

Sápi Lajos Zoltán

ZMNE BJKMK RLI Repülésirányító és Repülő-hajózó Tanszék

sapi.lajos@uni-nke.hu

A katonai légiforgalmi irányító szolgálat strukturális problémája

A Magyar Honvédség repülőterein végrehajtott repüléseinek irányítását a katonai repülésirányítók végzik a légiforgalmiirányító szolgálatok szervezetébe sorolva. A katonai légiforgalmi szolgálatokba szervezett repülésirányítók munkája a repülőter és az ahhoz kapcsolódó légterekben végrehajtott repülések repülésirányítói kiszolgálása. A katonai repülésirányítói szolgálatok ellátásának célját a 16/2000. (XI. 22.) KöViM rendelet tartalmazza. Ez alapján a katonai repülésirányító szervezeteket ezen belül a katonai légiforgalmi irányító szolgálatot a következő célok ellátására hozzák létre:

- a) összeütközések megelőzése a légijárművek között;
- b) összeütközések megelőzése munkaterületeken működő légijárművek, valamint az ott található akadályok között;
- c) a légiforgalom gyors és rendszeres áramlásának elősegítése és fenntartása;
- d) hasznos tanácsok és tájékoztatások nyújtása a repülések biztonságos és hatékony lebonyolításához;
- e) az illetékes szervezetek értesítése a kutatásra és mentési segítségre szoruló légijárműről, továbbá szükség szerint segítségnyújtás ezen szervezetek számára.

Természetesen a katonai szervezeteknél figyelembe kell venni bizonyos katonai aspektusokat is, ami a katonai repülések specifikumaiból következnek de általánosságban a fenti leírt célok megvalósítása az alapvető a katonai légiforgalmi szolgálatok ellátása során. Ez az a cél amiért létrehozták ezt a szervezetet.

A katonai légiforgalmi irányító szolgálat a katonai repülőbázisokon települ és a repülőbázis szervezeti részét alkotja. A repülőbázis szervezeti struktúrájában, a katonai légiforgalmi szolgálat a Hadműveleti Központ alárendeltségében, mint egyik szervezeti eleme szerepel!

De rossz helyen van, nem itt kellene lennie, hanem önálló alegységként kellene funkcionálnia! Ez strukturális probléma, ami a szervezet kialakításakor nem vettek észre!

A Magyar Honvédségben a szervezet megjelenése maga az állománytábla. Az állománytábla mutatja meg ki hol található a szervezetben, ki hova tartozik a szervezetben, ki kinek van alárendelve ki kinek a parancsnoka. Az állománytábla maga a szervezet! Ha az adott egységben változásokat kell végrehajtani akkor az állománytáblát, kell módosítani. Az állománytábla szinte mindent megmutat amit az adott szervezetről tudni érdemes! Természetesen az állománytábla kialakítása, változtatása csak a parancsnoki lánc tudtával és engedélyével lehetséges, ami az egyszemélyi parancsnoki rendszerből következik! Ha az állománytábla jól van kialakítva, megtervezve akkor a szervezet képes a ráosztott feladatok maradéktalan végrehajtására és nincsenek állandó konfliktusok, amik rontják az adott szervezet hatékonyságát. Ha a szervezet nem képes valamilyen feladatot végrehajtani, mert nincs meg a feladat végrehajtásához a képessége, akkor az azt jelzi, hogy a szervezetben nem található, fizikailag hiányzik az a részleg, alosztály, raj, szakasz stb, aki rendelkezik azzal a hiányzó képességgel. Tehát az állománytáblából következtetni lehet a szervezet képességeire. Nem véletlen, hogy az állománytábla nem publikus!

De mi van akkor, ha az állománytábla maga okoz problémát? Például akkor, ha egy feladatot nem a megfelelő csoportba sorolnak vagy összevonnak olyan feladatokat, amik nem tartoznak össze? Hogyan rontja a szervezet hatékonyságát ha valamilyen feladatot nem jó szervezeti részhez sorolnak?

A katonai szervezetek felépítése, jellemzőik

A katonai szervezetek a leggyakrabban a következő szervezet típusokat veszik fel¹:

- lineáris szervezet
- törzskari szervezet
- funkcionális szervezet
- mátrix szervezet
- team szervezet.

A **lineáris szervezet** jellemzője az, hogy mindenkinek egy parancsnoka van és csak attól kaphat feladatot.

Előnyei:

- egyértelmű hatáskörök,
- a parancsnoki akarat könnyen érvényesül
- pontos működést tesz lehetővé.

Hátrányai:

- a feladatok összefonódhatnak
- a parancsnoknak szinte mindenhez „értenie kell”
- bürokratizált működési rend
- lassú reagáló képesség a felmerülő problémákra

- a parancsnok stílusa meghatározó a szervezet munkájában.

A **törzskari szervezet** az jellemzi, hogy a parancsnoki feladatok végrehajtására a parancsnok segítőt a szervezet maga mellé, de a felelősség és a döntés továbbra is a parancsnokon van. A segítők munkája a parancsnok döntéseihez szükséges információk előállítására.

Előnyei:

- a szakmai és vezetési feladatok elválnak egymástól
- a parancsnok a szervezet fő céljaira összpontosíthat
- a szervezeti egységeknél a magas a szakmai színvonal
- a szervezet munkastílusa a feladatokhoz igazodik.

Hátrányai:

- a törzs önálló hatalmat hozhat létre, mert erősen befolyásolni tudja a parancsnok döntéseit
- ellentét alakulhat ki a törzs és az alegységvezetés között.

A **funkcionális szervezetben** a szervezeti cél elérését segítő szakmai szervezetek jelennek meg. Ilyen például a munkavédelem, környezetvédelem, belső ellenőr, stb. Ezeknek a szakmai munkája a szervezeti működést befolyásolja akár olyan mértékben is, hogy korlátozhatja a parancsnok vezetői munkáját.

Előnyei:

- nő a szervezet alkalmazkodási képessége
- a funkcionális tevékenység elkülönül a szervezet alapadataitól, de a feladat végrehajtásában megjelenik

Hátrányai:

- többszörös irányítás alakulhat ki a végrehajtói szinten
- minden szervezeti konfliktus, ami a funkcionális szervek munkájából adódik a parancsnokot terheli
- kettős információs rendszer jön létre.

A mátrix szervezet akkor jön létre ha egy szervezetben párhuzamos képességeket kell összehangolni, a funkcionális és szakmai feladatokat egyszerre kell érvényre juttatni, több hatalmi központ van a szervezetben.

Előnyei:

- több szempontú nézőpont javítja szervezet vezetésének hatékonyságát a probléma megoldáskor
- egységes funkcionális szakmai irányítás hatalmi központokban
- a konfliktusok megoldása tanulási folyamatot eredményez a szervezetben

Hátrányai:

- rivalizálás és hatalmi és presztízsharc alakulhat ki a hatalmi központok között
- felelősség vállalása és a döntés másik szervezetre való áthárítása megjelenik
- állandó konfliktus helyzet alakul ki
- megnő a krízis helyzetben a döntésképtelenség veszélye.

A **team szervezet** egy ideiglenesen létrehozott szervezet, ami a cél elérésekor meg fog szűnni. Általában speciális feladatok végrehajtására vagy egy speciális probléma megoldására hozták létre.

Előnyei:

- gyorsan old meg egyedi problémákat, feladatokat
- egyéni alkotóképesség, kreativitás fontos szerepet játszik a működésben
- egyértelmű a cél és teljesítmény elvárás

Hátrányai:

- magasan képzett szakemberek kellenek
- nem egyértelműen határozható meg a team tagok hatásköre és felelőssége.
- a szervezet nem mindig fogadja el a team egyedi, a szokásostól eltérő megoldási javaslatait.

A Magyar Honvédség szervezeteit általában a lineáris szervezeti formával írják le. Ez a leírás esetünkben tökéletesen meg is felel a valóságnak. A légiforgalmi irányítás a repülőbázis szervezetében található, mint a Hadművelési Központ zászlóalj egyik eleme. A Hadművelési Központ alapfeladata a Repülőbázis parancsnokának a készenlét fokozásához kapcsolódó feladatainak elvégzéséhez kapcsolódik. A Hadművelési Központ végzi a készenlét fokozásához kapcsolódó feladatok

vételét, elvégzi a kapott feladatok, parancsok továbbítását, a végrehajtásról adatokat gyűjt és jelent a parancsnoknak. Tehát a Hadműveleti Központ munkája és feladata a parancsnok vezetési-irányítási funkciójához kapcsolódik. Ezzel szemben a légiforgalmi irányítás a repülőtéren végzendő repülésirányítási feladatokat látja el, tehát a végrehajtáshoz kapcsolódik. A gyakorlati végrehajtás feladatait a hajózó zászlóalj a repülő-műszaki zászlóalj és a repülésirányítás végzi. Ebből az következik, hogy a repülőtéren dolgozó katonai légiforgalmi szolgálat nem kapcsolódik közvetlenül a repülőbázis parancsnokának vezetési irányítási funkciójához, hanem a kapott repülési feladat gyakorlati végrehajtásában játszik alapvető szerepet. A Hadműveleti Központ és a légiforgalmi irányítás két teljesen különböző feladatot hajt végre. A szervezési logika azt diktálná, hogy ez a két szervezet önálló alegységként funkcionáljon. A Hadműveleti Központ feladatai szerint a vezetési szinthez kapcsolódik a légiforgalmi irányítás meg a végrehajtó szinthez, mint a hajózó és műszaki zászlóalj. Ebből az következne, hogy a légiforgalmi irányításnak is a végrehajtó szinten egy zászlóaljnak kellene lennie. De nem az! Aki ezt a szervezeti formát kitalálta és ezt a két szervezetet együvé sorolta az állománytáblában az nagyot tévedet vagy...

Mivel nem vagyok a titkok tudója csak találgatni tudnék, hogy alakult ki ez a helyzet, de nem akarok találgatni! Lényeg a lényeg ez a két szervezeti egység két teljesen különböző feladattal egy alegységbe került. Ez az egy alegységbe szervezés ellentmond azon szervezési elvnek, hogy az azonos feladatokat kell egy szervezeti egységbe szervezni! Ezért állítom azt, hogy ez strukturális probléma, sőt hiba!

A kérdés az okoz-e ez valamilyen problémát a légiforgalmi irányítói feladatok végrehajtásában?

A válasz **igen** okoz, mégpedig a következőket:

- erősen csökkenti a pályán tartó képességet és ezáltal állandósítja a létszám hiányt,
- csökkenti a légiforgalmi irányítók motivációját,
- akadályozza a szakmai fejlődést,
- állandósítja konfliktusokat a szervezetben!

A létszám hiány problémája

A magyar katonai légiforgalmi irányítás régóta létszám problémákkal küzd! A kezdeti létszám problémák a le és átszervezések következtében alakultak ki. A megszűnő alakulatoktól a repülésirányítók nem vállalták a költözéssel és az ingázással járó terheket, amelyek még jelentős anyagi áldozatokat is jelentettek volna, inkább elhagyták a repülésirányító pályát vagy elhagyták a hadsereget. A hadsereg vezetésének azon feltevései, hogy a katonákat „aránylag kis veszteséggel” fogják egyik helyőrségből a másikba telepíteni csúfosan megbukott. Ahelyett, hogy megoldotta volna a létszám hiányt bizonyos szakmákban, így a repülésirányításban is, a problémákat csak súlyosbította. A tervezés során az a feltevés, hogy a létszám hiányt a légiforgalmi irányításban az áttelepült repülésirányítók enyhíteni fogják azt eredményezte, hogy nem iskoláztak be megfelelő számú repülésirányító hallgatót a katonai tanintézetekbe. A végzett 6-7-8 fő repülésirányító tisztet pedig a veszprémi CRC-ba helyezték azért, hogy az újonnan alakult NATO szervezetet működőképessé tudják tenni a NATO elveknek megfelelően! Ennek a két tényezőnek a hatása brutális létszám hiány kialakulását hozta a katonai légiforgalmi irányító szakmában. Az átlagos feltöltöttség 50 százalék alá süllyedt! Szólnokon volt olyan időszak amikor a létszám hiány elérte a 70%-ot. A katasztrófális helyzet megoldására a hadsereg vezetése nem reagált és nem tett semmit! A légiforgalmi irányítók ekkor tanulták meg a saját bőrükön, hogy a repülésirányítói szakmai szervezetek megszüntetése azt eredményezte, hogy a szakmájuk problémájával a hadsereg vezetése nem fog érdemben foglalkozni! A repülésirányító szakma érdekeinek képisetele megszűnt, ezzel együtt eltűnt az érdekérvényesítő képessége is. A légiforgalmi irányító szervezeteket ebben a katasztrófális helyzetben érte a repülőbázisok szervezetének kialakítása. Minden szervezet kialakításakor harc folyik a kialakítandó szervezetben elfoglalt helyért, létszámokért, hatalomért stb. A légiforgalmi irányítói szervezet megpróbált önálló szervezeti státuszt kiharcolni magának de nem sikerült. Hiába voltak szakmai érvei ez a harc nem erről szólt, hanem az érdekérvényesítésről. A vége ennek a harcnak az lett, hogy a légiforgalmi irányítást bekebelezte a Hadműveleti Központ. Mit veszített ezáltal a légiforgalmi irányítás? Elvesztette azt a lehetőségét, hogy mint önálló zászlóalj olyan alegységben működjön ami a lehetővé teszi a rendfokozati és beosztási előmenetelt. Miért lett volna ez jó? Mert a pályán tartotta volna a légiforgalmi irányítókat. Az előremenetel lehetősége ezt eredményezi a katonai szervezetekben! Van egy sokatmondó házi statisztikánk a tanszékemen. Ez a statisztika azt mutatja, hogy a 2003-2009 között végzett összes repülésirányítóból hányan vannak még repülésirányítói beosztásban. Ennek százalékos értéke 50%. Tehát a végzett repülésirányítók közül, a végzést követő 5.-ik évre, gyakorlatilag minden második elhagyja a repülésirányítói pályát! Természetesen sokan megmaradnak a Honvédség kötelékében de nem, mint repülésirányítók! A pályaelhagyók közül nem mindenki légiforgalmi irányító de ez a szám remekül mutatja, hogy a repülésirányítói szakma ezen belül a légiforgalmi irányító szakma nem rendelkezi pályamegtartó erővel! Az pályaelhagyók a szakmai kihívás nélküliségre és az előmenetel lehetetlenségére hivatkoztak a legtöbbit. Ezt az információt személyes beszélgetések során szereztem!

A motiváció csökkenése

A motiváció csökkenése nem csak a helytelen struktúrából fakad hanem ezen kívüli tényezőkből is. A strukturális probléma csak felerősíti a külső tényezők hatását. A repülési óraszámok csökkenése és a repülhető repülőgépek számának csökkenése erősen csökkenti a repülésirányítók motivációját. Az előbbi felsorolt két tényező azért csökkenti a repülésirányítók motivációját így a légiforgalmi irányítóét is

mert nem szakmai kihívás annak a pár, 1-2-3-4 repülőgépnek az irányítása. Se a repülőgépek száma se a repülések intenzitása nem állítja a repülésirányítókat olyan nehézség elé ami növelné a repülésirányítói kompetencia szintjét. Sőt ez a repülésirányítási környezet inkább rontja, mint szinten tartaná vagy növelné a repülésirányítók szakmai kompetenciáit. Ezt a megállapításomat az is alátámasztja, hogy a légiforgalmi irányítók szakmai felkészítés nélkül nem tudnák teljesíteni a légiforgalmi irányítási feladataikat a Nemzetközi missziókban! Hazai felkészítések tapasztalatai azt mutatják, hogy a légiforgalmi irányítók szakmai kompetenciái hozzáigazodott a megterhelést és kihívást nélkülöző repülések alacsony szintjéhez! Az utóbbi években különösen az elmúlt 5-6 évben a repülésirányítói munka már nem jelent szakmai kihívást még a kezdő repülésirányítóknak sem!

A szakmai fejlődés akadályai

A légiforgalmi irányítók szakmai fejlesztése repülésbiztonsági kérdés. A képlet roppant egyszerű minél magasabb egy repülésirányító szakmai kompetenciája annál biztonságosabban képes a repülések kiszolgálására. Magas szakmai kompetencia = alacsony repülésbiztonsági kockázat! És ez igaz fordítva is nem kell magyarázni ez könnyen belátható. A légiforgalmi irányítók kompetenciáit a munkájuk során és a külön nekik szervezett szakmai tanfolyamokon, tréningeken lehet és kell szinten tartani, fejleszteni. A fent említett okok miatt a munkavégzés során nem lehet kompetenciákat se szinten tartani se fejleszteni. A tanfolyami képzést meg a létszám hiány miatt nem lehet megfelelő minőségű! Azok a tanfolyamok, amik fejlesztenék a repülésirányítói kompetenciákat legalább 3-4 heteseknek kellene lenniük és évente kétszer kellene megcsinálni. Ez adna alapot arra, hogy a repülésirányítók a repüléseket a legkisebb repülésbiztonsági kockázattal szolgálják ki. De az ilyen jellegű tanfolyamok azért nem lehetségesek, mert a létszám hiány miatt nem tudnak embert nélkülözni. Azért nem tudnak repülésirányítókat nélkülözni, mert akkor nem lenne aki szolgálatot adna. Ha mégis küldenének embert, akkor meg az otthon maradtoknak nőne meg a túlórája. A túlórákat vagy ki tudják fizetni vagy nem. Ezért inkább nem igényelnek tanfolyamot a repülésirányító parancsnokok, csak ha feltétlenül szükséges. A tanfolyamokra a pénz előteremtése sem egyszerű! A sorozatos pénz elvonások erre a területre is negatívan hatnak! Nincs pénz nincs tanfolyam nincs szakmai fejlődés!

Konfliktusok a szervezetben

A létszám hiány, a szakmai fejlődés nehézsége a motiválatlanság létrehoz egy negyedik problémát az állandó konfliktust a repülésirányító szervezetben és azon kívül. Az előljárói intézkedés hiánya egyéni sérelemként jelenik meg. Az egyéni sérelmek pedig konfliktusokat generál! A konfliktusok megoldása egyéni szinten valósul meg. A repülésirányító pályát módosít! De miért? Azért mert nem tudja az egyéni sérelmeit másként orvosolni! A kognitív diszsonancia elve érvényesül az ilyen szituációkban. A megoldatlan problémák egyéni sérelmekké alakulnak melynek az eredménye az, hogy a repülésirányító tiszt nem érzi jól magát a konfliktusos környezetben. Sőt a konfliktusok okai intézményesülnek a megszüntetésére nincs lehetőség az előljárói akarat hiányában. Így csak két lehetősége marad a repülésirányító tisztnek pályát módosít vagy kiábrándultan, száját befogva „húzza az igát” tovább.

Összefoglalás

Mit lehetne írni összefoglalásképpen a cikk végére? A cikkem természetesen elfogult, ezt nem tagadom! Amit leírtam azonban nem csak Én véleményemet tükrözi! Valamit felillant a légiforgalmi irányítók problémáiból. A megoldás nem a repülésirányító szakma szűk keretein belül keresendő. Azt gondolom, hogy Magyar Honvédség repülőcsapatainak megoldatlan problémái jelennek meg a repülésirányítók szakmai szintjén. A magyar katonai repülés méltatlanul kiszolgáltatott és a mostani helyzetében a túlélésért küzd! Az a néhány repülésirányító, az apró-cseprő kis gondjával, meg kinek jelent problémát?

¹ Katonai vezetés és szervezés elmélet; ZMNE Egyetemi jegyzet; Budapest 2000