érdekében — az ellenőrzési utasítás alapján — belső ellenőrzést kell folytatni a néphadsereg valamennyi szervénél — beleértve a vezető szerveket, a főnökségeket, a parancsnokságokat, törzseket, osztályokat stb. egyaránt — az alaprendeltetés betöltésének elősegítésére, a hatékony működés biztosítására, a rend, a szervezettség, a szabályzat szerinti élet fenntartására, a munka, az együttműködés zavartalanságának biztosítására, a tevékenység folyamatos áttekintésére, elemzésére és értékelésére, a beosztottak munkájának figyelemmel kísérésére, számonkérésére és segítésére; a szabályzatok és egyéb rendelkezések előírásainak megtartására; a társadalmi tulajdon védelmének biztosítására, valamint a hibák, hiányosságok megelőzésére és kijavítására.

A belső ellenőrzés rendszerének kialakításáért, a feltételek megteremtéséért és eredményes működéséért a maga területén minden vezető felelős.

A minisztertanácsi, határozat valamint a nem túlságosan bő szakirodalom a belső ellenőrzés rendszerét felosztja:

— vezetői ellenőrzésre, amely nem csupán az egyszemélyi és magasabb szintű vezető tevékenységét jelenti, hanem magába foglalja az adott szerv minden vezetőjének — beleértve az ágazati és funkcionális szervek vezetőinek — ellenőrzési tevékenységét is;

— a munka- (tevékenységi) folyamatokba épített ellenőrzésre, amelynek során

valamely művelet egy megelőző művelet ellenőrzését jelenti, mindezt annak érdekében, hogy a hibák, nem kívánatos jelenségek időben — még a feladatok végrehajtása közben — felismerhetők és megszüntethetők legyenek;

— függetlenített belső ellenőrök által végzett ellenőrző tevékenységre, amely elsősorban a vezetés számára döntő jelentőségű területekre irányul.

A belső ellenőrzés rendszere alapvetően a néphadseregben nem különbözik a más jellegű (polgári állami, társadalmi) szervekétől, a feladatai is lényegében azonosak. Eltérés a végrehajtás módjában tapasztalható, elsősorban szervezeti adottságok miatt, mégpedig abban, hogy nálunk a belső ellenőrzés egyik eleme — a függetlenített ellenőri szervezet — hiányzik. Helyette a funkcionális és ágazati (fegyvernemi és szolgálati törzsek, illetve a különböző szolgálati személyek) ellenőrzése kerül előtérbe, különösen a csapatjellegű szerveknél.

A belső ellenőrzés rendjét a szerv parancsnoka a tevékenység egészére kiterjedően önállóan alakítja ki és intézkedik végrehajtására, figyelembe véve az ellenőrzés rendjére vonatkozó szabályokat. A vezető az ellenőrzési formáinak megválasztásában nincs kötve. Lehetősége van az adott ellenőrzési cél érdekében a legmegfelelőbb ellenőrzési formák és módszerek alkalmazására.

Mint ahogy a korábbiakban vázoltuk, a *vezetői ellenőrzés* nem korlátozódik csupán a szerv egyszemélyi vezetőjére, hanem minden vezetőnek a maga szintjén feladata és kötelessége. A különböző szintű vezetők ellenőrzési feladata így főleg azok köré a kérdések köré csoportosul, amelyekben a döntés is egyéni felelősségük alapján, hatáskörükbe tartozik. Minden vezetőre vonatkozóan érvényes, hogy a belső ellenőrzés keretében a mindennapi tevékenység folyamatában személyes, helyszíni ellenőrzések végrehajtásával is köteles a feladatok teljesítését rendszeresen számon kérni, az általa irányított szerv (terület) helyzetét állandóan és pontosan ismerni. Ez a belső ellenőrzés nélkülözhetetlen formája.

A belső ellenőrzési rendszer következő eleme a *tevékenység folyamatába épített ellenőrzés*. A belső ellenőrzésnek ez az eleme, ha olyan markánsan nem is mutatható ki, mint egy termelő tevékenységet folytató vállalatnál, valamint más polgári szervezeteknél, mégis fontos szerepet tölt be egész ellenőrzési rendszerünk funkcionálisában.

A tevékenység folyamatába épített ellenőrzések kialakításának alapja a munkakörök pontos, személyekre szóló meghatározása. A munkakörök tartalmát csapat-szinten alapvetően a szabályzatok és szakutasítások rögzítik. Ennél magasabb szintű szervezeteknél szükséges az egyes munkakörök tartalmának meghatározása és szervei határozványban, munkaköri leírásban való rögzítése.

A munkakörök kialakításánál alapvető követelmény a feladat-, hatás- és felelősségi körök konkrét, világos formában történő rögzítése. Vagyis egyértelmű meghatározása annak, hogy kinek, mit, milyen terjedelemben és tartalomban, milyen jog és felelősség alapján kell elvégeznie. Ezek pontos behatárolása nélkül nagyon nehéz személyhez kötni a tények megállapítása és minősítése.

Az ellenőrzési pontokat ott célszerű beiktatni a munka- és ügyviteli folyamatokba, ahol ezt a feladatok fontossága szükségessé teszi, illetve ahol az ellenőrzés reális feltételei megvannak. Ezáltal lehetőség van a keletkezett hibák azonnali kiigazítására, helyesbítésére. Ezt a folyamatba úgy célszerű beiktatni, hogy az ellenőrzés megtörténte nélkül az ne folytatódhasson. Legcélravezetőbb az a megoldás, amikor a tevékenység folyamata kényszerpályát jelent, tehát a beiktatott ellenőrzési pontokat kikerülni nem lehet. Ezzel érvényesíthető lényegében az ellenőrzésnek a házagmentességre vonatkozó követelménye is.

A *funkcionális és ágazati ellenőrzést*, mint a belső ellenőrzés harmadik formáját, elsősorban azoknak a területeknek az ellenőrzésére szükséges irányítani, amelyek a szervek hatékony működése szempontjából döntő jelentőségűek, ahol az esetleges problémák idejében történő feltárásával ez az ellenőrzési mód a leghasznosabb segítséget tudja nyújtani a vezető (vezetők) számára. Tekintve, hogy a belső ellenőrzésnek ez az ága zömében anyagi természetű kérdések vizsgálatára és ellenőrzésére irányul, a szervezet gazdaságos és takarékos működtetése, a társadalmi tulajdon védelme szempontjából nagyon fontos helyes, folyamatos és szakszerű funkcionálása.

Összegezve az elmondottakat, ismételten le kell szögezni, hogy a belső ellenőrzés rendszerének kialakításáért, az ellenőrzés feltételeinek megteremtéséért, és eredményes működtetéséért minden vezető személyesen felelős. A szervei határozványokban rögzíteni szükséges a belső ellenőrzés formáit, feladatait, eszközeit, módszereit, ezzel a belső ellenőrzési rendszer funkcionálásának vizsgálatát is lehetővé kell tenni. A munkaköri leírásokban is rögzíteni célszerű a kötelmek előírászerű elvégzéséért az egyéni felelősséget. A belső ellenőrzés hatékonyságának növelése mindinkább megköveteli annak átfogó jellegűvé fejlesztését, elsősorban a csapatoknál az alapvető tevékenység komplex ellenőrzés útján való felmérését.

3. Az ellenőrzés módjai, eszközei és módszerei

Az ellenőrzésnek is — mint minden más tevékenységnek — megvan a sajátos módszertana. Ezt állandóan és folyamatosan szükséges és lehet is tökéletesíteni. Ezzel összefüggésben külön is hangsúlyozni kell az ellenőrzés elveiről, szerepéről, rendszeréről alkotott egységes nézet fontosságát, mivel nagymértékben ettől függ a gyakorlati végrehajtás eredményessége. Fontos az ellenőrzés szerepével kapcsolatban annak belátása, hogy a parancsnoki tevékenység bonyolultabbá válásával, a feladat- és hatáskörök bővülésével, a jog és felelősség növekedésével fokozódik az ellenőrzés jelentősége, ami szükségessé teszi javítását, hatékonyságának fokozását, módjainak, módszereinek tökéletesítését. Természetesen az ellenőrzés eredményes gyakorlásának nemcsak a tevékenység fontosságának elméletben történő elismerése, hanem a végrehajtás követelményének, módjainak, az alkalmazható módszereknek az alapos ismerete is feltétele.

Aki ellenőriz, az minden bizonynal dönteni is fog. Döntése nem lehet reális, megalapozott, ha tájékozottsága csupán a papírra írt és nem a személyes tapasztalatokon alapuló információkra épül. Nem lehet eredményes az az ellenőrzés sem, amely csak a hibák felkutatására, a felelősök megállapítására szorítkozik, mivel a helyes módszerrel végzett ellenőrzés a tények tárgyilagos megállapítása mellett segítségnyújtás is, tanácsadás is, bátorítás is kell hogy legyen, amely megerősít a helyes tevékenységben, segít a hibák, hiányosságok feltárásában és megszüntetésében. Ezért is, és nemcsak az egyre szélesedő bürokratizmus, a felesleges papíráradat megakadályozása érdekében szükséges, hogy mind nagyobb szerepet kapjon a különböző ellenőrzési formák és módok komplex alkalmazása, a vezetők helyszíni, személyes tapasztalatokra támaszkodó ellenőrzésének fokozása.

Sajnos ezzel szemben még napjainkban is gyakoriak az olyan ellenőrzések, amelyek tervszerűtlenek, rendszertelenek, sértik az önállóságot, mert gyámkodó jellegűek, vagy ennek az ellenkezőjeként nagyvonalúak, megalapozatlanul általánosítók, a lényegyet szem elől tévesztők stb. Ezért a tények reális feltárása helyett csak a hírokráciát növelik, az időt, az energiát pazarolják, okvetetlenkedésnek tűnnek, ellenszenvet táplálnak az ellenőrzéssel szemben és ürügyet teremtenek a kibúvókra. Tehát

fontos feladat az ellenőrzés módjainak, módszereinek a javítása, az e vonatkozásban több helyen kialakult helytelen szemlélet megszüntetése.

Az ellenőrzés módjait, eszközeit és módszereit illetően többféle forma áll rendelkezésre, amelyek helyes és együttes alkalmazása biztosíthatja a tények reális megállapítását, a vezetők kellő informáltságát.

Az ellenőrzés módjait tekintve mind a felügyeleti, mind a belső ellenőrzés során az ellenőrzés céljától függően egyaránt alkalmazhatók az átfogó ellenőrzések, a témavizsgálatok, a cél- és utóellenőrzések.

Átfogó ellenőrzés keretében célszerű vizsgálni az alárendeltek általában huzamosabb időn át végzett tevékenységét, az általános és szakfeladatok egészének vagy az összetevékenységre jelentős befolyással levő részének eredményességét, az alárendelteknek az alaprendeltetés betöltésével kapcsolatos felkészültségét és készenlétét, az adott időszakra megszabott követelmények teljesítését, az általános vezetés színvonalának és hatékonyságának helyzetét. Alkalmazásának legfőbb területe a felügyeleti ellenőrzés rendszerében végrehajtandó parancsnoki és szakellenőrzés, de a belső ellenőrzés keretében is jelentős a szerepe a fontosabb kérdések vizsgálatában. Az átfogó ellenőrzés komplex jellegénél fogva eredményes vizsgálati mód lehet azon szervek helyzetének felmérésére, amelyek miniszteri szemle által nem kerültek ellenőrzésre, természetesen alkalmazható a miniszteri szemlék közötti időszakokban is. Jellege alapján átfogó ellenőrzésnek tekinthető a miniszteri szemle is. Az átfogó ellenőrzés lényegét tekintve olyan vizsgálati mód, amelynek során egy szervnél több fontos kérdés széles körű és egyidejű komplex ellenőrzésére kerül sor, s ez mélyreható tájékoztatást nyújt a vezetők részére.

Témavizsgálat után célszerű ellenőrizni a szélesebb körre, egy-egy szakterületre, több szerve kiterjedő alapvető rendelkezések érvényesülését, bizonyos kérdéseknek, állapotoknak, folyamatnak a helyzetét, okok és okozati összefüggések feltárását, tendenciák elemzését, tanulmányozását. A felügyeleti ellenőrzés rendszerében végrehajtandó parancsnoki és szakellenőrzés keretében célszerű leginkább alkalmazni, de hasznos és célravezető lehet a belső ellenőrzési tevékenységben is. Lényegét tekintve olyan vizsgálati mód, amelynek során egy jelentősebb kérdés több szervnél történő tanulmányozására kerül sor. A témavizsgálat — jellegeből adódóan — eredményesen alkalmazható a fontos döntések megalapozására, az általános következtetések levonására, a jelentősebb szabályozások előkészítésére, illetve a fontosabb döntések hatékonyságának utólagos ellenőrzésére.

Céllenőrzés alkalmazásával elsősorban fontosabb normák, követelmények, egyes központi és helyi rendelkezések, előírások megtartását, személyek magatartását, részfeladatok és mozzanatok teljesítését, valamint váratlanul felmerülő szűkebb körű, főleg egyedi esetek, események körülményeinek kivizsgálását célszerű végezni. Lényegében a céllenőrzés egy-egy esemény, probléma egyedi vizsgálatának és a váratlanosság biztosításának célszerű módja, amely az operatív vezetés fontos információs eszköze. Mind a felügyeleti, mind a belső ellenőrzés rendszerében eredményesen alkalmazható.

Utóellenőrzés. A korábbi ellenőrzések: miniszteri szemle, felügyeleti ellenőrzés, illetve a belső ellenőrzés eredménye alapján szabott feladatok teljesítésének, a tapasztalt hibák, hiányosságok megszüntetésére kiadott intézkedések végrehajtásának helyszíni visszaellenőrzése. Alkalmazható önállóan vagy az ellenőrzés fentebb ismertetett valamelyik formájába beillesztve. Következetes és rendszeres alkalmazásával jelentős mértékben fokozható az a pszichikai hatás és fegyelmező erő, amely növeli az alárendeltek felelősségtudatát.

Az ellenőrzés vázolt módjai mellett fontos szerepük van az ellenőrzés *eszközeinek*, amelyek helyes megválasztása fontos az ellenőrzés, mint vezetési funkció gyakorlásához. Ezek közül elsősorban kell megemlíteni a következőket:

Információrendszer: a vezetés valamennyi szintjén biztosítja a szükséges adatokat a különböző döntések meghozatalához. Követelmény vele szemben, hogy legyen állandóan friss, folyamatos, tegye lehetővé a vezetők állandó áttekintését, az általuk irányított szervek helyzetének folyamatos ismeretét, a döntések helyes megalapozását. Sem kevesebb, sem több ne legyen, mint amire az adott szintű vezetőnek feladata ellátásához szüksége van.

Pontosítás, egyeztetés: a döntést megelőzően tartott értekezletek, bizonyos kérdésekkel, tervezetekkel kapcsolatban szóban vagy írásban kért vélemények, amelyek ugyancsak információs jellegűek és a döntés megalapozását segítik elő. Ellenőrzési vonatkozását a különböző vélemények, nézetek összehasonlítása, ütköztetése adja.

Külvilágnyozási, jóváhagyási jog: annak szabályozását jelenti, hogy a különböző szintű vezetők milyen ügyekben, milyen terjedelemben és feltételek mellett dönthetnek saját hatáskörükben. A megkötésekkel garancia teremthető ahhoz, hogy bizonyos ügyek aláírás, jóváhagyás céljából a megfelelő vezetőhöz kerüljenek, aki éppen ennek révén jut ellenőrzési lehetőséghez.

Posták szignálása útján olyan feltétel teremthető a vezetők számára, hogy azok áttekinthessék az érkező és elintézendő ügyeket, illetve az ügyintézők kijelölésével biztosítsák a további ellenőrzés feltételeit.

Beszámoltatás: lényegében a számonkérés formája, amelynek során alsóbb szintű vezetők számára szabott feladatok teljesítéséről, vagy fontos intézkedésekkel kapcsolatos döntések meghozataláról történik tájékozódás. Gyakorlását illetően figyelembe kell venni, hogy ha sűrű, érdektelenné válik, elhárítja a felelősséget; ha ritkább, megnehezül az áttekintés. Célszerű az ellenőrzés más formái és eszközei útján nyert információkkal egybevetni és pontosítani.

Matematikai módszerek mind a döntések előkészítésében, mind az ellenőrzések végrehajtása során fokozatosan előtérbe kerülnek és az ellenőrzés korszerű eszközeivé válnak. Programok, prognózisok készítésében, az optimális döntések megalapozásában, bonyolult munkafolyamatok összehangolásában és ellenőrzésében mindinkább nélkülözhetetlenek.

Az ellenőrzés során a fent ismertetett eszközök mellett, mint az ellenőrzés legfontosabb *módszerei*, külön-külön vagy együttesen a következők alkalmazhatók:

Helyszíni ellenőrzések, amelyek a személyes tapasztalaton és közvetlen információszerzésen túl jó alkalmat biztosítanak emberi kapcsolatok teremtésére és folyamatos fenntartására is. A helyszíni vizsgálatok, ellenőrző gyakorlatok, lövészetek és más foglalkozások végrehajtása, munkafogások, tevékenységi folyamatok, technikai és fejezeti eszközök működésének gyakorlatban való kipróbálása, anyagok, eszközök számbavétele és rovasolása stb. az ellenőrzés leghatékonyabb módszereinek tekinthetők.

Ezeken túl a jelentések értékelése, írásbeli jelentések, kimutatások és más okmányok, nyilvántartások, statisztikai és egyéb forrásból származó adatok elemzése, tanulmányozása, személyek meghallgatása, kikérdezése szóban vagy írásban, illetve vizsgáztatás útján stb. ugyancsak nélkülözhetetlen módszer az ellenőrzési kötelek eredményes gyakorlásában.

4. Az ellenőrzések tervezése

Az ellenőrzések tervezésének alapját a különböző rendelkezésekben megszabott ellenőrzési feladatok, az ellenőrzések célja, követelménye, formája és tartalma határozza meg.

Az ellenőrzési tervet az elvégzendő feladatok szerves részeként szervekre és személyekre szólóan szükséges rögzíteni. Függetlenül az ellenőrzés céljától, formájától, valamennyi vezetési szinten azonos módon, mégpedig a munkaterv készítésének módszeréhez hasonlóan célszerű tervezni az ellenőrzéseket, vagy úgy, hogy azok a munkaterv külön fejezetét, vagy annak mellékletét képezzék.

Az ellenőrzés tervezésénél fontos követelmény a *rendszeresség, az összehangoltság és operativitás.*

A rendszerességnek lényegében kétféle igényt kell kielégítenie. Egyrészt biztosítani kell, hogy az alárendelt szervek meghatározott időközönként, ismételt ellenőrzésre kerüljenek. Ennek jelentősége sok egyéb tényező mellett különösen az alárendeltre gyakorolt ösztönző és fegyelmező hatásában van. Másrészt az előjárók csak a rendszeres, időközönként végzett ellenőrzések útján, az összehasonlítás alapján kapnak reális képet az alárendelték fejlődésének üteméről, mértékéről, azok eredményeiről és hiányosságairól.

Az ellenőrzések összehangolásával azt a követelményt kell biztosítani, hogy azok ne egymásra fedve és egymást keresztezve, hanem szervezetten, tervszerűen, az alárendelték felesleges és ismételt zaklatása nélkül folyjanak, a különböző szintű ellenőrzések lehetőleg koordináltan, a különféle szakellenőrzések pedig egyidőben kerüljenek végrehajtásra.

Az operativitás követelménye azt jelenti, hogy az előjárók az alárendelték ellenőrzése során a legfontosabb és legidőszerűbb kérdések vizsgálatát lehetőleg kellő időben végezzék. Így friss információkhoz jutva döntéseiket megalapozhatják, illetve a problémák felszámolására idejében intézkedéseket hozhatnak.

Az ellenőrzési utasítás az ellenőrzések mennyiségét és gyakoriságát — a miniszteri szemle kivételével — nem az idő függvényében, hanem követelmények állításán keresztül, közvetve szabályozza. Fontos a helyes arányok, a normális mérték megtartása a tervezés során. Alapvető igazság, hogy az ellenőrzések helyességét elsősorban nem azok mennyisége és formája, hanem az alárendeltéknél levő rend, fegyelm és a feladatok teljesítésére való készenlét állapota mutatja. Ami viszont csak rendszeres, hatékony ellenőrzések alkalmazásával biztosítható.

a) A felügyeleti ellenőrzés keretében, mint ellenőrzési forma, a *miniszteri szemle, a parancsnoki és szakellenőrzés*, valamint a *témavizsgálat* tervezésére kerül sor. (Cél-ellenőrzések konkrétan, címzett formában általában nem, csak időtartalek formájában tervezhetők.) A felügyeleti ellenőrzés tervezését a minisztériumi szervek, seregtest- és magasabbegység-parancsnokságok végzik.

A *miniszteri szemléket* a vezérkar öt éves időszakra ütemezve tervezi meg. Ezt az időrendet a miniszteri szemle által ellenőrzendő szervek mennyisége, illetve a szemlék célja és tartalma indokolja. Alapkövetelmény, hogy az érintett szerveket öt évenként egy alkalommal miniszteri szemlén ellenőrizzék. A szemlék során az érintett parancsnokságok teljes állományát, a magasabbegység alárendeltjeinek pedig legalább a kétharmadát — a reális értékelés érdekében — szükséges ellenőrzés alá vonni. A miniszteri szemléket célszerű olyan formában tervezni, hogy például a seregtest-parancsnokság ellenőrzése valamelyik alárendelt magasabbegységének ellenőrzésével együttl, egy időben történjék. Célszerű, ha a szemléket miniszteri szervek állományából létre-

hozott bizottságok folytatják le és esetenként más szervektől csak olyan személyeket vonnak be, akik felelősségük alapján a szemle eredményében közvetlenül nem érintettek.

A *parancsnoki és szakellenőrzéseket* a minisztériumi szervek, seregtest- és magasabbegység-parancsnokságok tervezik. A tervezés általános rendjéhez igazodva a minisztériumi szervek a munkatervhez kapcsolódó féléves ellenőrzési tervet készítik, a seregtest- és magasabbegység-parancsnokságok pedig — általában és célszerűen — kétéves ütemezéssel és kiképzési időszakonkénti pontosítással tervezik az ellenőrzéseket.

A minisztériumi szerveknél a felügyeleti ellenőrzés tervezése lényegében kétirányú. Tervezni szükséges egyrészt a főnököknek közvetlenül alárendelt (HM és VK) szervek parancsnoki ellenőrzését, másrészt a szakirányítás körébe tartozó MN szervek szakellenőrzését. A seregtest- és magasabbegység-parancsnokságok által végrehajtandó felügyeleti ellenőrzés két formája, nevezetesen a parancsnoki és szakellenőrzés, lényegében együtt, összehangoltan tervezhető.

A minisztériumi szervek által — a felügyeleti ellenőrzés keretében — végrehajtandó parancsnoki ellenőrzés, különösen ha levezetése átfogó jellegű, a különböző képzettségű tisztek egymásnak kölcsönösen történő biztosításával bonyolítható le, ezért erre az ellenőrzések tervezésénél ajánlatos figyelmetlen lenni. A seregtest- és magasabbegység-parancsnokságok ezt szervezetszerű állományukkal képesek megoldani.

A szakellenőrzések a minisztériumi főnökségek esetében általában saját állományukkal, illetve a seregtest- és magasabbegység-parancsnokságoknál a fegyvernemi és szolgálati ág törzsek állományával folytathatók le. A minisztériumi főnökségek által tervezett átfogó szakellenőrzésekhez azonban alkalmanként külső szervektől is — elsősorban az intézetektől és egyéb szervektől — szükséges szakértőket igénybe venni.

b) A belső ellenőrzést az MN valamennyi szervezeténél és azok szerveinél — ahol bármilyen tevékenység irányítása folyik, függetlenül a szintbeli elhelyezéstől és funkciótól — tervezni kell. A belső ellenőrzés tervezésének alapját az ellenőrzés célja, módjai és módszerei határozzák meg. A belső ellenőrzés valamennyi szervezetre érvényes módjai: a *személyek (vezetők)*, a *tevékenységi folyamatokba* épített, és a *funkcionális szervek* által végzett ellenőrzések.

A *vezetők ellenőrzéseinek* tervezésénél az ellenőrzések tartalmát illetően meghatározóak az adott beosztásokra szabott követelmények, a különböző szabályzatokban, szervei határozványokban, munkaköri leírásokban stb. rögzített feladatok. Célszerű, ha a vezetők személyesen azokat a feladatokat ellenőrzik, amelyek egyrészt az általuk irányított szervezet (szervezetek) rendeltetés szerinti működésére, a követelmények teljesítésére döntő befolyással vannak; másrészt a közvetlen irányításuk alá tartozó személyek (helyettesek és más fontosabb beosztású vezetők) tevékenységét, természetesen beleértve ezek ellenőrzési kötelességének teljesítését is. A vezetők ellenőrző tevékenységének módszerével kapcsolatban — különösen az egységek, al egységek vonatkozásában — a többféle ellenőrzési módszer közül is elsősorban a helyszíni ellenőrzések fontosságát szükséges hangsúlyozni.

A *tevékenységi folyamatokba épített* ellenőrzések tartalmát a követelmények, szabályok, előírások, normák stb. alkotják, amelyek különböző rendelkezésekben (szabályzat, parancs, utasítás stb.) vannak rögzítve és megtartásuk kötelező érvényű, mind a feladatok végzése során, mind a személyek magatartása terén. Tekintve, hogy ezek elemei huzamosabb időn át stabilak, tervezésüket külön nem részletezzük.

Annyit szükséges mégis megjegyezni, hogy az élet követelményeihez történő igazításuk, korszerűsítésiük folytán időnként módosításukra kerül sor, amelyet viszont tervezni szükséges.

A *funkcionális és ágazati* szervek ellenőrzései lényegében a különböző szaktevékenységekre irányulnak, így a belső szakellenőrzés fogalmával is illethetnénk őket. A szervezeti méretek növekedése, a funkciók bővülése következtében megszűnik annak lehetősége, hogy a vezetők a különböző szervezetek — különösen esapatjellegű és rendeltetési szervek — tevékenységének teljes körét, minden részletében közvetlenül áttekintsék és ellenőrizzék. A vezetők ellenőrző funkciója mellett szükségszerűen jön létre és alakul ki a belső ellenőrzés önállósult (de a vezetéstől nem független) formája, az ágazati és funkcionális szervek — szolgálati ágak — szakellenőrzése. Ellenőrzésük a szakirányításuk és felelősségük körébe tartozó szaktevékenység helyzetének vizsgálatára irányul. Ezen túl közreműködnek átfogó jellegű belső — elsősorban szakterületükhöz kapcsolódó — ellenőrzési feladatokban is.

A belső ellenőrzés — mint a feladatok része — az egyéb feladatokkal együtt kerül megtervezésre. A terv elkészítésénél elsősorban a tervezett és előírt feladatokat, a szolgálati és szakmai eljárások követelményeit, valamint az ellenőrzés lefolytatásának módjait, módszereit kell figyelembe venni. Amennyiben a belső ellenőrzés szervek tevékenységének vizsgálatára irányul, vagy átfogó ellenőrzésként, illetve támvizsgálatként kerül végrehajtásra, úgy a szükséges koordinációt és összehangolást, valamint az ellenőrzés tervét az ellenőrzést elrendelő vezető törzse, illetve a tervezést végző szerv (személy) készíti el. Ha az ellenőrzés csupán személyek tevékenységére terjed ki, úgy annak tervezését (ütemezését) az ellenőrző személy maga végzi, tetszés szerinti formában, általában előjegyzésszerűen.

A belső ellenőrzési feladatok időbeli ütemezésének tervezését — tekintve, hogy a megoldandó feladatok részét képezik — a munkatervvel együtt, azzal azonos időtartamra — munka- és ellenőrzési tervként — célszerű készíteni. A belső ellenőrzési terv tartalmát a fontosabb beosztású vezetők ellenőrzései, a funkcionális és ágazati (fegyvernemi, illetve szolgálati ág törzsek) és más szervek ellenőrzési feladatai, valamint a végrehajtás módja, módszere és ideje képezik.

c) Az ellenőrzések (felügyeleti és belső) tervezésénél azok tartalmi, formai, módszerbeli és időbeli elrendezése mellett fontos követelmény a különböző szervek ellenőrzési feladatainak mint résztvékenységeknek a pontos összehangolása, különösen az alárendelt szervekre irányuló ellenőrzések időbeli koordinálása. Igény, hogy a különböző — főleg szak- — szervek ellenőrzéseire a lehetőségekhez mérten egy-egy alárendelt szervnél egyeztetve egyazon időben kerüljön sor."

Célszerű, ha az ellenőrzési tervekben a végrehajtás szervezettsége, összehangoltsága és koordináltsága érdekében rögzítésre kerül:

— a tervezési időszakban tervbe vett ellenőrzések időbeli ütemezése, azok formája és módszerei;

-- az ellenőrzöttök megjelölése;

— az ellenőrző személyek, szervek megnevezése, több résztvevő (bizottság, csoport vagy szerv) esetén az ellenőrzés vezetője;

— a céllenőrzésekhez tartalékoltt idő (ezek ugyanis általában előre nem tervezhetők meg konkrétan, mivel szükségességük és végrehajtásuk sokszor esetleges tényezők függvénye).

Nagyszámú alárendelttel rendelkező vezető szerveknél az ellenőrzések tervezésének megkönnyítése érdekében célszerű olyan ellenőrzési nyilvántartást készíteni, amely alárendeltenként tartalmazza:

- mikor, milyen ellenőrzés került végrehajtásra;
- az ellenőrzésekkel kapcsolatos jegyzőkönyvek, feljegyzések, értékelések, intézkedések és egyéb okmányokra vonatkozó bejegyzéseket.

Az ilyen célú és főleg pontosan vezetett nyilvántartás nem tekinthető a bürokrácia növelésének, mert hasznos segítője lehet mind a felügyeleti, mind a belső ellenőrzések megtervezésének.

Az előbbiekben ismertetett ellenőrzési terv azonban nem ad részletes eligazítást és mindenre kiterjedő útmutatást a megvalósítás módjára, mellesleg nem is ez a célja. Csupán az ellenőrzésre kerülőket, az ellenőrzés idejét, módját és a végrehajtókat rögzíti. Ez a szélesebb körű helyszíni ellenőrzések lefolytatásához nem elegendő, mivel nem orientál kellően a legfontosabb kérdésekre és feladatokra. Ezt a hiányt a fontosabb helyszíni ellenőrzéseket szabályozó és a végrehajtás követelményeit rendszerező „ellenőrzési program” pótolja, amelyben alapvetően a következőket célszerű meghatározni:

- az ellenőrzés fargyát képező szervezeteket;
- az ellenőrzés célját;
- az ellenőrzési feladatokat, azok rövid tartalmát és indokolását;
- az ellenőrzés időntemzését (kezdés, befejezés, jelentések, értékelés, javaslat stb.);
- az ellenőrző személyek (szervek) és azok konkrét részletes feladatait, valamint a végrehajtás módját;
- az ellenőrzés vezetését;
- az ellenőrzéssel kapcsolatos egyéb követelményeket.

A programban foglaltak lényegében olyan utasítások a végrehajtók számára, amelyek teljesítése kötelező. Eltérést, módosítást a programot jóváhagyó engedélyezhet, ami természetesen nem jelent merevséget, mivel az ellenőrzés során az eredeti programon igazítást igénylő körülmények merülhetnek fel.

Összegezve az elmondottakat, külön is szükséges a figyelmet a következőkre irányítani. Mivel az ellenőrzési tervek tartalma alapvetően diszkrét, ezért követelmény, hogy bizalmasan történjék a kezelésük. A valóság helyzetet tükröző objektív tények feltárása alapvető érdeke mind az ellenőrzőknek, mind az ellenőrzötteknek. Ezért az ellenőrzések során a váratlanság biztosítására kell törekedni. Az ellenőrzések komplexitása az ellenőrzés különböző módszereinek és eszközeinek az együttes alkalmazását jelenti. Ezt úgy célszerű megvalósítani, hogy pl. az átfogó jellegű helyszíni ellenőrzéseket lehetőleg az adatszolgáltatás útján nyert jelentések, statisztikák, okmányok stb. tanulmányozása, valamint az ellenőrzöttek beszámoltatása előzze meg.

Az ellenőrzések hatékonyságát — eszközeinek és módszereinek helyes megválasztásán túl — jelentős mértékben befolyásolja a sokféle és fajta ellenőrzés tervezettség, koordináltsága, az átfedések, párhuzamosságok, kettőssége kiküszöbölése.

Célszerű az ellenőrzéseket tervező szerveknél kellő időben tisztázni az olyan kérdéseket, mint pl. a felügyeleti ellenőrzés súlypontjai, céljai, az alárendeltek közül ki, mikor, milyen ellenőrzésben részesüljön, a témavizsgálatok milyen kérdésekre összpontosuljanak stb., amelyek nélkül egyébként az ellenőrzések nem is tervezhetők meg.

Függetlenül az ellenőrzési tervektől, soron kívül kötelesek az előljárók ellenőrzést tartani azoknál a szerveknél, ahol mulasztások, hiányosságok, szabálytalanságok, ésszerűtlen gazdálkodásra utaló fogyatékoságok vagy egyéb súlyosabb jelenségek tapasztalhatók.

Következtetések

Az ellenőrzésre is — mint általában minden más tevékenységre — érvényes, hogy nem elég a jól kidolgozott, megbízható ellenőrzési rendszer és ellenőrzési terv, azoknak párosulniuk kell szakszerű, következetes végrehajtással.

A teljes zártságra törekvő korábbi ellenőrzési rendszerek a népgazdaságban, de a néphadseregben is jórészt az irreális célkitűzések miatt nem funkcionáltak megfelelően.

Kétségtelen az is, hogy a túlzott követelményekre való hivatkozással sok esetben annyit sem értünk el, mint amennyire képesek voltunk.

Egy másik problémája az ellenőrzésnek, hogy egyes területek favorizáltak, más területeken viszont az ellenőrzés a vele szemben támasztott követelményeknek alig felel meg. Pl. a gazdálkodás-számvitel ellenőrzése, ha nem is problémamentesen — hisz tennivaló van még bőven — általában az ellenőrzés homlokterében van, ugyanakkor más területek kevésbé ellenőrzöttek.

Az ellenőrzés miniszteri utasítás által történt új szabályozása mértéktartóan, a rendszer felépítésének megfelelő zártságra törekedve szabja meg az ellenőrzés elvi követelményeit. E követelményekből kiindulva szükséges az egyes szakterületekre vonatkozó ellenőrzési szabályozást felülvizsgálni, a szükséges mértékű módosítást elvégezni, illetve ahol nincsenek megfelelő követelmények, előírások, szabályozni az ellenőrzés rendjét és gyakorlati végrehajtását.

Mindez azonban csak az első lépés, amelyet időről időre a megváltozott körülményeknek megfelelően követni kell a szabályozás további korszerűsítésének. Nem kisebb feladat azonban az ellenőrzésre kötelezettek magasabb szintű szakmai felkészítése sem.

Az ellenőrzés tervezésére, szervezésére és gyakorlati végrehajtására irányuló felkészítés eddig eléggé elhanyagolt terület volt. Úgy voltunk ezzel, hogy aki valamilyen feladatért felelős, arról azt is feltételeztük, hogy a végrehajtást is ellenőrizni tudja. Az ellenőrzés olyan szakma, amelyhez mindig valamivel több elméleti felkészültség kell, mint amennyi az ellenőrzött tevékenység műveléséhez szükséges és ehhez többletként nem nélkülözhető a megfelelő szakmai gyakorlat és bizonyos ellenőrzési rutin, valamint élettapasztalat sem.

A hadseregben részben a sajátosságok folytán azzal a problémával állunk szemben, hogy a függetlenített, csak ellenőrzéssel foglalkozó szervek és személyek száma elenyészően kevés. Az ellenőrzési feladatok túlnyomó többségét a szakmai munka részeként kell kinek-kinek elvégeznie. Mindez azzal jár, hogy erre a feladatra mindazokat, akiknek valamilyen ellenőrzési kötelemük van, megfelelő módon fel is kell készíteni, mert a sok esetben még formális végrehajtás helyett csak így várhatunk megfelelő eredményt, a hibák utólagos észlelése helyett azok időbeni feltárását és főleg megelőzését.

A technikai fejlődés, a gazdálkodás kiterjesztése, a számvitel fontossága, a gépi adatfeldolgozás elterjedése stb. következtében a vezetéssel szemben egyre fokozódó követelmények most már halaszthatatlanul szükségessé teszik, hogy a néphadseregben — elsősorban a tanintézetekben, de a továbbképzések során is — megfelelő figyelmet fordítsunk az ellenőrző munkára, az ehhez szükséges differenciált felkészítésre, a kellő elméleti és módszertani megalapozásra.

Felmerülhet az is, hogy a tanintézetekben az ellenőrzést önálló tantárgyként kellene oktatni, amelynek kétségtelenül meg lenne a maga haszna. Ha ezt így nem lehet megvalósítani, akkor a vezetési ismeretek keretében, mint egyik fontos vezetési

funkciót kellene az ellenőrzést súlyának megfelelő terjedelemben és tartalommal oktatás tárgyává tenni.

Ennek keretében pl. a parancsnokokat elsősorban a parancsnoki kötelemekkel együtt járó ellenőrzési feladatokra, többek között az ellenőrzés megszervezésére lehetne jobban felkészíteni, mint ahogy ezt eddig tettük. Ugyanígy az egyes szakterületeken ellenőrzésre kötelezetteket szakterületüket illetően lehetne jobban felkészíteni, illetve továbbképezni a beosztásukkal együtt járó ellenőrzési kötelemek gyakorlására.

Az ellenőrzésre, mint ismeretigényes szaktevékenységre is érvényes, hogy a korábban megszerzett tudás értéke csökken, azt a szintentartás, fejlesztés érdekében karban kell tartani. Színvonalas ellenőrző munkát csak az képes végezni, aki lépést tart a fejlődéssel, állandóan továbbképezi magát. Ezzel kapcsolatban elegendő csak arra utalni, hogy a gépi adatfeldolgozás sok új problémát vet fel az ellenőrzés szempontjából is, mivel azt a hagyományos módszerekkel és ismeretekkel már nem lehet kielégítően végezni.

Szükséges lenne az egyre bonyolultabb szakmák, tevékenységi folyamatok szakszerű ellenőrzésének biztosításához a függetlenített ellenőrzés rendszerének a kérdésével is foglalkozni, tekintettel arra, hogy ilyen irányú kötelezettségünk is van.

Végül szólni kell a szemlélet megváltozásának a szükségességéről is. Köztudott, hogy az ellenőrzés az ellenőrzött számára nem mindig kellemes tevékenység, ezért gyakori az idegenkedés, a bizalom kérdésének a felmerülése. Az ellenőrzésre kötelezettek egy részénél is szükséges a szemléletváltozás annak érdekében, hogy ne csak szavakban jusson kifejezésre az az elv, hogy az ellenőrzés a vezetés szükséges és fontos része, hanem az a gyakorlatban is megfelelő hangsúlyt kapjon. Csak így várhatjuk, hogy az ellenőrzés néphadseregünkben betölti feladatát, megfelel a vele szemben támasztott és egyre fokozódó követelményeknek és biztosítja az ellenőrzési alapkövetelmény, a segítség és számonkérés dialektikus egységét.

(Az ellenőrzés lényegének összefoglalását a túloldali vázlat tartalmazza.)

Az ellenőrzés rendszere és annak lényege	Az ellenőrzés formái és azok tartalma
<p>1. <i>Felügyeleti</i></p> <p>A honvédelmi miniszter, a minisztériumi főnökök, valamint a seregest és magasabbegység szintű, szolgálati és szakmai előjárók feladat- és hatáskörük alapján az alárendelt alacsonyabb szintű szerveknél a követelmények teljesítésével kapcsolatban bizonyos időközönként végzett ténymegállapító és értékelő tevékenysége.</p>	<p>a) <i>Szemle</i></p> <p>Az alarendeltetésnek való megfelelés, a felkészültség és készenlét gyakorlatban való komplex ellenőrzése.</p> <p>b) <i>Parancsnoki</i></p> <p>Az általános rend, fegyelem, a szabályzat szerinti élet, valamint a felkészültség helyzetének, a követelmények teljesítésének a felkészülés folyamatában történő időközönkénti vizsgálata.</p> <p>c) <i>Szak- (szakmai)</i></p> <p>A szakkövetelmények teljesítésének a szakmai felkészültség helyzetének, valamint a gazdálkodás rendjének a fegyverzettechnikai rendszerek állapotának a felkészülés folyamatában történő időközönkénti felmérése.</p>
<p>2. <i>Belső:</i></p> <p>Központi és egyéb szervek, intézetek, parancsnokságok, törzsek, osztályok stb. főnökei (vezetői), valamint az egység és alegység szintű szolgálati és szakmai előjárók közvetlen szerveiken belül a mindennapi tevékenységet folyamatosan segítő és számonkérő operatív tevékenysége.</p>	<p>a) <i>Vezetői (személyi)</i></p> <p>A szervezett működése szempontjából alapvető tevékenységi folyamatok, feladatok teljesítésének; követelmények, normák, normatívák (szabályok) betartásának, személyek tevékenységének és magatartásának folyamatos számonkérése és segítése.</p> <p>b) <i>Beépített szabályozók útján</i></p> <p>Fontosabb tevékenységi folyamatok, különböző feladatok végrehajtásával, személyek magatartásával kapcsolatban huzamosabb időre, központilag és helyileg meg-szabott követelmények, szabályok, normák, normatívák.</p> <p>c) <i>Funkcionális (szakmai)</i></p> <p>A szakmai feladatok és szakkövetelmények teljesítésének, a gazdálkodás rendjének, a fegyverzeti és technikai eszközök állapotának, a társadalmi tulajdon védelmének folyamatos vizsgálata.</p>

Ellenőrzés eszközfoglalása

Az ellenőrzés módjai	Az ellenőrzés eszközei	Az ellenőrzés módszerei
<p>— Átfogó</p> <p>— Átfogó, — Téma, — Cél, — Utó.</p> <p>— Átfogó, — Téma, — Cél, — Utó.</p> <p>— Téma, — Cél, — Utó.</p> <p>— Átfogóan szabályozott.</p> <p>— Átfogó, — Téma, — Cél, — Utó.</p>	<p>— Jelentések, felterjesztések, statisztikai és más adatok tanulmányozása, értékelése.</p> <p>— Koordinációs értekezletek, vélemények, javaslatok (szóban vagy írásban) tanulmányozása.</p> <p>— Jövőhagyási, kiadványozási, aláírási jog gyakorlása.</p> <p>— Posták áttekintése, szignálása.</p> <p>— Beszámoltatás, vizsgáztatás, értékelés, követelménytámasztás,</p> <p>— Szabályozás, tervek, programok, prognózisok készítése.</p>	<p>— Helyszíni vizsgálat, felmérés, tanulmányozás, számonkérés.</p> <p>— Ellenőrző gyakorlat, lövészet és más foglalkozások.</p> <p>— Munkafogások, tövékenységi folyamatok, technikai és fegyverzeti eszközök gyakorlati kipróbálása.</p> <p>— Anyagok, eszközök, tárgyak számbavétele, rovancsolása.</p>