

KIKÉPZÉS – FELKÉSZÍTÉS

A MAGYAR HONVÉDSÉG LOGISZTIKAI GAZDÁLKODÁSI SZAKTERÜLETÉN ÉRINTETT ÁLLOMÁNY KÉPZÉSI-KIKÉPZÉSI RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSA

I. RÉSZ.

Gerebenics József¹

1. A gazdálkodási tisztek képzésének rendszere

1.1. A képzések jelentősége

A haderő készenlétét, hadrafoghatóságát, harcképességét, tevékenységének hatékonyságát a honvédelmi szervezetek szakállományának felkészültsége, kiképzettségének színvonala döntő mértékben befolyásolja.

A magas színvonalú szakmai munka kulcsa a magas szinten képzett szakember. Ahogyan a hétköznapi életben is, a tudás és az információ, ahogy a verseny és a változás állandóan gyorsul, a szakértelem és annak folyamatos fejlesztése – **divatos kifejezéssel:** az élethosszig való tanulás – egyre magasabb értéket képvisel. E társadalmi-technikai innovációnak szerves része a tömeghadseregek eltűnése, átalakulása professzionális haderővé, ahol az ember, és annak szaktudása a legkiemelkedőbb alapérték.

Nincs ez másképp természetesen a katonai gazdálkodás területén sem. A logisztikai (gazdálkodási) szakmai képzés és felkészítés tervszerű, irányított és parancs folyamat a katonai műveletek végrehajtásához mesterségbeli tudás megszerzése és a gyakorlati készség, jártasság elsajátítása érdekében. Alapvető cél az olyan elméleti ismeretek megszerzése, gyakorlati jártasságok és vezetés-irányítási készségek fejlesztése, melyek a különböző gazdálkodási szakbeosztások feladatainak ellátásához szükségesek. A modern hadseregektől a társadalom nemcsak katonai ütőképességet vár, de azt is, hogy a rendelkezésére bocsátott – legtöbb esetben szűkös – erőforrásokat hatékonyan és átlátható módon használja fel. A kihívásoknak történő megfelelés érdekében gazdálko-

¹ Gerebenics József mk. alezredes, MH ÖLTP Gazdasági Főnökség kiemelt gazdálkodási főtitest (főnök helyettes).

dási rendszerek folyamatos működtetése és fejlesztése szükséges, új eljárások és új technológiák implementálása a szervezeti kultúrákba.

A gazdálkodási szakbeosztást betöltő állomány szakmai kiképzéséért alaprendeltetésű szakfeladatokra való felkészítéséért és az előmeneteli rendbe illeszkedő szakmai továbbképzések végrehajtásáért az MH gazdasági főnök felelős.

Az MH gazdasági főnöknek a szakterület irányításában megkerülhetetlen feladata, hogy gondot fordítson a Magyar Honvédség gazdálkodásával foglalkozó szakembereinek folyamatos ismeretfejlesztésére. Ez biztosíthatja az alapokat a feladatok ellátásához a **gazdálkodás minden szintjén**: a körültekintő tervezést, a hatékony erőforrás-felhasználást, a rugalmas együttműködést és a jogszabályok maradéktalan betartását.

A Magyar Honvédség gazdasági rendszerének működtetésében fejlesztésében résztvevő személyi állomány szaktudásának biztosítása folyamatos feladat. E szakterület sikeres működéséhez – tekintettel arra, hogy a szakemberállományon kívül csak minimális technikai környezet szükséges – egyértelműen a jól képzett gazdálkodási-költségvetési tisztek, főtiszték a jelentik a kulcsot.

1.2. A gazdálkodási szakterület alapképzésének története

A gazdálkodási terület főiskolai alapképzésnek története a II. Világháború befejezése utáni időszakig nyúlik vissza. A fegyvernemi tisztképzések tömeges méretekben már ekkor megkezdődtek, és végül az addig felhalmozódott tapasztalatok az 1957-ben megalakított **Egyesített Tiszti Iskolán** folyó munkát alapozták meg. A katonai felsőoktatás mérföldkövének mégis az 1967. esztendő tekinthetjük, hiszen ekkor alakult meg a tisztképzés erkölcsi elismerését is jelentő **három katonai főiskola**, így vele együtt a főiskolai szintű tisztképzés.

1.2.1. 1967-1973: a főiskolai tisztképzés bevezetése

A három katonai főiskola közül a **Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskola (ZMNE)** kapta feladatául², hogy a hadseregben megjelenő előzőekhez képest korszerű technika kezeléséhez, üzemeltetéséhez szükséges műszaki ismeretekkel, a haderő részére biztosított költségve-

² MNK ET 1967. évi 13.sz. törvényerejű rendelete.

tésből az anyagi és pénzeszközökkel bánni tudó üzemgazdasági ismeretekkel rendelkező alegységparancsnokokat és szakembereket képezzen.

A képzés által elérendő cél volt, hogy a végzettek az általános katonai, hadtáp, számviteli és katonai gazdálkodási ismeretekkel rendelkezzenek, legyenek képesek az alegységek esetében önállóan, egységek esetén irányítás mellett a harctevékenységgel kapcsolatos hadtápbiztosítási feladatok, a szolgálati ág (élelmezés, ruházat, üzemanyag, elhelyezés) vezetői feladatok ellátására. Mindemellett elvárásként fogalmazódott meg, hogy legyenek képesek a gazdálkodás részfolyamatainak elemzésére, értékelésére, az ügyvitel és nyilvántartás irányítására, a gazdálkodás során felmerülő elemző, értékelő, gazdaságossági számítási eljárások és módszerek tudatos alkalmazására. A más szakokon megcélzottnál szemben a zászlóalj szintnél egyel magasabb szintre, egység szintű feladatok végrehajtására vonatkozott a felkészítés.

Látható, hogy a mai értelemben vett gazdálkodási képzés teljes egészében összefonódott a hadtáp feladatok körével, illetve, hogy a hadtáp-képzés is viszonylag integráltan valósult meg, azaz a szolgálati ágak nem különültek el határozottan (általános hadtáptiszti képzés folyt).

A képzés során hangsúlyt kapott az ismeretek gyakorlatban történő elsajátítása is. A féléves csapatkiképzésen túl (2. félév) a hallgatók (akkori szóhasználat: növendékek) a 4. és 6. félévben további 1-1 hónap csapatgyakorlaton vettek részt, melyből a második már szakmai tartalommal is rendelkezett.

A katonai gazdálkodói képzés szempontjából döntő jelentőségű volt a szintén ekkor alakuló **Pénzügyi és Számviteli Főiskolával** létrejött kapcsolat, amely elsősorban a tananyagok cseréjével, egyeztetésével járult hozzá a szakmai színvonal emelkedéséhez. Azonban ekkor még ez is kevésnek bizonyult ahhoz, hogy a képzés igazán magában hordozza a kiállított oklevél polgári megfeleltethetőségét.

A hallgatóknak a negyedik év végén tudományos szocializmusból, összefegyvernemi és szakharcászatból és katonai gazdálkodásból kellett államvizsgát tenniük.

A szakmák szerint szerveződött tanszékeknek nem volt könnyű megfelelniük az oktatással szemben támasztott **követelményeknek**: a katonai tantárgyakat akadémiai végzettségű, a polgári képesítés alapjául szolgáló tantárgyakat egyetemi végzettségű tanárok oktathatták, melynek biztosítása nem sikerült mindig teljes körűen.

Össességében ebben az időszakban a korábbinál magasabb szinten, a hadsereg hadtápbiztosítási feladatait figyelembe véve, a polgári felsőoktatáshoz közeledve igyekezett a képző intézmény a hallgatókat első beosztásukra felkészíteni. A képzés széleskörű ismereteket nyújtott a kor színvonala szerinti harctevékenység, illetve annak hadtápbiztosításával kapcsolatban.

1.2.2. 1973-1981: a főiskolai képzés továbbfejlesztése

A főiskolai alapképzésben újabb döntő változásokat hozott az 1973. esztendő. A 70-es évek hadsereg-fejlesztési koncepciója a hatékonyság növekedését és minőségi fejlődést tűzte zászlajára, mivel az MSZMP Politikai Bizottsága megállapította, hogy a tisztii állomány kvalifikáltsági szintje nem felel meg az elvárásoknak. ***Emellett az oktatáspolitikai fejlődése is meghaladta a katonai képző intézményeket, hiszen az egymás után alakuló polgári főiskolák üzemmérnöki, illetve üzemgazdász képesítéseket nyújtottak, melyre a katonai főiskolák nem voltak képesek.***

Ezért a képzési célok módosításra kerültek: a katonai főiskolákon szerzett oklevél a katonai szakképesítésen túl meghatározott szakokon üzemgazdászti képesítést is jelentett. Ehhez természetesen képzésben meghatározott feltételek teljesítése volt szükséges. ***Az egyes szakokon meghatározták:***

- A katonai képzés irányát (hadtáp, amelynek keretében a megszerzhető szakképesítés – általános hadtáp);
- A polgári képzés irányát (pénzügyi, katonai költségvetési, gazdálkodási).

Ez már valóban katonai és polgári értelemben is kettős diploma volt, bár a szaktanterv kidolgozói a költségvetési gazdálkodás szakirányon belül feltehetően óvatosságból alkalmazták a katonai jelzöt, amely megnevezés nem segítette elő a polgári végzettség teljes értékűségét.

A képzés céljai a korábbinál világosabban kerültek megfogalmazásra: az általános felkészítés mellett megjelent a szakági (szolgálatvezetői) képzés szükségessége, illetve az alegység (zászlóalj, osztály) szintű hadtápvezetői beosztásokba történő felkészítés. A megelőző tantervekhez képest részletesebben került előírásra az, hogy katonai szempontból mire kell felkészíteni a hallgatókat. ***A tanterv továbbá rész-célkitűzéseket is meghatározott:*** az első év után hadtáptiszt, a második évben hadtápallegység tiszthelyettesi, a harmadik évben hadtáp

szakiszthelyettes-szaktiszti, a negyedik évben a várható szakbeosztásnak megfelelő felkészítés került előírásra. Ugyanakkor a polgári értelmezésű követelmények nem kerültek meghatározásra.

A gyakorlati képzés súlya ugyanakkor csökkent, az első fél év helyett először 2, majd 1 hónapra. Ugyanakkor a szakági képzésre fordítható óraszám jelentősen növekedett, és a nem egyértelműen közgazdász képzést biztosító tárgyak kikerültek az óratervből.

Összességében elmondható, hogy a kettős katonai és polgári diploma bevezetésével a képzésben minőségi fejlődést történt, akkor is, ha a polgári főiskolákkal egyenértékű felkészítést a külső felsőoktatásban jártas szakemberek alkalmazása ellenére sem sikerült biztosítani. Ebben a korszakban az előjáró szervek részéről megfogalmazódott igény szerint a hangsúly az általános szakfelkészítés irányából fokozatosan a konkrét ágazati beosztásokra történő felkészítés felé tolódott el.

1.2.3. 1981-1987: az integrált rendszerű szakmai képzés

Az úgynevezett emelt szintű képzés bevezetése után jelentősebb változást a harcjeljárások és a haditechnika fejlődése, valamint a bevonuló fiatalok előképzettségének magasabb szintje, továbbá a csapatok növekvő igénye következtében a rendszer felülvizsgálata jelentett, melynek célja, hogy a folyamatos korrekciók helyett megalapozza a tisztképzés rendszerének korszerű követelményekhez történő megfeleltetését.

A vizsgálat megállapította, hogy a nem helyes a „***kulcsbeosztásokra***” történő felkészítés mértékét csökkenteni kell, illetve, hogy a képzés tartalma is meghaladja az optimálisan elsajátítható mértéket. Ellentétet is feltárt a kitűzött célok, és a tantárgyak tartalma között, valamint a csapatgyakorlatokra fordított időt is növelni javasolta.

A továbbfejlesztés legfontosabb irányává vált a korábban tantárgyszemléletű oktatás felváltása egy a célok elérése érdekében a tantárgyakat integráltan kezelő rendszer bevezetése. A jövő tisztjével szemben támasztott követelményeket az előzőekhez viszonyítva fejlettebb, áttekinthetőbb csoportosításba foglalták, ***mely általános csoportokat a hadtápképzés területére is értelmezhető fogalmakká kellett konvertálni:***

- Politikai vezetői-nevelői;
- Harcvezetői (gazdálkodás területén: harcbiztosítói);

- Kiképzői (gazdálkodás területén: gazdálkodás szervezői);
- Napi élet irányítói (gazdálkodás területén: ellátás-szállítás szervezői).

Bár a miniszteri elvárások megfogalmazták a „**kulcsbeosztásokra**” történő felkészítés volumenének csökkentését, a szolgálati ágaknak megfelelő képzés gyakorlatilag megnégyszerezte a figyelembe veendő kulcsbeosztások számát (ellátó-szállító, üzemanyag-, ételme-zés-, ruházat-ellátó).

A polgári felkészítés oldalát tekintve az integrált oktatás nem nevezhető előrelépésnek. Olyan tantárgyak, mint a pénzügytan, költségvetési gazdálkodás, statisztika, számítástechnikai és adatfeldolgozás, szervezés és információelmélet megjelentek a katonai oktatásban is – egyeztetve a **Pénzügyi és Számviteli Főiskolával** – ám azok óraszámában meg sem közelítették a polgári felsőoktatás minimumát. További, kezdetektől meglévő probléma volt, hogy a polgári tananyag gyakorlatilag adaptálhatatlan volt a katonai gazdálkodási rendszerre, egyrészt azért, mert a katonai gazdálkodási rendszer teljesen eltért a polgári pénzügyi-számviteli rendszertől, másrészt a polgári tanárok nem ismerték a katonai rendszert, így az oktatottak katonai példával történő alátámasztására sem voltak igazán képesek. *Ilyenformán az üzemgazdász végzettség nem felelt meg a polgári főiskolák által nyújtott képzésnek, a közgazdasági egyetem sem számította be egy-két vizsgamentesen kívül az itt megszerzett végzettséget.* Ugyanakkor egyértelmű az is, hogy az oktatásszervezőknek is be kellett látniuk, hogy a polgári- és a katonai-szakmai képzés követelményeinek egyidejű teljesítése nem igazán oldható meg.

Ugyanakkor nem vitatható, hogy a végzetekben a képzést követően kialakulhatott egyfajta közgazdasági szemlélet, és a gyakorlat is bizonyította, hogy mind a pályán maradó, mind az azt elhagyók között sokan váltak elismert szakemberré.

1.2.4. 1987-1991: a hároméves főiskolai képzés

Az 1980-as években a mind jobban érezhető társadalmi-gazdasági feszültségek – melyek végül a rendszerváltáshoz is vezettek – a hadsereg életére is hatással voltak. *Az évtized végére a nagymértékű lemorzsolódás, az utánpótlás kiesése és az egzisztenciális okokból fakadó pályaelhagyások főképp az alacsonyabb tiszti beosztásokban mintegy 60%-os tiszthiányt eredményeztek.*

A katonai felsővezetés a probléma megoldását a tisztképzés lerövidítésében látta, amely lehetővé tette volna a hiányok gyors pótlását, így csökkentve a csapatoknál szolgálók terheit.

A főiskolai képzés *„továbbfejlesztéséről”* szóló rendelkezés³ – a kiképzési idő 25%-os csökkentése mellett a polgári főiskolák számára előírt követelményeknek való megfelelést írta elő, melyet természetesen a művelődési miniszter nem is fogadott el, hivatkozva arra, hogy **6 féléves** oktatásban nem szerezhető megfelelően konvertálható szakismeret.

A korábbi évtizedek eredményeinek – például a kettős diplomának – felszámolása egyértelműen visszalépésként értékelhető.⁴ Nyilvánvaló volt, hogy a képzési idő csökkentése csak a szakmai érdekek rovására, a korábbi képzési célok átértelmezésével lehetséges.

Ebben az időszakban a hadtáp ellátó szak tantervében az **általános szakképzés maradványait felszámolják, és kinyilvánításra kerül a szakági főnöki** (ellátó-szállító alegység parancsnoki) képzési rendszer.

Ilyen körülmények között a jelentős óraszámú oktatott katonai ismeretek mellett esély sem volt a polgári gazdasági főiskolákkal egyenértékű végzettség megszerzésére, sőt az integrált rendszerű oktatástervezés sem volt tartható. A csapatgyakoroltatás ideje szintén tovább csökkent.

A felsővezetés azon szándéka, hogy a tiszttutánpótlást ezúton biztosítsa, elhibázott, a problémák tüneteit kezelő koncepció volt, amely rontotta a szakmai színvonalat, a polgári végzettség megszüntetésével pedig tovább csökkentette a szakma presztízsét (holott a tisztihányagnak is részben ez volt az oka). Ez a helyzet végül kikényszerítette, hogy az ebben az időszakban végzettek később kiegészítő képzés útján kapják meg a polgári végzettséget.

1.2.5. 1991- 2005: integráció a polgári felsőoktatásba

A rendszerváltás időszakára bebizonyosodott a **3 éves képzés eredménytelensége**, és az első szabad kormány feladata lett a **4 éves képzési rendszer** visszaállítása.

³ 021/1987 HM utasítás.

⁴ A megszerzhető végzettség megnevezése: katonai üzemgazdász.

1990-ben a szakmai alapképzés jelentős eseménye volt a gazdálkodói képzésnek a közgazdasági felsőoktatás alapjaira történő helyezése. Ennek bizonyítéka, hogy a **Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem** 1995-ben először a katonai főiskolán végzett hallgatóknak engedélyezte az **egyetem 4. évfolyamára** történő jelentkezést – természetesen a főiskolai képzés szerkezetének alapos átvilágítása után. A képzés alapja ekkor az a célkitűzés lett, hogy a gazdálkodói szaktiszti beosztásra való felkészítés szintje meg kell feleljen a „**költségvetési okleveles üzemgazdász**” polgári képesítés követelményeinek.

Az alapvető szakmai követelmények közt továbbá megfogalmazásra került:

- A korábbi 3 éves képzéshez képest a szakmai képzés erősebb elméleti alapokra épüljön;
- Szolgáljon alapjául a magasabb beosztások ellátásához, az akadémiai és egyetemi oktatásban történő részvételhez;
- Erősödjék a gyakorlati képzés.

A polgári képzettség biztosítása nem tekinthető öncélúnak. Egyrészt természetesen növeli a képzés vonzerejét, presztízsét, amely a szakma tekintélyének helyreállítása szempontjából is fontos. **Ugyanakkor az általános közgazdasági alapok elsajátítása más indokokból is szükségessé vált:**

- A nemzetgazdaság átalakulása piacgazdasággá, a gazdaság szabályozórendszerének átalakulása;
- A Magyar Honvédség elszigetelt gazdálkodásának megszűnése, a gazdálkodási-számviteli rendjének a polgári költségvetési szervekhez való közeledése.

Ez okokból volt szükséges a polgári tananyagnak a katonáival összeegyeztetett módon való tantervekbe állítása, ahol az általános közgazdasági ismeretek alapul szolgálnak a speciális szakmai képzés számára. **Más közgazdasági főiskolákhoz hasonlóan így szakalapozó tantárgyakká váltak:** a pénzügytan, költségvetési pénzügyek, számvitel, statisztika, számítástechnika és a gazdasági jog.

Továbbra is fontos része a katonai képzésnek a gyakorlati képzés. Ennek fő részei:

- 1. évben alapkiképzés,
- 2. évben rajparancsnoki csapatgyakorlat,
- 3. évben szakmai csapatgyakorlat (általában a 6. félévben),
- 4. évben csapatgyakorlat a tervezett első tiszti beosztásban (általában a 8. félévben).

1993-ra a tiszti alapképzésnek újabb kihívásokkal kellett szembenéznie, melyet elsősorban az új felsőoktatási törvény⁵ és az ***anyagitechnikai biztosítási rendszer és szervezeteinek átalakulása*** támasztott, amelyek elsősorban a következő évek tervező munkáit határozták meg. Ezek azonban már nem változtattak alapvetően a képzési struktúrán.

1999-ben a gazdálkodási szak kiváló minősítéssel akkreditálásra került a hazai felsőoktatásba.

A jelen és a közeljövő fontos feladata, hogy a hazai felsőoktatás, illetve a katonai gazdálkodási oktatás legyen képes megfelelni a bolognai folyamatban jelentkező kihívásoknak, az európai felsőoktatás integrálódása által támasztott követelményeknek, illetve a Magyar Honvédség mennyiségi és minőségi igényei változásának is.

2. A gazdálkodási szakemberállomány képzési feltételei

2.1. A szakemberállomány biztosításának rendszere

Annak érdekében, hogy a megfelelő létszámú és minőségű szakember a tárca rendelkezésére álljon, a szakmai vezetőknek a következőket kell szem előtt tartaniuk:

- A szervezetek (típuszervezetek) megtervezése során meg kell határozni az illetékes szakterület szakembereinek majdani helyét, hatáskörét, fő feladatait, azt, hogy az adott beosztás felada-

⁵ 1993 évi LXXX. Tv a felsőoktatásról.

ai hogyan kapcsolódnak és viszonyulnak az egész szakterület működési rendjéhez.

- Meg kell határozni a honvédelmi szervezetekben rendszeresített egyes szakbeosztások követelményeit.
- A beosztások számának figyelembevételével, az előmeneteli rendszer működése és a rendszerből történő kiválás modellezésével prognosztizálni kell évekre a szakemberszükséglet volumenét.
- A beosztások követelményinek ismeretében meg kell határozni azt a rendszert, amely a megfelelő tudással rendelkező szakemberek biztosítására, utánpótlására képes. Ezen belül ismerni kell, hogy a szakember pályafutása során milyen utat járhat be, és ahhoz hol és milyen módon kapcsolódik a képzési infrastruktúra, melyek azok a pontok, ahol akár szakmai ismeretek egy adott szinten történő szélesítése, vagy az előrelépést szolgáló tudás megszerzése szükségessé válik.
- A képzési rendszer kialakítását követően részletesen meg kell határozni a képzést végrehajtó szervezetek részére a képzésektől elvárt „*output*”-ot, azaz a konkrét képzési egységek szakmai követelményeit.
- Felügyelni kell a képzést végrehajtó szervezetek tevékenységét, vizsgálni kell a kidolgozott képzési programok megfelelőségét, naprakészségét. Függően annak szintjétől, a szükséges mértékben részt kell venni a képzések lebonyolításában is.
- A személyügyi szerveknek a szakmai felelősökkel együttműködésben kell gondoskodniuk a különböző képzési formákra történő beiskolázásokról, illetve – különösen az alapképzést követően – a végzettek beosztásba helyezéséről.

A felsorolt, egymásra épülő tevékenységek egy rendszert alkotva biztosíthatják az egyes szakterületek számára szükséges szakemberállományt. A feladatokon végigtekintve láthatjuk, hogy azok stratégiai irányból a napi, operatív feladatok felé közelednek, és ezek időben különböző gyakorisággal jelentkező visszacsatolást igényelek. Csak az egyes tevékenységek folyamatos felülvizsgálatával, korrigálásával lehetséges dinamikusan alkalmazkodó, a szakemberállomány biztosítását szolgáló rendszert alkotni.

E téma tárgyalásának aktualitását adja az is, hogy a jelenben a szervezeti, hatásköri változások következtében a gazdálkodási szakterület képzési rendszerének kidolgozása minden szempont végiggondolását igényli. *A következőkben e felsorolást követve szeretném bemutatni a képzési rendszert, és az azt meghatározó környezetet, a szakmai vezetés legfontosabb feladatait.*

2.2. A gazdálkodás helye szerepe a kialakítandó szervezetekben

Annak ellenére, hogy e kérdés tárgyalására ebben a dolgozatban nem vállalkozok, mégis fontosnak tartom röviden megvilágítani a szervezetek kialakítása és a gazdálkodási rendszer megteremtése közti kapcsolatot.

Teljesen természetes, hogy a gazdasági hatékonyság biztosítása, a jogszabályok által meghatározott tervezési, nyilvántartási, gazdálkodási és elszámolási rend eleve jól meghatározott követelményeket támaszt a területen dolgozók személyek és szervezetek számára. *Akkor, amikor a 90-es évek elején az államháztartásban általános gazdálkodási rend egyre nagyobb mértékben kiterjedt a honvédelmi szervezetek tevékenységére is,* a haderőtervezéssel foglalkozó szakembereknek e követelményekre folyamatosan figyelemmel kellett (volna) lennie a szervezetek működési zavarainak elkerülése érdekében. Ezen jogszabályok és a józan ész által is megkövetelt követelmények létezése megkerülhetlenné teszi a szakma vezetőinek bevonását a szervezetek tervezésébe is, hiszen a gazdálkodási rendszer megszervezésének kiemelten fontos része a gazdálkodási szervezetek kialakítása, a szakmai beosztások megfelelő helye az állománytáblákban.

2.3. A munkaköri jegyzéklapok szerepe a követelménytámasztásban

Annak érdekében, hogy minőségi tudás rendelkezésre álljon, az **MH gazdasági főnök** legfontosabb feladata az egyes gazdálkodási szintekhez, az állománytáblákban szereplő munkakörökhöz tartozó követelmények meghatározása. *Ezen részletesen kidolgozott követelmények határozzák meg, mi az az elvárt szintű tudás és képesség, amely a feladatok elvégzéséhez elengedhetetlenül szükséges.* A követelmények küldetése, hogy az elvárásoknak megfelelően képes szakembergárda alakulhasson ki, és így ezek képezzék alapját a képzési rendszernek és infrastruktúrának.

A követelményrendszer területei a következők:

- Meg kell határozni a gazdálkodási rendszerbe belépőkkel szemben támasztott elvárásokat. Ez leginkább a pályakezdők szükséges ismereteinek, képességeinek **összefoglalását** jelenti, ám érinti azokat is, akik más szakterületekről – valamilyen átképzést követően – vállalnak gazdálkodási területen beosztást.
- Meg kell határozni a Magyar Honvédség előmeneteli rendszerének megfelelően a különböző rendfokozatokhoz, gazdálkodási szintekhez tartozó elvárt **tudásszintet**. Ennek kidolgozása – tekintettel arra, hogy gazdálkodási beosztásokhoz tartozó szakismeretek nehezen szegmentálhatóak – különösen nehéz.
- Követelményeket kell támasztani az ismeretek **felfrissítése, aktualizálása** kapcsán is. Ennek kidolgozása valóban folyamatos munkát igényel, hiszen itt az általánosságok helyett konkrét, a jelenben meglévő problémákkal kapcsolatos információk átadása szükséges a képzésben résztvevők számára. Az adott évben felmerülő feladatokra történő felkészítés, a az elmúlt időszakok munkájának értékelése, a tanulságok levonása történhet meg ekkor.

A követelményrendszer fontos alapelve, hogy teljesíthető elvárásokat fogalmazzon meg, és igyekezzék megvilágítani a szakmai fejlődés és előrelépés útját. **Mindemellett aktuálisnak is kell lennie:** a változó szervezeti, jogi szabályozási-technikai környezet újabb kihívásokat jelentenek, melyeket a szakterületeken dolgozók tudásának is követni szükséges. A kihívások munkakörökhöz tartozó követelmények változását jelentik, melyek aztán képzési követelményeket határoznak meg a különböző képzési formák számára: ezek alkotnak együtt zárt és folyamatosan változó rendszert.

A gazdálkodási szakterületen dolgozó tisztekkel, főtisztekkel szemben általánosan, de mégis rendfokozatonként egymásra épülő módon és az egyes lehetséges beosztásokat figyelembe véve a **Munkaköri jegyzéklapok** határozzák meg a követelményeket. A **HM Humánpolitikai Főosztály** által koordinált, a Magyar Honvédség lehetséges szakmáit összefoglaló munkakörtérkép alapján kidolgozott jegyzéklapok gyűjteménye határozza meg az állománytáblában rendszeresíthető beosztásokat, azokat **Munkakör Azonosító Kód** segítségével azonosítva.

E jegyzéklapok többek közt tartalmazzák:

- A beosztás megnevezését, rendszeresített rendfokozatát;
- A beosztást betöltővel szemben meghatározott pszichikai, fizikai követelményeket;
- Az elvárt iskolai végzettséget;
- Az előírt szaktanfolyamokat;
- A szükséges nyelvismeret szintjét;
- Azt, hogy az adott beosztás milyen szakmai múlttal rendelkező személy által tölthető be;
- A beosztást betöltő legfontosabb feladatait.

Látható, hogy a Munkaköri jegyzéklap meghatározza mindazokat az elvárásokat, melyeknek a beosztás betöltőjének meg kell felelnie. Ilyen tekintetben tehát e jegyzéklapok tartalmának kidolgozásán, aktualizálásán keresztül meghatározhatja az **MH gazdasági főnök** az alapvető szakmai követelményeket. A kereteket kínáló jegyzéklap alapján készülhet el aztán a **Munkaköri leírás** is.

Természetesen e rendszer kifogástalan működésének több kritériuma is van. Az illetékes szervezeteknek lehetővé kell tenniük a kidolgozott jegyzéklapok megfelelő azonosítását és folyamatos aktualizálásának lehetőségét. **Zavaró**, hogy adminisztratív hiba folytán a Magyar Honvédség munkaköreit átfogó munkakörtérképbe nem került bele a gazdálkodási terület, mint önálló szakma, így átmenetileg az általános logisztika szakmák körében került beazonosításra. Ez nem teszi lehetővé a sok ezer jegyzéklap közül az **MH gazdasági főnök** szakmai irányítása alatt állók jegyzéklapjainak leválogatását, illetve az állománytáblák szerkesztésekor nehézséget okoz megfelelő beosztások azonosítása.

Fontos lenne továbbá, hogy az állománytáblák tervezése során a jegyzéklapokban foglaltaknak megfelelő helyre, **megfelelő rendfokozattal** kerüljenek rendszeresítésre a beosztások. ***A jegyzéklapok jól körülírt, egymásra épülő szakmai követelményeket tartalmaznak, melyeket a szervezetek kialakításánál sem lehet figyelmen kívül hagyni:*** ha a főhadnagy rendfokozattal rendszeresített beosztás szakmai követelményrendszere a hadnagy beosztás ellátása során megszerzett tapasztal-

latokra épül, nem helyes egyetlen hadnagyi beosztást sem rendszeresíteni a katonai szervezeteknél.

2.4. A szakember-utánpótlás megtervezése

A beosztások számának figyelembevételével, az előmeneteli rendszer működése és a rendszerből történő kiválás modellezésével prognosztizálni kell évekre a szakemberszükséglet volumenét.

E feladat legfontosabb része az alapképzésre (a katonai főiskolára) beiskolázandó létszám megtervezése, mely jelenleg az MH szintű szakmai vezetők feladata.

Tekintettel arra, hogy az ehhez szükséges információk gyűjtése, rendszerezése véleményem szerint nem gazdálkodásszakmai feladat, javasolható a jelenlegi hibás gyakorlat helyett ennek megoldását a **személyügyi szervekre** bízni, mint ahogy az honvédelmi szférán kívül jellemző. A személyügyi szervek feladata az beosztásokkal kapcsolatos adatok ismerete, a **humán erőforrás-helyzet** figyelemmel kísérése, az előmeneteli rendszer működtetése és az azzal kapcsolatos statisztikák, nyilvántartások vezetése. A számítástechnikai felhasználásával, jól átgondolt keretek között ezen információk előállítása nem ütközhet nehézségbe, és a beiskolázásokkal kapcsolatos következtetések levonása is megoldható lenne. Más kérdés, hogy az utóbbi évek kiszámíthatatlan szervezeti változásai mellett különösen nehéz korrekt beiskolázási tervek elkészítése úgy, hogy a képzési ciklus végén biztosan beosztásra találhassanak a pályakezdő tisztek.

Esettanulmány a beosztásba helyezésről (2003)

Az elmúlt évek tapasztalatai is ezt támasztják alá. A 2003. évben az MH gazdasági főnökök (akkor még MH költségvetési főnök) 26 végzős gazdálkodási szakos hallgató beosztásáról kellett gondoskodnia. E létszám megtervezésekor (1998) **még nem voltak ismeretesek az átszervezések és leépítések következményei**, mely sok potenciális üres beosztás felszámolását jelentette, illetve az egyébként üres beosztások is feltöltésre kerültek a megszűnt szervezetek állományával. Emellett a 2001-ben elfogadott **hivatásos és szerződéses katonák jogállásáról szóló törvény letette az alapjait az új típusú előmeneteli rendszernek is**, mely a pályakezdő tiszteknek **kizárólag hadnagyi** rendfokozattal rendszeresített beosztások betöltését engedélyezte – ilyen beosztások pedig a gazdálkodási szakterületen nem voltak (és máig sincsenek!).

A beosztásba helyezést tovább nehezítette, hogy a személyügyi szervek nem tudtak megbízható információt szolgáltatni a betölthető üres beosztásokról⁶, melyekkel kapcsolatban a főnökség személyi állományának kellett kutatómunkát folytatnia. Mivel hadnagyi szakmai beosztások nem álltak rendelkezésre, az MH költségvetési főnök levélben kérte a Vezérkari Főnök urat, hogy engedélyezze a megcélzott üres beosztások speciális előmenetelűvé minősítését, vagy ideiglenes eltérítését. Az utóbbi engedélyezésével, hónapokig tartó munka mellett oldódott meg a fiatal kollégák sorsa, sok esetben azzal a kompromisszummal, hogy nem szakmai beosztások kerültek a személyi beszélgetéseken felajánlásra.

(Folytatás a folyóirat 2006/3. számában).

⁶ az adatokat az MH KIAK szolgáltatta.