

A szolgáltatások makroökonómiai hatékonysága

Balázs György ezredes

Közismert a szolgáltatások jelentőségének megnövekedése a modern gazdaságban és hozzátehetjük, a katonai életben is. Mivel fejlesztése a korábbi években viszonylag háttérbe szorult, érezhető feszültségek keletkeztek. Pedig az e területen működő szervek és állomány munkájának megjavítása lényegesen csökkentheti a szolgáltatások igénybevételéhez szükséges időt, növelheti a hatékonyságot; összességében teljesebbé teheti a szükségletek kielégítését. Sőt, a szolgáltatások fejlesztése a gazdálkodási, ellátási, üzemeltetési rendszerek szerves részeként egyéb közvetett, járulékos eredményeket is hozhat.

Visszatekintve e komplex téma elméleti alapjaira megállapítható egyebek között, hogy a *fejlesztés különböző útjai az eltérő makro-, illetve mikroökonómiai szemlélet következményei*. Jó példa erre a textiltisztító üzemág többéves műszaki és gazdasági adatokkal igazolt gyakorlata.

A következőkben azt igyekszem érzékeltetni, hogy a különböző közgazdasági közegekben kialakult szemlélet nyomán olyan megoldások születnek, amelyekről nemcsak a szolgáltatások színvonala függ, hanem közvetve érzéttetik hatásukat a csapatgazdálkodás egész szférájában, egyes esetekben jelentőségük a közvetlen célokat is megközelíthetik.

Mindezeket azonban a mikroökonómiai felfogás miatt eddig kellően nem értékeltük. Igaz, hogy ezt a korábbi működési feltételek sem tették lehetővé, de ilyesfajta igény sem merült fel. *Az önálló vállalati jellegű gazdálkodás és a csapatgazdálkodás hatásfokának növelésére irányuló törekvések* azonban nemcsak szükségessé, hanem lehetővé is tették az igény megfogalmazását és az összefüggések kiterjedtebb vizsgálatát.

A sor- és tartalékos állomány ruházatának mosása, vegytisztítása és javítása közvetlenül segíti a katonai alaptervekenységet. Amíg e szükségletek időben és zavartalanul kielégülnek, az erre irányuló figyelem nem lépi túl a szakmailag illetékesek érdeklődésének határait. Természetes azonban, hogy a szolgáltatásban jelentkező zavarok már szélesebb köröket foglalkoztatnak. Mindkét esetben rejtve maradnak azonban olyan elemek — ahogy erre már utaltam —, amelyek közvetve igen fontosak lehetnek.

A kiképzési követelmények mennyiségi és minőségi növekedése, az el-sajátítandó ismeretanyag, a begyakorlás összetettségének és időigényének növekedése stb. a szolgálati idő növelése irányába hat. Mivel ennek kor-látai ismertek, a kívánatos egyensúlyt — többek között — a katonák által végzett egycs munkálatok központos átvállalásában kellett keresni. Így mentesült az állomány az idők folyamán pl. a mosástól, a tisztítástól, a ru-házat és lábbeli kisjavításától, a karbantartás egy részétől.

Miközben a ruházati felszereltség, az öltözetek választéka, a cikkek száma egyre bővült és jelentősen megnőttek a szolgáltatási kapacitások, változatlan maradt a csapatok raktározási és anyagátbocsátási, javítási ka-pacitása, megnőtt a szállítás mennyisége és időigénye. Az ismert káderfej-lesztési okok, az anyagokat kezelők fluktuációja miatt nehezzé vált az ezel-foglalkozók szakmai felkészítése, csökkent a felkészítés hatékonysága. Az ezek következtében keletkezett anyagihiányok nyomozható jelenséggé váltak a szakadatlan, nagytömegű anyag áramlását. Az anyagmozgatási folyamatot a feszes szervezés, a nagy munkaráfördítés mellett is az állan-dóan fenyegető hiányok árnyékolják be, érthetően szorongásban tartva az anyagilag-erkölcsileg felelős, gyengébb felkészültségű személyeket. Azok az operatív rendszabályok, amelyek a hiányosságok felszámolása, a kívánt helyzet stabilizálása érdekében születnek, időről-időre érezhető pozitív ha-tást gyakorolnak e folyamatra. Sajnálatos, de a mért adatok alapján mégis tömegesen előfordulónak kell minősíteni azt, hogy e fellendülés gyakran átmeneti, rövid ideig tartó. A súlyosabb esetek következménye a váratlan személyi cseréke szükségére, amelyre kádertartalék nem áll fedezetül ren-delkezésre. A gyors megoldás során felkészítés nélkül is kénytelenek az élet folyamatosságának érdekében munkába állítani személyeket ... és a folyamat ismétlődik.

Ez a bonyolult összefüggéseket hordozó probléma évek óta foglalkoz-tatja a csapatokat, a vezetést, sajnos az igazságügyi szerveket is. Végle-ges eredményt vagy akár átmenetileg megnyugtatót a sokirányú erőfeszítések sem hoztak. Kétségtelenné vált, hogy a korábbi törekvések mellett *új megoldások lehetőségét kellett kutatási célul kitűzni.*

Mindezek természetesen a ruházati szolgálatvezetők gondjait és ter-heit is megnövelték. Egyidejűleg fokozódott a közigazdasági ismeretek el-sajátítása iránti követelmény is. Ma már több időt kell szentelni a gazdál-kodás tervezésére, az eredmények elemzésére, az alegységek öltözködésé-nek ellenőrzésére.

Meg kell jegyezni, hogy már korábban merültek fel gondolatok, szü-lettek javaslatok, azonban az azokhoz szükséges feltételek nem álltak ren-delkezésre, sőt a megvalósításra irányuló tervek is fedezet nélkül marad-tak. A reform azonban a vállalati gazdálkodással kiszélesítette a szűk költségvetési lehetőségeket. Ez önmagában nem volt elegendő, ehhez a *mikroökonomiai szemléletet makroökonomiává kellett fejleszteni*, új ala-pokra helyezve a téma megközelítésének módját is. Az elvégzett munka nyomán nemcsak új megvilágításba kerültek a szolgáltatások, növekedett jelentőségük, de az is bizonyossá vált, hogy közvetve más, akutnak tűnő bajok megoldását is segíthetik.

Nem céloim e helyen a munka minden jellemzőjét vázolni. Úgy gon-dolom elegendő felsorolni azokat a tényezőket, amelyek egyrészt az adott

társadalmi háttérben reálisan megvannak, másrészt a katonai gazdálkodás korábbi időszakából a centralizált módszereket konzerválták; majd a későbbiek során *rámutatni a megoldás új lehetőségeire*.

Melyek ezek?

— A jelentősen megnövekedett gazdálkodási készleteket, a mosási, vegytisztítási, javítási igények gyarapodását nem kísérte — mert nem kísérhette — a kezelésükkel foglalkozók számának arányos növekedése, felkészültségük erősítése.

— A szennyesruha elszállítására és a tisztaruha visszaszállítására nincs állomány szervezve. A raktárvezető esetenként más-más személyeket kap segítségül, akik csak formálisan felelősek az átadás-átvétel anyagi következményeiért. Emellett napokra kiesnek tényleges beosztásukból.

— A szállítás terhei a kilométer felhasználáson kívül főleg a hosszú várakozásban jelentkeznek. Gyakorlatilag a „mosodai napon” a szállítójármű és vezetője, a gépkocsi parancsnoka más feladatra nem vehető igénybe.

— A gépjárművek kapacitás kihasználására irányuló törekvés eredményeként esetenként — vitathatatlanul nem kis szervezési ráfordítással — sikerül vegyes szállítmányokat létrehozni. Ez a holt idő növekedése mellett még azzal is jár, hogy a különféle anyagok egymás állapotát, minőségét károsítják.

— Számolni kell azzal is, hogy a csapatjavító műhelyek működtetése egyre nehezebbé válik. A bevonulók között nincs szakmunkás, a betanítás nem oldható meg szakemberek hiányában. Az ilyen körülmények között végzet javítás minősége nem elégíti ki az igényeket.

Milyen lehetőségek kínálóznak e — nem a teljesség igényével vázolt — nehézségek csökkentésére vagy megszüntetésére?

Ha a *szállítás irányát megváltoztatjuk* és nem a laktanyákból a mosodákba szállítjuk a ruhát, hanem a mosodákból a laktanyákba, kedvező feltételeket teremthetünk közvetlenül a szolgáltatás teljesebb tételének megvalósulására, közvetve pedig a felsoroltak, sőt a még eddig nem érintett néhány tevékenység kívánt megoldására is. Az elhatározás eszköz- és pénzigénye azonban igen jelentős, mivel az üzemeknél kell létrehozni szállító kapacitást. Az elvégzett számítások azonban igazolják, hogy a megoldás makroökonómiai környezetbe helyezve minden tekintetben előnyös. A feltételeket pedig a mosodák vállalati- és a csapatok pénzgazdálkodása adja, illetve az a sokáig nem mellőzhető igény, hogy *a ráfordításokat teljes mértékben ki kell mutatni és a szolgáltatások térítési áraiban érvényre kell juttatni*. Ez megfelel a reform és a katonai gazdálkodás követelményeinek. Az ár a ráfordítások mellett azt a nyereséget is tartalmazza, amelynek egy része a szolgáltatás fejlesztésének forrásául szolgál.

Joggal merülhet fel a gondolat, hogy ha a térítési árakat felemelik — még ha közgazdaságilag indokoltan is —, és annak következményeit a csapatoknak kell viselniük, akkor a többlet költségeket tulajdonképpen a tárca költségvetésből kell fedezni. Ez pedig ellentétes lenne azzal az alapkövetelménnyel, hogy a ruházati szolgálat fejlesztési célkitűzéseit saját költségvetésének keretei között kell megvalósítani, külön dotáció nélkül.

A gazdálkodást elemző munka tapasztalataként megállapítható, hogy a *csapatgazdálkodás szférájában rendelkezünk még hasznosítható tartalékokkal. Ezeket kell mobilizálhatóvá tenni!* Lehetőséget kell találni, hogy az önálló költségvetési gazdálkodás keretei között a különböző jogcímenek levő, végeredményben a ruházati ellátás teljessége érdekében felhasznált keretek a tényleges pénzforgalomban átcsoportosíthatókká váljanak. Így az eredményes gazdálkodással akumulált összegek az új igények kielégítésére vehetők igénybe. Számításaink szerint *ez reális kiegyenlítési feltételét adja a szállítási költségekkel is növelt vállalási áraknak.*

A mosodák saját szállító eszközeikkel tervezhetnék a tisztaruha kiszállítását a csapatokhoz, illetve onnan a szennyesruha beszállítását. A menetrendszerűen közlekedő járatok a kijelölt körzetben körforgalmat bonyolítanak le, mindkét irányban teljesen kihasználva rakodási kapacitásukat. Az egész folyamat programszerűen tervezhető, az üzemek saját hatáskörében tartva az összes elemeket. A tisztaruha kiadás és a szállítmányok összeállítása a termelési folyamat részévé válik. A kiszállítás és átadás-átvétel ideje előzetes, kétoldalú egyeztetés után programban rögzített. Az anyagokat az erkölcsileg-anyagilag felelős raktárkezelő készíti elő és adja-veszi át.

Amint látható, a *szállítási folyamat új alapokra helyezése közvetlenül gyakorol hatást a szolgáltatás minőségére.* A szakszerű kezelés, a speciális szállítási körülmények, az egynemű rakomány a ruházat minőségét óvják.

Emellett *nem kisebb jelentőségűek a közvetett járulékos eredmények:* csökken a kilométer felhasználás, az igénybe vett személyek száma (jelenleg hetenként 700—800 fő, több mint 5000 munkaóra ráfordítás), megszűnik a várakozási idő, növekszik a csapatok szállítójárműveinek kihasználtsági foka. Megszűnik a közvetett anyagátadásból származó esetleges készletelőrés, csökkennek a veszteségek, a vissza nem térülő károk. A speciális szállítójárművek raksúly kihasználása optimálisra tervezhető.

A fent vázolt folyamat része lehet egy szélesebb területen szervezett rendszernek, amelyet a *szolgáltatások komplexszé tétele,* az ellátás színvonalának emelése érdekében célszerű tervezni és megvalósítani.

Ismeretes az a gyakorlat, hogy a ruházati anyagokat a *csapatok készítik elő selejtezésre* és a helyszínen mutatják be az időszakonként megjelenő selejtező szakközegek. Ezzel tulajdonképpen egyfelől előkészítik a selejtező tiszt döntését, nevezetesen azt, hogy kivonja-e a gazdálkodási készletből a bemutatott anyagot vagy sem; másfelől maguk már döntöttek arról, hogy készleteikből mit mutatnak be, mi az, amit nem akarnak tovább viseltetni a katonákkal. (Nem látható, hogy milyen állapotban levő anyagokat viseltetnek tovább.) A ruházati gyakorlatvezető gazdálkodási gyakorlatától, a hadtáphelyettes szakmai felkészültségétől és a parancsnok vezetési igényességétől függ, hogyan élnek a rendelkezésre álló lehetőségekkel és milyen törekvésekkel formálják, tartják fenn az állomány megkívánt öltözeti színvonalát.

A sokéves tapasztalat azt mutatja, hogy általánosan jellemzővé vált a *ruházati cikkek „túlhorlására irányuló túlzott törekvés.* Itt hangsúlyozni kell a „túlzott” jelzést, mivel az utánpótlási illetmények pénztartalma nemcsak feltételezi, de kívánatossá is teszi a mérsékelt, szakszerűen tervezett továbbviselést. Sajnálatos, hogy egyes elvtársak miközben olykor

szenvedélyesen fogalmazzák meg az öltözetek általános minőségi fejlesztését célzó igényeiket, szem elől tévesztik, hogy maguk is sokat tehetnek a megoldás érdekében. A jelenlegi öltözeti cikkek minőségének változatlanul hagyása mellett *azonnal érzékelhető külső kép javulást jelent a túl-hordás helyi csökkentése.* (E megállapítás néhány esetben tisztí ruházati cikkek viseletére is alkalmazható.) Természetesen emelett a minőség javítására irányuló központi munka az ipari lehetőségek fejlődésével együtt kell, hogy folyjék és állandósuljon.

Hasonló visszásságokra vezethet a fakult hadiruházat viselete, ha az utánszínezés helyett a rendelkezésre álló összegeket nem kellően átgondolt átcsoportosítással más célra használják fel. Ezek a példák is aláhúzzák a selejtezés jelentőségét és azt a szerepét, amelyet az öltözetek minőségi fejlesztése érdekében végzett munkában betölt.

Ha a selejtezést a csapatoktól a mosodákhoz helyezzük át és megváltoztatjuk a folyamat irányát, nagy mértékben emelhetjük a gazdálkodási készletek minőségi színvonalát, egyszerűsíthetjük a munkát. A mosodai technológiai folyamatba beillesztett selejtezés során folyamatossá tehető a már használatra és javításra alkalmatlan anyagok kivonása a rendszerből. Ezzel a csapatok mentesülnek az előkészítéssel járó munkától, a hosszúság tárolástól stb. A mosodák javító részlegeiben szakszerűen vizsgálják és csoportosítják az anyagokat. A javítást szakképzett varrónők végzik — e munka területen megoldható a nők alkalmazása —, a minőséget folyamatosan ellenőrzik. A selejtezést is megbízhatóan készítik elő. Megállapítják, hogy melyik ruhadarab szorul utánfestésre. A heti járatok ezenkívül átveszik az összegyűlt egyéb anyagokat is, a karbantartáshoz szükséges hulladékanyagot pedig visszajuttatják.

Úgy tűnhet, hogy ez a rendszer beavatkozást jelent a gazdálkodók döntési hatáskörébe és a szerzett jogokat csorbítja. A változás lényeges vonásait vizsgálva azonban úgy vélem félreérthetetlenül a nyomós *előnyök vannak túlsúlyban.* A jelenlegi gyakorlatból ismert, hogy az egység ruházati szolgálata a selejtezés előkészítésekor a raktárban leülepedett készleteket vizsgálja felül és bírálja el. Ez nem állandó folyamat, hanem időszakosan — legfeljebb évenként két alkalommal — végzett munka. Alapossága, szakszerűsége a legjobb szándék mellett is, objektív okok miatt vitatható, időigénye fokozza a szolgálat leterheltségét. A periodikus elbírálás lüktetővé teszi a selejtanyagok kivonását, nem egyszer az öltözeti megjelenésen is észrevehető mértékben. Hasonló a helyzet a karbantartó rongy, javító anyag kitermelés terén is.

Mindezen terhektől az egység ruházati szolgálata mentesíthető. *A mosodákban végzett selejtezés folyamatosan szűri ki a már nem használható, nem javítható anyagokat a készletből.* A begyakorolt szakemberek megfelelő felkészültséggel, nagy szakmai biztonsággal döntenek. Mivel munkájuk folyamatos, egész éven át tart, bizonyos időn belül az egység teljes gazdálkodási készlete ellenőrzésük alá kerül. E folyamatnak olyan minőségjavító hatása várható, amelyre korábban nem nyílt lehetőség és amelytől az egység öltözeti képének jelentős minőségi javulását kell remélnünk.

Ha arra gondolunk, hogy a számviteli részlegek felállításával a ruházati szolgálatvezetők mentesülnek a nyilvántartási munkáktól is, megállapíthatjuk, hogy az érdemi vezetési, ellenőrzési munkának valóban új

feltételei jöttek létre. Ezek a feltételek már teljes mértékben összhangban állnak a megnövekedett minőségi követelményekkel. Megfelelő keretet adnak ahhoz, hogy a sok millió értékű gazdálkodási hatáskörrel összhangban levő, színvonalas ruházati gazdálkodás valósuljon meg a csapatoknál.

A mosodákban működő selejtező szakközeg központi állományba tartozó *KÜM-ösként működik és a szolgáltatások minőségét teljesítését is ellenőrzi. Ezzel a csapatok érdekvédelmét látja el a vállalattal szemben.*

Jogosan merülhet fel a kérdés: mi az oka annak, hogy amíg a ruházati szolgálat egészére jellemző a jogos igények szükség szerinti kielégítésének lehetősége, addig a fehérenemű- és ágyneműváltás teljes kötetlenségét még különböző tényezők közvetlenül és közvetve is befolyásolják, megvalósítását esetenként korlátozzák? Lehet-e vitatni, hogy éppen e szükséglet jelentkezik a leggyakrabban és legváltozatosabban?

Úgy vélem, nem szorul bizonyításra, hogy a technikai eszközök mennyiségének rohamos növekedésével, a kiképzés összetettségével, a fizikai igénybevétel fokozódásával együttjár a teljes ruházat, de különösen *a fehérenemű és ágynemű gyakoribb váltásának jogos igénye is.* Ennek szükségességét a mai feltételek is tükrözik. A gyakoriság mértéke azonban rohamosan növekszik és ezzel együtt emelkedik az élőmunka-ráfordítás, a létszámszükséglet és a költségeket kifejező ár is, nem utolsósorban a szükséglet készletek szintje.

Egyértelmű tehát a válasz: nem vitatható a szolgáltatási igények növekedése, de az sem, hogy *ez a költségek emelkedésével jár.* Az ehhez szükséges fedezetet pedig elő kell teremteni. Ez jelen esetben is bonyolultabb, mint a reális igények felismerése.

Az évek alatt felgyülemlett tapasztalatok arra a következtetésre vezettek, hogy *a ruházati gazdálkodásban meglevő források megfelelő fedezetet nyújtanak a törekvésekhez.* Azok a tervek, amelyek a gazdálkodás fejlesztésének érdekében a közeli jövőben megvalósulnak, nemcsak a gazdálkodás hatékonyságának közvetlen, hanem közvetett érdekeit is szolgálják.

A fentiekben röviden vázolt elgondolás közvetlen célja egy szolgálat részterületének, mikroökonómiai egységének fejlesztését célozza. Céлом az volt, hogy bemutatva a szűkebb kör korlátait, a makroökonómiai megoldások egy változatát szemléltessem. Bizonyos, hogy sokan vannak, akik felgyülemlett tapasztalataikat megfogalmazva és közreadva hasznos tanácsokkal segíthetik a további munkát.