

B 2511

KÖNYVTÁRA  
427/HM

Szolgálati használatra!

370

Nyt. sz.: .....

MIN. EMKA  
TUDOMÁNYOS KÖNYVTÁRA  
Lelt. sz.: 236/667

Leltár 2010

# HADTÁP

## *Biztosítás*

### A TARTALOMBÓL:

Anyagi biztosítás a magyar Tanácsköztárság Vörös Hadseregének harcaiban

A parancsnok hadtáphelyettes vezetési módszerének és a hadtáptisztek munkaterhelésének néhány aktuális kérdéséről

Közgazdasági szemlélet a csapatgazdálkodásban

A gazdaságos katonai szállítások néhány kérdése

A szolgálatiág-vezetők szerepe a hadtápkiképzésben

1

1969

MEGJELENIK NEGYEDÉVENKÉNT

Szolgálati használatra!

*A hadtápbiztosítás magába foglalja mindazokat a rendszabályokat, amelyek a hadtáp megszervezésére, valamint a csapatok anyagi, technikai, egészségügyi és egyéb irányú biztosítására és kiszolgálására irányulnak.*

[MN HARCÁSZATI  
SZABÁLYZATA  
(ho.—e.) 47. pont]

# HADTÁPBIZTOSÍTÁS



1969

1

---

MN HADTÁPFŐNÖKSÉG KIADVÁNYA

Szerkeszti: a Szerkesztő Bizottság  
Szerkesztő bizottság vezetője: Damó László  
Szerkesztőség: Budapest, VIII. Kerepesi út 29/b  
Telefon: 133—290.  
Felelős kiadó: Dr. Pisztrai László

## Haladó forradalmi hagyományunk 1919

*Krokavec Pál alezredes*

Népünk, dicső története során, haladó forradalmi hagyományokban gazdag, küzdelmes utat tett meg. A haladó forradalmi hagyományoknak mindig nagy szerepük volt nemzetünk életében; elődeink harcából tanultunk, erőt, bátorságot merítettünk.

Emlékezetünkben ma is eleven példaként él a törökverő Hunyadi, a Rákóczi szabadságharc, az 1848—49-es forradalom és szabadságharc, legfőképpen a Tanácsköztársaság dicső története; különösen értékes hagyomány számunkra a munkásmozgalom példamutató története.

Büszkék vagyunk arra, hogy a magyar nép a legújabbkor történetében kétszer is, 1848—49-ben, és 1919-ben a forradalmi hullámverés élén harcolt a haladásért.

Nem kevésbé fontosak azok a hagyományok, amelyek népünknek és a szomszédos népeknek haladásáért vívott együttes harcát idézik. Nem felejtethetjük el, hogy több szomszédos nép fiai vérezték a magyar szabadságért, s hogy 1919-ben a Tanácsköztársaság védelmében is részt vettek a magyar Vörös Hadsereg oldalán.

Egyik legszebb internacionalista hagyományunknak tekintjük, hogy a szovjet hatalom védelmében százezer magyar internacionalista fogott fegyvert és harcolt orosz testvérei oldalán.

Ezek a harcok szép példái népünk internacionalizmusának, a haladó erők nemzetközi fegyveres összefogásának.

Az 1919-es Tanácsköztársaság népünk legnagyobb forradalmi hagyománya. A magyar munkásosztály győzelme soha el nem halványuló, fényes oldalt nyitott a magyarság történetében, és a nemzetközi munkásmozgalom óriási jelentőségű eseménye volt. A Tanácsköztársaság létrejöttével és 133 napos fennállásával mélységesen internacionalista volt. Forradalmi segítséget nyújtott a nemzetközi intervenció ellen élet-halál harcát vívó fiatal szovjet államnak. Ezzel magasra emelte a nemzetközi szolidaritás zászlaját, és szorosan összekapcsolta a magyar forradalom ügyét a világ forradalmi munkásmozgalmával.

A magyar munkásosztály jogos örököse és méltó folytatója volt népünk szabadságharcos és forradalmi hagyományainak. A magyar Tanácsköztársaság valóra váltotta népünk évszázados álmát; nemcsak megvaló-

sította 1848 félbemaradt művét, hanem tovább is ment annál. Elsőnek követve a szovjet példát, megteremtette a leghaladóbb, legigazságosabb társadalmi rendet.

Munkásosztályunk, egész nemzetünk nagy büszkesége, hogy a Nagy Októberi Szocialista Forradalom után a világon másodikként emelte állami és társadalmi rendd a szocializmust.

E nagy forradalmi tettehez egyedül a Kommunisták Magyarországi Pártja tudta megmutatni a helyes utat az egész nemzet számára.

A magyar Tanácsköztársaság hősi harca az egész világ proleteriátusának csodálatát váltotta ki. A magyar Vörös Hadsereg dicsőséges harca méltó folytatása volt népünk szabadságharcos, forradalmi küzdelmeinek. Az első proletár állam védelméért folyó heroikus küzdelemben a munkások, parasztok, legjobbjai soha nem halványuló önfeláldozó, hősiei küzdelme, oldhatatlan hazaszeretete méltó hagyomány és követendő példa eljövendő nemzedékek számára is. A magyar Tanácsköztársaság Vörös Hadseregének küzdelme az igazi hazafiság fényes megnyilvánulása volt a szocialista vívmányokért és példát mutatott hősi helytállásra, hazaszeretetre.

Néphadseregünk egész személyi állománya a magyar Tanácsköztársaság és Vörös Hadserege dicső hagyományain is nevelkedik és tanul. Igaz ügyünkbe vetett rendíthetetlen hittel, áldozatvállalással, népünk iránti szeretettel, pártunk iránti bizalommal, mint elődeink hagyományainak folytatója nagy szorgalommal, odaadással készül szocialista jelenünk védelmére.

1919-ben, ha ideiglenesen is, győzött a nemzetközi reakció túlereje, az úri osztály hazaárulása, a magyar Tanácsköztársaság emlékét egy másik győztes proletárdiktatúra megvalósulásának vágyát sohasem tudták kitépni a magyar nép szívéből.

Az elmúlt évtizedek során sokat tettünk annak érdekében, hogy a magyar Tanácsköztársaság emlékét megtisztítsuk azoktól a rágalmaktól, hazugságoktól, amelyeket az ellenforradalmi propaganda szórt ránk, és hogy dicső küzdelmét népünk történetének legnagyobb, legforradalmibb hagyományaként, méltóképpen állítsuk egész dolgozó társadalmunk elé.

Pártunk, kormányunk, dolgozó népünk tisztelettel adózik azoknak, akik részesei voltak a Tanácsköztársaság megteremtéséért, megvédéséért folytatott küzdelemnek. Büszkén tekintünk vissza a magyar munkásosztály hősi küzdelmeire, amelyek erőt és lelkesedést nyújtanak szocialista jelenünk nagy feladatainak megvalósításáért, védelméért folyó harcához. A magyar munkásosztály ma is állhatatosan követi a Tanácsköztársaság dicső hagyományait, szilárd hittel, bizalommal halad előre az MSZMP vezetésével új célkitűzéseink felé, egyre nagyobb hozzáértéssel és eredménnyel munkálkodik azok megvalósításán.

Szocialista építőmunkánk meggyorsulása mindennél ékeesebben bizonyítja, hogy a magyar nép hű a szocializmus eszméjéhez, melyért már 50 évvel ezelőtt is küzdött.

Népünk, pártunk és kormányunk tisztelettel tekint vissza történelmi múltunkra. Óvjuk, ápoljuk haladó forradalmi hagyományainkat. Számunkra a múltbanezés nem öncélú. Értékeljük a megtett utat, tapasztalatait felhasználjuk feladataink jobb megoldása érdekében, a szocialista

hazafiság, erősítésére, a proletár internacionalizmus érzésének elmélyítésében.

A Tanácsköztársaság történetéből megtanultuk és meg kell tanulnunk ma is, hogy a munkásosztály ereje mindenekelőtt pártunk vezetésében, a proletárnemzetköziségben van. Proletár internacionalizmusra tanít a Tanácsköztársaság leverése, az 1956-os ellenforradalom, valamint napjaink eseményei is. Pártunk és kormányunk ennek tudatában nagy gondot fordít internacionalista hagyományaink ápolására, a Szovjetunió és a testvéri szocialista országokkal való barátság és együttműködés állandó erősítésére, dolgozó népünkkel való kapcsolata szilárdítására.

Ma már a Szovjetunió és a szocialista országok hatalmas ereje áll mellettünk. Mi már a szocialista világrendszer népeinek testvéri támogatását élvezve munkálkodunk a szocializmus felépítésének befejezésén.

A Tanácsköztársaság emléke, tanulsága, hagyatéka elsősorban azért eleven és időszerű, mert mai küzdelmeink egyenes folytatásának tekintjük. A néphatalom védelme, harc az imperializmus ellen, szövetség a Szovjetunióval és a szocialista országokkal, 1919 örökségének vállalását és méltó folytatását jelenti számunkra.

Népünk szívében kiolthatatlan lánggal ég a Tanácsköztársaság történelmi dicsősége. Önmagunkat becsültük meg azzal, hogy legnagyobb forradalmi hagyományunkat, a magyar Tanácsköztársaság emlékét törvénybe iktatta az Országgyűlés.

## Anyagi biztosítás a magyar Tanácsköztársaság Vörös Hadseregének harcaiban

Varga József alezredes

A Vörös Hadsereg létrehozásáról szóló Forradalmi Kormányzó Tanács-i rendelet 1919 március 25-én jelent meg, a Tanácsköztársaság megalakulása után négy nappal. Röviddel létrehozása után a Vörös Hadsereg kénytelen volt fegyveres harcot folytatni az imperialista agresszió elhárítása érdekében. Ez a harc a román csapatok április 16-i támadásával kezdődött, s szinte szünet nélkül tartott a Tanácsköztársaság fennállásáig. Íme a harci események dióhéjban,

1919:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| április 16      | román csapatok támadása a Tiszántúlon;                                     |
| május 2         | a Vörös Hadsereg befejezi visszavonulását a Tisza vonala mögé;             |
| május 3         | a budapesti Munkás- és Katonatanács állásfoglalása a Haza védelme mellett; |
| április 27      | csehszlovák csapatok támadása;   |
| május 6—10-ig   | Salgótarján első felmentése;   |
| május 20—21-ig  | a miskolci győztes támadás;  |
| május 30—       |  |
| június 6-ig     | a győzelmes északi hadjárat végrehajtása;                                  |
| június 12—23-ig | a kisalföldi hadművelet lefolytatása;                                      |
| június 29       | csapatok visszavonása az északi frontról;                                  |
| július 20—31-ig | a tiszántúli támadó, majd védő hadművelet lefolytatása.                    |

A keleti hadsereg-parancsnokság április 21-én, az Önálló hadsereg-parancsnokság május 5-én alakult meg, mint a Hadügyi Népbiztosság mellérendelt szerve.

A Vörös Hadsereg seregtestei az alábbi helyeken tevékenykedtek, illetve diszlokáltak: I. HDT a Duna—Tisza közén; II. HDT Dunántúlon;

III. HDT (legaktívabb) Északon, majd a tiszai átkelésnél; IV. HDT Budapest közvetlen védelmében, V. HDT a Kisalföldön.

Az események, valamint a működési körzetek áttekintése elősegítheti az egyes hadműveletek anyagi biztosítására tett intézkedések megértését.

A hadtápbiztosítás rendszerét és módját a Vörös Hadseregben a következők határozták meg:

1. A Vörös Hadsereg saját (háterszági) területeken tevékenykedett.

2. A csapatok működési területei nagykiterjedésűek voltak, sűrű vasúti és közúti hálózattal.

3. A III—V. HDT kivételével más seregtestek és alárendelt csapataik mozgása (manővere) minimális volt, míg néhány magasabbegység (6. no., 80 dd.) többszöri átalárendelésre került, és nagyobb mérvű manővereket hajtott végre.

4. A Vörös Hadsereg szervezése, a csapatok harctevékenysége és azok biztosítása erősen magánviselte az osztrák—magyar monarchia közös hadseregének sajátos szervezési és működési elveit.

5. A csapatok kiegészítése kezdetben toborzás, majd május 4-től az általános hadkötelezettség alapján történt.

6. A harctevékenységek általában fontosabb objektumokért, településekért és közutak, vasutak mentén folytak.

7. A háború utáni helyzetből adódóan új tartalékok képzésére csak más harcolt egységektől, valamint azok készleteiből volt lehetőség.

8. Végül mind a hadsereg szervezésére, mind a hadműveletek előkészítésére kevés idő állt rendelkezésre.

A Vörös Hadsereg hadtápjának szervezete és ellátási rendszere mégsem egyszerűen lemásolása a (K. u. k.) hadsereg ellátási rendszerének, hanem sok tekintetben igen rugalmas volt, alkalmazkodott a sajátos új viszonyokhoz, számos területen ma is hasznosítható tapasztalatot hozott és szakszempontról elemzésre érdemes.

## I.

### SZERVEZÉS

#### 1. Hadügyi Népbiztoság (HÜNB)

Alárendeltségébe — a hadsereg-parancsnokság megalakulása után — főleg területi szervek, kerület parancsnokságok, póttestek, kiegészítő parancsnokságok, állandó jellegű intézetek, különleges területi alakulatok, állomás- és városparancsnokságok tartoztak.

Feladatkörét a hadműveleti területre küldött csapatok előerő- és anyagpótlása, új csapatok szervezése és kiegészítése képezte.



Hadtápjának szervezete az alábbi volt: (2)

— Hadtáposztály (62. osztály) mint összefogó, irányító szerv, mely megfelel a mai törzsszotályoknak.

— Szervezési és pótlás (6. osztály) minden területet átfogott.

— Lőügy (38. osztály).

— Ruházat és felszerelés (42. és 51. osztály).

— Fegyver és lőszer (50. osztály).

— Élelmezés (52. osztály).

— Vonat és vonatanyag ügy (53. osztály).

— Egészségügy (56. osztály).

— Elhelyezés (47. osztály).

Valamennyi osztály közvetlenül tárgyalt a népbiztosságokkal, és szakanyagaikat közegeik útján a központi állandó jellegű intézetekbe, illetve közvetlenül a hadsereg intézeteibe irányították.

## 2. Hadsereg-parancsnokság

Hadtáp vezető szerve a 3. Anyagi csoport.

Tagozódása:

### a) Hadtápügyek

Ügköre: — utánpótlás, elvi és szervezési ügyek;  
— hadtápalegységek, -egységek -intézetek beosztása;  
— hadtápkörlet berendezése;  
— térképek, tábori segédletek.

### b) Egészségügyi ügyek

Ügköre: — egészségügyi szolgálat vezetése a hadrakelt sereg-nél és körletében;  
— vesztesség és egészségügyi személyzet nyilvántartása;  
— egészségügyi anyag pótlása;  
— sebesült- és betegellátás, továbbszállítás;  
— az egészségügy személyzeti ügyeinek nyilvántartása.

### c) Hadbiztosság

Ügköre: — élelmezési ügyek, beszerzési körletek kiutalása;  
— ruházati ügyek;  
— pénzügyek;  
— hadbiztossági és gazdasági személyügyek.

### d) „Autó” ügyek.

### e) Vonat- és lőügyek.

### f) Vasútépítési ügyek.

### g) Állategészségügyi ügyek.

### h) Műszaki ügyek.

A hadtáp vezető szervek szerkezetét — formát bontva — azért tárgyaljuk a hadtápszervezésnél, mert a hatáskörükön keresztül áttekintést

kaphatunk azokról a sokrétű feladatokról, amelyeket a Vörös Hadsereg hadtápszolgálatára megoldott.

A hadsereg tábori típusú hadtápegységekkel, -egységekkel és -intézetekkel rendelkezett a mindenkori helyzetnek és szükségletnek megfelelően. Ezek egy részét különböző településekben állandó jelleggel diszlokálták, más részét esetenként átcsoportosították, illetve mozgatták, míg néhányat közülük (pl. állomásparancsnokságokat) a helyzetnek megfelelően állítottak fel, vagy szüntettek meg. Az állomásparancsnokság szervezésében egyébként tanulságosan ötvöződött a területi és kötelekenkénti ellátás, amennyiben az állomásparancsnokság (mint területi szerv) alárendeltségében működő hadtápok a meghatározott körzetben levő valamennyi köteleket kötelesek voltak ellátni. Az ellátás szakaszai azonban mégis az egyes kötelekszinteknek megfelelően határozhatók meg. Az állomásparancsnokságnak meghatározott számú, a működési területéhez tartozó hadsereghadtápot rendeltek alá. Az állomásparancsnokság ugyanakkor tisztán katonai ügyekben a területén működő legmagasabb katonai parancsnokságnak (pl. hadtestnek, hadosztálynak) alárendeltségébe tartozott. Szervezetszerű hadtápegysége a Vörös Órség volt. (3)

Az állomásparancsnokságokat a működési terület nagyságának, a vasútállomások, valamint az egyes hadtápegységek, intézetek számának megfelelően állították fel. Erre utal az V. HDT 06. 12-én kelt 612/625 sz. felterjesztése, melyben

Ipolyságon:

- hadtáp állomásparancsnokság;
- pályaudvarparancsnokság;
- étkeztető állomás.

Párkányánán:

- pályaudvarparancsnokság;
- étkeztető állomás.

Balassagyarmaton:

— pályaudvarparancsnokság felállítását kérte a hadsereg-parancsnokságtól.

A területi szervezetnek ilyen rendszere lehetővé tette a működési körzetbe érkezett csapatok azonnali ellátását, kiszolgáltatását. Amikor pl. a 6. ho.-t a losonci támadáshoz összevonták, a hadsereg-parancsnokság a következő intézkedést adta ki:

„A 6. ho. átveszi mindazon csapatok és intézetek fölött a parancsnokságot, amelyek Szentjakab, Pétervására, Feed, Megyer, Enderfalva között tartózkodnak”.<sup>4</sup> Bár az alárendelés katonai vonatkozású volt, a 6. ho. ellátását is alapvetően a megadott körzetben levő hadtápok látták el.

Egyébként a hadsereg-parancsnokság alárendeltségébe az alábbi területi szervek tartoztak:

a) Hadtáp felügyelőség

A hadsereg-parancsnokság 1919. június 14-én kelt 531/418. sz. rendelete három hadtáp felügyelőség felállítására intézkedett.

— *Hatvani hadtáp felügyelőség;*

működési határa Keleten és Nyugaton a Tisza, illetve a Duna vonala volt. Északon a csapatok által elfoglalt terület határai. Délen Pécel, Kóka, Jászberény, Jászapáti, Kisköre vonala.

— *Ceglédi hadtáp felügyelőség;*

működési területe a Duna—Tisza köze volt.

— *Székesfehérvári hadtáp felügyelőség;*

működési területe a Dunántúl volt.

Budapest területére egyik hadtáp felügyelőség hatásköre sem terjedt ki.

A hadtáp felügyelőségek feladata helyszíni ellenőrzés és abból adódó intézkedések kiadása volt. A felállító rendelet kimondta: „Sokat látni, a helyszínen intézkedni és keveset írni”.<sup>5</sup>

Állománya: 1 parancsnok, 2 segéd, 1 írnok és 3 katona. Ellátás szempontjából a hadtáp állomásparancsnokságokhoz voltak utalva.

b) *Hadtáp állomásparancsnokságok*

Az idézett rendelet kimondta azt is, hogy ott, ahol az állandó intézetek száma nagy, ezek munkájának összefogására hadtáp állomásparancsnokságot kell felállítani.

A hadtáp állomásparancsnokságok a területileg illetékes legmagasabb szintű parancsnokon, szakmailag a hadtáp felügyelőségen keresztül a hadsereg-parancsnokságoknak voltak alárendelve.

A hadtáp állomásparancsnokság ellátási és katonai közigazgatási szempontból alapvető jelentőségű hadtáp vezetési szerv volt. Jelentőségére jellemző, hogy amikor a magasabbegységek egy-egy nagyobb területet elfoglaltak, azonnal intézkedtek hadtáp állomásparancsnokság felállítására, illetve felállítását a hadsereg-parancsnokságtól azonnal kérték.

Ennek egyik példája, hogy Kassa elfoglalásakor — miután Miskolc térségében a hadsereg ellátó bázisai nagyobb távolságra lemaradtak — a 6. ho. parancsnoka 06. 12-én kelt 612/212. sz. hadműveleti intézkedésével felállította a kassai hadtáp állomásparancsnokságot. Egy másik példája, hogy amikor 05. 30-án megindult a Vörös Hadsereg nagy északi offenzívája, a 3. HDT parancsnoka 06. 02-án kelt 602/5. sz. utasításában máris intézkedett a miskolci hadtáp állomásparancsnokság felállítására. Landler elvtárs ebben az utasításában utal a hadtáp állomásparancsnokság ügykörére is.

A miskolci állomásparancsnokság szervezése az alábbi volt:<sup>6</sup>

— Személygyűjtő- és irányító állomás.

— Felvételező állomás.

— Vasúti étkező.

— Anyaggyűjtő állomás.

— Lónyilvántartó és helyi fuvarozó vállalat.

— Likvidáló pótzászlóalj.

— Népfelkelő parancsnokság.

— Pályaudvar parancsnokság.

— Kórházak (barak, tartalék, Erzsébet kórház, betegnyugvó állomás).

— Lókörház.

Kezdetben a városparancsnokság is az állomásparancsnoksághoz tartozott. Mint területi szerv szoros kapcsolatot tartotta városi direktóriummokkal. (A 607/17. sz. rendelet később a városparancsnokságot kivonta az állomásparancsnokság alárendeltségéből.)

A hadtáp állomásparancsnokság önálló számadótestként működött, és a területileg illetékes katonai parancsnok alárendeltségébe tartozott. (A hadtápkörletben az előljáró parancsnok kizárólagos felelősségének elve érvényesült.) A hadtáp állomásparancsnokságon keresztül a felelős parancsnok biztosította a rendészeti, illetve a közigazgatási teendők ellátását, továbbá a hadsereg-parancsnokság által a hadtápbiztosítás céljaira rendelkezésre bocsátott hadtápcsoportok és intézetek irányítását.

#### *A hadsereg hadtápjai<sup>7</sup>*

A hadtestek ellátását szakelődői csoportok irányították. (Általános csoport, hadműveleti csoport, anyagi csoport.) Az anyagi csoport állományába tartozott a hadtápbiztosítási főnök és az egészségügyi főnök. A hadtest hadtápját a célszerűségnek és a feladatoknak megfelelően szervezték. A hadtesthadtáp szervezéséből két változatot ismertetünk.

A 3. HDT hadtápjának állományába (június 29-i helyzet szerint):

- hadtest lőszertelep (vasúton).
- Betegnyugvó, barakkkórház és csapatkórház (Miskolcon).
- Tartalék kórház és fertőtlenítő, sebesültszállító szerelvény.
- Ellátó hivatal.
- Lógyűjtő állomás.
- Vágóállat gyűjtőhely.
- Eleségraktár.
- Pályaudvar és hadtáp állomásparancsnokság tartozott.

Az egyes hadtápcsoportokat és intézeteket a hadsereg-parancsnokság esetenként rendelte a hadtesthadtáp állományába.

Az I. hadtest hadtáp állományába (május 25-i helyzet szerint):

- Szállítószázad.
- Tartalék, és csapatkórház (Kecskeméten).
- Élelmező részleg felvételező állomással és vágómarha kirendeltséggel.
- Étkeztető állomás.
- Anyaggyűjtő és lógyűjtő állomás.
- Hadtáp állomásparancsnokság tartozott.

Ebben a szervezésben a szállítószázad azért indokolt, mert a Duna—Tisza közén, ahol az I. HDT elhelyezkedett, viszonylag gyér a vasúthálózat.

A hadtesthadtáp szervezését az alábbiak indokolták:

— Egy-egy hadtest sávjának szélessége elérte a 150—200 km-t. Ennek következtében központi irányítás mellett a hadsereg intézetei által a hadtestek alárendelt csapatainak ellátása nehézkes lett volna.

— A hadosztályoknak egyrészt nem állt annyi vasútvonal rendelkezésükre, hogy a hadsereg intézeteitől közvetlenül vasúton elláthatók lettek volna, másrészt a hadosztályok helye és szerepe a hadtestek tevé-

kenységében rendkívül eltérő volt. Természetes, hogy mindezek következtében a szükségletek is differenciálódtak.

— A hadsereg az összes működő csapatok ellátásával foglalkozott; s miután sok kérdésben a helyszínen kellett intézkedni, így főleg a vezetés szempontjából nem volt elég ereje és eszköze ahhoz, hogy a sokoldalú ellátási feladatokat hadosztályig lemenőleg végrehajtsa.

— A hadtest hadtápjá elsősorban a hadtest közvetlenek ellátására volt hivatva. Ebből következik az a tény, hogy a hadosztályok gyakran közvetlenül a hadsereghadtáptól vételeztek. Mindezek mellett azonban elsősorban a három aktív harctevékenységet folytató hadtest (I., III., V. HDT-ek) hadtápjának működése figyelemre méltó.

#### *A hadosztályhadtáp<sup>8</sup>*

Szervezésének és működésének bemutatására a Vörös Hadsereg egyik legaktívabb és legjobban feltöltött 6. hadosztályának hadtápjá a legalkalmasabb (0.5. 11-i helyzet alapján).

Vezető szervei voltak:

- a politikai csoport;
- a hadműveleti csoport, és
- a hadtáp vezetésére hivatott 3. anyagi csoport.

Az utóbbi hatáskörébe anyagi, elvi ügyek, pótlások, anyagnyilvántartás, műszaki ügyek, lőszerügyek, vonat- és lőügyek, „Autó” ügyek, fegyverzeti ügyek, egészségügyi ügyek, állategészségügyi ügyek tartoztak.

Hadtáp vezető szervként működött a hadbiztosság, amelynek hatáskörébe a pénzellátás, az élelmezés, a ruházat és felszerelési ellátás vezetése és ellenőrzése, továbbá a gazdasági hivatalok irányítása és ellenőrzése tartoztak.

A hadosztályhadtáp állományába tartozott:

- a 6. autóoszlop (111 fő, 14 személy, 18 tehergépkocsi);
- a 6. hadosztály élelmezési lépcső;
- a vágómarha telep;
- a lőszertelep;
- a hadosztály egészségügyi vonat;
- a vasútvonal biztosító őrség (állománya: 1380 fő volt) és a
- vasutas zászlóalj (780 fővel).

05. 17-én megjelent a hadsereg-parancsnokság 514/406. sz. intézkedése, amely vasúton mozgó lőszer- és eleségraktárak felállítására rendelkezett. Korábban a különböző hadosztályhadtápok — az egészségügyi intézetek kivételével — országos járműveken mozogtak. Az országos járművek a hadosztály vonat szervezetét erősen felduzzasztották és mozgékonyágát csökkentették. (Pl. az 1. hadosztály élelmezési lépcsőjének mozgatásához 40 db országos járműre volt szükség. Az előbbi rendelet rögzítette: „A hadsereg vonatok teljes hiánya, a hadosztályok nagyfokú mozgékonyágának szükségessége arra készíti a hadsereg-parancsnokságot, hogy hadosztályonként vasúton mozgó lőszer- és eleségraktárakat létesítsen. Ezen vonatok legcélszerűbben a hadosztályparancsnokság

állomáshelyén levő vasútállomásokon állíthatók fel, és a hadosztályok kibővített ellátó hivatalát képezik.

Ezen lőszer- és eleségraktár egy 100 tengelyes vonatban elhelyezhető volna, de vasút-technikai okokból 2, legfeljebb 60 tengelyes vonat veendő igénybe”.

Célszerű tagozódása a következő volt:

Az egyik vonat főleg mozgó vasúti lőszerraktár volt. Ezen vonatban halmozták fel azt a lőszer mennyiséget, amelyet nem adtak ki az útegeknek. A hadosztály lőszer vonaton helyezték el az egészségügyi anyagot és a hadosztályparancsnokság intézkedése szerinti egyéb anyagot is, pl. a gépkocsi, műszaki stb. anyagot. A másik vonat mozgó vasúti élelmező raktár volt. Készletet a hadosztály összes (ember, ló) létszámára számvevett 4 napi szabványos és 2 napi tartalék anyag képezte. Ezen a vonaton helyezték el az 509/557. sz. intézkedéssel elrendelt vasúti kocsikra szerelt sütődéket is. Ennek készlete 4 javadalmazás liszt volt.

A dandár hadtápjá az önállóan tevékenykedő dandárok esetében hasonlított a hadosztályhadtáj szervezéséhez. Más dandár hadtájpintézetek és csapatok céljai viszont a csapatvonatok tehermentesítése volt. A dandár hadtápjá országos járműveken mozgott. Később lóhiány miatt az 521/412. sz. rendelettel a dandár hadtájakat megszüntették; anyagukat a csapatvonatok megerősítésére fordították.

#### *A csapatvonatok szervezése*

A hadsereg-parancsnokság 506/401. sz. rendeletében 1919. 05. 10-én szabályozta a csapatvonatok szervezését<sup>40</sup>, az alábbiak szerint:

- Gyalogezred (egyúttal dandár) törzsnél: 1. mozgókonyha, 1 eleségkocsi, 2 málhakocsi.
- Zászlóalj-törzsnél: 2 málhakocsi, 2 betegszállító kocsi.
- Gyalog távbeszélő szakasznál: 2 fogatolt jármű.
- Gyalogsági műszaki századnál: 5 anyagkocsi.
- Gyalogsági géppuskás századnál: 24 málhásállat, 1 mozgókonyha, 1 eleségkocsi, 4 lőszerkocsi.
- Gyalogszázadnál: 1 mozgókonyha, 1 lőszerkocsi, 1 eleségkocsi.
- Lovashadosztály törzsnél: 1 lovaskocsi.
- Lovasszázadnál: 1 mozgókonyha, 3 málhásállat, 1 lőszerkocsi, 1 eleségkocsi, 1 málhakocsi.
- Lovas géppuskás századnál: 1 mozgókonyha, 44 málhásállat, 4 lőszerkocsi, 1 eleségkocsi, 1 málhakocsi.

A rendelet azt is rögzítette, hogy az 50 főt meg nem haladó századokat össze kell vonni, illetve a létszámot 100 főre kiegészíteni. A törzseknél szervezett vonat — a mai gazdasági szakaszokhoz hasonlóan — csak a törzs és a közvetlen alegységek kiszolgálását biztosította. Megállapítható, hogy a legalsóbb ellátási szakasz a század volt, amely mozgókonyhával rendelkezett, szállította a század szabvány és tartalék élelemjavadalmazá-

sát és a lószert. A zászlóalj- és ezredhadtáp vezető szervei a gazdasági hivatalok voltak, amelyek külön ellátó alegységekkel nem rendelkeztek.

A szakszolgálatosok elosztása az alábbi volt:

Megnevezés	E. tö.	Z. tö.	Szd.	Sz.	Ö. z.tő.
Patkolómester	1				
Fegyvermester		1		2	1
Gyógyszervivő		2			2
Eü. segéd			1	1	
Sebesültvivő			2—4		
Szd. számvivő		4—5			
Felvételező	1	1			1
Lövészerkezelő	1				1
Mészáros	2	2			2
Mesteremberek (szabó, cipész)	2	4			2
Szakács	4		4 (2)		

A Vörös Hadsereg hadtápszolgálatának szervezete május első napjaitól fokozatosan alakult ki, illetve került módosításra, a célszerűségi követelményeknek megfelelően. A szervezet rendkívül rugalmas volt, és alkalmazkodott a Vörös Hadsereg területi elhelyezkedéséből és alkalmazásából adódó sajátosságokhoz. Előnyét a következőkben látom:

— A nehézkes, hosszú időt igénylő áttelepülések elkerülése érdekében a hadsereg hadtáp intézeteit és csapatait általában helyhez kötötték.

— Mind a hadsereg, mind a csapatok hadtápjait megfelelően decentralizálták abból a célból, hogy a csapatok utalását megkönnyítsék, az anyagi eszközöket megfelelően lépcsőzzék, és ezzel a nagytávolságra történő anyagmozgatásokat megelőzzék.

— A hadtáp mozgékonyágának elősegítése érdekében a hadtáp-csapatok és intézetek egyrészt vasutakra telepítették abból a célból, hogy a csapatokat gyorsan követni tudják, csökkentsék a csapatoknál a fogatolt járművek számát, s az ezzel összefüggő anyagi ellátás méreteit és mindezekkel jelentősen növeljék a csapatok mobilitását.

— Az alegységeknél olyan hadtápot szerveztek, amely a meglévő és szállított készletek birtokában, valamint a helyszíni lehetőségek kihasználásával az alegységek ellátását néhány napra biztosítani tudták.

A hadtápok szervezetét — mint a dandár hadtápjá esetében — esetenként „a túlszervezés” jellemezte, emellett a hadtáp vezetése túlzottan decentralizált volt. Összességében azonban a Vörös Hadsereg hadtápszol-

gálatának szervezete kiállta a próbát, és minden helyzetben — nehéz körülmények között is — képes volt a Vörös Hadsereg teljes mértékben történő hadtápbiztosítására, illetve a különböző hadműveletek anyagi feltételeinek megteremtésére.

A hadtápbiztosítás, illetve az anyagi biztosítás kialakult rendszerét, a Vörös Hadsereg egyes harctevékenységei hadtápbiztosításának megszervezését folyóiratunk következő számában ismertetem.

**Jegyzet:**

- (1) Kaiserlich und königlich = a császári és királyi kifejezéseknek az Osztrák—Magyar—Monarchia fennállása idején szokásos rövidítése.
- (2) HIL 61. cs.
- (3) HIL 48. cs.
- (4) HIL 46. cs.
- (5) HIL 53. cs.
- (6) HIL 71. cs.
- (7) HIL 62. cs.
- (8) HIL 77. cs.
- (9) HIL 77. cs.
- (10) HIL 46. cs.



## Az 1919-es magyar Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatáról\*

*Kurucz Tibor gyógyszerész őrnagy*

A cikk célkitűzése, hogy megkísérelje vázolni a magyar Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatának szervezési, anyagellátási sajátosságait, s a rendkívüli nehézségek közepette néhány hónap alatt elért gyors fejlődést érzékeltesse.

Mint a továbbiakból is kitűnik, az akkor alkalmazott egészségügyi-harcászati elvek több tekintetben nemcsak a Monarchia hadseregében korábban érvényes elvekhez képest jelentettek továbblépést, hanem olyan elemeket is tartalmaztak, amelyek mindenekelőtt az adott helyzethez való gyors és rugalmas alkalmazkodást illetően, ma is korszerűek.

### I.

A Tanácsköztársaság egészségügyét kétszeresen súlyos örökség terhelte. Nemcsak a korábbi elmaradott közegészségügyi viszonyokat kellett felszámolni, de szembe kellett nézni a hosszú és kimerítő háború minden következményével is.

A tuberkolózis akkor már magyar népbetegségnek számított. A háborús viszonyok következtében jelentős volt a vitaminhiány. A háború utolsó évére elterjedtek a különböző fertőző megbetegedések. Az Európában végigseprő „spanyol-nátha” Magyarországon, 1918-ban 53 201 halálos áldozatot követelt. Ugrásszerűen nőttek a dizentériás, tífuszos, kolerás és diftériás esetek, és milliókra rúgott a nemibetegek száma.

A rossz állapotokat tovább súlyosbította, hogy a volt hadifoglyok nagyrésze egészségügyi szűrés nélkül özönlött haza.

Az egészségügyi rendszabályok hatékonyságát nagyban csökkentette a háború végén jelentkező igen nagymérvű gyógyszerhiány. Importról — holott korábban a szükséglet 90%-át innen fedezték — nem lehetett szó. A gyógyszerraktárak csaknem teljesen kiürültek. Az illetékes szervek a

\* A tanulmány forrását egyrészt az MN Központi Katonai Kórház katonatorvosi munkacsoportja által a Tanácsköztársaság egészségügyéről összegyűjtött és feldolgozás alatt álló anyag, másrészt Kurucz—Benkó a Tanácsköztársaság gyógyszerellátásáról és gyógyszerügyi politikájáról írt, díjnyertes pályamunkája képezte.

készletekkel történő gazdálkodásra kellő időben nem intézkedtek. Ilyen helyzetben érthető, hogy — gyakran a katonai raktárakból kikerülő kábítószerek révén — virágzott a gyógyszerhamisítás és a gyógyszerek zúgkereskedelme.

1918 júniusában, kissé elkésve ugyan, de életre hívták a gyógyszerellátás irányítására a Gyógyszerforgalmi Kirendeltséget, s szabályozták a 170 legfontosabb gyógyszer felhasználását.

A gyógyszer és mindennemű egészségügyi anyaggal történő szervezett ellátás alapvető akadálya volt a termelő üzemek, kereskedelem és gyógyszertárak magántulajdona, illetve kedvezőtlen megoszlása. Éppen ezért a Forradalmi Kormányzótanács XLVII. 169. sz. rendeletével köztulajdonba vette az említett intézményeket.

A Tanácsköztársaság kormányzatának az ország közegészségügye, gyógyszerellátása területén hozott tervszerű és szigorú rendszabályai végső soron lehetővé tették a járványok megfékezését és azt, hogy a Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatát el tudták látni a szükséges egészségügyi anyagokkal. (1919. januárjában a lapok tavaszra még pusztító járványok kitörését jósolták, ezzel szemben pl. a márciusi 317 tifuszos eset után, május közepén már csak 35-öt észleltek, júniusban pedig már teljesen megszűnt a tífusz.)

Az egészségügy területén hozott legfontosabb gazdasági (hadigazdálkodási) intézkedések közül érdemes kiemelni az alábbiakat:

— az egészségügyi anyagot gyártó ipar, kereskedelem, gyógyszer-tárak, majd további egészségügyi intézmények köztulajdonba vétele;

— „Ojtóanyag Termelési Bizottság” felállítása a termelés és behozatal szervezésére;

— önálló szerv alakítása a fertőtlenítés ügyének országos szervezésére (a vázolt helyzetben ennek szinte döntő szerepe volt);

— Központi Gyógyszerüzem szervezése a korábbi Gyógyszerforgalmi Kirendeltség helyett. Fő feladata a gyógyszerellátás, gyógyszer alapanyag és kész gyógyszerek beszerzése, a gyógyszergyártás irányítása;

— Országos Egészségügyi Anyagintézet létrehozása az előző üzem profiljába nem tartozó összes egészségügyi anyag beszerzése stb. érdekében.

További rendeletek szabályozták a gyógyszerrendelést, s megadták a lehetséges helyettesítéseket. Speciális szerv volt a Bécsbe kiküldött egészségügyi anyagbeszerző csoport, amely pár hónap alatt értékes gyógyszereket juttatott el a Tanácsköztársaság részére.

A közös hadsereg egészségügyi anyagkészleteiből, annak 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át még a Tanácsköztársaság kikiáltása előtt Magyarországnak ítélték.

A hadsereg egészségügyi szolgálatának ellátásában fontos szerepet játszott a helyi lehetőségek igénybevétele. A polgári kórházak is átadták nélkülözhető felszerelésüket a katonai kórházaknak. Esetenként felhívásokat tettek közzé annak érdekében, hogy magánosok is segítsék a Vörös Hadsereg egészségügyi anyaggal történő felszerelését.

Átgondolt volt azon intézkedés is, amely megszabta, hogy a kötszergyárak és az orvosi műszereket gyártó üzemek férfi munkásainak csak 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a vonulhat be a Vörös Hadseregbe.

A felsorolt intézkedések nemcsak a magyar Vörös Hadsereg ellátását biztosították, de lehetővé tették egy értékes, több vagonból álló gyógyszerküldemény összeállítását is az Ukrajnában harcoló szovjet seregek megsegítésére. A hadműveleti helyzet azonban megakadályozta ezen küldemény eljuttatását.

## II.

A Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatának szervezését az első időszakban hátrányosan befolyásolta azon körülmény, hogy szervezetiileg egybeolvasztották a polgári és a katonai egészségügyet (MNN 4. sz. rendelete). Hamarosan azonban nyilvánvalóvá vált e szervezés hátránya. Gyakorlatilag az összevonás után katonaegészségügyi kérdésekben párhuzamosan intézkedett a hadügyi és népjóléti népbiztosság. Azonban még ezen kezdetben meglévő kettősség ellenére is tevékeny, eredményes szervezőmunka indult meg.

Igy pl. már március 21-én Szamuely helyettes hadügyi népbiztos személyesen intézkedett a szegedi kerületi parancsnokság felé a demarkációs vonalon álló csapatok ellátását biztosító hadtápiintézetek felállítására. Az alábbiakról volt szó:

- egy egészségügyi oszlop (1 orvos, 50 katona, 40 országos járművel);
- egy sütőde (6 kemencével);
- egy autóoszlop;
- három egységes lépcső (8—10 országos járművel).

Ugyancsak hamar, április 3-án megállapították a hadosztályok és dandár csoportok részére szervezendő hadtápiintézetek számát.

— A hadosztályokhoz: egy egészségügyi intézetet, egy sütődét, egy gépkocsi oszlopot és egy országos jármű oszlopot.

— A dandár csoportokhoz: egy dandár egészségügyi intézetet, egy sütődét, egy táviró különítményt és egy munkásszázadot szerveztek.

A katonaegészségügy önálló megszervezésére vonatkozó első, alapvető okmányt a hadügyi népbiztosság hadtápi osztálya adta ki, „Egészségügyi anyagi intézkedések a hadműveleti előgondoskodások során” címmel.

Az utasítás az északi és keleti határ védelmére felvonuló csapatok egészségügyi ellátására intézkedett, s szabályozta a dandár csoport egészségügyi intézetének állományát.

Mivel április elején az északi felvonulási körzetben csak Szatmárnémetiben volt egy 620 ágyas kórház, a szükséges ágylétszám biztosítása érdekében elrendelte, hogy még az anyagi felvonulás megkezdése előtt a debreceni, nyíregyházi, valamint a budapesti kerület Kecskeméttől északra fekvő katonakórházaiból az összes betegeket adják le a polgári kórházaknak. A kiürített kórházakat a helyszínen rekvirált anyagokból kellett bővíteni.

A rendelet megszabta azt is, hogy a menet alatt mely kórházakba üritendők a betegek.

Minden felvonulási körzetben 1—1 tábori egészségügyi anyagraktárt állítottak fel, egyhavi készlettel.

A Vörös Hadseregnek ebben az időben már 16 teljesen felszerelt sebesültszállító és kórházvonat állt rendelkezésre. A vasutakon számos betegelhelyező és ápoló állomást rendeztek be.

### III.

A Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatának fejlődése a továbbiakban szorosan összefonódott az általa vívott harcok és hadműveletek egészségügyi biztosításával. Ennek alapján célszerűnek látszik az egészségügyi szervezési, ellátási elvek fejlődését időrendi sorrendben, a jelentősebb hadműveletek szerint tárgyalni.

#### 1. A keleti frontszakasz eseményeiről.

A királyi román csapatok április 16-án a demarkációs vonal egész szélességében támadásba mentek át.

A front vezetésére a Forradalmi Kormányzótanács életre hívta a Keleti Hadsereg-parancsnokságot, melynek főhadiszállása Szolnokon volt.

A támadás, kifejlődése kezdeti szakaszán érte a szervezés alatt álló katonaegészségügyi szolgálatot is. Ezért az áprilisi harcok alatt még nem beszélhetünk szervezett egészségügyi ellátásról. A népjóléti népbiztosság a hadsereg-parancsnokságra egy polgári orvost küldött ki az egészségügyi szolgálat irányítására.

A népbiztosság — a hadkötelezettség bevezetésével — rendelkezett orvosok behívására, a gyógyszerellátás biztosítására, s kiemelendő, hogy a járványügyi munka irányítására 3 orvosból álló „közegészségügyi biztosság”-ot nevezett ki.

Rövidesen azonban súrlódások keletkeztek a hadsereg-parancsnokság és a népjóléti népbiztosság megbízottai között. Világossá vált, hogy mennyire hátrányos a polgári és katonaegészségügy egybeolvasztása. A kormányzat rövidesen le is vonta a szükséges következtetéseket.

A román támadás idején még nem mutat fel egységes rendszert a sebesültek ellátása és kiürítése. Ennek ellenére megmutatkozott a Vörös Hadsereg egészségügyének egyik alapvető sajátossága, mégpedig az, hogy az egészségügy területén nemcsak a hátraszállítás, hanem a sebesültek kezelése tekintetében is gyakran a kórházvonalokra, illetve vasúti kocsikban berendezett segélyhelyekre támaszkodott.

A népbiztosság a kórházvonalatok legfontosabb feladatát a sebesültek minél gyorsabb hátraszállításában látta, viszont egyes hadosztályok kifejezetten mozgó segélyhely céljára igényeltek kórházvonalatot.

#### 2. A salgótarjáni csata egészségügyi ellátása.

A Tanácsköztársaság helyzete május 1-re válságosra fordult, a megindult cseh támadás és a fenyegető szerb—francia intervenció, továbbá a szolnoki hídfő összeomlása következtében.

A munkástanács május 2-án tartott ülése után a gyári munkásság tömegesen jelentkezett a hadseregbe. Fontos intézkedéseket hoztak a

hadsereg vezetésének megjavítására, egyidejűleg pedig a fenyegetett helyzetben levő Salgótarján felmentésére.

A hadsereg átszervezése felölelte az egészségügyi szolgálat újjászervezését is, s feladatait a következőkben határozták meg:

a) megszervezni a harcban álló csapatok egészségügyi ellátását a „budapesti csoportnál”, és a tiszántúli védőszakaszon, majd pedig Salgótarjánban;

b) megszervezni a hadművelati tartalék egészségügyi szolgálatát.

A nehéz helyzet sokféle megoldást követelt. Egyes helyeken, pl. a 80. dandár vasúti kocsikban rendezett be segélyhelyet, máshol a csapatok közvetlenül az arcvonal mögött létesítettek kisebb, gyengélkedőszerű rögtönzött kórházakat.

Legszervezettebb a 6. hadosztály hadtápbiztosítása volt. Ennek ellátó bázisai vasúton mozogtak, s saját készleteiből más hadosztályokat és dandárokat is ellátott. A hadosztály részére kiadott anyagi intézkedés első ízben mondotta ki, hogy sebesült szállításra igénybe vehetők az üresen visszatérő teherautók is.

### 3. Szolnok visszafoglalása és Salgótarján felmentése.

E hadművelet után létrejött lélegzetvételnyi szünetben tovább, magasabb szinten folytatódott az egészségügyi szervező munka.

A Gödöllőn felállított hadsereg főparancsnokság egészségügyi főnökévé Dr. Magyar Lajos orvos alezredest nevezték ki. Ezen hely szervezése és betöltése fontos lépés volt a katonaegészségügy területén az első időszakban észlelhető nehézségek megszüntetésében.

Az egészségügyi főnök a hadsereg-parancsnokság „*III. Anyagi Csoport*”-jához tartozott. Fő feladatát képezte az egészségügyi szolgálat vezetése a hadrakelt seregnél, személyi ügyek intézése, veszteség nyilvántartás, sebesült hátraszállítás, egészségügyi anyagellátás.

A szervezetség új szintjét jelezte az is, hogy a hadsereg már napi helyzetjelentést készített az alábbi adatokkal: beteglétszám, személyi változások, kórházi férőhelyek, kórházvonalak helyzete, egészségügyi anyaghiány és igénylés.

A magasabbegységek egészségügyi ellátásának megszervezését nehezítette az is, hogy a Vörös Hadsereg hadműveleteinek, harcainak sajátosságai lényegesen eltértek a világháborúban megszokottaktól, mert:

— a hadsereg küzdővonala mögött közvetlenül már a hátrország húzódot, tehát a hadtápterület fogalma merőben eltért a korábbiaktól;

— mások voltak a létszámviszonyok. Bár a zászlóaljok létszáma jelentősen lecsökkent, ezek igen szétszórtan tevékenykedtek;

— a hadsereg soraiban nagy számban harcoltak gyári munkásokból alakított zászlóaljok. Ezek betegei és sérültjei gyakran saját otthonukban kerültek ápolásra (Nyíregyháza, Salgótarján);

— a hadműveletek rendkívül dinamikusak, mozgó jellegűek voltak, szinte ismeretlenné vált a lövészárk-harc. Ez lehetővé tette a sebesültszállítás idejének lényeges lerövidítését, egyúttal biztosította a legjelentősebb kórházbázis — Budapest ágyainak — kihasználását. Gyakran elő-

fordult, hogy az arcvonalról közvetlenül a kórházvonathoz vitték a sérülteket. Ezen sajátosságoknak megfelelően rendelte el a hadsereg-parancsnokság azt, hogy az egészségügyi anyagtartalékokat a hadosztály-parancsnokságok harcálláspontját képező vasútállomásokon az ún. kibővített ellátó hivatalok mozgó raktáraiban kell elhelyezni.

Végső soron megállapítható, hogy a hadsereg egészségügyi főnökség felállítását követően rövid idő alatt a Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatának megszervezése — teljes mértékben alkalmazkodva a hadsereg helyzetéhez, feladataihoz, hadműveleteinek jellegéhez — nagy vonásokban befejeződött.

#### **A Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatának szervezése.**

*A hadsereg egészségügyi szolgálatának vezetője* a hadsereg orvosfőnök volt, a már említett alárendeltségben. Közvetlen alárendeltjei voltak a hadtest orvosfőnökök, a tábori kórházak, hadikórházak, egészségügyi anyagraktárak, kórházvonatok és mozgó sebészcsoporthoz.

*A hadtest orvosfőnök* közvetlen előjárója volt a hadosztály és dandár orvosfőnököknek, tartalék kórházaknak és tábori egészségügyi anyagraktáraknak.

*A hadosztály és dandár orvosfőnök* alárendeltségébe tartozott az ezred és zászlóalj orvosfőnök, a hadosztály, illetve dandár egészségügyi intézet, betegszállító és betegnyugvó állomások.

*Az ezred és zászlóalj orvosfőnök* alá tartoztak az egészségügyi járőrök, segélyhelyek, kötözőhelyek, gyengélkedő házak és szobák.

A zászlóaljak az I. világháborúban rendszeresített szabvány felszereléssel rendelkeztek. Századonként 5—5 sebesültvivő járőrt szerveztek. A zászlóalj 500 db sebkötöző csomaggal volt ellátva.

#### **A segélynyújtás és a sebesült kiürítés rendje.**

*A századnál:* a sérülteket a sebesültvivő járőrök látták el, s legtöbbször maguk szállították hordágyon a zászlóalj kötözőhelyre.

*A zászlóaljnál:* az ellátást a zászlóalj orvosfőnök, beosztott orvosa és a gyógysegédek látták el. Gyakran 2—3 kötözőhely együtt települt és működött.

*Az ezredsegélyhely* ritkán települt, de akkor sem felelt meg a mai értelemben vett ezredsegélyhelynek. Amikor települt, a zászlóaljaktól ide fogaton történt az ürítés. Egészségügyi anyagkészlete elsősorban a zászlóaljak ellátását szolgálta.

Az ezredsegélyhely és a hadosztály, illetve dandár egészségügyi intézet között kocsilépőcsők működtek, amelyeknek megszervezése az ezred feladatát képezte. A fogatokat gyakran a helybeli polgári szervektől igényelték.

A zászlóalj kötözőhelyről a sebesülteket leggyakrabban a hadosztály, illetve dandár egészségügyi intézetbe, betegnyugvó állomásra, esetleg a betegszállító állomásra szállították. A hadosztály és dandár egészségügyi intézetek főleg a kiürítés lebonyolítására rendezkedtek be. Mai szemmel

nem minősülnek hadosztály-segélyhelynek, inkább az ezredsegélyhely és hadosztály-segélyhely közötti formának felelnek meg.

A sérülteket az egészségügyi intézetekből vagy tábori kórházakba vagy kórházzvonattal tábori vagy állandó jellegű hadikórházakba szállították.

A kiürítésben a legdöntőbb szerepük a kórházzvonatoknak volt. Éppen ezért, ezek felett kizárólag a hadügyi népbiztosság, illetve a hadsereg főparancsnokság rendelkezett. Irányításukat kezdetben a központi katonai szállításvezetőség végezte.

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy a kedvező pillanatnyi helyzetet kihasználva a hadsereg szervezésével együtt, a katona egészségügyi szolgálat rendszerét is sikerült kiépíteni.

#### 4. Salgótarján második felmentése, a miskolci csata egészségügyi ellátása.

A Salgótarján felszabadítását célzó ellentámadást a 6. hadosztály 46. dandárja kezdte meg 100 km-es arcvonalon. A harcok mintegy 10 napon át, megszakítás nélkül folytak.

Az egészségügyi ellátás egy 200 ágyas tábori kórházra, a II. sz. mozgó sebészcsoportha, a 7. sz. kórházzvonatra és a vasútállomáson települt betegleadó állomásra volt felépítve. Ezek elegendőnek is mutatkoztak.

Egerben állomásozott egy 200 ágyas kórházzvonat kívül a 29. sz. kórházzvonat.

A harcok ezen a szakaszon is a vasutak mentén folytak, tehát ismét döntő szerepet játszottak a kórházzvonatok.

A salgótarjáni harcokkal együtt indult meg a miskolci hadművelet, amelyet az 1. hadosztály hajtott végre.

A támadási parancs részletesen intézkedett a hadművelet egészségügyi biztosítására is. Elrendelte, hogy a dandárparancsnokságok a községi direktóriumoktól igényeljenek előfogatokat, amelyeket Ónod, Borsodnyék, Aranyos térségében kellett összpontosítani. Utóbbi helyen egy betegszállító vonatot is készenlétbe helyeztek.

A hadművelet egészségügyi ellátása szervezeten történt. A felvonulás kezdetén a betegeket az ezredek elhelyezési körletében hagyták viszsza. Miskolc elfoglalása után oda irányították a sérültek ellátására és kiürítésének végrehajtására a 13., a 30. és a 31. sz. kórházzvonatokat és az I. sz. mozgó sebészcsoportot.

A vázolt rendszer, s az, hogy a sebészcsoportokat közvetlenül a csapatok mögé irányították, lehetővé tette, hogy a sérülést követő legrövidebb időn belül nemcsak orvosi, hanem szakorvosi segílyt is tudtak nyújtani. Ez a rendszer már *nem a „mindenáron való kiürítés”-t* jelentette, hanem a sebesült hátraszállítást összekapcsolta a szakorvosi ellátással, s ezzel a Monarchia I. világháború alatti ellátási rendszerét (a mindenáron való kiürítést) minőségileg is felülmúlta.

A továbbiakban a kórházzvonatokkal végzett manőverezést könnyítették meg azzal, hogy irányításukat kivonták a központi katonai szállításvezetőség hatásköréből, s a hadsereg főparancsnokság alá utalták.

A vasúti csomópontokon betegelosztó állomásokat szerveztek. (Melha A.) A sebesültszállítást irányító parancsnok állandó táviró és távbeszélő összeköttetésben állt a hadsereg főparancsnoksággal. Ez lehetővé tette, hogy szükség esetén azonnal átcsoportosíthassák a vonatokat, az egészségügyi felszerelést és a mozgó sebészeti csoportokat. A rendszer biztosította a sebesültek arányos elosztását a vidéki és a fővárosi kórházak között. Végeredményben tehát a sebesültszállítás irányítását is az egészségügyi szolgálat vette kézbe, s ez a centralizált vezetés elősegítette a sérültek decentralizált elhelyezését is. (Megjegyzendő, hogy az I. világháborúban más hadseregeknél, pl. a franciáknál szintén hasonló irányítási rendszert építettek ki, miután a kezdeti tapasztalatok alapján világossá vált, hogy a sebesültszállító szerelvények megfelelő irányítása az egészségügyi szolgálat részvétele nélkül nem biztosítható.)

A tárgyalat időszakban — május végére — már nagyszámú és célszerűen diszlokált alábbi egészségügyi intézetekkel rendelkezett a Vörös Hadsereg.

*Tábori kórházak voltak:*

Kiskunfélegyházán	120
Szolnokon	300
Pásztón	50
Vácon	25
Ipolyságon	120
Balassagyarmaton	400
Gyöngyösön	80
Salgótarjában	200
Egerben	200
Hatvanban	200
Jászberényben	80
Cegléden	500
Nagykőrösön	100
Kecskeméten	795
Füzesabonyban	12 ágylétszám-

mal.

*Betegnyugvó állomások* Szolnokon, Cegléden, Füzesabonyban, Hatvanban, Mezőkövesden, Ujszászon, Kecskeméten, Kiskunhalason települtek.

*Fürdető-fertőtlenítő állomások működtek:*

Salgótarjában	1000
Füzesabonyban	150
Hatvanban	150
Szolnokon	200
Pásztón	100
Mezőkövesden	100
Kálkapolnán	50
Cegléden	400
Egerben	200



Kecskemét	50
Jászberény	50
Kiskunfélegyháza	50 fős napi át-
bocsátó képességgel.	

A felsorolt fürdető-fertőtlenítő állomásokon kívül több fertőtlenítő vonatot irányítottak a front közelébe, a hadosztályokhoz pedig higiénikusokat osztottak be.

#### 5. Az északi hadjárat egészségügyi biztosításának sajátosságai.

A korábbiakhoz képest gyökeresen megváltoztak a létszámviszonyok, hiszen a támadásban hat hadosztály és három dandár vett részt. A támadás üteme a napi 15—20 km-ről 50 km-es térfelületre gyorsult. A harcok 250 km széles fronton indultak meg.

Az egészségügyi ellátással kapcsolatos első intézkedések a megfelelő ágylétszám biztosítását szolgálták. Ennek érdekében pl. növelték a kórházból kibocsátandók számát.

Ahol kedvezőtlen volt a vasúthálózat elhelyezkedése, ott nagyszámú helyi kiürítő eszközt összpontosítottak.

A teljes személyi állományt ellátták egyéni sebkötöző csomaggal.

Az ellátási rendszer lényege az volt, hogy a sérülteket minden rendelkezésre álló eszközzel és minél gyorsabban a vasútvonalakhoz szállítsák.

Az egészségügyi ellátás továbbfejlesztését jelentette a hadosztály köztözhely könnyű és súlyos részlegre történő felosztása. Ez az új szervezés az osztályozás irányában tett lépést jelentett a korábbi felfogással szemben, amikor a gyors hátraszállítás volt a kizárólagos cél.

Rugalmas megoldást jelentett az is, hogy a hadosztály egészségügyi intézeteket vasúti szerelvényeken telepítették, mivel ezen megoldás felett meg leginkább a hadművelet jellegének, ütemének.

A hadtest méretekben történő manőverezés vonta maga után azon változást is, hogy a hadtestparancsnokság szakeladóit három csoportba vonták össze. Az egészségügyi főnök az „általános” I. sz. csoport vezetőjének volt alárendelve, de önálló kiadványozási joggal volt felruházva.

A hadtest ágylétszáma a harcoló létszám 10—15 százalékának felelt meg. Ez az arány még korszerű viszonyok között sem mondható rossznak.

A támadó hadsereg hadműveleteinek biztosítása mellett egyidejűleg gondoskodás történt a más területen levő egységek egészségügyi ellátásáról is. A Duna—Tisza között pl. hét kórház állott rendelkezésre.

A hátszáz katonaegységügyi intézetei közé tartozott:

— három helyőrségi kórház,

— három csapatkórház,

— tíz tartalék kórház,

— négy hadikórház, továbbá az Augusztai barakkórház, a katonai tudószanatórium, öt felülvizsgáló bizottság, három gyengélkedő-ház és a katonai gyógyfürdő.

A gödöllői parancsnokság mellett működött a Közegészségügyi Bizott-

ság is, amely mozgó laboratóriummal volt felszerelve, s oltásokat is végzett.

A két felvonulási körzet (északi és délkeleti) egy-egy tábori egészségügyi anyagraktárt állított fel. Később növelték ezek számát. A raktárak a hadosztály és dandár egészségügyi intézeteken keresztül biztosították a csapatok utánpótlását. A sebészcsoportokat a központi egészségügyi anyagraktár szerelte fel.

Összefoglalva:

A magyar Tanácsköztársaság valóban rendkívüli nehézségekkel küzdve szervezte meg a Vörös Hadsereget, s azzal együtt annak egészségügyi szolgálatát is.

Ez a fiatal egészségügyi szolgálat olyan áldozatvállalásról, erőfeszítésekről, korszerű felfogásról tett tanúságot, amely méltó volt példaképének, az 1848-as forradalmi hadsereg és hátországának tetteihez.

Ma is tanulmányozásra érdemes az a rugalmasság, amellyel alkalmazkodni tudtak az I. világháborúban megszokott körülményektől merőben eltérő helyzethez. A Vörös hadseregben nemcsak éjszaka és tűzszünetben hanem nappal és tűzben is folyt a sebesültek kihordása. A sebesültek kiürítését a kórházvonatok és mozgó sebészcsoportok manővere révén igyekeztek összekapcsolni a szakaszos gyógykezeléssel.

Az egészségügyi anyagellátás területén figyelemre méltó az a sokrétűség, amellyel mozgósítani tudták az összes számításba jövő lehetőséget.

## A parancsnok hadtáphelyettes vezetési módszerének és a hadtáptisztek munkaterhelésének néhány aktuális kérdéséről

*Kreisz Gyula alezredes, Gyöngyösi Gyula őrnagy*

A csapatok hadtápszerveinél — mint ahogy néphadseregünk egészében — minden szinten egyre határozottabb, egészséges törekvés tapasztalható a munka hatékonyságának fokozására, a jelenlegi viszonyoknak és feladatoknak jobban megfelelő munkastílus kialakítására. Széles körű érdeklődés kíséri a legfelsőbb vezető szervek ilyen irányú kezdeményezéseit, melyeket felhasználva keresik a választ saját problémáik megoldására.

Az elmúlt egy év alatt vizsgálatokat és reprezentatív felméréseket végeztünk az MN csapatainál és intézeteinél a hivatásos állomány munkaterheléséről, illetve munkakörülményeiről. Ennek során és más feladatokkal egybekapcsolva felmértük az egység- és magasabbegység pk. hadtáphelyettes, a hadtáptörzsek vezető, tervező-szervező és ellátó tevékenységét, munkaterhelésük mértékét az idő és az intenzitás függvényében.

Felmérésünk tapasztalatai azt bizonyítják, hogy a hadtáphelyettesek túlnyomó része megtalálta helyét a csapatok vezetésében. Egyre többen lesznek a parancsnok közvetlen segítői és vállalnak részt az összefegyvernemi vezetésből. Kedvező a hadtáphelyettesek számára, hogy a parancsnokok is igénylik közreműködésüket, bevonják őket tanácskozásaikba és területük felelős vezetőjének tekintik.

A hadtáphelyettes új szerepével és jogi helyzetével járt együtt, hogy megterhelésében olyan feladatok is jelentkeztek, amelyek ezideig nem voltak, illetve amelyek nem közvetlenül a hadtápszolgálat vezetésével kapcsolatosak. A leggyakoribb jelenség, hogy a hadtáphelyettes a vezetés részéről az egyik legaktívabb politikai munkás, de olyan hadtáphelyettes-sel is találkozunk, aki a kiképzési objektumok felügyeletével foglalkozott, vagy harcserű lögyakorlaton az értékelő csoportot vezette. Több egységnél résztvesz a testnevelési és tömegsport munkájának irányításában.

Ez a helyzet összeségében a hadtápszolgálat vezetési színvonalának emelése és a hadtápmunka megbecsülése szempontjából kétségtelenül elő-

nyös, ugyanakkor egyes esetekben az alapvető feladatok háttérbeszorítását eredményezi, illetve a túlterhelést növeli.

Tapasztalataink szerint a csapatok hadtáptisztjeinek többsége feladatait — a rendezésre álló idő észrevehetően mind jobb kihasználása mellett is — nagy időráfordítással végzi. Ez az idő általában 9,5—11 óra között mozog. Egységenként, s azon belül szolgálati áganként és időszakoként ritmikusan változó. A leterhelés maximuma a 11, esetleg több órás napi elfoglaltság, az év végi és év eleji hónapokban, illetve szemlékre, gyakorlatokra való felkészülés idején fordul elő. A vasárnapi (pihenőnap) több órás elfoglaltság az ünnepnapok 50%-ában az állomány mintegy 60—80%-ára jellemző.

A magasabbegységeknél a hadtáptörzs tisztjeinek időbeni leterhelése kisebb mint az egységeknél. Az időtényezőt azonban mindenütt — de változó mértékben — (40—120 nap) a helyőrségtől való távollét (gyakorlat, ellenőrzés stb.) jelentősen megnöveli. A munkaintenzitás az egység és magasabbegység hadtáp törzseknél egyaránt különösen a csúcsterhelések időszakában és a gyakorlatokon rendkívül magas.

A hadtáphelyettesek szinte kivétel nélkül rendelkeznek havi, heti, sőt napi elvi időbeosztással, és törekvés mutatkozik részükről a betartására is. A szolgálatiág-vezetőknél a napi munkabeosztásra szolgáló igény csak a munka felhalmozódása időszakában mutatkozik, de annak betartására már kevesebb figyelmet fordítanak.

A leterhelésnek az idő mértékében történő felmérése által kapott adatok a helyszínen szerzett tapasztalatokkal együtt alkalmasnak bizonyultak a reális helyzet rögzítésére, elemzésére, az okok feltárására és vizsgálására. Az időbeni elfoglaltság jelenlegi helyzete részben objektív jellegű sajátosságokból adódó szükségszerűsége, részben szubjektív eredetű okokra vezethető vissza. A helyzet kedvezőbb irányú alakulására legközvetlenebbül a helyi lehetőségek használhatók fel. Az átgondolatlan kapkodó vezetés következtében fellépő túlterhelés hamarosan érezteti hatását a munkában. Ezért elsősorban néhány ehhez kapcsolódó csapat-hadtáp vezetést érintő és az időbeni leterhelést alapjaiban befolyásoló tényezőkkel célszerű részleteiben foglalkozni.

### **Helyzetelemzéstől a feladatszabásig**

A hadtáptisztek feladatainak és ebből eredő munkaterhelésének felmérése során minden egységnél több forrásból tájékozódunk az egység hadtápjának helyzetéről és tevékenységéről. A személyes, közvetlen tapasztalatszerzésen kívül kötetlen beszélgetés keretében meghallgattuk a parancsnokot, a pártszervezetet, a hadtáphelyetteset, a szolgálatiág-vezetőket, a hadtáp tiszthelyetteseket és a csapattiszteket egyaránt. Helyzetfelmérésünk utolsó láncszemét általában a hadtáphelyettes tájékoztatója képezte. Ekkor már az egység hadtápjáról kialakult képpel rendelkezünk, sőt mivel a vizsgálatot mintegy 25 egységnél folytattuk le, minőségi összehasonlításra is volt lehetőségünk.

A hadtáphelyettesi tájékoztatók alapjaiban megfeleltek a várakozásnak és az általunk is tapasztalt helyzetnek. A tájékoztatókban azonban sok esetben a szolgálat helyzetét alapvetően meghatározó ismérvek helyett

felszínes értékeléseket, egyeseknél szubjektív alapon történt ítéleteket vagy személyekről alkotott véleményeket kaptunk. Több egységnél a reális helyzet megközelítésére csak folyamatos rákérdezéssel lehetett célt érni. A magasabbegység-parancsnok hadtáphelyettesétől és szakszolgálatok vezetőitől is sokban eltérő véleményt kaptunk egy-egy alárendelt egység hadtáptörzsről vagy szolgálati ágáról, mint a parancsnoktól, illetve a közvetlen előjáró hadtáphelyestestől.

Egy-egy szervről vagy személyről különböző és egymásnak sokban ellentmondó vélemények vezettek bennünket arra a következtetésre, hogy a csapathadtáp vezető tisztjeinél a helyzetelemzés és értékelés, mint a vezetés egyik alapvető eleme, még nem foglalt el jelentőségének megfelelő helyet. A helyzetelemzést még nem mindenütt tekintik úgy, mint a vezetés nélkülözhetetlen részét.

A probléma megközelítésénél abból indultunk ki, hogy minden hadtáphelyettes és szolgálatiág-vezető valamilyen formában végez elemző, értékelő tevékenységet, ezek alapján jut következtetésre, így választja ki a tennivalókat, és szervezi meg közvetlen vagy a jövőben végzendő munkáját. Tehát nem ismeretlen előttük a munka fázisai és mozzanatai. A gyakorlati tapasztalatok mégis arra mutattak, hogy a magas munkaidőben dolgozó hadtáptörzsek tisztjeinek értékelő, helyzetelemző munkája alacsony színvonalú. Ennek következményeként a feladatok kitudózése, meghatározása nem mindig célirányos, sok a részben vagy teljesen felesleges, mechanikusan végzett munka. Ezek a tapasztalatok adják annak bizonyítékát, hogy a leterhelés csökkentésének helyi lehetőségét az elemző-értékelő, összeségében a vezető tevékenység javítására kell alapozni. Le kell küzdeni a sok vonatkozásban meglévő spontaneitást és a rutinszerűséget.

A vezetés, a vezetői tevékenység szerves része a helyzetelemzés, a valóság reális feltárása, értékelése, mégpedig a lehető legnagyobb objektivitással. Ennek megvannak a törvényszerűségei, módszerei, amelyek ismerete és alkalmazása nélkülözhetetlen a munkában. Ezek ma még sok helyütt nem érvényesülnek, ezért gyakori a tennivalók kimunkálásánál a helyi sajátosságok mellőzése, a felsőbb szervek által kialakított vagy szabályzaban rögzített tennivalók mechanikus másolása, a felsőbb szervek részéről ezek sablonos számonkérése.

A helyzetelemzés alapján a feladatmegszabás és tájékoztatás legtöbbszörre alkalmazott módja az eligazítás rendszere. A hadtáphelyettesek amellett, hogy igyekeznek beosztottaiknak minél több időt biztosítani szakmai munkájuk végzésére, a feladatok továbbításának gyorsítását is elsőrendű szempontként kezelik. Mind több helyen talákoztunk a „hetes” vagy „kéthetes” értekezletrendszer mellett a napi operatív eligazítás olyan formájával amelyben személyes megjelenést csak akkor rendel el a hadtáphelyettes, ha az szükséges. Igaz, hogy gyakori még az ezzel ellentétes vezetési forma is. Az ilyen módszerek lehetővé teszik, ahogyan azt az egyik hadtáphelyettes megfogalmazta: „a napi élményanyagból született intézkedések operatív kiadását és számonkérését” Több helyen találkoztunk azzal a módszerrel hogy a hadtáphelyettes, illetve a gazdasági osztályvezető mindenki számára kötelező értekezletet havonta csak egyszer

tart a tervezés pontosítása céljából, a szolgálatiág-vezetők részfeladatait pedig hetenként személyes referálással (elemzés, beszámolás) tárgyalják meg.

Anélkül, hogy bármelyik forma mellett elköteleznénk magunkat, tapasztalataink arra utalnak, hogy több, kisebb-nagyobb hiányossággal ezek az értekezleti formák rendeltetésüket betöltik. A hadtáphelyettes vezetési módszereit több objektív tényező is befolyásolja, ezek közül csak néhányat említenénk meg, mint a parancsnok, vagy az összefegyvernemi törzs munkamódszere, a beosztottak száma, képzettsége, gyakorlottsága, vagy a magasabbegység által megszabott követelmények stb.

A hadtáphelyettesi értekezletek (eligazítások) legfőbb hibájaként kell megemlíteni, hogy azok nem a döntést előkészítő tartalommal folynak le, nem eléggé vannak előkészítve és a résztvevők általában türelmetlenül, nem teljes értékűen működnek közre. Kevés hadtáphelyettesessel találkozunk, aki beosztottainak tartandó értekezletre külön felkészült. Enélkül pedig alacsony a munka hatékonysága. A részt vevő szolgálatiág-vezetők az értekezlet tárgyát nem ismerve ugyancsak nem készülnek fel meg-alapozott jelentésekre, így azok jelentései esetlegesen és nem megalapozottak, rögtönzöttek. Az értekezlet alapvető tartalma így az egyes ki-hírdetendő kérdések ismétlésénél nem igen megy tovább. Ha a beosztot-tak előre tudnák, hogy az értekezleten miről lesz szó, milyen probléma megoldására kérik ki véleményüket, mennyi a tervezett időtartama, akkor hozzászólásaik rövidek, lényegretörőek és hasznosabbak lennének.

Az értékelések sokszor túl általánosak ahhoz, hogy előrelendítő sze-repüket betöltsék. A hibák okait — ha az nem is indokolt — sok helyen a külső körülményekben keresik. Az értékelés elsősorban az ellenőrzések által nyert tapasztalatok elemzését jelenti. Ehhez a körülményeknek meg-felelő rendezett ellenőrzési módszerre van szükség. Csak a fejlődést is kimutató elegendő reális és alapos ellenőrzési adata épülő értékelés tudja hatásosan segíteni a munkát.

Előfordul még egyes alakulatoknál a szemellenzős értékelési módszer is, hogy a beosztottakat aszerint értékelik, hogy mikor jöttek be a lak-tanyába és mikor távoztak. Az ilyen bentlödögéléssel szerzett érdemek általában látszateredményeket takarnak és károsan hatnak a hozzáértő és jó intenzitással dolgozó tisztekre. Az a vezető, aki ezt a módszert al-kalmazza, nem ismeri fel, hogy az a jó parancsnok, aki feladatait rövidebb idő alatt tudja ellátni.

A saját munka átgondolására, elemzésére fordított idő minimális. A vizsgálat körébe bevontak közül alig néhány hadtáphelyettes fordít erre nagyobb gondot. Pedig az erre felhasznált idő sok esetben nem lenne haszontalan. Ennek keretében kell megvizsgálni, hogy helyesnek bizonyul-tak-e a tett intézkedések? Kell-e azokon változtatni? Jó-e a törzsön belül kialakult légkör, támogatják-e egymást a feladatok végrehajtásában. mi-ben kell segíteni az alárendelteknek, nem vesztegette-e saját idejét hiába-való dolgokra?

Az értekezletek helyei az esetek többségében nincsenek jól megvá-lasztva. Az időpont helytelen megválasztását bizonyítja, hogy a létszám sokszor hiányos és az értekezletről gyakran hívják el a résztvevőket, sőt

nem egy esetben magát az értekezlet vezetőjét is. Az értekezlet alatt állandóan cseng a telefon, ami megzavarja a megbeszélések menetét és megnyújtja azokat. Éppen a nem eléggé aktivizáló napirend és a rossz időpont megválasztása miatt sok esetben ingerültek és türelmetlenek az értekezlet résztvevői. A megvizsgáltak közül sokkal jobb a helyzet a magasabbegység hadtáptörzseknél, egy-két jelentősebb intézetnél.

### **Aprólékosság helyett átfogó tevékenység**

A hadseregünk fejlődése, korszerű technikája, szervezete, kiképzése, feladatai, a mindennapi életben is gyorsan változó helyzetek, mindenekelőtt pedig az állomány megváltozott arculata, műveltsége, készsége és felkészültsége, feladatai megoldására kedvezőbbé, de egyben sokrétűbbé és bonyolultabbá is teszi a hadtáphelyettesek tevékenységét, működési körülményeit. Ma már nincs lehetőség, de szükség sem arra, hogy aprólékosan átfogja működése minden területét. Mindinkább kevesebb is a törekvés erre. A mai körülmények között ez az út nyilvánvalóan járhatatlan. A hozzávaló ragaszkodás egyenlő az elviselhetetlen zsufoltság növekedésével és ami ezzel együtt jár, a munka hatékonyságának csökkenésével.

A leterhelés mértéke — úgy véljük — meggyőzően bizonyítja, mennyire fontos az idővel való helyes gazdálkodás. A nagyobb önállóság is csak akkor lesz hasznos, ha a hadtáphelyettesek nem aprózzák el idejüket felesleges, kicsinyes ügyekkel, hanem korszerű vezetési elvek szerint dolgoznak. A napi feladatok végrehajtása természetesen elengedhetetlen. De arról sem lehet megfeledkezni, hogy holnap is lesznek feladatok — még több mint ma — és azokat is el kell végezni. Aki elmerül a ma feladatainak tengerébe, az nem látja a holnapot és a feladatok törvényszerűen egyre magasabbra tornyosulnak föléje.

Sokaknál növeli a terhelést a gyengén fejlett lényeglátó képesség is. A napközben lényegtelen dolgokra elfecsérelt idő a feladatok nagyfokú torlódásához vezet. A lényegre hatás pedig nem valósulhat meg másképp, csak ha előre mérlegeljük a feladatok megoldásának lehetőségeit, sorrendjét, a ráfordítható időt. Beosztottait helyesen vezetni csak az tudja, aki előre látja az elérendő cél lényegét és az utat, amelyen biztosan és gyorsan juthat el a kitűzött célig.

Éppen az előzőek miatt a hadtáptörzsek fejlődésének mai színvonalán elemi erővel jelentkezik a mit, miért, mennyit és hogyan kérdése, a feladatok és tennivalók olyan megválasztása, amely az adott helyzetben biztosítja az összehatás dinamizmusát, az ügy egészének előbbrevitelét.

Tehát előtérbe kerül a tennivalók konkrétabb elhatárolása, a feladatok térben és időben egybehangolt, de horizontálisan és vertikálisan történő megosztása, éppen az eredményesebb tevékenység érdekében.

Természetesen a hadtáphelyettes tevékenységében nem alakulhat ki valami elhatárolható részfeladat, mert az érvényben levő szabályzataink megkövetelik tevékenységük átfogó jellegét. De mint a parancsnok hadtáphelyettese, az egység szervezeti és működési mechanizmusában végső

scron részterületének vezetéséért felelős. A kérdés az, milyen módon teremtsük meg feladatainak és jogi helyzetének megfelelő feltételeket, hogyan válaszuk ki az egész ügyet előmozdító kérdéscsoportokat, problémaköröket, melyek megragadásával tényleges hatást lehet gyakorolni a szakterület vezetésének fejlődésére, másrészt a helyettesi funkció tartalmának kialakítására — ahol szükséges — elfogadtatására és realizálására.

A probléma megoldását nehezíti, hogy egység szinten a hadtáptörzseknek nincs kidolgozott, röviden megfogalmazott szervei határozványuk. Ez, az egységek sajátos helyzetét figyelembe véve, sok esetben a felelősség elmosódásához vezethet, mert a meghatározott kötelek gyakorlati tevékenység formájában csapatonként másképp jelentkeznek. A szervei feladatok és kötelek sajátosságuknak megfelelő dokumentálása nemcsak a felelősség elhatárolása szempontjából lenne jelentős, hanem annak megalkotása, megfogalmazása, a vezetés helyzetének évenkénti elemzésével járna, és így önmagában emelné a vezetés színvonalát. A szervei határozvány szükségességét indokolja még az is, hogy a feladatok és a felelősséget rögzítő szabályzatok ma már nem egyértelműek, de különösen a hadtáphelyettes tevékenységének szabályozása hiányos. A feladatok pontos körülhatárolásának hiánya egyes hadtáptörzseknél — sokszor a szakelöljárók hatására is — helytelen gyakorlatot szül.

A probléma megoldása mind több hadtáphelyettest arra ösztönöz, hogy egyénileg és szervezett keretek között is behatóan tanulmányozza a kiképzés körülményeiben alkalmazható vezetés kérdéseit, a jobb időgazdálkodás lehetőségeit, melyre jó feltételeket teremt az egyre gazdagodó irodalom. Megismerkednek a vezetés alapelveivel és igyekeznek hasznosítani a munkában. De kísért még a korábban kialakult sablonos gyakorlat.

A mindennel való foglalkozás tükröződik a többi között abban a felfogásban is, hogy a szolgálatiág-vezetők munkájának irányítását úgy oldják meg, hogy a feladatokat jól „megrágvá” juttatják el, kirekeszve azok önálló megoldási lehetőségét. A felesleges gyámkodás sok esetben a jószándék ellenére is csak a munkát gátolja. A feladatokkal való ilyenfajta foglalkozás maradványai kísértenek abban a felfogásban is, amely egyes magasabbegység törzseknél tapasztalható, hogy a hozott döntést nem a végrehajtás elvi alapjának, hanem eszközünek tekintik, s ezzel kizárnak minden helyi kezdeményezést, elemző tevékenységet. Közrejátszik ebben az a nem nyilvánított, de mégis élő szemlélet, miszerint az egységnél nem is képesek ilyen tevékenységre, különösen a szakterületek vonatkozásában.

Bátran állíthatjuk, hogy ennek az ellenkezője igaz, a hadtáptisztek zöme ma már munkaterületének jó szakembere. Kellő irányítás mellett képesek tevékenységük elemzésére, az összefüggéseket felismerni és ezek birtokában megfelelő következtetésre jutni. Ehhez az is szükséges, hogy az elemzés gazdálkodásra szűkített, sok esetben öncélú értelmezését felváltssa a tevékenység elemzésének igénye, így valósítható meg a szakelöljárók és a csapat követelményének közeledése, később azonosulása.



## A hadtáphelyettes helyzetelemzésének-értékelésének követelményei

A hadtáphelyettesnek működési területén hatáskörébe tartozó minden kérdéssel érdemben kell foglalkozni. Nem zárhat ki ebből egyetlen területet sem. Viszont meg kell találnia az optimális mértéket, a problémák megközelítésének azt a sajátos módját, amely lehetővé teszi a zsufoltóság elkerülését, ugyanakkor növeli az érdemi tevékenységet. Ezzel összefüggésben érvényesnek kell tekinteni azt az elvet, hogy a hadtáphelyettes csakis a legfontosabb, működési területe szempontjából legnagyobb horderejű kérdésekkel foglalkozzon. E kérdések típusát természetesen nehéz meghatározni. Ehhez kell az adott, sajátos körülményeknek megfelelő helyzetelemzés. Ha ez sikeres, akkor jó alapot szolgáltat a tennivalók kiválasztásához, a mindennapi munkához, a vezetéshez.

A tapasztalatok azt mutatták, hogy a helyzetelemzés követelményei nem eléggé ismertek. Számos irodalom foglalkozik ugyan a vezetéshez szükséges helyzetelemzés tartalmi és módszerbeli kérdéseivel, de ezek mechanikusan nem alkalmazhatók a hadtápszervek munkájában. Ettől függetlenül a vezetési tevékenység fő mozzanatai a megfelelő értelmezésben hasznosíthatók a hadtápvezetés vonatkozásában is.

Minden vezetői tevékenységben, így a hadtáphelyettes vezetési munkájában is szükség van alapos, az egység vagy magasabbegység tevékenységének és a vezetett szervezet működésének legfontosabb jegyeit, jellemzőit tartalmazó információra. Az átgondolt, a legfontosabb elemeket és mutatókat tartalmazó információ az eredményes vezetői tevékenység egyik alapeleme. Az információ útján kapott adatok, jelzések képet adnak a helyzetről, mindazon tapasztalatokról és változásokról, amelyek a vezetést befolyásolhatják.

Információ nélkül a vezetésben szó sem lehet irányító tevékenységről. Ugyanakkor a túlinformáltság, különösen magasabb vezetési szinteken gátolja a célirányos tevékenységet, vagyis a vezetés célkitűzéseinek megvalósítását. Minden egyes hadtápszervnek megvannak többnyire a hagyományosan kialakult információforrásai, ugyanakkor előjárók számára kiinduló információforrásként is szolgálnak.

Ahhoz, hogy egy adott időszak kulcsfontosságú feladatai helyileg meghatározhatók legyenek — bármely időszokról és területről is van szó —, állandó jelleggel szükség van az előjárók állásfoglalásainak, utasításainak ismeretére, továbbá olyan információkra, amelyek a csapat feladataira, tevékenységére, valamint a vezetett hadtáptörzs lehetőségeire vonatkoznak. Mindezek mellett nélkülözhetetlenek — a vezetés valamennyi szintjén — az utóbbi időszakban sokat vitatott időszakos és speciális jellegű információk, amelyek igénye csak menet közben, a tevékenység folyamatában válik nyilvánvalóvá.

Tapasztalataink azt mutatják, hogy az egység és a magasabbegység hadtáptörzsek birtokában vannak a szükséges információknak. A kialakult gyakorlat szerint alapvető információforrásnak tekinthető a személyes tapasztalat, az összefegyvernemi törzs, a parancsnok, a felsőbb szakmai szervek utasításai, tájékoztatói, a beszámoltatások, jelentések és ellenőrzések során szerzett tapasztalatok.

Az informáltság mértéke azonban magasabbegységenként nagyon eltérő, tartalmilag és időszakosságát illetően is. Ezek az információk sok esetben nem a vezetéshez szükséges adatokat tartalmazzák, vagy esetenként aprólékosak, kizárólag gazdasági jellegűek, ami az előljáró szervek operatív beavatkozását általában nem igényli. Egy-két helyen tapasztalható az indokolatlan adatgyűjtés. Ezek alárendeltjeinél egyenes következményként felesleges okmánygyártás folyik, melyek szükségességére sem helyben, sem az előljárók érdemi indokot felhozni nem tudnak. Legáltalánosabb indoklást legtöbbször az képezte, hogy „bármikor kérdezhetnek tőlem és nem akarok tájékozatlan lenni”, azaz saját munkájához arra az adatmennyiségre nem volt szüksége.

Az informáltság igénye felsőbb vezetési szerveknél szolgálati ágaként is különböző. Ez annak a helyzetnek objektív szüleménye, hogy nem kielégítő az egységesítési törekvés, az egyes szolgálati ágak azonos természetű adatfeldolgozásának formai egyesítésére. Gyakran teljes egészében hiányoznak a következtetések, a helyzetértékelések és ezért a belső, nem kötelező okmányok közül sok a felesleges.

Ezek a tapasztalatok arra mutatnak, hogy időszerű az információgyűjtés módszereinek és egységes rendszerének megteremtése és a különböző vezetési szintek kötelező informáltságának azonos szintű meghatározása.

A reális igény alapján módszerében és mennyiségében helyesen történő információgyűjtés alapvetően meghatározza mind a minőségi munkát, mind a vezető szervek terhelését, munkájuk hatékonyságát. Az így nyert adatok, tények és azok megfelelő csoportosítása alapul szolgálhat az alárendelték helyzetének reálisabb megítéléséhez és a feladatok célirányosabb kiválasztásához. Az eredményes munka feltétele és követelménye, hogy az információ a valóságot tükrözze, a szintnek megfelelő szelektálással és rendezéssel, a kiadott utasítások pedig a konkrét helyzet elemzése alapján történjenek.

Az előljáró szervek az információs anyag sokoldalú tanulmányozása révén értékelik a feladatok végrehajtásának helyzetét és a végrehajtás minőségét, vetik egybe kiadott utasításaikba foglalt követelményeket a helyi viszonyokkal. Az összevetések során körvonalazódnak a feladatteljesítés meghatározói, születik meg az erről alkotandó ítélet. Az ilyen tüzetes vizsgálat vezet a soronlevő lépéshez, a következő időszak feladatainak kiválasztásához. Ezt a folyamatot végső soron a mindennapi munka során többször is elvégezzük anélkül, hogy elméleti alapjait tisztáztuk és átgondoltuk volna.

A középső vezetési szinteken is a helyzet megítélése képezi a munka alapját. Ez azonban — mint ahogy azt az előzőekben már érintettük — a megvalósulás módját tekintve eltérő, míg az egység szintű vezetésnél a vezető egyéni döntése áll előtérben, a középszintű vezetés területén a döntés jó ha tanácskozást követően születik meg. A középszintű döntésnél figyelembe kell venni, hogy az információk sok esetben nem közvetlenek, ezáltal bizonytalanabb, szubjektívebb és esetenként nem teljes.

## Az időbeni terhelés problémái

A hadseregben minden parancsnok, így a hadtáphelyettes ténykedési területét és döntési körét is szabályzatok, felsőbb parancsok és utasítások határozzák meg. A kérdés az, hogy a legnagyobb jószándék mellett is, megtalálják-e mindenütt azt a választóvonalat, amelyik a területeket úgy osztja meg, hogy megfeleljen valamennyi feladat komplex teljesítésének és a lehető legjobban kizárja a párhuzamos, a formális üresjáratot okozó munkát.

Alapvető szabályzataink több évvel ezelőtt kerültek kiadásra. A szereagázó feladatok végrehajtási normáinak, követelményeinek kidolgozásánál a szabályok eleve sémákat állítanak fel. A szabályok és a szabályozni kívánt működési terület tényleges alakulása a mai gyorsuló ütemben egyre több ellentmondást hoz felszínre. A szabályozási munka is szembe kerül azzal a problémával, hogy mire a javaslatok, tervek részleteiben kidolgozásra és elfogadásra kerülnek, addigra már egyes elemei el is avultak. A szabályozás mindinkább csak akkor lesz képes az életet követni, ha közelebb helyezkedik el az eseményekhez és növekszik operativitása.

Mind a már említett rutinszerű gyakorlat uralkodóvá válása a vezetésben, mind a túlzott részletes működési — sokszor csak formális — szabályok betartásának követelménye károsan hat a hadtáptörzsek alapvető feladatainak teljesítésére, lehetőséget ad a feladatok megvalósulásának elhúzóására, felesleges, ismétlődő, párhuzamos, haszontalan munkaelemek beiktatására.

Az alapvető szabályozásokat követő alsóbb szintű intézkedések sokaságának megjelenése a csapatoknál, legtöbbször az előjáró törzsek működési formalizmusából ered. Ezek között ma már jelentős hagyománya van a már említett információgyűjtés címén bekért adatgyűjtések, nyilvántartások, jelentések számtalan fajtájának. Nem kétséges, hogy a helyes döntések alapfeltétele a javaslatok kidolgozásához szükséges információs anyagok beszerzése. Ennek szükségességét már mi is indokoltuk.

Az előbbieket mellett a jelenlegi terhelés kialakulásában jelentős szerepe van a feladatok jelentkezése gyorsulásának és bonyolultságának. A csapatvezetésen belül a hadtáptörzsek előtt megoldásra váró feladatok számukban, kiterjedésükben és jellegükben egyre magasabb szintű követelményeket támasztanak. Nem kevésbé vehető számításba a gyorsan változó körülményekhez való alkalmazkodási szükségesség, illetve az állandóan változó feltételeknek való megfelelésre törekvés sem. A körülményeket és feltételeket viszont a nemzetközi helyzet, vállalt kötelezettségeink, lehetőségeink és a fejlesztési irányelvek határozzák meg. Ezért válik egyre gyakoribbá, hogy a megvalósításra tervezett feladatokat — főleg felsőbb vezetési szinteken — már a végrehajtás megtervezése során módosítani kell az új igényeknek megfelelően. A rendkívül bonyolult és állandóan növekvő feladatok és a gyorsan változó viszonyok önmagukban is igen nagy feladat elé állítják a hadtáptörzseket.

Néphadseregünk alapvetően háborús feladatainak megfelelő, azzal arányos szervezetre épül és működik. A feladatok egyre növekvő komplexitása miatt olyan bonyolult és részleteiben nem tipizálható tevékeny-

ségi folyamatok vannak, amelyek szervezeti szükségletének mérésére ez idő szerint sem tudományos módszerekkel, sem becslés útján nincs minden vonatkozásban kielégítő lehetőség. Rendkívül nehéz annak megállapítása, hogy egy létszámigény mikor fejez ki objektív szükségletet, s hol lép át azon a határon, amikor már túlfejlesztésről van szó. Egyre jobban felszínre kerülnek hadtápvonatkozásban is azok a problémák, amelyek a háborús szervezet és a békefeladatok között fennállnak. Alapvető ellentmondást az képezi, hogy a háborús feladatok legfőbb jellemzője a komplexitás, amely szervezeti vonatkozásban a szolgálati ágak jelenlegi helyzetét befolyásolja, míg a „béke” időszakban jelentkező feladatok egyelőre a szolgálati ágakra építhetők legeredményesebben.

A hadtáptörzsek vagy szolgálati ágak túlterhelése előállhat a szervezeti struktúra hiányosságaiból, a feladat és szervezet közötti aránytalanságból, nem kellő szabályozásból, vagy a megfelelő szabályozást át-törő helytelen gyakorlatból, illetve a végrehajtás feltételeinek hiányos biztosításából.

A feladatok megnövekedése, a sűrűn jelentkező újabb és bonyolultabb feladatok, a magasabb szintű követelmények akarva-akaratlanul az adott szervezet nagyobb igénybevételét vagy szervezeti módosítását kívánják. A hadtápszervek szervezeti feltételei a feladatok változásait, növekedését alapvetően — ha esetenként késve is — de a szükségletnek és lehetőségnek megfelelően követi. Ennek konkrét és általános bizonyítéka pl. az egység és magasabbegység terv-szerv tisztek rendszeresítése. Azonban nem lenne reális, ha nem kerülne megemlítésre hogy egyes hadtápszervek szervezete még nem arányos a ráháruló feladatokkal. Pl. csak néhányat sorolnánk fel: sok helyen kevés a tisztek munkáját segítő irnok, raktáros létszám. Nem mindenütt vannak biztosítva a közlekedés-szállító szolgálat működésének szervezeti feltételei stb. A szervezetek és feladatok között tapasztalt aránytalanságok, valamint a hadtáptiszti, de főleg tiszthelyettesi feltöltetlen beosztások jelentős száma is a hadtáp hivatásos állomány leterhelésének egyik okát képezi.

A hadtáptiszti kiképzés jellegzetessége a szakaszosság. A tisztek túlnyomó része 1956 előtti alapkiképzéssel rendelkezik. Ennek tudható be, hogy a szolgálatiág-vezetők egy részének vezetési ismeretei hiányosak, munkaszervezésben járatlanok, munkamódszerük nem fejlődik a feladatokkal és a minőségi követelményekkel arányosan. Egy részüknél gátolja fejlődésüket a munkájukban jelentkező konzervativizmus, célszerűtlen munkastilus és munkarend, a beidegződött szokások.

Az időbeni túlterhelést egyes hadtáphelyetteseknél az is eredményezi, hogy indokolatlanul úgy ítélik meg a helyzetet, hogy a megtervezés, megszervezés — esetenként a részbeni végrehajtás is — személyére hárul, holott adott esetben megfelelő útmutatás mellett az alárendeltek is ugyanúgy megoldották volna. Ilyen jelenség egyes magasabbegységek hadtáptörzseiben is tapasztalható. Nem veszik figyelembe a vezetésnek azt a követelményét, miszerint az alárendelteknek feladataik végrehajtásához megfelelő önállóságot kell biztosítani. A rossz időgazdálkodás mellet az ilyen vezetési módszer csorbítja az alárendelt parancsnokok önállóságát, csökkenti aktivitásukat és felelősségtudatukat.

A hadtáptisztek ellátó kategóriája munkaidejének jelentős részét az adminisztratív tevékenység köti le. A sokféle, szolgálati áganként eltérő nyilvántartási és elszámolási rendszer teljes mértékben a hagyományos eszközökön és módszereken alapszik. A központi szervek gépi adatfeldolgozási kísérletei a csapatoknál kedvező hatást még nem váltottak ki. Egyszerű, munkát segítő, mechanikai (író-számoló) gépellátásuk sem mindenütt kielégítő. A módosított gazdálkodási rendszer a nagyobb önállóság pillanatnyilag számukra újabb túlmunkát jelentett, az azzal való élés kedvező lehetőségeit sok helyen még nem ismerték fel. Az előljáró törzsek is nagy adminisztrációval dolgoznak, ezért a csapatokhoz többnyire csak a számonkérés idején jutnak el.

A munkaidő felmérés és a személyes tapasztalatok bizonyítják, hogy a szakmai munkára fordítható idő aránya az össz-munkaidőn belül kedvezőtlen. A központi és helyi előírások, valamint a szakmai tevékenységgel nem összefüggő szolgálati feladatok (szolgálat, tiszti gyűlés, politikai tájékoztató stb.) a hadtáptisztek munkaidejének — egységenként változóan — mintegy 40—50%-át lekötik. Általánosan tapasztaltuk, hogy a délutáni időszakok egységszintű elfoglaltságok miatt szakmai munkára többnyire nem hasznosíthatók. A munkaidőnek ilyen megoszlása előnytelen a csapathadtáp törzsek alapvető feladatainak teljesítéséhez.

Az 1960-as években néphadseregünk egyenletes és töretlen fejlődése következtében az alapvető minőségi változások zöme viszonylag rövid idő alatt és gyorsan ment végbe. Az új haditechnikai eszközök gyors egymás utáni rendszerezítése, az egész fejlődésnek különös dinamikus-ságot adott. Hazánk gazdasági adottságai és lehetőségei következtében a végbement változások egy-egy jelentősebb fázisa nem mint néphadseregünk minden részét egyformán érintő arányos, hanem mint egy-egy, vagy néhány területre koncentrált fejlődés valósult meg. Ezen sajátos fejlődési forma objektív következményeit tükrözi jelenlegi helyzetünk.

Továbbfejlesztésünk lehetőségeinek megvalósítása szükségszerűvé teszi a megnőtt feladatok, a magasabb szintű követelmények és azok végrehajtási feltételei között kialakult ellentmondások fokozatos felszámolását. A megoldásnak tárgyi jellegű objektív és vezetési tevékenységében megtestesülő szubjektív feltételei vannak. Az objektív feltételek determinálják a megoldás irányát, ütemét, formáját, eredményét és eszközét; a szubjektív tényezők pedig annak következetességét és kellő időben való végbemenetelét. Mindez a megoldás körülményei és eszközei szubjektív tényezők részéről történő felismerésének fontosságát húzza alá. Figyelembe kell venni, hogy a túlterhelés megoldásának módja nem véletlen és esetleges, hanem a meglévő helyzetből szükségszerűen következik. Ezért tanulmányozni kell minden szinten ezeket a feltételeket és tudatos tevékenységgel olyan körülményeket kell megteremtteni, amelyek az ellentmondások megoldását néphadseregünk céljainak megfelelően a hivatásos állomány érdekeivel egyeztetve segítik elő. Az ellentmondások nem sajátos hadtáp problémák, hanem átfogó rendszert képeznek, ezért egységükben és összefüggésükben kell felfognunk, s megoldásuk is komplex feladatként jelentkezik, mint további minőségi változások záloga és hajtóereje. A megoldás értelme végső soron a feladatok jobb végrehajtásában fog realizálódni.

A helyzetből az a követelmény adódik, hogy a leterhelés okainak felszámolása nem merülhet ki a csapatoknál tapasztalt szubjektív eredetű negatív jelenségek elleni küzdelemben, mert ez csak felszíni kezelést jelentene. Helyette — a vezetés minden szintjén, minden szervezeti formában — a helyzetet kiváltó okok megszüntetéséért kell síkraszállni. Ez pedig állandó szervezett tevékenységet követel, kampányszerűen nem valósítható meg. Különösen azért nem, mert megszüntetésükhöz a feltételek is csak folyamatosan alakulnak ki.

A hivatásos állomány időbeni leterhelésének normalizálására való törekvés akkor éri el a megfelelő hatékonyságot, ha a mélyebb okokat is — gondos elemzéssel — mindenütt felismerni vagyunk képesek és konkrétan kidolgozzuk elhárításuk módját, valamint ha preventív intézkedésekkel meggátoljuk a tendenciát kiváltó okok bekövetkezését.

A hadtápvezetés, a hadtáphelyettesek munkamódszerével kapcsolatos néhány gondolat, valamint a hadtáptisztek időbeni leterhelésének vázolt okfejtése, tulajdonképpen a téma elsődleges és általános megközelítésének eredménye. Viszonylag széles körű, konkrét felmérésre épül, de korántsem jelenti, nem is jelentheti a tapasztalatok feldolgozásának szintézisét, az egységenkénti és az általános helyzet teljes tükörképét, az előidéző okokkal együtt. Egy cikk keretében erre nincs is lehetőség. Célja csupán annyi, hogy az egyre bonyolultabb, nehezebbé váló feladataink sikeres megoldása érdekében közreadjuk a csapathadtáp tisztjei munkaterhelésének helyzetéről szerzett tapasztalatainkat, hozzájáruljunk ezzel is a konkrét elemzésekhez, a hadtáp vezetési módszerek továbbfejlesztéséhez.

## **A csapathadtáp vezetés alapvető feladatairól és célszerű módszereiről**

*Lapos Mihály alezredes*

Az utóbbi években a csapatok életében jelentős változásokat eredményezett a kiképzés és a gazdálkodás új rendszerének bevezetése. E változások, és a csapatok nagytömegű haditechnikával történt felszerelése, valamint a korszerű háború, hadműveletek és harcok megvívásának elvei, bonyolultsága állandóan fokozódó és magasabb szintű követelményeket támasztanak a csapatok személyi állományával szemben.

Az elmúlt évek során egyértelműen megállapítást nyert, hogy a fenti tényezőkből fakadó követelmények teljesítését, a mindennapi életben jelentkező sokirányú és bonyolult feladat végrehajtását, a gyakorlati életben meglévő hiányosságok megszüntetését, a fejlődést és az eredmények további fokozását csak a hadtápvezetés minden szinten történő további és állandó korszerűsítésével tudjuk elérni.

E cikk keretében a korszerű vezetési elvek tükrében összegezzük néhány, a vezetési gyakorlatban alkalmazott, illetve alkalmazható módszert, melyek alkalmazása a feladatok hatékonyabb és eredményesebb végrehajtásának tényezőivé válhatnak.

### **A csapathadtáp vezetéséről**

A csapathadtáp vezetés a katonai vezetés szerves és elválaszthatatlan részét képezi. A csapathadtáp korszerű vezetése fogalom alatt a különböző szintű vezetőszervek azon tevékenységét értjük, mely biztosítja a központi célkitűzések teljesítését, a csapathadtáp szervek, egységek és al-egységek tevékenységének folyamatosságát, összehangolását, a főfeladatok végrehajtására való összpontosítását és tudatos fejlesztését, a rendelkezésre álló anyagi és pénzeszközök leghatékonyabb felhasználását a hadtáp felkészítése és a csapatok hadtápbiztosítása céljából.

A megfogalmazás egyértelműen kifejezésre juttatja azt a tényt, hogy a hadtáp vezetése alatt nemcsak és nem is kizárólagosan a hadtápszervek vezető tevékenységét értjük. A hadtápvezetés szerves része a katonai vezetésnek, ezért a hadtápvezetés a katonai vezetés gyakorlatának is szerves része kell legyen. Mint ismeretes, ez a követelmény az egyszemélyi

parancsnoki vezetési rendszerből fakad, illetve ez a követelmény az egy-  
személyi parancsnoki vezetési rendszerben realizálódik.

Gyakorlati kérdésként vetődik fel, hogy milyen legyen az egyszemélyi parancsnok tevékenysége a hadtáp vezetése vonatkozásában. Erre sablont és receptet adni nem lehet, mert a csapatoknál az egységes rendszer és elvek ellenére az objektív és szubjektív tényezők lényeges eltérő különbözőségeivel találkozunk. Mégis szükséges e kérdéssel foglalkozni, különösen most, amikor a korszerű nagytömegű technikával felszerelt, rendkívül nagy megsemmisítő erővel rendelkező egységek, magasabbegységek felkészítési, kiképzési feladatai mellett határozottabban körvonalazódtak a parancsnoki állomány gazdasági jellegű feladatai is.

Az egyszemélyi parancsnok az egész egységért egyértelműen felelős. A felelősség a feladatokat illetően azonban differenciáltan kell hogy jelentkezzék. A parancsnok munkájában elsőrendű helyet kell hogy elfoglaljon az egységének felkészítése a korszerű harc követelményeinek megfelelő tevékenységre, az ellenség megsemmisítésére.

E nagy erőfeszítést igénylő, szerteágazó és bonyolult feladatot a parancsnok csak úgy tudja megoldani, ha a tevékenységét megfelelően differenciálja és kialakítja a vezetőtevékenységének optimális arányait.

A parancsnok tehermentésítésére nagyon kedvező lehetőséget nyújt az a tény, hogy a parancsnok a hadtápszolgálat vonalán helyettessel rendelkezik. Ezt figyelembe véve véleményünk szerint az a parancsnok jár el helyesen, aki a hadtáp vezetése terén csak az alapvető kérdéseket tartja kézben. Követelményeit rendszeresen megszabja — de nem egyik napról a másikra — és annak teljesítését rendszeresen szemmel tartja, megköveteli, s ezzel párhuzamosan helyettese részére a maximális önállóságot biztosítja. Röviden ezt úgy lehetne kifejezni, hogy a hadtáphelyettesnek a helyettest megillető jogokat biztosítsa és ugyanakkor a parancsnokhelyettestől elvárható szintű tevékenységet követel tőle. A követelmények megszabását illetőleg mi azt a gyakorlatot ajánljuk és tartjuk helyesnek, melyben a parancsnok perspektívájában alapkövetelményeit egy kiképzési időszakra (magasabbegységénél két évre),konkrétabban pedig havonta egy alkalommal szabja meg. A beszámoltatás, elszámoltatás időszakait ugyancsak ezen időszakokhoz, illetve a kiemelkedő feladatok teljesítéséhez célszerű igazítani.

A parancsnok részéről a követelmény megszabásának ki kell terjednie:

- a harcészültség hadtápbiztosítása,
- a hadtáp felkészítése,
- a gazdálkodási célok kialakítása,
- a személyi állomány létkörülményeinek javítása,
- a szilárd anyagi fegyelem fenntartásával kapcsolatos feladatokra.

Mint általában minden dolognak, e kérdésnek is kétoldala van. E kérdés másik oldalát a PK HTPH személyisége adja. Ahhoz, hogy a parancsnok a fenti elveket érvényre tudja juttatni, az is szükséges, hogy a PK HTPH valóban a „parancsnok hadtáphelyettese” legyen. Legyen képes a parancsnok által megszabott követelmények teljesítése érdekében önálló tevékenységre, tanuljon meg a „parancsnok fejével gondolkodni”,



a terheket vegye le a parancsnok válláról. Röviden kifejezve, ne a parancsnoknak kelljen a hadtáphelyettesét állandóan ösztönözni a szakfeladatai végrehajtására, hanem az adott követelményeken belül a parancsnok hadtáphelyettese feladatait önállóan mérje fel és hajtsa végre.

A hadtápszolgálat általános vezetésén túl konkrét kérdésként vetődik fel, hogy a parancsnok milyen módon gyakorolja az új gazdaságirányítási rendszerből fakadó gazdálkodással kapcsolatos jogait, kötelmeit. Jelenleg az elaprózottság veszélye e vonatkozásban áll fenn a legnagyobb mértékben. Ennek elkerülése érdekében célszerűnek tartjuk, ha a parancsnok a hadtáphelyetteset „gazdasági szaktanácsadó”-nak tekintí. Célszerű olyan rendszert kialakítani, melyben a parancsnok elé döntésre csak a már minden vonatkozásban tisztázott kérdések kerülnek. E vonatkozásban a gazdasági jellegű döntések előkészítését helyes, ha a parancsnok a hadtáphelyettes a technikai helyettes és a pénzügyi szolgálat vezetőből álló „tanácsadó” kollektívára bizza.

A katonai vezetés, s ezen belül a csapathadtáp vezetését is egy sajátos tényező különbözteti meg általában a vezetésétől. Ez a sajátos tényező kifejeződik abban, hogy a katonai-csapathadtáp vezetésnek egyidőben és állandóan biztosítani kell a feladatok kettős jelleggel történő végrehajtását. Egyrészt biztosítani kell a rendelkezésre álló anyagi és pénzeszközök hatékony felhasználását, s ezáltal a csapatok kiképzésének korszerű hadtápbiztosítását (beleértve a személyi állomány létkörülményeinek állandó javítását), másrészt biztosítani kell a hadtáp felkészítését a korszerű harcok és hadműveletek követelményeinek megfelelő hadtápbiztosítási feladatok végrehajtására.

E jelentős kettős jellegű feladatot csapathadtáp vezető szerveinek csak úgy tudják teljesíteni, ha vezetőtevékenységükben fokozottan érvényre-juttatják a korszerű vezetési elveket. Az általános és katonai vezetéstudomány elvei alapján a csapathadtáp vezetését a következők kell hogy jellemezzék (a teljesség igénye nélkül):

#### — Tudományos megalapozottság:

A csapathadtápban általában a vezetés tudományos megalapozottságát a szabályzatok, rendeletek, kialakított elvek biztosítják. Helytelen volna azonban ebből fakadóan az az elképzelés, hogy a csapathadtápban ilyen irányú önálló feladat már nem is jelentkezik. A gyakorlati élet bonyolultsága megköveteli a kialakított rendszabályok, elvek rugalmas, konkrét alkalmazását, mely csak úgy érhető el, ha az érintett személyek tudományos szemlélettel rendelkeznek, mindenekelőtt ismerik az MSZMP politikáját. A vezetés tudományos megalapozottsága szempontjából a csapathadtápban alapvető és döntő a rendszeres tanulás biztosítása, mely nem egy esetben éppen azért marad el, mert a vezetőtevékenység helytelen szervezése következtében „tanulásra már nem jut idő”. A tanulásnak elsősorban az adott egység szervezetenek, harci alkalmazásának és az alkalmazás sajátosságainak megismerésére, a katonai szabályzatok, szolgálati utasítások zétételeinek elsajátítására kell irányulni. A tudományos megalapozottság feltétele a tudományos szemlélet kialakításának. A tudományos szemléletnek a hadtáptörzsek tevékenységében abban kell kifejezésre jutni, hogy állandóan keresik és kutatják az újat, a kialakított elvek gyakorlatban történő megvalósításának legjobb, legcélravezetőbb módszereit.

## — Korszerű koncepció kialakítása:

Ez részben a tudományos megalapozottságból származtatható. E követelményt úgy tudjuk kielégíteni, ha a különböző szinteken a hadtáptörzsek az általuk belátható időszakra határozott elgondolásokkal, célokkal rendelkeznek. A közelebbi időszakra konkrétan, míg a távolabbi időszakra perspektivikusan. Az elgondolásnak ki kell terjednie az egységek, hadtáptörzsek előtt álló egy-egy időszak alapvető céljainak, feladatainak vagy egy konkrét feladatnak a kialakítására, s azok megvalósítása legcélszerűbb módszereinek meghatározására. Az elgondolások kialakításánál nagy teret kell szentelni a központilag meghatározott célkitűzések teljesítésének biztosítására. A vezetési koncepció helyes és céltudatos kialakítása egyben alapul szolgál arra is, hogy a vezetőtevékenységből az ötletszerűséget kikapcsoljuk, lehetővé teszi a kapkodás megszűntetését, az újabb, szinte ellenőrizhetetlen célok kitérésének és parancsok kiadásának elkerülését. Az elgondolás kialakításának hiányában tapasztalható sok helyen még a feladatok „háromszoros tervezése”. Egyszer megtervezik akkor, amikor a feladatot kitűzik, másodsor amikor közeleg a végrehajtás időszaka, harmadszor amikor a feladat végrehajtására sor kerül. Ez akkor lenne helyes, ha ez a szervezői munka úgy ismétlődne, hogy a végrehajtási idő közeledtével csak a részletesség növekedne. Az alapvető probléma azonban az, hogy a jelzett három időszakban, a kellő átgondoltság hiánya miatt a feladatok elvi tartalma is lényeges módosításra szorul.

## — A súlyfeladatok végrehajtására való koncentráció:

A helyesen kitűzött célok teljesítése, a fejlődés, az előrelépés szempontjából döntő jelentőségű. E célokat azonban csak úgy tudjuk teljesíteni, ha a rendelkezésre álló erőket mindenkor a fejlődés szempontjából döntő feladatok teljesítésére mozgósítjuk. A súly, illetve a főfeladatokra való koncentráció szempontjából elengedhetetlen a kitűzött célok értelmeztetése, a feladat végrehajtásában résztvevők egységes szemléletének kialakítása. Ezért a vezető tevékenységben igen fontos az elgondolások, célok egységes értelmezése és a különböző vezető kollektívák egységes szemléletének kialakítása, állandó „ápolása”. Az egységes szemlélet kialakítása és „ápolása” megvalósítható: a hadtáptörzsek értekezleteinek rendszeres megtartásával, a tisztgyűlések, politikai tájékoztatók, pártforumok lehetőségeinek kihasználásával, egyes főfeladatokat illetően módszertani értekezletek és bemutató foglalkozások levezetésével. Az egységes szemlélet kialakítására különösen nagy gondot kell fordítani az egyes kiemelt feladatok és új rendszabály (pl. új gazdaságirányítási rendszer) eredményes bevezetése és teljesítése szempontjából.

## — A magas fokú szervezethez:

A magas fokú szervezethez érvényre kell jutnia a parancsok hadtáphelyettes személyes tevékenységében, a hadtáptörzsek tevékenységében, valamint a feladatok végrehajtása során. A szervezethez — azon túlmenően, hogy folyamatosan és feladatonként biztosítani kell — nagymértékben fokozhatjuk az által, ha a vezetési kollektívák tevékenységében a rendszeresen ismétlődő feladatok végrehajtására rendszereket alakítunk ki (például a tervezés, értékelés rendszere, a PK HTPH és hadtáptörzs munkarendje stb.) és gondoskodunk arról, hogy a kialakított rendszer egyes elemeit céljaiban és tartalmában mindenki egyformán érte. Az igaz, hogy ez magával hozza a sablonizálás veszélyét is, de ez csak abban a vezetési rendszerben lehet káros, ahol a vezetőtevékenység rendszeres kritikai elemzését elmulasztják.

#### — Az alkotó kezdeményezés kibontakoztatása:

Az alkotó kezdeményezést biztosító légkör megteremtésének egyik alapvető feltétele a káderek helyes kiválasztása, azok tervszerű nevelése és felkészítése a tervezett beosztás ellátására. Ezen túlmenően azonban rendkívül fontos, hogy a kitűzött feladatok jobb teljesítése érdekében lehetőséget adjunk az egyes beosztottnak saját alkotó gondolataik kibontakoztatására, azaz tegyük őket a rész-, vagy főfeladatok végrehajtásában érdekeltté. Ennek egyik módszere lehet az, ha feladataikat nem teljesen zárt rendszerben szabjuk meg, s elvetjük a „majd ÉN megmagyarázom” helyenként jelentkező helytelen szemléletet. Például: ha egy vezető szerv az alárendelt részére feladatul szabja, hogy tartson módszertani foglalkozást valamilyen témából, helytelen az a feladat megszabása, ha az elvi követelményeken túl minden részkérdést, szabályozunk, azaz a feladat megszabással olyan zárt rendszert teremtünk, melyben az alárendeltnek csak az a szerep jut, hogy a terv kidolgozása és végrehajtása során „kipipálja” az előírt követelményeinek teljesítését. Az ilyen módszer gátat szab a gondolatoknak, s nem egy esetben a feledés homályába szorítja azokat a hasznos tapasztalatokat, melyek az évek során a gyakorlati munkában felhalmozódtak. Az alkotó kezdeményezés kibontakoztatása szempontjából rendkívül fontos az, hogy a vezető ne vegye el a beosztottaitól a jól végzett munka örömét, a vezetési kollektíva minden egyes tagja tevékenysége során állandóan érezze, hogy számítanak rá, és érezze azt, hogy az ő gondolataira, javaslataira is igényt tartanak.

#### — Az operativitás:

A vezető operativitása csak a helyzet állandó ismerete, a célok világos meghatározása és értelmezése alapján biztosítható. Az operatív vezetés feltétlen jellemzője a helyzet gyors áttekintése, az elemzési és döntési készség magas szintű kifejlesztése, valamint a határozottság és az intézkedések gyors kiadása. A hadtáptörzsek és az operatív vezetés feltételeit a tervezés időszakában teremthetik meg a feladatok, célok körültekintő meghatározásával, azok teljesítési feltételeinek megteremtésével, a teljesítés legcélszerűbb módszereinek és rendszereinek kialakításával. Nem tekinthető operatívnak az a vezetési módszer, mely szerint az intézkedések, pótintézkedések kiadásának szükségessége állandóan visszatér, azért mert az adott időszak feladatai, vagy az adott feladat végrehajtási rendjének meghatározása során a vezetést nem jellemezte az átgondoltság, kellő következetesség és az előrelátás.

#### — A komplex vezetői szemlélet érvényre juttatása:

E szemlélet helyes érvényesítése rendkívül fontos a különböző szempontok (követelmények, előírások, a közös és az egyéni érdekek, a hadtáptörzs mozgósítása, a belső tartalékok aktivizálása) összeegyeztetése céljából. E szemlélet érvényre juttatása során kell a parancsnok hadtáphelyettesnek a realitás talaját érzékelni, és e szemlélet alapján kell a megengedett „tűrési” határon belül a különböző szabályokat érvényesíteni. A komplex vezetés-szemlélet helyes és állandó érvényesítése biztosítja a hadtáptörzsek tevékenységének legmagasabb szintű összehatását.

#### — A rendszeres és elemző ellenőrzés:

Az ellenőrzés a kitűzött célok figyelemmel kísérésének, a teljesítésük mérésének egyik alapvető eszköze. Az ellenőrzés alkalmas arra, hogy lemérjük a munka hatásfokát, alkalmas a kitűzött célok és eredmények összevetésére, alapul szolgál követelmények

korrigálására, újabb célok kitűzésére. Az ellenőrzés a fenti célokat csak úgy szolgálja, ha az céljaiban és módszereiben megalapozott, s tisztázzuk azokat a tényezőket, melyek elemzése, áttekintése biztos alapot szolgáltat a helyes következtetések levonásához. Ezért a hadtáptörzsek tevékenységében az ellenőrzések tervezése és végrehajtása fontos helyet kell hogy elfoglaljon. A kitűzött célok és konkrét helyzet figyelembevételével kell meghatározni azt, hogy milyen témát, melyik egységnél és milyen szemlélettel kell vizsgálat tárgyává tenni. Az ellenőrző munkában tehát határozottan érvényre kell juttatni a tudatosságot. Az ellenőrzés ösztönző hatása szempontjából rendkívül fontos az ellenőrzés követelményeinek realizálása, s ezen belül az elismerés vagy felelősségrevonás állandó alkalmazása. Az ellenőrzés akkor teljes, ha az alárendeltek tevékenységének ellenőrzésén túl a vezetői gyakorlatban rendszeresen helyet kap a PK HTPH-i (szolgálatiág-vezetői) önellenőrzés is. Az ellenőrzésnek ez a formája ugyancsak a korszerű vezetés nélkülözhetetlen jellemzője, s helyes alkalmazása biztosítékul szolgál a határozott, egyértelmű és reális fejlődéshez. Az „önellenőrzés”-nek elsősorban a kitűzött célok, s kialakított vezetési rendszer, módszerek helyességének vizsgálatára kell kiterjedni.

### **A korszerű vezetési elvek alkalmazása a csapathadtáp törzsek tevékenységében**

A korszerű vezetési elvek alkalmazásának arra kell irányulni, hogy biztosítsuk a csapathadtáp törzsek alapvető feladatainak magas szintű végrehajtását.

Békeidőszakban a csapathadtápok alapvető feladatai:

1. A harckészültség magas szintű hadtápbiztosítása, mely magába foglalja a hadtápegységek és alegységek harckészültségét is.

2. A csapathadtáp háborús feladatokra való felkészítése, mely magába foglalja a törzsek és hadtápegységek, alegységek kiképzését, összekovácsolását, az elvek begyakoroltatását, kiterjesztve valamennyi tartalékos hadtáp személyi állományra, hadtápegységre és -alegységre.

3. A hadtáp személyi állomány erkölcsi-politikai állapotának, fegyelmének biztosítása.

4. A kiképzés folyamatos hadtápbiztosítása.

5. A hatékony és takarékos anyaggazdálkodás megvalósítása. a személyi állomány életkörülményeinek állandó javítása.

6. A szilárd anyagi fegyelem megteremtése és fenntartása.

7. A helyes közgazdasági szemlélet propagálása, kialakításának elősegítése és érvényrejuttatása.

A csapathadtáp vezető szervek ezen alapvető feladataikat mindenkor az előjáró szervek által meghatározott követelmények szerint kell hogy teljesítsék, s egy-egy vezető szerv gyakorlatában egy-egy feladat időnként előtérbe kerülhet, s kiemelt feladatként jelentkezhet.

A csapathadtáp vezető szervek alapvető feladataikat csak úgy tudják teljesíteni, ha a korszerű vezetési elveket a vezetői gyakorlatukban komplex módon alkalmazzák. Ezeknek az elveknek tehát a vezetés egész rendszerében, a vezetési folyamat egyes elemeinek — de döntően a hadtápbiztosítási feladatok eredményes végrehajtásában — megvalósításában kell realizálódni. Ugyancsak szükséges azt is kihangsúlyozni, hogy a veze-

tési folyamat is komplex módon érvényesül, az egyes elemek elkülönült „tisztá” módon történő jelentkezése ritkán fordul elő. Ezért felvázoljuk azt a rendszert, melynek megvalósítása a vezetői gyakorlatban alapvetően elősegíti a korszerű vezetési elvek érvényesítését, természetesen nem ösztönös módon, hanem az adott vezető tevékenységének tudatosságától függően.

Mint ismeretes, az új kiképzési és gazdálkodási rendszer bevezetése megköveteli és lehetővé teszi a csapathadtápok vezetési, s ezen belül tervezési rendszerének megváltoztatását is. A szükséges és lehetséges változások már részben megtörténtek, illetve bekövetkeznek. Az alapvető tervezési terminus két év lesz, s a vezetésnek e kétéves terminusokat kell átfogni.

Egy-egy ilyen kétéves terminus átfogása, s erre vonatkozó vezetési koncepció kialakítása, majd annak megvalósítására a következő rendszert célszerű kialakítani és bevezetni:

A két évre vonatkozó vezetési koncepció kialakítását és a feladatok megvalósítása feltételeinek megteremtését és a végrehajtás minőségét három ütemben — egymástól élesen nem elválasztható módon — célszerű megoldani.

*I. Ütem:* A vezetési koncepció alapgondolatának kialakítása, a célok kitűzése és megértetése.

*II. Ütem:* A kialakított elgondolások megvalósításának megtervezése, a feladatok végrehajtása feltételeinek megteremtése, az utasítások kiadása.

*III. Ütem:* A kitűzött célok teljesítésének mérési és értékelési rendjének meghatározása.

Az egyes ütemek tartalmát a vezetés szintjétől függően a következők képezik, melyek megvalósításának célravezető módszerei lehetnek:

a) Az első ütem a leglényegesebb, mert végsősoron ez adja meg az elkövetkezendő két év alaphangját.

Az első ütemben jelentkező feladatok alapját képezik:

— az előjárók által meghatározott követelmények (intézkedésekben, értékelésekben jelentkeznek);

— saját helyzet elemzése és értékelése.

E két tényező alapján a parancsnok hadtáphelyettesének és törzsének aktív és alkotó bevonásával kialakítja elgondolását (1. melléklet), mely tartalmazza:

— milyen alapvető célokat, feladatokat kell kitűzni, s végrehajtani az előjáró által meghatározott követelmények teljesítése, a saját helyzet elemzése alapján jelentkező hiányosságok megszüntetése és a további előrelépés, fejlődés biztosítása érdekében (beleértve a legalapvetőbb gazdasági célkitűzéseket is);

— az alapvető elgondolás teljesítése érdekében milyen konkrét feladatok jelentkeznek, pl.: módszertani stb.;

— az elgondolás megvalósítása során mire kell az adott vezető szerv figyelmét összpontosítani, a célok végrehajtását biztosító legalapvetőbb bevezetendő rendszabályokat.

Ennek az ütemnek alapvető feladatát képezi az is, hogy az összefegyvernemi törzset megfelelő időben és terjedelemben tájékoztassuk, az illetékes pártszervekkel az elgondolást egyeztessük, továbbá, hogy az adott vezetési szint egyértelműen értse és értelmezze a kialakított elgondolást, s annak megvalósítását célzó alapvető rendszabályokat.

Az elgondolást két évre célszerű elkészíteni. Felmerülhet kérdésként, hogy milyen terjedelműek legyenek ezek az elgondolások? Anélkül, hogy konkrétan meghatároznánk, feltétlen le kell szögezni, hogy az elgondolást nagyon tömören, s nagyon koncentráltan kell megfogalmazni.

Módszertani kérdésként vetődik fel, hogy a PK HTPH milyen gyakorlatot alkalmazzon az alárendelt szolgálatiág-vezetői bevonását illetően az elgondolás kialakításában.

Mi alapvetően az elgondolás kialakításának két változatát ajánljuk:

Az egyik megoldás lehet: a PK HTPH az elgondolásának alapelemeit kialakítja, erről a szolgálatiág-vezetőit tájékoztatja, s lehetőséget teremt az elgondolás végleges kialakítása előtt azok javaslatainak megtételére.

A másik változatban: a PK HTPH javaslatokat kér az elgondolás kialakításához, s e javaslatok figyelembevételével állítja azt össze.

Az alkalmazandó módszer megválasztását alapvetően az dönti el, hogy milyen munkatársakról van szó. Az első változatot nyilván ott ajánlatos alkalmazni, ahol a munkatársak még kevés vezetési tapasztalattal rendelkeznek.

Miután az elgondolás kialakításra került (vagy közben) célszerűnek tartjuk, ha a PK HTPH az elgondolás lényegéről a parancsnokot tájékoztatja és az alapgondolatokra vonatkozóan annak jóváhagyását kéri.

#### b) A második ütemről:

Az elgondolás kialakítása, annak megértése, valamint az összefegyvernemi törzs tervezési irányelvei alapján sor kerülhet a feladatok megtervezésére, megszervezésére, az alapvető vezetési okmányok megszerkesztésére. Nagyon fontosnak tartjuk azt kihangsúlyozni, hogy a tervezés időszakában elengedhetetlen követelmény az összefegyvernemi törzs irányelveinek figyelembevétele és viszont. a hadtáp jellegű tervezési adatok időbeni bedolgozása az összefegyvernemi törzs alapvető vezetési okmányaiba.

E koordinációs tevékenység megvalósítása különösen fontos a törzsfőnökkel, a politikai helyettessel, a párttitkárral (az egész feladat tartalmára), s az elhelyezési felügyelőségek parancsnokaival (a laktanyák rendszeres karbantartása, illetve felújítása, az ellenőrzések közös végrehajtása érdekében).

Csapatbázisoknál a vezetési okmányokat komplex jelleggel szükséges készíteni. Meg kell szüntetni az egyes terveknek jelentkező teljes elkülönülést, „önállóságot”, mely alapja az adatok — párhuzamosan — több helyen történő rögzítésének.

Külön problémaként merül fel, hogy milyen legyen a gazdálkodás tervezésének rendszere, hol, milyen tervek készüljenek.

Véleményünk szerint az egység PK HTPH részére gazdálkodási terv nem szükséges, mivel a gazdálkodás jelenlegi rendszerében az egyes szolgálati ágak közötti hitelesztés „központilag” történik. Ennek következtében a PK HTPH gazdálkodási terve — főleg a jelenlegi gyakorlatban — lényegileg a szolgálatiág-vezetők terveinek mechanikus összesítésére korlátozódik, mivel a tervek jóváhagyása nem is az egységnél történik. Ezt a mechanikus szemléletet el kell vetnünk, s helyette a gazdálkodás tervezésében a következő rendszert célszerű alkalmazni:

— a PK HTPH az ismert tényezők alapján a szolgálatiág-vezetők véleményét figyelembe véve kialakítja a gazdálkodás fejlesztésére vonatkozó elgondolásokat, s meghatározza a célkitűzéseket;

— a szolgálatiág-vezetők elkészítik a gazdálkodási tervüket, melyet a PK HTPH előzetesen jóváhagy, attól függetlenül, hogy a gazdálkodási terv az előjárók részére rendelkezésre álló keretek függvényében módosulhat (ezt meg lehet előzni, ha a főbb tervezési adatokat előre közöljük);

— a gazdálkodás tényleges eredményeit a kialakított elemzési rendszerben a PK HTPH saját operatív nyilvántartásában rögzíti.

Ez a módszer magában hordja a PK HTPH és szolgálatiág-vezetők felelősségének fokozódását, a mechanikus összesítés helyett a PK HTPH-t érdemi feladatok végrehajtására ösztönzi. Felmerülhet, hogy mi történjék az új gazdaságirányítási rendszerből fakadó olyan jellegű jogok gyakorlásának tervezésével, mint a hitelátcsoportosítás vagy a bevételek felhasználása. Az ezzel kapcsolatos célokat az elgondolás kell tartalmazza. Az összecszerűséget pedig az operatív nyilvántartás béke részének első felében lehet rögzíteni.

Magasabbegységeknél a tervezés során nagy teret kell szentelni a bizottsági ellenőrzések tervezésén túl a téma (cél) ellenőrzések megtervezésének. A különböző téma (cél) ellenőrzéseket a bizottsági ellenőrzésekkel összhangban, az ellenőrzések koordinációs tervében célszerű tervezni (2. melléklet). E terv egy kiképzési időszakra készül. A tervezés alapelveül az kell szolgáljon, hogy a terv megvalósításán keresztül kézben tudja tartani az adott vezetési szint valamennyi főfeladat teljesítését. A terv készítésénél döntő a témák kiválasztása, majd annak eldöntése, hogy az adott témát, az alárendeltek helyzetét, s a téma jellegét figyelembe véve hány helyen és hol szükséges ellenőrizni annak érdekében, hogy az adott feladat teljesítését valóban biztosítani tudjuk, illetve megfelelő alapunk legyen a szerzett tapasztalatok általánosításához. Döntő tehát a terület és a ráfordítási idő legoptimálisabb arányainak meghatározása.

A második ütem alapvető részét képezi a tervezéssel párhuzamosan, vagy annak befejezése után a feladatok teljesítési feltételeinek megszervezése, a végrehajtás érdekében szükséges intézkedések kidolgozása és az alárendeltekhez történő lejuttatása. A feladatok végrehajtási feltételeinek megteremtése és megszervezése magába foglalja a feladat eljuttatását; a végrehajtás legfontosabb módszereit és annak meghatározását, hogy a

célok teljesítése, kézbe tartása, figyelemmel kísérése érdekében kinek, mikor, mit kell tenni.

Az intézkedések kiadása kettős jelleggel jelentkezik: az egyik részét az adott kiképzési időszak elvi és gyakorlati követelményeit tartalmazó intézkedés kidolgozása képezi, a másik részét pedig az egyes időszakon belül jelentkező, egy-egy alárendeltet konkrétan érintő feladat elvi tartalmának kidolgozása és kiadása képezi. Pl. ha egyik egység PK HTPH-t be akarjuk vonni a szakkiképzés levezetésébe egy előadás megtartásával, úgy részére megbízást, a megbízás elvi követelményeit a kiképzési időszak megkezdése előtt célszerű kiadni, az adott időszakra vonatkozó intézkedés részeként, annak mellékleteként.

Egységeknél az adott időszak követelményeit egységparancsnoki parancsban célszerű rögzíteni. E célra ajánlatos egy önálló egységparancsnoki parancsot megjelentetni, kiegészítve esetleg más szolgálati ágak követelményeivel.

Magasabbegység szinten lényeges az, hogy a hadtápszolgálattal kapcsolatos alapvető követelmények a parancsnoki kiképzés intézkedésében is megfogalmazásra kerüljenek. Ezen túlmenően önálló PK HTPH-i intézkedést célszerű kiadni kiképzési időszakonként. A tervezési terminus első időszakára kiadott intézkedés tartalmazza az egész két évre vonatkozó perspektivikus feladatokat is.

Nem tartjuk helyesnek azt, ha a PK HTPH intézkedései mellett még a szolgálatiág-vezetők is adnak ki önálló intézkedést. Ez csak a bürokráciát növeli, és a főfeladatokra való összepontosítást nehezíti.

A PK HTPH intézkedése szerkezetét tekintve legyen áttekinthető, rögzítse az előző időszak legfontosabb tapasztalatait, határozza meg a főfeladatokat, s ezen túl az egyes egységek konkrét feladatait. Terjedelmére nézve legyen rövid, rövidsége ellenére világosan és egyértelműen tartalmazza a feladatokat.

Az intézkedések világos és egyértelmű megfogalmazásával is törekedni kell annak elkerülésére, hogy az egyes időszakokon belül az intézkedések tömkelegét kelljen kiadni.

Nem tartjuk helyesnek az 50—60 oldalas intézkedések szerkesztését és kiadását.

Az egyes időszakokon belül magasabbegység viszonylatában összevont intézkedéseket célszerű kiadni.\*

Az intézkedés csak feltétlen szükséges esetben tartalmazzon általános érvényű átfogó feladatokat. Az alapkövetelményeket a kiképzési időszak elején kiadott intézkedés tartalmazza. Az időszakokon belül kiadott intézkedéseket a jogszervi rendszabályok rögzítésére, előjárók parancsainak továbbítására, tapasztalatok általánosítására lehet felhasználni. A tapasztalatok általánosítása is legyen átgondolt, a terveinkben rögzítsük, hogy az intézkedésekben mikor, milyen kérdés elemzésével foglalkozunk.

Különösen hangsúlyozottan húzzuk alá még egyszer az intézkedések, parancsok tömkelegi kiadásának elkerülését. Ha ezt nem tudjuk elke-

\* A seregtest PK HTPH által kiadott „Hadtápinézkedés” nyomán a magasabbegységek többsége már áttért erre a rendszerre.



rülni, úgy ellentétes parancsok kiadása miatt önmagunkkal szembekerülünk, parancsainkat lejáratjuk, s még arra sem leszünk képesek, hogy a parancsokat nyilvántartsuk, nemhogy azok végrehajtását megköveteljük.

Az intézkedések tartalmi színvonala növelése, az „apróhirdetési” jelleg elkerülése szempontjából a vezetés gyakorlatában döntő jelentőségű a géptáviró és távbeszélő használata.

c) A harmadik ütemről:

A harmadik ütem a tervezés befejezésével nem zárul le, hanem átnyúlik a végrehajtás időszakára is. Ez az ütem tartalmát tekintve nagyon lényeges, mert ezen belül kell kialakítani azokat a komplex rendszabályokat, melyek megvalósítása biztosítja a kitűzött célok teljesítését.

E komplex rendszabályok, a teljesség igénye nélkül a következőket foglalják magukba:

— ellenőrzések (bizottsági és téma) céltudatos, a feladatok és helyzetnek megfelelő megtervezését;

— a kitűzött célok alárendelt egységeknél történő egységes értelmezésének és a végrehajtás megszervezésének vizsgálatát;

— olyan módszereket, melyek lehetővé teszik egy-egy **kiemelt feladat** feltétlen teljesítésének biztosítását, pl.: egy jelentős gyakorlat sikeres végrehajtása érdekében megtárgyaljuk a törzsmunka korszerű módszereit, vagy egy főfeladat teljesítéséről, az általános értékelési és beszámoltatási rendszeren túl beszámoltatjuk valamelyik alárendelt egység PK HTPH-t;

— az értékelés, beszámoltatás, információ áramlás rendszerének meghatározását. Erre akkor kell kitérni, ha az általánosan elfogadott rendszertől a helyzet valamilyen eltérés bevezetését követeli meg.

A gyakorlati élet figyelembevételével az értékelés, beszámoltatás rendszerét a következők szerint célszerű kialakítani:

Egység szinten a kitűzött célok teljesítésének értékelését, a tapasztalatok összegzését általános jelleggel, egy-egy időszak befejeztével; a kiképzési időszakokon belül a feladatok teljesítését nem általános érvénnyel — egy-egy főfeladatra vonatkozóan azonban a teljesség igényével — a havi hadtáptörzs értekezleteken célszerű értékelni. Ezeket az értekezleteket egyben fel lehet használni a következő havi feladatok egységes értelmeztetésére is. Hónapon belül a helyzettől és körülményektől függően hetenként, illetve kéthetenként tartandó értekezleteken célszerű a feladatok teljesítését számbavenni.

A feladatok teljesítésének értékelésében nagy teret kell szentelni az elemző, okkereső tevékenység érvényrejuttatásának, különösen vonatkozik ez a gazdasági célkitűzések teljesítésére, az anyagi fegyelem alakulására.

A gazdasági célkitűzések elemzésére ugyancsak rendszert célszerű kialakítani.

Az elemzés végrehajtására vonatkozóan a következő módszer alkalmazását tartjuk ajánlatosnak:

A meghatározott időszakonként a szolgálatiág-vezetők elemezzék a gazdasági céljaik teljesítését, helyzetét.

Az elemzés legfontosabb mutatóit és főbb konzekvenciákat, főleg a megoldásra javasolt feladatokat a PK HTPH-nek jelentsék.

A PK HTPH a gazdálkodás főbb mutatóit operatív nyilvántartásban rögzítse, adja kritikai elemzését a szolgálatiág-vezetők jelentésének, elgondolásukat hagyja jóvá, egészítse ki saját követelményeivel, s határozza meg azt is, hogy az általánosítható tapasztalatokat milyen módszerrel realizálják.

Erre vonatkozó módszerek a következők lehetnek:

- a legfontosabb következtetések parancsnoknak történő jelentése után egységparancsnoki parancsban rendszabályokat fogantatosítanak;
- kéri a párt- és KISZ-szervezetek mozgósító, nevelő segítségét;
- főbb tapasztalatokat parancsnoki értekezleteken, tisztgyűléseken, esetleg politikai tájékoztató keretében ismertetik.

Az időszakonként végrehajtott elemző tevékenység fontos részét kell hogy képezze a figyelem további időszakra vonatkozó összpontosításának meghatározása, a kitűzött célok pontosítása, illetve korrigálása.

Magasabbegység szinten a kitűzött célok teljesítésének értékelésekor célszerű az egyes kiképzési időszakok végén nem törekedni a teljességre, mert ismerve a helyzetet egy-egy nyolc hónapos időszak lezártaival a magasabbegység törzsek nem tudnak valamennyi cél teljesítésére vonatkozóan érdemi bírálatot adni. Ezekben az értékeléseken a legfontosabb és az egész célkitűzés teljesítése szempontjából legdöntőbb feladatok értékelésével kell foglalkozni. Az egységek konkrét értékelésébe csak annyiban bocsátkozunk, amennyiben hiteltérdemlő megállapítások vannak birtokunkban. Az általános és mindenre kiterjedő értékelést egy-egy tervezési időszak teljes lezárása után szükséges adni.

Az egyes kiképzési időszakokon belül a szerzett tapasztalatok általánosítására nagyon hasznos és követendőnek tartjuk a 4 hónaponként rendszeresen tartandó PK HTPH-i értekezletek megtartását. Ezen értekezletek megtartásához kedvező alapot szolgáltatnak az ellenőrzések, valamint az információ rendszerén keresztül áramló adatok elemzésének tapasztalatai.

A magasabbegység törzs előtt álló feladatok teljesítésének értékelését az egységekre vonatkozó kifejtett elvek alapján, míg a hadtápegységek feladatainak figyelemmel kísérését, a feladatok eredményes teljesítésének bírálatát havonként, de legalább kéthavonként tartandó értekezleteken célszerű végezni. E feladatot a PK HTPH és szolgálatiág-vezető között meg lehet osztani oly módon, hogy a szolgálatiág-vezető a neki alárendelt hadtápegység parancsnokot havonta számoltatja el, a PK HTPH pedig kéthavonként tartja részükre az értekezletet. (Ez nem zárja ki a rendszeres és állandó találkozást.)

A harmadik ütem befejezése egy-egy időszak befejezését és egy újabb időszakra történő áttérést is jelent, melyben magasabb szinten és újabb célokért folyik a munka.

A következőkben kifejtjük véleményünket néhány, a vezetés gyakorlatában alkalmazandó módszerről.

### 1. A központi célkitűzések, s előljárói parancsok teljesítésének biztosítása.

Ez minden vezetési szinten a munka egyik leglényegesebb részét kell képezze. A központi célkitűzések egy fontos és nagy részének teljesítése az előzőekben felvázolt vezetési módszer alkalmazásával biztosítható. Az előjáró szervek azonban más időpontokban is támasztanak alárendeltjeikkel szemben követelményeket. E követelmények teljesítésének alapvető biztosítója azok nyilvántartása és végrehajtásuk megszervezése.

A nyilvántartásra a PK HTPH operatív nyilvántartása alkalmas. A végrehajtás megszervezésében a következő elveket szükséges betartani:

- a feladat végrehajtását kiemelten kell kezelni;
- az előjáró követelményét meg kell érteni és meg kell értetni a végrehajtókkal;
- a követelmény teljesítése érdekében konkrétan meg kell határozni, hogy kinek, milyen határidőre és milyen feladatot kell megoldani;
- meg kell határozni a követelmény teljesítése mérésének, jelentésének módját, ismétlődés esetén rendszerét.

A központilag kiadott intézkedés feldolgozását, végrehajtásának megszervezését nem lehet tehát olyan gyakran tapasztalható módszer szerint elintézni, mely csak „láttam, tudomásul vettem”, s az intézkedés aláírására terjed ki.

Az előjáró szervek vezetési rendszerében az információ-szerzés a feladatok teljesítésének mérése, és újabb célok helyes kitzése szempontjából lényeges szerepet tölt be az alárendelt jelentése. Ezért nagyon fontos a felterjesztésre kerülő jelentések reális alapokon nyugvó, valóban lényegre mutató megszerkesztése. Nem a „terjedelem” a fontos, hanem az, hogy a jelentés tárja fel a tényleges helyzetet, legyen előremutató, s tartalmazza az előjáró szervek hatáskörébe tartozó javaslatokat.

### 2. A vezetői munkaidővel való gazdálkodás.

A vezetői munkaidővel való helyes gazdálkodás több szempontból fontos.

*Fontos:*

- a kitűzött feladatok eredményes teljesítése;
- a normális, a mai embert megillető munka és életfeltételek megteremtése;
- az alárendelt helyes irányba történő befolyásolása szempontjából.

A munkaidő helyes kihasználása és beosztása alapvetően a feladatoktól, az egyéntől, a tevékenység tudatosságának fokától, a vezetési rendszer szervezettségétől, a vezetési rendszerbe bekapcsolt személyek feladatainak egyértelmű meghatározásától függ. (Pl.: fontos a terv. szerv. tisztek feladatainak meghatározása.)

A vezető munkaidejének beosztását illetően legyen határozott, ne engedje, hogy az események irányítsák, hanem személyes és tudatos tevékenységével ő befolyásolja az események alakulását. Ennek a határozottságnak, tudatosságnak kifejezésre kell jutni a beosztottak önállóságának biztosításában; a napi, heti, havi munkarend legcélszerűbb kialakításában; az értekezletek idejének, témájának meghatározásában; a lak-tanyaszemlék megtartásában, vagyis a gyakorlati élet minden területén.

A csapathadkép törzseknél gyakran tapasztalunk olyan kijelentést, hogy nincs idő semmire. Véleményünk szerint ezt a kijelentést kizárólag a munkaidő helytelen beosztása eredményezheti. Ha a vezető munkaidő beosztásánál érvényre juttatja a komplex szemléletet, melynek abban kell kifejezésre jutni, hogy figyelembe veszi az alárendeltek lehetőségeit, érdekeit és tevékenységét nem aprózza el, hanem a kitűzött célok érdekében megfelelően koncentrálna. Egyszerűbben megfogalmazva, nem foglalkozik állandóan „minden” kérdéssel, hanem kiragadja a sok feladat közül mindig a lényegeset és azokat következetesen be is fejezi. Ha ez megvalósul, úgy a feladatok is el lesznek végezve, az alárendelt is tud „nyugodtan dolgozni”, s jut idő kikapcsolódásra, családdal való foglalkozásra, szórakozásra is.

### 3. Az általános hadtáptiszti szemléletről.

A korszerű vezetés megvalósítása egyértelműen megköveteli azt is, hogy az adott vezetési kollektívában, hadtáptörzsből dolgozó hadtáptisztek legyenek képesek egymás helyettesítésére. Ez csak úgy biztosítható, ha a szűk szakmai keretekből az egyes szolgálatiág-vezetőinket kiléptetjük, és erősítjük az „általános” hadtáptiszti szemléletet. Meg kell tehát követelni azt, hogy a hadtápbiztosítás alapvető rendszabályait valamennyi hadtáptiszt „szakmájától” függetlenül egyformán ismerje és legyen képes azok végrehajtására, illetve végrehajtatására.

### 4. Tapasztalatcseréről és módszertani bemutatókról.

Az utóbbi évek gyakorlata valamennyiünket egyértelműen meggyőzött arról, hogy a sok elvi fejtegetés helyett előtérbe kell állítani a tapasztalatcseréket és módszertani bemutatókat. E vonatkozásban különösen sok tennivaló van a csapathadképekben belül, mert ezek itt még általános érvénnyel nem honosodtak meg. A tapasztalatcserék, módszertani bemutatók témájának helyes megválasztása nagymértékben elősegíti az alapvető feladatok teljesítését, az általános problémák rendezését, a főbb hiányosságok megszüntetését.

Különösen hasznos és célravezető a tapasztalatcserék és módszertani bemutató foglalkozások vezetése:

— a kiképzés egyes tárgyköreiből (kiképzés szervezése és a komplex foglalkozások levezetése);

— a gazdálkodási módszerekről (a személyi állomány életkörülményeinek korszerűsítése);

— az általános rend és anyagi fegyelem megszilárdítását célzó módszerekről, rendszabályokról;

— a hadtápbiztosítás egyes rész-, de fontos feladatairól (zászlóalj támadó harcának hadtápbiztosítása);

— a HKSZ egyes elemeinek begyakorlásából (málházás megszervezése és végrehajtása) stb.

### 5. Vezetői tevékenység elemzése, értékelése.

A vezetőtevékenység elemzését, értékelését a vezetés hatékonysága, a kitűzött célok eredményes teljesítése szempontjából döntő kérdésként kell kezelni. Amikor ezt megállapítjuk, rögtön felmerül az is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek vizsgálata alapot ad arra, hogy egy PK HTPH vagy hadtáptörzs tevékenységéről ítéletet mondjunk.

Ismeretes, hogy a vezetőtevékenység mérésére mérce, mértékegység nem áll rendelkezésre. Ennek ellenére mégis mód és lehetőség van arra, hogy a PK HTPH, vagy a hadtáptörzs tevékenységét minősítsük. A minősítésnél, az ítélet alkotásnál ugyancsak a komplex szemléletnek kell érvényre jutni, s a vizsgálatnak a vezetés folyamatos elemzésére, a korszerű vezetési elvek alkalmazására, s ezen belül is kiemelten az alábbi kérdések vizsgálatára kell irányulni:

— a vezetési gyakorlatban az adott hadtáptörzs hogy tudja komplex jelleggel érvényre juttatni a korszerű vezetési elveket;

— mennyiben rendelkeznek vezetési koncepcióval, s a kialakított elgondolás mennyiben felel meg a realitásoknak;

— milyen a törzs felkészültsége, képzettsége, hogy ismerik az alapvető elveket, szabályzatokat, utasításokat és az alárendelt tényleges helyzetét;

— mennyiben tudják a rendelkezésre álló erőket és eszközöket a főfeladatok megoldása érdekében összpontosítani;

— az elgondolás megvalósítása mennyiben realizálódik a tervező, szervező tevékenységben, hogyan érvényesül az átgondoltság, előrelátás, az operativitás és összehangoltság;

— milyen a hadtáptörzs összekovácsoltsága, erkölcsi, politikai, fegyelmi helyzete, szelleme;

— hogyan tudja a PK HTPH az adott hadtáptörzs legnagyobb munkahatásfokát kiaknázni;

— milyen mértékben felel meg a követelményeknek a vezető áttekintő, ellenőrző, minősítő tevékenysége;

— az alárendelt vezetettsége, a követelménytámasztás és beszámoltatás rendszeressége hogy érvényesül.

A vezetőtevékenység minősítése során a végső ítélet kimondását alapvetően befolyásolja az elgondolások gyakorlatban történő megvalósításának helyzete.

A mi tevékenységünknek alapvetően a gyakorlatban kell realizálódni, nem a papírokból, ezért nagymértékben el kell marasztalni azt a vezetőt, aki ugyan a célkitűzéseknél helyes elgondolással rendelkezik, de nem képes arra, hogy elgondolásait a gyakorlati életben kivitelezze.

A korszerű vezetési elvek érvényrejutását, a vezetőtevékenység hatékonyságát: a harckészültség hadtápbiztosításának, a kiképzés színvona-

lának, a gazdálkodás célszerűségének, a személyi állomány életkörülményeinek; a csapatok folyamatos hadtápbiztosításának; az anyagi, fegyelmi helyzet alakulásának elemzésén keresztül kell alapvetően vizsgálat tárgyává tenni.

Befejezőként megállapítható, hogy a korszerű vezetési elvek alkalmazása a csapathadtáptörzsek gyakorlati tevékenységében nélkülözhetetlenek, mert csak ezen elvek következetes alkalmazása tesz képessé bennünket arra, hogy megfeleljünk a modern élet magas szintű követelményeinek.

Ismételten kihangsúlyozzuk, hogy az elvek és módszerek kifejítése során nem törekedtünk a teljességre. Ezek az elvek alapelvek, s az ismertett módszereket a gyakorlat szülte. Ezért ezen elveket és módszereket nem lehet sablonként kezelni. Minden vezetőnek arra kell törekedni, hogy a korszerű vezetési elveket a gyakorlatban szerzett gazdag tapasztalatainak birtokában a mindennapi tevékenységben alkotó módon, s a reális helyzet figyelembevételével alkalmazza.

## E L G O N D O L Á S

az MN ..... egység hadtápszolgálatára részére 1968—69-es  
 években megoldandó feladatokra és azok végrehajtásának  
 általános rendjére vonatkozóan

A) A magasabbegység, egység hadtáptörzsének az 1968—69. évben biztosítani kell:

1. A hadtápszolgálat háborús feladatokra történő felkészítésének fokozását:

- a hadtáptörzsek összekovácsolására, vezetési stílusuk fejlesztése, a harc hadtápbiztosításával kapcsolatos vezetési okmányok tartalmasabb és gyorsabb kidolgozási módszerének kialakítása útján, főleg a száll. z., A, B. gl. e. hadtáp vonatkozásában;
- a kiképzés hatékonyabbá tétele, elsősorban a tisztek, tiszthelyettesek oktató módszertani képzettségének fejlesztésével;
- zászlóalj tagozatban jelentkező hadtápbiztosítási feladatok egységes értelmezésével, a begyakoroltatása legcélszerűbb módszerének kialakításával.

2. Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetését, eredményeinek megszilárdítását, kiszélesítését, a személyi állomány létkörülményeinek további javítását:

- az 1968. évi tapasztalatok széles körű elemzésével és a gazdálkodás rendszerében rejlő lehetőségek feltárásával.

Célok, célkitűzések szolgálati áganként.

A rendelkezésre álló és átcsoportosítható hiteleket a C. gl. e.-nél tervezem felhasználni a célból, hogy ott a személyi állomány létkörülményeinek korszerűsítési irányelveit a konkrét megvalósított rendszabályokon keresztül bemutassuk.

3. A magasabbegység kiemelt feladata:

- az anyagi fegyelmi helyzet megszilárdítása;
- az A. gl. e., E. tü. e., mű. z., TS. helyzetének stabilizálása.

B) A főfeladatok teljesítése, elősegítése érdekében megoldandó konkrét feladatok:

	I. kiképzési időszakban	II. kiképzési időszakban	III. kiképzési időszakban
Bemutatóval egybekötött módszertani foglalkozást vezetnek le	Az egység htp. törzsek munkájának megszervezése és a támadó harc hadtápbiztosításának vezetése	— Az új gazdaságirányítási rendszer eredményeinek megszilárdítása, a szem. áll. létkörülményei további javításának eredményei  — A komplex foglalkozások tervezésének elve, levezetésének legcélsebb módszerei	<b>Szolgálati áganként:</b>  Az új gazdaságirányítási rendszer elveinek hatékonyabb megvalósítását célzó módszerekről
A pk. által vezetendő módszertani vezetéséhez	Egy mozzanatban a ku. kom. z.-ak löszerral és üzemanyaggal történő ellátásának megszervezése és végrehajtása harcban		A tömegpusztító fegyverek következményeinek felszámolásában résztvevő eü. z. munkájának megszervezése

Kötelezővé teszem az egység PK HTPH-ek részére az I. és III. időszakban 1—1 zászlóalj szintű módszertani bemutató foglalkozás megszervezését és levezetését.

Javasolom a PB felé, hogy 1968-ban a katonák létkörülményeinek alakulását és a létkörülmények további javításával kapcsolatos feladatokat, 1969-ben pedig az új gazdaságirányítási rendszer legfontosabb tapasztalatait, az eredmények megszilárdítása és kiszélesítése érdekében megoldandó feladatokat tárgyaljuk meg VB és PB ülésen.

*Tapasztalatcserét szervezek:* a II. kiképzési időszakban:

az anyagi fegyelem megszilárdítása, a szabályzat szerinti rend és élet megteremtése érdekében alkalmazott és alkalmazható legcélsebb módszerekről, elvekről az F. hk. e.-nél.

A tapasztalatcsere legfőbb konzekvenciáit önálló módszertani kiadványként kiadjuk.

*Tapasztalatcserét rendelék el:* az I. kiképzési időszakban:

a béke- és harcvizonyok közötti vezetés legcélsebb módszereiről a B. gl. e.-nél, az A. gl. e., az E. tü. e. hadtáptörzs részére.



**C) Kiemelt feladatok:**

**1. A meghatározott feladatok eredményes teljesítése érdekében a törzsek részére a végrehajtás során a fő figyelmet az alábbiakra összpontosítom:**

**I. kiképzési időszakban:**

- a meghatározott követelmények megerősítésére;
- az A. gl. e. gyakorlatának alapos előkészítése és eredményes levezetésére.

**II. kiképzési időszakban:**

- HM szemlére való felkészülésre;
- a ho. harcászati csapatgyakorlatának eredményes végrehajtására.

**III. kiképzési időszakban:**

- az új gazdaságirányítási rendszer tapasztalatainak összegezésére;
- a következő kétéves időszak alapos megalapozására, az elgondolás körültekintő kialakítására.

**2. Ellenőrzés rendszere:**

**a) Bizottsági ellenőrzések**

**I. kiképzési időszak**    **II. kiképzési időszak**    **III. kiképzési időszak**  
A. gl. e.                      B. gl. e.                      F. hk. e.

**b) A téma-ellenőrzéseket:**

- az anyagi fegyelem alakulásának;
- az új gazdaságirányítási rendszer megvalósításának;
- az egység PK HTPH-ek harcászati kiképzése levezetésének;
- a tiszti, tiszthelyettesi állomány szakharcászati képzettsége alakulásának vizsgálatára kell összpontosítani.

**Az alárendelt PK HTPH-ek közül beszámoltatom:**

**Az I. időszakban:** az A. gl. e., PK HTPH-t

(a gyakorlatra való felkészülésről).

**A II. időszakban:** a tü. e. PK HTPH-t

(az anyagi fegyelem alakulásáról)

**A III. időszakban:** az F. hk. e. PK HTPH-t

(a htp. tagozatok háborús feladatokra történő felkészítésének legfontosabb tapasztalatairól)

**PK HTP**

**Az MN 1234. magasabbegység hadtáptörzs ellenőrzési terve  
1969. március 1-től október 31-ig**

Folyószám	Az ellenőrzés helye	Bizottsági ellenőrzés	HKSZ-i ellenőrzés	Téma és célellenőrzések																					
				tisztii. kik.				tts.-i kik.				soráll. kik.				módszertani fogl.	szakharc. komplex f.	z. gyakorlat	e. gyakorlat	ag-i fegyelmi helyz.	stb.				
				PK HTPH-i	száll.	élm.		száll.	úza.			száll. ts.	raktáros	írnök											
1	MN 2345 Gara			7										1					5						
2	MN 3456 Pét					3									4					6					

**Megjegyzés:**

Az ellenőrzés hónapját  
arab számmal jelöljük

Tervezett ellenőrzés  
Végrehajtott ellenőrzés



## A vezetés funkcióinak érvényesülése a csapathadtáp irányításában

*Deák Péter őrnagy*

A csapatoknál folyó gazdálkodás hatékonyságának, növelésének legfőbb eszköze a csapatgazdálkodás vezetési színvonalának megjavítása.

— A szocialista társadalom egészében és részeiben a társadalmi szervezettség legmagasabb fokát valósítja meg, ezért az élet, a társadalmi és gazdasági környezet szükségszerűen felveti minden területen a vezetési színvonal megjavítását.

— a hadtápszolgálat minden szintű vezetőjének igen széles ismeretanyagra van szüksége, ez az ismeretanyag rendelkezésre is áll. Áttanulmányozása és a gyakorlatban teljes értékű alkalmazása azonban hagyományos vezetési rendszerekkel nehézségekbe ütközik, ez bizonyos információ és munkaválságot okoz, melynek a csapatoknál dolgozó elvtársak hangot is adnak.

— A harcászó, valamint a katonák folyamatos életszínvonal emelése nemcsak mennyiségileg, de minőségileg is magasabbrendű gazdálkodó tevékenységet követel.

— Hozzájárul mindehhez a folyamatosan végbemenő technikai forradalom és a kibernetika megjelenése, mely a vezetés színvonalához biztosítja a tudományos és a megfelelő eszközöket.

A vezetési irodalom többféleképpen tárgyalja, illetve sorolja fel a vezetés funkcióit. Csoportosítása rendszerint előkészítő, végrehajtó, valamint ellenőrző, minősítő funkciókra terjed ki, ezen belül általában a következőket említi meg:

- tájékozódás, információ;
- tervezés;
- szervezés;
- döntés;
- utasítás;
- koordinálás;
- áttekintés;
- ellenőrzés;
- értékelés.

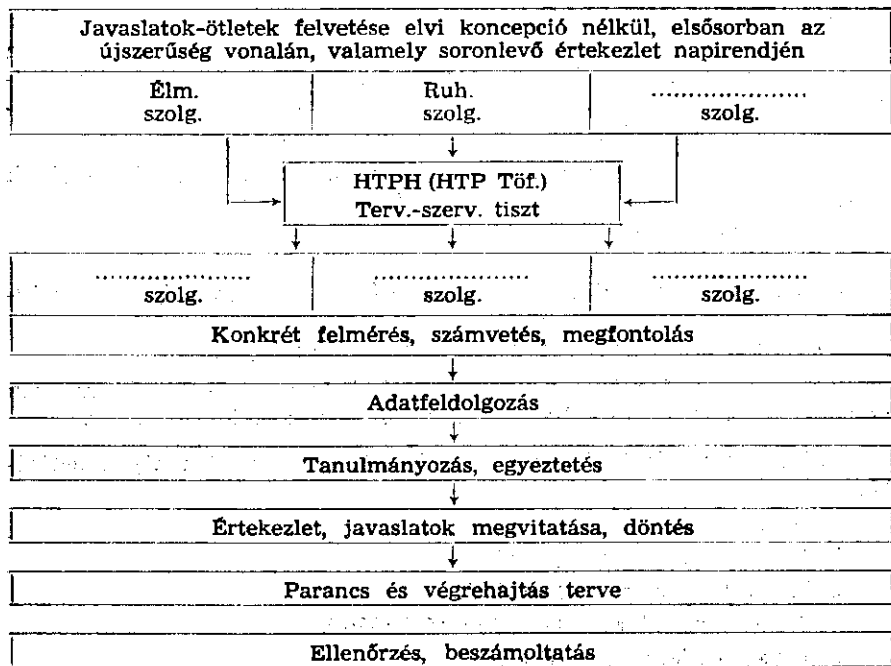
A szerzők a felsorolást általában sorrendnek is tekintik. Ha ezt a sorrendet összevetjük szabályzataink és a vezetéssel kapcsolatos tanul-

mányaink megállapításaival, továbbá a gyakorlattal, azonnal jelentős ellentmondások mutatkoznak. A legszembetűnőbb a hadtáptörzsnek a harc előkészítő időszakában végzendő munkasorrendjének eltérése a fent vázolt sémától. Azonban a csapatgazdálkodás vezetésében sem ilyen formában érvényesülnek a vezetési funkciók. Ezt a sémát csak azzal a hangsúlyozott megjegyzéssel fogadhatjuk el, hogy az egyes funkciók dialektikus kapcsolatban vannak egymással, egyik a másikban is megjelenik és kifejeződik, sorrendjük teljesen változatos és kiegészíthetők más, itt nem szerepeltetett funkciókkal.

Az elvi sorrendet, a csapathadtáp vezetésében általában érvényesülő funkció sémát és az ideiglenes kapcsolatokat az 1. melléklet egy változatban tartalmazza. Ezzel kapcsolatban meg kell említeni, hogy a tervezés alatt a néphadseregben elterjedt általános terminológia következtében általában mást értünk, mint a polgári életben.

Nálunk a vezetői döntéseket, parancsnoki elhatározásokat nem tervezés, hanem számvetés, un. előzetes tervezés előzi meg és a megszületett elhatározás alapján a végrehajtás részletes terve kerül kidolgozásra. A hadtáphelyettes az adatok beszerzése után számvetések birtokában, helyzetmegítélés alapján jut elhatározásra, hirdeti azt ki, s ezzel kezdődik vagy ezzel egyidejűleg fut a hadtápbiztosítás végrehajtásának tervezése.

A funkciók elvi általános ismeretében és a tapasztalatok alapján megpróbáljuk felvázolni egy kampányszerűen, váratlanul jelentkező, az adott egység életében kiemelt gazdasági vagy biztosítási tevékenység tervezésének, szervezésének és végrehajtásának optimális rendszerét.



## Információ és adatfeldolgozás (a vezetői túlterheltség tükrében)

Tanulmányomban az információ problémát elsősorban a hadtáphelyettesek munkabeosztásával, túlterheltségével kapcsolatban vetem fel.

Mit értünk a hadtáphelyettesek vonatkozásában a részükre szükséges információk alatt:

— a tevékenység ellátásához szükséges alapismereteket, melynek megléte az adott beosztásban feltételezzük, az információ tehát nem folyamatos, hanem egyszer és mindenkorra adott;

— a folyamatosan fejlesztett általános ismereteket, mely elsősorban publikációk tanulmányozásában, helyszínen végzett elemzéseken nyilvánul meg, ennek időrendje, mennyisége az adott szint szükségletéből kifolyólag szabályozható;

— az adott területen a munkavégzéshez, megfelelő döntésekhez szükséges, a helyzet elemzésén alapuló részinformációkat, adatfeldolgozásokat, melyek általában egyediek, szükségletüket az adott feladat határozza meg, így kevésbé szabályozhatók, összegyűjtésük viszont megfelelő rendszer mellett folyamatos lehet;

— állandó jellegű, tartós információkat, az előjáró rendeleteinek, az alárendelt jelentéseinek rendszeres tanulmányozását, készlet, pénzügyi költségadatok folyamatos operatív nyilvántartását, amely tevékenység folyamatosan szabályozható.

Ha ezeknek az információknak az áramlását rendszerezzük, szabályozzuk és szintenként megosztjuk, elérjük, hogy tanulmányozásuk kevesebb időt igényel, ugyanakkor az ismeret mélysége azon a szinten, ahol szükséges, megfelelővé válik.

A legkevésbé szabályozható a hirtelen fellépő, úgynevezett nem programozott döntések, váratlan feladatok megoldásához szükséges adatgyűjtés. Az állandó operatív nyilvántartás megszervezése azonban e területen is biztosíthat bizonyos fokú tájékozottságot.

Melyek azok az adatok, melyeket a csapatgazdálkodás irányítójának folyamatosan ismerni kell, illetve nyilván kell tartani:

- normák (alapadatok);
- szükségletek;
- készletek, eszközök az adott vezetési szinten szükséges nagyságrendben és mértékegységben;
- az előjáró részletesen felbontott követelményei.

Az alapismereteket és tartós információkat a csapathadtáp szintjén nemcsak azok természete, hanem tartalma szerint is feloszthatjuk.

Milyen forrásokból érkezik az információ a csapathadtáp vezetéséhez:

1. Nyilvántartások.
2. Normák, követelményszintek.
3. Helyzetelemzések, értékelések.
4. Az előjáró tájékoztatásai és intézkedései.
5. Az alárendelt jelentései.

6. Mellérendelt, együttműködő, területi szervek tájékoztatásai.
7. Külső információ (irodalom, sajtó, dokumentációk, bemutatók, kiállítások stb.).
8. Ellenőrzések eredményei.
9. A szervezett parancsnoki, szakmai és törzskiképzések.

E források felsorolása bizonyítja, hogy a korszerű ellenőrzés főfeladata elsősorban a további vezető tevékenységhez szükséges információk megszerzése. Ez az értelmezés jelenleg nem egyöntetű, de ha ebből indulunk ki, mindig pontosan meg tudjuk határozni az ellenőrzés szintjét és mélységét is. E tény alapvető következtetése, hogy bizonyos személyek, többek között a parancsnokok, nem kötelezettek egyes cikkek mennyiségi jellegű ellenőrzésére, csupán a gazdálkodás színvonalát, mutatóit, alapvető szabályosságát és a harckészültség fenntartásának helyzetét kell vizsgálniuk.

Olyan szolgálati személyeknek, kiknek vezetői tevékenységükhöz a feladatok részleteit kell ismerniük, természetesen nagyobb mélységig, sokszor tételes módon kell végrehajtaniuk ellenőrzésüket.

### Döntés-elhatározás

Nyilvánvaló, hogy az összes vezetési funkciók terén a legkiemelkedőbb szerepe a döntésnek van, és valamennyi egyéb funkció tulajdonképpen ezt szolgálja. A csapathadtápot irányító hadtáphelyettes megalapozott, kimunkált döntései tükröződnek az egész gazdálkodó tevékenységben. A helyes elhatározást számtalan tényező befolyásolja, s ezeket figyelembe kell venni. A befolyásoló tényezők között szerepel az előljáró követelménye, a végrehajtás lehetősége, a végrehajtók szubjektív tulajdonságai, a maximális hatékonyság elérése stb.

A döntésmechanizmus menete a csapatgazdálkodás irányításában általában a következő:

#### Programozatlan (nem rutinszerű) hadtáphelyettesi döntés sémája

Előljáró szférája	Döntésre kötelezett HTPH szférája	Alárendeltek szférája
Követelés →	A kérdés felvetése, megfogalmazása ↓ Tényezők, főkérdések kiemelése ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">             Rossz megoldások kizárása              ↓              Optimális megoldás kiválasztása           </div> ↓	← Jelentkező probléma ↓ Információk ↓ ← Megoldási vázlatok
Elhatározás jelentése →	A megoldás lejátszása	→ Utasítás
Jóváhagyás, helyesbítés	↓ Ellenőrzés	→ Végrehajtás

A sémából kitűnik, hogy az optimális döntésváltozat kiválasztásának első meneteként a nem megfelelőnek bizonyuló megoldások kizárását javasolom. Ez azt jelenti, hogy a megoldásra számításba vett hipotézisek közül az egyértelműen nem célravezetőnek ítélteteket azonnal kiiktatjuk és a továbbiakban csak az első látásra jónak és indokoltnak mondható változatokat tartjuk meg.

Az elfogadható változatok közül a leghelyesebbet szimulációs módszerrel választhatjuk ki. A szimuláció alatt az egyes változatok lejátszását értjük. A csapathadtáp vonatkozásában nem kell nagy dolgokra gondolni, csupán végig kell gondolni az egyes megoldások különböző hatás-következményeit.

Az úgynevezett szimulációs módszerek (eseményjátékok, esettanulmányok, kerekasztal konferenciák) a vezetési irodalom melegen ajánlott kiképzési formái, elsősorban a döntések gyakorlására. A fegyveres erőknél ezek a megoldások már több mint 100 esztendeje rendszeresen alkalmazottak, hadijátékok (törzsvezetési gyakorlatok, csoportos foglalkozások, alkalmazó megbeszélések, illetve hadgyakorlatok) formájában.

A csapathadtáp egység szintjén a gyakorlati élet során a következő döntésformákkal találkozunk, elsősorban a hadtáphelyettes részéről:

1. Általában lebonyolító, diszpécser jellegű döntések, melyek az adott szervezetet és mechanizmust egyáltalán nem érintik.

2. Általában rövid lejártúak, nem fejlesztési irányban hatnak, ezért a végrehajtást megzavaró tényezők a rövid lejárattal miatt nem annyira érvényesülnek, csökken a döntések bizonytalansági foka és nő végrehajtási százalékuk.

3. Zömmel nem kezdeményező, hanem alkalmazkodó jellegű döntések, melyeket konkrét követelmények, a feladatvégrehajtásban jelentkező körülmények, vagy mások döntései következtében kell megalkotni.

Mínél magasabb vezetői szintet vizsgálunk, annál több a kezdeményező döntés. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a csapatgazdálkodás területén hozott alkalmazkodó jellegű elhatározások alacsonyabb rendűek. Éppen a túlságosan sok, csapongó, lépten-nyomon fellépő ötlet végrehajtására irányuló törekvés, az ebből következő sűrűn fellépő átszervezési inger vezet az alacsony színvonalú irányító tevékenységre.

Az elemzésen alapuló, alapos alkalmazkodó döntés magas szintű vezetői tevékenység.

4. Általában másra át nem ruházható döntések, mert a szolgálatiág-vezető döntési jogai sok esetben formálisak, szabályok, normák, rendeletek által előírtakon alapulnak, ezért a hadtáphelyettesi döntéseket nem igen lehet lefelé delegálni.

5. Az egyszemélyi vezetés szigorú rendjéből kiindulva a csapatgazdálkodásban egyéni döntések érvényesülnek — ezeket azonban csoportmunka előzheti meg, ami nem egyenlő a csoportosan hozott elhatározásokkal.

6. Zömében úgynevezett rutin döntések, amelyek ismétlődő situációkban fordulnak elő.

A vezetési irodalom gyakran foglalkozik a döntések bizonytalanságával. A döntés bizonytalansága a megvalósulás teljes lehetőségének és következményeinek problémáiból ered. A mi viszonylatunkban a bizonytalanságot a következő kérdések jelentik:

- megvalósítható, végrehajtható-e?
- megoldja-e a problémát, mely létrehozta?
- az összes változatok közül a legoptimálisabb változatot jelenti-e?

A döntés bizonytalansága minden esetben az

- a) információ teljesség, vagy a
- b) döntés lejátszása, átgondolás hiányából ered.

A kezdetleges információkon alapuló döntéseket általában olyan remények kísérik, hogy azok a faktorok, amelyekből nem érkezett megfelelő információ, melyek kidolgozását elnagyoltuk, nem fognak problémát okozni. (Ezek az esetek az új gazdaságirányítási rendszerben elsősorban az alakulatok ártevékenysége során jelentkezhetnek.)

Az új gazdaságirányítási rendszerben arra kell törekednünk, hogy a hatásköröket azokhoz a csapatgazdálkodást folytató szervekhez delegáljuk, ahol a döntéshez szükséges információk és a döntés szükségessége jelentkeznek. A nemrégiben megjelent rendelkezések már egy sor formális döntési jogot megszüntettek.

Formális döntési jognak nevezzük azt a szituációt, amikor illetékes hadtáphelyettesek vagy parancsnokok olyan szinteken kényszerülnek döntéseket hozni, ahol a döntést megalapozó adatok, információk nincsenek meg, továbbá semmi sem indokolja, hogy az adott kérdés részleteiben esetleg az illetékes szervnek kelljen dönteni. Ilyen formális döntési jog volt pl. a tiszti ruházati illetmények következő évről a folyó évre való előrehozásában fenntartott döntési jog, amikor a jóváhagyó a kérelmező személyt még csak nem is ismerte.

Ugyanakkor azonban még jelenleg is van olyan helyzet, hogy egyes hadtáphelyettesek részére a gazdálkodó egységnél folyó munka érdekében döntési hatáskört kellett delegálni. Az is előfordul, hogy a kérdés fontossága érdekében a döntési jogokat a magasabb szervnél kell fenntartani — esetleg ideiglenesen—, ilyen esetben sokszor a döntéshez szükséges információ feljebb vagy lejjebb áramoltatására nem történik intézkedés.

#### *Feladatmegszabás rendszere a csapathadtásban*

Ezt a kérdést hasonlóképp a vezetői túlterheltség szempontjából kívánom érinteni. A leggyakoribb panasz ugyanis olyan formában jelentkezik, hogy a hadtáphelyettes vagy szolgálatiág-vezető feladatait nem tudja időben elvégezni a gyakori értekezletek miatt.

Az egység-hadtásban, de általában minden szinten hetenként megtartott úgynevezett rendszeres értekezletek vagy eligazítások nem is annyira a feladatmegszabás rendszerébe tartoznak (miután ez elsősorban a tervezéssel párhuzamosan havonta jelentkezik), hanem elsősorban a szabályozott operatív vezetés módszerei, ahol a feladatvégrehajtás aktu-



alizálása, értelmezése és összehangolása történik. Ezért ezek az értekezletek elsősorban a törzsek vonalán jelentkeznek és koordináló feladatuk van. Nem is helyes ezeket az értekezleteket újabb és újabb utasítások kiadására, újabb és újabb feladatok kiosztására felhasználni, mert ezzel csak megzavarjuk a szolgálatiág-vezetők elképzelt havi munkáját. Itt inkább az előre megtervezett havi munkarend betartása érdekében szükséges szabályozó tevékenységet kell elvégezni, azaz éppen a tervezett munkát zavaró akadályokat kell elhárítani vagy kiküszöbölni, feloldani.

Természetesen a csapatok életében a helyzet által megkövetelt váratlan feladatok szükségszerűen követelik az újabb és újabb feladatok megszabását, ezek nem egy esetben azonnal jelentkeznek és megoldásukkal még a heti értekezletet sem lehet megvárni. Mindebből következik, hogy az eligazítás, illetve értekezlet természetéből kifolyólag meghatározott a részt vevők személye is. Az ilyen jellegű értekezleten a magasabbegység (egység) szolgálatiág-vezetők vegyenek részt, és nem szükséges a vonalbeli alárendelték képviselőinek jelenléte. Az egységnél a kiképzés folyamatos biztosítása érdekében természetesen az alárendelt alegységek parancsnokai részére is van pontosító eligazítás, ahol azonban már nem koordinálás, hanem feladatmegszabás történik és ezen viszont nem szükséges az ezredtörzs személyi állományának részvétele.

Ezért mutatott például vezetői következetlenséget egyik magasabbegységünk hadtáp törzse, amikor a heti értekezleteken ott kellett ülni a laktanya elhelyezési szolgálat vezetőjének, a gazdasági osztályvezetőnek (az egyik alárendelt egység hadtáphelyettesének), a szállítóegység parancsnoknak (mint közvetlen alárendelt parancsnoknak) stb. Nyilvánvaló, hogy az ilyen értekezlet nem találja meg a helyes témát, a a résztvevők egy része csak az idejét tölti feleslegesen.

A csapathadtáp törzseknél megtartott értekezleteken általában a következő rendeltetése lehet:

1. A rendszeres tájékoztatás problémájának megoldása.
2. Utasítások a megtervezett munka folyamatossága érdekében.
3. Vezetői tájékozódás, egyeztetés, koordináció, beszámoltatás és ezzel kapcsolatos fegyelmzés.
4. Tanácskozás a csapathadtáp egészét érintő valamilyen döntés előkészítésére.
5. Utasítás újonnan jelentkező feladatok végrehajtására.

Ezek a szempontok azt bizonyítják, hogy ha egy adott csapathadtápon belül az információk áramlása és biztosítása rendezett, rendszeres időközönként folyik, sokkal kevesebb értekezletre van szükség, hiszen azok döntő része az élő szóval történő informálódás eszközévé válik.

Természetesen nem lehet a feladatmegszabás rendszerébe beilleszteni az úgynevezett operatív, zavarelhárító, hirtelen összerántott megbeszéléseket, a jól megfontolt munkarend azonban megfelelő tartalékidőt biztosít az ilyesmire is.

A csapathadtáp vezetésében mind magasabbegység, mind egység szinten a feladatmegszabás, értekezlet, referálás, eligazítás rendszerének

jelentős szervezési és értelmezési hiányosságai vannak. Ez számtalan zavarra ad okot, a kapkodás következtében soron kívüli személyes érintkezésekhez, értekezletekhez vezet, és növeli a hadtáptisztek időhiányát.

Melyek elsősorban ezek a hibák a tapasztalatok alapján?

— az egyes eligazítások, értekezletek, illetve a referálások rendje nem illeszkedik bele logikusan a feladat megszabás rendszerébe;

— az értekezlet eligazítás jellegű, vagy túlteng benne a fecsegés és nem a döntés előkészítését szolgálja;

— az értekezleteknek nincs tervezett napirendje, a felmerülő kérdések gyakran csoportosítás nélkül az előjárónál hallott szempontok alapján, mechanikusan, munkafüzetből lesznek továbbítva;

— a résztvevők összetétele nem differenciált, nem az értekezlet tartalmához és napirendjéhez igazodik, mindig ugyanazok ülnek ott, egy részük gyakran feleslegesen;

— nincsenek meg a nyugodt munka feltételei, sokszor összezsúfolt irodában folytatják le;

— hiányzik az értekezlet fegyelme, magát annak vezetőjét is sokszor telefonhoz hívják, elhívják, más kérdésekkel foglalkozik, a résztvevők egy része a nem körültekintően megállapított időpont miatt hiányzik stb.;

— az értekezlet időpontja a munkarendben nem helyesen van beillesztve, vagy az egyéb feladatok tömeges jelentkezésének időpontjára, vagy közvetlen a munkaidő végére esik, amikor mindenki már türelmetlen és szeretne minél előbb hazamenni.

Az egyik egység elhelyezési szolgálatvezetője a szakmunkások heti eligazítását, pl. rendszeresen csütörtökön tartotta, amikor a parancsnoki értekezlet péntekre, a hadtáphelyettesi értekezlet pedig szombat reggelre volt beállítva. A feladatmegszabás rendszerének ilyen hatástalan felépítése azt eredményezi, hogy a munkában kapkodás jelentkezik, a kiadott feladatokat és intézkedéseket meg kell változtatni és ezért rengeteg a szabálytalan „ad hoc” vezetői tevékenység, ami óriási munkatöbbletet jelent.

Csapat-hadtáp viszonylatban az értekezletek és eligazítások rendszerének egy változatát tartalmazza az alábbi táblázat:

	Csütörtök	Péntek	Szombat	Hétfő	Kedd
MAEG		Adatjelen- tések →	Helyette- sek értekezlete	HTP törzs értekezlete	Ellenőrzé- sek
EGYSÉG	Helyette- sek értekezlete	HTP törzs értekezle- te	Végrehaj- tók eliga- zítása →	HKSZ	
HTP AEG →		PK-i értekezlete	Végrehaj- tók eliga- zítása →	Tervek egyeztetése	

A feladatmegszabás azonban nemcsak éppen értekezleten történhet, hanem a beosztottal való személyes érintkezés, referálás kapcsán. A referálás helyesen értelmezve összetett vezetői tevékenység, abban a vezetés több funkciója teljesebb ki. Referálás során lehetőség van a felkészült, nyugodt tájékoztatásra, a döntésre, az utasítás kiadására, a munka megszervezésének megbeszélésére, a koordinálásra, sokoldalú segítségre és elvi irányításra, sőt az ellenőrzésre, illetve beszámoltatásra is, ezért az előre megtervezett feladatok szabályozás jellegű irányítására kiválóan alkalmas. A helyesen kialakított, rendszerezett és szigorúan megkövetelt személyi kapcsolatok, referálás a csapathadtáp vezetésének legmegnyugtatóbb formája, értelmezése azonban a gyakorlat számos területén hibás, egyesek csak aláíratásra korlátozzák.

Úgy a hadtáphelyettesek (a parancsnok felé), mint az egyes szolgálatiág-vezetők a vezetésnek ezt a formáját, mely higgadt, nyugodt munkakörülményeket jelent, hiányolják. Ha ilyen rendszer nincs, a személyek beszámoltatása és instruálása, ami még rosszabb, kisebb feladatokra történő utasítása a folyosón, laktanyaudvaron vagy az étkezdében történik, ezek a feladatot kiadót és az azt tudomásulvevőt egyaránt idegesítik, a probléma felvetésére az idő korlátozott, a határidőket és egyéb tényezőket nem lehet rögzíteni stb. Csak látszólag operatív az a hadtáptiszt, aki beosztottainak minden egyes találkozáskor mond valamit, utasítást ad, eszébe juttat, számonkér stb. Sokkal megfontoltabb az a vezető, aki saját tudatos tevékenységét nem hagyja megzavarni.

A rendszertelenül, alkalmanként beállított referálási idő szintén nem oldja meg megfelelően a kölcsönös tájékoztatás és elemző döntés problémáját, mert ilyenkor az idő változóan van megállapítva, sőt korlátozott, a személyek nincsenek hozzászokva a rendszeres ritmushoz és nem tudnak ennek megfelelően felkészülni a megbeszélésre. A rendszeresen beütemezett referálás feleslegessé teheti a heti munkaértekezleteket is.

A referálás legmagasabb szintű formája az időszakos beszámoltatás. A beszámoltatás rendszerében is jelentkezik azonban olyan irányú következetlenség, mely az egységes feladatmegszabási vonalat borítja. Egyes ágazati vezetőknek, mint például a hadtáphelyettesnek két irányú beszámolási kötelezettsége van, közvetlen parancsnoka és az előljáró ágazati személy (hadtáphelyettes vagy szolgálatiág-vezető) felé.

Parancsnoki beszámoltatást és ezzel járó közvetlen feladatmegszabást funkcionális vonalon, tehát a szakmai előljáró irányában nem lehet végrehajtani. Ilyen esetekben gyakran előfordul, hogy a beszámoló értékelése különböző, az azok alapján adott feladatok egymástól eltérőek, sőt gyakran keresztezik egymást. Ezért az ágazati vonalon végrehajtott beszámolókat elsősorban tájékozási álláspontból kell fogadni és megítélni. A két vonal egyesítését jelenti viszont az a szervezési megoldás, amikor az adott személy közvetlen parancsnoka által végrehajtott beszámoltatásán jelen van az előljáró szakmai szerv vezetője vagy képviselője. Gyakorlatban ezt úgy célszerű megvalósítani, hogy a magasabbegység hadtáphelyettese vagy a hadtáptörzs képviselője vegyen részt a hadtáphelyettes egységparancsnok által félévenként végrehajtott beszámoltatásán.

A csapathadtáp kisebb-nagyobb távközű irányítása alapvetően intézkedésekkel történik. A vezetési koncepciónak és stratégiának megfelelően az előjáró vezetési és gazdálkodó szervek, parancsnokok, alárendeltjeik főfeladatait a Magyar Néphadseregben kialakult egységes intézkedési renden belül határozzák meg.

A csapathadtáp feladatainak meghatározására az alábbi intézkedési rendszer ad lehetőséget:

— *A magasabbegység-parancsnok szóbeli értékelése és feladatmegszabása.* E szóbeli értékelés során célszerű, ha a parancsnok elemzi az alárendelt egységek gazdálkodását olyan mélységig, ameddig az konkrétan a felelősséghez igazodik.

Az értékelésre támaszkodva egységenként meg kell határozni az egységparancsnok és az egész egység olyan jellegű feladatait, melyek a gazdálkodás irányítására, illetve segítésére vonatkoznak.

— *A magasabbegység parancsnokának kiképzési időszakra szóló írásbeli parancsa.* Ebben a parancsban az elmúlt évek gyakorlata szerint csak a hadtápszervek, harcckészültségi és kiképzési feladatai kerültek meghatározásra. A gazdálkodás jelentőségének folyamatos emelkedése azonban szükségessé teszi, hogy az egész magasabbegység vagy az egyes egységek előtt álló fő gazdálkodási célkitűzések — konkrét eljárások említése nélkül — e parancsban is meg legyenek említve.

— *Magasabbegység-parancsnok hadtáphelyettes szóbeli értékelése.* Ennek az értékelésnek célja kettős és ezért célszerű két irányban, elkülönítve lefolytatni. A magasabbegység hadtápagegységeinek tevékenységét minden területen értékelni kell és meg kell határozni részükre a részletes feladatokat. Ugyanakkor az egyes egységeknél folyó gazdálkodást, de ezen túlmenően a hadtápszolgálat területén jelentkező valamennyi szakkérdést a magasabbegység nézőpontjából — az ellenőrzések és jelentések tapasztalata alapján — vizsgálni, értékelni kell és ennek alapján szóban olyan intézkedéseket célszerű kiadni az egység hadtáphelyettesek felé, melyek a gazdálkodás konkrét oldalait emelik ki.

— *A magasabbegység-parancsnok hadtáphelyettesének kiképzési időszakra szóló írásbeli intézkedése.* Ebben az intézkedésben célszerű meghatározni az egész magasabbegység, az egyes egységek főfeladatait, a legfontosabb elérendő szinteket, továbbá a hadtápmunkát végző egyes alegységek erkölcsi-politikai és fegyelmi helyzetével, kiképzésével, harcckészültségével kapcsolatos teendőket.

— *A magasabbegység, egység kiképzési terve.* E tervben kifejezetten a kiképzés, ezen belül a gazdálkodás megjavítására irányuló kiképzés feladatai kerülnek meghatározásra.

A fentiekben vázoltam a Magyar Néphadsereg kiképzési rendszeréhez igazodó intézkedések általános sémáját. Jelentkezik azonban számos olyan kiemelt feladat, melynek hadtápbiztosítása széles körű gazdasági szervező munkát igényel és a csapatgazdálkodás feladatait alkalmanként szerkesztett és széles körű intézkedésekben kell meghatározni.

A gazdasági vezetéssel foglalkozó irodalom gyakran foglalkozik az intézkedések szerkezetével. Susánszky egyik cikkében Szabó Lajos fejtegetéseit a következőképpen csoportosítja:

„a) probléma, b) feladat, c) eszközök, d) módszerek, e) *indokolás*, f) felelősség, g) határidő, h) ellenőrzés módja, i) esetleges jutalom vagy feyelmi következmény.”

(kiemelés tőlem — szerző)

A szerkezeti sorrenden nem kívánok vitatkozni, mert a katonai vezetés tapasztalatai az intézkedések célszerű tartalmát és formáját már régen kialakították. Egyedül egy kérdés, amit érdemes felvetni és amire sok esetben nem helyesen reagálunk, ez pedig a következő: szükséges-e a csapatok felé kiadott intézkedésben *indokolást* fogalmazni? A szabvány válasz erre az lenne: a parancsok és utasítások szükségességét nem kell indokolni. A csapatgazdálkodás korszerű vezetési koncepciója azonban e summázott választ nem tűri el. A harcvezetés és a katonai vezetés valamennyi területén sokat beszélünk arról, hogy az alárendelt a részére megszabott feladatokat csak abban az esetben tudja teljes értékűen végrehajtani, ha megérti az előljáró elgondolását, magáévá teszi az intézkedés szellemét. A komplex vezetési szemléletmód, a csapathadtáp összetett területen jelentkező irányítása, a gazdaságossági és harcászati elvek maradéktalan érvényesítése szigorúan megköveteli, hogy az alárendelt teljes egészében értse a részére megszabott feladat helyét, szerepét, hatását és összefüggését a csapat előtt álló egész feladatrendszerrel. Az intézkedésekben megfogalmazott indokolások az ilyen szemlélet kialakításához jelentősen hozzájárulnak.

Nem volt módom rá, hogy e szűk terjedelmű tanulmányban tétélesen foglalkozzam a vezetéstudományi irodalom által számontartott összes vezetési funkcióval. Külön, nagyterjedelmű cikkben kellene foglalkozni a hadtápbiztosítás tervezésének problémáival, ugyancsak külön problémakör a csapathadtáp ellenőrzésének rendszere és módszere. Miután a vezetési funkciókat elsősorban a vezetők terheltségének szempontjából vizsgáltam, nem terjedt ki tanulmányom a funkciókkal kapcsolatos részletekérdésekre.

Az eddigi megállapításokból olyan következtetést vonhatunk le, hogy a csapathadtáp vezetéséhez rugalmasság, megfelelő fantázia, gyors döntésre való képesség és egyéb egyéni tulajdonságok szükségesek, melyeket a „vezetés művészete” címen szoktunk összefoglalni. Tekintettel azonban arra, hogy a csapatgazdálkodás vezetése részben a katonai vezetés, másrészt azonban a gazdasági vezetés törvényei szerint folyik, a vezetési képességek jelentősége csökken és mindnagyobb szerepet kap a vezetés helyesen kialakított rendszere.

*Megjegyzés:* A cikkhez tartozó 1. melléklet a folyóirat végén található.

## Közgazdasági szemlélet a csapatgazdálkodásban

*Bodnár László alezredes*

Az új gazdaságirányítási reform hatásaként hadseregünkben és ezen belül a hadtápszolgálatban kiadott utasítások, intézkedések a csapatgazdálkodás vezetésében és végrehajtásában szemmel látható fejlődést eredményeztek. A parancsnokok, hadtáphelyettesek és szolgálatiág-vezetők legtöbbször tisztán látja megnövekedett feladatait és ennek megfelelően az eddiginél nagyobb önállósággal és kezdeményezéssel tervezi, szervezi a gazdálkodási munkáját. A tapasztalat az, hogy helyes ütemben indult meg az egyre bővülő gazdálkodási lehetőségek kihasználása a csapatoknál.

Hadtáptisztjeink egyre emelkedő hányada tudatosan alkalmazza munkájában a marxista közgazdaságtudomány alapvető elveit és módszereit, amelyet nagymértékben elősegítenek az előjárói utasítások előremutató, egyre nagyobb önállóságot és tervszerűséget lehetővé tevő feltételei is.

Utasításokkal, intézkedésekkel az egységek gazdálkodásának minden mozzanatát, minden részletkérdését szabályozni nem lehet és nem is célszerű. Az új gazdaságirányítási rendszer egyik alapvető követelménye az önállóság biztosítása s ezen keresztül a felelősség fokozása is alátámasztja ezt. A gazdálkodás azonban csak úgy lesz hatékony és eredményes, ha a vezető és végrehajtó szervek munkájában a helyes közgazdasági szemlélet érvényesül.

A közgazdasági szemléletről, ennek érvényesüléséről, különösen pártunk 1964. évi decemberi és 1965. évi novemberi — a gazdaságirányítási reformról szóló — határozatai óta hadseregünkben is sok szó esik. Tapasztalat az, hogy ennek ellenére e fogalom tartalmát, jelentését sokszor túlkomplikáljuk, az is előfordul, hogy divatból hangoztatjuk. Találkozhatunk olyan nézettel is, amelyek azt tartják, hogy érvényesüléséről beszélni csapatszinten erőltetett, megértése közgazdasági képzettséghez kötött stb. E vélemények nem helytállóak, nemcsak közgazdászokra vonatkozó problémáról van szó. Sőt az anyagi szolgálatba beosztottakon kívül minden szintű parancsnoknak kötelessége az abból fakadó követelmények megértése és érvényesülésének biztosítása.

Véleményem szerint a helyes közgazdasági szemlélet a népgazdaságot szabályozó — a közgazdaságtudomány által feltárt — törvényszerűségek

érvényesülésének biztosítását, a legfejlettebb gazdálkodási módszerek tudatos, kezdeményező és hatékony felhasználását jelenti. Feladatunk a hadsereg, ezenbelül a hadtápszolgálat gazdálkodásában is mindazon korszerű módszerek kutatása és alkalmazása, amelyek segítségével a rendelkezésünkre bocsátott eszközöket a leggazdaságosabban használhatjuk fel.

E feladat teljesítése azonban tisztjeink közgazdasági jellegű képzettségének szakadatlan emelését követeli meg, amelyet előljárói parancsok, utasítások is kötelezővé tesznek. Ennek szellemében a katonai főiskolán tanuló hadtáp tisztjelöltek és a ZMKA-n tanuló hadtáptisztek megfelelő színvonalú közgazdasági képzésben részesülnek. E szervezett oktatás mellett azonban igen nagy jelentősége van a folyamatos egyéni önképzésnek, különösen a végzettséget régebben megszerzettek részéről. De az iskolákat közelmúltban befejezők sem állhatnak meg. A gyakorlati élet egyre emelkedő követelményeivel lépést tartani nagy erőfeszítést kíván elméleti vonatkozásban is.

Katonai folyóirataink egyre nagyobb számban megjelenő, a katonai gazdálkodásra vonatkozó cikkeinek tanulmányozása komoly segítséget ad. Emellett célszerű polgári gazdasági folyóiratok, szakkönyvek olvasása és ezekből a katonai gazdálkodásra való alkalmazási lehetőségek kutatása. Vezetésméleti, tervezési, statisztikai stb. jellegű munkák még az egység-szintű gazdálkodási feladatok végrehajtásához is igen gyakran sok jó módszert, fogást, segítséget adnak. Ne csináljuk a fáradtságot a lehetőségek szerint minél gyakrabban igénybe venni könyvtáraink gazdasági témájú munkákból gyarapodó készleteit.

Itt azonban meg kell említeni, hogy az ilyen irányú önképzés meg kell feleljen az egyéni képzettségének, érdeklődésének és a beosztásából adódó követelményeknek.

Az elmúlt év végén az egyik hadműveleti magasabbegység htp. törzse által rendezett vezetési kérdésekkel foglalkozó tanácskozáson hallottuk, hogy az egyik egységnél egy htp.-hoz beosztott tiszthelyettes képzését egy kizárólag felsőbb vezetői szintet érintő vezetésméleti cikk tanulmányoztatásával kívánta megoldani előljárója. Ez helytelen módszer volt, az illető beosztott fejlődését nem segítette elő, amint ez a vele történő beszélgetés során ki is derült.

Igen eredményesnek és hatékonyak bizonyultak az elmúlt évben az elméleti és gyakorlati gazdasági problémák tudatosítására szervezett különböző szintű összevonások, továbbképzések. Célszerű, ha e képzésformákban nem az elméleti jellegű előadások dominálnak, hanem a módszereket, a helyi sajátosságokat figyelembe vevő gyakorlati fogásokat elemző megbeszélések, viták.

Többször problémát jelent a népgazdaságban megjelenő gazdasági jellegű írások, forrásmunkák tanulmányozása után az azokban foglalt dogmatikus átvétele és erőltetett alkalmazása. Példaként említem meg a csapatgazdálkodás elemzésének, elemzési módszereinek helyenkénti túlzott és nem a hadsereg sajátosságai figyelembe vevő alkalmazását.

Közgazdasági elvek és módszerek alkalmazásánál figyelembe kell vennünk azt, hogy a fegyveres erők gazdálkodása szerves része a népgazdaságnak, ahhoz mindenkor alkalmazkodnia, illeszkednie kell. A ka-

tonai gazdálkodásban a népgazdaságban uralkodó törvényszerűségek a gazdasági mechanizmus szabályai hatnak, érvényesülnek. Mindezek mellett azonban a hadsereg gazdálkodási tevékenysége speciális és sok eltérő sajátossággal rendelkezik. Feladatunk az általános törvényszerűségek és módszerek alapján gazdálkodási munkánk folyamatos felülvizsgálása és a fejlődés követelményeinek megfelelő módosítása.

A helyes közzgazdasági szemlélet alapkövetelményeként a tervszerűséget, gazdaságosságot és a gazdasági tisztánlátás kérdését tartom kiemelkedően fontosnak.

A tervszerűség követelményének betartása a katonai gazdálkodásban is kötelező érvényű. A népgazdaság általános tervezési rendszeréhez való alkalmazkodásként a hadsereg, így a hadtápszolgálat anyagi és pénzszükségleteinek tervezésénél egyre nagyobb szerepet kap a távlati tervezés. Csapatszinten egyes szolgálati ágaknál megvalósított két éves anyagtervezés jó tapasztalatai biztatóak. E tervezési munkában a végrehajtó szolgálaiok önállósága, elgondolásai a helyi sajátosságok figyelembevétele, a lehetőségek tervszerűbb és hatékonyabb felhasználása irányában hatnak.

Több probléma van ha a tervszerűséget, a tervezési munkát vezetélméleti szempontból vizsgáljuk. A tervezés mint vezetés funkció a döntések előkészítését, illetve ennek végrehajtását kell, hogy biztosítsa. A korszerű gazdasági vezetés módszerei még nem minden hadtáptörzsben kifarrottak. Ez különösen megmutatkozik az önálló elgondolások helyenkénti hiányában és egyes gazdálkodási feladatok nem kellően tervszerű megszervezésében. Előfordul, hogy egyes hadtáphelyettesek tervező munkáját az előjárói parancsok, utasítások, intézkedések, valamint a szolgálatiág-vezetők által jelentett információs adatok összesítése jellemzi. Hiányzik a tervező munkának egyik igen fontos eleme a tudatosság, a kezdeményezés, amely a határozott konkrét, helyi sajátosságokat figyelembe vevő célok kitűzését és az ezek megvalósítására kifejtett céltudatos, aktív tevékenységet jelenti.

A csapatgazdálkodás vezetésének tervszerűségét nagymértékben hátráltatja az is, hogy még nincsenek kiforrva azok az alapvető tervezési okmányok, operatív nyilvántartások, amelyek a htp. helyettesek gazdálkodást irányító munkáját elősegítenék, megkönnyítenék. Az általuk vezetett „gazdálkodási terv”-ek sok helyen formálisak, jelenlegi formájukban elavultak, nem alkalmasak a gazdálkodási munka vezetésére. E tervek vezetése a hadtáphelyetteseket felesleges adathalmazok kimutatására kötelezi és így sok energiájukat köt le feleslegesen.

A jelenlegi tervekben sok helyen hiányzik az önálló elgondolás, valamint az előjárók által adott követelmények feldolgozása, illetve ezek lebontása az egyes szolgálati ágakra.

Előfordul, hogy a kitűzött célok formálisak, nem szabják meg az egyes feladatok elérésének módszereit. Helyenként tapasztalható igen szép és mutató célok kitűzése pl. az étkezés feljavítására, a csapatgazdaságok eredményességének fokozására, egy főre eső károk csökkentésére stb. azonban ezek teljesítésére vonatkozó elképzelések nincsenek kidolgozva. A szolgálatiág-vezetők az esetek többségében e feladatok mutatóit saját terveikben feltüntetik, de csak az év végén nézik meg a teljesítést. Köz-



tudott, hogy a tervek végrehajtására vonatkozó módszerbeli elgondolások kialakítása a gazdálkodás vezetésének egyik legnehezebb területe, azonban a tervszerű feladatvégrehajtás enélkül nem képzelhető el.

A tervszerűség követelményének teljesítését jelenti az új rendelkezések adta gazdálkodási lehetőségek előzetes megtervezése és az ezzel kapcsolatos elgondolások kialakítása. Gondolok itt az egyes szolgálatok közötti anyagátadások megvalósítására, a hadtáp technikai eszközök javításának a technikai szolgálattal együttműködésben történő tervszerű végrehajtására, a csapathitelek átcsoportosítási lehetőségeinek kihasználására. A tapasztalat azt mutatja, hogy több helyen a megfelelő előrelátás hiányában nem éltek e lehetőségekkel.

E felsorolt új típusú gazdálkodási módszerek engedélyezése, illetve lehetővé tétele megfelel annak az általános gazdasági követelménynek, hogy egy kisebb gazdálkodási egység munkájának megszervezésénél tekintetbe kell venni a nagyobb, átfogóbb érdekeket is. Ez azt jelenti, hogy egy szolgálati ág gazdálkodásának megszervezésénél nézünk kell az egész hadtáp, az egység htp. gazdálkodásának megszervezésekor a többi anyagi szolgálat, vagyis az egész alakulat közös feladatait, tehát a csapatgazdálkodás mikroökonómiai érdekei mellett az egész hadseregére vonatkozó makroökonómiai szemlélet is kell, hogy érvényesüljön.

Az előzőekben említett tanácskozás a gazdasági vezetés, tervezés kérdéseivel igen elemzően és gyakorlatiasan foglalkozott. Véleményem szerint a tanácskozásra előkészített anyag, valamint az elhangzott hozzászólások, viták nagymértékben elősegítették azt, hogy e területen továbblépjünk. Egységes álláspont jött létre több gyakorlati, vezetési, tervezési kérdésben és abban, hogy a hadtáphelyettesek és szolgálatiág-vezetők vezetési okmányainak egységesítése és korszerűsítése szükséges.

A közzgazdasági szemlélet érvényesülésénél kell megemlíteni a gazdasági elemzés szükségességét is. A gazdasági tisztánlátás a gazdasági események folyamatos megfigyelését követeli meg és ez csak a gazdasági elemzés folyamatos és mélyreható végrehajtásával lehetséges.

Tájékoztottságnak, gazdasági tisztánlátásnak a vezető azon ismereteinek összességét értem, amelyek a helyes gazdasági döntések meghozatalához szükségesek.

A gazdasági elemzés lényegében olyan módszer, amelynek segítségével a parancsnokok, hadtáphelyettesek és szolgálatiág-vezetők részére elengedhetetlenül szükséges tájékoztottság biztosítható, a csapatgazdálkodás helyzete megismerhető, bírálható, fejleszthető. A gazdasági elemzés a hadtápszolgálat egy véglegesen nem kiforrott területe. Az elemzés módszereiről polgári és katonai szakirodalmakban már sok szó esett. Hiányzik azonban a különböző elvek és módszerek egységesítése és szolgálati ágankénti követelmények meghatározása, különösen a hadtáphelyettesek ilyen irányú feladatainak szabályozása. E téma végleges kitisztázásáig is célszerűnek látszik olyan operatív nyilvántartások létrehozása, amelyek a gazdálkodás vezetéséhez, elemzéséhez szükséges alapvető információkat folyamatosan biztosítják.

Az eddigiek során inkább az időszakos s egyben revíziós jellegű elemzésről beszéltünk, amely hosszabb időszakot, általában egy gazdasági évet

ölel fel. Az alkalmazott elemzési eljárások sokszor nagy munkaigényűek, a megvalósításuk elmarad, nem beszélve arról, hogy eredményei olyan későn állnak rendelkezésre, amikor beavatkozásra már nincs vagy kevés a lehetőség.

Gyakorlati értéke inkább az operatív jellegű, a gazdasági eseményeket gyorsan követő elemzésnek van. Ennek korszerű megoldása azonban csak az adatfeldolgozás korszerű szervezésével együtt valósítható meg. Így kap egyre fontosabb szerepet a hadtápszolgálat keretén belül is az adatfeldolgozás korszerűsítése, gépesítése.

A gazdaságosság vizsgálata, ennek érvényre juttatása a helyes közgazdasági szemlélet jelentős követelménye. Minden vezetési szinten, így csapatszinten is, az egyes döntések meghozatalakor figyelembe kell venni az anyagi kihatásokat és a különböző változatok közül minden esetben a legcélszerűbbet, a leggazdaságosabbat kell választani.

A gazdaságosság követelményeinek betartása természetesen nemcsak az anyagi szolgálatokba beosztottak számára kötelező. Feladatok, célkitűzések meghatározásánál minden parancsnok kötelessége ennek érvényesülését elősegíteni. Lényege annak megvizsgálása, hogy egy adott feladatonál a legkisebb ráfordítással a legnagyobb eredményt érjük el.

A gazdaságosság azt jelenti tehát, hogy az egység a rendelkezésére bocsátott anyagi és pénzeszközöket úgy használja fel, hogy a kiképzés, illetve a személyi állomány minél magasabb színvonalú ellátását biztosítsa.

Igen fontos, a hadsereg egész személyi állományára vonatkozó kötelesség az anyagi és pénzeszközök pazarlásának megakadályozása. E kérdésnél lényeges a megtakarítások helyes értelmezése. Olyan megtakarítások elérésére kell törekedni, amelyek az ellátás színvonalát károsan nem befolyásolják. A megtakarítások fő forrása az anyagok megóvásának, rendeltetésszerű használatának biztosítása kell, hogy legyen. Célszerű kihasználni az új rendelkezések adta lehetőségeket a hitelmegtakarítások átcsoportosítására, a bevételek növelésére, amelyek lehetővé teszik a személyi állomány helyi sajátosságokat figyelembe vevő jobb ellátását, életkörülményeinek javítását.

A helyes közgazdasági szemlélet a szabályzat szerinti élet betartását és megkövetelését is feltételezi. Ez egyúttal az anyagi fegyelem megszilárdítását, egyes szolgálati ágak anyagaiban még mindig számottevő károk okainak felfedését és hathatós megelőző rendszabályok fogantatását is jelenti.

## Csapatgazdálkodás ellenőrzésének időszerű kérdései a hadtápszolgálatban

*K. Tóth Lajos alezredes*

A csapatgazdálkodás ellenőrzési rendszeréről napjainkban sok szó esik, élénk vita folyik a csapatoknál és a különböző szintű vezető-irányító szerveknél. Kétségtelenül jogosak az ezzel kapcsolatban felmerülő észrevételek, s meg lehet érteni mindazokat, akik sürgetik a rendszer korszerűsítését. A probléma megfontolt, célszerű és előrelátó megoldása azonban nem egyszerű intézkedés kérdése. Több objektív körülmény akadályozta a gazdasági ellenőrzés rendszerének továbbfejlődését. Célkitűzésem, hogy e cikk keretében főbb vonatkozásaiban rámutassak ezekre az objektív tényezőkre, a gazdálkodási rendszer, valamint a gazdasági ellenőrzés rendszerének összefüggéseire, és ennek alapján a csapatgazdálkodás ellenőrzési rendszerének továbbfejlesztési lehetőségeire.

A néphadsereg és ezen belül a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszere — mint ismeretes — szolgálati áganként épül fel. A szolgálati ágak egy-egy mereven elkülönült egységet képeztek a korábbi években, s csak 1968. január 1-től következett be ezen a téren bizonyos mérvű változás.

A szolgálati ágak gazdálkodási rendszerében az elmúlt években jelentős fejlődés következett be. A központilag megállapított természetbeni normákon alapuló ellátás helyett ma már egyre nagyobb mértékben a „pénzgazdálkodás” elvén alapuló ellátás az uralkodó a hadtápszolgálatban. Ez a gazdálkodási forma nagyobb önállóságot biztosít a csapatoknak, maguk dönthetik el, hogy — az elvi követelményeket figyelembe véve — a rendelkezésre álló illetményből mit szereznek be.

A gazdálkodás rendszerében bekövetkezett minőségi változás egyre fokozta a követelményeket a gazdasági ellenőrzéssel szemben. A természetbeni normákon alapuló ellátás időszakában az ellenőrzésnek kisebb volt a szerepe, kevesebb volt a lehetőség az anyagi visszaélésre. A meghatározott ellenőrzési követelmények általában teljesíthetők voltak. Ahogy a csapatok gazdasági hatáskörei növekedtek, úgy egyre nagyobb feladatok hárultak a külső és belső ellenőrzésre. A gazdálkodás rendszerében bekövetkezett változás azonban nem járt együtt a gazdasági ellenőrzésrendszerének (az ellenőrzési követelmények, módszerek és egyéb feltéte-

lek) felülvizsgálatával, módosításával s így bizonyosfokú feszültségek keletkeztek a csapatoknál.

Mindez azért következhetett be, mert a szolgálati ágak gazdálkodási rendszerének fejlődése jelentős részben egymástól függetlenül ment végbe. Ugyanakkor a gazdasági ellenőrzés rendszere központilag került kialakításra. A belső ellenőrzési kötelmeket a Belszolgálati Szabályzat írta elő. Míg a szolgálati ágak gazdálkodási rendszerének fejlesztése viszonylag szabadon, a szakvezetés elgondolásainak megfelelően mehetett végbe, addig a gazdasági ellenőrzést illetően nagyobbak voltak a megkötöttségek. Egyik ilyen objektív tényező volt pl. az, hogy a belső ellenőrzési kötelmeket az Elnöki Tanács által 1961-ben jóváhagyott Belszolgálati Szabályzat írja elő, melynek módosítására — csak emiatt — korábban nem kerülhetett sor. De önmagában a Belszolgálati Szabályzatban előírt ellenőrzési feladatok módosítása (csökkentése, vagy mérséklése) sem oldotta volna meg a problémát. A feszültség a csapatoknál ezen a téren abból adódik, hogy a szolgálati személyek nem képesek ellenőrzési kötelmeknek, megnövekedett katonai, illetve szakmai feladataik ellátása mellett teljes mértékben eleget tenni olyan körülmények között, amikor a gazdálkodás ellenőrzése is a korábbinál bonyolultabb, több időt és nagyobb fokú felkészültséget igényel. Ha egyszerűen csökkennének, vagy mérséklődnének az ellenőrzési kötelmek, ezzel ugyan enyhülnének a fennálló feszültségek, de ugyanakkor nem fokozódnának a belső gazdasági ellenőrzések hatékonysága. Következtetésként tehát a megoldást szélesebb körben, elsősorban a gazdálkodási rendszer és a gazdasági ellenőrzés rendszerének összefüggéseiben kell keresni. A gazdálkodás jelenlegi — egymástól még mindig eléggé elkülönült — ágazati rendszere azonban nem nyújt megfelelő alapot e kérdés megnyugtató rendezéséhez, ezért erre a néphadsereg egész gazdálkodási rendszere tervbe vett átfogó korszerűsítésével, egységes elvek és követelmények alapján történő kialakításával párhuzamosan kerülhet sor.

Ahhoz, hogy a gazdasági ellenőrzés kialakítandó új rendszerét a hadtápszolgálatban körvonalazzuk, el kell végeznünk röviden a jelenlegi kritikai elemzését és bírálatát.

A gazdasági ellenőrzés rendszere a néphadseregben is külső és belső ellenőrzésre tagozódik. A külső ellenőrzést az előljáró szervek, a belső ellenőrzést a Belszolgálati Szabályzatban meghatározott szolgálati személyek hajtják végre munkaköri feladataik ellátása mellett (munkaköri ellenőrzés).

A külső gazdasági ellenőrzés végrehajtását illetően a néphadseregbe is kötelező érvényűnek kell tekinteni a Forradalmi Munkás-Paraszt Kormány gazdasági és pénzügyi ellenőrzés rendjére vonatkozó rendelete alapján azt a követelményt, mely szerint a költségvetésből gazdálkodó szerveket az előljáró szervek évenként kötelesek ellenőrizni. Ennek megfelelően van a hadtápszolgálatban is szabályozva a közvetlen előljáró hadtáptörzsek ellenőrzési kötelezettsége.

A külső gazdasági ellenőrzés végrehajtására a különböző szintű vezető-irányító szervek nem mindenütt rendelkeznek szervezetszerű ellenőrző apparátussal. Különösen érződik ennek hiánya a magasabbegységek-

nél, a seregtesteknél, valamint a HM közvetlen egységek és intézetek vonatkozásában.

A külső ellenőrzéseket ennél fogva az előjáró szervek alkalomszerűen összeállított bizottsággal végzik. A bizottságok a magasabbegység hadtáptörzseknél a pk. hadtáphelyettes vagy a hadtáp törzsfőnök vezetésével a szolgálatiág-vezetőkből tevődnek össze. A magasabbegység-törzs harc-készültsége, a hadtápvezetés folyamatosságának biztosítása miatt nem engedhető meg az, hogy a magasabbegység hadtáptörzs teljes vezető állománya ellenőrzés címén 3—4 napnál huzamosabb ideig távol legyen. Ennek tudható be az, hogy átlagosan egy-egy egység gazdálkodásának érdemi ellenőrzésére évenként 3—4 napnál többet nem tudnak fordítani. Természetesen ez az idő kevés arra, hogy átfogja éves viszonylatban az alárendeltek gazdálkodását, különösen, ha még tekintetbe vesszük azt, hogy a belső ellenőrzések is hiányosak vagy felszínesek. Ilyen idő ráfordítás mellett 2—2 napos kontroll ellenőrzéssel is számolva egy magasabbegység hadtáptörzsnek 75—90 nap szükséges átlagban alárendeltjeinek gazdasági ellenőrzésére. Ebből látható, hogy még így is a számításba vehető munkanapok jelentős részét (1/4—1/3-át) fordítja a gazdálkodás ellenőrzésére. Emellett legalább ennyit kell minimum fordítani a harc-készültségre, a kiképzés ellenőrzésére is.

Még nagyobb időigénnyel jár a seregtest, valamint a HM közvetlen csapatok, intézetek vonatkozásában az évi rendszeres gazdasági ellenőrzés végrehajtása.

A belső gazdasági ellenőrzés rendszere a néphadsereg csapatainál, intézeteinél a szolgálati személyekre elsősorban a szolgálati előjárókra) épül, akik a Belsőszolgálati Szabályzatban meghatározott időközönként kötelesek ellenőrzési kötelemeiknek eleget tenni. A személyhez kötött belső ellenőrzési rendszer jellemzője a merevség, vagyis nem veszi figyelembe a helyi sajátosságokat, körülményeket. Mint ahogy azt látni fogjuk, olyanmire megnöveli az egy ugyanazon területre irányuló ellenőrzések gyakoriságát, hogy azok ezáltal teljesen formálissá válnak, mert az ellenőrzésre kötelezettek figyelmét nem elsősorban az ellenőrzés minőségi végrehajtására, hanem a mennyiségi teljesítésre tereli.

Figyeljük meg egy elvi táblázaton az alegység készletében levő anyagok meglétére, állapotára vonatkozó ellenőrzések gyakoriságát és számát.

Ellenőrzésre kötelezett személyek	Az ellenőrzés esedékessége	Évi ellenőrzés száma
Század (üteg) pk.	Havonta	12
Zászlóalj (osztály) pk.	2 havonta	6
Szolgálatiág-vezető	2 havonta	6
Pk. htp. helyettes	3 havonta	4
	<b>Összesen</b>	<b>28</b>

A fentiek bizonyossága szerint az alegység anyagi készletét — egy-egy szolgálati ág vonatkozásában — egy évben 28 alkalommal kellene ellenőrizni az ellenőrzésre kötelezett személyeknek. Ez havi átlagban kettő ellenőrzést jelent, sőt esetenként többet is, de ezt annyiszor kell venni, ahány szolgálati ág anyaga megtalálható az alegységnél.

Hasonló a helyzet az egységaktár anyagi készleteinek ellenőrzésére vonatkozó előírások terén is. Az üzemanyagot és az élelmet összesen 16-szor, az elm. felszerelési anyagokat 10-szer, a ruházati anyagokat 8-szor kell a parancsnok hadtáphelyettesnek és az illetékes szolgálatiág-vezetőnek ellenőriznie (leltározni) egy évben.

A parancsnok hadtáphelyettes személyére előírt 3 havonkénti ellenőrzés — az alárendeltségébe tartozó 4 szolgálati ágot figyelembe véve — azt jelenti, hogy évenként összesen 16 alkalommal kell leltároznia az egység raktárában tárolt anyagokat és egy alegységnél 12 alkalommal a ruházati, az elhelyezési és az üzemanyagokat. Ez utóbbi számot még szorozni kell az alegységek számával.

Nem túlzás, ha az ezredparancsnok hadtáphelyettesre háruló önálló gazdasági ellenőrzések számát átlagosan 130—140-re becsüljük, a Belsőszolgálati Szabályzatban előírt követelmények alapján. E számok önmagukban is mennyiségi szemléletet tükröznek s eleve a belső ellenőrzések formálissá válását idézik elő.

Jelenlegi belső ellenőrzési rendszerünk másik komoly problémája, hogy nincs kellően megoldva az anyagbizonylatok, nyilvántartások, elszámolások számszaki és érdemi ellenőrzése. Ennek alapvető oka, hogy az anyaggazdálkodás mellett a gazdasági számvitel is a szolgálati ágak tevékenységi körébe tartozik, munkafolyamatba beépülő belső ellenőrzés a számviteli rendszerben nem érvényesül. A szolgálatiág-vezető a gazdálkodási hatáskörébe tartozó anyagok bizonylatainak, nyilvántartásának érdemi ellenőrzésére hivatalos belső ellenőri minőségben nem jöhet számításba. A szolgálati ágak számvitelét tehát csak tőlük bizonyos értelemben független, kívülálló személy ellenőrizheti. A csapathadtáp jelenlegi szervezetében erre munkaköri feladatként a parancsnok hadtáphelyettese van a Belsőszolgálati Szabályzat alapján kötelezve. A parancsnok hadtáphelyettes azonban egyszemélyben az alárendelt szolgálati ágak gazdálkodását (anyagforgalmát) teljesen átfogó tételes ellenőrzést végrehajtani, a bizonylatok nagy száma és megfelelő idő hiánya miatt aligha képes.

A néphadsereg, s ezen belül a hadtápszolgálat gazdálkodási rendszerének 1968. évben történt módosításával egyidőben még nem nyíltak meg a lehetőségek arra, hogy a gazdasági ellenőrzés vázolt helyzetében fennálló problémák megoldásra kerülhessenek. Továbbra is célkitűzés marad az ellenőrzés hatékonyságának fokozása, hogy a mennyiségi szemlélet helyett a csapatoknál a minőségi követelmények kerüljenek előtérbe.

A gazdasági ellenőrzés rendszerének korszerűsítése, hatékonyságának fokozása érdekében megoldásra váró legfontosabb feladatok:

— az előjáró (középirányító) szerveket célszerű szervezetenként alkalmassá tenni alárendeltjeik évi rendszeres gazdasági ellenőrzésének a követelményeknek megfelelő végrehajtására;

— indokolt felülvizsgálni a belső ellenőrzési feladatokat, s azokat realisabb követelmények szerint célszerű meghatározni;

— a gazdasági ellenőrzés egységes elvek és követelmények szerinti végrehajtását „Csapatgazdálkodási Utasítás”-ból célszerű szabályozni.

Az irányító szervei (külső) ellenőrzés hatékonyságának fokozása, az évi rendszeres ellenőrzés követelményeknek megfelelő végrehajtása a magasabbegység és seregtest hadtáptörzseknél ellenőrök, illetve ellenőrző szervek létrehozásának gondolatát veti fel. A szervezeti, illetve személyi feltételek biztosítása nélkül a külső ellenőrzés hatékonyságában nehezen várható lényeges javulás.

Minden előljáró szervet elsősorban a neki közvetlenül alárendelt szerv (törzs, egység) gazdálkodási tevékenységének ellenőrzésére célszerű kötelezni. Az ellenőrzött szerv (törzs) alárendeltjeinek ellenőrzése csak olyan mértékben szükséges, amelynek alapján megfelelő következtetéseket lehet levonni az előljáró szerv vezető, irányító tevékenységére, intézkedéseinek és ellenőrzéseinek hatékonyságára.

A belső gazdasági ellenőrzés rendszerének továbbfejlesztésére vonatkozó elgondolás kialakításához mindenekelőtt célszerű megvizsgálni, hogy milyen mértékben szükséges a belső ellenőrzési feladatokat központilag szabályozni. A központilag szabályozandó belső ellenőrzési feladatok milyen szintű utasításban (Belsőszolgálati Szabályzatban, szakszolgálati utasításban), milyen részletességgel legyenek szabályozva. Megoldható-e a belső ellenőrzés hatékonyságának fokozása csupán a belső ellenőrzési feladatok realisabb meghatározásával, vagy szükségesek egyéb gazdálkodási rendszert érintő változások is.

A belső ellenőrzés alapvető célja, hogy segítse a vezetés hatékonyságát, az anyagi biztosítással, gazdálkodással kapcsolatos feladatok eredményes megoldását, a társadalmi tulajdon védelmét, a szabálytalanságok, hiányosságok feltárásával és megszüntetésével biztosítsa az anyagi eszközökkel és pénzzel való gazdálkodás parancsokban, utasításokban meghatározott rendjét.

A belső ellenőrzés a vezetés szerves részét képezi. Végrehajtásának rendjét központilag csak olyan mértékig célszerű szabályozni, amely alapvetően egységesen biztosítja a néphadseregben a központi érdekek megvalósulását, emellett megfelelő önállóságot nyújt a helyi vezetés számára, hogy a belső ellenőrzést a helyi körülményeknek, sajátosságoknak megfelelően hajtsa végre.

Elvileg azt célszerű rögzíteni, hogy a szervezeten belüli hatékony belső ellenőrzés végrehajtásáról minden parancsnok (vezető) köteles gondoskodni. Meggondolandó azonban, hogy célszerű-e az ellenőrzési kötelemelet továbbra is személyhez kötötten megszabni?

Ha továbbra is személyhez kötötten szabályozzuk a belső ellenőrzést, ez gyakorlatilag annyiban jelenthet változást, hogy az eddigi túlzott gyakoriságú ellenőrzési kötelemelet mérséklődnek. Célunk az kell, hogy legyen, hogy a belső ellenőrzési feladatok számszerűségének csökkentése, realisabbá tétele mellett fokozódjon hatékonyságuk. Kérdés, hogy milyen módon érjük ezt el?

Az eddigi vizsgálódások következtetése alapján hatékony belső gazdasági ellenőrzési rendszer úgy alakítható ki:

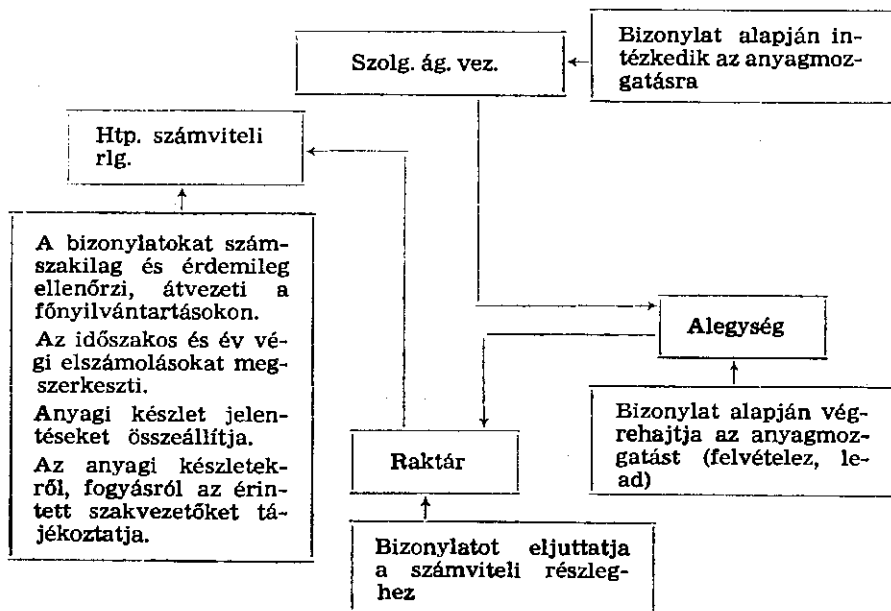
— ha nagyobb teret kapnak a munkafolyamatba beépített ellenőrzések, valamint

— ha az alapvető belső ellenőrzési feladatok a szervezet egészére kerülnek meghatározásra.

A munkafolyamatba beépülő ellenőrzésnek különösen a számviteli tevékenység terén van nagy jelentősége. Ennek megvalósítása szükségessé teszi a szolgálati ágaknál jelenleg egységben levő gazdálkodási és számviteli tevékenység bizonyosmértvű szétválasztását, vagyis azt, hogy a két tevékenység egymástól elkülönített szervezeti keretek között bonyolódjon.

A gazdálkodási és számviteli tevékenység szétválasztása gyakorlatilag úgy lenne megoldható, hogy a parancsnok hadtáphelyettese közvetlen alárendeltségében egy számviteli (nyilvántartó) részleg működne. A szolgálati ág-vezetők feladata szakterületükön a gazdálkodás tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése lenne, míg a számviteli munkát a számviteli részleg végezné (perspektívában ügyviteli gépek alkalmazásával), így az anyagmozgatással kapcsolatos bizonylatok számszaki és érdemi ellenőrzését, főnyilvántartásokon történő átvezetését, továbbá időszakos anyagelszámolások, készletjelentések összeállítását, a gazdálkodás elemzését stb.

A számviteli tevékenység modellje a csapatoknál ennek megfelelően az alábbiak szerint nézne ki:



**Jelmagyarázat:**

—————> A bizonylat útja.



A számvitelnek a gazdálkodó szolgálati ágaktól való leválasztásával és egy számviteli részleg tevékenységi körébe való összpontosításával a számviteli tevékenység és annak belső ellenőrzése a munkafolyamat szervezésében valósulna meg. A bizonylatok számszaki és érdemi ellenőrzését a szolgálati ágaktól független számviteli részleg naponta végezhetné el, azok nyilvántartásokon történő átvezetése előtt. Rendellenesség észlelése esetén a pk. htp. helyettes útján azonnal folyamatba helyezhető annak kivizsgálása. Ezáltal jóval kevesebb lehetőség nyílna a bizonylati fegyelem megsértésére, a társadalmi tulajdon elleni bűncselekmények elkövetésére.

További megoldandó kérdés a belső ellenőrzési feladatok és követelmények meghatározása.

Célszerű, ha központilag csak az alapvető belső ellenőrzési feladatok kerülnek meghatározásra. A belső ellenőrzés alapvető feladatai alatt jelen esetben az anyagok meglétének időszakos ellenőrzéseit (leltározás) kell érteni, mely a társadalmi tulajdon védelmét szolgálja, tehát gyakoriságának meghatározása központi érdek. Ez nem jelenti azt, hogy egyéb fontos feladatai a belső ellenőrzésnek nincsenek. Ezek azonban központilag egyébként nem szabályozhatók, illetve központi szabályozásuk nem lenne célszerű. Azt a helyi vezetés hatáskörébe indokolt tenni, hogy eldöntse a helyi körülményektől függően egyéb területek ellenőrzésére milyen súlyt helyezzen.

Az alapvető (központilag szabályozandó) belső ellenőrzési feladatok gyakoriságának meghatározásához célszerű részletesebben elemezni a csapatoknál használatos hadtápanyagok fajtáit.

Vizsgálódásunk szempontjából a hadtápanyagokat alapvetően két csoportba oszthatjuk, úgymint

- fogyasztó anyagok és
- nem fogyasztó anyagok (tartósabb használati cikkek, eszközök).

A fogyasztó anyagokat rangsorolhatjuk a felhasználásban betöltött fontosságuknak, értéküknek megfelelően. A csapatok mindennapi életében jelentősebb anyagok (például élelmiszerek, üzemanyag) — amelyekből a csapatoknál általában nagy a forgalom (felhasználás) — gyakoribb ellenőrzést igényelnek, mint a kisebb értéket képviselő vagy kisebb mennyiségben felhasználásra kerülő anyagok.

A nem fogyasztó anyagokat alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk, lehetnek:

- személyi használatú és
- közhasználatú dolgok.

A személyi használatú anyagok (pl. a ruházat, személyi felszerelés stb.) legfontosabb jellemzője, hogy sok fajtájuk van, nagy tömegben található a csapatoknál, egy jelentős része a személyi állománynak van kiadva használatra (anyagi felelősség mellett), az állandó használat miatt gyakran mehet veszendőbe. Ezen anyagok vonatkozásában a belső ellenőrzés fő célja elsősorban a rendeltetésszerű használatról, rendszeres karbantartásáról való meggyőződés. A meglétének ellenőrzése — tekintettel

arra, hogy a használók anyagi felelősség mellett veszik át, aláírás ellenében — csak másodlagos. Ha valamely cikk elvész, a használó azonnal jelzi, vagy a hiányos öltözködés miatt rövid időn belül feltáródik, így a kivizsgálás megindul. Bármikor is kerüljön a hiány feltárára, a használó anyagilag felelős érte, s így kártérítésre kötelezhető.

A közös használatú anyagok (mint például berendezési anyagok, technikai eszközök, felszerelések) általában úgy kerülnek kiadásra az alegységeknél használatra, hogy felelős személyekhez vannak kötve (a helyiség berendezési anyagáért a szobaparancsnok, a technikáért a gépjárművezető, a konyhafelszerelésért a főszakács és így tovább felelősek). Ezek vonatkozásában is a belső ellenőrzés fő célja a rendeltetésszerű használat, a szakszerű üzemeltetés, folyamatos karbantartás figyelemmel kísérése, rendellenességek megszüntetése. Mivel elvesztésükre vagy eltulajdonításukra kevesebb lehetőség van — mint például a személyi felszerelési anyagok esetében — így meglétük ellenőrzése ritkábban is elegendő.

Anéikül, hogy az ilyen irányú vizsgálódást részleteiben tovább folytathatnánk, az eddigiekből is megállapítható, hogy a különböző anyagok egymástól eltérő gyakoriságú ellenőrzést igényelnek. Ezt bizonyítják egyébként a néphadsereg anyagaiban keletkezett hiányok, károk, visszaélések elemzésének tényadatai is. Mindezekből levonhatjuk azt a következtetést, hogy az alapvető belső ellenőrzési feladatok és azok gyakoriságának meghatározásánál célszerű figyelembe venni a hadtápszolgálat különböző anyagainak azon sajátosságait, amelyek jellegükből, rendeltetésükből, a felhasználásukra, illetve használatukra vonatkozó előírásokból és egyéb sajátosságukból fakadnak.

A belső ellenőrzésnek azon rendszere, amelyben személyekhez kötően kerülnek meghatározásra az ellenőrzési feladatok, az eddigi tapasztalatokat figyelembe véve úgy lehet értékelni, hogy alapvetően betöltötte szerepét. A fejlődés egy rugalmasabb, hatékonyabb belső ellenőrzési rendszer kialakítását követeli.

Mindenekelőtt látnunk kell azt, hogy az ellenőrzés nem öncél. Nem azért van szükség ellenőrzésre, hogy a munkaértékeléskor számot tudjunk adni az ellenőrzések számszerűségéről s ehhez különböző statisztikai kimutatásokat készítsünk, demonstrálva ezáltal ez irányú tevékenységünket. Fel kell hagyni azzal a szemlélettel, amely az ellenőrzések számszerű végrehajtásából von le következtetéseket a gazdálkodás, az anyagi fegyelem helyzetére. A gazdálkodás, az anyagi fegyelem helyzetéből kell kiindulni és következtetni az ellenőrzések hatékonyságára. Legyen bár számszerűleg végrehajtva, sőt túlteljesítve az ellenőrzés mit sem ér, ha ugyanakkor az anyagi fegyelem laza, meg nem engedhető szabálytalanságok és visszaélések fordulnak elő a gazdálkodásban. Ilyen esetekben természetesen nem mentesít senkit sem a felelősség alól a formálisan végrehajtott ellenőrzés.

A belső ellenőrzési feladatoknak a gazdálkodó szerv egészére történő meghatározása az eddigiekhez viszonyítva egy fejlettebb belső ellenőrzési rendszer alapját képezi. A csapatgazdálkodás szervezettsége megnyugtató alapot szolgáltat, hogy az ellenőrzési feladatokat a központi, il-

letve a társadalmi érdekek szem előtt tartásával, de számszerűségében lényegesen lecsökkentve határozzunk meg.

Még közelebb kerülünk állításunk bizonyításához, ha azt is megvizsgáljuk, hogy az alegység anyagainak meglétére irányuló ellenőrzésből jelenleg mennyi esik szakemberekre. Eszerint az alegységek anyagainak meglétét az összellenőrzéshez viszonyítva alig több mint 30%-ban ellenőrzik a szakemberek (pk. htp. helyettes, szolgálatiág-vezetők), közel 70%-ban ezt az alegységparancsnokok végzik.

A nem szakemberek által végzett ellenőrzések — a gyakorlati tapasztalatok szerint — az esetek többségében általában formálisak, nem hozzák meg a kívánt eredményt. Ezt bizonyítják egyébként az év végi leltározások korábban érvényben volt rendszerének tapasztalatai, amikor is a leltározó bizottságokba csapattisztek lettek beosztva.

A belső ellenőrzés végrehajtásának személyi bázisát a hadtápszolgálat vonatkozásában a parancsnok hadtáphelyettes és a szolgálatiág-vezetők képezik ma is és a jövőben is. Ahol a parancsnok hadtáphelyettes — a szolgálatiág-vezetőinek bevonásával — szervezi és irányítja a belső ellenőrzést, súlyt helyez annak helyes végrehajtására, megfelelő rendszabályokat fogantat a feltárt hiányosságok megszüntetésére, ott ennek eredményei megnyilvánulnak az alegységek gazdálkodásának szervezetségében is. Az alegységparancsnokok ott megfelelő figyelmet fordítanak az előirt rendelkezések betartására, végrehajtására, rendszeresen irányítják és ellenőrzik az alegység-szolgálatvezetők munkáját. Ilyen körülmények között gyakorlatilag nincs szükség arra, hogy az alegység parancsnoka minden hónapban önállóan ellenőrizze az anyagi eszközök meglétét. Mint az alegység-gazdálkodás vezetője az alegység által használt anyagok meglétéért, állapotáért — ha ellenőriz, ha nem akkor is — személyében felelős. Ha nem szervezi meg az anyagok személyhez kötését, ha nem gondoskodik az anyagok szabályszerű használatáról, leadásáról, felvételéről, felelősségét nem csökkenti az sem, ha kimutathatóan bizonyítja, hogy az előirt havi ellenőrzéseit végrehajtotta. Ez ugyanis az ellenőrzés formalizmusát bizonyítaná, mert ha helyesen bajtja végre ellenőrzését, akkor fel kellene fedni a hiányosságokat és intézkedni azok megszüntetésére.

Következtetésként tehát gyakorlatilag nincs sok jelentősége annak, hogy meghatározzuk az alegységparancsnok milyen időközönként ellenőrizze az anyagok meglétét. Felelős az alegység anyagainak meglétéért, tehát köteles arról gondoskodni, hogy az anyagok megőrzésének, megóvásának, rendeltetésszerű használatának feltételei biztosítva legyenek, az előirt szabályok be legyenek tartva. Parancsai és előjárói követelményeinek végrehajtásáról — a reá háruló felelősség tudatában — saját elhatározásának megfelelő időközönként győződjön meg. Nincs szükség arra, hogy ezt bárhol is dokumentálja, mert az alegységparancsnok gazdálkodással kapcsolatos munkája nem abban merül ki, hogy meghatározott időközönként ellenőrizi az anyagok meglétét, ennél sokkal szélesebb körűen, naponta sokszor részletekbe menően kell foglalkoznia a kiképzés anyagi biztosításának, a személyi állomány élet- és munkakörülményeinek, az anyagi fegyelem megszilárdításának kérdéseivel. Amelyik alegy-

ségparancsnok elhanyagolja az ezzel kapcsolatos mindennapos munkát az havi egyszeri ellenőrzéssel nem tud az alegységgazdálkodás terén rendet tartani vagy teremteni.

Természetesen ilyen kirívó negatív példával a gyakorlatban nem lehet találkozni. Ezt csupán annak bizonyítására hoztam fel, hogy az alegységgazdálkodás terén meglevő hiányosságok felszámolásának, az anyagi fegyelem megszilárdításának kérdése egyáltalán nem azon múlik, hogy az alegységparancsnokokat milyen időközönként kötelezzük az anyagok meg-létének ellenőrzésére. Ezt magának az alegységparancsnoknak kell eldön-teni. Ha az alegységgazdálkodás, az anyagi fegyelem helyzete megköve-teli, fokozni kell az ellenőrzést s ilyen esetben minden alegységparancs-noknak szolgálati kötelessége súlyt helyezni a hiányosságok felszámolá-sára függetlenül attól, hogy a szabályzat milyen időközönként írja elő az ellenőrzést.

Maradnak tehát a központilag szabályozandó belső ellenőrzési fel-adatok végrehajtásának személyi bázisaként a pk. hadtáphelyettese és a szolgálatiág-vezetők. Közismert, hogy a hadtápszolgálat gazdálkodási rend-szere továbbfejlesztésének főirányát perspektivikusan az egységes elve-ken és követelményeken alapuló gazdálkodási rendszer megteremtése ké-pezi. Ezen fő célkitűzés megvalósításának egyik feltétele a szolgálati ágak közötti merev határvonal feloldása, a szolgálati ágak egységes gazdasági vezetésének, irányításának megteremtése. Ilyen körülmények között a gazdasági ellenőrzés új rendszerét is egységes elvek és követelmények alapján célszerű kialakítani. Ez a belső ellenőrzés rendszerében akkor juthat kifejezésre, ha az ellenőrzési feladatokat nem szolgálati áganként (a szolgálatiág-vezetők személyéhez kötve), hanem az egység (szervezet) egészére határozzuk meg.

A belső ellenőrzési feladatoknak a szervezet (csapat, intézet) egé-szére történő meghatározása új alapokra helyezi a belső ellenőrzést. A belső ellenőrzés megszervezésére a parancsnok, illetve a parancsnok had-táphelyettese személyében kötelezhető, mint ahogy erre a 40/67. számú Kormányrendelet a gazdasági vezetőket törvényesen kötelezi. A tovább-iakban most már nem a szolgálati személyekre vonatkoztatva vizsgáljuk a belső ellenőrzés végrehajtását — habár gyakorlatilag azt a jövőben is ők fogják megszemélyesíteni —, hanem a parancsnok hadtáphelyettes ez irányú szervező munkájából, követelménytámasztásából, a hiányosságok megszüntetésére foganatosított intézkedéseiből kiindulva.

A parancsnok hadtáphelyettese, mint az egység hadtáp élén álló ve-zető, a beosztott szolgálatiág-vezetők bevonásával szervezze a belső el-lenőrzés végrehajtását. A gazdálkodás belső szervezettségétől, az anyagi fegyelem helyzetétől függően határozza meg az ellenőrzési feladatokat, támasszon megfelelő követelményeket az ellenőrzés mélységét, részlet-ségét illetően. Ez azt jelenti, hogy amely területen a parancsnok hadtáp-helyettes a helyzetet megfelelőnek ítéli meg, elegendő a központilag elő-írt belső ellenőrzési feladatok végrehajtására szorítkozni (minimális kö-vetelmény), ha azonban a gazdálkodás valamely területén — az erre utaló jelenségekből ítélve — nyugtalanító állapotok vannak, személyesen kö-teles intézkedni az ellenőrzés fokozására, megfelelő rendszabályok foga-

natosítására. És ettől, illetve az intézkedés elmulasztásából fakadó felelősségtől a parancsnok hadtáphelyettest nem mentesítheti olyan körülmény sem, ha például az adott időszakban ideiglenesen (vagy tartósan) az érintett szolgálati ág vezetője távol van (betegség, vezénylés stb.) az egységtől. Egy ember kiesése a munkából nem okozhat megtorpanást az élet semmilyen területén, a munka szervezettségét minden körülmények között biztosítani kell. Erre a belső ellenőrzés javasolt rendszere megfelelő biztosítékot nyújt, mivel nem a beosztott szolgálati személyek, hanem a szervezet élén álló vezető köteles gondoskodni a hatékony belső ellenőrzésről. Tehát a szolgálatiág-vezető távolléte esetén a parancsnok hadtáphelyettesének kell gondoskodni a soron következő vagy soron kívüli ellenőrzés (kivizsgálás) végrehajtásáról az ellenőrzésben való személyes részvétele, vagy megfelelő szakközeg biztosítása útján.

Felvetődhet a kérdés, ha az ellenőrzési feladatokat nem személyekhez kötjük, a társadalmi tulajdon elleni bűncselekmény esetén hogyan bírálható el az ellenőrzési kötelezettség elmulasztásának kérdése? Nos hát ugyan úgy, ahogy ez a polgári életben a vállalatok belső ellenőrzési rendszerében elbírálható. A belső ellenőrzési kötelezettségek végrehajtásának vizsgálatát a vezetőnél kell megkezdeni. Hogyan szervezte meg a belső ellenőrzést, figyelemmel kísérte-e a végrehajtást, milyen intézkedést fogantatosított a feltárt hiányosságok megszüntetésére. Ha ezen a téren minden rendben van, akkor az ellenőrzést végrehajtók munkáját kell megvizsgálni.

A központilag meghatározandó belső gazdasági ellenőrzési feladatokat — az eddigiekben kifejtettek alapján — az alábbiak szerint lehetne megállapítani (egy változat):

az egység raktári készletének leltározása:

— fontosabb fogyó anyagok:

(élelmiszer, üzemanyag)

*egy-két havonta*

— egyéb anyag:

(pl. ruházat, élm. felszerelés stb.)

*félévenként*

az alegység személyi állományának kiadott anyagok, felszerelések meglétének, állapotának ellenőrzése

*félévenként*

tüzelőanyag leltározása

*évente egyszer*

(a fűtési időszak végén)

— egyéb anyagok leltározása:

(pl. bútortat, berendezési anyagok, htp. technikai eszközök, egészségügy)

*évente egyszer*

— a gazdasági számvitel ellenőrzése:

(a pk. htp. h. kémpróbaszerű ellenőrzése)

*félévenként*

**Megjegyzés:** Az anyagok meglétének ellenőrzését évenként egyszer az egyes szolgálati ágra kiterjedő átfogó leltározással kell végrehajtani a parancsnok elhatározása szerint megfelelő időszakban. (Ez az elgondolás feltételezi az eddig általános és kötelező év végi leltározás rendszerének megszüntetését.)

Ezen ellenőrzési feladatok szervezett és követelményeknek megfelelő végrehajtása elegendő ahhoz, hogy biztosítva legyen a társadalmi tulajdon védelme.

Befejezésül néhány gondolatot a belső gazdasági ellenőrzés végrehajtásának szabályozásáról kívánok felvetni. Eddig a belső ellenőrzési feladatokat a Belsőszolgálati Szabályzat határozta meg, konkrét időbeni megkötésekkel. A jövőben célszerű, ha a Belsőszolgálati Szabályzat csak elvileg rögzíti a parancsnok (vezető) belső ellenőrzési kötelezettségét, a gyakorlati végrehajtás követelményei, módszerei pedig csapatgazdálkodási utasításban kerülne szabályozásra. Így mindenkor meg lesz a lehetősége annak, hogy az ellenőrzés rendszerét a gazdálkodási rendszer fejlődésével párhuzamosan lehessen a követelményeknek megfelelően tökéletesíteni.

## A gazdaságos katonai szállítások néhány kérdése

*Dobó Ferenc alezredes*

Az 1968. január 1-ével bevezetett új gazdasági mechanizmus fokozott követelményeket támasztott az MN közlekedési és szállító szolgálatá elé és egyben nagy hatást is gyakorol közvetlenül és közvetve is rá.

A fokozott követelmény abban jelentkezik, hogy a szolgálat rendelkezésre bocsátott anyagi és pénzeszközökkel való gazdálkodásnál azt tovább kell javítani és minden módon törekedni kell a gazdaságosság fokozására. E tevékenységet, törekvést nem lehet csupán a közlekedés valamelyik ágazatára korlátozni, mivel a néphadsereg szállításainak gazdaságosságát csakis a vasúti, közúti és vízi szállítások együttes vizsgálatával lehet felmérni. Kötelező ez a megállapítás számunkra jelen körülmények között is, amikor a katonai vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítások költségeinek tervezési, elszámolási rendszere — mivel ezek a költségek kifizetésre kerülnek a különböző szállító vállalatoknak — eltér a csapatoknál, intézeteknél, szerveknél rendszeresített szállító gépjárművek tervezési, elszámolási módjától. A szállító vállalatokkal végrehajtásra kerülő szállítások költségkihatásai és a csapatok, intézetek, szervek gépjárművei szállítási költségkihatásai között reális összehasonlítási alappal jelenleg nem rendelkezünk. Mivel a csapatok, intézetek, szervek szállító gépjárművei által végrehajtott szállítások költségkihatásai pénzben nem jelentkeznek és nem kell ezeket sehol sem kifizetni, több helyen alapvető, helytelen szemléletből adódó problémákkal is lehet találkozni.

Az új gazdasági mechanizmusban az MN közlekedési és szállító szolgálatra jelentős hatást gyakorolnak a KPM irányítása alá tartozó különböző közlekedési vállalatok, mindenekelett elsősorban a MÁV. E hatás azonban, mivel kölcsönös, hasonlóan jelentkezik ezeknek a vállalatoknak a munkájában. A katonai vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítások tervszerűségének, gazdaságosságának fokozása, a szállítási költségekkel való gazdálkodás javítása az általános követelményeken kívül különösen azért fontos, mert szoros kapcsolatban áll a népgazdasággal. Például a gazdaságtalan, indokolatlan vasúti szállításokra lefoglalt vasúti kocsik

elsődleges népgazdasági szállításokat hátráltathatnak. Ezért szükséges e kérdés állandó napirenden tartása és vizsgálata.

Mindezekon túlmenően a gazdaságirányítási rendszer kritikai elemzése, és reformja nyomán a néphadsereg belső gazdálkodási rendszerében megindult korszerűsítés kiterjed a közlekedési és szállító szolgálatra is.

Ezek a követelmények szükségessé teszik, hogy a néphadsereg közlekedési és szállító szolgálatában is keressük a szállítások tervszerűbbé tételére, a szállítási költségek felhasználására, a költségekkel való gazdálkodás javítására vonatkozó új, jobb lehetőségeket. Az elmúlt időszakban a katonai közlekedési szervek, a néphadsereg csapatai, intézetei és szervei e téren már jelentős előrehaladást értek el. Csökkentették a gazdaságtalan szállításokat, megszüntették a felesleges többletkiadások tekintélyes részét. A további előrelépésnek ezek az eredmények biztos bázisává váltak.

Jelen tanulmányban e fontos kérdés komplexumot nem vizsgálom teljes egészében, hanem abból néhány kérdést ragadok ki. Elsősorban azokat, amelyek a költségkeret gazdálkodással összefüggnek és amelyeknél a következő években véleményem szerint jelentős vagy esetleg teljes egészében alapvető változást célszerű eszközölni.

Ennek megfelelően a továbbiakban a vasúti, közhasználatú közúti szállítások gazdaságosságának néhány kérdésével, majd a gépkocsi szállítások időszerű kérdéseivel foglalkozom.

### **1. A vasút, közhasználatú közúti szállítások gazdaságosságának néhány kérdése.**

Az 1968. év folyamán a szolgálat alapvető feladata volt a néphadsereg csapatai, intézetei és szervei vasúti, közhasználatú közúti szállítási igényeinek kielégítése a tervszerűség, a gazdaságosság, valamint a takarékoság további fokozása mellett. Az igények kielégítésének elsődlegessége mellett folytattuk a gazdaságos szállítási rendszerek kialakítása érdekében folyó kutató és kidolgozó munkát, felhasználva az alulról felfelé tervezés bevezetése során szerzett tapasztalatokat a szállítási költségkeret gazdálkodásában.

Eredményeket értünk el a katonai vasúti szállítások tervszerűségének fokozásában. Bizonyítja ezt a pótigénylések alacsony száma, a tervezett és felhasznált kocsik közötti minimális különbség, a kocsik gazdaságosabb kihasználása, a több alakulat részére kapcsolt szállítások alkalmazása, a nagyrakfelületű és nagyraakúlyú vasúti kocsik igénybevétele, kombinált szállítások alkalmazása, a rakodások szervezettebb végrehajtása, a vasúti kocsik gazdaságos megrakása stb.

Ezek és az MN ellátási rendszerének javítása hozzájárultak, hogy 1968. I—III. negyedében 22%-kal csökkent az anyagszállításokhoz felhasznált vasúti kocsik mennyisége — 1967. év azonos időszakához viszonyítva.



A gazdaságtalan szállítások csökkentését, a felesleges többletköltségek tekintélyes részének megszüntetését szemléltetően mutatják az 1963. és 1967. évek között kifizetett kocsiálláspenz, fekbér összegének alakulása:

1963-ban	6 millió Ft,
1964-ben	5 millió Ft,
1965-ben	4,2 millió Ft,
1966-ban	1,7 millió Ft,
1967-ben	0,9 millió Ft.

A fenti eredmények értékét fokozza, hogy 1964-ben a katonadíj-szabás díjtételei jelentősen emelkedtek.

A katonai vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítási költségkeret gazdálkodás, amely az előző években, a seregtesteknél folyt csak — az MN vezérkari főnökének parancsában meghatározott irányelvek figyelembevételével — az 1968. év folyamán kiterjesztésre került a HM vezetőszervekre és a HM közvetlen csapatokra, intézetekre is. Ezzel az egész néphadseregben egységes alapokra helyeződött a katonai vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítások költségkeret gazdálkodása. Az egységes alapokra helyezés mellett eltérés van még a tervezés rendszerében. Míg a seregtesteknél alulról felfelé történő tervezés folyik, a HM vezetőszerveknél és a HM közvetlen csapatoknál, intézeteknél a költségkeretek központilag lettek meghatározva. Az egyes tervezési módok tapasztalatai, általában pedig az egész költségkeret gazdálkodási rendszer felülvizsgálata a következő időszak feladata. Ez alapján kerül 1969. évben kidolgozásra új utasítás, amely egységesíti az ezzel kapcsolatos tevékenységet.

A szállítási költségkeret gazdálkodás már az előző években bebizonyította előnyeit a kezdeti akadozások, a tapasztalat, a gyakorlat hiányából adódó nehézségek ellenére. Mindezek azonban az 1968. évben is erősen éreztették negatív hatásukat. Ez alapján megállapítható, hogy az év folyamán a költségkeret gazdálkodásban — előnyei mellett is — a csapatoknál, szerveknél csak lassú előrehaladás volt tapasztalható.

A PK HTPH-ek nem mindig és nem mindenütt fordítanak a szállítási költségkeretekkel való gazdálkodásra, a gazdaságosság fokozására kellő figyelmet. Ennek megfelelő képet mutat az egyik magasabbegység példája, ahol az év szállítási költségkeretből az első félévben már az összeg 84<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át felhasználták. Hasonlóan mutatja a költségkeret gazdálkodásra vonatkozó helytelen gyakorlatot egy másik magasabbegység példája, ahol a nagytávolságról történő kőszállításra nem kértek előzetes engedélyt. Volt olyan magasabbegység, ahol az 1968 májusában lefolytatott HM bizottsági ellenőrzés időpontjában a költségkeret tervezésnél még nem vették figyelembe az 1968. január 1-ével életbe lépett új díjtételeket.

Feltétlenül szükséges az e téren tapasztalható káros szemlélet megszüntetése, amely szerint a vasúti és a közhasználatú közúti szállítóeszközöket minden korlátozás nélkül bármikor igénybe lehet venni. Mutatja ezt az a tény is, hogy a rendelkezésre bocsátott költségkeret felhasználása után az igényeket felterjesztik, azonban az összeg meghatározása mellett a szükségességet nem indokolják. Ilyen volt például az egyik seregtest.

által felterjesztett igény több millió forinra, az összeg szükségességének részletes indoklása nélkül.

Meg kell azonban említeni, hogy kedvezőbb képet is lehetett tapasztalni a szállítási költségkeret gazdálkodás terén. Ezekben a helyeken 1968. évben előrehaladás volt tapasztalható, és jelentős erőfeszítést tettek a tervszerűség, a gazdaságosság fokozására.

A költségkeretek nagobbmértvű felhasználását a tervszerűségekre való törekvés mellőzése mellett részben az új kiképzési rendszerre való áttérés, az ebből adódó többletfeladatok és a szükséges tapasztalatok hiánya magyarázza. Neheztették a gazdálkodást a díjtételekben 1968. január 1-ével történt emelések is, bár a költségkeretek már ennek megfelelően lettek tervezve.

Mindezek mellett a területileg illetékes katonai közlekedési szervek — lehetőségükhöz képest — kevés segítséget nyújtottak a területükön levő csapatoknak, intézeteknek a költségkeret gazdálkodásban.

A szállítási költségkeret gazdálkodásnál mind a központi szerveknél, mind pedig a csapatoknál problémaként jelentkezik a felhasznált, illetve a még rendelkezésre álló összeg megbízható, naprakész ismeretének hiánya. A bizonylatok nem gépi erővel való feldolgozása mintegy 3—4 havi késéssel teszi ezt csak lehetővé. Ez a jelenlegi gazdálkodási rendszer követelményeinek ma már nem felel meg. Az év folyamán megkezdtuk a katonai szállítmánylevelek gépi próbafeldolgozásait, amely az eddigi tapasztalatok szerint megbízható adatokat fog szolgáltatni mind a vezetésnek, mind a csapatoknak a szállítási költségkeret helyzetéről.

Az új gazdaságirányítási rendszer nagy súlyt helyez a jogköröknek az egyes irányító szintek közötti helyes elosztására, a felső szintű irányítás feladatköréből mindazoknak a feladatoknak leadására, amelyekhez az információk alsóbb szinteken jobban rendelkezésre állnak. Ezekkel az elvekkel összhangban létesült — ez évben még csak kereteiben — a katonai közlekedési középírányító szerv állományában pénzügyi, kereskedelmi és díjtételelszámolási részleg. Fő feladata a szállítási költségkeret gazdálkodás középszintű irányítása, a bizonylatok ellenőrzése, feldolgozása, a díjtételek kiegyenlítése a szállító vállalatok felé, kereskedelmi és pénzügyi műveletek lebonyolítása. Ezzel a pénzügyi, kereskedelmi és díjtételelszámolási részleg, mentesíti a minisztériumot ezen operatív feladatokról és lehetővé teszi, hogy a felsőszintű vezetés teljes figyelmét és energiáját olyan feladatokra összpontosítsa, mint a harcászultság fokozása, a kiképzés korszerűsítése, a szolgálat mélyreható elemzése, a gazdálkodás új, jobb módszereinek keresése, távlati irányelvek stb. kialakítása, kidolgozása.

E középírányító szerv fontosságát a többiek között mi sem mutatja jobban, mint, hogy az 1963—1967. közötti években a MÁV által megküldött katonai szállítmánylevelek ellenőrzése alkalmával helytelen fuvardíjak megállapítása alapján összesen 91 millió forintú összeg került fuvar költség számlánkon jóváírásra.

Szállítási költségkeret gazdálkodási rendszerünk azonban e törekvések ellenére sem került még olyan színvonalra, amely mindenben megfelelné, a néphadsereg gazdálkodási rendszere által megköveteltnek. Az

egy részintézkedések ma már nem elégségesek, nem biztosítják a fejlődésnek azt az ütemét, amit az általános fejlődés színvonala megkíván. Gazdálkodásunk további magasabb szintre való emelése csak átfogó jellegű, a gazdálkodás minden területét felölelő komplex intézkedéssel lehetséges. Ennek teljes végrehajtásához néhány esztendő szükséges, ami fokozatosan kerül megoldásra. Ennek megfelelően a vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítási költségkeretek 1969. évi tervezését az eddigi rendszer szerint hajtjuk végre. Az év folyamán azonban már megkezdődik a vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítások költségkeret gazdálkodására vonatkozó egységes tervezési, felhasználási és elszámolási rendszer kialakítására irányuló felmérő és tervező munka. Ez annál is fontosabb, mivel a szállítási költség az eddigi pénzügyi költségvetési tételtől hadtáp költségvetési tételre és a költségvetés tervezése, elszámolása teljes egészében a közlekedési és szállító szolgálat hatáskörébe tartozó feladattá vált. A szállítási költségkeret gazdálkodásra vonatkozó tervezési, felhasználási és elszámolási rendszernek a költségvetés tervezési tevékenységbe, annak felhasználási és elszámolási rendjébe szorosan kapcsolódnia kell. Biztosítani kell az egységes gazdálkodási elvek érvényesülését. Meg kell szüntetnie gazdálkodási rendszerünk jelenlegi hiányosságait. Meg kell találni az új kiképzési rendszert folytató egységek, magasabbegységek, seregtestek részére az optimális tervezési rendét a költségvetési évre vonatkozóan.

Mindezek mellett szemléleti változásokat is kell eszközölni a szállítási költségkeret gazdálkodással szemben, ezen belül is elsősorban azt a körülményt, hogy több helyen „vélt sajátosságokra” hivatkozva igyekeznek magukat a gazdálkodás alól kivonni. Az egységes gazdálkodási elvek kialakítása és érvényesítése természetesen nem jelenthet sablonos uniformizálást, azt azonban mindenképpen biztosítani kell, hogy a gazdálkodás alapelvei egységesek legyenek, és eltérő szabályozás csak elvileg megalapozott, indokolt esetben történhessen.

Az utasítás kidolgozása során célszerűnek tartom vizsgálni a jelenleg érvényben levő rendszabályokat, korlátozó intézkedéseket a vasúti szállításokkal kapcsolatban. Így pl. az építőanyagok 100 km-en felüli szállításának kérdését. Hasonlóan célszerűnek tartom a csapatok vasúti szállítási távolságait vizsgálat alá venni.

A vasúti, közhasználatú közúti szállítások fuvarokmányainak és ezen keresztül a szállító vállalatok felé kifizetésre kerülő szállítási költségek, gépi feldolgozása 1969. évben megkezdődik. A feldolgozás során a költségek bontása, elemzése egység szintig történik, amit az illetékes egység, valamint az előjáró magasabbegység és seregtest is megkap. Ez lehetővé teszi a szállítási költségkerethelyzet állandó ismeretét, és alapot nyújt a jelenlegi nyilvántartások felülvizsgálásához.

Az utóbbi időben a közhasználatú közúti járművekkel történő szállítások részesedése emelkedést mutat az össz szállítások mennyiségében. Az emelkedést az egyéb okok mellett különösen a körzeti pályaudvari rendszer kialakítása gyorsította. Nincs azonban mindenre kiterjedően rendezve a közhasználatú, közúti járművek igénybevétele esetén a díjtételek kiegyenlítő, elszámolási rendje. Ennek megoldására szükséges 1969. évben ka-

tonadíjszabást kiadni az AKÖT-tel a közhasználatú közúti járművek díjtételeire, elszámolási rendjére.

## 2. A gk. szállítások időszerű kérdései.

1968. év folyamán a gk. szállító szolgálat a reája háruló feladatokat alapvetően megoldotta. Bizonyos fokú fejlődés is tapasztalható a szolgálat munkájában az igen sok és számottevő megoldatlan kérdés, nehézség mellett. A szolgáltatól joggal elvárható nagyobb fokú fejlődés érdekében azonban ezeket az akadályozó tényezőket el kell hárítani, melyek jelenleg még visszahúzó erőkként jelentkeznek.

A szállítások tervezése, szervezése az utasításoknak megfelelően folyik. Javult a szállításokat értékelő, elemző tevékenység, azonban egyes helyeken még nem éri el a kívánt szintet. Kedvezően és körülményekhez képest reálisan alakultak a gépkocsiszállításra jellemző alapvető mutatók. Még mindig magas azonban a terven kívüli igénybevétel. Általában elmondhatjuk, hogy minden szinten törekedtek a gazdaságosság fokozására.

Jelentős fejlődés, hogy a PK HTPH-ek vezető, irányító tevékenysége ez irányban erősödött és így a szolgálat munkája szervezettebbé vált. Vannak azonban erre vonatkozóan negatív irányú tapasztalatok is. Egyes helyeken a gk. szállító alegységek kicsúsznak a PK HTPH kezéből, irányítása alól és más szolgálatok vagy alegységek hatáskörébe kerülnek.

A gk. szállító szolgálat béke szállítási rendszere tervezésére, szervezésére vonatkozó, a gazdaságosságot elősegítő átfogó intézkedés — amely az egész néphadseregre kiterjedő hatállyal rendelkezne — 1968. évben nem került kiadásra. Ennek hiánya eddig is erősen érződött. Igaz, a seregtettek ma már úgyszólván mind rendelkeznek saját maguk által kiadott utasítással, azonban ezek nem biztosítják az egységes irányítás, végrehajtás és ellenőrzés lehetőségét. Emellett számos HM közvetlen magasabbegységnél, egységnél szintén mutatkozik ennek a szükségessége. Az egységes utasítás hiánya következtében nincs lehetőség az egységes jelentési rendszer kialakítására. Enélkül nem lehetséges a gk. szállító szolgálat munkájának értékelése, összehasonlítása.

A gk. szállító szolgálat 1969. évi fő célkitűzéseinél továbbra is az eddigiekben megkezdett munkát célszerű szem előtt tartanunk. Azonban itt — véleményem szerint — kissé szemléletli változást is kell eszközölni. A célkitűzések, elképzelések távlatában súlyponti eltolódást kell alkalmaznunk. A vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítások költségkeret gazdálkodásánál azt mondtam, hogy az egyes részintézkedések ma már nem elégségesek, nem biztosítják a fejlődésnek azt az ütemét, amit az általános fejlődés színvonala megkíván. Ez teljes egészében érvényes a vasúti, közhasználatú közúti és vízi szállítási költségkeret gazdálkodására. De hatványozottabban érvényes az a gk. szállító szolgálatra. Anélkül, hogy a közvetlenül előttünk álló időszakok feladataira nem fordítanánk kellő gondot, fő figyelmünket a hosszú távra szóló alapkoncepció kialakítására kell fordítani. Ebben hosszútávon meg kell határozni a fő célkitűzéseket, a gépkocsiszállításokra vonatkozó alapelveket, a kidolgozás

ütemtervét, módszerét stb. Ez a munka feltehetően igen sok energiát követel tőlünk, azonban a várható eredmények megérik és egy egységes irányelv birtokában a részkérdések megoldása könnyebbé válik.

Mégegyszer hangsúlyozom, hogy emellett meg kell oldani a közvetlen igényként előttünk álló feladatokat is. Ennek érdekében 1969. év első felében — a gépkocsiszállító szolgálat munkájának hatékonyabbá tételére — kiadásra kerül a „Gépkocsiszállítások tervezése és szervezése” című utasítás, amely az egész néphadseregben egységesen szabályozza a gépkocsiszállítók tervezését, szervezését, irányítását, az adatszolgáltató, elszámoló és ellenőrző tevékenységet.

\* \* \*

A cikk keretében a közlekedési és szállító szolgálat munkájának — a témának megfelelően — csak néhány részkérdésére tértem ki.

A vázolt problémakör is mutatja, hogy az új gazdaságirányítási rendszerből adódó feladatok a közlekedési és szállítószolgálatot jelentős erőpróba elé állítják. E munkában csak az MN valamennyi szervének támogatásával, a szolgálat beosztottainak teljes erőfeszítésével lehet megfelelő eredményeket elérni.

## A szolgálatiág-vezetők szerepe a hadtápkiképzésben

*Fekete György alezredes*

Az MN-ben a szakszolgálatok vezetése — az egyszemélyi parancsnoki rendszer keretein belül — a szakmai alárendeltség és irányítás módszerével valósul meg. A szakmai előljáró — e rendszernek megfelelően — felelős az alárendelt szakszolgálatok állapotáért és mindenirányú tevékenységéért. A csapatok tevékenységét döntően az határozza meg, hogy milyen azok kiképzettségi foka. Ebből analóg következik, hogy a szakszolgálatok működését, tevékenységük színvonalát elsősorban azok kiképzési színvonala, ezen keresztül kiképzettséjük foka határozza meg.

Ezen megfontolások alapján írja elő a Belszolgálati Szabályzat a különböző szolgálatiág-vezetők részére azt, hogy felelősek alárendeltjeik harci, politikai és szakkiképzéséért. Feladatként határozza meg, hogy tartsanak kiképzési foglalkozásokat saját alárendeltjeik, emellett más beosztású személyek részére is (az egység tisztjei, alosztály-szolgálatvezetők részére is.). Az alárendeltek értelmezése más egység és más magasabbegység szolgálatiág-vezető vonatkozásában, mivel magasabbegység-nél az egységek szakszolgálatai, szakbeosztottai is az alárendeltek fogalmába tartoznak — a közvetlen alárendeltek, a szakalegységek mellett.

A szolgálatiág-vezetők kiképzési felelőssége és feladatai általános megállapítása után vizsgáljuk meg ezeket konkrétan a hadtápkiképzés rendszerében.

### **1. A hadtápaegységek (katonák) szakkiképzésében.**

A katonai alapozó kiképzés után a hadtápkatona szakalapozó kiképzésen vesz részt beosztásának megfelelő differenciáltsággal. A szakalapozó kiképzést szervező és végrehajtó egység illetékes szolgálatiág vezetője lesz elsősorban felelős a szakalapozó kiképzés megszervezéséért. Pl. az űz. raktárosok szakalapozó kiképzési összevonasának levezetését az egység üzemanyag-szolgálat vezetője szervezi a PK HTPH irányítása mellett, az előljáró űz. szolgálatvezető támogatásával. A feladatot a

magasabbegység PK HTPH-e adja — a magasabbegység üzemanyag-szolgálat vezetője javaslatára — az egységnek, az egység PK HTPH-e határozza meg a konkrét szervezési feladatokat, az egység üzemanyag-szolgálat vezetője azok alapján végrehajtja a tervező, előkészítő és levezetési munkákat, vagyis elkészíti a szakalapozó kiképzés levezetésének tervét (órarendjét), biztosítja az egyes foglalkozások anyagának (előadások, gyakorlatok, bemutatók) kidolgozását, a foglalkozásvezetők felkészítését, a kiképzéshez szükséges segéd- és technikai eszközök (szabályzatok, tankönyvek, kiképzési normák, táblók, üza. technikai eszközök) tanterem, üza. raktár, kút meglétét, illetve rendelkezésre állását. Biztosítani kell a más egységtől érkezők fogadását, elhelyezését. Miben nyilvánulhat meg az előjáró magasabbegység szolgálatvezető támogatása? Pl. a tervezés segítésében, más egységtől előadók biztosítása, azok felkészítésében, esetleg előadások megtartásában, kiképzési segédeszközök, anyagok, technikai eszközök biztosításában és nem utolsó sorban a szakalapozó kiképzés levezetésének időszakában a segítő szándékú ellenőrzésben.

A hadtáp kiképzési bázisoknak, szaktantermeknek a kialakítása elsősorban a szakalapozó kiképzések végrehajtásának helyén indokolt. Ez egyúttal meghatározza a kiképzési bázis irányultságát is. A kialakítás segítése, támogatása mind eszmeileg, mind anyagilag feladatát képezi az előjáró szolgálatiág-vezetőnek.

A következő kiképzési forma, a szakharcászati alaki foglalkozások, elsősorban az egység szolgálatiág-vezetők részére jelentenek konkrét kiképzési feladatot. A kiképzés ezen időszakában a magasabbegység szolgálatiág-vezetők feladata azok szervezésének és végrehajtásának ellenőrzése mellett a foglalkozás különböző módszereinek kialakítása lehet, különösen az eltérő sajátosságokkal rendelkező egységeknél.

A módszerek kialakítása, általánosítása érdekében célszerű módszertani foglalkozásokat szervezni. Amennyiben a PK HTPH-e szervezett ilyen foglalkozást, a szolgálatiág-vezető feladata a saját szolgálatára vonatkozó rész részletes kimunkálása, megszervezése és levezetése. Ha ilyen nincs, a szolgálatiág-vezető önállóan is szervezhet ilyen foglalkozásokat. Pl. Gyöngyösön 1967. végén szervezett módszertani foglalkozás első napirendi pontja a szakharcászati alaki foglalkozások levezetésének módszerei voltak, tartalmát tekintve a zászlóalj gazdasági ellátóraj települése, a magasabbegység élelmezési szolgálatvezető szervezésében és vezetésével, majd az üza. feltöltés végrehajtása üza. töltőhely berendezésével, melyet a magasabbegység üzemanyag-szolgálat vezetője hajtott végre bemutató jelleggel. Alapvető eredménye a foglalkozásnak a szakharcászati foglalkozások tartalma egy változatának kialakítása volt, mely különböző ötletekkel bővíthető, módszereiben is fejleszthető.

Egység szolgálatiág-vezetők feladata a komplex foglalkozások megkezdésének időszakára felkészíteni a szakalapozó kiképzésen részt vett újonc szakbeosztású katonákat. A felkészítés a szakharcászati alaki foglalkozásokon történik. Ezek megszervezése az illetékes szolgálatiág-vezetők feladata. Végrehajtása történhet a szolgálatiág-vezető személyes vezetésével, vagy a szolgálat tiszthelyettesei, esetleg részfeladatai a tisztas

állomány által. Tartalmát tekintve ezek a foglalkozások begyakorlások és a konkrét munkahely, munkakörülmények, feladatok megismerése.

Ehhez a kiképzési formához lehet sorolni a harcászati feladatok begyakorlását is addig, míg a begyakorlás, a feladat megismertetése egy szolgálati ágon, egy hadtápegységen belül történik. Az egység begyakorlása már komplex feladat végrehajtásának minősülhet.

Itt említem meg a zárolt technika kiképzési célokra való felhasználásának problémáit. Találkozni lehet olyan esettel, mikor valamilyen technikai eszköz kezelését a kezelőszemélyzet nem ismeri. Az illetékesek ezt azzal indokolják, hogy az zárolt eszköz. A használatra azonban ki kell képezni a katonákat, vagyis a zárolás nem jelentheti azt, hogy az eszközt kiképzési célra nem lehet igénybe venni, tehát a zárolt technikai eszköz kezelésére is meg kell tanítani a szakbeosztottakat.

A szakharcászati alaki foglalkozásokon megismert fogások, munkamódszerek konkrét alkalmazásának megismertetése a szakharcászati komplex foglalkozások feladata. A szakharcászati komplex foglalkozásokat a PK HTPH-k szervezik, melynek során megtervezik a részt vevő állományt, technikát, a foglalkozás feladatát, tevékenységét. Arra azonban nem képesek, hogy minden hadtápegység résztevékenységeit, belső munkáját a foglalkozás folyamatára részleteiben is megtervezzék. Itt következik a szolgálatiág-vezetők feladata, „bedolgozása” a szakharcászati komplex foglalkozások megszervezésébe.

A szakharcászati komplex foglalkozás levezetése során a szolgálatiág-vezetőknek kettős feladata van. Egyrészt a hadtápbiztosítás szervezése — hasonlóan a törzsvezetési vagy csapatgyakorlatokon folytatott tevékenységhez, — vagyis mint „gyakorló” másrészt mint „gyakorlatvezető”, illetve a „gyakorlatvezető szakmai segítője” szerepelni a foglalkozáson és gyakoroltatni a szakbeosztottait, szakalegységét. Ez állhat a feladatok meghatározásából, a körülmények folyamatos alakításából, valamint lehet a feladatok végrehajtásának irányítása, segítése és ellenőrzése.

Pl. az egység szakharcászati komplex foglalkozásának tervében egy időszakra az üzemanyagraktárnak meghatározzák feladatul (tevékenységként) a raktár telepítését. Ehhez a foglalkozásvezető PK HTPH kijelöli a település helyét. Ez azonban a feladat végrehajtásához még nem elegendő. A részletproblémákat is tisztázni kell, és itt jön az üz. szolg. vez. feladata. Először meg kell határozni a település pontos helyét és a településsel szembeni szakkövetelményeket (mennyi anyag elhelyezését biztosítsa, anyagkiszállítás, átvétel, esetleg járműfeltöltés végrehajtására kell alkalmassá tenni, az őrzés-védelmi, tűzvédelmi követelmények stb.). A gyakorlat során a település megkezdése előtt ellenőrizni, hogyan szervezték a települési hely felderítését, a járművek bevezetését, azok elhelyezését. A település megkezdésekor a végrehajtást a legkisebb részletproblémáig lemenően pl. a gépkocsik irányítása, a technikai eszközök előkészítése, az őrzés-védelem megszervezése és végrehajtása, a tűzvédelmi rendszabályok megvalósítása, a körforgalom biztosítása stb. Ezek után biztosítani a konkrét tevékenységet, ha szükséges imitációs



eszközökkel és módszerekkel. Pl. vételező, anyagkiszállító gépkocsi (szlopnak imitálva) beérkezése, járművek feltöltése, ellenséges behatások, tűz keletkezése, gk. meghibásodás miatt vagy anyagkiszállítás céljára a gépkocsikon levő anyag átcsoportosítása, okmányolási feladatok gyakoroltatása stb. Abban az esetben, pl. ha a települési körlet elfoglalása, a munka megszervezése szervezetlenül folyt, a szolgálatiág-vezető megismételtetheti a körlet elfoglalását ugyanazon körletre vagy a raktár áttelepítésével (pl. sugárszennyezettség közlésével) másik körletbe. A gyakorlat során igen sok lehetőség kínálkozik a különböző feladatok gyakoroltatására a kiképzés céljának szem előtt tartásával, hogy mindazon feladatok végrehajtására tanítsuk meg a hadtápegységet, amelyvel konkrét esetben szembe kerülhet. Ne feledkezzünk meg a kiképzési normák alkalmazásáról sem a szakharcászati komplex foglalkozásokon, vagyis mérjük az egyes részfeladatok végrehajtásának idejét, hogy az értékelésünk reális és a követelménytámasztás konkrét legyen. A foglalkozás után az értékelést a PK HTPH-e a teljes részt vevő állományának tartja. A szaklegység értékelése szakszempontból a szolgálatiág-vezető feladata lesz.

A szakkiképzési ellenőrzési tevékenységet külön kiemelem, elsősorban a magasabbegység szolgálatiág-vezetőknél. A magasabbegység szolgálatiág-vezetők általában nem érzik magukat felelősnek az alárendelteknel folyó szakkiképzésért. Ennek tudható be, hogy ellenőrzéseik során nem vizsgálják az alárendelteknel folyó szakkiképzés helyzetét, az alárendelt szolgálati ág beosztottainak kiképzettségi fokát.

## **2. A hadtáp tiszti kiképzésben, továbbképzésben.**

A másik terület, ahol a szolgálatiág-vezetőknek jelentős feladatai vannak, a tiszti kiképzés, továbbképzés. Sok esetben lehet a magasabbegység szolgálatiág-vezetők részéről olyan kijelentésekkel találkozni, hogy valamelyik alárendelt szolgálatiág-vezető, szakbeosztott, képzetlen, elmaradt a fejlődésben. Önkéntelenül adódik a kérdés: mit tett az illető továbbképzése, fejlődése érdekében?

Mit tehet, milyen lehetőségei vannak a magasabbegység szolgálatiág-vezetőnek az adott helyzet megváltoztatására? Igen sokat tehet, a lehetőségek széles körűek. A tiszti továbbképzés szervezett formáin (szakkiképzési foglalkozásokon) felül az önképzés felhasználása, illetve az önképzési feladatok érdemi meghatározása az alárendelt részére. Mindezek mellett lehetőség van a különböző tanfolyamokra, vagy tanintézetekbe való beiskolázás, a beiskolázás után az azokra való felkészítés, illetve a felkészülés segítése. Ezek mellett a polgári tanintézetek is rendelkezésre állnak, melyeket jelenleg még nem használjuk ki kellő mértékben (közép- és felsőfokú tanintézetek). Mindezekhez azonban a szolgálati ágban a megfelelő légkört, a továbbképzés, fejlődés szükségességének felismerését kell megteremteni, ilyen irányultsággal is foglalkozni az egyes emberekkel egyénileg, vagy felhasználni a párt és KISZ-szervezetek, valamint a politikai apparátus segítségét.

Ezek után a szakkiképzési foglalkozások megszervezésére és levezetésére térek ki. Ezek a foglalkozások általában szervezettek, a köve-

telményeket tartalmilag többé-kevésbé kielégítik. Ezekkel kapcsolatosan két szempontot említék meg. Az egyik: mindenkivel azt tanítsuk, amire munkája során (békében és háborúban) szüksége van. A másik, ami az elsőhöz szorosan kapcsolódó, hogy a tárgykörök, témakörök meghatározásánál a konkrét helyzetet vegyük figyelembe. A konkrét helyzetet adja a magasabbegység előtt álló feladat, az alárendeltek kiképzettségi foka, valamint a szakszolgálat helyzete. A szakkiképzési foglalkozásokon általában a békeszolgálat kérdéseivel foglalkoznak a magasabbegység szolgálatiág-vezetők. Felvetődik, hogy a szakszolgálat háborús feladataival, problémáival hol foglalkoznak szakszempontból az egység szolgálatiág-vezetők. Az egység PK HTPH-e által vezetett foglalkozások, valamint a gyakorlatok már a szakszolgálatban alkalmazási ismereteket követelnek a szolgálatiág-vezetőktől. Az szakkiképzési foglalkozásoknak kell e feladatot is megoldani, ha nem is a teljesség igényével, de a legfontosabb területek feltárásával és évek során a fokozatosság elvének betartásával.

Az egyéni tanulás problémája is megér egy-két gondolatot. Ennek megoldása jelenleg az egység PK HTPH-k kezében van. Ez helyes, a rendszernek megfelelő, azonban a magasabbegység szolgálatiág-vezetőnek is részt kell vállalnia az önképzési feladatok meghatározásában, az egyéni tanulási tervek ellenőrzésében, valamint a végrehajtás eredményességi felmérésében. Vannak magasabbegységeink, ahol a magasabbegység szolgálatiág-vezetők az egység szolgálatiág-vezetőket szakismertekből levizsgáztatták. Egy ilyen vizsgaeredmény igen sok hasznos következtetés levonására alkalmas.

### **3. A hadtáp tiszthelyettesek és az alegység-szolgálatvezetők kiképzésében.**

Másik terület a szaktiszthelyettesek kiképzése, továbbképzése. A tiszthelyettesekkel való foglalkozás minden tiszt kötelessége, de különösen jelentős feladata a szolgálatiág-vezetőknek, akiknek feladatuk zömét tiszthelyettesekkel vagy azok segítségével kell megoldaniuk. A tiszthelyettesek továbbképzésének alapvető formája a tanintézeti, tanfolyam rendszerű továbbképzés. A továbbszolgáló tiszthelyetteseket sorállományból kell a szolgálatnak biztosítani, ezek hivatásossá való képzése éves tanfolyamon történik. A tanfolyamra küldés, javaslatétel a szolgálatiág-vezető feladata. Az elmaradott, gyengén képzett hivatásos tiszthelyetteseket továbbképző tanfolyamra (4 hónap) kell küldeni.

Sok esetben a tanfolyamra küldéstől idegenkednek a szolgálatiág-vezetőink. Ennek objektív okai vannak. Egyrészt a tiszthelyettes hiánya többletmunkát ró a tisztre, valamint a tiszthelyettes beosztottaira is. Azonban az MN-ben minden szinten perspektivikusan kell gondolkodnunk és dolgoznunk. A tanfolyam elvégzése után egy jól képzett szakembert kapunk vissza, aki mind a béke, mind a háborús feladatok ellátásában jártas, elméletileg megalapozott tudású. E cél érdekében érdemes vállalni az ideiglenes többletmunkát.

A tiszthelyettesi továbbképzés másik formája a szaktiszthelyettesek részére szervezett szakkiképzés. Ennek megszervezése és érdemi levezetése a magasabbegység szolgálatiág-vezetők igen fontos feladata. Ennél

a kiképzési formánál is a tiszteknél már ismertetett szempontokat kell figyelembe venni. A továbbképzés levezetésének módszerei viszont mások lesznek, figyelembe véve a képzettségi színvonal különbségeket.

A tiszthelyettesi állomány önképzése általában elhanyagolt terület. A kiképzési intézkedések ezt nem határozzák meg feladatként, azonban a tiszthelyettesi állomány képzettségi színvonalát, ugyanakkor beosztását (feladatkörét) figyelembe véve megállapítható, hogy erre igen nagy szükség van. Az önképzési feladatokat a szolgálatiág-vezetőnek kell meghatároznia a tiszthelyettesek részére és ezek a feladatok testreszabottak legyenek. Ez alatt azt értem, hogy azt tanulják, amire békében és háborúban szükségük van kiképzési és ellátási feladataik végrehajtásához, ugyanakkor képesek önképzés útján elsajátítani. Milyen feladatok lehetnek ezek? Pl. a szakszolgálati utasítások, az új rendeletek, intézkedések tanulmányozása, különböző irodalmak, melyek ezen a színvonalon foglalkoznak a kérdésekkel, szabályzatok, melyek az általános katonai és a mindennapi élet kérdéseit tartalmazzák, levezetett gyakorlatok résztapasztalatai. Pl. a szakharcászati komplex foglalkozás után az üzemanyag raktárvezető tiszthelyetessel tanulmányoztatni lehet az üzemanyagraktár telepítésének tapasztalatait. Feladatul lehet adni pl. egy szakharcászati alaki foglalkozás megszervezését és levezetését is, melyhez azonban a kellő segítséget meg kell adni részére.

A tiszthelyettesi kiképzéshez tartozik az aleggység-szolgálatvezetők kiképzése is. Az aleggység-szolgálatvezető nem hadtáp beosztás, azonban feladatainak nagy része a hadtápbiztosítással összefüggő. Az aleggység-szolgálatvezetők kiképzési foglalkozásai egy részének levezetését a PK HTPH-k. vagy az általuk kijelölt tisztek feladatként határozzák meg az utasítások. Ez utóbbi általában a ruházati, esetleg más szolgálatiág-vezető lesz. Lényege, hogy a legtöbb szolgálati ág tevékenysége az aleggység-szolgálatvezetők munkájában realizálódik, így ezen kiképzések levezetését különös gonddal célszerű megszervezni.

#### **4. A hadtápkiképzés tervezésében.**

Végül, de nem utolsó sorban megemlítem a szolgálatiág-vezetők feladatát a kiképzés tervezésének időszakában a kiképzési tervek elkészítésével kapcsolatosan. Elsősorban az egységeknél jelentkező feladat, és nem említem a gazdálkodási és kiképzési feladatok koordinálásával kapcsolatos kérdéseket, inkább azokat, melyek a szolgálatiág-vezetők konkrét kiképzés-tervezési feladatait illeti.

A kiképzési terv első része az elmúlt időszak értékelése és a következő időszak főfeladatainak meghatározása, amely a szolgálatiág-vezetőkre éppoly jelentős munkát ró, mint a PK HTPH-re, vagyis ugyanúgy kell neki is az elmúlt kiképzési időszak szakkiképzését értékelnie és a következő időszak feladatait meghatároznia.

A naptári tervben a szakalegységek, szakbeosztottak kiképzését fel kell tüntetni. Amennyiben szakalapozó kiképzés megszervezésével, levezetésével megbízták, azt külön meg kell tervezni, magasabbegységnél a szakalapozó kiképzések megszervezését irányítani. Az önképzésnek tervét elkészíteni a PK HTPH, illetve az előljáró szolgálatiág-vezető követel-

ményei alapján stb. Úgyszólván minden rész kidolgozásában részt kell vállalnia.

\* \* \*

Az elmondottakat vitaindításnak szántam. Részletkérdésekre nem tértem ki, hiszen azok magasabbegységenként, egységenként, illetve szolgálati áganként változnak.

Szükségesnek tartom megemlíteni, sőt aláhúzni azt a körülményt, hogy a htp. tiszjeinek, közöttük a szolgálati ágak vezetői is kiképzési tevékenységüket sokkal nehezebb körülmények között végzik, mint azok a tiszti kategóriák, amelyeknek alapvető feladata a személyi állomány kiképzése. A nehezebb körülmények a másirányú, nagyfokú elfoglaltságból erednek (elsősorban a szolgálati ág szakvezetése) és ennek következtében a szakkiképzés irányítása még nem mindenütt kellő színvonalú.

Mindezek mellett a témával való foglalkozást szükségesnek tartom a szolgálati ág tevékenysége további fejlesztése, javítása érdekében.

## **Egy harckocsialegység gyakorlatával egybekötött hadtápkiképzési módszertani bemutató megszervezése és levezetése, valamint néhány következtetés**

*Grézló Imre őrnagy, Tóth László őrnagy*

A korszerű harc sikeres megvívásában egyre nagyobb szerep hárul a harckocsialegységekre, melyek a kapott feladatokat csak akkor képesek teljesíteni, ha minden időben és helyzetben megfelelő mennyiségű üzemanyaggal és lőszerrel rendelkeznek. A harckocsi hatótávolsága és tűzereje minden esetben a harcjárműnél levő üzemanyag- és lőszerkészletektől függ.

A lőszer és üzemanyag harckocsikhoz való eljuttatása és a feltöltés bonyolult feladat, mivel több szerv pontos és egybehangolt tevékenységét követeli meg. A feltöltések eredményes végrehajtásának begyakoroltatását a napi kiképzések során kell végrehajtani, amire az egyes harcászati tárgykörök komplexszerűsége a lehetőségeket biztosítja.

Az elmúlt kiképzési időszakokban lefolytatott harckocsialegység harcászati gyakorlatokon a harckocsik lőszerrel és egyéb anyagokkal való feltöltését általában elhagyták, az üzemanyag-feltöltést pedig — gyakorlatlanság és a kezdeményezőkétség hiánya miatt — sokan leegyszerűsítették úgy, hogy ezen feladatok a gyakorlat befejezése után végezték el. Nem kezelték helyének és szerepének megfelelően a harckocsik mindenemű anyaggal való feltöltésének kérdését. Voltak akik elvetették a harc alatti feltöltés lehetőségeinek gondolatát, mások pedig főmódszernek a harckocsik egyenkénti feltöltését tekintették. Ez utóbbi megoldás nagyon időigényes, mert a szükséges időnek mintegy 80%-át a harcjárművek megkeresésére és az előkészítő műveletekre kell fordítani. Mindkét nézet a gyakorlatban azt eredményezte, hogy a harckocsialegység és az ellátó alegység személyi állománya nem szerzett kellő gyakorlati tapasztalatot a gyors feltöltéssel kapcsolatos fogások és mozdulatok végrehajtásában, ezért alacsony színvonalú a háborús feladatok végrehajtására való felkészülés.

Szükségessé vált a harckocsialegységek lőszerrel és üzemanyaggal való feltöltési módszereinek tanulmányozása, a legcélszerűbb gyakorlati megoldások kutatása, a kialakult és helyes, illetve jó módszerek közkinccsé

tétele. E célkitűzést szolgálta az a hadtáp módszertani foglalkozás is, melyet egy harckocsialegység gyakorlata során hajtottak végre.

### **A módszertani foglalkozásra való felkészülés és a foglalkozás levezetése**

Mivel a foglalkozást bemutató jelleggel folytatták le, ezért a magasabbegység hadtáptörzsének volt a feladata, hogy az előjáró által megszabott követelmények, valamint a harckocsialegység harcászati tárgyköreinek figyelembevételével — a hadtápegységekkel a tárgyidőszakban átvett komplex foglalkozások közül — meghatározza a módszertani foglalkozás mozzanatait, az oktatási kérdéseket, valamint elkészítse a bemutatóra való felkészítés és a foglalkozás levezetésének tervét.

(Ezen feladatokat a kiképzési időszakra meghatározott harcászati gyakorlatokon az egység PK HTPH-ének kell végrehajtani.)

A magasabbegység hadtáp törzse a mozzanatok meghatározása során törekedett arra, hogy azok teljesen kapcsolódjanak a harcászati gyakorlathoz, ugyanakkor a módszertani foglalkozás színes és változatos is legyen.

A lefolytatott módszertani foglalkozásnak négy mozzanata volt az alábbi oktatási kérdésekkel:

I. Mozzanatban: A harckocsialegység lőszerrel és üzemanyaggal való feltöltése az előrevonás alatt.

II. Mozzanatban: A harckocsik beépített üzemanyagtartályainak utántöltése és a 2 darab 200 literes vashordó ledobása a harckocsikról az alegység harcbevétési terepszakasa előtt.

III. Mozzanatban: A harckocsialegység harci járműveinek harc alatt történő feltöltése lőszerrel és hajtóanyaggal, valamint a harckocsiknál levő lőszerkészletek újbóli elosztása.

IV. Mozzanatban: A harckocsialegység mindennemű anyaggal való feltöltése a harcnap végén. A személyi állomány ellátása meleg étellel és pihentetése.

Az egyes mozzanatok oktatási kérdéseinek meghatározásakor körvonalalaiban már tisztázódtak a módszertani foglalkozás szervezésével és a felkészítéssel kapcsolatos feladatok.

Először: milyen mértékben kell csökkenteni a gyakorlaton részt vevő harci járművek üza. tartályaiban levő hajtóanyagot (ez minden esetben attól függ, hogy a gyakorlat során hány alkalommal tervezik a hajtóanyag feltöltését). A lefolytatott módszertani bemutató foglalkozáson a feltöltés lehetséges változatait három helyzetben (menetközben, az útközvetbe vetés előtt, harc közben) — helyzetenként más-más módszerekkel — mutatták be. Eppen ezért a harcjárművek mozgó készletét már a gyakorlat kezdetén mintegy 50—60%-kal csökkentették.

Másodszor: a harckocsiegység hadtápjából milyen erőket és eszközöket célszerű bevonni az alegység harcászati gyakorlatára. A lefolytatott módszertani bemutató foglalkozás szervezőjének elgondolása az volt, hogy a harckocsik az első feltöltésig a beépített tartályaikban levő üzemanyagnak 50—60%-át használták fel és a hiányzó készletet 100%-ban pótolják.

Azt is figyelembe vette, hogy a meglévő korszerű töltő- és tartálygépkocsival egyidőben négy harckocsi feltöltése hajtható végre. Ezt követően már csak egyszerű számítási feladat volt a feltöltendő hajtóanyag mennyiségének megállapítása és a kirendelendő űza, szállító járművek számának típus szerinti (töltő és tgc., kannázott űza-gal megrakott tgc.) meghatározása.

Hasonló számvetéssel tervezték meg a lőszer szállító gépjárművek számát is azzal az elgondolással, hogy egy űza., töltő és tartálygépkocsihoz feltétlenül kettő darab lőszer szállító gépjármű szükséges.

Harmadszor: milyen területeken kell együttműködni az ellátást szervező és végrehajtó PK HTPH-nek és szolgálatiág-vezetőknek (főnököknek) a harckocsialegység parancsnokával. A foglalkozás vezetője döntőnek értékelte az említett szervek közötti folyamatos összeköttetést mégpedig az egység parancsnokának rádióhálójában. Különös súlyt helyezett a jelentésekre és igénylésekre, a terepszakaszok, körletek pontosítására, valamint az ellátást végző szervek munkájának irányítására. Időben felmérte a harcoló és ellátó alegységek személyi állománya közötti kölcsönös segítségnyújtás területeit.

A harckocsialegység parancsnokával kölcsönösen határozták meg azokat a terepszakaszokat, ahol a bemutatás a legcélszerűbb, figyelembe véve a harcászati helyzetet is.

Negyedszer: mennyi idő szükséges az egyes mozzanatokra, milyen mértékben kell a bemutató résztvevői előtt a tárggyal kapcsolatos elméleti ismertetés, és milyen szemléltető vázlatokat célszerű elkészíteni. A témával szorosan összefüggő oktató filmek levetítése mikor és hogyan lehetséges.

Ötödször: a módszertani bemutató foglalkozásra milyen beosztásban levőket kell kirendelni, illetve kiket célszerű meghívni azért, hogy a bemutatott eljárások a Magyar Néphadseregben mind szélesebb körben meghonosodjanak.

Hatodszor: milyen feladatokat kell végrehajtani a hadtápegységekkel a begyakoroltatás érdekében, hogyan és milyen módszerrel lehet a legmaradandóbb eredményeket elérni.

Hetedszer: szükséges-e a terepen „főpróbát” tartani, azt milyen mélységben és terjedelemben. Kiket célszerű a „főpróbára” meghívni, olyan elgondolással, hogy a hibákat és hiányosságokat feltárják és a megoldások jobb módszerének kialakításában megfelelő segítséget nyújtanak.

A szervezéssel és felkészítéssel kapcsolatos feladatok számbavételével egyidőben a módszertani foglalkozással érintett valamennyi alegységparancsnok és szolgálatiág-vezető (főnök) előzetes intézkedést kapott a célirányos felkészülés megkezdésére.

A foglalkozást szervező magasabbegység PK HTPH-e elkészítette a foglalkozás levezetésének tervét. A tervben teljes részletességgel tüntette fel a hadtápegységek feladatait, valamint a harcoló és ellátó alegységek közös ténykedését. Az előljáró egyetértése után kezdődött a terepen való begyakoroltatás. A bemutató foglalkozás előtt időben megtartották a „főpróbát”, ahol mozzanatonként értékelték és a helyszínen utasításokat adtak a felmerült hibák megszüntetésére. A kirendeltek és a

meghívottak előtt való bemutatásra csak a teljes felkészítés után került sor.

## ELSŐ MOZZANAT

A harcokcsialegység a harcászati gyakorlatának e mozzanatában a magasabbegység második lépcsőjében helyezkedett el és menetet hajtott végre az első lépcsőben támadó egységek, alegységek mögött.

A harcokcsiegység hadtápalegységei nagytávolságú menet végrehajtása után érkeztek a harcokcsialegység menetoszlopának közelébe.

Az egységparancsnok hadtáphelyettese a híradó eszközei segítségével felvette a kapcsolatot a menetben levő harcokcsialegység parancsnokával és meghatározta a harcokcsik feltöltésének körletét. Az alegység ezen időben már üzemanyagkészletének mintegy 60%-át felhasználta. (A komplex foglalkozás eredményes végrehajtása érdekében a harcokcsikat csökkentett készletekkel indították a gyakorlatra.)

A PK HTPH-e a feltöltés végrehajtására az egységahadtáp erőit és eszközeit rendelte ki.

A hk. alegység-parancsnok az egységparancsnok hadtáphelyettesőtől kapott intézkedés alapján a meghatározott feltöltési körlet elérése előtt már menetközben kettős oszlopba rendezte alegységét úgy, hogy egy időben két harcokcsi pár (négy harcokcsi) üzemanyag feltöltése végrehajtható legyen.

Az egységahadtáp erőinek beérkezéséig a hk-k személyi állománya megtette a szükséges előkészületeket a lőszer, illetve az üzemanyag gyors átvételére (üza. tartályok felnyitása, lőszer rendezése, üres hüvelyek leadásra való előkészítése, a beérkező ellátó alegységek irányításának megszervezése stb.).

Az egységparancsnok hadtáphelyettese az alegység menete alatt felhasználta hajtóanyag és a hiányzó lőszerkészletek pótlására az egységahadtáp erőiből három feltöltő csoportot hozott létre. Egy-egy csoport állománya 1 db üza. tartály és töltő gk. és 2 db lőszerszállító gk. volt. A feltöltő csoportokat egy tiszt parancsnoksága alatt az egyéb anyagokat és kannázott hajtóanyagot szállító járművek élén az érintett alegységhez útbaindította. A harcokcsialegység-parancsnok által kijelölt techn. h. az elsőnek beérkező feltöltő csoportot a menetoszlop első nyolc harcokcsijához, a második feltöltő csoportot a menetoszlop második nyolc harcokcsijához — és így tovább — irányította. A nyolcas csoportoknál újabb irányítók voltak, akik a feltöltő járműveket a harmadik, negyedik párci járművekhez irányították, mégpedig úgy, hogy az üzemanyagtartály és töltőgépkocsi a 4 harcokcsi között helyezkedett el, a lőszerszállító járművek pedig menetirány szerint a két utolsó harcokcsi külső oldalán álltak meg és megkezdték a hiányzó anyagok pótlását.

A harcokcsik személyi állománya a felkészítés során szerzett ismeretek birtokában bekapcsolódott a feltöltés végrehajtásába, kettő kezelő a lőszer bemálházásnál, a többi az üza. feltöltésnél ténykedett.

A beérkezett három feltöltő csoport a harcokcsialegésznél egy időben 12 hk. üzemanyagát és 6 hk. lőszerkészletét egészítette ki. Mindhá-



rom csoportnál az üzemanyag-töltő- és tartálygépkocsi, valamint a lőszerrel málházott két gépjármű a harmadik, negyedik harcokcsi pár feltöltése után kb. 1 perc alatt előremozogtak a nyolcas csoport első négy harcokcsijához, amelyek személyi állományából az előre kijelölt kezelők az üzemanyag-töltő- és tartálygépkocsi töltő felszerelését maguk vitték át saját harcokcsijukhoz.

A harcokcsialegység kerekcses járműveit a gépkocsivezetők töltötték fel a 20 l-es kannákkal málházott tehergépkocsin levő üza. készletekből. A hk. alegység ellátó szerve ezen idő alatt a szükséges mérvben — egyéb anyagi eszközöket is vett át az egység-hadtáptól.

A hk.-k feltöltésének időnormáját — a tapasztalatok szerint — a lőszerrel való feltöltés ideje adta.

Minden esetben feltöltő csoportok álltak be a már álló harcokcsioszlop közé és mellé.

A harcokcsialegység a feltöltése után folytatta menetét. A feltöltésben részt vett egység üzemanyag- és lőszerszállító járművekről pótolta az alegység hadtápjának hiányzó készleteit, majd a hk. alegység hadtápját is megkezdte menetét az alegysége után.

A harcokcsialegység üzemanyaggal és lőszerrel való feltöltése után az üzemanyag-töltő és tartálygépkocsi vezetők, valamint a lőszer szállító gépkocsivezetők a kiküldött oszlop parancsnokának jelentették a kiadott készletek mennyiségét. Az egység-hadtáp járművei összpontosultak és menetet hajtottak végre a hadtáphelyettes által meghatározott anyagátadó pontra.

## MÁSODIK MOZZANAT

A harcokcsialegység menetből történő harcbevetéséhez biztosítani kellett a mozgó készletek teljességét és a harcokcsikat tehermentesíteni a felesleges anyagoktól. Mindezt úgy oldották meg, hogy az alegység lendülete nem csökkent és a harcokcsik megállása csak minimális időt vett igénybe. A módszertani foglalkozás során a harcokcsialegység parancsnoka olyan elhatározást hozott, hogy a harci járművek üzemanyag tartályaiból felhasznált hajtóanyagot a 200 literes vashordókból kell pótolni, mégpedig menet közben és a pótlást a századoszlopokra való szétbontakozás megkezdése előtt be kell fejezni.

A kezelőszemélyzet által végrehajtott fogások teljes mértékben tükrözték a szabályzatok és utasítások követelményeit. A megoldás ötletes és ugyanakkor helyes is volt. A századoszlopokba való szétbontakozás előtt a harcokcsi kezelőszemélyzetéből 3 fő a harcokcsi küzdőteréből feljött és a 200 literes hordókból elektromos szivattyúkkal pótolta az addig felhasznált hajtóanyagot.

Ezen feladat végrehajtása során beigazolódott, hogy minden esetben ügyelni kell arra, hogy a harcokcsikon levő vashordók kiöntőnyílásai a harcokcsi felépítményre mintegy 80—85°-os szögben legyenek elhelyezve.

A feladatot végrehajtó személyi állomány házilag készített biztosító övekkel rögzítette magát a harcokcsi toronyrészén levő kapaszkodókhoz. Így biztonságosan ténykedhettek a 10—15 km-es sebességgel közlekedő harci járműveken.

A feltöltés befejezése után visszahelyezték a szivattyút, megszorították az üzemanyag beöntőnyílások zárószerkezetét, meglazították a 2 db 200 literes vashordót rögzítő acélszalagok bilincseit, egyszóval előkészítették a hordókat a gyors ledobáshoz.

Az ismertetett eljárások alkalmazásával a harckocsiknak csak 1—1,5 perces megállásra volt szükség ahhoz, hogy két db vashordót a harckocsiról ledobják és azokat úgy helyezték el, hogy az előrevonás útvonala szabad legyen. A harcjárművek útközetbe vetés előtti feltöltése és a hordók lerakása a korábbi eljárások szerint csak 15—20 perces megállással volt végrehajtható.

A mozzanat végrehajtása során alkalmazott fogások újszerűek és célravezetőek voltak. A nehéz időjárási viszonyok között a harckocsik személyzete a feladatokat rendkívül ügyesen oldotta meg, nagyfokú képzettségről, begyakorlottságról tett tanúbizonyságot.

A harckocsikról ledobott és viszonylag kis körzetben visszahagyott 200 l-es vashordók lerakásának helyét az alegység parancsnoka rádióon jelentette az egység parancsnokának, melyről a PK HTPH is tudomást szerzett. Az összegyűjtést az egység hadtáp erői hajtották végre. A módszertani foglalkozás során hangsúlyozták, hogy a ledobott hordók összegyűjtése esetenként a magasabbegység hadtápjá feladatát képezi. (Időhiány, száll. tér hiány stb.)

### HARMADIK MOZZANAT

E mozzanat alapvető célkitűzése az volt, hogy bemutassák a harckocsik harc közben való feltöltését lőszerrel és üzemanyaggal. A mozzanat végrehajtása során ismételten döntő szerep hárult a harckocsialegység parancsnokára, aki hadtápját (az élelmezési részleg kivételével) az egység harcrendje mögött mozgatta előre. A harc alatti feltöltés során az alegység PK-ának kettős feladata volt. Először az, hogy a támadás ütemét továbbra is megtartsa, másodszer, hogy a kevés készlettel rendelkező harci járműveket megfelelő terepfedezet mellett feltöltsék. A feltöltések szervezésébe az alegység PK bevonta törzsét. A TÖF irányított a harckocsik feltöltéshez való lemaradását és a feltöltést végző ellátó szervek (1 db üzemanyagtartály- és töltőgépkocsi, és 2 db vegyes lőszer szállító gépkocsi) irányítását. A feltöltés ideje jóval hosszabb volt, mint az első mozzanatnál, mert:

— a harci járművek feltöltését maximálisan csak kettes csoportokban lehetett végrehajtani;

— a feltöltés megkezdése előtt a feltöltést végző járműveket minden esetben üzemképes állapotba kellett helyezni, majd a feltöltés befejezése után menetkész helyzetbe hozni;

— az újabb feltöltésre lemaradt harckocsikat meg kellett közelíteni, a távolság olykor 1000—1500 m volt, vagy több, ugyanakkor az alegység hadtápjárműveinek terepen való mozgása lassúbb volt, mint kiépített vagy kitűzött menetvonalakon.

A teljes harckocsialegység harci járművei feltöltésének befejezéséig az alegység térnyerése mintegy 10—15 km-t ért el. A feltöltésre fordított

időt minden esetben a lőszer átálhúzása és a harckocsik üres lőszeres hüvelyektől való tehermentesítése határozta meg. Harc közben a feltöltő csoporttal célszerű kiküldeni páncélozott sebesültszállító járművet is, mely a harci járműveket a sérültektől tehermentesíti.

A feltöltés során leürült járműveket az alegység parancsnoka az egység PK HTPH által meghatározott körletbe küldte vissza, ahol a hiányzó anyagi készleteket pótolták, majd az újra feltöltött készletekkel ismételen felzárkóztak a harckocsialegység harcrendjébe.

A harmadik mozzanat keretében a készletek kiegészítésének azt a módszerét is bemutatták, amikor nincs más lehetőség, mint a harckocsiknál levő készletek ismételt elosztása. Közismert, hogy a harc dinamikájában nem egyenletes a lőszerfelhasználás, mind darabszám szerint, mind a lőszerfajtákat illetően.

A harckocsialegység parancsnoka figyelemmel kísérte a harc menetét és időben intézkedett a meglevő készletek újraelosztására. Az újraelosztási feladattal érintett harci járművek, a terepfedezet kihasználásával végrehajtották a lőszer átcsoportosítását, a többi harckocsi pedig folytatta a támadó harctevékenységet. Az újraelosztást befejező harckocsik elsővonalba való beérkezésekor újabb hk. párok maradtak le az anyagi készletek újraelosztására.

Összességében megállapítható, hogy e mozzanat keretében a harckocsiknál felhasznált lőszer kétféle módszerrel egészítették ki. A bemutatott eljárás alkalmazható üzemanyag és egyéb anyagok vonatkozásában is.

#### NEGYEDIK MOZZANAT

Alapvetően azt mutatták be, amikor a harcból kivont járműveknél a harcnap során felhasznált anyagokat pótolták.

Ezen mozzanat keretében bemutatták, illetve a harcból kivont alegységek feltöltésénél azt a módszert alkalmazták, amikor előre meghatározott feltöltési helyeken anyagfajtánként történt a készletek kiegészítése. A módszertani bemutató foglalkozás során három ilyen körletet jelöltek ki. Az egyik körletben a beérkezett harci járművek üzemanyag készleteit egészítették ki. Egy üzemanyagtöltő és tartálygépkocsi egyidőben négy harckocsit töltött fel a beérkezés sorrendjében. A munkát gyorsította, hogy a feltöltésre soronlevő, már álló harckocsik kezelőszemélyzete — a töltőgépjármű áttelepítéséhez kellő segítséget nyújtott. A nap végi feltöltés végrehajtásában az egység hadtáp erői és eszközei mellett az alegység hadtápjá is részt vett, a harckocsialegység kerek járműveinek feltöltését — hasonlóan az előző mozzanatban bemutatott módszerhez — 20 l-es kannákból a gépjárművek vezetői hajtottak végre. A harci járművek feltöltése után leürült üza. száll. járművek gyülekeztek és az egység PK HTPH által kijelölt anyagátadó ponton a hiányzó készleteiket pótolták.

Az üzemanyaggal feltöltött harckocsik előbbre mentek egy 100—150 m-re levő másik körletbe, ahol a lőszerkészleteiket egészítették ki.

Mindkét esetben az ellátást végző hadtápalegységek gépjárművei kö-

zelítették meg a már álló helyzetben levő harcokocsikat. Ezután a harci járművek a harmadik körletbe mentek (ismét 100—150 méterre), ahol biztosították a személyi állomány részére a meleg étkezést és a harc során felhasznált egyéb anyagokat. A személyi állomány meleg étellel való ellátását a harcokocsialegység hadtáp erőivel és eszközeivel oldották meg.

#### **A módszertani bemutató tapasztalatai alapján levonható néhány következtetés**

1. A módszertani foglalkozás során bemutatott fogások és mozdulatok változatosak voltak és a megoldás lehetőségeinek többféle módszerét adták.

2. A harcokocsival rendelkező egységparancsnokok, alegységparancsnokok és hadtáptisztek további feladata a bemutatott eljárások továbbfejlesztése, tökéletesítése és a még célravezetőbb, korszerűbb eljárások kikísérletezése, meghonosítása és közreadása.

3. A parancsnok hadtáphelyettesének az alegység (zászlóalj) harcászati gyakorlata elgondolásának kialakításában és a gyakorlat levezetésében tevékenyen részt kell venni.

4. Az alegységparancsnokok hadtápkiképzése során célravezetőbbek a módszertani bemutató foglalkozások, mivel a fogások és mozdulatok szemléltető bemutatásával a hadtáp ismereteik maradandóbbak lesznek.

5. A gépkocsizó lövész- és harcokocsialegységek harcászati gyakorlatán a hadtáp jellegű oktatási kérdések teljesítése után rendelkezésre álló kiképzési órákon a parancsnok hadtáphelyettese önállóan foglalkoztassa a hadtápalgységek személyi állományát, az összkövetelményi programban meghatározott tárgykörök alapján.

Helyes és célravezető az az eljárás, amikor a hadtápalgységek minden komplex szakharcászati gyakorlatát az alegységek harcászati gyakorlatával egyidőben tervezik.

6. A PK HTPH-ének a harcászati gyakorlat tárgyának és oktatási kérdéseinek megfelelően időben meg kell kezdeni az érintett hadtápalgységek célirányos felkészítését.

7. A HTPH-ek által levezetendő módszertani foglalkozásokra meg kell hívni az érintett más szervek képviselőit is.

Befejezésül megállapítható, hogy a hk. alegység harcászati gyakorlatával összekötött hadtáp módszertani foglalkozás eredményes volt. Számtalan gondolatot, megoldási lehetőséget és módszereket adott a megoldáshoz, és alapot szolgáltatott a további kutatómunkához.

## Csathadót nyilvántartási és számadási rendszerének megszerzése és ügyviteltechnikai gépesítése

(II. rész)

*A m b r u s A n t a l hadnagy*

### 6. Az új nyilvántartások és okmányolások megszerkesztése.

Az eddig vezetett nyilvántartások és okmányok — bonyolult megszerkesztésük, nagy számuk és formájuk miatt — nem alkalmasak gépi adatfeldolgozásra.

A nyilvántartásokat és okmányokat kétféle módon lehet adatfeldolgozásra alkalmassá tenni:

1. a régi nyilvántartások egy részének egységesítésével,
2. új bizonylati rendszer bevezetésével.

Mindkét módszert együttesen célszerű alkalmazni.

A hadtápszolgálaton belül alkalmazott kiadási és bevételi bizonylatok mind a négy szolgálati ágban azonosak. Ezeket tehát némi formai változtatás után továbbra is alkalmazni lehet. Formai változtatás alatt a nyomtatványszerkesztésben használatos méretek betartását értem (sor-emelés 4,25 mm, vagy többszöröse, egy betű 2,6 mm, egy szám — könyvelőgépen — 3,8 mm). Vannak olyan nyilvántartások, illetve okmányok, amelyeket össze lehet vonni. Ezt csak egy példán keresztül mutatom be. (1. sz. melléklet.)

Az élelmezési szolgálatban használatos nagyalakú utalvány és napi kimutatás összevonásáról van szó.

Formai változásban az új okmány nem részesült, tulajdonképpen a hagyományos nagyalakú utalványt követi.

Az új okmány oszlopai a következők:

1. oszlop: a cikkek megnevezése.
2. oszlop: a cikkek mértékegysége.
3. oszlop: előző napi maradvány. Kitöltése ugyanúgy történik, mint a napi kimutatás 1. sora.

4. oszlop: bevételek. A nap folyamán beérkezett élelmiszerek mennyiségét kell beírni.
5. oszlop: a 3. és 4. oszlop együttes összege.
- 6—21. oszlop: kitöltése hagyományosan, a nagyalakú utalvány kitöltési szabályai szerint.
22. oszlop: a kiadások összege.
23. oszlop: kiadásból visszavételezés.
24. oszlop: az 5. és 22. oszlop összevonásának eredménye a napi maradvány érték.

#### 7. Mintafeladatok bemutatása.

Az egységeknél létrehozásra kerülő Gépi Adatfeldolgozó Részlegek gépi eszközein számos feladat oldható meg. Ezen feladatok közül csak hármat fogok bemutatni egy-egy mintán keresztül. A CELLATRON Ser-2-e kis elektronikus számítógép nem ezen a szinten kerül alkalmazásra, de az itt bemutatott mintafeladat az egység ruházati szolgálat vezetőjének feladatát képezi, amelyet gyorsan és pontosan ezen a gépen lehet végrehajtani. A későbbiek folyamán ez a gép fogja elvégezni a hasonló feladatokat, azonban egység szinten azért nem kerülhet alkalmazásra, mert megfelelő kihasználása nincs biztosítva.

#### Mintafeladatok.

##### 1. OPTIMA-572 íróautomatán:

#### *Szállítási ütemterv megszerkesztése:*

Ezt az okmányt az élelmezési szolgálatvezető szerkeszti meg, egy központilag kiadott minta alapján. Ezen az okmányon kell az illetékes vállalatoktól megrendelni a 10 napos étlapon feltüntetett élelmiszereket. (2. sz. melléklet.) Az egység lehetőségeihez mérten, az élelmezési szolgálatvezető vagy lesokszorosította a neki megfelelő mennyiségű szükségletet, vagy, ha nem állt rendelkezésre nyomda, akkor önmaga szerkesztette meg minden alkalommal ezt az okmányt. Az OPTIMA-527 típusú íróautomata alkalmas ilyen írásmunkák automatizálására.

#### A feladat leírása:

Az okmány megszerkesztéséhez szükség van lyukszalagon előre lelyukasztott szövegrészre. Ezek közül kiválasztjuk a fejrészt, az okmány megnevezését és tárgyát, a befejező részt és a vállalat záradékát tartalmazó lyukszalagokat. A változó szöveg — melynek fejrészt is célszerű előre lelyukasztani lyukszalagkárttyára — kézzel történik beírásra úgy, hogy a gép ilyenkor megáll egy e célból lyukasztott jelre. Az így előkészített lyukszalagok alapján az okmány megszerkesztését a szervező programozza be egy „Program lap”-on. A „Program lap” tartalmazza a gépkezelő részére az utasításokat és a műveleteket, valamint a változó szöveget. A program mintája a 3. sz. melléklet.

## Műveletek magyarázata:

Első lépés az áram bekapcsolása. Ezután soremelés kocsivisszafutással és kétszeres soremeléssel az 1. olvasóba befűzött lyukszalag beolvasása történik. Ez példánkban az 1. sz. lyukszalag, mely a fejrészt tartalmazza.

Míg az 1. olvasóból a beolvasást végzi a gép, addig, a gépkezelő a 2. olvasóba befűzi a 2. sz. lyukszalagot, mely tartalmazza az okmány megnevezését és tárgyát. Miután az 1. olvasó leállt, jelezve, hogy a beolvasást befejezte, a megfelelő külalak céljából eszközölt soremeléses kocsivisszafutás és kétszeres soremelés után a 2. olvasóból történik a szöveg beolvasása. A többi lyukszalagot is ugyanilyen módszerrel beolvasva, igen gyorsan elkészülhet az okmány, korlátlan mennyiségben.

## 2. ASCOTA 170/55 típusú könyvelőautomatán:

### *Üzemanyag-keretnyilvántartás vezetés:*

Ez a munka két fő fázisra osztható. Egyik a tárintézeti jelentések alapján készülő anyagfelvétel, illetve leadás, másik a keret módosítása.

Átíró rendszerrel történik a felvezetés, vagyis kartonra és indigó segítségével a naplóra. A karton két oldalas, tehát mindkét oldalára lehet könyvelni. Az egyik és a másik oldalon is 2—2 anyag szerepel. A kartonok megnyitása az év elején történik a megadott fogyasztási kerettel és kiutalási normával. Az üzemanyag alosztály által ellenőrzött alapbizonylatokból történik a nyitás (az év folyamán a további felvezetés) az év elején, vagyis a felvezetésre kerül a fogyasztási keret és a kialakult norma.

A felvezetés a következőképpen történik. A karton első rovatába a dátumot, a másodikba a bizonylat számát kell beütni. A gép automatikusan a következő rovatba ugrik, és bekapcsolódik az írószerkezet. Az alapbizonylat megszerzésének a beírása az írószerkezettel történik. A következő rovat a fogyasztási keret amelyet a jelentésnek megfelelően emelésnél a számbillentyűkkel beütött adatot motorbillentyűvel kell rögzíteni, ezt feketével írja a gép. Ha viszont csökkentést jelentenek, a bebillentyűzött számokat előjelváltó billentyűvel kell rögzíteni, ebben az esetben piros számokat kapunk.

A következő öt rovatba kell vezetni a kiutalási norma változásait. Normaemelés vagy csökkenés az előzőekben leírt módon történik, azzal a különbséggel, hogy itt a régi maradványt beütjük és a gép automatikusan kiüti az új maradványt.

Az anyag felvételezését vagy leadását a megfelelő rovatba a számbillentyűkkel lehet bevinni, majd motorbillentyűvel kell rögzíteni. Itt is a régi maradvány beütése után a gép automatikusan kiüti az újat. Túllépés esetén piros számokkal írja az eredményt.

Ugyanígy járunk el a karton második felén levő anyag felvezetésénél is. Amikor a gép az utolsó rovathoz ér, automatikusan sort emel és kidobja a kartont.

### 3. CELLKARTON Ser-2 kiselektronikus számológépen

#### *Ruházati illetmény felszámítás:*

A ruházati anyaggyártás alapja a különböző jogcímek szerinti illetményösszeg és felszámítási alapból számított illetmény, mely forint értékben jut kifejezésre.

A fenti feladat manuális módon történő elvégzése nagy munkaráfordítást igényelt egység, magasabbegység és seregestest viszonylatában. Gépi feldolgoással a manuális munka jelentős mértékben csökkenthető, mert csak az alapadatokat kell — minden számítási művelet nélkül — rögzíteni egység szinten, a további feldolgozás már a számítógép feladata. Magasabbegység szinten a manuális munka teljesen megszűnik, seregestest viszonylatban csak az alapadatok helyességének ellenőrzésére és egyeztetésére korlátozódik. A gépi feldolgozás a manuális munkához viszonyítva, mintegy 70—75%-os munkaidő megtakarítást jelent.

A ruházati illetményfelszámítást a 4. sz. melléklet tartalmazza.

A gépi feldolgozás ideje az alábbiakból tevődik össze:

- a) A felszámítási alapadatok lyukszalagra rögzítése
  - egy egység viszonylatában kb. 3 perc
  - összesen: kb. 3 óra
- b) Gépi munka (számítás, kiírás, új szalag lyukasztás)
  - egy egység viszonylatában kb. 6—7 perc
  - összesen: kb. 10 óra
- c) Ellenőrzés és adminisztrálás kb. 3 óra
  - A teljes feldolgozás ideje: kb. 16 óra

A feladat leírása:

A különböző jogcímeknek megfelelően meghatározott illetményösszeg van megállapítva, mely állandó (konstans) adat. Alakulatonként változik a felszámítási alap (változó adat).

Az egység ruházati szolgálatvezetők rögzítik a felszámítási alapadatokat, amelyek magasabbegységenként csoportosítva kerülnek feldolgozásra.

A feldolgozás CELLKARTON Ser-2-c számítógépen három ütemben kerül végrehajtásra az alábbiak szerint:

I. ütem: Minden egység illetményfelszámítási lapján az illetményösszeg (konstans) és a változó felszámítási alap szorzataként jelentkező illetményt a gép kiírja, miközben jogcímenként halmozza a felszámítási alapadatokat. Az illetmény felszámítási lapokon a jogcímenkénti számolás után összegezi az illetményeket, majd azok összegét kiírja, az esetleges levonások és jóváírások kézi bevitelét után egyenleget képez, és meghatározza a felhasználható összeget. Egy magasabbegységen belül az összes alárendelt illetményfelszámítása után az addig jogcímenként halmozott felszámítási alapadatok összegeit lyukszalagra lyukasztja.



II. ütem: Az egységek halmozott felszámítási alapadatairól készült lyukszalagról az I. ütemben meghatározottak szerint készülnek el a magasabbegységek illetményfelszámítási lapjai, majd azok elkészülte után a gép ismét lyukszalagra rögzíti a felszámítási alapadatokat, de most már a magasabbegységek összes adatait.

III. ütem: A magasabbegységek halmozott felszámítási alapadatairól készült lyukszalagról az I. és II. ütemben meghatározottak szerint készül el a seregtest illetményfelszámítási lapja.

Alapvető összefüggések a számítás végrehajtásához:

$$c = a \times b \quad (1)$$

$$d = x + (h + i) \quad (2)$$

$$f = \frac{d}{100} \times n \quad (3)$$

$$k = d - (e + f) + g \quad (4)$$

ahol:

a = illetményösszeg (konstans)

b = felszámítási alap (változó adat)

c = illetmény összesen

d = illetmény összege

e = előző évi túllépés

f = %<sub>0</sub>-os megvonás

g = jóváírás

h = tartalékosok után illetményes összeg

i = HTK-ként előjegyzett összeg

n = %<sub>0</sub>

k = felhasználható illetmény

A végrehajtás változatai:

A programnál a 34—35, valamint a 38—40 fsz. alatti adatok bevitele csak kézi úton lehetséges. Ahol alapadat vagy érték nem szerepel, nullát kell bevinni vagy lyukasztani.

A program alkalmazása:

- számítógép bekapcsolása
- általános törlés
- margó és tabulátor beállítás
- négyes törlés
- konstansok bevitele
- program bevitele

## Első magasabbegység:

Első lap	— kézi adatbevitel (01)
	— Sprg.
	— Pr. ein
	— kézi adatbevitel (34—35, 38—41 fsz-ig)
	— START
További lapok	— START
Utolsó lap után	— négyes törlés
	— lyukasztó kapcsolás
	— kézi adatbevitel (30)
	— Sprg.
	— Pr. ein
	— lyukasztó kikapcsolás

## Többi magasabbegység:

- lapcsere
- START

## Margó és tabulátor állítás:

Lapszél	= 0
Margó	= 45
Tabulátor	= 61
Soremelés	= 1,5

## 8. Értékelés

Az egység Gépi Adatfeldolgozó Részleg létrehozása még csak perspektivikus elképzelés. Megvalósításának feltételei egyre jobban megérelődnek. Igazolja ezt a technika fejlődése, sokrétűsége és a vezetéssel szembeni követelmények miatt megnövekedett adminisztrációs munkamennyiség, amelyet manuálisan, korszerűtlen eszközökkel és módszerekkel még nem lehet — és nem is célszerű — elvégezni.

A gépesítés szükségessége jelentkezik mind a hadsereg anyagi szolgálatán belül, mind pedig egyéb olyan területen, ahol sok számolásigényes feladat van.

A korszerű harc vezetését sem tudjuk ma már elképzelni számoló-automaták és egyéb gépi adatfeldolgozó eszközök nélkül, amelyek programozását, kezelését békében kell elsajátítani.

A gépesítéssel szemben támasztott követelményeket természetesen csak akkor teljesíthetjük, ha a jelentkező feladatok terjedelmének megfelelő gépi eszközöket állítunk be, illetve megfelelő adathalmaz áll rendelkezésre.

A csapathadtáp nyilvántartási és elszámolási rendszerének gépesítése azért szükséges, hogy az egyes szolgálatiág-vezetők tervező, irányító és ellenőrző tevékenységére fordított idő megnövekedjen, és ennek arányában az adminisztrációs munka időszükséglete csökkenjen. Amennyiben a 35—40%-os tiszt, adminisztrációs munka időaránya lecsökken 8—10%-ra, akkor — ha egyéb követelményeknek is eleget tesz — eredményesnek mondhatjuk a gépi adatfeldolgozást.

Az adatfeldolgozás gépesítése sok munkát és időt igényel. Ennek érdekében különböző szervezési feladatokat kell a megelőző időszakban elvégezni. Ezek a feladatok az alábbiak:

1. Megfelelő szintű káderképzés.
2. A szakembereknek ismereteket kell szerezniök az egyes szolgálati ágak munkájában is.
3. Adatfelvételezési helyzet felmérése, elérendő célok gondos tanulmányozása.
4. A gépesítési forma megválasztása.
5. Próbafeldolgozás elvégzése.
6. A rendszer működésének beindítása.

Az előkészítő munka nemcsak a szervezés területén szükséges. Az embereket lélektanilag is elő kell készíteni az adatfeldolgozásra. Szükséges a felelős személyek kiválasztása is. Végül, de nem utolsó sorban el kell készíteni a munkaköri leírásokat.

A fenti szempontok figyelembevételével létrehozásra kerülő Egység Gépi Adatfeldolgozó Részleg csak egy láncszemét képezi annak a kiterjedt szervezetnek, melynek feladata lesz az adminisztrációs munka racionalizálása, és melynek kezdeti lépéseit most tesszük meg a Magyar Néphadseregben.

.....  
alakulat

Okmánynapló ..... fsz.

..... sz. NAPI KIMUTATÁS  
196... évi ..... hó .....-n.

Cikkek	me.	Előző napi maradvány	Bevételek	Készlet összesen	..... sz. élm. normában étkezők részére						Egyéb címen						Tiszti étkezde részére kiadva	Nap folyamán kiadva	Nem lett felhasználva	Napi maradvány			
					reggeli létszám ..... fő	ebéd létszám ..... fő	vacsora létszám ..... fő	1 főre 9 kiadandó kiadva	1 főre 9 kiadandó kiadva	1 főre 9 kiadandó kiadva	15	16	17	18	19	20							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

**MAGYAR NÉPHADSEREG**  
**3333**

Készült: 2 pld.-ban  
 ..... sz. példány

.....  
 Szállító vállalat

.....  
 telephelye

**SZÁLLÍTÁSI ÜTEMTERV**  
 (egyben szállítási szerződés)

**Tárgy:** Élelmiszer megrendelése

196... év ..... hó .....-tól .....-ig terjedő időre a fenti alakulat részére megrendelem az alábbi élelmiszereket.

Élelmiszer megnevezése	mennyisége	elszállítás napja
------------------------	------------	-------------------

Kérem a vállalatot, hogy a fenti napokon a megrendelt élelmiszereket mennyiségben és az MSZ-ben előírtaknak megfelelő minőségben biztosítani sziveskedjék.

Székesfehérvár, 196... év ..... hó .....-nap.

.....  
 élm. szolg. vez.

.....  
 pk. htp. h.

A szállítási ütemtervben (szerződésben) felsorolt élelmiszerek szállításának a megfelelő időpontban, mennyiségben és az MSZ-ben előírtaknak megfelelő minőségben eleget teszek.

.....  
 vállalatvezető

## 1. sz. PROGRAM LAP

Tárgya: Szállítási ütemterv.

Utasítások. Felhasználandó: 1, 2, 3, 4 LSz; 1. LK

Margó: 10		Tabulátor: 32,60		Soremelés: 2	
Művelet		PROGRAM			
		Szöveg, lyukszalag, lyukkártya			
○					
~Be Sekv Se 2x 1. o. be Sekv Se 2x 2. o. be Sekv Se 1. o. be	1. LSz	(Fejrész)	1. pld.	Székesfehérvár	
Sekv Se 2x 2. o. be Sekv Se 1. o. be	2. LSz	(Állandó szöveg)	1968. március 1—10.		
Sekv Se 2x 2. o. be Sekv Se 2x 1. o. be	1. LK	(Változó szöveg)			
		Vegyeszöldség	50 kg	március	1.
		Karalábé	80 kg	március	5.
		Kelkáposzta	40 kg	március	5.
		Savanyú káposzta	80 kg	március	7.
		Vöröshagyma	20 kg	március	9.
		Burgonya	120 kg	március	10.
Sekv Se 2x 2. o. be Sekv Se 2x 1. o. be	3. LSz	(Állandó szöveg)	1968. február 25.		
	4. LSz	(Befejező)			
○					

**MAGYAR NÉPHADSEREG    T I T K O S!**

Szám:

Jóváhagyom!

.....  
MN 5232 ruh. alov.

Készült: ..... pld.-ban

1 pld. .... lap

Sfsz.: .....

..... sz. példány

**RUHÁZATI ILLETMÉNY FELSZÁMÍTÁSI KIMUTATÁS**

**196... évre**

196... év ..... hó .....-nap.

Az alapadatok helyességét  
ellenőrizte:

.....  
Készítette:

.....  
ruh. szolg. vez.

SER 2-c gépen feldogozta:

.....  
MN 5232 GAK

Folyószám	J o g c í m	Illetmény összeg	Felszámítási alap	Illetmény összesen
1.	Sorállomány	2724,—		
2.	Tart. ti. növ. 1 éves	2724,—		
3.	Tart. ti. növ. 2 éves	2724,—		
4.	Létszám feletti	2724,—		
5.	Kat. Főisk. növ. jelölt.	2724,—		
6.	Egyetemi előfelvételes	2497,—		
7.	Szakasz	100,—		
8.	Zászlóalj	100,—		
9.	Ezred	100,—		
10.	Órhely	1164,—		
11.	Klgs. beosztású	136,—		
12.	Gk. vez.	15,—		
13.	Katonai áll. szakács	532,—		
14.	HK	1840,—		
15.	MKP	315,—		
16.	Felderítő	315,—		
17.	Ejtőernyős	100,—		
18.	50 fős tiszti étkezde	1673,—		
19.	100 fős tiszti étkezde	2964,—		
20.	150 fős tiszti étkezde	3162,—		
21.	200 fős tiszti étkezde	4413,—		
22.	300 fős tiszti étkezde	7675,—		
23.	200 fős legs. étkezde	3341,—		
24.	450 fős legs. étkezde	7281,—		
25.	600 fős legs. étkezde	9977,—		
26.	1200 fős legs. étkezde	17330,—		
27.	Nőtlen sz. rekamié	258,—		
28.	Nőtlen sz. ágy	280,—		
29.	Nőtlen sz. asztal	42,—		
30.	Gyeng. ágy	239,—		
31.	Szolg. ágy	177,—		
32.	Alg. gazd. szoba	32,—		
33.	OLP részére javítás	75,—		
34.	Tart.-ok után illetményes	—		
35.				
36.				
37.		Osszesen:		
38.	Megvonás	%:		
38.	Jóváírás:			
39.	1968. évben felhasználható:			



## Szerkesztőségi tájékoztató olvasóinkhoz, cikkíróinkhoz

Örömmel tájékoztatjuk olvasóinkat, hogy az elmúlt évben megindított folyóiratunk eddig megjelent két száma a néphadseregben és a többi fegyveres testületen belül is széles körű érdeklődést váltott ki. Egyre növekvő cikkíró táborunktól számos közlésre alkalmas tanulmány, cikk érkezik hozzánk. E mellett több olvasónk kereste fel szerkesztőségünket elismerő, biztató nyilatkozatával. Mindezek lehetővé teszik folyóiratunk szerkesztésében az időszerű aktualitások nagyobb figyelemmel kísérését, növelését, a minőségi színvonal fejlesztését és a szerkesztőségi munka további rendszerezését.

Folyó évben a Tanácsköztársaság 50. évfordulójának tiszteletére legdicsőbb forradalmi hagyományaink ápolása céljából a Magyar Tanácsköztársaság Vörös Hadseregének hadtápjáról tanulmányorozatot indítottunk el. Kérjük munkatársainkat, hogy e témakör aktuális cikkeivel minél többen keressék fel a szerkesztő bizottságot.

Továbbiakban nem érintjük a cikkírással kapcsolatos tudnivalókat, mert erre vonatkozóan hasznos és tanulságos cikk jelent meg a Honvédelem 1968. 3. (nyílt) számában „Néhány tanács a cikkíráshoz” címen. E cikkben foglaltakkal a Hadtápbiztosítás szerkesztő bizottsága is teljes mértékben egyetért, és javasoljuk valamennyi cikkíróknak a fenti cikk figyelmes tanulmányozását.

Jelen tájékoztatónkban főleg azokra a tartalmi és alaki szempontokra kívánunk kitérni — a teljesség igénye nélkül —, melyek megítélésünk szerint a kéziratok végleges formába öntésével és a szerkesztő bizottsághoz történő beküldésével kapcsolatosak.

Alapvető követelményként szögezhetjük le minden cikkre vonatkozóan — tartalmi jellegétől és terjedelmétől függetlenül —, hogy az *tartalmilag feleljen meg az érvényben levő harcászati elveknek, a mindenkor érvényes katonai szakkifejezéseknek, a magyar nyelv szabályainak és nyelvtani sajátosságainak.* Ezenkívül rendszerezett, folyamatos, szerkezeti egységes legyen. A különálló gondolategységek új bekezdésekben különüljenek el a cikken belül egymástól.

*Fontos követelmény, hogy a cikk címe* fejezze ki a cikk egészének mondanivalóját. Némelykor bizony sok gondot jelent elfogadható cím megfogalmazása. Sokszor csak a cikk elkészülte után alakul ki bennünk

a végleges cím. Ekkor ugyanis már tartalmilag át tudjuk tekinteni a megírt anyagot.

Nagyon fontos követelményként jelentkezik a cikkek tartalmával kapcsolatban, hogy nyelvi (ragok, képzők, jelek stb. helyes alkalmazása), *helyesírási* (főleg összeírás-különírás tekintetében), valamint *stilisztikai* vonatkozásban is elfogadható legyen. Ezért javasoljuk cikkíróinknak, a Magyar Tudományos Akadémia kiadásában megjelent „A Magyar Helyesírás Szabályai”, valamint az 1969-ben kiadott „Helyesírási Tanácsadó Szótár” és „A Magyar Nyelv Értelmező Szótára” című kiadványok tanulmányozását és alkalmazását.

Ha a gondolatok helyes nyelvi, helyesírási papírra vetésében még ezután is kérdések merülnek fel, úgy alapvető szabályzataink (*harcászati szabályzatok*), utasításaink (*Tábori Törzsszolgálati Utasítás, Csapathadtáp Utasítás*), valamint a hadtáp szolgálati ágak utasításai segítséget nyújthatnak a helyes szövegezés elkészítésében.

A cikkek *stílusára* vonatkozóan külön előírások nincsenek. A *stilisztika ide* vonatkozó követelményeit — világos, egyszerű, tömör, szabatos és magyaros stílus — azonban minden cikkírónak szem előtt kell tartani. Mivel a cikkben foglaltak javaslat jellegűek, így kötetlenebb, fordulatossabb, változatosabb megfogalmazásban készülhetnek.

Érinteni kívánjuk az *idegen szavak* használatát is. Elvként tartsuk szem előtt, hogy *amire van jó magyar kifejezésünk, azzal fejezzük ki gondolatainkat. Kétségtelenül vannak olyan szavak, amelyeknek nincs magyar megfelelőjük. Gondolunk itt például a rádió, televízió kifejezésekre.* Ezek átvételével gazdagodik nyelvünk. Ám az is igaz, hogy nem minden idegen szó gazdagítja nyelvünket. Téves az a felfogás, hogy akkor tudományos egy cikk, minél bonyolultabb mondat szerkesztésű, és minél több idegen szó van benne. Fentiek éppen ennek ellenkezőjét bizonyítják.

Célszerűnek tartjuk, ha a szerzők — a tökéletesebb szakmai tartalom elérése érdekében — *elkészített cikkeiket közvetlen szakmai előljárójuk egyetértő tudomásával küldik meg a szerkesztő bizottságnak.* Ez lényegében azt jelenti, hogy a cikkben foglalt elvi kérdésekről, állásfoglalásról előzetesen tájékoztatják az illetékes előljárót.

Ugyanakkor *kérjük az előljáró parancsnokokat, hogy szakmai tudásukkal, gyakorlati tapasztalataikkal, tanácsaikkal segítsék a szerzőt minél tartalmasabb cikk elkészítésében.*

Nem könnyű feladat egy jó cikk megírása. Alapos előkészületet, sok tételoldást, komoly elmélyülést követel. Mindezek ellenére a nehézségek senkit ne tartsanak vissza tanulmányok, cikkek megírásától. Akinek van élményanyaga és mondanivalója, bátran fogjon hozzá saját gondolatai leírásához. A téma anyagának alapos elméleti és gyakorlati ismerete a sikeres cikkírás legfőbb biztosítéka.

A nyomdai szedéssel készülő folyóiratunk alaki követelményeit az alábbiakban ajánljuk cikkíróink szíves figyelmébe:

a) A cikk kéziratát *kettő azonos példányban, kis- vagy nagybetűs géppel, jól olvasható fekete vagy kék betűkkel, kettős sortávolságra, bekezdésszerűen (ahol szükséges), fehér papírra kell gépeltetni* (normál géppapír),

és minden lapot felül középen be kell számozni. Egy oldal lehetőleg 28—30 sort és soronként 50 leütést tartalmazzon. (A szavak közötti hézagok is leütésnek számítanak.) Célszerű terjedelme 12—14 oldal legyen.

b) A kéziratnak csak az egyik oldalára szabad gépelni úgy, hogy a papír bal szélén legalább 3 cm, jobb szélén pedig 1 cm széles margó legyen.

c) A kéziratok gépelése közben, ahová az ábrák, a táblázatok kerülnek, rendes sortávolságra, a sor közepére be kell írni az ábraszámot, illetve a táblázatszámot (pl. 1. ábra, vagy 1. táblázat). Ebbe a sorba mást nem szabad írni.

d) Egyéb kéréseink:

— a címek után ne tegyünk pontot;

— a kéziratban általában mindent írjunk ki. Kivételt képeznek a magyar helyesírás szabályaiban előforduló és más műszaki, valamint matematikai rövidítések.

Bár a szerkesztő bizottság a cikkek nyomdai tipizálását fenntartja magának, kérjük tudomásul venni, hogy az egyszer aláhúzott szöveg dőlt betűszedést, míg a kétszer aláhúzott szöveg félkövér kiemelést jelent. Nügybetűs vagy ritkított írás, a gépelésnek megfelelően történik.

Kérjük tudomásul venni, hogy a beérkező cikkek nagy számára való tekintettel — függetlenül attól, hogy a beküldött szerzemény folyóiratunkban közlésre kerül vagy sem — a beküldött kéziratokat a szerzőknek nem küldjük vissza.

Folyóiratunkban való megjelentetés céljából korábban bejelentett (felajánlott) témákra vonatkozó cikkigényünkről viszont írásban értesítjük a szerzőket.

A szerzők a folyó évben elkészített cikkek kézirateit mindenkor a „Hadtápbiztosítás Szerkesztő Bizottsága” címére az MNHF-ség Kik. Osztályára, Budapest V., Balaton u. 5—7. sz.-ra küldjék meg bírálatra az alábbiak szerint:

1969. évi II. negyedévi (titkos) számhoz: 1969. április 15-ig;

1969. évi III. negyedévi (nyílt) számhoz: 1969. július 1-ig;

1969. évi IV. negyedévi (titkos) számhoz: 1969. október 1-ig;

A szerkesztő bizottsághoz beérkező cikkeket a szerkesztő bizottság rovatvezetői adják ki bírálatra és lektorálásra. A szerkesztő bizottság összetételét folyó évi második számunk második negyedéves szám) belső címlapjának hátlapján közöljük. A bírálók, illetve a lektorok a beküldött cikkeken, tanulmányokon, az eredeti gondolat megtartása mellett a szükséges stilisztikai, nyelvhelyességi javításokat a jövőben is elvégzik, sőt a szerzővel történő megbeszélés alapján a közlésre alkalmas szerzeményeket átdolgozzák, illetve a szerzővel vagy mással átdolgoztatják.

Végül, amikor az előzőekben elmondottakat még egyszer az eddigi és a még leendő szerzők figyelmébe ajánljuk, kérjük olvasóinkat is, hogy a közölt cikkekkel, tanulmányokkal, dolgozatokkal, valamint folyóiratunk szerkesztésével kapcsolatos pozitív és negatív észrevételeiket a jövőben is közöljék szerkesztőségünkkel. (Hadtápbiztosítás Szerkesztősége, Budapest VIII., Kerepesi út 29/b. HKK Parancsnokság, telefon: 133—290.)

## Rendszeresített hadtáp technikai eszközökről, anyagokról és felszerelésekről

MNHF-ség

### *Elektrohidraulikus rakodógép (ER—400-as).*

A megnövekedett hajtóanyag felhasználás következtében szükségessé vált egy korszerű, balesetmentesen működő rakodóberendezés rendszerbe állítása.

A hazai ipar által sorozatban gyártott ER—400-as típusú elektrohidraulikus rakodógép kezelése különösebb szakértelmet az általános kioktatáson kívül nem igényel. A géphez tartozó görgősor alkalmazásával lehetőség nyílik ládázott csomagok rakodására is.

Rendszeresítési helye:

— központi és tábori üzemanyagraktáraknál, magasabbegységek üzemanyagraktárainál.

### *Könnyített fekvőhengeres üzemanyagtartály (10 m<sup>3</sup>-es).*

A nagy űrméretű tábori tartályok súlyuk és nagy méretük miatt nem voltak szállíthatók normál tehergépkocsival. Így szükségessé vált egy könnyebb, mozgatható, tábori körülmények között is alkalmazható acél-tartály kialakítása, melynek élettartama jóval nagyobb az elasztikus tartálynál.

Rendeltetése:

— a hajtóanyagok — benzin, diesel olaj, repülőpetróleum stb. — tábori raktárakban való tárolása.

Átmérője: 1800 mm, teljes hossza: 4500 mm, súlya: 1500 kg, névleges űrtartalma: 10 m<sup>3</sup>.

Rendeltetési helye:

— felsőbb hadtáp tagozatok tábori üzemanyagraktáraiban (tárolásra és szállításra).

Elnevezése: 10 m<sup>3</sup>-es könnyített fekvőhengeres tartály.

### *Könnyített fekvőhengeres üzemanyagtartály (4 m<sup>3</sup>-es).*

Az eddigi használatos 3 m<sup>3</sup>-es fekvőhengeres tartály úrtartalma kicsi, és nem használta ki a szállítójárművek teljesítőképességét.

Rendeltetése:

— hajtóanyagok platós tehergépkocsin való szállítása és tábori rak-tárakban való tárolása.

Átmérője: 1400 mm, teljes hossza: 2500 mm, súlya: 650 kg, névleges úrtartalma: 4 m<sup>3</sup>.

Rendeltetési helye:

— egységek, magasabbegységek és tábori üzemanyagraktárak.

Elnevezése: 4 m<sup>3</sup>-es könnyített fekvőhengeres tartály.

### *Alumínium üzemanyagtartály (RA—2/M tip. 2 m<sup>3</sup>-es).*

Az import beszerzés problémáinak megoldására hazai előállítással is megoldható tartály került kialakításra.

Rendeltetése:

— rakéta-üzemanyag tárolása, szállítása.

Átmérője: 1250 mm, teljes hossza: 2010 mm, súlya: 454 kg.

Rendeltetési helye:

— rakéta-üzemanyag ellátás minden tagozatában.

Elnevezése: RA—2/M tip. 2 m<sup>3</sup>-es alumínium tartály.

### *Üzemanyag laborgépkocsi (PLG—1 számú).*

Az MN-ben végrehajtott technikai eszközök korszerűsítése következtében a Szovjet Hadseregben már meglévő PLG—1 sz. laborgépkocsi rendszeresítése lehetővé vált.

Rendeltetése:

— hajtó-, kenő- és különleges anyagok minőségi vizsgálatainak ellenőrzése, tábori viszonyok között.

A ZIL—164-es alvázra szerelt, speciálisan kialakított kocsiszekrényű laborgépkocsi berendezései a hajtó-, kenő- és különleges anyagok alapvető fizikai, kémiai analíziseinek elvégzését biztosítják.

Rendszeresítési helye:

— a tábori hadtáp felső tagozatában működő üzemanyagraktáraknál és speciális alakulatok törzseinél.

Elnevezése: PLG—1. sz. üzemanyag laborgépkocsi.

### *Gyorsított kenyérbékesítés technológiája.*

Az MN-ben rendszeresített tábori sütődék jelenlegi kapacitása nem minden esetben tudta az ellátási igényeket kielégíteni.

A gyorsított kenyérfélesztési módszer kikísérletezése és bevezetése ezt a problémát lényegében megoldja.

Az új eljárással kovászolás nélkül a szokottnál nagyobb mennyiségű élesztő hozzáadásával mesterséges savanyító és izkomplettáló anyagok felhasználásával lényegesen (4—5 óra) rövidebb idő alatt történik a tészta, illetve kenyérfélesztés. Az új módszerrel végzett kenyérfélesztés pozitív eredménnyel zárult, s a hagyományosnak megfelelő ízű és megfelelően laztított bélesztű kenyér süthető.

Ezzel az eljárással jelentős időt takaríthatunk meg, mivel a magasabbegység napi kenyér javadalmazása a hagyományos eljárás 22—24 órája helyett már 15—16 óra alatt biztosítható.

#### *Fürdető-fertőtlenítő berendezés (PDP—2).*

A csehszlovák gyártmányú PDP—2-es felszerelés a fehérenemű telített vízgőzzel vagy formalinos gőzzel végrehajtható sterilizálására, fertőtlenítésére és féregtelenítésére, illetve a vegyi harcanyagokkal szennyezett felszerelés nyomás alatt vízzel, vagy vegyi hatóanyagokkal telített gőzzel végrehajtható gázmentesítésére, valamint a személyi állomány fürdetésére szolgál.

A berendezés négy tonnás vagy annál nagyobb gépkocsin szállítható. Közvetlenül a gépkocsin vagy azon kívül is (lábakon) üzemeltethető.

A berendezés —30°C külső hőmérsékleten is üzemeltethető. Lehetővé teszi 60 fő/óra fürdetését, ezzel egyidejűleg 60 készlet (téli felszerelésből 30 készlet) erősen szennyezett ruha fertőtlenítését.

Rendszeresítési helye: egészségügyi szakalegységeknél és tábori kórházaknál.

#### *Lánchurkolt szintetikus ing.*

A kezdetben különleges divatigényeket kielégítő — áránál fogva szűkebb réteg részére készülő — lánchurkolt szintetikus férfiing ma már tömegméretben is gyártható.

Két színben készült: fehér és olívizöld.

Kivitele: elején végig nyitott, hosszúujjú ing, álló lehajtott gallérral. Gallérban és kézelőben keményített körbélés. Kilenc méretnagyságban készül.

Rendszeresítve:

— az MN tábornokai, tisztjei és tiszthelyettesei részére.

#### *Poliétilén betét-talpbélés.*

A jelenlegi rendszerben levő téli, nyári, filc, posztó és bőr helyett egységes — téli—nyári — talpbélés bevezetése vált lehetővé. Csapatpróbája pozitív eredménnyel zárult, előnyösebb tulajdonságokkal rendelkezik, mint a rendszerben levő.

A betét-talpbélés natúr színű, rácsos kialakítású. Vastagsága kb. 2,5 mm.

Rendszeresítve:

— 65 M bakancsban, tisztí és legénységi vulkanizált félcíőben.

*Női gyakorló bakancs.*

Sokéves tapasztalat alapján szükségessé vált a Magyar Néphadse-  
regben szolgálatot teljesítő nők részére bakancs rendszeresítése.

A női gyakorló bakancs derbi szabású, 7 pár fűzőlyukkal, 16 cm-es szármagassággal és békanyelvvel rendelkezik. Kilenc méret nagyságban készül.

Rendszeresítve:

— az MN női állománya részére.

*Esőkabát vendégbélés.*

A tisztí esőkabátokat hidegebb időjárási viszonyok között is alkal-  
massá kellett tenni a viselésre.

Jelenleg három féle típusú és minőségű bélésanyag került rendsze-  
resítésre:

— tűzött malivatt bélés (felső és alsó borítóanyaga műselyem, töltő-  
anyaga poliuretánhab);

— grabotex bélés (felső és alsó borítóanyaga műselyem, töltőanyaga  
poliuretánhab);

— tűzött műszőrme bélés (alapszövedete pamut).

Rendszeresítve: esőkabátokba.

*Rendész és forgalomszabályozó alakulatok ruházata, felszerelése*

Rendeltetése:

— az MN ruházati rendszerébe illeszkedve a rendész és forgalom-  
szabályozó egységek és alegységek megkülönböztető jelzéseinek alkalma-  
zásával biztosítani a különleges feladatok ellátását.

A rendész és forgalomszabályozó egységek és alegységek alapruhá-  
zata a 65 M gyakorló ruházat.

Kiegészítő ruházat és felszerelés:

— rendészek részére: rendészsisak, motorkerékpáros szemüveg, kar-  
szalag, fehér derékszíj, pisztolytáska, járőrtáska, fekete gumibot, zseb-  
lámpa.

— forgalomszabályozók részére: bukósisak, motorkerékpáros szem-  
üveg, karszalag, fehér derékszíj, pisztolytáska, járőrtáska, fekete-fehér  
színű világító forgalomirányító bot, zseblámpa, jelsíp, fehér műbőr ké-  
zelő, fehér téli-nyári kesztyű.

Rendszeresítve:

— HM seregtest és csapat rendészeti, illetve forgalomszabályozó egy-  
ségek és alegységek részére. (A sisakon és a karszalagon a tagozatnak  
megfelelő megkülönböztető jelzés van.)

*Rövidujjú tiszti ingblúz, rövidujjú tiszti vállszalagos zölding, rövidujjú tiszti fehér és zöld nyloning.*

Az eddig csak hosszúujjú kivitelben készült különböző ingek, rövidujjú változatban is rendszerbe kerülnek.

A rövidujjú tiszti ingblúz 21, az ingek 9—9 méretnagyságban készülnek.

Rendszeresítve:

— az MN tábornokai, tisztjei és tiszthelyettesei részére.

*Repülő-hajózó nyári ruha.*

Alapanyaga olívzöld pamutsávoly (mint a 65 M gyakorlóruha).

A zubbony egyenes vonalú, zárt nyakú gallérral, saját anyagából bevarrott vállszalaggal. Elején két felső és két alsó bevágott zseb. A háta derékrésze és a zubbony alja gumiszalaggal szabályozva. Az elején, a felső zsebeken és az ujjhasítékokon húzózár.

A nadrág derékvonalán kötösáv és két nadrágtartó pánt, gumiszalag szabályozóval. A nadrág elején, a két oldalán és a szárak alján húzózárral ellátott hasíték van. A szárak oldalán fent, az elején a térd alatt és a jobb oldali szár alsó felén feltűzött zseb.

Rendszeresítve:

— az MN repülő-hajózó állománya részére.

*Rendfokozatjelzés repülő-hajózó és repülő-szerelő állomány részére.*

A speciális ruházatra és a különleges viszonyokra való tekintettel a rendfokozatjelző csillag himzett kivitelben, 20 mm-es átmérőjű méretben, a főtiszti rátét merevítés nélkül lett kialakítva. A csillagok és a rátét kézi varrással rögzíthető. A csillagok elhelyezési rendszere, azonos a 65 M gyakorlóruhára előírtakkal.

*Tiszti nyári félcipő.*

A melegebb hónapokban a láb jobb szellőzésének biztosítása érdekében olyan cipő típus kialakítására került sor, amelynek felső részén átört díszlyukasztások vannak, és a pára felszívást végig bőrbélés biztosítja.

Két változatban készül:

- direkt vulkanizált,
- síma faszeges félcipő.

Rendszeresítve:

— az MN tábornokai, tisztjei, tiszthelyettesei részére.

A rendszerben levő rohamsisak, illetve annak belső része még az 1950-es évek elején alakult ki. Hiányosságai (nem rögzíthetők fixen a fejre a verejtéket a betét nem nyeli el, a dinamikus terhelésnek hatását nem csökkenti eléggé stb.) megszüntetése érdekében különböző anyagokból más-más fajta konstrukciókkal új sisak-belső rész készült.



Az új sisak-belső rész: a fejkeret és fejpárnák sisaktest felé eső oldala műbőr, feffelé eső oldala veritékbőr. Körbedolgozott fejkeretbe 5 mm, fejpárnákba 10 mm vastag laticel betéttel. A fejpárnák szellőzésének és hőszigetelésének érdekében 5 mm-es átmérőjű lyukakkal vannak perforálva. A szijzatok összeerősítése és az acélszerkezethez rögzítése csőszeggel történik. A belső rész ajakszíjjal is el van látva.

## TARTALOMJEGYZÉK

Krokavec Pál alez.	Haladó forradalmi hagyományunk 1919. — — —	3
<i>A Magyar Vörös Hadsereg és hadtápjá</i>		
Varga József alez.	Anyagi biztosítás a Magyar Tanácsköztársaság Vörös Hadseregének harcaiban — — —	6
Kurucz Tibor gyógysz. őrgy.	Az 1919-es Magyar Vörös Hadsereg egészségügyi szolgálatáról — — — — — — — — —	16
<i>A hadtápbiztosítás elmélete</i>		
Kreis Gyula ezds., Gyöngyösi Gyula őrgy.	A parancsnok hadtáphelyettes vezetési módszereinek és a hadtáptisztek munkaterhelésének néhány aktuális kérdéséről — — — — —	26
Lapos Mihály alez.	A csapathadtáp vezetés alapvető feladatairól és célszerű módszereiről — — — — —	38
Deák Péter őrgy.	A vezetés funkcióinak érvényesülése a csapathadtáp irányításában — — — — —	58
<i>Katonai gazdálkodás és ellátás</i>		
Bodnár László alez.	Közgazdasági szemlélet a csapatgazdálkodásban	69
K. Tóth Lajos alez.	Csapatgazdálkodás ellenőrzésének időszerű kérdései a hadtápszolgálatban — — — — —	74
<i>Technikai biztosítás</i>		
Dobó Ferenc alez.	A gazdaságos katonai szállítások néhány kérdése	86
<i>Hadtápkiképzés</i>		
Fekete György alez.	A szolgálatiág-vezetők szerepe a hadtápkiképzésben — — — — — — — — —	93
Grézló Imre őrgy., Tóth László őrgy.	Egy harcokcsialegység gyakorlatával egybekötött hadtáp kiképzési módszertani bemutató megszerzése és levezetése, valamint néhány következtetés — — — — — — — — —	100
<i>Konzultáció — vita</i>		
Ambrus Antal hdgy.	Csapathadtáp nyilvántartási és számadási rendszerének megszervezése és ügyviteltechnikai gépítése — — — — — — — — —	108
	Szerkesztőségi tájékoztató olvasóinkhoz, cikkíróinkhoz — — — — — — — — —	120
<i>Tájékoztató hadtáptechnikai eszközökről, anyagokról és felszerelésekről</i>		
	MNHF-ség közleménye — — — — — — — — —	123



## СОДЕРЖАНИЕ

Крокавец Пал	Наши Прогрессивные революционные традиции 1919	3
<i>Венгерская Красная Армия и ее тыл</i>		
Варга Ежеф	Тыловое обеспечение в боях красной армии венгерской республики советов	6
Куруц Тибор	О медицинской службе венгерской красной армии в 1919 году	16
<i>Теория тылового обеспечения</i>		
Кренс Дьюла Дьендьеш Дьюла	Некоторые актуальные вопросы метода руководящей деятельности заместителя по тылу и нагрузки офицеров тыла	26
Лапош Михаль	Об основных задачах управления войскового тыла и целесообразных методах	38
Деак Петер	Осуществление функций руководства в управлении войсковым тылом	58
<i>Войсковое хозяйство и снабжение войск</i>		
Боднар Ласло	Экономические воззрения в войсковом хозяйстве	69
К. Тотх Лайош	Своевременные вопросы контроля войскового хозяйства в службе тыла	74
<i>Техническое обеспечение</i>		
Добо Ференц	Некоторые вопросы об экономичности военных перевозок	86
<i>Боевая подготовка тыла</i>		
Фекете Дьердь	Роль начальников служб в боевой подготовке тыла	93
Грезло Имре Тотх Ласло	Организация и проведение методического показа боевой подготовки тыла на базе учения танкового подразделения и некоторые выводы	100
<i>Консультация — дискуссия</i>		
Амбруш Антал	Организация учета и отчетности войскового тыла и делопроизводства автоматизация	108
	Редакционные сообщения к читателям и к писателям статей	120
<i>Информация о технических средствах тыла, материалов и снаряжений</i>		
	Сообщение Управления Тыла ВНА.	123



