

A minőség kérdései a fegyveres erők és testületek gazdasági jellegű (kiszolgáló, szolgáltató) tevékenységeiben

I. rész

Dr. Kazinczi István ny. alezredes, a hadtudományok doktora

A hetvenes évek derekától kezdődően a minőség szerepe lényegesen megnövekedett, napjainkban pedig kulcskérdéssé vált mind a termelésben, mind a szolgáltató tevékenységben.

A félreértések elkerülése érdekében pontosítani szeretném, hogy a kiszolgáló és a szolgáltató tevékenység alatt – a fegyveres szervekre vonatkozóan – mit értek meg.

Ismeretes szervezési alapelv (amely valamennyi fegyveres erő és testület esetében is fennáll), hogy a fegyveres szervezet kötelekékbe szervezik. Ezek a kötelekék – rendeltetésüktől függően – többfélék lehetnek. Pl. katonai egység, rendőrkapitányság, munkásörkötelék, büntetésvégrehajtási szerv stb. Szervezeti felépítésük azonban sok vonatkozásban közös. Így pl. valamennyi fegyveres alakulat rendelkezik vezető és végrehajtó szervekkel. Az alaprendeltetést megvalósító (végrehajtó) szervek feladatai megoldásának elősegítése érdekében minden kötelekékhez tartoznak úgynevezett kiszolgáló részek, amelyek egyrészt elvégzik a személyi állomány ellátását (élelmezési, ruházati, elhelyezési, egészségügyi stb. szolgálatok), valamint a (hadi)technikai eszközök anyagi-műszaki biztosítását (fegyverzeti, gépjármű, híradó stb. anyagi-technikai szolgálatok). A kiszolgáló szervek által végzett munkát értelmezem kiszolgáló tevékenységként. Ennek jellemzője, hogy a kiszolgáló tevékenység végrehajtása túlnyomórészt az adott alakulat saját erőivel és eszközeivel történik, zömmel az alakulat állománya számára és technikai felszerelése érdekében.

Vannak olyan kiszolgáló tevékenységek, melyeket az érintett fegyveres szerv saját erőből nem képes megoldani. Ezt rendszerint az előjáró erőivel, vagy népgazdasági szervek igénybevételével oldják meg. Pl. mosatás, kórházi kezelés, magasabb szintű technikai kiszolgálás, javítás stb. Ez esetben – amikor az érintett fegyveres szerven kívülről történik kiszolgáló tevékenység elvégzése – szolgálatáról beszélünk.

A szolgálat és a kiszolgáló tevékenységek egymással rokon cselekmények. Sőt a hierarchia felsőbb szintjein (pl. honvéd hadosztálynál, megyei munkásörköteléknél, valamint megyei rendőr-főkapitányságnál) működő kiszolgáló szerv által végzett kiszolgáló tevékenység, az alárendelt kötelekék (pl. alárendelt ezred, munkásörkegység, kapitányság) szempontjából szolgálatnak minősül. A kiszolgáló tevékenység általában folyamatos, a szolgálat pedig szakaszos. Ez utóbbi időtartamhoz, vagy feladathoz, illetve tevékenységkomplexumhoz lehet kötve.

Mind a kiszolgáló tevékenység, mind a szolgálat (marxi értelemben véve) teljesítményhez köthető munka. Mennyiségileg és minőségileg (a termelő tevékenységekhez hasonlóan) mérhető és minősíthető. Éppen ezért minősége napjainkban (az intenzív gazdaságfejlesztés viszonyai között) nagyon fontos valamennyi fegyveres szerv szempontjából, mert kihat az alaptevékenységek végzésére. Ebből következően a fegyveres szerveken belül a kiszolgáló tevékenység minősége legalább olyan kell, hogy legyen, mint a népgazdaságban az átlagon felüli. Csak így lehet az állományról való gondoskodással azt az elvárást kompenzálni, amit bármely fegyveres szerv állományától az állami és pártvezetés megkövetel.

Következésképpen a kiszolgáló tevékenységet vezető és végrehajtó állomány részéről (beosztásuknak megfelelően) szükségszerű feladattá vált a minőségi munka fokozása. Ehhez azonban sokoldalúan meg kell ismerni a minőség problematikáját, mert csak úgy lehet valamit hatékonyan megjavítani, ha ismerjük lényegét, törvényszerűségeit, követelményeit és azokat az eljárásokat, amelyek lehetővé teszik további tökéletesítését. E tanulmányban mindezek rövid bemutatására tesz szerény kísérletet a szerző.

A minőségről általában

A világgazdasági helyzet napjainkban a minőségnek kedvez. Korunk gazdaságaiban a „Jó minőséget” ma már nem mindenáron akarják elérni, hanem gazdaságosan, olcsóbban, minél kevesebbet felhasználva az egyre dráguló nyersanyagokból és energiából. Egyes országokban – így hazánkban is – ez a feladat különös súllyal nehezedik a gazdaságra, nyersanyag- és energiahiányunk, valamint külkereskedelmi nyitottságunk miatt. Az egész világon érvényesülő jelenség az is, hogy az erőforrások egyre növekvő ára (és korlátozott volta) az államot a minőség szabályozás terén egyre hatékonyabb beavatkozásra készíti. E beavatkozások következményeként kialakított gazdasági megfontolások olyan eredményre vezettek, hogy a piacokon visszaszorult a gyengébb minőségű termék, és így a nagyobb használati értékű, megbízható termékek élveznek előnyt. Ez nem más, mint a minőséget előtérbe helyező tendencia félreérthetetlen jelentkezése.

Érdekes jelenség az is, hogy a tartós javak élettartamát növelő érdekek ütköznek a gyártók érdekeivel. Hazánkban is tapasztalhatók eltérések a minőség vállalati és népgazdasági megítélésében. Ugyanis a vállalat az olyan minőségi szintet tekinti előnyösnek, amely mellett a nyeresége maximális. A népgazdaság szempontjából viszont a termék olyan minősége a legkedvezőbb, amelynél a szükségletek minél hosszabb időre kielégíthetők. A két érdek közül egyértelműen a vállalat érdeke az alacsonyabb rendű! Következésképpen a fegyveres szervezetek – vállalati megrendelések esetén – feltétlen érvényesíteni kell a népgazdasági érdeket. E téren már az árveréstől kezdve a gyártásközi ellenőrzésen keresztül a minőségi átvétel megejtéséig számos újszerű feladat jelentkezik, amelyekre időben célszerű odafigyelni. Hazánkban ugyanis eltérőek a vélemények a termékminőség kérdéseiben, főleg annak népgazdasági jelentőségét, gazdasági kihatását illetően. Egy tény azonban biztos: a minőségi hiányosságokból keletkező károk évről-évre növekednek. Amíg a minőségi hiányosságokból adódó veszteség a magyar iparban 1980-ban alig több két és fél milliárd forintnál (2,6 mdFt), addig ez 1981-ben már 2,8 mdFt, 1982-ben pedig már közel három (2,95) milliárd forint. A minőségből származó népgazdasági kár tehát milliárdos nagyságrendű.¹ Úgy tűnik, e téren a fegyveres erőknél és testületeknél is van mit tenni, még az esetben is, ha náluk a minőségből keletkező károk „csak milliós” nagyságrendűek.

Célszerű tehát közelebbről megismerni a minőség fogalmát annak érdekében, hogy a minőségben keletkező károkat, veszteségeket megelőzhessük. Szélesebb értelmezésben a minőség filozófiai kategória. Értelmezésében sok, gyakran egymásnak is ellentmondó minőségdefiníció létezik. Gyakorlatban két lényeges szemléletmód különböztethető meg: az egyik (1) főként anyagi-műszaki kritériumokat fogad el alapvetőnek; míg a másik (2) a műszaki és a gazdasági tényezőket együttesen tartja meghatározónak.

A minőség műszaki aspektusú meghatározása szerint: „... a minőség azoknak a tulajdonságoknak az összessége, amelyek a termék rendeltetészerű alkalmasságát jelzik.” (2) Ezen értelmezés szerint a minőség egy meghatározott termék vagy szolgáltatás tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, ami megmutatja (meghatározza), hogy egy adott célra alkalmas-e. A minőség ilyen értelmezése alapvetően előírásokra, szabványokra támaszkodik, ami a minőségnek szükséges, de nem elégséges feltétele. Ennek a nézetnek az a hiányossága, hogy ily módon a minőség ellenőrzése lényegében a késztermékek minőségének megállapítására (osztályozás, selejt, kiszűrés stb.) összpontosul. Nem tekint meghatározónak olyan fontos minőségi kritériumokat, mint pl. a piaci szempontok, továbbá a minőség szabályozó (minőségbiztosító) tevékenységek.²

A másik minőség-szemléletmód a piaci és gazdaságossági szempontokat is beleépíti a minőség fogalmába. Ezen belül feltétlenül célszerű két értelmezést áttekinteni. Egyik ilyen az ún. funkcionális értelmezés, mely szerint: „A minőség attól függ, hogy mennyire felelnek meg a termék tulajdonságai az előírányzott felhasználásnak.”⁴ Tehát nem a maximális, hanem az optimális minőséget tekinti célnak. E nézetrel rokon (a világon valószínűleg legjobban elterjedt) ún. Juran féle „minőségi kézikönyv” megállapítása, amely szerint: „Piacorientált gazdasági termelési rendszerekben a minőség fogalmán csakis a piaci (kereskedelmi) minőség értendő.”⁵ Vagyis a minőséget döntően az határozza meg, hogy valamely termék milyen mértékben elégíti ki bizonyos fogyasztási kör igényeit.

A piaci és gazdaságossági szempontokat is magába foglaló minőség-szemlélet két dologban tér el a csupán műszaki kritériumokon alapuló felfogástól. Az első és a legfontosabb, hogy a minőségi elvárások alapja a fogyasztók igénye. Fontos azonban az is, hogy nem az abszolút legjobb minőséget követeli, hanem – a fogyasztói szükségletek meghatározott feltételei mellett – az optimálisat célozza meg. Az említett feltételek közül leglényegesebb a termék ára (illetve az ehhez kapcsolódó termelési költség), továbbá a felhasználási funkció közötti viszony (értékelemzési megközelítésben). Amennyiben az említett két tényező (ár és igény) között összhang van, akkor a termék minősége a fogyasztó számára még akkor is elfogadható, ha az a vonatkozó minőségi előírás vagy szabvány szerint második- vagy harmadosztályú.³

A minőség fogalmának értelmezésekor egyértelműen hangsúlyozni kell, hogy a minőségi szintek időben nem tekinthetők állandónak. A minőség nem abszolút fogalom. Így a jó minőség sem csupán a legjobb tulajdonságok összessége, hanem csak egy adott időpontban (vagy időszakban) meghatározott fogyasztói igények szempontjából értelmezhető valamely minőség legjobbjaként. Az adott minőségű terméket (szolgáltatást) a piacon időközönként minőségileg új termékek váltják fel, mert a régiék műszaki színvonala az idők folyamán leértékelődik, erkölcsileg elavul. Ebből a törvényszerűségből és a minőség fogalmának dinamikus jellegéből következik, hogy a minőségi színvonal állandó emelése folyamatos feladatként jelentkezik a fegyveres erők és testületek gazdasági (kiszolgáló-szolgáltató) tevékenységeiben is.

A minőség megítéléséről

A minőségi színvonal emelésének egyik fontos előfeltétele a minőség mérhetősége. E célra számos (esetenként vitatható) módszer van használatban. A minőség számszerűsítésének nehézségei miatt a szakemberek többnyire összetett (komplex) minőség-értékelést tartanak célirányosnak. A minőség megítélésében a hazai elmélet és gyakorlat elmarad az élenjáró külföldi eredményektől.

A világgpiaci verseny éleződésével a minőség növekvő színvonala és a termék (szolgáltatás) megbízhatósága a versenyképesség legdöntőbb tényezőjévé vált. Nagy előnyre tettek szert azok az országok, amelyek időben felismerték és előtérbe helyezték a minőség problematikáját. Jellemző példája ennek a világszerte emlegetett japán „gazdasági csoda”, ami lényegében a minőségre orientált gondolkodásmód és a minőségre törekvő – főleg ipari szemlélet – elterjesztése érdekében tett (elsősorban állami) erőfeszítéseknek köszönhető.⁶ A japánok a minőség fejlesztése terén eljutottak addig, hogy a külföldtől megvásárolt licenctermékek minőségét oly mértékben emelték, hogy az eladót kiszorították vele a piacról.⁷

A külföldi minőségfokozási módszerek között olyan eljárásokat találunk, amelyek a minőség problémáját komplexen kezelik: Ez azt jelenti, hogy pl. egy félkész termék minőségét már a gyártásközi ellenőrzés folyamán eszközlik. Az USA-ban pl. a néhány éve bevezetett ún. „termékfelelősi rendszer” értelmében a szállítók a termék minőségéért teljes felelősséggel tartoznak.⁸ Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szállítónak a szerződés értelmében egy meghatározott (sokszor hihetetlenül magas) összeget kell letétbe helyezni arra az esetre, ha az általa szállított (pl. félkész) termékek hibájából eredően a megrendelőnek valamilyen kára keletkezne. Itt jegyezném meg, hogy konkrét példa is akad olyan esetre, amikor egyik magyar vállalat általa az USA-ba szállítandó termékért nem tudta letétbe helyezni a kívánt összeget és így elesett az üzlettől.

Hazánkban a gazdaság intenzifikációja a minőség frontján is sürgetően követeli a robbanás-szerű változást. Ez tulajdonképpen az intenzív gazdasági munka egyik kulcsproblémája. Nálunk elsősorban (több-kevesebb sikerrel) a végtermék minőségére összpontosítanak. Ez a módszer a kívánt gazdasági szerkezetváltás bekövetkezése esetén tarthatatlanná fog válni. Ugyanis az igényes külföldi megrendelők nem csupán a termék minőségét vizsgálják, hanem a szállító vállalat működését, pl. technológiát, szervezetséget, minőségszabályozási rendszerét, munkakultúráját, higiéniát stb.

Minderre azért kell hangsúlyozottan utalni, mert hazánkban mind a termelékenység alacsony szintje, mind pedig a termékek minőségi hibái miatti reklamációk kb. kétharmad részben a termelés és a gazdálkodás vezetési, szervezési és irányítási problémáinak tulajdoníthatók. Csupán egyharmad részben a nem kellően korszerű technológiai követelményeknek.² Hasonló következtetésekre juthatunk a kereskedelmi áruforgalom általános tapasztalatait elemezve is. A vevők minőségi reklamációinak fele ered gyártástechnológiai lazaságokból (tehát vezetési és szervezési hiányosságokból), és csak egynegyede származik a minőségellenőrzés elhanyagolásából.³

Összevetve a fejlett ipari és agrárországok, valamint hazánk minőséggel kapcsolatos magatartását, azt tapasztalhatjuk, hogy amíg a fejlett országok a minőséget a gazdasági tevékenységek szinte minden folyamatában fontosnak tartják, addig nálunk a minőség vizsgálatát (ellenőrzését szem előtt tartását) legtöbb esetben csupán a termelésre – azon belül is a végtermékre – korlátozzák. Mindezt látva olyan megállapítást tehetünk, hogy a hazai gazdasági tevékenységben a minőségi problémák megoldása csak akkor lehetne sikeres, ha a gazdasági környezet vonatkozásában pozitív értelemben gyakorolna hatást a gazdasági egységek minőség-politikájára. Azokon a területeken, ahol a kereslet-kínálat egyensúlya még nincs meg és hiánygazdálkodás folyik (ami nálunk még jelentős arányt képvisel), ott a termelők (szolgáltatók) nincsenek arra kényszerítve, hogy figyelmet fordítsanak a minőségre. Ebből következően belföldön még sok alacsony minőségű termék és szolgáltatás értékesíthető hosszú időn keresztül magas, sőt sokszor még növekvő árakon is.³

E törvényszerűségekre kétszeresen is fel kell figyelni a fegyveres erők és testületek kiszolgáló-szolgáltató tevékenységeit irányító (igénybe vevő) vezetőinek, valamint végrehajtóinak is. Az odafigyelés egyik oldala a saját kiszolgáló szervek tevékenységében a minőségi követelmények erősítése. A másik oldal pedig abban jelentkezik, hogy nem lehetnek elnézőek a külső szolgáltatások minőségét illetően sem, legyen az az előjáró vezetési szint kiszolgáló szervének (vagy éppen egyik népgazdasági szerv) szolgáltatása. Itt térnek ki arra, hogy a népgazdasági szervek termékeinek, szolgáltatásainak átvételekor – sok esetben – bizonyos fokú elnézés (engedmény) tapasztalható a fegyveres erők és testületek részéről. Az ilyen magatartást a jövőben fel kell számolni. Ugyanis az említett eredmények – amellet, hogy az érintett fegyveres szervek vonatkozásában kézzel fogható minőségi kárral járnak – a vállalatoknak még nagyobb kárt okoznak azon keresztül, hogy nem serkentik őket versenyre termékeik, szolgáltatásaik további tökéletesítése, korszerűsítése érdekében. Vagyis a fegyveres erők és testületek nem engedhetik meg maguknak azt a luxust, hogy elvtelen engedményekkel segítsék az arra érdemtelen vállalatok (termelő és szolgáltató szervek) fennmaradását. Ezzel közvetve kárt okozva a népgazdaságnak, ami szinten nem engedhető meg.

A minőség szabályozásában az államnak (legyen az szocialista vagy tőkés állam) kiemelt szerepe van. Sajnos nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy a szocialista országokban a központi (minőség-) ellenőrzés kézbe tartása minden vonatkozásban erősebb, mint a tőkés országokban. Erre egyik legjellemzőbb példa Japán, ahol – döntően külpiacra orientált – erősen centralizált minőségellenőrzés működik. Itt a minőség kritériumait – országos szabványokra való hivatkozással – kormányrendeletek határozzák meg. A japánok a gyengébb minőségű termékek kiszorítását pl. az exporttermékek kötelező felülvizsgálatával és engedélyeztetésének előírásaival segítik elő.

Az államnak tehát, mint azt a japán példa is tanúsítja, lényeges szerepe lehet a minőség szabályozásában. Ez alapvetően két lényeges funkció gyakorlásán keresztül biztosítható. Egyik a minő-

ségszabályozó funkció, amely a fogyasztási cikkek forgalmában érvényesül, és olyan jelenségekben nyilvánulhat meg, mint: a kötelező szabvány előírása; az előírt minőség bemutatása; terhesebb adórendszabályok előírása a gyengébb termékekre; központi adatszolgáltatás a termékekre beérkezett reklamációról; fogyasztói érdekvédelmi szervek működtetése stb. A másik funkció, amikor az állam maga is fogyasztó (megrendelő) szerepében lép fel. Ebből kifolyólag jelentős verseny alakulhat ki a vállalatok között az állami megrendelések megszerzéséért. Ilyen konjunkturális versenyben a termék (szolgáltatás) minősége, valamint megbízhatósága döntő lehet. Itt léphet be a fegyveres erők és testületek minőségszabályozó szerepe a hazai gazdaságba. Ugyanis, ha a termékek és szolgáltatások biztosításának teljes folyamatában (a megrendeléstől kezdve az üzemeltetési költségek vetületéig bezárólag) az optimális minőséget tartják szem előtt, akkor – a jó minőségű termék vagy szolgáltatás mellett is – elősegítik az állam minőségszabályozó tevékenységét, ami (lévén a fegyveres erők és testületek is az állam szervei) feltétlen köteleességük.

A termék (szolgáltatás) minőségének korszerű követelményei

Amikor a termék (szolgáltatás) minőségének korszerű követelményeiről ejtünk szót, világosan látni kell, hogy milyen a hazai ipar termékeinek korszerűségi szintje. A rendelkezésre álló adatok szerint¹⁰ megállapítható, hogy az 1980. évi helyzetet alapul véve, a magyar ipar termékei meglehetősen előregedtek. Akkor átlagos életkoruk 15 év, ugyanakkor az exportgyártmányok átlagos életkora 14 év volt. Még kedvezőtlenebb a kép, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a rubelért eladott termékek 11, a nem rubelért értékesítettek viszont átlagosan közel 17 évesek voltak. Lassú a termékcserélődés és korszerűsítés üteme is. 1980-ban az állami iparban gyártott termékeknek mindössze 2,6%-a bizonyult új terméknek. Ennek azonban fele csupán hazai piacon minősült újnak. A gyártmányoknak pedig mindössze csak alig több mint 5%-a volt olyan, amelyet az előző évben kihozott konstrukcióhoz képest korszerűsítettek, tökéletesítettek, vagy módosítottak. Sajnos megállapítható, hogy erőteljesebb szerkezeti és minőségi változások jelei napjainkban sem érzékelhetők. Továbbra is azt tapasztalhatjuk, hogy az új termékek bevezetésétől (és az ezzel kapcsolatos kockázatvállalástól) inkább fokozódik, semmint csökkent a tartózkodás.¹¹

Ez a helyzet – többek között – abból is következik, hogy hazánkban még mindig nem tudatosodott kellő mértékben a minőség javulásának a piaci részesedés növelésében játszott szerepe, vagyis az ilyen értelemben vett kifizetődése, hatékonysága. Miért kulcskérdés ez? Azért, mert nyilvánvaló, hogy egy külkereskedelmi szempontból nyitott gazdaság (amilyen hazánk is) nem épülhet fel elavult, korszerűtlen, gyenge minőségű gyártmányokra és szolgáltatásokra. Egyértelműen és világosan kell látnunk azt, hogy a piaci pozíciókat, a versenyképességet, az eredményes gazdálkodást csak rontja, ha – hitelekkel is támogatott – beruházások révén olyan termelői rendszereket működtetünk, amelyeknél az árbevétel jelentős részét garanciális hibák javítására, a technológiai és gyártási hibák felkutatására, kiküszöbölésére, valamint a selejtes termékek kicserélésére, újbóli gyártására, bevizsgálására kell fordítanunk. E tarthatatlan helyzet felszámolása érdekében tudomásul kell venni minden gazdasági és technikai szakembernek, hogy „napjainkra a minőség világszerte a gazdasági stratégia fegyverévé vált”.¹²

A minőségszínvonal emelése nem csupán óhaj, illetve elhatározás kérdése. A megvalósítás – a tudomány rendelkezésére álló eszköztáranak igénybevétele mellett – éveken át magasan képzett szakemberek kitartóan kemény és fegyelmettségű munkáját, valamint együttműködését igényli. Pl. Japánban közel két évtizedet vett igénybe a termékszerkezet minőségi javítás jegyében történő változása. Ennek során az érintett vezetők mellett közel 8 millió munkás vett részt a munka és a gyártmányok minőségének javításával foglalkozó (e célra tervezett) speciális tanfolyamokon. Jelenleg Japánban az ipar újabb kb. 12 évre kiható szerkezetátalakításán dolgoznak.¹² Másik megoldásként említik a minőségi stratégia szerepének kiemelését az USA példáján. A Texas Instru-

ments Konzern közel 100 gyárának vezetőit az általuk elért gyártmányminőség alapján rangsorolja. A rangsorban elfoglalt helyzetükhöz mérten kapják a fizetésemelést és a prémiumot. Sőt az USA-ban már egyre gyakoribb, hogy egy adott gyár igazgatóját azért mentik fel állásából, mert minőségileg kifogásolható terméket (szolgáltatást) bocsátott ki, illetve hozott forgalomba.¹² Pozitív irányú változás mutatkozik a KGST relációban is, amelynek helyzetelemzéséről¹³ és hazai feladatairól¹⁴ kitűnő tanulmányok jelentek meg magyar szerzők tollából. Alapvető feladatként jelentkezik szinte valamennyi KGST-ország gazdaságában – így hazánkban is – a legújabb tudományos eredményekre és eljárásokon nyugvó termékminősítő rendszer létrehozása, kidolgozása.

A következőkben – a magyar tudományos kutatási eredményekre támaszkodva^{11, 15} – megkíséreltem a termék (szolgáltatás) minőségével szemben támasztandó követelmények (remélhetőleg az alsóbb szintű gazdasági vezetők részére is közérthető) rendszerbe foglalását. Ennek folyamatában első lépésként rögzíteni kell azokat az összetevőket, melyet az érintett gazdasági vezetőknek egyértelműen meg kell fogalmaznia a szándékolt minőségjavítás érdekében. *Ennek algoritmikus lépései a következők:*

1. Ki kell jelölni a *minősítendő termékek* (szolgáltatások) *körét*.
2. Meg kell határozni termékenként (szolgáltatásonként) külön-külön azok legfontosabbnak vélt *tulajdonságait*.
3. *Fontosságuk szerint rangsorolni* kell az említett tulajdonságokat.
4. Véleményt kell alkotni arról, hogy jelenleg a termék (szolgáltatás) *milyen – minőségileg jellemzett – osztályba tartozik*. Ennek a véleménynek tartalmaznia kell, *hogyan*:
 - a termék (szolgáltatás) tulajdonsága milyen minőségileg jellemzett osztályba tartozik (felkért vagy kijelölt) szakértők szerint;
 - mások véleménye szerint minőségileg milyen osztályba tartozik (partner és konkurencia véleménye);
 - bizonyos idő elteltével várhatóan miként változik majd az osztálybesorolás az adott termékre (szolgáltatásra) vonatkozóan.
5. Nyilatkozni kell arról, hogy amennyiben a jövőben az érintett termék (szolgáltatás) tulajdonságát minőségileg javítani szándékoznak, akkor az milyen szintet érjen el.

A felsorolt elvárások kialakításához dióhéjban néhány tanácsot, illetve támpontot a következő magyarázatból nyerhetünk.

1-hez: A minősítendő termékek (szolgáltatások) körének kijelölése azért szükséges, mert a minőségjavítást minden hatáskörbe tartozó terméken vagy szolgáltatáson egyidejűleg nem lehet elkezdeni. Így kellő differenciálással olyan fontosabb termékek, szolgáltatások kijelölése célszerű, amelyek az adott fejezetes szerv fő feladata teljesítése szempontjából kiemelten fontosak, illetve drágák, magas bekrülési értéket és üzemeltetési költségeket képviselnek, vagy minőségük javítása a további munka szempontjából feltétlen szükséges stb.

2-höz: A termék (szolgáltatás) legfontosabb tulajdonságainak meghatározása már bonyolultabb feladat. Ezt rendszerint kollektívan, megfelelő szakemberek bevonásával célszerű elvégeztetni, akik a tulajdonság meghatározásához megfelelő elméleti és gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek. A gazdasági és műszaki szakembereknek a fontos tulajdonságok meghatározásához *segítségül szolgálhatnak:*

- a „maximális meghízhatósági besorolás” módszere, amely 0-1 értékek között kvantitatíve rangsorolja a tulajdonságokat, és hozzá irodalom^{16, 17} is rendelkezésre áll;
- a tulajdonságok súlyozásának mindkét fél (termelő és vásárló) számára elfogadható rendszer kialakításával, amely a csillagászatan alkalmazott (Titius-Bode) szabályból van származtatva a tulajdonságok szakaszosan konvex (amikor csupán néhány legfontosabb tulajdonságnak van a

többihez képest kiemelkedően lényeges szerepe), illetve konkláv (amikor a tulajdonságok nagyobb hányadának van kiemelkedően lényeges szerepe) súlyrendszerének egyfajta sajátos eljáráson alapuló előállítására támaszkodik, kellő irodalmi megalapozottsággal.¹⁸

A tulajdonságok meghatározásánál a kollektív bölcsességre történő támaszkodás mellett törekedni célszerű arra, hogy a szakértők esetleges eltérő véleménye esetén is kialakuljon a terméktulajdonságok optimális kompromisszumon nyugvó preferencia sorrendje.

3-böz: A legfontosabb (leglényegesebb) tulajdonságok kiválasztása, majd ezt követően súlyozása után választ kell adni arra, hogy (a szakértők véleménye, illetve minősítése alapján) hogyan osztályozzuk az egyes termékek tulajdonságait.

Az osztályozás mércéje pl. a következő kritériumok lehetnek: „osztályon felüli”, „kiváló”, „jó”, „közepes”, „megfelelő”, „gyenge”. E célból három osztályozási eljárást¹⁹ mutatok be, melyek a következők:

- az „R” osztályozás módszerével a tulajdonságot ahhoz a kritériumhoz soroljuk, ahová a megítélő szerint a legnagyobb valószínűséggel tartozik;

- a „W” osztályozás módszere finomabb, árnyaltabb az előzőnél, ugyanakkor realisabb is, mert ezen eljárás során a K-adik tulajdonság i-edik osztálybasorolásának valószínűségével súlyozzuk;

- a „W” osztályozás az előzőnél egyszerűbb (és egyben durvább), mert itt a súlyokat egyformán választjuk meg, vagyis simán átlagolunk.

A próbaszámítások szerint a „W” osztályozással szemben az „R” és a „W” osztályozás általában 20%-os eltérést mutat.¹⁹

4-böz: Az előzőekben elvégzett osztálybasorolás értékelése folyamán kapott (a termék egészére vonatkozó summázottan kialakított eredmények alapulvételével a termékeket (szolgáltatásokat) kategóriába kell sorolni. Az előző pontban említett hat osztályból egy vagy több osztály alkot hat egy kategóriát. A kategóriák a következők lehetnek:

- I. kategóriába a világszínvonal feletti;
- II. kategóriába a versenyképes;
- III. kategóriába az eladható;
- IV. kategóriába a nehezen értékesíthető termékek (szolgáltatások) kerülhetnek.

Egy példa a termék kategóriába sorolására:

Kategória	Osztályozási kritérium
I. világszínvonal feletti	„Osztályon felüli”
II. versenyképes	„Osztályon felüli”, „Kiváló”
III. eladható	„Jó”, „Közepes”
IV. nehezen értékesíthető	„Megfelelő”, „Gyenge”

5-böz: A minőségjavításra vonatkozó szándékot célszerű osztálybasorolási kritériumok és a kategóriák megjelölésével meghatározni. Így a minőség fokozására irányuló szándék egyértelművé válhat. Például egy eladható kategóriába tartozó termék (szolgáltatás) - amely jelenleg a „Jó” osztályba sorolható - minőségét fokozhatjuk, amennyiben „Kiváló” osztályba felhozzuk, és így az eladható kategóriából a versenyképesbe került át.

Amikor a fegyveres erők és testületek érintett vezetői a minőségi követelmények figyelembevételével ki szándékoznak alakítani a minőség konkrét javítására vonatkozó elgondolásaikat, kezdetben minden bizonnyal információhiányba fognak ütközni. Ez azonban - amellet, hogy egy minőségjavításra orientált információrendszer létjogosultságát kétségbevonnam - nem lehet alapvető akadálya a minőség javítására irányuló munka megkezdésének. Ugyanis a minőségjavító munkát nem tanácsos a legbonyolultabb probléma megoldásával kezdeni, hanem egyszerűbb, kevésbé

információigényes minőségjavító feladatok megoldásával. E területen is – mint más kreatív tevékenységekben bevált eljárások esetében – célszerű az egyszerűtől a bonyolult felé haladás elvét és gyakorlatát választani. A minőségjavító szándék, illetve elhatározás kialakításának elősegítése érdekében a következőkben bemutatok néhány gazdasági területen már alkalmazott és többségében bevált minőségjavító módszert, melyek alkalmazása a fegyveres erők és testületek minőségjavító tevékenységében is ajánlott.

A hazai és külföldi szerzőknek e témában megjelenő publikációik, illetve a különböző statisztikai évkönyvekben szereplő adatokra hivatkozó – mintegy 33 – irodalomjegyzék megtekinthető a folyóirat szerkesztőségében, illetve a 86/3. számban közzétett II. RÉSZ-t tartalmazó cikk végén.