

A CSAPATGAZDÁLKODÁS ELMÉLETE, ELLÁTÁS, GAZDÁLKODÁS KATONAI KÖZLEKEDÉS

Gazdálkodásunk hatékonyságának értelmezése, funkcionális tervezés alapján

Bogdány Tamás főhadnagy

A két részben közlésre kerülő cikk a szerző készülő doktori disszertációjának legfontosabb problémafelvetéseit és megoldásait tartalmazza a katonai gazdálkodás eredményességének méréséről kialakult szakmai vita kapcsán. A tanulmány értékét a hatékonyság fogalmának teljesen újszerű megközelítése – és egy konkrét vizsgálat alapján történő bizonyítás – adja.

A tanulmány összekapcsolja a pénz- és anyagellátást a katonai célkitűzésekkel és az összevetés eredményeként jut el a hatékonyság megfogalmazásához és az állítás bizonyításához.

Szerkesztőség

I.

„Nem sikerült olyan közszellemet teremteni a hadseregen belül, hogy mindenki érezze gazdálkodási tevékenységének jelentőségét, azt hogy a reá bízott anyagok, eszközök, energia, idő és pénz a leghatékonyabban, legcélszerűbben legyenek felhasználva.”¹

„A vezetői tevékenység megítélésénél még mindig nem kellő súllyal vesszük figyelembe a gazdálkodás eredményességét, hatékonyságát. Ma is találkozunk olyan jelenséggel, hogy egyes vezetők tekintélyüket és a külsőségekben túlzó törekvésekkel kívánják fokozni és fenntartani.”²

„A néphadseregben a gazdálkodás fő célkitűzése a rendelkezésre álló anyagi, pénzügyi eszközök tervszerű, a vezetés követelményeinek megfelelő elosztása, a megoldandó feladatokkal, a katonai, gazdasági, műszaki elbírálásokkal összhangban történő gazdaságos, takarékos, célirányos felhasználása.”³

„A hatékonyság jelentőségét általánosságban mindenki elismeri, s az erre való hivatkozások ma már szinte közhelyként hangzanak. A hatékonyságmérés és -tervezés számos fontos kérdése azonban nincs még kellőképpen tisztázva.”⁴

„Tekintve, hogy meghatározott céllal biztosított támogatásról van szó, indokolt a rendeltetés szerinti felhasználás iránti igény.”⁵

A fenti gondolatok kivétel nélkül jogos türelmetlenségen alapulnak: miként lehetne érvényt szerezni a hatékonyság követelményének a Magyar Néphadsereg tevékenységében, szűkebb értelemben: a katonai gazdálkodásban?

Magam is sokat gondolkodom a fenti problémán. Hónapról-hónapra érdeklődéssel lapozom át a Honvédelem, a Hadtápbiztosítás, a Közgazdasági Szemle legújabb számait a megoldás után kutatva. Be kell vallanom, hogy mindeddig nem találtam olyan publikációt, amely a kérdést – elveiben és gyakorlatában – következetesen végigvitte volna. A felvetések általában parancsoló szükségszerűségről, a szemléletváltozás igényéről szólnak anélkül, hogy legalább *egy* konkrét vitaalapot adnának.

E cikk célja: vita kezdeményezése a hatékonyságról. Azért nem teszem hozzá, hogy a hadtápban, mert a fenti mondatnak már ez a minimális bővítése is a kategória (ti. a hatékonyság) szűkítését jelentené.

Abol az eredmény „megfoghatatlanná” válik

A hatékonyság klasszikus megfogalmazása ma már minden szakember számára ismert, mégis leküzdhetetlenek látszó akadályokba ütközünk az érvényesítés során.

Gondolataink első korlátja a probléma eredetének „hadtápon kívülisége”. Aki túljut e korláton, a következő akadályba ütközik: a hatékonyság kérdésének tisztán látása nem egyszerűen a hadtápon kívülről, de még a honvédelemnek is csak a külső gazdasági környezetéből vezethető le. Ezek után juthatunk el a probléma eredetéig, nevezetesen ahhoz a megállapításhoz, hogy a fogyasztási alapnak az ún. társadalmi közös fogyasztást finanszírozó tömege a társadalmi szükségletek kielégítésének egy *sajátos* részét biztosítja. Ez a sajátosság teszi igen bonyolulttá a marxi hatékonyság-képlet (eredmény_{\max} ; ráfordítás_{\min}) alkalmazását.

De mi is ez a sajátosság, amely ekkora korlátozó hatást fejt ki az általánosra? A társadalmi közös szükségletek – köztük a honvédelem – kielégítése esetében a gazdasági rendszernek olyan szektoráról van szó, ahol *az emberi erőfeszítés, a szellemi és fizikai ráfordítás eredménye nem kézzel fogható matéria, hanem valamilyen – tárgyi alakot nem öltő, de mégis folyamatosan érvényesülő, társadalmi méretekben megnyilvánuló – haszonhatás*. Gondoljunk csak például az egészségügy, vagy a honvédelem eredményének – tárgyi értelemben vett – megfoghatatlanságára. E megállapítás igaznak tűnik természetesen a hadtáp esetében is: egy ezred ellátásának ráfordítását még csak-csak számszerűsíteni lehetne forintban, de hogyan kvantifikáljuk az eredményt? Mi legyen a mérték a társadalmi hasznosság fokának elismerésénél? Ebben a vonatkozásban tényleg „megfoghatatlannak” tűnik a csapathadtáp tevékenységének eredménye; következőképpen a marxi hatékonyság-képlet alkalmazásáról nehezen lehet szó. A témával kapcsolatos szakmai polémia egyik legkárosabb fajtája – tapasztalataim szerint – az alábbi mozzanatok során éri el „végkifejtését”:

– A marxi képlettel mechanikusan próbálkozó szakembernek kedvét szegik a sikertelen kísérletek.

– Ezt követően „meggyőzi” önmagát arról, hogy a társadalom közös célkitűzéseinek eredményessége mérhetetlen.

– Majd lándzsát tör amellett, hogy szükségtelen a társadalmi közös fogyasztás célkitűzéseinek „gazdasági” értelemben vett eredményességéről, vagy eredményrelességéről beszélni, hiszen köztudott(!), hogy e követelmény kielégítése a szocialista társadalom humánus tendenciáiból fakadó szükségszerűség.

Vegyük bonckés alá a fenti „kutatási credményt”!

Netán az objektivitás rangjára emeltük a nem kellő mélységű kutatás eredménytelenségét? Ne legyünk ennyire szigorúak. Az eredménytelenség is tartalmazhat racionális magot. Miről is van szó? Az tény, hogy a szocialista társadalom humanizmusa már a gazdasági fejlettség viszonylag alacsony fokán is szükségserűsíti a közületi fogyasztás kiterjesztését. Igaz az is, hogy például az egészségügynek, vagy az oktatásnak a társadalom minden rétegére történő kiterjesztését a fiatal népi demokrácia sürgető feladatává tette a „közfogyasztás területén meglévő számos társadalmi igazságtalanság”.

Tartozunk azonban a történeti szemléletnek is annak belátásával, hogy az áruteremelő szocialista gazdaság fejlődésében fokozottan kezdtek éreztetni határait azok az általános és specifikus törvények, amelyek a gazdasági rendszer mindenkori formálói. (Gondoljunk csak a tervszerű arányos fejlődés és az érték-törvény együttes működésére). Ezek a törvényszerűségek – pénzellátási oldalról – újraértékelték a szocialista humanizmus anyagi alapjának a helyzetét. Világossá vált, hogy a *társadalmi közös célok* – a teljesítés anyagi oldalát vizsgálva – *rendelkeznek közgazdasági jellemzőkkel*.

Ugyanis: – az ilyen típusú céloknak össztársadalmi haszonhatásuk van, bár eredményük nem ölt tárgyi alakot;
– a követelményekben megtestesülő célkitűzések kielégítésének finanszírozási modellje többnyire egységes;
– a célkitűzések eredménye és ráfordítása nem egyértelműen mérhető.

Ha igaznak fogadjuk el azt a tudomány által alátámasztott tény, miszerint a honvédelmi szükségletek (ezen belül az anyagi–technikai–egészségügyi szükségletek) a társadalom közös célkitűzéseinek körében jelennek meg, akkor meg kell barátkoznunk azzal a gondolattal is, hogy a honvédelem – minden sajátossága ellenére – rendelkezik a fent kifejtett közgazdasági jellemzőkkel. Bizonyítékul szolgálhatnak az alábbiak:

1. Igaz, hogy a Magyar Néphadsereg a Varsói Szerződésbe tömörült szocialista hadseregekkel együtt békés építőmunkánk egyik letéteményese, alapvető feltétele. Ez a *haszonhatás* tehát: vitathatatlan, társadalmi méretű és folyamatos. Ez a haszonhatás, melynek eredménye egy adott funkció teljesítése, eredményében nem tárgyasítható, hiszen tárgyi eredményt csak a termelés produkál, amelynek létfeltétele: a *béke*. Korunkban viszont a békének bizonyítottan egyik alapfeltétele: a szocialista hadseregek közössége.

2. Igaz az is, hogy a társadalmi közös fogyasztást kielégítő intézmények – így csapatok is – költségvetési gazdálkodási formában működnek, tehát pénzellátásuk nem saját eredményeik pénzbeli értékéből, hanem az anyagi termelés eredményének a központi költségvetésben koncentrált részéből történik.

3. Végül igaz az is, hogy a honvédelmi célkitűzések közvetlen eredménye nem konkrét tárgyban, hanem haszonhatásban testesül meg. Nézzünk egy ilyen haszonhatást általánosan megfogalmazva: az ország védelmi képességének szinten tartása biztosítja a szocializmus törésmentes fejlődését. Hogyan számszerűsítjük ezt az állítást? Nem könnyű feladat. Gondoljunk meg: az, hogy hány harckocsi vagy repülőgép áll rendelkezésre, csak szükséges, de nem elégséges feltétele a kívánt színvonalú védelmi képességnek. Ebből az is érezhető, hogy a védelem ráfordításai igen bonyolult úton vetíthetők ki a nem tárgyasítható haszonhatásra, vagy annak elemeire, például a hadtápbiztosításra.

A kifejtett közös jellemzők ellenére hangsúlyoznunk kell: *a honvédelem nem egyszerűen része a társadalmi közös szükségletnek, mint ahogy a hatékonyság kérdése sem intézhető el egyszerűen az eredmény_{max}/ráfordítás_{min} bányados pusztá bangoztatásával.*

Mi az oka annak, hogy a honvédelem a társadalmi közös fogyasztás különös része? *A honvédelmi szükségleteket mindenkor és közvetlenül politikai és nem gazdasági megfontolások alakítják.*

És közvetve? Nos, közvetve igen lényeges befolyásoló elem a népgazdaság teherbíró képessége; az AHKSZ időszakában a termelésben lekötött erőforrások tömege, illetve adott kombinációja. Mindebből következik az alábbi állítás: az AHKSZ időszakában nem vethetjük el a néphadsereg feladatainak és tevékenységrendszerének gazdasági oldalról történő közelítését.

1. Bebizonyítottuk, hogy a honvédelem, mint a társadalmi közös fogyasztás része rendelkezik közgazdasági jellemzőkkel.

2. A Magyar Néphadsereg mint jövedelemfelhasználó, egyben a jövedelem megszerzését is befolyásoló elem. Ebben az esetben figyelembe kell vennünk a következőt: a jövedelem-megszerzés módja mindig gazdaságirányítási kérdés. Márpedig ha a jövedelem megszerzése az indirekt irányítás körülményei között bonyolódik, érvényesülnie kell annak a követelménynek is, hogy a társadalom mindennemű ráfordítása tükröződjék az elért eredményekben.

3. Végül véleményem szerint – közgazdasági faktorokon keresztül tudjuk egyértelműen és kézzelfoghatóan megközelíteni a – néphadsereg működése szempontjából is igen jelentős – „hatékonyság” fogalmat.

Néhány mondatnál fentebb érintettük a MN rendelkezésére álló erőforrások tömeg- és kombinációbeli különbséget az AHKSZ és a veszélyeztettség időszakában. Egyértelmű, hogy az AHKSZ időszak korlátozza az erőforrásfelhasználási lehetőségeket (kombinációkat), mégis a „kivánt szinten” kell tartani a védelmi képességeket.

Fogadjuk el az alábbi állítás lényegének igazságát!

A védelmi képességek kívánt szinten tartása egyenlő a MN funkciójának való elegeggyteléssel, illetve az „éles” siker nagy valószínűségével.

Fogalmazzuk meg a néphadsereg külső funkcióját általánosan és talán egy kissé szokatlanul!

A MN külső funkciója = véges számú célkitűzések sokasága (halmaza). Mit határol be a célkitűzések száma? Egy raj, vagy egy hadosztály esetében ugyanúgy fogalmazhatjuk: behatárolja a feladatok mennyiségét és a megoldás lehetséges változatait.

Kimondhatjuk: a katonai szervezet feladathalmaza mindenkor a kitűzött cél függvényében mozdul el és változik.

A feladatok is képesek azonban célként viselkedni, mégpedig az anyagi biztosítás viszonylatában. Egy feladat (mint cél), meghatározott tömegű és összetételű anyagi-technikai alapot (eszközt) vonz, mint a végrehajtás feltételét.

Íme elértünk a hatékonyság fogalmának megközelítése útján az első fontos állomáshoz, ugyanis megállapíthatjuk: *a MN funkciója cél- és feladatalternatívák halmaza.* Ebből következően a vezetői döntések sokasága minden szervezeti szinten két vctülethez kapcsolódik: a célhoz és a feladatmegfogalmazáshoz.

A vezető szempontjából azonban élesen elkülönül a cél és a feladatmegfogalma-

zás (eszközszámbavétel) a döntési szabadság fokát alapul véve. *A célok közül – döntő többségében – ugyanis a központilag meghatározottakat kell elérni.* Tehát a célok nagy része a szervezet előtt már feladatmegfogalmazást igénylő eszközszámbavételként jelenik meg. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a cél-jellegű döntések sokasága a katonai szervezet számára csak elméleti sokaság.

A vizsgálat érdekében zárjuk ki a cél-alternatíváknak – mint döntési elemeknek – az elemzését a továbbiakban, és foglaljuk össze ennek az egyszerűsítésnek az okait egy kicsit szakszerűbben:

a) A MN felkészítésének feladatai *viszonylag állandó* politikai, harckiképzési és egyéb követelmények kielégítésére irányulnak.

b) A célkitűzések *viszonylag homogének* az ÁHKSZ időszakában (persze a a homogenitás nem zárja ki a cél-elemek csoportosításának lehetőségét).

c) A MN harci célkitűzéseinek elérése – az ÁHKSZ időszakában – *szimulált követelmények* kielégítését jelenti.

A célok egyneműsége úgy jelentkezik, hogy a csapatok háborús felkészítést hajtanak végre az ÁHKSZ időszakában. Ily módon az *adott szervezet közvetlen célkitűzései döntő többségükben kiképzési jellegűek.* Természetesen a kiképzési célkitűzésekre is jellemzőek a fenti a, b, és c pontokban meghatározottak.

(Igaz az, hogy a kiképzési célok – a harci feladatok számtalan variációi ellenére is – viszonylag állandó követelményszint elérését jelentik, melyet összkövetelményi programok, utasítások szabnak meg. Ha viszont adott a kiképzési cél, szabályozott a kiképzési feladatsor, akkor felvetődik a kérdés: van-e egyáltalán és ha igen, akkor hol van lehetőség arra, hogy az alaprendeltetés hatékonyságának méréséről beszéljünk? Minthogy minden egyéb lehetőséget kizártunk, csakis a végrehajtás feltételeinek körében. A feladatok végrehajtása ugyanis meghatározott tömegű anyagi-technikai és közvetlen pénzügyi alapot vonz – mint feltételt –, amely felfogható a kiképzési célokhoz kapcsolódó erőforrás tömegként is. (Egyéb-ként a kiképzés rendszerének ez az egyetlen olyan alrendszere, melynek elemei közgazdasági értelemben kombinálhatók.)

Tovább közelítve a „hatékonyság” fogalmát, álljunk meg a második állomáson: *a hatékonyságot – az ÁHKSZ időszakában – a célkitűzés követeli, az eszközmegválasztás pedig biztosítja.* Minthogy az eszközmegválasztás = döntés, a döntés pedig = vezetési részfolyamat, így a hatékonyság érvényesítése a feladatok végrehajtása során *közvetlenül* a vezetői tevékenységhez kapcsolódik, annak minősítő jegye.

Elérkeztünk a harmadik állomáshoz! *A hatékonyság* nemcsak a vezetői tevékenység szükségszerű jellemzője, hanem *egyben erőforrás-szervezési probléma is.* Vagyis fel kell fednünk a célokat megvalósító minden egyes tevékenységhez kapcsolódó lehetséges anyagi-technikai-pénzügyi vonzatokat, majd ezeket a legracionálisabban kell kombinálnunk. Egyszerűbben: ki kell választani a célkitűzést legjobban kielégítő erőforrás-változatot.

A bevezetőben a hatékonyság „eredetének” hadtáponkivüliségét, illetve az eredmény megfoghatatlanságának hamisságát szerettem volna bebizonyítani. A bizonyítás szemléletét továbbvíve kísérlem meg bizonyítani, hogy célkitűzéseink összevethetők eszközadottságaink legmegfelelőbb változatával. Szerintem már magának a szemléletnek az érvényesítése is komoly eredményekkel kecsegtet. Miután az alkalmazott megközelítés egyértelműen megköveteli a „kis és nagy célok” kö-

zötti összefüggések megállapítását és magyarázatát seregtesttől egyes harcossig; valamint a – tevékenységek elemzésén keresztül – a feladatok és az erőforrások folyamatos összehasonlítását, lehetővé válik olyan komplex kép kialakítása a parancsnok számára, amely alapja lehet a hatékony döntésnek.

„Hogyan válik a kiképzési cél általánossága konkrétá?”

A hatékonyság fogalmának és a mérés lehetőségének néphadseregi vizsgálata során egy általam kiválasztott „éles” alegység kiképzési célkitűzését vettem alapul. Az alegység a néphadsereg egyik kötelékben levő harckocsi zászlóalja. Nos ennek a zászlóaljnak a következő „általános” célt kell elérnie a kiképzési időszak végére:

„... képes legyen az alegység a harc megvívására minden harctevékenység fajtában, különböző harcrendi elemként, bonyolult viszonyok között erdős-hegyes terepen, vízi akadályok víz alatt történő leküzdésére, a harc feladatok tüzzel való végrehajtására közvetlen irányzással és federt tüzelőállásból nappal és éjszaka.”⁷

Milyen konkrét cél-elemeket kell teljesítenie a zászlóaljnak, hogy az idézett kiképzési célkitűzést elérje?

Bontsuk fel a bonyolult célkomplexumot alkotóelemeire úgy, hogy jelöljük a cél-elemek elérését biztosító tevékenységeket is, majd csoportosítsuk a követelményeket aszerint, hogy azok közvetlenül, vagy közvetve szolgálják a végső (fenn idézett) célkitűzést (1–2. sz. tábla).

Milyen következtetéseket vonhatunk le a követelmények csoportosítása kapcsán?

1. A zászlóalj kiképzési célkitűzése mintegy negyvenkét olyan cél-elemre bontható, melynek anyagi biztosítási – egyben finanszírozási-vonzata van.

2. Minthogy a célokat ember-technika apparátus elé tűzzük ki, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a végrehajtás anyagi vonzatát is befolyásoló tudati elemeket és szubjektív képességeket.

Az eddig követett vizsgálati módszer alapján a tudati elemek hatását úgy fogalmazhatjuk meg, hogy annak valószínűsége, miszerint adott időszakban kiképzendő állomány kiképzési ráfordítása pontosan megegyezik egy megelőző, vagy egy következő időszak ráfordításával, igen csekély. Nem mindégy, hogy a katona kettő, vagy négy lövéssel képes leküzdni a célt. Tehát egy jobb összetételű „alapanyag” jelentheti egyrészt az ilyen célú ráfordítások csökkentését, másrészt lehetőséget a célkitűzések magasabb szinten történő megfogalmazására. A megállapítással csupán arra akartam célozni, hogy nem kizárt, hogy a kérdésnek vannak finanszírozási konzekvenciái. Ami viszont a tervezést illeti, erősen kritizálható a bázis szemléletű gyakorlat.

3. A vizsgálat megköveteli, hogy a célok differenciálásával egyidőben érvényesüljön egy cél-integráció is. Mit tekintünk az integráció rendező elvének?

Mielőtt az elvet megfogalmaznám meg kell jegyezni, hogy a cél-integrációnak az a célja, hogy például az alábbi típusú kérdést meg tudjuk fogalmazni:

„Milyen ráfordítást igényel az 1. sz. harckocsi lögyakorlaton a cél első lövésből történő leküzdése, ha a kiképzési célkitűzés az, hogy legyen képes a harckocsikezelő a harckocsi ágyút teljesítőképességének felső határán működtetni?”

A cél csoportosítás mottója tehát: *a követelmények elsődlegességének biztosítása.* A ráfordításnak *csak* az a szerepe, hogy a cél érdekében reálisan tervezhetővé váljon.

4. Rendelkezünk lehetőséggel a célok elérésének minősítésére, mivel a résztevékenységek úgy vannak csoportosítva, hogy egy viszonylag mérhető feladatra visszavezethetők.

A cél-elemek, a tevékenységek, az erőforrások és a szervezet egy átfogó kiképzési rendszert alkotnak. Bontsuk fel a tevékenységeket is a célokat közvetlenül és közvetve szolgáló részfeladatokra, és helyezzük el ezeket a kiképzés időrendjében! Egyértelmű, hogy a feladatok egy része az általános katonai kiképzés, más része a szakmai kiképzés időszakában kerül végrehajtásra. Ha összekapcsoljuk a célelemeket a résztevékenységekkel és a minősíthető faktorokkal (3. sz. tábla), olyan tantárgy megoszlásra emlékeztető „*kiképzési ág*”-akat és „*gyakorlati foglalkozás*”-okat kapunk, amelyek tervezési szempontból normatívaszerű feladatmutatókként viselkednek és alkalmasak lehetnek finanszírozási oldalról is az elemzésre. A feladatmutatóknak aszerint változik az értékük (a mutató által szintetizált ráfordítás-változat), hogy a célokat reprezentáló tevékenységek milyen *minőségű* vezetői döntésből fakadnak.

Nézzük meg az alábbiakban, hogy a hatékonyságmérés elveinek és módszereinek megfogalmazása milyen konkrét vizsgálati eredmények általánosítását követően vált lehetségessé!

Az alegység kiképzési terve által tükrözött vizsgálati alapadatok:

a) A kiképzési idő – a ráfordítások felmerülése miatt – folyamatosan számolva: 8 hónap (2080 kiképzési óra);

b) Napi kiképzési idő, laktanyában: 8 óra, terepen: 10 óra.

c) Az egyes kiképzési ágakra meghatározott irányóraszámok tényleges számát a kiképzést vezető alegység parancsnok foglalkozási terve tartalmazza.

A vizsgálati adatok előkészítése a célirányos felhasználáshoz:

– Lebontottam a zászlóalj kiképzési tervét a foglalkozásvezetők óraterveinek szintjéig.

– A foglalkozási tervek idő, hely- és anyagszükségleti számvetései alapján kialakítottam a kiképzés ráfordításainak „legéletesebb” kalkulációját.

A vizsgálati alapadatok előkészítésének (csoportosításának) alapelve: a csoportosítás céljával azt tűztem ki, hogy az egyes tevékenységeket – és rajtuk keresztül a célokat – mindig az azokat legközvetlenebbül és legmélyebben jellemző értékelési elemekben szintetizáljam. Ezek az elemek adják majd a normatívaszerű mérő fogalmakat.

A vizsgálat eredményeként megállapíthatjuk, hogy az általános kiképzést szolgáló tevékenységek esetében a „kiképzési ág” alkalmas leginkább a ráfordítások összegezésére. A szakkiképzést vizsgálva viszont – a fenti elvnek megfelelően – a „gyakorlati foglalkozás” tűnik a legjobb „költségviselőnek”. (Gondoljuk meg: a század éles lögyakorlat – mint „gyakorlati foglalkozás” – vitathatatlanul közvetlenebb ráfordítási egység elemzési szempontból, mint például a lövészet kategória.) A „gyakorlati foglalkozás” mellett szólt az az érthető törekvés is, hogy az összes ráfordításon belül lehetőleg minél kisebb arányt képviseljenek az ún. tevékenységre fel nem osztható ráfordítások. Az ilyen típusú ráfordítások ugyanis kódosítják annak a tevékenységnek az eredményét, ahol kiadásként felmerültek.

A vizsgálat konkrét eredményeinek általánosítása útján

A tanulmány bevezetőjében megadtuk a kiképzési rendszer elemeit, melyek egyike a rendelkezésre álló erőforrás halmaz. Nevezzük ezt az erőforrás halmazt a továbbiakban a „kiképzés ráfordításának”, és jelölje az összes értékelendő kiképzési ágra és gyakorlati foglalkozásra fordított költségvetési előirányzat pénzben kifejezett összegét. (4. sz. tábla.)

Csoportosítsuk a ráfordításokat is a komplex célkitűzéshez való viszony alapján!

Igy közvetlen ráfordításokról beszélünk, ha a felmerülés időpontjában megállapítható, hogy az előirányzatok a kiképzés mely mozzanatát milyen mértékben terhelik. *A közvetett ráfordítások* esetében nem, vagy csak nagyon körülményesen állapítható meg az a mozzanat, amelyikre az előirányzatok ráakódtak.

Mind a közvetlenül, mind pedig a közvetetten elszámolható ráfordítások – a felmerült célok szerint – az alábbi mozzanatokat terhelhetik: a komplex kiképzési célkitűzést, az általános katonai kiképzést, a szakkiképzést, valamint a gépjármű vezetői kiképzést.

A közvetlen ráfordítások lehetnek: bér-, juttatás- és katonai szakanyag jellegűek.

A közvetettek egyben felfoghatók a zászlóalj *általános ráfordításai*ként is, és azokat a ráfordításokat jelölik, amelyek a kiképzés egészének lebonyolításával kapcsolatosak. Lehetnének tehát bér-, juttatás- vagy szakanyag jellegűek, azonban mégsem ez a csoportosítás látszik a legcélszerűbbnek.

Szerintem a kiképzés egészének lebonyolítása jobban érzékelhető ún. *üzemeltetési és egyéb ráfordítások összege*zéseként. Az üzemeltetési folyamat a vizsgált esetben az alábbi ráfordításokat tartalmazza: energia; berendezések, oktatástechnikai eszközök és bázisok karbantartása, valamint harci-technikai eszközök javítása.

Az egyéb ráfordítások eredményeiként szolgáltatás-jellegű produktumokat könyvelhetünk el, melyek a zászlóalj esetében az alábbiak szerint oszlanak meg:

az ezred törzs irányító tevékenységével; épületek, berendezések karbantartásával; közművek használatával; az étkeztetés nem étel-miszer-szakanyag jellegű ellátásával; a mosatással; a szállítással és a szórakoztatással kapcsolatos ráfordítások.

Hogyan lehetne ezt a heterogén előirányzat-tömeget a célnak legmegfelelőben összevonni? A kérdés úgy is feltehető, hogy milyen irányokban kell a tevékenységeket (kiképzési ág vagy gyakorlati foglalkozás) finanszírozni ahhoz, hogy a kiképzési célkitűzést a legjobban kielégítsék, a cél-elemeket a legszemléletesebben reprezentálják, ugyanakkor a fenti ráfordítás típusok bármely tevékenységgel kapcsolatos előirányzat teljesítéséből levezethetők legyenek.

Úgy vélem, az alábbi struktúra felel meg a leginkább a fenti elvárásoknak:

1. *Bérek és juttatások:* tartalmazzák a közvetlen ráfordításokból az illetmény-, jutalom-, pótlék és segély juttatások adott kiképzési ágra, vagy gyakorlati foglalkozásra kivetített részét.
2. *Anyagi biztosítás finanszírozás:* biztosítja a kiképzési ágak és gyakorlati foglalkozások azon katonai szakanyag szükségleteit (étel-miszer- ruházati-, fegyverzeti, műszaki anyagok stb.), amelyek anyag, vagy pénz formában közvetlenül elkülöníthetők meghatározott felhasználási célokra.

3. *Technikai biztosítás finanszírozás:* célja, az egyes feladatok végrehajtásához szükséges technikai eszközök üzemeltetése. Az itt jelentkező előirányzat-felhasználás olyan energia szolgáltatással, eszközkarbantartással és javítással kapcsolatos ráfordítás, amely feladat-arányosan számolható el az eszközök üzemeltetésére.
4. *Laktanyai elhelyezés és szolgáltatás finanszírozás:* erre a célra számolható el azok az általános ráfordítás-részek, amelyek a kiképzés laktanyai körülményeinek biztosítása és a zászlóalj irányítása érdekében merülnek fel. Az ún. egyéb ráfordítások általában ebbe a körbe tartoznak.

A funkcionális tervezés tartalmi és formai oldala

A vázolt struktúrában (4. sz. tábla) a tartalom és a forma egysége a cél-eszköz viszony alapján értelmezhető.

A cél és egyben a funkcionális tervezés tartalmi oldala a vezetés alapvető funkciójában nyilvánul meg: a szervezet rendelkezésére álló erőforrások olyan felhasználása, amely a leghatékonyabban szolgálja a párt honvédelmi politikájából adódó cél-elemek mindegyikének az elérését.

A funkcionális tervezés formai oldala, egyben a tervezés alapvető eszköze: a ráfordítás elemzés.

A ráfordítás struktúra kialakítása során megállapított lényeges tartalmi és formai összefüggések:

1. Mi szolgálja a tervszerűség vasszigorának egyértelmű érvényesülését?

A tervezési folyamat munkafázisainak megsérthetetlen sorrendisége!

 - a) Megállapítottuk a cél-elemeket és megmagyaráztuk a cél-elemek közötti összefüggéseket.
 - b) A célok közötti összefüggések rendezése és csoportosítása a tevékenységek szerint a legracionálisabb.
 - c) Annak érdekében, hogy meggyőződjunk a tevékenységek szigorú cél-szerűségéről; összekötjük azokat a már számszerűsíthetőbb erőforrás-szükségletekkel.
2. Mi bizonyítja az ilyen szemléletű vizsgálat realitását?

A megvalósítás során követett gyakorlat!

 - a) Élő, működő rendszert vizsgáltunk és bebizonyosodott, hogy a funkcionális-szemlélet semmilyen változtatást nem igényel sem a katonai szervezetben, sem pedig a kiképzés jól bevált módszerében. A szemlélet lényege: a célok eredményességének, illetve eredménytelenségének a felmérése.
 - b) Az elemzés szemlélete a valóságot, a sajátosságokat és az adott szervezetet helyezi előtérbe. A módszer jellemzője: a nagyfokú rugalmasság. Követelmény volt a vizsgálat során, hogy minden információt és összefüggést a zászlóalj vezetési okmányaiból és a zászlóalj kiképzésének gyakorlatából szerezzek be. Ezt igazolja az, hogy a ráfordítások kiszámításánál egyértelmű elsődlegességet élvezett a tényleges tevékenység az Összkövetelményi Programmal szemben.
3. Minthogy a ráfordítások szigorúan eszköz-szerepet töltenek be, a célki-

tűzéshez viszonyítva másodlagos jelentőségűek, de az elemzésből kapott információk elsőrendű fontosságúak.

- a) A hatékonyság az esetek többségében nem egyenlő az olcsóbb megoldásra való törekvéssel.

A 4. sz. táblán látható, hogy több tevékenység együttesen működtethet berendezéseket; ugyanakkor az adott tevékenység végrehajtásához kapcsolódó erőforrás-rendszer elemei – más változatban – egyéb célokat is kielégíthetnek. Nézzünk egy életből vett példát! A politikai kiképzés, a gyalogsági lökiképzés és még néhány kiképzési ág igényli a filmbázis működtetését. Gazdaságosabbnak tűnhet az energia felhasználás szempontjából a felsorolt tevékenységek valamilyen alapon történő összevonása. Számunkra azonban a *célkitűzés a lényeg* és az energia felhasználásnak – mint majd látni fogjuk – csak a határfok mérése szempontjából van jelentősége. Ebből az elvből kiindulva, a fenti „gazdaságosabb” megoldást azonnal el kell vetnünk.

- b) A funkcionális tervezés nem veti el a gazdaságos megoldást, amennyiben az, a célok kielégítése szempontjából is a legjobb megoldás. Nézzük meg!

Az 1. sz. hk. lögyakorlat célkitűzéseire számos bér; anyag; technika-üzemeltetés összetételű erőforrás kombináció rendelhető. Az adott lehetőségek közül – a cél szempontjából – több jó választható, de *legjobb megoldás csak egy van*. Ha sikerül ezt a legjobb erőforrás-változatot a célhoz rendelni (szervezni), kialakulhat az alábbi megoldás lehetőség: a hk.lögyakorlat egyik célja az, hogy nevelje a kezelőszemélyzetet sajátosan egymásrautalt helyzetének a megértésére. Egy ilyen követelménynek – véleményem szerint – feltétlenül eleme az önuralomra, fegyelmezettségre, kitartásra való nevelés. Ez az utóbbi elem-csoport ugyanakkor egyik fontos célkitűzése a gyalogság lökiképzésnek is.

Így már világos, hogy a *takarékosság nem önmagáért létezik és nem lehet abszolút cél sem a gazdálkodás során, hanem a katonai célkitűzés* (ebben az esetben a kiképzési cél) *százszázalékos teljesítése érdekében megválasztott legracionálisabb erőforrás-csoportosítás formai megnyilvánulása, ahol a tartalmi oldal: a célelemek egyenkénti teljesülése*.

Látni fogjuk, hogy a takarékoság ebben az értelmezésben nem kerülhet ellentmondásba a hatékonysággal, minthogy – a fenti meghatározás alapján – a hatékonyság minőségibb érvényesülésének formái oldalát jelenti. Mindezek alapján szükségképpen indokolt volt – éppen a hatékonyság érdekében – az a gazdaságosabb szervezési megoldás, minek során az 1. sz. hk.lögyakorlat és a gpi.lövészet összevonásra került.

- c) A célkitűzések elsődlegességét szigorú következetességgel kell érvényesíteni. Ha ettől eltérünk, igen sok munkával „büntet” bennünket a rendszer. A vizsgálat során elszenvedett egyik „büntetésem”: az általam vizsgált alegység körleteinek fűtésére felhasznált energia termelése egy olyan hőcentrumban történik, amely az egész laktanya hőellátását biztosítja. Különböző alegységek egyszerre élvezik a laktanyában ugyanazt a szolgáltatást. Megkíséreltem az összegezett energia ráfordítás al-

egységre kivetített részének a meghatározását. Belebonyolódtam a vetítési alapok megszerkesztésébe, de az energia ráfordítás kiszámítása nem akart sikerülni. Átgondolva a problémát rájöttem, hogy eltértem a funkcionális tervezés alapvető követelményeitől, – a cél – és tevékenység elemzéstől – és a szervezetet akartam a középpontba állítani. Nem számoltam avval, hogy a rendszer – a célok teljesítése érdekében – átlépheti a szervezeti határokat.

4. A ráfordítás-struktúra vizsgálatának egyik leglényegesebb következtetése: az aleggység szint szűk bázis a funkcionális tervezés megvalósításához. Érezhettük, hogy a tevékenységek döntő többségében a teljes rendszer ráfordításának vizsgálatára van szükség, különben képtelenek vagyunk átfogni az egyes célelemek bonyolult kölcsönhatásait. Különösen bizonyított a megállapítás igazsága összekapcsolódó kiadási tételek esetében.

Jegyzetek

1. Honvédelem, 1976/3. szám 86. old.
2. Honvédelem, 1977/3. szám 88. old.
3. Melléklet a „Hadtápbiztosítás” 1975 évi 3. számhoz, 118. old.
4. Közgazdasági Szemle, 1977/10. szám 1121. old.
5. Pénzügyi Szemle, 1976/5. szám 392. old.
6. Dr. Dobrovits Iván: Egy kifelejtett szektor
7. Összkövetelményi Program a Magyar Néphadsereg harckocsizó katonái és alegységei részére, 48. old.

Felhasznált irodalom

Összkövetelményi Program a Magyar Néphadsereg harckocsizó katonái és alegységei részére

Utasítás a Harckocsi Fegyverekkel Végrehajtandó Lógyakorlatokhoz

Dr. Szántó Anikó–Borbély László: Tájékoztató a Programköltségvetés (PPBS) rendszerről

Novick David: Hosszútávú tervezés program-költségvetés útján

Selma J. Muhskin: PPB for the Citis: Problems and the Next Steps

Donald J. Borut: Implementing PPBS: A Practitioner's Viewpoint

(Mellékletek a folyóirat végén található!))