

A CSAPATGAZDÁLKODÁS ELMÉLETE, ELLÁTÁS, GAZDÁLKODÁS, KATONAI KÖZLEKEDÉS

A hadtápvezetés ellenőrzésének főbb módszertani tapasztalatai

Prakter József alezredes és Dr. Varga József alezredes

A néphadsereg dinamikus szervezeti, technikai fejlesztése, a mindig magasabb szinten megújuló követelmények, a HKSZ fenntartásában, a felkészítésben a gazdálkodás és szolgáltatások terén, a jelentősen lerövidült szolgálati idő következtében új hatékonyabb módszereket követelnek mind a feladatok végrehajtásában, mind a vezetésben. A végrehajtáshoz rendelkezésre álló erők és eszközök, egyéb források lényegesen nem változnak, ezért mindenekelőtt a vezetésben kell keresni azokat a tartalékokat, amelyek feltárásával lehet csak biztosítani rövidebb idő alatt a minőségileg nagyobb feladatok végrehajtását.

A következő fejlesztési időszakban számolni kell azzal, hogy növekednek az elvárások a szervezettség, a munka hatékonyabb irányítása, a személyes szolgálati kapcsolatok erősítése, általában az élők munkával és anyagi erőforrásokkal történő gazdálkodás javítása, a tervfegyelem és szabályzatban előírtak szigorúbb betartása terén. Napirendre kerül a vezetés stílusának munkamódszerei gyökeres reformja, amely nélkül már csak mérhetetlen erőfeszítések, pazarlás árán és alacsony hatékonysággal lehet csak szolgálati feladatainkat végrehajtani.

Mindezekben jelentősen növekszik az ellenőrzés szerepe és ezért gondosabban kell előkészíteni a felügyeleti és belső ellenőrzések során a vezetés vizsgálatát, megítélését, a vezetői ráhatás eredményességének elemzését. Valamennyi szinten ezért kiemelt fontosságot kap a vezetés ellenőrzése.

A hadtápmunka megítélése során nem nélkülözhető a hadtápvezetés (irányítás) hatékonyságának vizsgálata, minősítése, a vezetői hatások érvényesülésének felmérése, mindehhez a hadtápvezetés helyzetének részletes megismerése. A hadtápvezetés lényegét és funkcióit tekintve a katonai (csapat) vezetési rendszer része, ezért ezen a területen is érvényesülnek a katonai vezetési követelmények és folyamatok. A következőben ehhez kívánunk módszertani segítséget nyújtani, melyhez felhasználtuk a korábbi ellenőrzések tapasztalatait.

A végrehajtásra kerülő átfogó komplex hadtáp szakfelügyeleti ellenőrzés során *elsődleges annak megállapítása, hogy a vezetett területek milyen színvonalon végzik munkájukat*, mindenekelőtt azt, hogy a vezetés képes-e a feladatokat a lehetőségekkel összhangban, céltudatosan, hozzáértően és hatékonyan megoldatni. A szervezet milyen eredményességgel teljesíti az alaprendeltetéséből fakadó fel-

adatait, vagyis milyen a készenléti foka, felkészültségének színvonala a feladatok teljesítésére.

Ennek megfelelően meg kell állapítani, hogy a végzett tevékenység megfelelő-e a szabályzatok követelményeinek és milyen színvonalon biztosítja: a magasabb harc-készültség és mozgósítás; a felkészítés; a csapatok mindennapi élete hadtápbiztosítására vonatkozó célkitűzések megvalósítását, az előjárók által meghatározott követelmények érvényre juttatását, a rend, a fegyelem fenntartását, a gazdálkodást és a szolgáltatásokat, a társadalmi tulajdon védelmét; továbbá meg kell győződni arról, hogy a hadtáppállomány politikai állapota, erkölcsi-fegyelmi helyzete, elméleti és gyakorlati felkészültsége, összekovácsoltsága mennyiben szolgálja az egységes akarat és cselekvés megvalósítását.

Az összegezett minősítésben jelentős szerepet kapnak a szakellenőrök, illetve a felügyeleti szervek alárendeltségében működő egység-hadtápok (önálló gazdálkodó alegységek) ellenőrzést végző albizottságainak megállapításai, miután ezek-től kaphat megalapozott információkat az ellenőrző arról, hogy milyen színvonalon funkcionálnak az egyes vezetett területek, szervezetek.

Vizsgálni kell továbbá a vezető(k) személyes tevékenységét és meg kell állapítani, hogy képes(ek)-e eredményesen biztosítani a vezetési funkcióinak érvényre juttatását és hogy munkájukkal, magatartásukkal, vezetés stílusukkal és módszereikkel milyen hatást gyakorolnak a vezetésük alatt álló terület (szervezet) tevékenységére, a fejlődés folyamatos és következetes biztosítására.

Vizsgálni kell a vezető(k)-kel szemben támasztott hármas követelmény – mint a politikai, szakmai és vezetői követelmények egységes rendszere – érvényesülésének helyzetét. A vezető(k) felkészültségét, határozottságát, problémaérzékenységét, együttműködési készségét, kapcsolatukat az előjárókkal, alárendeltekkel, munkatársakkal az alkotó kezdeményező légkör kibontakoztatását, összességében a vezető(k) alkalmasságát, képességét és készségét az alárendeltek vezetésére, irányítására.

Tanulmányozni kell a vezetés főbb funkcióinak érvényesülését, (az információ rendszer, a tervezés; a feladatszabás és számonkérés rendje, a feladatok végrehajtásának megszervezése; az együttműködés; az ellenőrző tevékenység szervezete és minősége) az egyes vezetés részfolyamatok összhangját, minőségét, színvonalát.

A vezetők személyes tevékenységét, illetve a vizsgált szervezet vezettségének megítélését, általában az ellenőrző bizottság vezetője állapítja meg. E munka során – az ellenőrzési tervben meghatározott rendben – folyamatosan tájékozódik a vezetett területek (szintek) ellenőrzésének tapasztalatairól, személyes benyomásokat szerez az ellenőrzött terület(ek), szervezet(ek) által végzett munka helyzetéről a szakellenőr(ök), albizottság(ok) megállapításainak helyességéről.

Az ellenőrző meghatározott ütemben beszámoltatja a vezetőt a hadtáp helyzetéről, a végzett munkáról, az elért eredményekről, meghallgatja gondjait, problémáit, javaslatát. (A beszámoltatáshoz a CSHSZ I. 281. pontjában meghatározottakat kell alapnak tekinteni.) A jelentés meghallgatása során is törekedni kell a számonkérés jellegének erősítésére, következtetéseket kell levonni, egyrészt a jelenlegi készségről, a végzett munka helyzetének személyes megítéléséről, minősítéséről, másrészt a vezető helyzetismeretéről, a feladatok megoldására alkalmazott módszereiről.

A vezető meghallgatása során tájékozódni kell arról, hogy milyen színvonalon ismeri a szakmai tevékenységével összefüggő szabályzókat, előjárói intézkedéseket és a vezetése alatt álló területek (alárendeltek) tevékenységét szabályozó szakmai utasításokat.

A vezetők szakmai felkészültségének ellenőrzése során azt vizsgáljuk, hogy ismerik-e az alárendeltségükbe tartozó szakágak főbb feladatait, a végrehajtás és feladatmegoldás követelményeit, tudják-e mindazt, ami a tudatosan átgondolt cselekvéshez szükséges, vagyis azt kell megállapítani, hogy rendelkezne-e olyan elméleti felkészültséggel, amely alkalmassá teszi őket arra, hogy a vezetésük alatt álló személyeket, szolgálati ágakat hatékony teljesítményre készítse, ráhatásukkal, befolyásukkal elősegítsék azok kifogástalan működtetését.

Mindezekhez elemezni kell az alapvető vezetési okmányok tartalmát, a feladatok megoldására kialakított célkitűzéseket, a végrehajtás terveinek realitását, a helyi intézkedéseket, alkalmazott módszereket, az értekezlet napirendjét, előkészítettségét.

Az ellenőrző tevékenység és a megítélés célravezető főbb módszerei a tanulmányozás, az összehasonlítás, a felmérés, az adatok egyeztetése, az ütemezett feladatok időarányos végrehajtásáról helyszínen történő meggyőződés. E módszerek alkalmazásával egyértelműen megállapítható, hogy az előjárói intézkedések feldolgozásra kerültek-e, s a helyi tennivalók (feladatok) időhöz és személy(ek)-hez kötötten, a körülményekhez igazodóan kerültek-e meghatározásra és tartalmazzák-e mindazokat a főbb módszereket, szervezési, együttműködési és ellenőrzési feladatokat, amelyek a végrehajtás érdekében nélkülözhetetlenek.

A vezetési folyamatok megítélésének sorrendjében meghatározó szerepe van az adott szervezet, illetve személyek tevékenységét és felelőségét meghatározó szabályozás vizsgálatának és minősítésének. A szabályzók – jellegüket tekintve – a vezetés fontos eszközei. Tartalmuk és formájuk függ a vezetés szintjétől, a feladat jellegétől; kiadhatók az előjárók által, vagy helyi szabályozóként. A katonai szervezeteket tekintve a kettős szabályozás jellemző, mivel az alaptevékenységet a felsőbb szervek által alkotott szabályzatok, míg a résztvékenységet zömmel a helyi szabályzók – intézkedések, parancsok – írják elő.

A katonai szervezetek hadtápszolgálati (hpt. alegységek, egységek, intézetek) a vezetők és a beosztott állomány feladatait, a központi és helyi szabályzók, Szervezeti és Működési Szabályzat, Munkaköri Leírás-ok rögzítik. Ezeket tekintjük a szervezet, illetve egyes vezető személyek, vezetési alapokmányainak.

Az ellenőrzés során fontos annak megállapítása, hogy érvényesülnek-e a Szolgálati Szabályzat keretszabályai, valamint az általános érvényű központi és helyi rendelkezések konkrét előírásai; biztosítva van-e a szervezeti feltételek és a feladatok összhangja, a belső rend és szervezethez, a vezetői tevékenység operativitása. (E tevékenység megítélésénél – az okmányok tanulmányozása mellett – elengedhetetlen az egyes feladatok végrehajtásának közvetlen helyszíni vizsgálata.)

Az alapokmányok ellenőrzését megelőzően – a felkészülés során – tanulmányozni kell a 046/1976. (HK 13.) MNVKF intézkedését, meg kell ismerni az ellenőrzendő katonai szervezet alaprendeltetését, feladatait, szervezetét. Az ellenőrzés során vizsgálni kell a beosztások feltöltöttségét, a személyi állomány szakképzettségét, alkalmasságát, az állományfegyelem helyzetét, elemezni kell a személyi hiányok okait és azok kihatását az egyes munkakörökre kidolgozott alap-

okmányokat, ezekben a követelmények érvényesülését, a célszerűséget, alkalmazhatóságot és tényleges alkalmazását.

Célszerű figyelmet fordítani arra, hogy a helyi szabályzók összhangban vannak-e, tartalmilag és formailag biztosítják-e a rugalmasságot, az előrelátást, a változó helyzetekhez való alkalmazkodást, a kiegyensúlyozott arányos megterhelést és a végzett munka értékelhetőségét.

A tapasztalatok szerint a Szervezeti és Működési Szabályzatok az előírásoknak megfelelően elkészültek, azokat folyamatosan pontosítják és általában alkalmasak a rendeltetésük betöltésére. A Munkaköri Leírás-ok azonban vagy nagyon általánosak és nem adnak eligazítást a feladatok megoldására, vagy túlságosan részletezik a munkaköri teendőket, ezért az ilyen alapokmányok gyorsan elavulnak. Előfordul, hogy a helyi szabályzók nem eléggé rugalmasak, esetenként pontatlanok, az érintettek ezeket a követelmény szintjén nem ismerik, ezért a munkában sokszor a megszokottság és ösztönösség érvényesül. Mindez hátrányos hatást gyakorol a belső tevékenység szervezetségére, a rend és fegyelem szilárd fenntartására, a feladatok hatékony végrehajtására.

Az ellenőrzés megállapításai kapcsán következtetéseket kell levonni: a szabályozottság színvonalára, a szervezet alaprendeltetésével való összhangjára, azok betartásának helyzetére, továbbá arra, hol kell azokat a funkciók és feladatok alapján az esetleg változott körülmények figyelembevételével igazítani.

A vezetési folyamat valamennyi funkciója az információra épül.

Az ellenőrzés során tanulmányozni kell az étkező, kimenő, levelezést, jelentéseket, táviratokat, adattárakat, statisztikákat, kimutatásokat, valamennyi olyan okmányt, amelyeket az információs rendszerben a vezető szerv(ek) felhasználnak.

Meg kell állapítani, hogy az információk elegendők és alkalmasak-e arra az alapvető célra, hogy a többi vezetési folyamat a pontos és megbízható helyzetismeretre alapozódjék. Azt is meg kell itélni, hogy az információfeldolgozás és elemzés módszere megfelel-e az előbbi követelményeknek.

Az időben történő pontos informáltság nagy segítséget jelent a vezetőnek a fő feladatok és a célkitűzések összpontosítására, az ügyek operatív intézésében elősegíti a vezetői hatások erősítését, az események irányítását.

Számos esetben tapasztaltuk, hogy – vezetési gyengcségek miatt – a szükségnél több időt és energiát fordítanak az információ szerzésére és feldolgozására, ugyanakkor felhasználásuk hatékonysága mégsem felel meg a követelményeknek. Ebből fakad, hogy a szervezetben megnövekedik az adminisztrációs munka, sok az átfedés, a párhuzamosság, ami az alárendeltek leterheltségét indokolatlanul fokozza. Előfordul, hogy hiányos a hadtáptörzseken belül az ügynevezett belső tájékoztatás, az információk sok esetben pontatlanok, késnek, vagy elmaradnak; az egyes előljáró szervek a szabályozott jelentéseken túlmenően – rendszertelenül – több külön jelentést kérnek.

A hibák következményeként nem valósul meg maradéktalanul a feladatok érdemi intézése, nem reagálnak a szükséges mértékben és időben a problémákra, pontatlan és általában nagyvonalú a tervezés, a feladatszabás, elszaporodnak a bürokratikus vonások.

Az ellenőrzés tapasztalataiból következtetéseket kell levonni arra, hogy az információs rendszer megfelelően szolgálja-e a feladatok ismeretét, a végrehajtásról a tájékozódást, a gazdasági mutatók és adattárak naprakészességét, az elől-

járók tájékoztatásának megbízhatóságát. A rendelkezésre álló információk megfelelően biztosítják-e a vezetés számára a teljeskörű áttekintést, a szükséges és megalapozott intézkedések megtételét.

A vezetési folyamat egyik jelentős eleme a célkitűzés és tervezés, melynek érvényesülése, alkalmazása, kidolgozása, a vezetőktől (hadtáptörzsektől) megalapozott információ, helyzetismereten alapuló, átgondolt, előrelátó tevékenységet igényel.

Figyelembe kell venni, hogy a jól átgondolt és a feladatokat magába foglaló célkitűzés, a munka pontos tervezése, a hadtápszolgálat (adott szervezet) folyamatos és összehangolt működését eredményezi, míg ennek ellenkezője a hadtáp indokolatlan leterheltségét, a szükségesnél nagyobb idő- és energiaráfordítást idéz elő.

Az ellenőrzés során tanulmányozni kell: a szabályzókból előírt, a hadtápszolgálat tevékenységére kidolgozott valamennyi alapvető és kiegészítő tervet és ezek tartalmát egyeztetni kell az előjáró és helyi követelményekkel, célkitűzésekkel.

Vizsgálni kell, hogy a célkitűzések tartalmazzák-e az előjárói és helyi követelményeket, olyan célokat tűztek-e ki, amelyek a meghatározott időn belül teljesíthetők és ezek összhangban vannak-e a szervezet feladataival. A tervekben tanulmányozni kell a célkitűzések és ütemezett feladatok összhangját; a tervezett feladatok realitását, (a végrehajtáshoz ütemezett erőket, eszközöket, anyagi, pénzügyi feltételeket); felelősöket, határidőket stb.

A tapasztalatok szerint – az előjáró elgondolásának nem kellő ismerete, vagy helytelen értelmezése, esetleg megfelelő tájékozottság hiánya miatt – a célkitűzések esetenként megalapozatlanul, irreálisnak kerülnek megfogalmazásra; a célkitűzéseket nem differenciálják az egyes vezetési szinteknek megfelelően; a célok elérésének útjai, módjai, eszközei nem eléggé átgondoltak, nem veszik kellően figyelembe az adott konkrét helyzetet, helyi körülményeket és feltételeket. A tervező munkában egyes helyeken érzékelhető a tervezés jelentőségének lebecsülése; a szükséges alapadatok – cél, feladat, követelmény stb. – hiányos megadása; a tervezéshez szükséges számvetések, helyzetelemzések hiányos végrehajtása, feltételek, lehetőségek, helyi körülmények hatásának figyelmen kívül hagyása.

A hibák következményeként számos célkitűzést, tervezett feladatot módosítani kell, emiatt több feladat nem kerül végrehajtásra. Áttervezés, újratervezés válik szükségessé, ami többletmunkát, idegeskedést, kapkodást, a hadtáptörzsen belül feszült légkört, rossz munkahelyi viszonyok kialakulását idézi elő. Nem számolnak a termódosítások várható hatásaival, az új feladatok betervezésénél a régieket változatlanul hagyják.

Az ellenőrzés során következtetéseket kell levonni a vezető, illetve a hadtáptörzsek informáltságára, helyzetismeretére, a tervező munkában a jártasságra, az ütemezett feladatok koordináltságára, az előrelátás és kezdeményezés érvényesülésének színvonalára.

A vezetői tevékenység megítélésének alapvető kritériuma a döntéshozatal és a döntések meghozatala. Ezen vezetési funkció logikai folyamata a probléma felismerése, értékelése, a döntés előkészítése, a választás; a döntés formába öntése, közlése.

E tevékenység vizsgálata során célszerű abból kiindulni, hogy a helyes és időben hozott döntés a hadtáp (szervezet) egészének hatékony munkavégzését biztosítja, míg ezen alapvető folyamatban előforduló legkisebb mulasztás, felüle-

tesség, késlekedés, pontatlanság súlyos következményekkel járhat mind az adott hadtáp (szervezet) belül, mind az alárendeltek vonatkozásában és veszélyeztetheti a feladatok végrehajtását.

Az ellenőrzés során tanulmányozni kell a döntéssel összefüggésben írásban kidolgozott okmányokat, intézkedéseket, parancsokat, a munkaértekezletek rendelkezésre álló adatait.

Vizsgálni kell, hogy: a döntéseket megalapozottan, kellő időben hozták-e meg és megfelelnek-e annak a követelménynek, hogy pontosan, röviden, világosan és lényegretörően, – a választott formával és tartalommal – biztosítják-e a feladatok hatékony végrehajtását. A döntési gyakorlat megítélése során vizsgálni kell azt is, hogy az adott vezetők milyen – egyébként indokolt és fontos – döntések meghozatalát mulasztották el.

Meg kell állapítani, hogy a döntés előkészítése, a meghozott döntések alkalmasak-e a meghatározott feladat optimális végrehajtásának elősegítésére, a kitűzött cél elvárt szintű megvalósítására.

Az ellenőrzések során tapasztaltuk, hogy számos helyen a döntési helyzeteket nem, vagy időben későn ismerik fel. Előfordult, hogy a meghozott döntésekben, kiadott intézkedésekben, a feladatokat nagyvonalúan, szinte jelszavakkal határozták meg, de előfordult ezek ellentéte is, a túlszabályozás, a részletekbe menő beavatkozás, felesleges bürokratikus kötöttségek. Több helyen az intézkedések jelentős része nem más, mint a meglevő szabályzók ismételtetése, többszörös átfedése.

A hibák következményeként a várható eredmény nem következik be. A rosszul előkészített döntés miatt a végrehajtásban számos olyan igény merül fel, amelynek nincs biztosítva a feltétele, ezért a meghatározott feladatot nem lehet végrehajtani. Mindez torzulásokat okozhat a vezető és beosztott viszonyában, élezi az ellentéteket, ellentmondásokat eredményez, végül is alacsony teljesítményhez és a hatékonyság elmaradásához vezet.

A vezetési folyamat fontos területe a feladatok végrehajtásának megszervezése, amelynek középpontjában a munkamegosztás, a tevékenység összehangolása, az emberek kapcsolata, a dolgozókhoz való viszonya áll.

Ezen funkció teljesítésének színvonala megállapítható egyrészt az eddig vizsgált vezetési folyamatok tanulmányozása során, másrészt szükséges a feladatmegoldás helyszínén meggyőződni a munkaszervezés tényleges helyzetéről.

A helyszínen kell vizsgálni a központi és helyi szabályzók követelményeinek megvalósítását (betartását) a feladatok végrehajtására kialakított módszereket; a munkában résztvevő állomány tevékenységének szakszerűségét, készségét, szorgalmát, munkához való viszonyát; az adott feladat végrehajtásának feltételeit, körülményeit, eredményeit.

Meg kell állapítani, hogy a kidolgozott helyi szabályzók alkalmasak-e a feladatok megoldására, a felelősség érvényesítésére; az alkalmazott módszerek, emberi viszonyok és kapcsolatok, a hozzáértés, következetesség, a kezdeményezés biztosítja-e a feladatok időben történő, pontos és hatékony végrehajtását.

Az ellenőrzések során a legtöbb hiányosság – az eddig ismertetett – egyes vezetési folyamatokban megállapított hibákkal vannak összefüggésben. Ezek megmutatkoznak: a rendelkezésre álló lehetőségekkel és feltételekkel ellentétes, nem kellően átgondolt és összehangolt, rosszul előkészített és túlzott feladatszabásban, követelménytámasztásban, az alárendeltek feletti átnyúlás, helyszíni rögtön-

zések, felesleges és zavaró intézkedések kiadásában. Gyakran nem adnak elegendő időt a feladat végrehajtásának megszervezésére.

Mindezek következményei hátrányosan befolyásolják az emberek egymás közötti kapcsolatát, növelik az egyes személyekre jutó terheket. Előidézhetnek közömbösséget, elégedetlenséget. Gátló tényezőivé válnak az alkotó kezdeményező létkör kibontakozásának, a feladatok pontos, meghatározott ütemű és minőségű végrehajtásának.

A feltárt tények alapján következtetéseket kell levonni a szervezetségre, a rend, a fegyelem kialakult helyzetére, az egyes vezetők szervező képességére, kezdeményező készségére, a feladatok megoldásának előkészítettségére.

A vezetés folyamatainak érvényesülése során fontos szerepet tölt be az együttműködés követelményeinek teljesítése, amelynek lényege a tevékenység tervszerűségének, szervezetségének és eredményességének biztosítása érdekében végzett egyeztetés és összehangolás.

Minden olyan feladatot, amit más szervek bevonásával, anyagi, technikai és személyi közreműködésével kell végrehajtani, és amelynek eredményessége más szervek, illetve személyek tevékenységétől is függ, minden esetben azokkal együttműködésben kell tervezni és szervezni. Figyelembe kell venni, hogy a pontosan végzett koordináció biztosítja, hogy a közös feladatok végrehajtása kevesebb idő- és energiaráfordítással, a tervezett időben és más szervek feladataival összhangban kerüljön megoldásra.

Az ellenőrzés során tanulmányozni kell a különböző szintű tervek szükséges mértékű kapcsolatának meglétét, az együttműködési és munkaszervezési okmányok tartalmát, célszerűségét, a meghatározott feladatokhoz kapcsolódó szerződéseket, jegyzőkönyveket és a vezetői megbeszélések (értekezletek) dokumentációit.

Vizsgálni kell, hogy: a tervekben az együttműködőket megjelölték-e; a megbeszéléseken, értekezleteken a közös tevékenység célját, feladatát, tartalmát, a kötelezettségeket milyen színvonalon és mértékben tisztázták, ezeket okmányokban rögzítették-e.

Meg kell állapítani, hogy a közös tevékenység során meghatározott, egyeztetett kötelezettségek milyen színvonalon kerültek végrehajtásra, az együttműködés hatására milyen eredmények következtek be, a szerv, illetve vezető munkájában. Mindez milyen mértékben segítette elő a meghatározott célok elérését.

Tájékozódni kell, hogy az együttműködésre kötelezettek milyen készséget tanúsítottak a közös feladat megoldására, mennyiben segítettek vagy gátolták a tervszerű végrehajtás menetét.

A tapasztalatok szerint több esetben előfordul, hogy: a közös tevékenység célját és feladatát kellőképpen nem tisztázzák; nem kielégítő a tevékenység folyamatainak egyeztetése; nincs kellően körülhatárolva és szabályozva az együttműködés (kinék, miben, mikor, kivel stb.) kell együttműködni; a közös feladatot végzők kapcsolata, viszonya rendezetlen; az együttműködőket eltérő érdekek vezérlik, emiatt különböző törekvések vannak; előfordulhatnak hatásköri, illetőségű összeütközések esetei is.

Mindezek következményeként a közös tevékenység késve, pontatlanul kerül végrehajtásra. Egyes szervek (személyek) nem a meghatározott mértékben vesznek részt a közös munkában, míg mások a rájuk nem tartozó kérdésekbe is beavatkoznak.

Következtetést kell levonni a közös tevékenységhez szükséges összhang kialakításának és fenntartásának, az együttes feladat végrehajtásában részt vevő szervek (személyek) együttműködésének, a közös érdekek érvényesülésének színvonalára.

Az ellenőrzés – mint a vezetés fontos funkciója – tájékoztatja a vezetőt a kitűzött célok és a tényleges helyzet egybeeséséről, vagy eltéréséről.

Fontos figyelembe venni, hogy a jól működő ellenőrzés képes a tevékenység hatékonyságának mérésére, a követelmények és az elért eredmények összehasonlítására. Biztosítja a helyes irány megtartását. Az ellenőrzés felületes teljesítése, vagy elmaradása akadályozza a tisztánlátást, a szükséges beavatkozás időben történő megtételét.

A vezetés ellenőrzése során tanulmányozni kell az ellenőrzésre meghatározott helyi célokat, terveket, programokat, a végrehajtás dokumentációit, (ellenőrző füzetek, jegyzőkönyvek, feljegyzések) javaslatokat, tett intézkedéseket.

Vizsgálni kell az ellenőrzés előkészítéséhez és végrehajtásához, a vezetés érvényes – és eddig bemutatott – valamennyi funkció működését, ezek megoldásának módszereit és alkalmasságának színvonalát.

Meg kell állapítani, hogy az adott vezetési szint munkájában az ellenőrzés betölti-e helyét és szerepét; reálisan ítéli-e meg a feladatok teljesítését; feltárja-e a hibákat; tévedéseket, mulasztásokat, szükség esetén a felelős személyeket; megállapítja-e az okokat, következményeket; megteszi-e a szükséges javaslatokat. Azt is meg kell állapítani, hogy az ellenőrzés kapcsán tett javaslatokra, a meghozott intézkedések hogyan realizálódtak.

Tapasztalatok szerint az ellenőrző munka fogyatékoságaként megállapítható, hogy a tervezésben, szervezésben és végrehajtásban nincs meg a kellő tudatosság, az ellenőrzés feladatait differenciáltság nélkül a helyi körülmények és állapotok figyelmen kívül hagyásával irányozzák elő; a végrehajtás megszervezésének jelentőségét, formáit, módszereit nem értik, nem ismerik, ezért kielégítő módon nem is teljesítik; sok helyen – különösen a belső ellenőrzésben – az ellenőrzés nem vált mindennapi gyakorlattá; nincsenek teljesítve az olyan követelmények, mint az operativitás, az események folyamatos, nap mint nap történő figyelemmel kísérése, a megszabott feladatok végrehajtásának rendszeres mérése, a rend, a fegyelem áttekintése, a döntésekhez szükséges információk beszerzése.

Míndezek következményei a szakmai kötelezettségek alacsony színvonalú teljesítésében, a hibák és hiányosságok ismétlődésében, a hadtápanyagokban keletkezett károk összegének emelkedésében, a rendkívüli eseményekben és más fontos területeken mutatkoznak meg.

Itt kell következtetést levonni az ellenőrzés szervezetségére, eredményességére, a vezetők szakmai felkészültségére, következetességére, alkalmazott munkamódszereire, problémaérzékenységére, a szakmai és vezetői ismereteikre és ezek alkalmazásának színvonalára.

Az egyes vezetési funkciók külön-külön történő bemutatása nem jelenti azt, hogy ezek egymástól elkülönülnek, sőt szorosan összekapcsolódnak és közös egyiséget alkotnak, ezért az egyik, vagy másik funkció tárgyalásánál kénytelenek voltunk utalni és visszatérni az előbb bemutatott vezetési folyamatok egyes teljesített feladataira. Mint már említettük a vezetés valamennyi funkciója az információra épül. A célkitűzésben és a döntésben kifejeződik a tapasztalat, a kollektív gon-

dolkodás, valamint a vezető akarata. A döntéshozatalban realizálódik a tervezés, amely egyébként maga is sok-sok apró döntést jelent. A szervezés a döntés alapján hozza létre a szervezeteket, megteremti a szervezet, célszerű és rendezett állapotát, amelyhez további olyan tevékenység kapcsolódik, mint a koordináció. A koordináció a feladatok összehangolását, míg az ellenőrzés a vezetésnek azt a funkcióját teljesíti, amely méri és értékeli, hogy az adott szervezet működése szabályszerű-e és megfelel-e alaprendeltetésének.

Mindezek mellett arra is van lehetőség – és sokszor szükséges is –, hogy a vezetés egyes funkciói, például a tervezési rend, vagy az ellenőrzés helyzete legyen a vizsgálat tárgya.

Ez esetben az ellenőrzést témavizsgálat keretében, a meghatározott témára irányultan, erre kidolgozott program alapján kell végrehajtani.

A vezetői tevékenység minősítése, értékelése az összes körülmények figyelembevételével a vezetett területek működésének és a vezető személyek munkájának összegezésével történik.

A vezetés ellenőrzése során, főként annak befejező szakaszában gyakran szükségessé válhat a vezető(k) személyes tevékenységének tételes felmérése, áttekintése, alapvetően reprezentatív jelleggel.

A felmérésnek ezt a módszerét akkor célszerű az ellenőrzési folyamatba beiktatni, – főként okozati összefüggések feltárása céljából –, amikor a vezetett területen az ellenőrzés fogyatékoságokat, működési zavarokat észlelt, másrészt a vezetés funkcionális folyamatrendjében a különböző szintű és szakterületű vezetők tevékenysége nincs koordinálva, összehangolva. Sor kerülhet e módszer alkalmazására akkor is, amikor az ellenőrzés feladata a vezetői személyiség pozitív hatásának felderítése a vizsgált területen.

A módszer alkalmazásának célja lehet:

– meghatározni a vezetők személyes tevékenységének szerepét; a feltárt hiányosságok vagy a kimutatott eredmények keletkezésében, gyakoriságában, nagyságrendjében;

– vizsgálni, hogy az irányított terület működési folyamatában, tevékenységének hatékonyságában érzékelhető-e a személyes vezetői munkaráforgatás célirányossága és eredménye;

– megállapítani, hogy az ellenőrzött területeken a különböző vezetők személyes munkájában, időben és feladatonként hogyan érvényesül a főirányokra történő összpontosítás elve, továbbá az együttes tevékenység és ráhatás mennyiben van összehangolva;

– elemezni e tevékenység arányát a vizsgált területekért felelős személyek munkarendjében, valamint azt, hogy azok összhangban, arányban vannak-e a kiválasztott időszak, fő feladataival, a tervezési időszak célkitűzéseivel és nem utolsósorban a kitűzött fejlesztési elgondolásokkal, problémamegoldó törekvésekkel.

A felmérés jól definiált adatokat szolgáltathat a vezetők problémaérzékenységének megítéléséhez is.

A vezetői munka felmérésére eredményesen alkalmazható a „munkatükör” készítésének módszere.

A vezetői munka lefénnyképezésére az előzetes tapasztalatok, információk alapján – az ellenőrzés rendjébe iktatott időben – a bizottság (albizottság) vezető-

je hoz döntést, melynek során meghatározza az okozati tényezőket, amelyek a vezetői munka felmérését szükségessé tették, a felmérés célját, a reprezentatív időszakot, az érintett vezetőket, esetleg a vezetői munkafolyamat azon tevékenységeit, amelyekre a felmérés kiterjed; a felmérésben alkalmazandó eljárást és léptéket; a következtetést és ahhoz a bizonyító mutatókat; a felmérés eredményét szemléltető táblázatok, grafikonok tartalmát és formáját.

A munkatükör készíthető soros és párhuzamos formában, a vezetői tevékenységekre kiterjedően lehet komplex, de lehet kiválasztott feladatra orientált is.

Soros munkatükörről akkor beszélünk, amikor a vizsgált szervezet, vagy terület előtt álló főfeladat teljes, vagy részleges végrehajtási időszakára tükrözzük a kiválasztott vezető kapcsolódó tevékenységét kötött időrendben. Ebben az esetben az egyik oszlopban a szervezet előtt álló kiemelt feladatrend, a másikban a kapcsolódó vezetői tevékenység helyezkedik el, rendszerint időparaméterezett, vagy léptékhelyes formában. A módszer segítségével választ kaphatunk arra, hogy a vezető tevékenységét milyen arányban – százalékban – fordította szervezet előtt álló kiemelt feladatokra.

A munkatükör egy változata az alábbi lehet:

Időszak Hónap	munka- napok	A vizsgált szervezet előtt álló fő feladatok	A vezető ráford. tevékenysége			
			megnevezés	idő (nap)		
				Ren.	Össz.	- ^o / _o ban
Apr.	24	Belső ellenőrzés	Felkész. elig.	1	7	29%
			Beszámoltatás	1		
Elemz. összeg.	2					
Kiképzés ell.	3					
		Szakkiképzés	Felkészülés	2	5	20%
			Foglalkozás	2		
			Zárófogl.	1		

Párhuzamos munkatükör készítésére a vezetői tevékenységek összehangoltsága vizsgálata céljából kerülhet sor. Segítségével az ellenőrző bizottság egyértelműen képet kaphat arról, hogy az ellenőrzött szervezetre, annak működési rendjére hogyan érvényesülnek a vezetői ráhatások, a vezetők munkája mennyiben igazodik az alárendelték tervszerű tevékenységéhez; érzékelhető-e az előjáró törzs vezető szerv összehangolt tevékenysége a szervezet előtt álló fő feladatok hatékonyabb megoldása érdekében; megvannak-e a helyes arányok a különböző vezetők munkafolyamatában, tevékenységük komplex jellege kellően biztosított-e.

A módszer lényegének érthetősége miatt a belső ellenőrzés területéről szándékosan szélsőséges példát mutatunk be:

Időszak		Április (24 munkanap)		Május
Ellenőrzött szervezet fő feladatai		Szakalapozó htp.		
		Vételezés	„M” ag. leltár	Tö. vez. gyak.
		Nyári átállás		
Az érintett vezetők ellenőrzési tevékenysége	HTPH	HKSZ—M okm. 4 nap	Ellenőrzés megszerv. (Terv. szerv. felk.) 3 nap	
	Szerv. Terv. ti.	CSSZR elle. 4 nap		
	ÉSZF	Raktári klt. ell. 4 nap		
	RSZF	Raktári klt. ell. 4 nap		
	ÜSZF	Raktári klt. 4 nap	Aeg. ell. 2 nap	

A párhuzamos munkatükör a vezetők ellenőrzési tevékenységének összehangoltságára utal.

Az ellenőrzésre fordított tevékenységek aránya:

PK HTPH	28 ⁰ / ₀
ÉSZF, RSZF, Terv. szerv. ti.	17 ⁰ / ₀
ÜSZF	24–25 ⁰ / ₀

A fenti példa egyedi feladatra orientált munkakör készítését mutatta be.

Abban az esetben, amikor az ellenőrzés meg akar győződni arról, hogy az érintett vezető munkájában milyen arányban vannak a vezetés funkcionális feladataira, az egyes szakterületekre, a szervezet előtt álló valamennyi, ezen belül a fő feladatokra fordított tevékenységek, komplex munkatükör készítése a célszerű. A komplex munkatükör készítése úgy történik, hogy az ellenőrök a meghatározott időszakra felméri az ellenőrzött vezető munkáját és ráfordított időt tételesen és egyenként elosztják az időszakra eső munkanapok számával. A kijött eredményt 100-zal megszorozva ⁰/₀-ban kapják az egyes feladatra fordított időarányokat. Példánkban:

A vezető megnevezése: PK HTPH

Vizsgált időszak		Április (24 munkanap)	
A vezető által végzett munka		Időráfordítás nap	Arány %
funkcionálásban	Helyzetértékelés, elemzés	2	8
	Tervezés, szervezés	6	25
	Ellenőrzés, beszámoltatás	7	29,5
	Felkészülés	2	8
	Egyéb	7	29,5
szakterületként	HKSZ, „M”	4	16
	Kiképzés	6	25
	Gazdálkodás (ez részág-ként bontható)	7	29,5
	Egyéb	7	29,5

A következtetések levonásához el kell végezni az összehasonlítást arra vonatkozóan, hogy a ráfordítási időarányok megfelelnek-e a szervezet előtt álló fő feladatoknak, amelyek az éves feladatszabó intézkedésekben, parancsokban és munkatervekben vannak rögzítve, a munka kellően átfogja-e a szervezet valamennyi működési és vezetési folyamatát, a vezető tevékenysége kihat-e az alárendelt szolgálati ágak és szakterületek mindegyikére.

A vezető személyes tevékenysége, munkastílusa és ezeknek a szervezet tevékenységére történő ráhatása vizsgálatánál figyelembe kell venni az érintett szervezet alaprendeltetését, feladatait, működésének körülményeit, sajátosságait, összetételét, szervezetéből, technikájából adódó lehetőségeit, együttműködési feltételeit.

Meghatározónak kell tekinteni a szervezettel szemben támasztott mennyiségi, minőségi követelményeket, a végrehajtás határidőit, a kijelölt feladatok munkagényességét és a vezetés környezeti tényezőit.

A következtetések összegezése során meg kell ítélni a végrehajtók felkészültségét, tapasztalatát, szorgalmát, kezdeményezőképességét, és teljesítőképességüket meghatározó egyéb tényezőket. Egy-egy feladatra fordított időben kevésnek tűnő vezetői ráhatás egy jó szabályozásra, vagy az alárendelték rátermettségére is utalhat.

A munkatükör elkészítése nem helyettesítheti a vezetői tevékenység produktumainak (tervezés, döntés, szabályozás stb.) tartalmi megítélését, beható vizsgálatát és elemzését. Ugyanakkor jó kiegészítő segédeszköz lehet az ellenőrző bizottság (ellenőr) számára az okozati összefüggések bizonyításához, (feltárásához) és jól szolgálja a vezetők személyes tevékenységének tárgyyszerűbb megítélését.

Befejezésül utalunk arra, hogy a vezetés körülmekintő megítéléséhez még nem merítettünk ki minden lehetőséget. Képet lehet alkotni arról, hogy a vezető mennyire képes a rendelkezésére álló személyi, szervezeti és vezetéstechnikai feltételeket a vezetés és a szervezet tevékenységének szolgálatába állítani. A beosztottak meghallgatásának módszerével megállapítható, hogy a vezető képes volt-e alárendeltjeit a feladatokra mozgósítani, ehhez mennyiben támaszkodott a párt- és tö-

megszervezetek munkájára. Minősíthetők a vezető közvetlen szolgálati kapcsolatai, törődése, gondoskodása beosztottjairól és nem utolsósorban kádermunkája. Ennek során vizsgálni kell a káderek mozgását, fejlődésük érdekében kifejtett nevelői törekvéseiket és ráhatást, továbbá az élők munkával való felelős gazdálkodás érdekében a vezetés és végrehajtás kiegyensúlyozottságát, ritmikusságát. Vizsgálni kell a vezetés demokratizmusát, hogy a vezető mennyiben veszi figyelembe beosztottai véleményét, tanácsait, betartja-e az idevonatkozó előírásokat.

Fontos annak megítélése, hogy a rendelkezésre álló vezetéstechnikai eszközök ki vannak gazdaságosan használva, a bennük rejlő lehetőségek mértékéig segítik-e a vezetést. Ezek a kérdések alapvetően a munkastílus, a vezetői felelősség fogalmához kapcsolódnak, amelyekhez a leggazdagabb tartalékok találhatóak a hatékony nevelői munkához. Erről olvashatunk I. N. Skadov hadseregtábornok figyelemre méltó cikkében a „Vojennaja Miszl” 1980. 12. számában¹.

Rövid áttekintésünket gondolatébresztőnek szántuk a hadtápvezetés ellenőrzési módszereinek összefoglalásához, tervezett útmutató előkészítéséhez.

¹ I. N. Skadov hds. tbk. Emeljük a vezető katonai káderek felelősségét és feyelmet, tökéletesítsük munkastílusukat. Vojennaja Miszl. 12. sz.