

# ADALÉKOK A VÁLLALATI ÖSSZEHAISONLÍTÁS GYAKORLATÁBÓL

Az üzemgazdasági értelemben vett összehasonlítás lehetősége azon áll vagy bukik, hogy egyetértésre jussunk abban, hogy valóban mi is az, amit össze akarunk hasonlítani. A szerző ezt a szubjektumot a vállalkozás céljában ismeri fel, vagyis szükségszerűen összehasonlítandónak minősíti mindazon dolgokat, amelyek a vállalkozás jövedelmezősége szempontjából mérvadóak. A tanulmány mondanivalója e fenti – legfőbb – kritérium köré csoportosul.

Az összehasonlítás kérdésköre a vállalatgazdasági szakirodalomban a '30-as évek elején bukkant fel Hauck (1933) munkájában, ahol az üzem- és vállalatösszehasonlítás elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozott.

A kutatók figyelme Németországban – a gazdasági világválságot követően érthető módon – az üzemek, vállalatok hatékonyságának vizsgálatára irányult. Ehhez jó eszköznek bizonyult az összehasonlítás módszere. Így lehetőség nyílt a német üzemeknek, illetve vállalatoknak az amerikai cégekkel való összevetésére. Az így nyert tapasztalatokat a kutatók igyekeztek a német iparba átültetni.

Napjainkban az összehasonlítás újragondolására van szükség, különösen olyan innovatív iparágakban, ahol a fejlesztés, illetve a termék, technológia elévülési ideje csökken.

Az ezredforduló felé haladva átalakulás várható a gazdasági életben is, ezt támasztja alá Gerken trendje is:

„Kialakulóban van azonban egy új gazdasági forma is, és mind nagyobb jelentőségre tesz szert, nemcsak elméletben, hanem a mindennapokban is: az információs társadalom a hozzá mért alternatív gazdasági formával egyetemben. Igen nagy a valószínűsége annak, hogy a mindenfajta javakban és szolgáltatásokban benne rejlő tömeg és információ gyökeresen meg fog változni. A tömeg itt az egy termék vagy egy szolgáltatás véghezviteléhez szükséges energiát, azaz materiáliákat és a bennük egyesülő nyersanyagokat jelenti. Feltehetően drasztikusan csökkenni fog a tömeg részaránya, míg az információé ugyanilyen mértékben növekedik.“

## Az „összehasonlítás” fogalma

Az üzemgazdasági összehasonlítás fogalmának meghatározása az egész későbbi vizsgálatnak a szempontjából

döntő. Ezen okból tartalmát az összehasonlítási folyamat *lényegéből* kell kidolgozni.

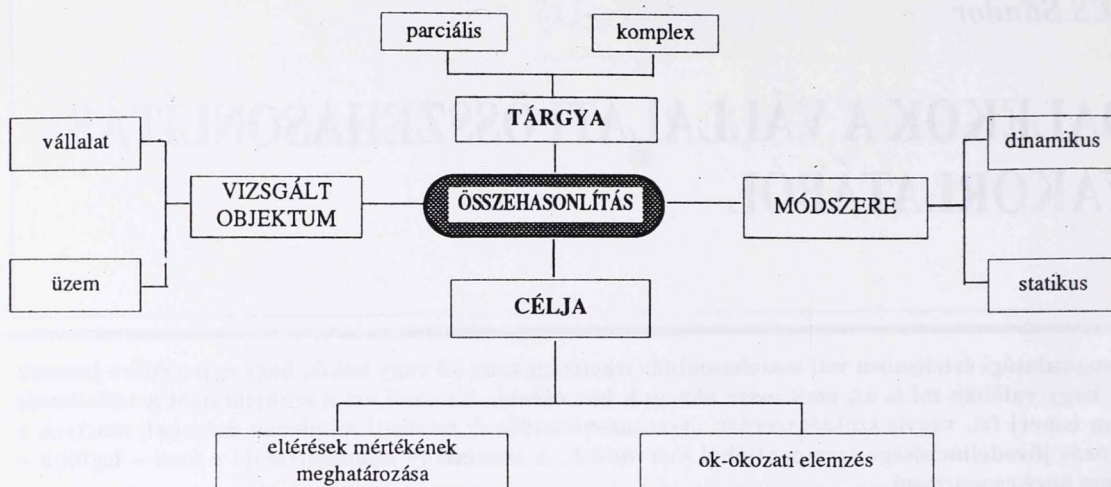
Az *összehasonlítás lényege* abból áll, hogy tárgyak, állapotok vagy mozgások egymás mellé vagy szembeállításával felismerjük ezen állapotok vagy mozgások azonosságait vagy eltéréseit, és ezen azonosságokhoz vagy eltérésekhez megfelelő kifejezést találunk. Az összehasonlítási folyamatokhoz ezek szerint először is összehasonlítandó tárgyak tartoznak. Ezek azok az állapotok vagy mozgások, röviden azok az ismeretobjektumok, amelyeket az összehasonlítás tárgyává teszünk. Ezen túlmenően szükségünk van egy, a hasonlóságot kifejező eszközre: a hasonlóságmérőre. Ez eszköz teremti meg az összehasonlítás lehetőségét az ismeretobjektumok között. Ezen eszköz megválasztásához, alkalmazásának módjához, állításainak helyességéhez pontos elméleti és gyakorlati vizsgálatra és ellenőrzésre, és az összehasonlításnak erre épülő helyes alkalmazására és az eredmény értelmezésére van szükség. Ezen feladat megoldása az összehasonlító metodikára tartozik. (1. ábra)

Az összehasonlítási módszerek alapvetően lehetnek statikusak vagy dinamikusak, attól függően, hogy tárgyakat (állapotokat) vagy mozgásokat (változásokat) hasonlítunk össze. Statikus összehasonlítás esete akkor áll fenn, ha az összehasonlítandó objektumokat (tárgyakat vagy állapotokat) azonos vagy eltérő időpontban egymás mellé rendeljük. Dinamikus összehasonlításról van szó, ha a (tárgyakon vagy állapotokon mért) mozgásokat vagy változásokat – legyenek azok egyidejűek vagy sem – folyamatukban hasonlítjuk össze.

Az *ezután felmerülő és megválaszolandó két kérdés a következő:*

- Mit kell, vagy mit lehet összehasonlítani?
- Mely ismeretobjektumok alkalmasak az összehasonlításra?

## Az összehasonlítás tipológiája



Ezek a kérdések az összehasonlíthatóságot kutatják. Megállapíthatjuk, hogy mindaz, ami megismerésünk tárgya lehet, egyúttal az összehasonlítás tárgya is lehet. Egészen egyszerűen azért, mert az összehasonlítás maga is megismerési folyamat. Az összehasonlítás nem más, mint olyan megismerési vagy kutatási módszer, amely mindenütt jelen van, ahol megismerési tevékenység létezik. Ezzel azonban kérdésünkre még nem kaptunk teljes körű választ, mert a fenti megállapítás csak azt mondja számunkra, hogy az összehasonlítási folyamat maga nem tűzhet ki megismerési célokat és megismerési problémákat. Ezért minden összehasonlítást a tudományág szolgálatába kell állítani, hogy ezen tudomány keretén belül váljon a megismerés eszközévé.

Az előzőekből adódik két olyan általános összehasonlítás, amely minden tudományág megismerési funkciójának megfelel: a deskriptív vagy leíró összehasonlítás, amely lehetőleg pontosan és tökéletesen meg akarja állapítani és valamiképpen meg kívánja mérni az összehasonlítandó objektumok eltéréseit és azonosságait. Ha például az összehasonlítás objektuma a testhőmérséklet, akkor megtehetjük, hogy különböző időpontokban megmérjük, azért, hogy megállapítsuk a különböző hőmérséklet-állapotok eltéréseit. Ez az összehasonlító megfigyelés az eltérések megállapításánál azonban kényszerűen odavezet, hogy tudni szeretnénk az eltérések okait és ennek következtében az összehasonlító folyamat olyan kialakítására ad ösztönzést, ami tudatosan a járulékos okok megállapítására, elszigetelésére és a hatás mérésére irányul. Ezzel tehát összehasonlító okozati kutatást végzünk: ez az okozati összehasonlítás.

Az általános összehasonlítási fogalom tisztázásával ezzel odáig jutottunk, hogy most már szemügyre vehetjük a vizsgálat tulajdonképpen tárgyát, az üzemgazdasági összehasonlítás fogalmát.

## Az „üzemgazdasági összehasonlítás“ fogalma

Minden tudományág igényt tart az összehasonlításból adódó ismeretekre, illetve következtetésekre. Így tesz az orvostudomány például a koponya formájának sokoldalú anatómiai összehasonlításánál.

Hasonlóan az üzemgazdaságtan is az összehasonlítás lehetőségét használja fel megismerésre. Az üzemre és vállalatra és a hozzájuk tartozó problémákra irányuló összehasonlítási folyamatot az üzemgazdasági összehasonlítás gyűjtőfogalommal jelöljük. Az üzemgazdasági összehasonlítás megjelölésére azért van szükség, hogy pontosan elkülönítsük azt az üzemmel kapcsolatban felmerülő egyéb lehetséges összehasonlításoktól. Üzemekkel kapcsolatos kutatásokat ugyanígy végezhet a műszaki tudomány, a jog vagy a szociológia is.

Az összehasonlításhoz szükség van mérőeszközre, vagyis közös nevezőre hozott mérőszámra. Ez a mérőszám az összehasonlító egység.

Ha tehát üzemgazdasági értelemben vett összehasonlítást végzünk, akkor ahhoz, hogy az összehasonlítás egyáltalán lehetséges legyen, megfelelő mérőeszközökre van szükségünk. Ezeknek pedig üzemgazdasági mérőeszközöknek kell lenniük. Most már az a kérdés, hogy melyek ezek az üzemgazdasági mérőeszközök. Ezeknek a mérőeszközöknek alapvetően olyan eszközöknek kell lenniük, melyek összhangban vannak a vállalat és az üzem gazdasági szempontból lényeges céljával.

A közös lényeges dolog tehát a vállalkozás célja. „A vállalatnak mint szervezetnek minden más fogyasztói igényt kielégítő szervezettől megkülönböztető általános célja a profitszerzés.“ [Chikán] Tehát minden üzemgazdasági összehasonlítás, ha látszólag távolabbi speciális kérdésekkel foglalkozik is, mindig a jövedelmezőség és

mindazon dolgok összehasonlításán alapul, amelyek a vállalkozás jövedelmezősége szempontjából mérvérdőak.

Mindaz, ami nem szolgálja ezen tisztán üzemgazdasági problémafelvetést, nem is tartozik szorosan az üzemgazdasági összehasonlítás területére. Természetesen vizsgálataink során nem kerülhetjük el, hogy egyéb tényezőket ne vegyünk figyelembe az összehasonlításnál, például számítástechnikai cégek esetén a szoftver, ill. hardver jellemzőket. A fentiekkel összefüggésben meg kell vizsgálni az üzemgazdaságtani összehasonlítás csoportosítási lehetőségeit.

Az irodalomban találkozunk az üzemen belüli és üzemek közötti összehasonlítással. Üzemen belüli összehasonlításon olyan számok összehasonlítását értjük, amelyek egy és ugyanazon üzemből származnak. Az összehasonlítás ezen fajtáját „ön-összehasonlításnak” is hívhatjuk. Az ön-összehasonlítás fogalma azonban nem szorítkozik az üzemen belüli összehasonlításra, sokkal átfogóbb annál. Az ön-összehasonlítás feltételezi, hogy különböző időpontokbeli vagy különböző időtartamokra vonatkozó összehasonlításról van szó. Egyes szerzők az „ön-összehasonlítás” „időbeli összehasonlításnak” nevezik. Ez a megfogalmazás zavaró lehet, mivel itt nem időök összehasonlításáról van szó, hanem a legkülönbözőbb üzemi adatokban különböző időpontokban vagy időtartamokban való üzemen belüli összehasonlításáról. Nem időket hasonlítunk össze, hanem belső üzemi adatokat: költségeket, jövedelmezőséget, árbevételeket, minden fajta az üzemmel kapcsolatos számokat és azután kétségtelenül bizonyos időkre vonatkozó számokat (időadatokat) is. De mindezt egészen más értelemben, nem abban, hogy az időket magukat hasonlítjuk össze egymással. A továbbiakban ezért az ön-összehasonlítás fogalmát használjuk.

Az összefüggéseket a 2. ábra szemlélteti!

Az üzem-összehasonlítás jelentése tulajdonképpen üzemek összehasonlítása, ezt az értelmet csak az alfogalom fejezi ki, nevezetesen az üzemek közötti összehasonlítás, ezért ott még zárójelbe tesszük: szorosabb értelemben vett üzem-összehasonlítás. Az üzemen belüli összehasonlítás a maga részéről nem más, mint az üzemi elemzés megismerési eszköze.

Az üzemi elemzés az jelenti, hogy az üzemet részegységeire és részfunkcióira bontjuk és eközben az elemzendő objektumon belül (üzemen belül!) az összehasonlítás eszközével is élünk – azáltal hogy ezeket a részfunkciókat és részjelenségeket az időtényező bekapcsolásával összehasonlítjuk egymással.

A módszerben is felismerhetünk egy tipikus különbséget. Míg az üzemi elemzésnél az üzemen belüli összehasonlításoknál (összehasonlítás) indító okként (megkülönböztető ok) túlnyomórészt az időt kell bekapcsolni, az üzemek közötti összehasonlítás éppen az időtényezőz igyekszik (minden eszközzel) kiküszöbölni.

Az üzemgazdasági összehasonlítás fogalmát ezzel



még nem merítettük ki. Az üzem-összehasonlításról szóló eddigi tárgyalásoknál fel kellett hogy tűnjön, hogy sohasem a vállalatról van szó.

Az üzemgazdaságtan tárgya vitathatatlanul mind az üzem, mind a vállalat. Mindenesetre meg kell különböztetnünk az üzem-összehasonlítást és a vállalat-összehasonlítást akkor, ha a tényeknek megfelelően akarjuk megítélni a dolgot. Előző vázlatunkat ezért most a következőképpen kell felépíteni: (3. ábra)

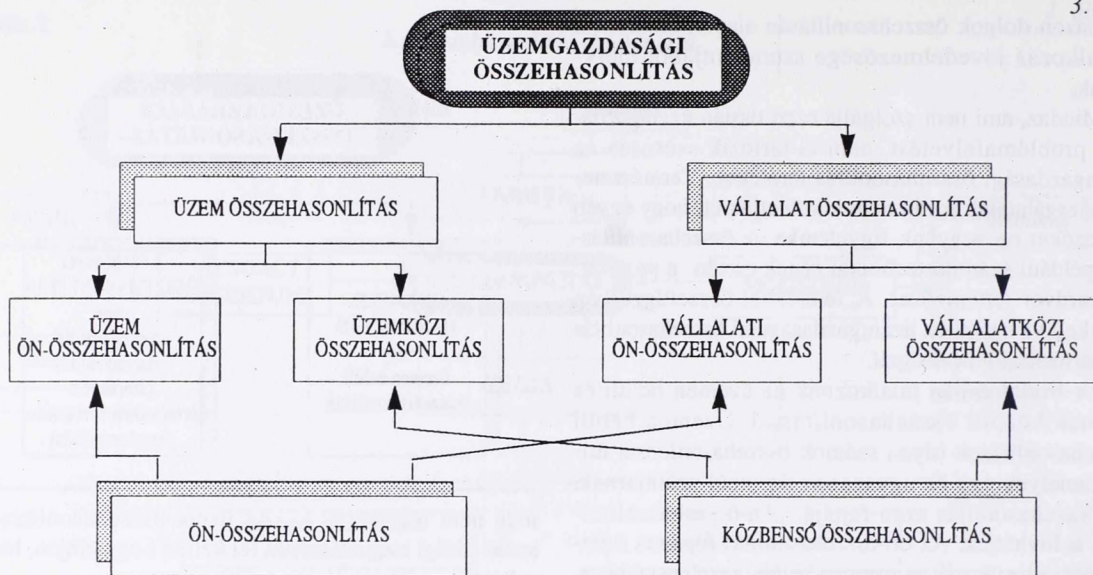
Amennyiben egy vállalatnak több üzeme van, akkor ezek valamilyen szempont alapján összehasonlíthatók egymással – ugyanúgy, mint két vagy több olyan üzem, amely különböző vállalathoz tartozik. Ebben az esetben üzem-összehasonlítással van dolgunk – mert bárhová is tartozzanak az összehasonlításnál alapul vett üzemek, az „összehasonlítandó üzemek” ugyanazok. Másrésztől a vállalatok is végezhetnek ön-összehasonlítást – az ún. „üzemen belüli összehasonlítás” analóg példájára. Ekor az összehasonlítás tárgyai egy és ugyanazon vállalat összehasonlítandó objektumai lesznek, pl. egy vállalatnál egy meghatározott időszak tőkemozgása és forgalomalakulása.

Mindez az ön-összehasonlítás és közbenső összehasonlítás fogalmakra is jellemző. Ezek csak elvonatkoztatnak a tömörebb összehasonlítási objektumtól és csak annyit mondanak, hogy az összehasonlítandó objektumok adatait saját magukkal, vagy két különböző objektumot, vagyis két üzemet vagy két vállalatot és azok adatait kell egymással összehasonlítani (közbenső összehasonlítás).

A megkülönböztetés ezek szerint tisztán módszerbéli kategória. Vázlatosan bemutatva a következő adódik: (4. ábra)

Ezzel az üzemgazdasági összehasonlítás fogalmát és annak tartalmát két irányban is – egyszer tisztán objektumszerűen (3. ábra), másodszer tisztán módszertani szempontból (4. ábra) – kifejtettük és besoroltuk. Természetesen mindkét ábra mindegyikénél az összehasonlítás négy fő típusához jutunk el, csak egy kissé más sorrenddel.

\*\*\*



Az üzemgazdasági összehasonlítás fogalmának tisztázása után szükségeszerű egy modell kidolgozása, amely magában foglalja az összehasonlítási fajták kritériumait, az összehasonlítás terjedelmének kritériumait és az összehasonlítási eljárásokat.

#### Felhasznált irodalom

- Chikán A.: Vállalatgazdaságtan. KJK-Aula Kiadó, Budapest, 1992  
 Gerken G.: A 2000. év trendjei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993

Hauck, W.: Der Betriebsvergleich. Konkordia A. G. Bühl-Baden, 1933

Kociszky Gy.: Üzleti vállalkozástan. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 1994

Nyitrai F.: Gazdaságstatisztika. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 1993

Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebs-wirtschaftslehre. Oldenbourg Verlag, Wien, 1973

**KELEMEN Károly**

# AMIT AZ ÜZLETI VILÁG A NONPROFIT SZERVEZETEKTŐL TANULHAT

**A menedzsment tudomány jövőjét elsősorban a nonprofit szervezetek működési tapasztalataiból leszűrt tanulságok fogják alakítani – írja a szerző P Drucker hivatkozott tanulmánya nyomán. Az írás összefoglalása, hazai reflexiókkal való kiegészítése a széles érdeklődést kiváltó mű hatására megfogalmazódott – azzal részben vitatkozó, alapjaiban azonban egyetértő – véleményeknek.**

Visszatérő észrevétel az utóbbi évek nyugati menedzsment irodalmában, hogy a menedzsment tudomány megújulása, továbbfejlődése a 90-es években legnagyobb valószínűséggel a nonprofit szervezetek működésében megfigyelt tapasztalatokra, felismerésekre, módszerekre alapozódik meg. Elég meglepőnek tűnnek ezek az állítások, főleg hazai perspektívából nézve a dolgot. Mi az, amit a vezetés, irányítás profizmusában olyan messzire jutott vállalatvezetők, üzletemberek és tanácsadók azoktól a nonprofit szervezetektől tanulhatnak, amelyek a szervezett, eredményes működés elemi problémáival küzdenek, már legalábbis a mi fogalmaink szerint. E meglepőnek tűnő állítás megértése szempontjából megvilágosító erejű lehet Peter Drucker 1992-ben megjelent kötetének (*Managing for the future – the 1990s and beyond*) egy írása, amelynek címe közel azonos a jelen írás címével (*What the nonprofits are teaching business*). A szerzőről, P. Druckerről röviden csak annyit, hogy az amerikai menedzsment irodalom élő klasszikusa. E szakterület igazi bestseller szerzőjének és sztár előadójának számít. Könyvei ma már a menedzserképzés törzsanyagaihoz tartoznak, írásaira az egész üzleti világ figyel. Az alábbiakban P. Drucker tanulmányának gondolatait igyekszem összefoglalni és egyidejűleg felhívni a figyelmet az abban foglaltak esetleges magyarországi alkalmazhatóságára, aktualitására.

## **A nonprofit szféra mint az USA legnagyobb foglalkoztatója**

A nonprofit szférának az üzleti vállalkozások számára tanulságokat rejtő vezetési tapasztalatai elsősorban azért tűnhetnek a mi számunkra első hallásra hihetetlennek, mert nincs fogalmunk az amerikai nonprofit szféra méreteiről. P. Drucker ismertető írásában hoz né-

hány olyan példát, amely érzékelteti ennek a szférának az óriási méreteit. E szerint a nonprofit szféra Amerika legnagyobb foglalkoztatója. Minden második felnőtt – több mint 80 millió ember – valamilyen formában önkéntesként (is) dolgozik átlag heti közel öt órát, egy vagy több önkéntes szervezetnél. Ez a foglalkoztatás megfelel tízmillió teljes munkaidős állásnak. Ezen a hatalmas szektoron belül néhány igazi óriás szervezet is működik. Az Amerikai Vöröskereszt például a világ legnagyobb és legkomplexebb nem kormányzati szervezete. A szervezet az egész világra kiterjedően folytat katasztrófák utáni mentési munkálatokat, több ezer vér-, csont- és bőrbankot működtet országszerte. Tanfolyamokat szervez és rendez szív- és légzésbénulás utáni élesztésre, valamint iskolások ezreinek tart elsősegélynyújtó tanfolyamokat. A Leánycserkész Szervezetnek három és fél millió tagja van, 730.000 önkéntest és 6000 fizetett munkatársat alkalmaz. Mindezek alapján bizonyosak lehetünk tehát abban, hogy az amerikai nonprofit szféra már a méretei miatt is megérdemli az üzleti világ figyelmét, hiszen az ilyen méretű szervezetek, programok irányításában nyilvánvalóan felhalmozódnak olyan tapasztalatok, amelyek tanulságosak lehetnek az üzleti szféra számára is.

A magyarországi nonprofit szféra méreteivel kapcsolatban Vercseg Ilona közöl adatokat KSH forrásokra hivatkozva a Közösségfejlesztők Egyesületének Parola című periodikájának 94/II számában. Ebből megtudjuk, hogy a rendszerváltás óta majd két és félszeresére nőtt az egyesületek száma. 1992. december 31.-én 21528 egyesület működött hazánkban. Az egyesületi tagok száma pedig másfél millióra tehető, ami a lakosság 15%-a. Nem jelentéktelen méretű szektort képvisel tehát hazánkban sem a nonprofit szféra. Valójában azonban a közölt adatokból nem kerekedik ki a magyar nonprofit szféra mérete olyan érzékletesen, amely az

előbb ismertetett amerikai, ill. a magyar első és második szektorral összevethető lenne. (Nem javítják a tisztánlátást ilyen szempontból azok az adatok sem, amelyeket Farkas Ferenc közöl a Vezetéstudomány 94/5. számában megjelent „A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről” című írásában.) Bármennyire is rohamosan fejlődik a civil társadalom szervezetsége hazánkban, a harmadik szféra méreteiben feltehetően még jó ideig nem éri el azt a szintet, hogy mellé állítható lenne az első kettőnek. A magyar harmadik szektor egyelőre az alakulás, szerveződés elemi gondjaival küzd és inkább egyoldalú felvevője a vezetési, irányítási szakismereteknek. Ennek ellenére érdemes sorra venni az amerikai nonprofit szervezetek működésének azokat az eredményeit, sajátosságait, amelyeket P. Drucker az üzleti világ figyelmébe ajánl.

#### • Kiindulás a szervezet küldetéséből

A szervezet küldetéséből és a vele szemben támasztott követelményekből kell kiindulni. Ez az első lecke, amit P. Drucker szerint az üzleti szervezeteknek meg kell tanulniuk a sikeres nonprofit szervezetektől. A legjobb nonprofit szervezetek nagy figyelmet fordítanak arra, hogy pontosan meghatározzák a szervezet küldetését. Ennek megfogalmazásában kerülnek a jószándékú, de általános megfogalmazásokat és arra összpontosítanak, hogy szűkszavúan de világosan megfogalmazzák azokat a célokat, amelyeket a tagságnak meg kell valósítania. Az Údvahdseregnek például az a célja, hogy visszatérítse a társadalomba annak kivetettjeit: az alkoholistákat, kábítószereseket, bűnözőket. A Leány Cserkész Szervezet segíti a fiatalokat abban, hogy magabiztos, jó képességű fiatal nőkké váljanak, akik önmagukat és másokat is képesek becsülni. A Természetvédők törekvése az, hogy megőrizték a természetes növény- és állatvilág sokszínűségét.

A küldetés megfogalmazásához szorosan kapcsolódik a környezetnek, az üzleti értelemben vett piacnak az azonosítása. Az amerikai üzleti élet – a szerző szerint – ezzel szemben önmagával kezd, az üzleti szervezettel vagy az árbevétellel. A „piacközpontú” gondolkodás számunkra kissé mehökkentő példaként ismerteti P. Drucker a Chicagó közeli Willowcreek Közösségi Egyház sikertörténetét. Ez a vallási közösség az ország egyik legnagyobb létszámú hívő közösségévé vált mintegy 13.000 hívőjével, pedig éppencsak 15 éves. Bill Hybels, amikor az egyházat alapította még alig harminc éves fiatalemberként, azért választotta ezt a közösséget, mert relatíve kevés templombajáró ember lakott ott, a lakosság számban pedig gyorsan gyarapodott. Házról házra járt és kérdezgette az embereket, hogy miért nem járnak templomba. Az információk begyűjtése után aztán megtervezte azt az egyházat, amely megfelelt a potenciális „vevők” igényeinek. Az összes egyházi szolgáltatást szerda délutánra tette, mert tudta, hogy a dol-

gózó szülőknek a vasárnapot a gyerekekkel kell tölteniük. Továbbá Hybels folyamatosan figyelt és reagált. A lelkipásztori prédikációt magnószalagra vette amikor az elhangzott és azonnal másolatokat készíttetett belőlük, úgyhogy a hívek hazafelé menet már magukkal viheték. Az előzménye ennek az ötletnek az volt, hogy a hívek többször elmondták neki, hogy szeretnék meghallgatni a prédikációt újból és újból, például amikor hazafelé autóznak a munkából és így talán jobban be tudnák építeni a benne levő üzenetet az életükbe. Azt is elmondták neki, hogy a prédikációban mindig elhangzik az, hogy „meg kell változtatni az életemet, de sohasem mondja meg az, hogy hogyan”. Ennek nyomán Hybel minden prédikációját egy speciális cselekvési javaslattal fejezi be.

A jól meghatározott küldetés állandó figyelmeztetőül szolgál arra vonatkozóan is, hogy a szervezetnek szüntelenül a külvilágra kell figyelnie. Nemcsak a „vevők” miatt, hanem a siker, az eredmények mérése miatt is. A kísértés, hogy a szervezet beérje azzal, hogy „jó ügyet szolgál” – és így a jó szándékot azonosnak tekintse az eredménnyel – mindig jelen van a nonprofit szervezetekben. Pontosan emiatt a sikeres és produktív nonprofit szervezetek megtanulták pontosan meghatározni azt, hogy a külvilág, a környezet mely változása tekinthető munkájuk eredményének, így azután arra összpontosítanak.

Végül a működés alapvető céljainak a pontos meghatározása a munkatársak fantáziáját is megragadhatja. Egy részükben újító jellegű ötleteket generálhat, másoknak pedig segíthet abban, hogy megértsék, miért kell nekik azt csinálni amit kell, még akkor is, ha az alkalmasint ellenkezik a korábban megszokottakkal.

P. Drucker kitér arra, hogy a szervezet küldetésének a középpontba állítása nem feltétlenül a nonprofit szervezetek találmánya. Az említett felfogás nem sokban különbözik a sikeres japán nagyvállalatok marketingstratégiájától. A szakszerű stratégiai tervezést folytató igényesebb magyar vállalatok sem kezdenek hozzá ma már a stratégiai tervek készítéséhez az ún. „mission statement” elkészítése nélkül. P. Drucker csupán azt állítja, hogy ezeknek az elveknek az alkalmazásában a nonprofit szervezetek megelőzték az üzleti szférát.

#### • Eredményesen működő felügyelő bizottságok

Az eredményesen működő felügyelő bizottságokban látja P. Drucker a második területet, ahol az üzleti világ tanulhat a nonprofit szektortól. Nagyon sok nonprofit szervezet rendelkezik ugyanis azzal, ami kivételnek számít az üzleti életben. Ez pedig az eredményesen működő felügyelő bizottság, amelyik valójában a „tulajdonost”, a küldetést képviseli. Ami pedig még ritkábban tapasztalható az üzleti életben, a nonprofit szervezetek felügyelő bizottsága képes elszámoltatni az ügyvezető igazgatót, évente értékelni annak teljesítményét.

A menedzsment szakírók és tudósok egyetértének abban, hogy az erős felügyelő bizottság léte alapvető fontosságú. Erről írnak már több mint húsz éve. Mindazonáltal az ügyvezetés nem csinál mást immár fél évszázada, mint igyekszik lefarigcsálni a felügyelő bizottság szerepének a súlyát. Az utolsó néhány évtizedben a nagyvállalatok körében minden egyes csőd esetében a felügyelő bizottság volt az utolsó, amely rájött arra, hogy a dolgok nem jól mennek. Ha találni akarunk egy *működő* felügyelő bizottságot, akkor jobban tesszük, ha azt nem az üzleti szférában keressük – írja P. Drucker.

A felügyelő bizottságoknak a két szférában eltérő eredményességű működésével kapcsolatban az okokat részben a történelemben kell keresnünk. A nonprofit szervezeteket tradicionálisan a felügyelő bizottságoknak kellett irányítaniuk, vagyis egészen a legutóbbi időkig nem alkalmaztak professzionális és fizetett ügyvezetést. Ahogyan azonban a nonprofit szervezetek méreteikben a kritikus mértéket átlépték és tevékenységükben olyan komplexé váltak, hogy rész munkaidős önkéntesek havi pár órai munkával már nem tudták ellátni a szervezet irányításának feladatát, a vezetés eltolódott a professzionális menedzsment irányába. Az Amerikai Vörös kereszt, amint korábban már említettük, a világon a legnagyobb és legkomplexebb nem kormányzati szervezet. Mégis 1950-ig nem volt fizetett ügyvezető igazgatója, és az első professzionális felkészültségű ilyen vezető is csak a Reagan-éra alatt került a szervezet élére. Miután a nonprofit szervezetek profi ügyvezető igazgatót kaptak – a legnagyobb szervezeteknek ma már mind ilyen igazgatója van – a felügyelő bizottságaik nem váltak az ügyvezetés bábjaivá. Függetlenül attól, hogy ez hány nonprofit szervezet ügyvezető igazgatójának tetszik – és biztos, hogy néhányuknak nem tetszik – a felügyelő bizottságok nem váltak passzívan bólogató, formális szerepű testületté, mint ahogy az üzleti szférában működő részvénytársaságoknál ez megszokottá vált. Ennek egyik oka nyilvánvalóan az, hogy kevés részvénytársaság felügyelő bizottságának a tagja valódi részvényese is egyben a társaságnak, ugyanakkor a nonprofit szervezetek szinte mindegyikében a felügyelő bizottsági tag egyben jelentős adományozó is. Adományozók és többnyire személyes elkötelezettjei is a szervezet céljainak. Feltételezhetjük, hogy kevés ember ül úgy egy egyházközségi tanácsban vagy egy iskolaszék testületében, hogy maga is ne volna mélyen vallásos vagy elkötelezettje az oktatásügynek. A nonprofit szervezetek felügyelő bizottságának tagjai korábban általában maguk is éveken át önkéntesként dolgoztak a szervezetben és ezáltal alaposan ismerik annak napi működési gondjait, szemben az üzleti szervezetek felügyelő bizottságában dolgozó kollégáikkal, akik többnyire külsősök, és ténykedésük így inkább reprezentatív, képviseleti jellegű.

A leírtaknak van tanulsága a mi számunkra is. Az üzleti szervezetek felügyelő bizottságai nálunk sem állnak jobban a feladatuk magaslatán, mint az ilyen szerveze-

tek működésében mégiscsak nagyobb tapasztalatokkal rendelkező Egyesült Államokban. Azonban a jól működő, az ügyvezetést beszámoltatni, értékelni képes felügyelő bizottsági munkát a nonprofit szervezeteinknek is csak ezután kell megtanulniuk.

#### • Az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatása

A nonprofit szervezeteknél régen gyakran mondogatták: „Mi nem fizetünk az önkénteseknek, így nem is támaszthatunk követelményeket a munkájukkal kapcsolatban.” Ma ehelyett egyre inkább azt mondják, hogy: „Az önkénteseknek sokkal nagyobb megelégedettséget kell találniuk a munkájukban, pontosan azért, mert nem kapnak fizetést.” – írja P. Drucker. A nonprofit szervezetek működésének mai legmarkánsabb vonása, hogy a jóindulatú önkénteseket egyre inkább képzett, nem fizetett szakember gárda váltja fel. Ebben rejlik legmesszebbmenő hatású is az üzleti szervezetek jövőbeni működésére. Számos példát hoz a szerző arra vonatkozóan, hogy az elmúlt egy- másfél évtizedben hogyan tágult a hatósugara, bővült a tevékenysége egy önkéntesekből álló szervezetnek kizárólag a foglalkoztatás magasabb hatékonysága által, hiszen a költségvetésük és a létszámuk nem változott jelentős mértékben. Ebben a pozitív folyamatban kiemelt jelentőségűnek tűnik a személyes hozzájárulás és a felelősség lehetősége. Amint említettük, az Egyesült Államokban a felnőtt lakosság közel fele önkéntesként dolgozik, s számuk a jövőben nem valószínű, hogy emelkedne. Mivel a nonprofit szervezetek nem fizetik a személyzetet, ha valamit adni akarnak az önkéntes közreműködőknek, akkor az csak az lehet, hogy a munkájukat úgy szervezik, hogy az eredményes lehessen és teret kapjon benne a személyes hozzájárulás felelőssége. Az önkéntesek szerepének megváltozásával együttjáró fő lendítő erő azonban magukból az önkéntesekből származik.

Az önkéntesek között – úgy a menedzserei, mint a különbözőféle egyéb szakmai képzettséget illetően – egyre több a magas képzettségi nyújtás. Sok közöttük a korhatár előtt, az ötvenes éveikben nyugdíjba ment, vagy még több a sokgyermekes anya, akik a harmincas, negyvenes éveikben a gyermekek iskolába kerülésével nyert szabadidejüket áldozzák önkéntes tevékenységre. Ezek az emberek nem elégszenek meg az egyszerű segítői munkával. Többnyire értelmiségi szakmában dolgoztak vagy dolgoznak és hasonló szinten akarnak önkéntes tevékenységet is végezni, amellyel ténylegesen a társadalom javát szolgálják. Ha a nonprofit szervezetek oda vonzani és megtartani akarják őket, akkor a tudásukat és hozzáértésüket ilyen vagy olyan módon igényelniük kell az önkéntes munkában. Nyújtaniuk kell továbbá az értelmes előrehaladási, felfutási lehetőséget is.

Mégis mi az, ami a nem fizetett szakember gárdát vonzza? Mi az, ami őket a szervezetben tartja, mert természetesen bármikor elhagyhatnák azt. Válaszul P.

Drucker egy nagy regionális bank első elnökét idézi, aki komoly üzleti elfoglaltsága és két gyermeke mellett a helyi természetvédő egyesület elnöke. „Szeretem a munkámat. Természetesen a banknak is megvan a maga hitvallása, krédója, de azt nem lehet igazából tudni, hogy azzal mihez járul hozzá. A természetvédőknél pontosan tudom, hogy miért vagyok ott, és miért teszem azt, amit teszek” – szól az idézet az interjúból.

Ez az új, fizetés nélkül alkalmazotti réteg egyéni felelősséget igényel – mindenekelőtt a munkában –, valamint azt, hogy végiggondolhassa a tevékenységét és maga is részt vehessen az elérendő célok meghatározásában. Elvárják azt, hogy konzultáljanak velük és, hogy részt vehessenek azoknak a döntéseknek a meghozatalában, amelyek hatással vannak az ő egyéni munkájukra, ill. a szervezet egész tevékenységére. Elvárják azt is, hogy előre tudjanak jutni a szervezetben, vagyis, hogy legyen lehetőség arra, hogy felelősebb, igényesebb feladatkörbe kerülhessenek akkor, ha a teljesítményük indokolja. Ez az, amiért sok nonprofit szervezet kialakította a maga belső karrierlépcsőit az önkéntesek számára. A felsoroltakat általánosan szolgálja a működés elszámoltathatósága, áttekinthetősége. A mai képzett önkéntesek nagy része ragaszkodik ahhoz, hogy teljesítményét a kitűzött célokhoz viszonyítva áttekinthetők, kiértékeljék. Ezek az önkéntes profik ma még kisebbséget jelentenek, de meghatározó jelentőségű kisebbséget. Számuk egyre növekszik, és ami még fontosabb, növekszik a hatásuk is a nonprofit szektorban.

A leírt fejlődési folyamatból az üzleti élet számára is levonható egy nagyon fontos tanulság. Eredményesen menedzselni az értelmiségi munkaerőt, ez az a kihívás, ami előtt ma az amerikai menedzsment tudomány és praxis áll. A nonprofit szervezetek megmutatják a megoldást. Mindenekelőtt szükséges a tisztázott, a világosan megfogalmazott küldetés; a munkatársak gondos elhelyezése: a folyamatos tanulás és tanítás; a célokon keresztül történő irányítás és vezetés; az önellenőrzés; magas szintű elvárások és az ezzel összhangban levő felelősség; a teljesítmény és az eredmények láthatóvá tétele.

Bár nálunk azt hiszem egyelőre nincs napirenden a hasonló igényekkel fellépő önkéntesek tömeges foglalkoztatásának problémája a nonprofit szervezetekben, de azért a mi nonprofit szervezeteink vezetői számára is megszívlandók lehetnek a tanulmány erre vonatkozó gondolatai. Az üzleti életünkben pedig még inkább érdemes lenne elgondolkodni az értelmiségi munkaerő teljesítményelvű foglalkoztatásának állapotán. A privatizációt követően ebben az alkalmazotti szférában is megjelenő „új rabszolgaság” mint alapfilozófia ugyanis nem biztos, hogy versenyképességünk javulásának irányába fog hatni. Érdemes lenne talán figyelembe venni az amerikai szerző erre vonatkozó észrevételeit, és tudatosan megtervezni ennek a nagy értékű és az üzleti siker szempontjából kulcsfontosságú munkaerőnek a foglalkoztatását.

A felsorolt három témakör – a szervezet világosan megfogalmazott küldetéséből való kiindulás, az eredményesen működő felügyelő bizottságok és az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatása – tehát az, amelyet a nonprofit szervezetek működési tapasztalataiból P. Drucker kiemelten ajánl az üzleti világ vezetői és tanácsadói figyelmébe. Az írás végén azonban a felsorolt vezetéstudományi eredményeken túlmenően rámutat a nonprofit szféra működésének egy olyan sajátosságára, amely már nem egyszerűen vezetéstudományi újdonságot rejt magában, hanem a nagy társadalmi problémák XXI. századi kezelésének szempontjából is döntő jelentőségű lehet. Sokat hallunk a családi élet és a lakóhelyi közösségek romlásáról, széteséséről, az értékek elvesztéséről. A nonprofit szervezetek úgy tűnik megtalálták az ellenerőt ennek a negatív tendenciának a feltartóztatásában. Nekik sikerült megtalálniuk a lakóhelyi közösségeket összetartó új kötelekeket, az aktív állampolgári elkötelezettséget, a társadalmi felelősséget és az értéket – írja P. Drucker. Ez a felismerés pedig nagy jelentőségű lehet az ezredforduló felé közeledő világ akut problémáinak a megoldásában is. Az ugyanis lassan nyilvánvalóvá válik, hogy a világot ma fenyegető nagy problémák megoldásában – a mind szorongatóbbá váló környezetszennyezés, az erőforrások kimerülése, új népbetegségek, fertőzések világméretű terjedése, tömegek megbetegedései stb. –, a bürokratikus irányítás, a gigantikusra nőtt kormányzati szervezetek és az üzleti érdek mindenhatónak hitt ereje kevésnek bizonyul. Azok az energiák és koordinációs lehetőségek, amelyek az önkéntes szervezetek működtetésével, a civil szféra kifejlesztésével bekapcsolhatók létfontosságúak az említett problémák megoldása szempontjából. Azonban magánál az üzleti szféránál maradván is megállapítható, hogy a bürokratikus irányítás és az anyagi érdekeltségre épülő motiváció – amelyeket ma Magyarországon a megkésebb neofiták bornírtságával sokan mindehatónak tartanak – tartalékai kimerülőben vannak.

Nyilvánvaló, hogy a gazdasági-társadalmi fejlődésnek ahhoz a szintjéhez képest, amelyen az Egyesült Államokban a kölcsönös tanulási folyamat megkezdődött az üzleti és a nonprofit szféra között, a magyar valóság jelentős fáziskésésben van. P. Drucker tanulmányának megállapításai azonban ennek ellenére aktuálisak hazánkban is, úgy az üzleti, mint a nonprofit szféra számára.

Magyarországon az üzleti szférában csak nemrégiben teremtődtek meg újra azok a feltételek, amelyek szerint ez a szektor a nyugati világban már legalább egy évszázad óta fejlődik. A modern menedzsmenttudomány majd egy évszázados eredményeinek hazai adaptálása csak mintegy fél évtizede kezdődött el valójában. Nyilvánvaló az, hogy élni kellene azzal az előnnyel, hogy a nyugati társadalmak megszerzett tapasztalatainak birto-

kában későbbi időpontban indulunk el ugyanazon az úton. A küldetés tisztázására épített stratégiai terv, a működőképes felügyelő bizottság és az értelmiségi munkaerő hatékony foglalkoztatásának fontosságára hazánkban sem felesleges felhívni a figyelmet. Igaz azonban, hogy a felsorolt kérdésekben a magyar üzleti szervezetek egyelőre nyilván kevés reménnyel kereshetnek pozitív példákat a hazai nonprofit szervezetek gyakorlatában.

A nonprofit szervezetek pedig ugyanakkor erőt, méltóságot meríthetnek az amerikai példából. Nem egyszerűen az adományok utáni megalázó házalás, a társadalom „produktív” részének nagylelkű könyörülete az,

ami életben tartja őket. Nélkülözhetetlen a szerepük a társadalom és az emberiség előtt álló problémák megoldásában, és működésük tapasztalatai pozitívan hatnak vissza az üzleti szféra szervezeteinek működésére is.

#### Felhasznált irodalom

*Peter Drucker*: Managing for the future – the 1990-s and beyond (1992)

*Farkas Ferenc*: A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. Vezetéstudomány, 94/5

*James P. Gelatt*: Managing nonprofit organizations in the 21st century (1993)

*Vercseg Ilona*: Az önszerveződés alakulása Magyarországon. Parola, 1994/II.

---

#### E számunk szerzői:

---

**Illés Sándor** igazgatóhelyettes, Miskolci Egyetem Számítóközpontja; **Kelemen Károly** főmunkatárs, Richter Gedeon Rt.; **Louis R. Desfosses** egyetemi tanár, State University of New York; **Dr. Terry Wallace**, tudományos kutató, Foglalkoztatási és Munka-kutatási Központ, Lancashire-i Egyetem, Preston; **Dr. Schleicher Imre** kandidátus, nyugdíjas főmunkatárs; **Dr. Berki Erzsébet** kandidátus, tudományos főmunkatárs, Munkaügyi Kutató Intézet; **Dr. Inzelt Annamária** kandidátus, az IKU vezetője.

Louis R. DESFOSSÉS

# STRATÉGIÁVÁLTÁS AZ IKARUSZ-NÁL

- amerikai szemmel -

**Az esettanulmány jellegű írás „külföldi szemmel“ tekinti át az IKARUSZ közelmúltját, s a stratégiaváltással kapcsolatosan felmerülő, meglehetősen széles problémakört.**

Az Ikarusz 1895-ben, egyszemélyes kovács- és kordégyártó műhelyként alakult Budapesten. A gépjárműipar gyors növekedését kihasználva az egyik legnagyobb buszgyártással foglalkozó vállalattá vált. Komoly visszaesést okozott ugyanakkor a gazdasági világválság, amikor szüneteltetnie kellett működését. A céget 1933-ban Uhry Testvérek Karosszéria- és Járműgyár néven szervezték újjá. A tevékenységei között ekkortájt buszok, gépjárművek, motorkerékpárok és egyéb gépek gyártását és javítását találjuk. A vállalatot 1949-ben átalamosították és egyesítették az Ikarusz Gépkocsi- és Repülőgépgyártó Társasággal, így létrehozva az Ikarusz Karosszéria- és Autóbuszgyárat.

A buszgyártás 1951-ben, a főváros által rendelt 150 busz összeszerelésével indult. 1952-ben további 100 busz gyártására érkezett megbízás. A termékválaszték hamarosan trolibuszokkal egészült ki. 1952 júliusában az Ikarusz kibocsátotta az első farmotoros, távolsági buszait, melyek a vállalat legnépszerűbb termékeivé váltak. A későbbi fejlesztések eredményeképpen nagyobb, hatékonyabb motorok és a csuklós karosszériák jelentek meg. 1962-ben a Székesfehérvári Általános Gépipari Művek is az Ikarusz részévé vált. Az export pedig hamarosan meghaladta a 80%-ot – nagyjából a szocialista országokba.

1967-ben, a gyártási kapacitás növelésének céljával új gyártóműhelyeket létesítettek. 1970-ben további részt leget állítottak fel Mórton. 1972-ben egy ülésgyártó telepet hoztak létre Székesfehérvárott, mely évente több, mint másfél millió ülést gyártott. Ma a termelés hat helyszínt foglal magában. Két telephely Mátyásföldön található 430.000 négyzetméter összterületen. A Székesfehérvári üzem 500, a Móri 130, a Szegedi 70, a Kiskunhalasi pedig 80 ezer négyzetméter alapterületen fekszik.

Az eladások robbanásszerű növekedését jelzi hogy a százezredik, nyolc évvel később már a kétszázezredik busz hagyta el a gyártósort. A sikerben fontos szerepe

volt az Ikarusz 200-as szériának, mely szabványosított alkatrészeivel nagyobb tervezési rugalmasságot biztosított. Ez egyben lehetőséget nyújtott külföldi motorok beépítésére, és a nagyobb költséghatékonyság elérésére is. A cég első nemzetközi sikerét, a nizzai XIX. Nemzetközi Busz Verseny hozta, ahol ezüst serleget nyert, később pedig Monacóban első helyezést ért el a karosszériák versenyében.

## A stratégiai tényezők elemzése

Az Ikarusz tanácstermét szinte teljesen elborította a sok dokumentáció, melyekkel a tanácsadók a stratégiai tervezési és irányítási rendszer bevezetésére tett előterjesztésüket illusztrálták. Nem volt kétséges, hogy komoly változásokra lesz szükség. A Szovjetunió szétesésével a vállalat a legnagyobb, a megrendeléseinek nyolcvan százalékát is kitevő vásárlóját veszítette el. Európa többi részén pedig a recesszió szabott korlátokat. Az Ikarusz buszok gyártása, mely 1990-ig napi 48–52 buszt jelentett, először 10–12, majd 6–7 darabra esett vissza. A termelés további csökkenése is várható volt, hacsak valami nem sikerül kitalálni.

Az Ikarusz legnagyobb problémája a minőség kérdése volt. A világméretű verseny márpedig elképzelhetetlen magas szintű minőség nélkül. A japán versenytársak például a „hat szigma“ szintet érték el a gyártásban: egymillió alkatrész közül csak három-négy lett selejtes. A Mercedes és a Volvo a háromtól négy szigmáig terjedő minőségi sávon (6.200-tól 67.000 hibáig – millió alkatrészenként) mozog. Az Ikarusz messze mögöttük van.

A minőségi problémákat jól jellemzi a következő humoros történet, mely a székesfehérvári telepen esett meg. A történet szerint az igazgató, aki az üvegek beragasztásával kapcsolatos – a buszgyártás kritikus területét alkotó – problémákat vizsgálta, a következőket kérdezte a gyáregységvezetőtől:

– „Ugye mérésrel is ellenőrizték az ablaknyílásokat?”

– „Igen, természetesen” – felelte a gyáregységvezető.

– „Nos, hadd nézzem a mérőablont!” – folytatta az igazgató. „Miért vannak a sarkai lekerekítve?” – kérdezte aztán.

Amire a gyáregységvezető csak annyit felelt: – „Különben nem illeszkedne.”

Ez a válasz érthetővé válik, ha figyelembe vesszük a bérezési viszonyokat, az állástalanságtól való félelmet, a mennyiségi orientációt és az egyéni kezdeményezések hiányát, hogy csak a legfőbb okokat említsük.

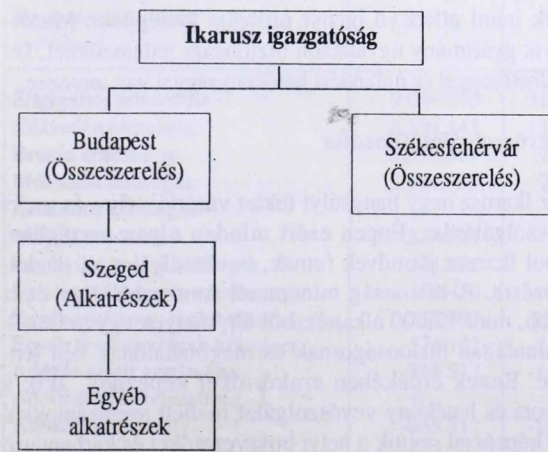
A munkásokat sem lehetett igazán hibáztatni a problémáért. Több mellékállást kényszerültek vállalni a megélhetésért, így csak félerővel tudták fő munkájukat ellátni. Az egyetlen reményt a speciális megrendelésekre dolgozó részleg jelentette egyedülálló teljesítményével, igaz, ők jobb fizetésben is részesültek.

Alapvető irányváltásra volt szükség. Olyanra, mely az Ikaruszt a világpiacon is versenyképesé tenné. Megfelelő piaci rést kellett volna találni, hiszen az olyan versenytársakkal, mint a Mercedes, vagy a Volvo a nyílt verseny egyenlő az öngyilkossággal. Stratégiai tervet kellett tehát kifejleszteni. Égető szükség volt a küldetés, a célok, a stratégiai és akciótervek megalkotására.

Az Ikarusz korábbi, meglehetősen bürokratikus szervezete (1. ábra) nagyban korlátozta a minőség és termelékenység javításának lehetőségeit. Az „Egyéb alkatrészek” gyártására vonatkozó döntéseket például két, sokszor egymással ellentétes érdekű részlegnek is jóvá kellett hagynia. A Székesfehérvári összeszerelő-üzem kérései pedig csak az Igazgatóságon és a Budapesti összeszerelő-üzemen keresztül juthattak el Szegedre, vagy még tovább, az Egyéb alkatrészekhez. Látható, hogy a döntéshozatal addigi folyamata nem felelt meg a gyorsan változó piaci igényeknek.

Az új szervezeti felépítés (2. ábra) decentralizálta a vállalatot, nagyobb autonómiát és irányítási szabadságot

1. ábra  
Az Ikarusz eredeti szervezeti felépítése



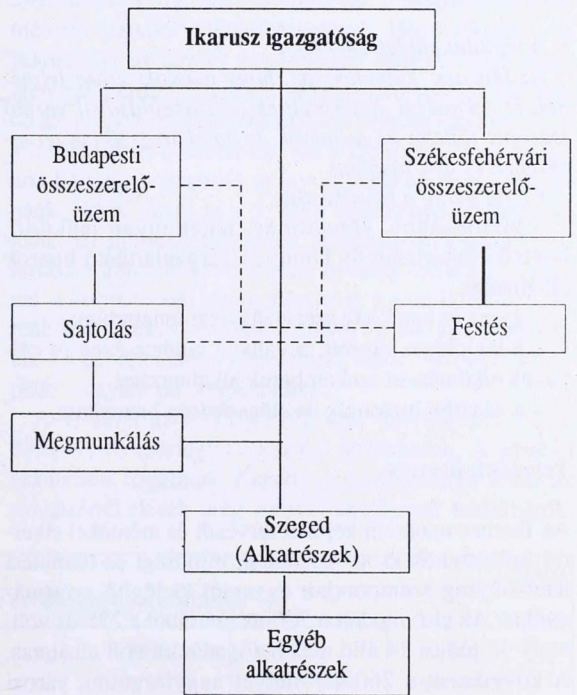
biztosítva a minőség és hatékonyság területén. Míg a Budapesti összeszerelő-üzemnek közvetlen irányítási joga van a sajtolási tevékenység felett, addig Székesfehérvár a festéssel kapcsolatos tevékenységeket koordinálja. Bár mindkét üzemnek szüksége van a két tevékenységre, mégsem lenne célszerű párhuzamos kapacitásokat kiépíteni. Míg a budapesti üzem a nagyobb méretű és a csuklós buszok gyártására specializálódott, addig Székesfehérvár a kisebb és mini buszokéra.

A szervezetfejlesztés javította a minőségbiztosítást és a termelékenységet, de még további fontos változtatásokra van szükség, nem utolsósorban az ISO minőségbiztosítási szabványok bevezetésére.

Az Ikaruszt mint a Szovjetunó és a többi szocialista ország fő buszszállítóját, eredetileg a KGST jelölte ki. A termelés központosításával a KGST a tapasztalati

2. ábra

Az Ikarusz új szervezeti felépítése



görbe és a gazdaságos sorozatnagyság nyújtotta előnyöket próbálta kihasználni. A méretnagyság azonban mára már hátrányt jelent. A jelenlegi kereslethez képest túl nagy kapacitások, túl nagy általános költségek és túl nagy munkaerő-állomány terheli a céget. A méretcsökkenés pedig, a jelenlegi foglalkoztatáspolitikai feszültségek mellett, nehezen kivitelezhető. Kecsegtető megoldás lenne vegyesvállalat létrehozása, vagy külföldi vállalat részéről történő felvásárlás. Az utóbbi megoldás nemcsak a tőkebevonás miatt, hanem a méretcsökkenés végrehajtása szempontjából is kedvező lenne, hiszen a kormányzat általában türelmesebb a külföldi cégek által

végrehajtott létszámleépítésekkel szemben. Ennek valószínűsége azonban alacsony. Sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a kemény döntéseket magának az Ikarusznak kell meghoznia.

A fejlődést akadályozó tényezőkről felmérés készült a Budapesti összeszerelő-üzemben. A megkérdezettek 90%-a a legfőbb problémának a stratégiai tervezés és vezetés, 84%-uk a minőségi orientáció hiányát tartotta. A harmadik legfontosabb igény – a válaszadók 40%-a szerint – hatékony, teljes minőségbiztosítási rendszer bevezetésére vonatkozott.

A felmérés a problémák mellett a megoldási javaslatok feltárására is kísérletet tett. A megkérdezettek 90%-a a vállalat jelenlegi helyzetének javítását a stratégiai tervezéstől és vezetésétől várta. 83% tartotta a teljes minőségbiztosítás folyamatát fontosnak, míg ugyanennyien az előbbihez kapcsolódó képzést. A minőséggel kapcsolatos elvárások vagy célok 73% szerint szükségesek, a változtatások fokozatosságát pedig 67% látta elengedhetetlennek.

#### • A vállalat küldetése, céljai

*Az Ikarusz küldetése az, hogy műszaki szakértelmének és termelési ismereteinek felhasználásával vezető szerepet töltsön be a buszok és buszkarosszériák tervezésében és gyártásában.*

*Céljai pedig a következők:*

- biztonságos, kényelmes, hatékonyan működő, hosszú élettartamú és könnyen karbantartható buszok előállítására;
- gyors és hatékony szervízhálózat fenntartása;
- a legjobban képzett, a vállalat küldetésének és céljainak elkötelezett szakemberek alkalmazása;
- a vásárlói biztonság és elégedettség biztosítása.

#### Termékfejlesztés

Az Ikarusz magasan képzett tervezői és mérnökei sikerrel fejlesztették ki az esztétikai, minőségi és termelési hatékonyság szempontjait egyaránt kielégítő gyártmányokat. Az első modell a 200-as szériából a 255-ös volt, mely 45 ülő és 14 álló utas befogadására volt alkalmas. A következő, a 260-as, melyet nagyforgalmú városi közlekedésre terveztek már 100 személyt befogadó férőhellyel rendelkezett. Mivel még ez a méret sem volt megfelelő nagyságú, így került sor a 280-as sorozat 200 személy befogadására alkalmas csuklós buszainak kifejlesztésére.

Az Ikarusz tevékenysége 57 országra terjed ki, s az általa gyártott buszok több milliárd mérföldet tettek meg. Az egyik legrégebbi kapcsolat Svédországgal áll fenn, melynek keretében az Ikarusz-Volvo buszokat állítják elő. A Volvo vagy Scania alvázra Ikarusz távolsági buszkarosszériát szerelnek fel, és Volvo motort építenek be. A nemzetközi olajválság hatására a 70-es években fellendült a buszközlekedés, így az eladások is. Ez

különösen igaz volt a nagyobb számítási kapacitású csuklós buszokra. Az Ikarusz 1979-től szállít csuklós buszokat az Egyesült Államokba. Ezek jelenleg kilenc városban közlekednek. 1984-ben pedig a 286-os modellből Kanadában is vásároltak. Az Ikarusz buszok eljutottak Görögországba, Törökországba, Kínába és még 52 más országba is. Az eladások növelésének céljából gyártó- és összeszerelőüzemeket létesítettek a vásárló országokban, így válaszolva a befogadást korlátozó helyi szabályokra, és a földrajzi és éghajlati kívánalmakra.

#### Új gyártmányok

Az Ikarusz 300-as a buszok egy speciális családjának a tagja, mely a hosszabb utazások kényelmi igényeit próbálja kielégíteni. Az alaptípus a légkondicionálás mellett pihenőhelyiséget, sőt néhány esetben bárt is tartalmaz. Az inter-city utasok csomagjának kezelhetőségéhez pedig megnövelték a csomagteret.

Érdekes példája a fenti buszcsaládnak a „konferencia busz”, mely az egyedi vásárlói igényeknek megfelelően készül. A konferenciaszolgáltatások mellett jól felszerelt konyha, személyi-számítógép központ, öltözőhelyiség és mosdó áll még rendelkezésre. A vezető nyugalmát elkülönített fülke biztosítja. A forgalomban való tájékozódását pedig a busz hátuljánál elhelyezett kamera segíti. A buszokat egy új, a magyar kormányval közös tulajdonban levő leányvállalat állítja elő. Bár ez az anyavállalat keretein belül van, elszámolása elkülönítve történik.

Az Ikarusz 400-as sorozat a nagyforgalmú, városi közlekedés igényeit kielégítő buszcsalád legújabb tagja. A hagyományos, 11 méter hosszú modell kéttengelyes, illetve két-, vagy háromajtós kivitelben készül. A csuklós változat háromtengelyes, és két-, három-, vagy négyajtós. Ez utóbbi, a könnyebb megközelíthetőség végett, süllyesztett padlóval és duplaszélességű ajtókkal van ellátva.

Az Ikarusz 500-as a mikrobuszok egy új családjának a tagja, mely a kisebb méretű „ingázó”- és luxusjárművek iránti növekvő igényt próbálja kielégíteni. Mindegyik gyártmány ugyanazon biztonsági jellemzőkkel, kezelhetőséggel és működési hatékonysággal van tervezve.

#### Vevőszolgálati filozófia

Az Ikarusz nagy hangsúlyt fektet vásárlói teljes és gyors kiszolgálására. Éppen ezért minden olyan országban, ahol Ikarusz járművek futnak, vevőszolgálat áll rendelkezésre. A biztonság mindennél fontosabb. Egy busz több, mint 12.000 alkatrészből áll, melyek együttesének garantáltan biztonságosnak és megbízhatónak kell lennie. Ennek érdekében szakértőket képeznek, akik a gyors és hatékony vevőszolgálat mellett szerszámokkal és képzéssel segítik a helyi buszvezetőket és karbantartó

személyzetet. E szakértők legalább egy idegen nyelvet beszélnek, s képesek a helyszínen felmerülő igények minimális kéréssel való rendezésére. A külföldi vásárlókhoz való alkalmazkodás céljából az Ikarusz mozgó szervízszolgálatot alakított ki. Az egyik eleme ennek az az épület, melyet konténerekben lehet a helyszínre szállítani, majd felállítani, s végül – a más helyre való szállításhoz – újra szétszedni. A piacszerzési erőfeszítések egy része arra irányult, hogy a fejlődő országokbeli tehergépkocsi-gyárakban előállított alvázakhoz karosszériát gyártsanak. Másik megoldás a buszok szerelvény formájában történő behajózása, és a helyszínen való összeszerelése. A műveletek végrehajtásához szükséges képzést az Ikarusz biztosítja. Újabbfajta megközelítést jelentenek a külföldi partnerekkel létrehozott egyes vállalatok, melyek akár gyárak teljes átépítését is jelenthetik – a mindenre kiterjedő műszaki támogatás keretében. Az egykori Szovjetunió területén, Likinóban levő buszgyár újjászervezése – a tervezett évi 8.000 busz kiadásával – jó példája az előbbinek.

### Munkavállalói kapcsolatok

1990-ben az Ikarusz körülbelül 11.000 embert alkalmazott. A Szovjetunió összeomlása és a recesszió miatt a létszámot 6.000-re kellett csökkenteni, és további leépítések várhatóak. A nehéz idők ellenére a vállalat továbbra is hisz abban, hogy a minőség és termelékenység céljait csak elkötelezett emberekkel lehet megvalósítani. Az elkötelezettség kialakítása érdekében pedig az Ikarusz nagy hangsúlyt helyez a dolgozói juttatások rendszerére. A kedvezményes étkezési lehetőség mellett (az ebédetől a büféig) támogatja a közlekedést és az üdülést is. Az előbbieken kívül ipari egészségügyi és balesetmegelőzési programokat is segít, a megfelelő egészségügyi szakemberek bevonásával. Végül pedig, az Ikarusz felsőoktatási, kulturális és sport tevékenységek támogatásában is aktív szerepet vállal.

### Pénzügyi műveletek

A pénzügyi kilátások elég homályosak. Nem jósolható meg, hogy lesz-e egyáltalán érdeklődő befektető. Bár a jelenlegi pénzügyi helyzet még nem katasztrófális, a jövő csak rosszabb lehet.

Az 1992-es árbevétel megtevesztő, hiszen az utolsó eladásokat tartalmazta a Szovjetunió és a volt szocialista országokba. A jövőre vonatkozólag pedig, a tartalékalkatrészeket leszámítva, kevés új üzletet lehetett várni. Az egykori Szovjetunió megközelítőleg két milliárd dollárral tartozott, így további hitelekről nem lehetett szó. A jövőbeni bevételeknek tehát Európából, Amerikából és Ázsiából kell származniuk. A kilátások rosszak voltak – kemény versenyre lehetett számítani a fenti piacokon már jelenlevő csúcsmínőségű, jobb finanszírozási helyzetben levő vállalatok részéről.

A 3. ábra az eredménykimutatásokat foglalja össze az 1991. és 1992. évekre, illetve az előrejelzéseket 1993-tól 1995-ig. Az előrejelzések a múltbeli teljesítményen alapuló vállalati becslések. Hogy sikerül-e az Ikarusznak az elmúlt évek eladási szintjét fenntartani, igencsak kérdéses. Sokkal valószínűbb feltételezés lenne az, hogy a következő három év mindegyikében 25%-al csökkennek a bevételek. Ha a közvetlen és az általános költségek hasonló arányú csökkenésével számolnánk, akkor végül is a 3. ábra eredményadataihoz jutnánk. Ez utóbbi feltételezés, a foglalkoztatottság fenntartására irányuló kormányzati nyomás mellett és magának a kormányzati támogatásoknak a beszűkítésével, irreálisnak tűnik. A bankok részéről történő segítségnyújtás – a behajthatatlan követelések hazai viszonyai közepette – ugyancsak valószínűtlen.

A 4. ábra az 1991., 1992. évi mérlegeket, és az 1993–95-ös mérlegtervezeteket tartalmazza. A nyugati számviteli fogalmak viszonylagos újdonsága miatt az eszközértékelések még megbízhatatlannak tekinthetők.

Az aktuális és előrejelzett eredménykimutatások

3. ábra

Eredménykimutatás (e Ft-ban)	1991	1992	1993 (tervezett)	1994 (tervezett)	1995 (tervezett)
Értékesítés árbevétele	9.046.210	21.618.218	19.240.214	17.123.790	15.240.174
Közvetlen költségek	6.534.143	13.761.150	12.247.424	10.900.207	5.701.184
<b>Bruttó eredmény</b>	<b>2.512.067</b>	<b>7.857.068</b>	<b>6.992.791</b>	<b>6.223.584</b>	<b>5.538.989</b>
Működési költségek	2.284.539	7.741.989	6.890.370	6.132.429	5.457.862
<b>Általános költségek nélküli eredmény</b>	<b>227.528</b>	<b>115.079</b>	<b>102.420</b>	<b>91.154</b>	<b>81.127</b>
Egyéb igazgatási költségek	284.978	972.053	865.127	769.963	685.267
<b>Üzleti tevékenység eredménye</b>	<b>-57.450</b>	<b>-856.974</b>	<b>-762.707</b>	<b>-678.809</b>	<b>-604.140</b>
Egyéb tevékenységek bevételei	268.080	1.515.779	1.349.043	1.200.649	1.068.577
Egyéb tevékenységek költségei	-576.142	-2.311.251	-2.057.013	-1.830.742	-1.629.360
<b>Adózás előtti eredmény</b>	<b>-365.512</b>	<b>-1.652.446</b>	<b>-1.470.677</b>	<b>-1.308.902</b>	<b>-1.164.923</b>
Adófizetési kötelezettség	0	0	0	0	0
<b>Adózott eredmény</b>	<b>-365.512</b>	<b>-1.652.446</b>	<b>-1.470.677</b>	<b>-1.308.902</b>	<b>-1.164.923</b>

A követelések és készletek valódi értéke meghatározásra vár. Az összehasonlító adatok hiánya ugyancsak problémát jelent.

Az 5. ábra a leggyakoribb mutatókat foglalja össze. Az adatok érvényessége ismét megkérdőjelezhető, és az összehasonlító jellegű információk hiánya ugyancsak kétséges teszi a számok felhasználhatóságát. Magyarország még nem tett közzé ilyen jellegű adatokat, és az európai vagy amerikai vállalatokkal való összevetés félrevezető lenne. Ugyanakkor még a bizonytalan informá-

ciókat sújtó recesszió. A fejlett nyugati országok ideig még nem voltak képesek a hatékony segítségnyújtásra. Valószínűleg egy mini Marshall-tervre lenne szükség. Az Európai Közösséggel való kereskedelem növelésének további gátját jelentik az ott elfogadott ISO 9000-es szabványok. A GATT-egyezmény, ha mind a 115 résztvevő ratifikálja, a fejlődő országok számára is meg fogja nyitni a piacokat. A technológiai változások gyorsasága azonban megakadályozhatja a GATT nyújtotta lehetőségek kihasználását.

Folyó és tervezett mérlegkimutatások

4. ábra

Vagyonmérleg (e Ft-ban)	1991	1992	1993 (tervezett)	1994 (tervezett)	1995 (tervezett)
<b>Eszközök:</b>					
Pénztár és bankszámla	307.338	804.957	716.412	637.606	567.470
Egyéb pénzeszközök	0	21.337	18.990	16.901	15.042
Vevők	6.240.605	8.602.739	7.656.438	6.814.230	6.064.664
Készletek	12.506.089	13.528.880	12.040.703	10.716.226	9.537.441
<b>Forgóeszközök összesen</b>	<b>19.054.032</b>	<b>22.957.913</b>	<b>20.432.543</b>	<b>18.184.963</b>	<b>16.184.617</b>
Ingatlanok, gépek felszerelések	7.329.406	6.653.752	5.921.839	5.270.437	4.690.689
Értékcsökkenés	0	0	0	0	0
Egyéb	8.042.495	10.287.841	9.156.178	8.148.999	7.252.609
<b>Eszközök összesen</b>	<b>34.425.933</b>	<b>39.899.506</b>	<b>35.510.560</b>	<b>31.604.399</b>	<b>28.127.915</b>
<b>Források:</b>					
Rövid lejáratú hitelek	1.026.366	1.761.136	1.567.411	1.394.996	1.241.546
Szállítók	6.088.238	4.577.650	4.074.109	3.625.957	3.227.101
Egyéb források	493.636	452.047	402.322	358.066	318.679
<b>Rövid lejáratú kötelezettségek összesen</b>	<b>7.608.240</b>	<b>6.790.833</b>	<b>6.043.841</b>	<b>5.379.019</b>	<b>4.787.327</b>
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1.377.854	6.379.964	5.678.168	5.053.569	4.497.677
Alaptőke és eredménytartalék	11.085.988	9.372.234	9.372.234	9.372.234	9.372.234
Kiegyenlítő tétel	14.353.851	17.356.475	14.416.317	11.799.576	9.470.677
<b>Források összesen</b>	<b>34.425.933</b>	<b>39.899.506</b>	<b>35.510.560</b>	<b>31.604.399</b>	<b>28.127.915</b>

ció is jobb a semminél. A gyorsráta és a rövid távú likviditás I. mutatók megfelelnek az általánosan használt „hüvelykujjszabályoknak”. Az eladósodottság mértéke szintén elfogadható.

Egy magyar vállalat felvásárlását tervező amerikai cég felhasználhatja az ilyesfajta mutatókat a más országbeli befektetési lehetőségekkel való összehasonlításra.

Egyébként egyre több amerikai vállalat tevékenykedik Magyarországon. A New York és New England telefonhálózatát üzemeltető Nynex például a magyar telefonrendszer fejlesztésében segít. A Ford össze-szerelő-üzemet működtet Székesfehérváron, a General Electric pedig a Tungramot vásárolta meg.

## Piaci jellemzők

### Hajtóerők

A buszgyártásban végbemenő változások egyik fő oka a Nyugat-Európát, de legfőképp a egykori szocialista or-

### Sikertényezők

A sikeres buszgyártást megalapozó tényezők a mai világpiacon a következők: minőség, biztonság, költség-hatékonyság, eredményes stratégiai tervezés, életképes piaci szegmensek kiválasztása, vevőszolgálat, pénzforrások és rövidebb tervezési idő.

A minőség a legfontosabb sikertényezőként jelenik meg. Az Ikarusz következetesen alacsonyabb árakat állapít meg a versenytársainál, de így is megrendeléseket veszít el a minőség miatt. A vevők hajlandóak magasabb árat fizetni a minőség miatt hosszú távon lehetséges megtakarításokért, s a kapcsolódó biztonságért és megbízhatóságért.

A biztonság döntő fontosságú a közlekedésben. Az utasok biztonsága semmilyen megtakarítással sem ér fel. Az Ikarusznak jó a híre e téren.

A következő sikertényező a költség-hatékonyság. Bár az Ikarusz versenylónnyal rendelkezik a bérköltségek tekintetében, a technológia terén viszont hátrányban van. Az alacsonyabb béreknél egyre fontosabb tényező-

## Fontosabb mutatók

Mutatók (1992)	
Rövid távú likviditás I.	2,50
Likviditási gyorsráta	0,86
Eladósodottság mértéke	0,28
Eszközhatékonyság	- 0,01
Saját tőke hatékonyság	- 0,01
Eszközök fordulatszáma	0,26
Készletek fordulatszáma	0,72

vé válik az összetett termékek összköltsége. A japán és német vállalatok technológiával próbálják kiváltani a munkaerőt, és ezáltal javítani tudják a minőséget és a vásárlói megelégedettséget is, illetve csökkenteni az összköltséget. Módszerei a következők: automatizáció, robotizáció, számítógépesítés, „just-in-time” készletgazdálkodási rendszerek, a folyamatos fejlesztésen alapuló módszerek (például a teljes minőségbiztosítás) és a decentralizált szervezeti struktúrák. Mellesleg igen nagy a verseny az alacsony bérköltségű országok között. Ha a buszgyártásban a munkabér lenne a legfontosabb költségtényező, akkor például Kína, 1,2 milliárd és az Indiai szubkontinens, 1,4 milliárdos lakosságával – melyek sokkal kevesebbet keresnek, mint az európai, japán vagy magyar munkások – azonmód a legnagyobb buszgyártóvá válna.

A volt szocialista országokban a stratégiai tervezés és menedzsment a vállalatok számára nem jelentett többet, mint a kiadott tervek teljesítését. A döntéseket a politikusok hozták, s a piaci követelmények hiánya alacsony hatékonyságot és pazarló gazdálkodást eredményezett. Míg a világpiacra a csúcsmínőségű, egyedi igények szerint gyártott termékek váltak a normává, addig a volt KGST-országokban előállított nagyvolumenű, standardizált termékek elvesztették versenyképességüket, sőt keresettségüket is. A gyártási kapacitások és a technológia fokozatosan elavultak. Bár Magyarország ezt észlelte, és lépéseket is tett a modernizáció érdekében, a politikusok és dolgozók hozzáállása sokszor hátráltatta az új technológiák bevezetését.

Jól példázta ezt a Székesfehérvári üzemnél vásárolt automata festékszórás eljárás. A legújabb számítógépesített technológiát szereztek és üzemelték be, hogy növeljék a festékszórás művelet gyorsaságát és minőségét. A rendszer sohasem működött az előzetes tervek szerint, ugyanis senkit sem képeztek ki a számítógépek használatára, és a munkások – munkahelyük elvesztésétől félve – megtagadták a használatát. Így a festést manuálisan végezték, és a munkások azzal fejezték ki nemtetszésüket, hogy minden adódó alkalommal összemázták a számítógép-vezérelt robotokat.

A következő sikertényező a gyors és megbízható szervízszolgálat. A buszgyártók nagy része szervízközpontokat alakított ki azokon a helyeken, ahol a buszai többsége fut. Minden erőfeszítés az állásidők minimali-

zálására irányul. Míg a helybelieket a szokásos hibák javítására képezik ki, addig a vállalat alkalmazottai a rendhagyóbb problémák elhárítását biztosítják.

A pénzügyi erőforrások döntő szerepet játszanak ebben a tőkeigényes iparágban. Forradalmi változások zajlanak a gyártástechnológiában, és azoknak a cégeknek, melyek versenyképesek akarnak maradni, jelentős összegeket kell a kutatás-fejlesztésbe beruházniuk. Az Ikarusz elmaradt ezen a területen, s tőkére lenne szüksége. A bankok márpedig nem tudják a tőkehiányos magyar gazdaság teljes hitelszükségletét kielégíteni, a külföldi tőkebevonást pedig korlátozza a világméretű recesszió.

Az Ikarusz nem rendelkezik olyan versenylőnnyel, melynek birtokában eredményesen vehetné fel a harcot az amerikai, európai és ázsiai vállalatokkal. Márpedig, az egykori védett szovjet piac elvesztésével nem marad más lehetősége, mipt az igen erős világpiacra való részvétel. A külföldi versenytársak ráadásul a hazai piacát is veszélyeztetik. Ehhez járul még a túlfoglalkoztatottság, az elégtelen kommunikáció, a gyenge minőségű beszállítók, az infrastruktúra hiánya, a banki szolgáltatások alacsony színvonala és végül a kormányzati beavatkozás.

Az Ikarusz legfőbb erősségét maguk az alkalmazottai jelentik, akik jól képzettek, kreatívak (már a szocializmus alatt is vállalkozó szelleműek voltak), és keményen dolgoznak, ha megfelelő a javadalalmazásuk. Ezek nem lebecsülendő erősségek. Az Ikarusz, több százezernyi üzemelő busszal a háta mögött, történetének legnagyobb kihívására válaszol, ha sikerrel tartja fenn javításait és eladásait.

\*\*\*

A szocializmus négy évtizede, a maga mennyiségi szemléletével nem készítette fel az Ikaruszt a jelenlegi kihívásokra. Az Ikarusz nem hagyatkozhat más versenylőnyre, mint az alacsony munkabérekre. Ez az illuzórikus előny pedig egyre inkább eltűnik a modern technológia, különösképp a gyártástechnológiai K+F előrehaladtával. Az Ikarusznak választania kell: vagy elsajátítja a technológiát, vagy kénytelen lesz a legfontosabb alkatrészeket – mint például a motort – a versenytársaktól megvásárolni. Sajnos, ezek az alkatrészek azok, melyek a legnagyobb hozzáadott értéket jelentik, s az Ikarusznak épp erre lenne szüksége.

Az Európai Közösséggel való társult tagság lehetőség ad Magyarországnak számára, hogy minőségi termékei bejuthassanak a nyugat-európai piacokra. Keleti irányban pedig a belépőt jelentheti a volt KGST országokba és a FÁK tagországokba. Az ezekre a piacokra belépni kívánó cégek kedvező befektetési lehetőséget láthatnak a magyar vállalatokban. Bár az Ikarusz szívesen látná a befektetni kívánó partnereket, úgy tűnik, a kihívásokra önmagának kell megtalálnia a megoldást.

Terry WALLACE

## OROSZORSZÁGBÓL SZERETETTEL: AZ IKARUSZ ESETE ÉS A MAGYAR AUTÓBUSZGYÁRTÁS

A szerző nemcsak a priori kérdőjelezi meg az akkulturáció fogalmát, hanem különösen annak alkalmazhatóságát vitatja az átalakítás jelenlegi fázisában levő magyar gazdaságra. Ennek érdekében a tanulmány kimutatja, hogy a minőség kérdése egyelőre még csak csírájában van meg Magyarország egyik legjelentősebb gyártó vállalatánál, az IKARUSZ Karosszéria és Járműgyárban. Következésképp az akkulturáció kérdései ennél a vállalatnál a legjobb esetben is csak kezdetleges állapotban vannak, a legrosszabb esetben pedig utat nyitnak a potenciálisan idegen gyakorlat legitimációja felé a kelet-közép-európai gazdaságokban.

A „vállalati kultúráról” szóló egyre terjedelmesebb vezetési, szociológiai és pszichológiai szakirodalmat bön-gészve úgy tűnik, hogy hallgatólag egyetértés van abban, hogy a szervezeteknél legalább három sajátosság-nak kell érvényesülnie ahhoz, hogy a kulturális beillesz-kedés megtörténhessen (Deal and Kennedy, 1988; Peters and Waterman, 1982). Először is „jobb időkben” olyan struktúráknak kell jelen lenniük, amelyek lehető-vé teszik, hogy a munkások és a vezetői állomány „osz-tozthasson” a vállalat javain. Ezen struktúrák általában stabil foglalkoztatási viszonyok, változékony belső munkapiac, rendszeres bérnövekedés és a kollektív alku toleranciájának formáját öltik. Ezeket a „valóságos” struktúrákat azonban már jó ideje egyre inkább „képz-eletbeli” stuktúrák váltják föl, amelyek közül a legfonto-sabbak a termelés társadalmi szempontjai, mint például a szervezeten belüli sport- és szabadidős tevékenységek lehetőségének biztosítása. Amikor pedig ezek az elosz-tási viszonyok feszültséget okoznak, ezen képzeletbeli struktúrák ideológiai jelentősége még nyilvánvalóbbá válik. Bár önmagukban nem biztosítanak megélhetést, mégis abban az irányban hatnak, hogy a dolgozó vállalat-tal való azonosulástudatát növeljék. Ezek a struktúrák természetesen nem mindig sikeresek, amit az utóbbi száz évben lezajlott gyakori szakszervezeti viták is bi-zonyítanak. Ugyanakkor mégis meg lehet állapítani az „elosztási viszonyok”-hoz való kapcsolódási helyükön belül azokat a körülményeket, amelyek között a nagyvállalatok ezeket a struktúrákat a XIX. század vége óta alkalmazzák (Wallace, 1993).

A két, fent leírt formájú struktúra a nyugati tőkés szervezetek fejlődésére érvényes. Bizonyos módosítá-

sokkal és kiegészítésekkel azonban a kelet-közép-európai gazdaságokra is ráillik. Így például az, hogy a vállalat magára vállal szélesebb körű társadalmi funkciókat is, így a gyermekgondozást, az oktatást, a lakáskér-dést és a közlekedést; a szocialista brigádok szerepe abban, hogy a vállalatot arra ösztönözze, hogy részt ve-gyen a jóléti és a közösségi tervekben, valamint a dolgozóknak a vállalatirányításban való részvételéből adó-dó ideológiai támasz hozzájárul a szocialista kísérlet megértéséhez legalábbis vállalati szinten, mivel képes arra, hogy a vállalattal való azonosulást nagymértékben fenn tudja tartani. Úgy tűnik azonban, hogy a munka-nélküliség növekedésével, a bérek stagnálásával, a naci-onalista mozgalmak felerősödésével és mind az állam-nak, mind a vállalatnak a jóléti és a társadalmi funkciókból való visszavonulásával a dolgozók azonosulása a vállalattól a nacionalizmus és a kultúra felé tolódott el.

A harmadik tényező, amely mostanáig csak kismér-tékben befolyásolta a kelet-közép-európai gazdaságo-kat, az új szervezeti formák és szervezési módszerek. Napjainkban divat azoknak a vállalatoknak a körében, akik területükön élenjáróknak érzik magukat, hogy „vi-lágszínvonalú gyártóknak”, „minőségközpontú szerve-zetnek”, „rugalmas gyártóműnek”, „innovatív vállalat-nak” vagy „élenjáró gyártónak” nevezze magát. Ahhoz, hogy valamely vállalat igényt tarthasson erre a státusra, rendelkeznie kell az alábbi szervezeti struktúrák többsé-gével vagy mindegyikével: „éppen a megfelelő időben” (just-in-time), átfogó minőségirányítás (total quality management), minőségi körök, team munka és emberi erőforrás-menedzsment. Ha viszont e formák „lénye-gét” akarjuk megragadni, akkor jellegzetességük két-

ségkívül a felvilágosultság, a demokrácia, a hatalom megosztása és így az akkulturáció, azaz a kulturális beilleszkedés.

Paul Thompson a nemzetközi szeminárium számára írott tanulmányában úgy jellemzi ezt a három szervezési módszert, hogy azok évek hosszú során át épültek ki, és ezért kétséges, hogy „új”-nak lehet-e nevezni őket (Thompson, 1993). Ez nem pusztán szellemileg érdekes kérdés, hanem fontos a kelet-közép-európai vállalatfejlesztés szempontjából is. Amikor a magyar példát a tanulmány kiemeli, feltételezi, hogy a gazdasági fejlődés jelenlegi fázisa ebben az országban problematikusabb, hogy a vállalat és az állam képes-e fenntartani az „elosztási viszonyok” és az „ideológiai szabályozási struktúrák” köré hagyományosan szerveződő tevékenységet.

### Az érv

A kelet-közép-európai (CEE) liberalizáció utolsó fázisában, az 1980-as évek vége felé nyugat-európai és amerikai tudósok, tanácsadók, vállalati jogászok és nyugdíjalap-igazgatók özönlöttek a térségbe, élükön Jeffrey Sachs-szal és a Harvard Business School-lal, akik kelet felé igyekeztek (Warhurst et al, 1993; Robinson and Bobbinski, 1992; Roberts, 1992; Mujzel, 1991:45; Hertz, 1991; különböző Financial Times jelentések). Mélyen a portfóliójukba ágyazva találhatjuk meg a beruházási politika, a vezetési rendszerek, a piaci stratégiák, az emberi erőforrás-menedzsment, a privatizációs folyamatok és az új szervezeti struktúrák legfrissebb „guru” megközelítéseit. Az említett „kezdeményezések” azon a tételen alapulnak, hogy az eddigi CEE-beli vezetési módszerek teljesen hasznavehetetlenek a piacgazdaságban, és hogy a nyugati módszereket be kell építeniük vállalati stratégiájukba (Rudolf, 1993:3, idézi Warhurst et al, 1993).

Ez szintén arra példa, hogy az amerikai és nyugat-európai üzleti és elméleti „szakértők” azt feltételezik, hogy minden probléma nélkül exportálni lehet az eddigi üzleti stratégiát az egyik „baráti” környezetből a másik „barátnak” tekintett környezetbe, függetlenül potenciálisan „idegen” jellegétől. Akik vitatták ennek a stratégiának a helyességét, még azok sem magának az átvitelnek a koncepcióját kritizálják, hanem azt a problémát, hogy mit kell tenniük az „átadóknak” és a „fogadóknak” az átvitel sikere érdekében. (Michailova, 1993; Sackmann, 1993; Duenas, 1993). Az olyan döntő kérdések feltevése mint pl.: „szükség van-e egyáltalán az átvitelre?” szükségszerűen mindig elmarad. Az ügynek az egész beállítása azt sugallja, hogy amint sikerült leküzdeni a műszaki, beruházási és privatizációs nehézségeket, a CEE gazdaságok a nyugati fejlesztési programot fogják követni a piaci kapitalizmus teljes kibontakozásáig. Annak ellenére, hogy a legutóbbi lengyelországi választásokon a baloldal győzött, és a kommunista pár-

tok továbbra is erősek Szlovákiában, Ukrajnában és mástutt is a CEE országokban, a modell inkább elméleti szempontból vitatható. Mégpedig azért, mert a nyugati kapitalizmuson belüli egydimenziós fejlesztési logika hegemoniáját feltételezi. Az *Industrialism and Industrial man* 1960 évi megjelentetése óta a konvergencia-divergencia körüli vita főleg e két szélsőség között ingadozik, ugyanakkor alig vesz tudomást az ipari fejlődéssel járó bonyodalmakról (Blauner, 1964; Kerr et al, 1960; Vallier, 1973; Rayman, 1981; Goldthorpe, 1964; Fukuyama, 1989). Csak a legutóbbi időben kezdett el az irodalom foglalkozni a konvergencia-divergencia kettősségének a lehetőségével (Lane, 1989; Wallace and Flecker 1992; Thompson, Wallace and Flecker, 1993; Thompson, Sederblad and Ahlstrand, 1992), valamint a kulcsfontosságú szereplők – a nemzetközi vállalatok, az állami és a helyi vezetők – közötti kapcsolatokkal a mai vállalat szervezeti formáiban (Arias, 1993; Henderson, 1993, Hirst and Thompson 1992).

Nekünk mint elméleti szakembereknek, vitatkoznunk kell ezekkel a jelenlegi, Nyugaton divatos ideológiai elvekkel, amelyek a „mi tudjuk legjobban” felfogáson alapulnak. A CEE vezetők előtt álló jelenlegi feladatokat nem lehet egyszerűen úgy elemezni, hogy kiküszöböljük őket, mert potenciálisan akadályozzák a privatizáció és a piacosság feltartóztathatatlan expresszvonatát. Vizsgálatainknak mélyrehatóbbaknak és magyarázóbb jellegűeknek kell lenniük a terminológia alkalmazását illetően, olyanoknak, amelyeket a CEE vezetők nemcsak megértenek, de szimpatizálnak is velük. Más tekintetben Gareth Stedman Jones, a marxista történész azt állítja, hogy a társadalmi cselekvés „nem folytatható a nyelvi formától elvonatkoztatva”, hanem a résztvevők tényleges „beszédével, írásával” kell kezdődnie (Stedman Jones, 1983). A jelen tanulmány utolsó részében ismertetett bizonyítékok ezt a megközelítést egy magyar vállalat szervezeti problémáján keresztül mutatják be a szervezetben dolgozó emberek szemével. Nem azt akarjuk állítani, hogy ez a bizonyíték végleges magyarázat, hanem csak azt, hogy mozgásteret nyújt ahhoz, hogy mi, a kritikai megközelítés képviselői szembe tudjunk szállni a Sachs-féle kör hegemoniájával.

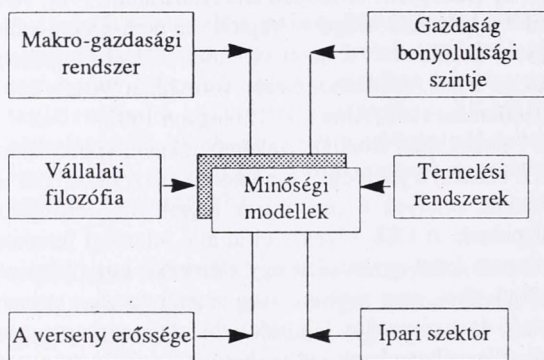
### A minőség és a nyugati „guruk”

Az átfogó minőségirányításról (TQM) szóló egyre növekvő szakirodalomban található egyik legújabb tanulmány előszava megállapítja, hogy „az európai vállalatok minőségi kihívással kerültek szembe (...) a kiváló minőségű termék(ek), szolgáltatások és az ezzel együttjáró vásárlói elégedettség kulcsfontosságú minden vállalat fennmaradása szempontjából” (Logothetis, 1992). Függetlenül attól, hogy mit gondol a Brit Kereskedelmi és Ipari Minisztérium, a Harvard és a London Business School, valamint az európai, japán és amerikai „guruk”, ebben nincs semmilyen újdonság. Egy angliai

székhelyű, szállítójárműveket importáló vállalat ügyvezető igazgatója kijelentette, hogy „A minőség kérdése már évszázadok óta napirenden van, nem a TQM felfedezésével született” (Robert McLeod, Hughes Daf). Egy nagy villamosipari gyár termelési igazgatója már 1905-ben feltette a kérdést: „azt tesszük, amit versenytársaink tesznek, vagy folytatjuk a harcot a minőség frontján? Én személy szerint nagyon szomorú lennék, ha gyengülne termékeink minősége” (Robert Flett, idézi Wallace, 1993).

1. ábra

### A minőségi prioritások kiválasztásának tényezői



Világos, hogy bár a minőség kérdése a gazdasági szervezetek vonatkozásában került előtérbe az utóbbi húsz évben, csak egy sor tényezővel együtt válik fontossá (1. ábra). Jóllehet különböző minőségi modellek készülnek, feltevések szerint csak az egyik vagy másik, vagy ezeknek a modelleknek a kombinációja járul hozzá a korszerű vállalat termelési, forgalmazási, beszerzési és igazgatási tevékenységéhez. A nyugat-európai, japán és amerikai üzleti gyakorlatban, a jelenlegi körülmények között azok a vállalatok reménykedhetnek hosszú távon a fennmaradásban, amelyek előtérbe helyezik a minőségi szempontokat. A vezetési szakirodalom hallgatólagosan többnyire abból a feltevésből indul ki, hogy a CEE gazdasági szervezetei előbb-utóbb felkapaszkodnak erre a minőségi expresszvonatra.

Mégis tekintetbe kell vennünk azokat a feltételeket és azt a környezetet, amelyet a termékpiacok a gazdasági szervezetek számára meghatároznak, valamint sajátos jellegüknek megfelelő stratégiai reakciójukat. Ez maga után vonja a szervezet többdimenziós szerkezetének elismerését, valamint azokat a különböző stratégiai válaszokat, amelyeket még egy üzem is ad arra a sokféle tényezőre, amellyel szembe kell néznie.

Emiatt fontos, hogy több világos megkülönböztetést tegyünk a termelő, a piac és az ehhez kapcsolódó vásárlási prioritások közötti kapcsolatok tekintetében. Ha

pusztán a II. osztályban folyó ártermelésről vagy a fogyasztói javakról beszélünk, akkor valószínű, hogy a minőség égetőbb kérdés a kelet-európai termelők számára. Magyarország, Lengyelország, Oroszország és az újonnan létrejött Cseh és Szlovák Köztársaság fővárosában az újonnan privatizált áruházak és autószerelői pozitív módon viszonyulnak ahhoz, hogy „az emberek kiváló minőségű fogyasztási cikkekre vágynak” (Financial Times, 1990. január 15.). Ezeknek az árúknak a fő szállítói, illetve beruházói jelen pillanatban a nyugati vállalatok. Ahhoz, hogy a magyar gazdaság eredményesen tudjon versenyezni ezeken a piacokon, főképpen egyes vállalatok és közvetlen külföldi beruházás formájában hajtanak végre beruházásokat, hogy javítsák a belföldön előállított tartós fogyasztási cikkek minőségét. Következésképpen „a nyugati tőkét szívesen látják az olyan területeken mint a fogyasztási cikkek, a televíziógyártás, a távközlés és a számítógépipar” (FT, 1990. január 15.). Az I. osztályban, ahol a végső felhasználó többnyire még mindig a volt KGST-országok, a helyi vagy országos állami bürokrácia vagy a hagyományos közel-keleti vásárlók, a minőség – bár már egyre inkább előtérbe kerül a termelési tervben – még mindig alárendelt szerepet játszik a mennyiséghez és az árhoz képest. Kétségteljesen az a helyzet, hogy (mondjuk a vegyipart leszámítva) a nyugati beruházás még nem tört be ezekre a területekre. Ezt tovább bonyolítja az a körülmény, hogy „a régi időkben egyetlen minisztériummal álltunk kapcsolatban, például a nehézipari vagy az olajipari minisztériummal. Most viszont minden részre hullik, a hatalmi lánc zavaros, és nagy a politikai bizonytalanság abban a tekintetben, hogy az embereknek mit kell tenniük” (John Hood, a Weir Csoport ügyvezető igazgatója [MD], FT, 1990. január 15.). Az a körülmény, hogy az emberek ahhoz szoktak hozzá, hogy ne a minőséggel, hanem a mennyiséggel törődjenek, azt jelenti, hogy az elszámolás, a tanácsadás és az üzleti szolgáltatások fogalma a kelet-európaiak számára idegen.

Konkrétan a minőség kérdését illetően a vállalatigazgatók az évek során „áthidaló megoldási” kultúrát fejlesztettek ki, ami azt jelenti, hogy a nem kifejezetten az ő számukra tervezett, illetve legyártott alkatrészeket és részegységeket saját igényeiknek megfelelően módosítják. Ez nem véletlen, vagy kifejezetten magyar sajátosság, hanem a KGST-n belüli történelmi szerepük, a nemzetközi gazdasági munkamegosztás következménye. A szállítójárművek, ezen belül az autóbusszgyártás nyilvánvalóan az I. osztályba sorolható. Ez – amint az Ikarusz elemzésből kitűnik – nagy hatást gyakorolt arra, hogy a minőségi kérdések milyen helyet foglalnak el az egyes területek vállalati rangsorában.

### Az Ikarusz és a magyar járműipar

A KGST rendszer egyik fő feladata az volt, hogy minden tagállamnak kijelöljön egy sajátos termelési tévé-

kenységet. Magyarország az 1950-es évek közepe óta az autóbuszra, gyógyszeriparra, élelmiszeriparra és villamosági berendezésekre szakosodott (FT, 1993. május 20.). Ideális formájában a központi tervezés túlsúlya – az Állami Tervbizottság – irányításával különféle módszerekkel alakította az Ikarusz és a többi magyar vállalat többségének szervezeti és gazdálkodási feltételeit. Az Ikarusz és főbb alkatrész-beszállítói közötti vállalkozói kapcsolatok közvetlen állami irányítás alá tartoztak. Ily módon hatékonyan tudta a vállalkozói-szállítói kapcsolatokat túlnyomórészt belföldre korlátozni, amikor is a motort a Rába, az autoálvázat pedig a Csepel Autó, az ország két legnagyobb járműalkatrészgyártója állította elő. Így bár a kész járművet az Ikarusz emblémával látták el, a vállalat voltaképpen autóbusszösszeszerelő és karosszériagyártó üzem volt, amelyet szerződési jog kötelezett közegységek kibocsátására. Az ellátás és az elosztás bürokratizálása biztosította, hogy az olyan ügyek vállalati ellenőrzése mint a bérszínvonal, az alkatrészár, az eladási ár, valamint a számviteli gyakorlat minimális szerepet játszott. Az ellátás és az elosztás erőszakos monopolizálása folytán olyan szervezeti forma alakult ki a nagy állami tulajdonú gyártóvállalatoknál, amelyet leginkább az önelégültséggel jellemezhetünk, főképpen az olyan területeken mint a termékminőség, amely az általános gyakorlatban nem volt kihatással a vezetőkre és a dolgozókra. A termelésben a legfontosabb szempont az volt, hogy a kijelölt járműmennyiséget időben leszállítsák a KGST-n belüli főbb vásárlóknak. A likviditás tekintetében a rendszer jellegéből adódóan a kelet-európai országok túlságosan is a rubelpiacra támaszkodtak,

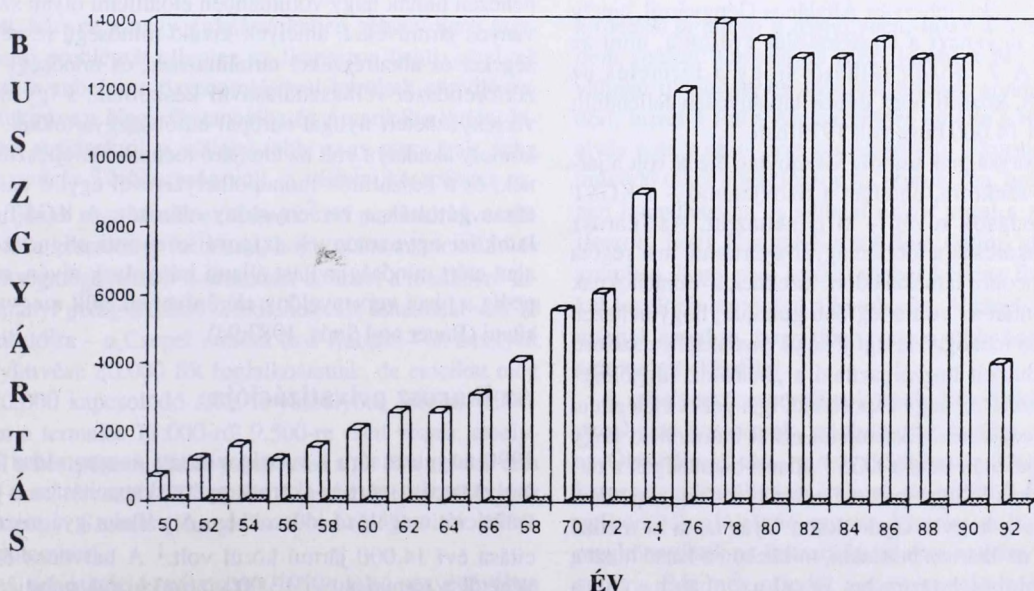
amely piacot a barter és nem a készpénz uralta. Ennek a következményeit legjobban az Ikarusz Budapesti Gyára termelési igazgatója foglalja össze:

Tíz évvel ezelőtt termelésünk 90–95%-a a szocialista országok felé irányult. Ezekben az országokban nem a minőség állt az első helyen. Ezért mi nem is törődünk vele, mert nem volt fontos. Most viszont termelésünk nagyobbik része olyan piacokra kerül, ahol ez alapkövetelmény. A szocialista piacon a kölcsönösség uralkodott, mert amikor mi az oroszoknak egy nem túl jó minőségű buszt adunk át, cserébe szintén nem túl jó minőségű LADA személyautót és traktort kapunk. A mennyiség volt az elsődleges szempont, a minőség nem számított. Ezért szenvedünk mi olyan sokat manapság, mindenki csak magára a munkára gondol, nem a jó minőségre, ezért vált sokak számára olyan nehezzé a munka, a pontos munka pedig még nehezebbé. A negyven év alatt kialakult gondolkodásmódot nehéz most megváltoztatni (A Budapesti Ikarusz Gyár termelési igazgatója).

Ez az erős támaszkodás a rubelpiacra a szocializmus utáni időszakban is érezhető. Bár Magyarország már kikerült a Szovjetunió politikai hatáskörzetéből, a rubelpiac 1989 óta bekövetkezett összeomlása egész Kelet-Közép-Európában érezteti hatását. Ha a KGST-ben a gazdasági kapcsolatok a készpénzügyleteken alapultak volna, akkor a szovjet birodalom felbomlásával kapcsolatos problémák nem lennének olyan súlyosak az olyan vállalatok számára, mint például az Ikarusz. Az a tény, hogy az ügyletek hitelekre és bonyolult barter formákra épültek, azt jelentette, hogy csak nagyon kevés kemény valuta került a KGST vállalatok üzleti számlájára. Ezt

2. ábra

Autóbuszgyártás az Ikaruszban 1950–1992. között



ellensúlyozta az államilag támogatott lakásépítés, mezőgazdaság és közlekedés, valamint az, hogy az oktatási és üdültetési funkciókat a vállalat magára vállalta, ami hatékonyan megvédte a magyar dolgozókat és vezetőket a piac periodikus hullámzásától. Jóllehet a tervutasításos gazdaságban a dolgozók ritkán hittek a termelés szocialista jellegével kapcsolatos propagandában, szívesen helyeselték, amíg megkapták a fent vázolt, a rendszerrel együttjáró „szociális juttatásokat”. A vállalathoz való hűséget, illetve „a vállalati kultúra”-t bizonyos főkig biztosította és támogatta a szocialista brigádok tevékenysége. Az 1980-as évek közepén kezdődött reformmozgalom hatékonyan számolta föl ezeket a kapcsolatokat. A munkanélküliség és az infláció növekedésével és a jóléti intézmények folyamatos „privatizálásával” a dolgozó vállalattal való azonosulása maradéktalanul megszűnt.

Az Ikaruszt 1895-ben alapította Uhri Imre, egy falusi kovács fia, aki kocsigyártó üzemet hozott létre, hogy kihasználja Budapestnek az autótól való egyre nagyobb függőségét, és közlekedési rendszerének átszervezését. Jóllehet a termelés az autóbusszkarosszéria-gyártásra összpontosult, 1927-re a vállalat még nem volt elég erős ahhoz, hogy átvészelje a harmincas évek gazdasági válságát. Miután a vállalatot 1932-ben megszüntették, Uhri Imre fiai megalapították az Uhri Testvérek Karosszéria és Jármű Kft-t, amely kocsikarosszériát gyártott és javított. A stabil növekedés lehetővé tette, hogy a vállalat folytassa az autóbusszkarosszéria-gyártást; a vállalat ismertetőfüzetéből azaz dicsekedett, hogy kiváló minőségű autóbust gyárt, és állandóan javítja a munkakörülményeket. A háború vége felé a termelést áthelyezték a mátyásfüldi telepre, ahol a vállalat székhelye és fő termelőüzeme ma is található.

A gyár – amely 1945-ben szinte teljesen elpusztult – 1947-ben állami irányítással újjáépült. 1962-re a vállalat egyesült a Székesfehérvári Általános Gépgyárral, amely nagyjából ugyanazt a termékkálát gyártotta, mint az Ikarusz. A 2. ábrán látható, hogy a termelés az 1958–1978. közötti húsz évben látványosan fellendült; a csúcspont évi 14.000 busz volt 1978-ban.

Magyarországnak mindig viszonylag élénk volt a járműgyártó-szektor, amelyet a Szovjetunió – a KGST megállapodások révén – ki is aknázott. Az Ikarusz azonban, akárcsak a többi magyar gyártómű, már régóta a hazai piacokra támaszkodott. Ezeknek a vállalatoknak a háború után az volt a legfőbb gondjuk, hogy nehezen tudták a kis mezőgazdasági jellegű gazdasághoz szokott gyártástechnikát hozzáigazítani a „belföldi, függőlegesen szervezett”, a nagy exportpiaci igényeket kielégíteni képes egységekhez. Elsősorban ezzel indokolták, hogy miért avatkoznak bele a KGST állami bizottságok a termelési eljárás felügyeletébe. Ezek a bizottságok például kijelentették, hogy a Győri Rába Gyár lássa el mellső tengellyel az Ikarusz buszokat, miközben a hátsó hidat a Szovjetunióból hozzák be. Ezzel azonban az volt a

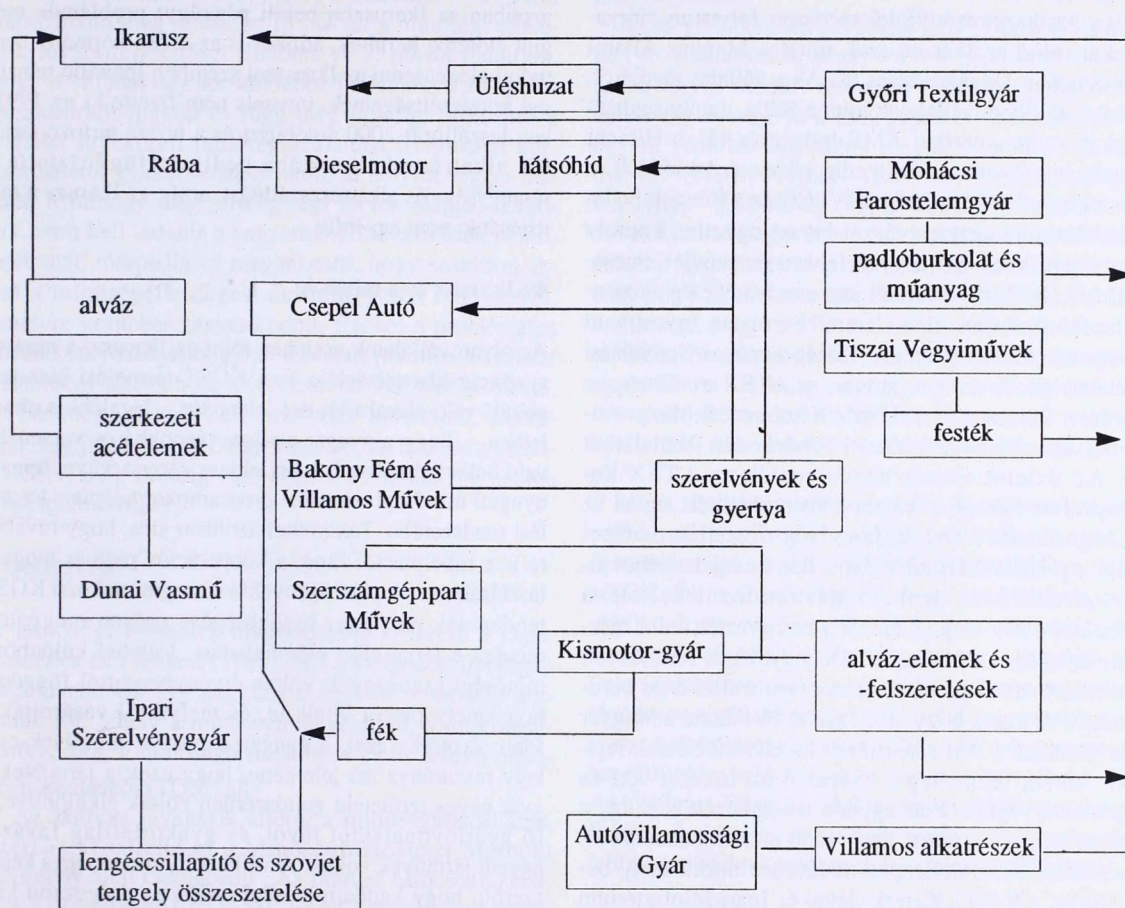
probléma, hogy az importált szovjet tengelyteherjároműhöz készült, ezért alaposan át kellett alakítani, hogy az Ikarusz termékbe be lehessen szerelni, míg a Rába viszont többre is képes lett volna, minthogy Ikarusz előírások szerint gyártson (Bauer and Soós, 1983:103). A 3. ábrán látható, hogy az Ikarusz ellátási hálózata rendkívül bonyolult volt. Ezt a bonyolultságot egyrészt az okozta, hogy csak alig vagy egyáltalán nem tudták szabályozni a gyár alkatrészellátását, másrészt az, hogy az alkatrészek egy részét – főképpen a karosszériát – saját maguk is elő tudták állítani. Tekintettel arra, hogy a technológiai folyamat különböző pontjain a fejlettségi szint nem volt egyöntetű, a kész jármű, a részegységek és az alkatrészek műszakilag nem illettek egymáshoz. Így az Ikarusz mint „minőségi” buszösszeszerelő státusát rontotta, hogy kénytelen-kelletlen nem odaillő kardántengelyt, első tengelyt, sebességváltót és lengéscsillapítót kellett felhasználnia, amelyeket belföldön állítottak elő vagy valamelyik KGST országból importáltak. Így jóllehet a termékkála és a részegységkála szűk volta miatt alkalmas lett volna futószalagos gyártásra és nagy volumenű gyártástechnológiára, de mivel nem tudta kézben tartani az importált alkatrészek ellenőrzését, nem tudta teljesen kihasználni a méretgazdaságosság és a tömegtermelési technika nyújtotta előnyöket.

Ezt a kedvezőtlen helyzetet némileg ellensúlyozta, hogy a gyár részt vett nyugati vállalatok – pl. a Daf és a Mercedes – által gyártott alvázkarosszériával történő ellátásában, következképp gyártás- és minőségtechnikát tanult tőlük. Ezért fel tudta használni az importált alkatrészeket, pl. a luxuskivitelű autóbusszokba német ülészetet vagy szintén német ZF sebességváltót szereltek be, a készterméket pedig a gyártósoron kívül szerelték össze. Mivel azonban ez az Ikarusz össztermelésének alig öt %-át tette ki a nyolcvanas években, csak nehezen tudtak nagy volumenben előállítani olyan szabványos járműveket, amelyek kiváló minőségű részegységeket és alkatrészeket tartalmaznak, és minőségi vezérlőrendszer felhasználásával készülnek, s így nem versenyezhetett nyugat-európai autóbusszgyártókkal. Ez komoly akadálya volt az élenjáró technika kifejlesztésének, és a beszállítók monopóliumhelyzetével együtt hathatósan gátolták a versenyelőny elérését. A KGST államközi egyezmények szigorú központi ellenőrzése alatt elért minőségjavítást állami irányelvek révén, nem pedig a piaci versenyelőny elérésével sikerült megvalósítani (Bauer and Soós, 1983:94).

## Az Ikarusz privatizációja

1990 augusztusára a rubelgazdaság összeomlása komoly csapást mért az Ikarusz gyártáskapacitására a privatizációt megelőző időszakban. A vállalat gyártókapacitása évi 14.000 jármű körül volt.<sup>1</sup> A hetvenes évek végétől a termelés évi 13.000 jármű körül stabilizáló-

## Az Ikarusz ellátási hálózata



dott, bár ez a nagy gyártásvolumen néhány igazi szerkezeti problémát elleplez az Ikaruszon belül, amelyek csak a rubelpiac összeomlásával kerültek napvilágra. Eltekintve a Nagy-Britanniába és Amerikába történt kisebb eladásoktól, a vállalat többi nagy piaca Irak, Irán, Kuwait és Törökország volt, a vállalat készpénzes exportjának nagy részét ez tette ki.<sup>2</sup> Fő piacának elvesztése arra készítette a vállalatot, hogy számos karcúsító és költségmegtérítési intézkedést hozzon, a munkaerő-állományt pedig a felére csökkentse. Ez kihatással volt fő szállítóira – a Csepel Autóra és a Rábára – is, amelyek együttvéve 80.000 főt foglalkoztattak, de emellett még 220.000 kapcsolódó állás is veszélyben forgott. 1990-ben a termelés 13.000-ról 9.500-re esett vissza, amelyből a készpénzes eladás mindössze a tíz %-a volt az erre az évre tervezett 387 millió \$-os bevételnek (Magyar Pénzügyi Szemle (Hungarian Financial Review, 1990. szeptember).

A privatizációs pályázatot 1990 utolsó negyedévében

hirdették ki abban a reményben, hogy a nyertes nevét nem sokkal Karácsony előtt jelentik be. Közben a vállalat likviditási és alkatrész-ellátási gondokkal küzdött, mivel a Rába négyszeresére emelte a motor és az alváz árát, s ezzel arra kényszerítette a kormányt, hogy működő tőkét injektáljon az Ikaruszba, hogy a felszínen maradjon. A vállalat ekkor azzal a gondolattal játszott, hogy Nyugat-Európa felé tekint, abban a hiszemben, hogy nem sokkal többet kellene fizetnie sokkal kiválóbb minőségű alkatrészekért. A ránehezedő nyomásnak azonban, hogy támogassa a többi hazai gyártót, nem tudott ellenállni.

A rubelpiac összeomlása komoly likviditási gondokat okozott az Ikarusznak, amelyet csak tovább súlyosbított az Öbölháború, amely megakadályozta 350 autóbusszkarosszéria leszállítását Iraknak tíz millió \$ értékben. A működőtőke-injekció csupán kísérlet volt arra, hogy megkönnyítsék az Ikarusz áttérését a keményvalutás piacokra. Bár még mindig a szovjet piac volt a legna-

gyobb vásárlója, mert 1990-ben 4.500 darabot szállítottak, Nagy-Britannia, az USA és Törökország 1.200 buszt rendelt, és jelentősen hozzájárult a vállalat likviditási gondjainak leküzdéséhez.

Egy sor hazai és külföldi szervezet folytatott tárgyalásokat mind az Ikarusz-szal, mind a Magyar Állami Felszámolási Ügynökséggel (SLA) a vállalat jövőjéről. Jóllehet az olyan vállalatok mint a Rába, amely segítséget kapott az amerikai AMF Industries-től, a Hitachi Metals és a Technoimpex pedig jelezte érdeklődését, a Mercedes, a MAN, a Daf, az IVECO és a Renault pedig szándéknyilatkozatot nyújtott be, az egyetlen komoly ajánlat egy kanadai, magyar, tajvani és szovjet szervezetekből álló konzorciumtól jött, amelynek élén a torontói székhelyű Canadian Central European Investment Company (CEIC) (Kanadai Közép-Európai Beruházási Vállalat) áll. A szovjet partner, az ATEX az Orosz, az Ukrán, a Belorusz és az Üzbég Közlekedési Minisztériumból és a Moszkvai Városi Közlekedési Vállalatból áll. Az üzletet eleinte akadályozták az ATEX keményvaluta-hiányával kapcsolatos problémák, mivel az SLA garanciát követelt, hogy végső esetben fedezni tudja a privatizációs adósságot. Bár az ügylet teljes finanszírozásának problémáját rendezni kellett, a vállalatot 1991 szeptemberében bejegyezték mint részvénytársaságot, ahol az ATEX jegyezte a részvények harminc %-át az új vállalatban ötven millió S-os beruházással és azzal, hogy ötven millió Ft-t átutal a Magyar Hitelbanknak a már elkészült és leszállított buszok fejében. Ámbár eredetileg a Csepel Autó is részt vett az ügyletben, végül is csak egyik üzemük került bele, így a Csepel arra kényszerült, hogy 1200 munkást azonnal elbocsásson. Hasonlóképpen az Ikarusz másik nagy beszállítója, a Rába a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium irányítása alá került, adóssága 4,5 milliárd Ft volt, eladatlán készlete 7 milliárd Ft, és 2000 munkás maradt állás nélkül. A tulajdon átruházása Magyarországon kívülre, továbbá a szovjet gazdaság folyamatos romlása arra készítette az Ipari Minisztériumot, hogy kijelentse: az eladás nem szolgálja az ország jól felfogott érdekét, és „iparpolitikai megfontolások” nélkül történt, s így olyan helyzetbe hozta a Rábát, hogy „kooperációs partnerei könnyedén tönkretették volna” (NEP, 1991. október 7.). A Rába a csőd szélén állt, és csak akkor volt hajlandó folytatni az alkatrészszállítást, ha az Ikarusz kifizeti tartozását, és felvetődött az a lehetőség is, hogy az Ikarusz is az új részvénytársasághoz fog tartozni. Így – bár a főbb szovjet közlekedési hatóságok már a fontosabb külső közlekedési beruházási javaknak a harminc %-át birtokolták – még mindig nem tudták meggyőzni a kereskedelmi beállítottságú szovjet bankokat arról, hogy garantálják a jövőbeli autóbuszszállítások utáni kifizetéseket. Ezek a pénzügyi bizonytalanságok kihatottak a termelésre, ugyanis 1991-ben a budapesti gyár négy napos munkahétre állt át. A tulajdonprobléma 1991 augusztus–szeptemberében történt eldöntésével és

a megrendelések normalizálódásával visszaállt a teljes munkaidő, és még az a lehetőség is felmerült, hogy a műszakokat a hétvégekre és a szünnapokra is kiterjesztik a megrendelések teljesítése érdekében. 1992 elején azonban az Ikaruszon belüli pénzügyi problémák megint előtérbe kerültek, amikor is az orosz kormány nem tudott eleget tenni az Ikrusszal szemben fennálló pénzügyi kötelezettségeinek, ugyanis nem fizette ki az 1991-ben leszállított 2000 autóbuszt és a hozzá tartozó tartalék alkatrészeket, a Rába pedig felfüggesztette a részegység- és alkatrészszállítást, amíg az Ikarusz a tartozását ki nem egyenlíti.

### Az Ikarusz és a minőség

Az olyan vállalatok esetében mint az Ikarusz, a magyar gazdaság liberalizációja és a KGST termelési bizottságtól való elszakadás azt jelentette – legalábbis elméletben –, hogy a nyugat-európai piacokba és versenybe való bekerüléssel az Ikarusz rá lesz kényszerítve, hogy a nyugati minőségbiztosítási programokat beépítse termelési rendszerébe. Tekintettel azonban arra, hogy továbbra is a rubelpiactól függ, a kooperációs partner megvásárlásában és a piaci igényekben megmutatkozó KGST tendenciák részleges továbblépése erősen meggátolt minden e téren elért előrehaladást. Jóllehet különböző minőségi szabványok voltak érvényben attól függően, hogy mely piacot látták el, és melyiktől vásárolták a főbb alkotórészeket, a nyugatra gyártott járművek csekély részaránya azt jelentette, hogy ezek a járművek a gyár egyes területein gettoszerűen voltak elkülönítve, a fő gyártóvonalaktól távol, és gyakorlatilag favázis egyedi járművek voltak. A vállalat ily módon arra kényszerült, hogy kettős minőségi rendszert dolgozzon ki a különböző piacok jellegének megfelelően, amiről a budapesti gyár műszaki igazgatója így nyilatkozott:

„Az USA-ban és a Közel-Keleten ez másképpen van. Törökországban is más a helyzet, mint Iránban; Üzbegisztán is más, mint Oroszország, más a helyzet a tatár szövetségben... most pedig több Moszkva is van, ezért nekünk sajátos piacpolitikát kell kialakítanunk.“

Amíg a vállalat túlnyomórészt a Közel-Kelettel és a KGST piacokkal állt kereskedelmi kapcsolatban, s prompt fizetésre tudott támaszkodni, addig a nyugat-európai piac minőségi kérdésével kapcsolatos termelési prioritást mellékesen kezelte: bár érdekében állt, hogy fejlessze, a vállalat folyamatos növekedéséhez mégsem volt igazából fontos. Fő piacának az 1980-as évek közepén bekövetkezett megingásával – bár bizonyos mértékig még mindig tudott támaszkodni a közel-keleti piacokon folytatott keményvalutás ügyletekre – likviditási gondok jelentkeztek. Ez arra készítette a vállalatot, hogy átértékelje a piaci helyzetét, s ennek során rájött arra, hogy a fő kérdés nem a tulajdon mint olyan, hanem a versenyképesség, és hogy magához tudja-e vonzani a beruházásokat. Erősen ránehezedett a múlt öröksége,

ami alapvetően meghatározta, hogy – jóllehet maga dönthetett afelől, hogy mely partnerekkel alakít vegyes vállalatot az olyan konkrét projektumokra mint a Daf, a MAN, a Scania, az Iveco, illetve a Mercedes –, mégsem választhatta meg szabadon fő piacait a minőségi eljárások továbbfejlesztését illetően. A 2. ábrán láthatjuk, hogy a vállalat egy sor különböző telephelyű alkatrész-beszállítótól függött és függ még mindig. Miközben a vállalat igyekezett minőségbiztosítási technikáját korszerűsíteni, gyakorlatilag a múltbeli helyzet foglya maradt. Minthogy még mindig régi tervek alapján dolgozik, fenn kell tartania a hagyományos beszállítók monopóliumát, márpedig ez megnehezíti, hogy szakítson az azal a minőségellenőrzési és -felügyeleti rendszerrel, amelyre korábban támaszkodott. Ezeket a problémákat tovább súlyosbítja, hogy az újonnan privatizált vállalat kisebbségi tulajdonosa a volt szovjet tömbben található, és bár még várnunk kell arra, hogy kiderüljön, miképpen reagálnak piacuk összeomlására, az Ikarusz a közeljövőben még mindig valójában a FÁK-kal fog szoros kapcsolatban állni.

## Esetleírás

A minőségi feltételek megértéséhez célszerű a Dale, Lascelles és Plunkett (1990) által kidolgozott tipológiát alkalmazni. Ők egy négyfázisú fejlesztési modellt állítottak föl, amely a minőségfelügyeletből, a minőségellenőrzésből, a minőségbiztosításból és az átfogó minőségirányításból (TQM) áll.<sup>3</sup>

Az Ikarusz igyekszik áttérni a minőségbiztosításra, ezért is készítette el a Minőségbiztosítási Mérnöki Főosztály által kidolgozott „Az Ikarusz Minőségbiztosítási Kézikönyvé“-t (IQAM). Ezzel kapcsolatban leszögezi:

„A piacviszonyok szigorodó feltételei kikényszerítik, hogy a minőségellenőrzést megbízhatóbb, vállalati szintű rendszerrel váltsuk fel“ (IQAM).

A Minőségbiztosítási Kézikönyv kiadása jelentős lépés a hagyományos rendszerrel való szakítás útján, amely tulajdonképpen a minőségellenőrzés és -felügyelet keveréke volt. A budapesti Ikarusz vezérigazgatójának és műszaki igazgatójának minőségi utasítása 1983-ra nyúlik vissza, ekkor fogalmazták meg ugyanis a minőségellenőrzési szabályokat, amelyet rendszeresen módosítottak termékellenőrző-füzet, kiszállítás előtti vizsgálati bizonylat és termék megbízhatósági bejegyzés bevezetésével.

A Minőségbiztosítási Kézikönyv 1989. évi bevezetése meggyőzően bizonyította a gyárnak azt az igyekezetét, hogy az ellenőrzésről a biztosításra térjen át. Olyan rendszert igyekezett bevezetni, amely egyrészt a „tömeggyártási“ rendszert volt hivatva szolgálni, másrészt alátámasztja a „hatékony és rugalmas vezetési szervezet“ kifejlesztését „a mérnök és a munkás minőségorientált szemlélete“ mellett (IQAM, 1989:6). A ké-

zikönyv azon az elven alapul, hogy az Ikarusznak eleget kell tennie „mind a járművek minősége, mind a hozzátartozó szolgáltatások tekintetében vásárlóink igényeinek) (IQAM:6).

Ez megdöbbentően egybevágt más vállalatok, mint pl. az Iveco állításaival, amely szerint „építőköcka-szerű“, „szabványos modul“ termelési rendszert dolgozott ki, amely összehangolja a tömeggyártási technológiát „az egyéni vásárlók egyedileg meghatározott követelményeivel“ (Iveco, 1992:6). A két vállalat között az egyetlen „igazi“ hasonlóság csupán az, hogy mind a ketten valamilyen tömeggyártási technológiát alkalmaznak, s ebben a hasonlóság ki is merül. Mégsem meglepő azonban, hogy akkor tesznek ilyen megállapítást, amikor közismert, hogy a „feltételezett“ minőségbiztosítási rendszer és alkalmazása német vezetés tanácsadással egybekötve valósult meg. Az új minőségbiztosítás szempontjait tartalmazó dokumentum most került ki a nyomdából, és mindenki türelmetlenül várja a bevezetését.

Míg a kézikönyv a külvilág felé egységes képet fest a vállalatnál végbemenő minőségfejlesztésről, más benyomáshoz jutunk, ha a helyszínen beszélünk a dolgozókkal. Ők nyíltan elismerik, hogy az áttérés a minőségellenőrzési rendszerrel (QCS) a minőségbiztosítási rendszerre (QAS) még mindig átmeneti fázisban van. Ez a helyzet nemcsak az akarat hiányával magyarázható, hanem a vállalat jellegének, a régi termelési hangsúlyok továbbélésének és a továbbra is a hagyományos beszállítókra való támaszkodásnak a következménye. Az a helyzet, hogy bár az Ikarusz törekszik arra, hogy a QAS-t alkalmazza, megrekedt a minőségellenőrzési és felügyeleti technikánál, amiből nehezen tud kitérni.\*

\*\*\*

Az Ikarusz esettanulmány annyiban érdekes, hogy jelzi azt a jelenséget, hogy a kialakulóban levő kelet-közép-európai gazdaságoknak rendkívül nagy szükségük van arra, amit általánosságban úgy nevezhetünk, hogy szervezeti innováció. A tömeggyártási technológiáról az innovatívabb szervezeti, munkaszervezési és vezetésszervezési formákra való áttérés Nyugat-Európában, Amerikában és Japánban minden valószínűség szerint már több mint ötven éve tart, de még mindig nem fejeződött be. Téves a feltételezés, amely szerint a szervezet maga strukturális átalakításra szorul olyan területeken mint a minőségi rendszer, és ezért egyszerűen csak az igényeihez kell igazítani a nyugati modelleket. Elméleti szinten azért téves, mert egydimenziós teleológiát feltételez. Más szóval a Weber-féle, a marxista, és a konzervatívabb Clark Kerr és társai elemzésének fogat-

\* A tanulmány utolsó része néhány verbális példát hoz fel ezekre az állításokra, amelyeket azonban a jelen publikáció számára – olvasóink ismeretét feltételezve – nem tartottunk szükségesnek átvenni. (Szerk.)

kosságait ismétli, amely azt feltételezi, hogy minden modern társadalomra egységes fejlődési logika jellemző. Ezek az elemzési formák implicité félreértik a kelet-közép-európai gazdaságok természetét. Egyszerűen fogalmazva ők különböző alapállásból indultak a piacosság felé vezető úton, és társadalmi értékrendjük, mint a többi modern társadalomnak, amelyet bizonyos értelemben saját fejlődési elveik alakítanak.

Ez a tanulmány sok szempontból vétkes abban, hogy azt a gyenge érvet hozza föl, hogy még csak kevés bizonyíték van arra, hogy a nyugati minőségi technikákat a kelet-közép-európai országok átvették. Viszont a know-how programok példáján látható, hogy több kísérlet történt az olyan technikák exportálására mint a TQM (átfogó minőségirányítás), HRM (emberi erőforrásmenedzsment), JIT („Just-in-Time) ezekbe a fejlődő gazdaságokba, függetlenül attól, hogy szükségük van-e rájuk. Eddig még csak elvétve fordult elő, hogy bárki is megkérdezte volna a magyar, lengyel, szlovák és cseh szakembereket, hogy tulajdonképpen mit is szeretnének. Bár a Lublinnal együtt végrehajtott projektünk néhány kísérleti lépést tett ebben az irányban, még mindig sok a tennivaló. Tanulmányommal arra szeretném felhívni a keleti szakemberek figyelmét, hogy legyenek elővigyázatosak a potenciálisan idegen gyakorlatoknak ezekbe a meglehetősen ingatag átmeneti gazdaságokba való tömeges exportálásával.

## Hivatkozások

- Arias, M.E. (1993): MNC's Organisational Models and Local Firms in Developing Countries: The Case of the Pharmaceutical Industry in Ecuador  
Paper presented at the 11th EGOS Colloquium „The Production and Diffusion of Managerial and Organisational Knowledge“ Paris, July 6–8, 1993
- Bauer, T & Soós, K.A. (1983): Interfirm Relations and Technological Change: The Case of the Motor Industry  
Eastern European Economics, Volume XXI, Number 3–4, Spring–Summer, 1983
- Blauner, R. (1964): Alienation and Freedom  
Chicago, Chicago University Press
- Dale, B.G., Lascelles, D.M. & Plunkett, J.J. (1990): The Process of Total Quality Management  
in Dale, B.G. and Plunkett, J.J.: Managing Quality  
London, Philip Allan
- Deal, T. & Kennedy, A. (1988): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life  
Harmondsworth, Penguin
- Duenas, G. (1993): The Importance of Intercultural learning in the International Transfer of Managerial and organisational Knowledge  
Paper presented at the 11th EGOS Colloquium „The Production and Diffusion of Managerial and Organisational Knowledge“  
Paris, July 8–8, 1993
- FT. (1993): Various Reports
- Fukuyama, F. (1989): The End of History  
The National Interest, Vol 16, Summer, pp. 3–18.

- Goldthorpe, J. H. (1964): Social Stratification in Industrial Society  
in P. Halmos (ed.): The Sociological Review Monograph, No. 8: The Development of Industrial Societies  
Keels, University of Keele
- Henderson, J. (1993): Industrial Policy in Britain: Lessons from the East, Renewal, Volume 1, No 2.
- Hertz, D.L. (1991): Developing Management Skills in Eastern Europe. Journal of European Business, Vol 3, No 1 pp. 60–61.
- Hirst, P. & Thompson, G. (1992): The Problem of Globalisation: International Economic Relations. National Economic Management and the Formation of Trading Blocs. Economy and Society, Vol 2, No 4.
- Iveco (1992): Consolidated Financial Statement
- Jeffries, I. (1993): Socialist Economies and the Transition to the Market: A Guide. London, Routledge
- Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H. & Myers, C.A. (1960): Industrialism and Industrial Man. London, Pelican
- Kornai, J. (1986): The Hungarian Reform Process: Visions. Hope and Reality  
Journal of Economic Literature, Volume XXIV, December 1986, pp 1786–1797.
- Lane, C. (1989): Management and Labour in Europe  
Aldershot, Edward Elgar
- Logothetis, N. (1992): Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC. London, Prentice Hall
- Michailova, S. (1993): Introducing Organisational Knowledge from the West to Eastern Europe – A Peculiar Building of the Great Chinese Wall?  
Paper presented at the 11th EGOS Colloquium „The Production and Diffusion of Managerial and Organisational Knowledge“ Paris, July 6–8, 1993
- Mujzel, J. (1991): Polish Economic Reforms and the Dilemma of Privatisation. Comparative Economic Studies, Vol 33, No 2, pp. 29–51.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies  
New York, Harper and Row
- Radice, H. (1981): The State Enterprise in Hungary: Economic Reform & Socialist Entrepreneurship  
in Jeffries, I.: The Industrial Enterprise in Eastern Europe  
New York, Praeger
- Rayman, P. (1981): The Kibbutz Community and National Building. Princeton. Princeton University
- Roberts, B. (1992): The Sequence of Privatisation – The Case of Poland  
Department of Economics, University of Leicester, Mimeograph
- Rudolf, S. (1993): Role of Participative Management in Transformation Processes. Paper to the International Sociological Association Conference  
RC 10 & RC 36, University of Haifa
- Sackmann, S. (1993): The Curse of Cultural Knowledge in Crossing Cultural Boundaries within Organisational Settings  
Paper presented at the 11th EGOS Colloquium „The Production and Diffusion of Managerial and organisational Knowledge“ Paris, July 6–8, 1993
- Stedman Jones, G. (1983): Rethinking Chartism  
in Languages of Class  
Cambridge, Cambridge University Press
- Szabó, A. (1989): Experience in the Industrial Restructuring

Program of Tungsram Co.

Public Enterprise, 1989, Volume 9, No 2.

Thompson, P., Wallace, T., Krenn, M. & Flecker, J. (1993):

A League of Their Own?

Markets, Management and Production in the European Commercial Vehicle Sector

Paper presented at the 11th Annual Labour Process Conference, Norbreck Hotel, Blackpool, April

Thomson, P. (1993): Corporate Culture: Myths and Realities, East and West

Paper presented at the International Workshop, Convergence versus Divergence: The Case of Corporate Culture

Dunaújváros, Hungary, October, 25–26.

Thompson, P., Sederblad, P. & Ahlstrand, R. (1992): Labour Processes in an Age of Globalisation

Paper given at the 10th annual Labour Process Conference, University of Aston, April 10–12th

Vallier, I. (1973). Production Imperatives and Communal Norms in the Kibbutz in R.M. Kanter (ed): Communes: Creating and Managing the Collective Life  
New York, Harper and Row.

Wallace, T. & Flecker, J. (1992): Convergence and Divergence in European Work Organisation

Paper presented at the BSA Conference, A New Europe, University of Kent, April 7th

Wallace, T. (1993): Hegemony, Consent, Control – Class Relation in Preston 1780–1920

Unpublished Ph.D. Thesis. University of Manchester

Warhurst, C., Firmston, P., Wawrzenczyk, M. & Kewell, B.

(1993): From Party Line to Personal Responsibility? The Development of Management in Post-Communist Poland  
Paper to the EADI, 7th General Conference, Berlin, 15–18th September

## Megjegyzések

1 A fő gyár a budapesti Ikarusz, amely városi és távolsági buszt gyárt, ugyanakkor hasonló gyártókapacitásai vannak a székesfehérvári üzemben, továbbá járműgyártás folyik Kiskunhalason, valamint alkatrészgyártás Mórton és Szegeden.

2 A 17 éves időszak alatt a vállalat 9.000 buszt gyártott Irak számára.

3 A *felügyelet* utólagos eljárás, amelyben az előírt szabványnak meg nem felelő egységeket leselejtezik.

A *minőségellenőrzés* szükségessé teszi, hogy olyan rendszert állítsanak föl, amely meg tudja oldani a közbülső tesztelést, az önellenőrzést, a megfelelő adatok nyilvántartását és a visszacsatolást.

A *minőségbiztosításhoz* tartoznak a minőségellenőrzési rendszerek, valamint egy terjedelmesebb minőségi kézikönyv, a statisztikai folyamatirányítás (SPC) és a minőségvizsgálat (Quality Audit).

A *TQM* (Total Quality Management – átfogó minőségirányítás) előírja, hogy a minőségirányítási elveket a szervezet minden részlegében és minden szintjén alkalmazni kell (Dale et al, 1990). A túlzott általánosítás kockázata mellett a DTI (Ipari és Kereskedelmi Minisztérium) ajánlása szerint a brit vállalatoknak a TQM szint elérésére kell törekedniük, az Ikarusz pedig olyan modell elérésére törekszik, amely a minőségbiztosításnak felel meg. Jogosan feltételezhetjük, hogy az Ikarusz ugyanolyan távol áll ennek a szintnek az elérésétől, mint a brit vállalatok többsége a TQM szint elérésétől annak ellenére, hogy látszólag számos szervezet állítja, hogy BS 5750 tanúsítvánnyal rendelkezik.

## BIZOTTSÁGOK A SZERVEZETBEN

**A tanulmány a szervezetekben működő bizottságokkal kapcsolatos ismereteket, tapasztalatokat tekinti át. Ennek keretében a szerző összehasonlítja a „bizottság“-ot és a „team“-et, összefoglalja a bizottságok előnyös és hátrányos tulajdonságait, meghatározza a bizottságok szerepét és helyét a szervezetben, és felsorolja azokat a mindennapi tudnivalókat, amelyeket a bizottság működése során a gyakorlatban célszerű figyelembe venni.**

A szervezettelmélet és a szervezeti megoldások fejlődését figyelemmel kísérők előtt nem ismeretlen az a körülmény, hogy a szervezettel kapcsolatban az eddigiek során számos olyan fogalom fordult elő, amelyek nem bizonyultak időtállóknak, s létezésük alatt nemegyszer (pl. a termékekhez hasonlóan) sajátos életgörbét írtak le. E fogalmak időlegessége nem mindig tulajdonítható a környezet (a körülmények) változásának, illetőleg a változások által fölkellett igényeknek, gyakran egyszerűen egy megalapozatlan elképzelés által életre hívott divatáramlatnak tekinthetők. Nem kívánok a szubjektív minősítés hibájába esni, ezért nem említek példákat; mindenki ítéljen a saját tapasztalati alapján. Az mindenesetre egységesen elfogadhatónak tekinthető vélemény, hogy a „bizottság“ nem tartozik a mulékonynak bizonyult fogalmak közé.

Bizottsággal – ilyen elnevezéssel – bizonyos nagyságrenden fölül úgyszólván minden szervezetben találkozhatunk. A fogalom és annak tartalma eredetét illetően szakirodalmi adatot nem ismerek\*; valószínű, hogy a bizottságok (először talán még elnevezés nélkül) a szervezetek növekedésével és a feladatok összetettebbé válásával, az ennek hatására általuk kielégítendő vagy kielégíthető szükségletek nyomán jöttek létre.

Első megközelítésben a bizottság egyike az ún. testületi szerveknek. A testület, mint az általánosan elfogadott, több személynek valamely feladat együttes elvégzésére szervezett csoportja.\*\* Azaz, ha a testület feladatát elvégezte, értelemszerűen megszűnik, vagy működé-

se átmenetileg szünetel. Ebből következik, hogy egy bizottság – amelynek tagjait választják vagy kijelölik – lehet alkalmi, azaz egyszeri feladat elvégzésére létrehozott, vagy állandó, azaz ismétlődő feladat elvégzésére létrehozott, de nem folyamatosan működő testület.

A bizottság – és egyéb testületi szerveket – azonban nem kizárólag e tulajdonságuk különbözőteti meg a szervezet állandó szerveitől, a szervezeti egységektől, amelyek szintén több személyből álló, meghatározott feladatot (feladatokat) ellátó csoportok. A bizottságok jellemzője, hogy tagjaik általában valamilyen szempontból különböző területeket (pl. különböző képzettséget, a szervezet különböző részeit képviselnek). A bizottságok legfőbb fölismert előnye éppen ebben van, azaz, hogy munkájuk végzése során egyidejűleg különböző szempontokat érvényesítenek. További előnyük viszonylagos függetlenségük a hierarchiától; a bizottságok tagjai ebbeli ténykedésük során, noha elsődlegesen tagjai valamely, a szervezeti felépítés szerinti szervezeti egységnek, mint testületi tagok ebbeli szerepükben nem alárendeltjei szervezeti fölötteseiknek.

A bizottságok ritkán hangsúlyozott további tulajdonsága, hogy olyan testületi szervek, amelyek jellemzően szellemi, és nem fizikai feladatokat látnak el.

Fontos észrevenni, hogy a bizottságok – mint formális csoportok – megfelelnek a csoport pszichológiai definíciójának: (1) a tagok interakcióban vannak egymással, (2) pszichológiailag tudnak egymásról és (3) csoportnak tekintik magukat (Schein, 1978:121–122). E vonatkozásban (és viszonylagos függetlenségüknél fogva) a bizottságokban érvényesülnek az autonóm munkacsoport szociálpszichológiailag előnyös tulajdonságai, amelyek fölhasználása a bizottság létrehozása révén tudatos lehet (Drake – Smith, 1973:63).

\* Ez nem jelenti azt, hogy ilyen nem lehet. Hiánypótló figyelemfölvívást köszönettel veszek. S. I.

\*\* Magyar Értelmező Kéziszótár – Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972., 1369. p.

Általános elv, hogy valamely testületi szerv akkor képes teljesítményét javítani, ha az együttest alkotó tehetségek összességének megadják a véleménynyilvánítás lehetőségét. Ennek az előnynek a lebecsülése vagy elhanyagolása nagyvállalatokban egyenesen veszélyes lehet (Kaufmann, 1969).

### Nézetek, vélekedések és tapasztalatok a bizottságokról

Egy bizottság – írja Albers – úgy definiálható, mint emberek olyan csoportja, amely az igazgatói funkció bizonyos aspektusainak teljesítésével foglalkozik. Bizottságok használhatók információs és tanácsadási céllal, hogy elősegítsék a koordinációt, és megkönnyítsék a kommunikációt. Egyes bizottságok, amelyeket mint megtöbbszörözött igazgatókat emlegetnek, döntéshozatali felelősséget gyakorolnak.

A bizottsági szervezet tárgyára vonatkozó állásfoglalásról készített áttekintés arra a megsemmisítő következtetésre vezethet, hogy a bizottságok bizonyára egy cél elérésének legrosszabb és legjobb eszközei. Az érv egyik oldalát illusztrálják olyan megjegyzések mint: a legjobb bizottság egy három személyből álló bizottság, ahol két ember hiányzik: perceket nyernek és órákat vesztesznek el. Az ilyen kritikák ellenére bizottságok sok szervezetben találhatók, és ha megfelelően használják azokat, a vezetői cselekvés fontos eszközei (Albers, 1961:158).

A szervezeti szokások a bizottsági típusok és célok változatosságát mutatják. Egyes bizottságok a vezetői struktúra formálisan képzett részei pontosan megjelölt funkciókkal és tagsággal. Más bizottságok alig többek, mint igazgatók informális összejövetelei a célból, hogy megvitassanak bármely tárgyat, amely éppen időszerűnek látszik. A bizottságok nem mindig különböztethetők meg könnyen azoktól az informális kölcsönhatásoktól, amelyek igazgatók között előfordulnak; sok szervezetnél a bizottsági rendszer egyenértékű az informális találkozókkal (Albert, i.m.: 162).

A bizottsági szervezet a vezetői tevékenység természetének és a személyi egyesülés fontosságának formális elismerése a csapatmunka (team-work) fejlődésében. A teammunka egyének integrálása által érheti el azt az állapotot, amit a szociológusok elsődleges csoportnak neveznek, közös célokkal és érzelmekkel. Az elsődleges csoportok a másokkal egy bizonyos időtartam alatti szemtől-szembe kölcsönhatásból alakulnak ki. A társas elégedettségnek, amely ilyen egyesületekből ered, motivációs jelentősége van, és a csoport szankciói segítenek megteremteni az alkalmazkodást egy közös célhoz. A csoportteljesítményt inkább támogatják, mint az egyéni versengést. Amint egyik igazgató kifejezte, a bizottsági rendszer serkenti a kooperatív gondolkodást, és elnyomja az egyéni erőfeszítésen keresztül elérhető elismerés és előléptetés iránti természetes vonzódást. Ez egy má-

sik eszköze az ember emancipációjának az ő saját énjének zsarnokságából (Albers, i.m.: 162).

A bizottságokat mint elsődlegesen koordinációs eszközöket\* Dale szerint gyakran azért alakítják, hogy megjavítsák a szervezet működésében észlelt fogyatékoságokat. A bizottságok többé-kevésbé azonos szintű vezetők csoportjai, akik azért találkoznak, hogy ötleteket, gondolatokat cseréljenek, és néha, hogy döntést hozzanak. Az ilyen bizottságokat legalább egy formális struktúra minimuma jellemzi: kijelölt vagy választott tagság, egy elnök és/vagy titkár, rendszeres összejövetelek vagy összejövetelek az elnök meghívására, aki gyakran egy lépcsőfokkal magasabban van a szervezeti struktúrában, mint a többi tag, esetleg a többiek közvetlen fölöttese. Ennélfogva egy bizottsági összejövetel lényegesen különbözik a vezetők informális összejöveteleitől, amelyek időről-időre spontánul történnek (Dale, 1967:163).

Az Egyesült Államokban majdnem minden nagyvállalatnál található egy vagy több bizottság, némelyiknél nagyon sok. Hasonló a helyzet a közép méretű vállalatoknál (Dale, i.m.: 163–164). E bizottságok leggyakoribb fajtái a következők:

#### • Általános vezetési bizottságok

A bizottságok legbefolyásosabb típusa az, amelyik olyan alapvető döntéseket hoz, amelyek rendszeren a vezérigazgatóra tartoznának. Egy ilyen bizottság tényleges eszköz arra, hogy a vezérigazgatót helyettesítse.

Egy ilyen bizottság magához vonhatja egy vezérigazgató funkcióit, amennyiben az igazgatók képtelenek voltak olyan személyt találni, aki képes a vállalat vezetése minden fázisát hatékonyan kezelni. Más esetekben ez az eszköz azért használható, mert két vagy több vállalat összeolvadt, és szükséges vagy kívánatos lehet, hogy mindegyik képviselve legyen egy csúcstestületben. A harmadik ok lehet a hit a szinergiában, vagyis abban, hogy emberek együttese, amely többé vagy kevésbé csoportonként dolgozik, jobb eredményekre képes mintha külön dolgoznának. Némelykor azt mondják például, hogy egy csoport gyorsabban oldhat meg problémákat, vagy jobb ötletre juthat, mintha tagjainak akár a leghatékonyabbja is egyénileg dolgozna.

Az általános vezetési bizottságok e típusának jellemzője, hogy egyetlen tagja sem tud fölülemelkedni azon, kivéve az igazgató tanácsot, amely ténylegesen egy másik bizottság. A másik jellemző az a kísérlet, amely biztosítja, hogy minden egyes tagnak speciális tapasztalata van, amelyet a tanácsadásokhoz adhat, és esetleg speciális kapcsolata egy vagy több részleggel, akár vonalbéli, akár törzskari, hogy betekintést nyújtson a bizottságnak

\* Érdekes módon a bizottság mint koordinációs mechanizmus nem szerepel Mintzberg e témában összeállított felsorolásában (Mintzberg, 1989).

az ügyek bizonyos fázisába, amellyel kollégái kevésbé ismerősek. Mindamellett alapkövetelmény, hogy a célokat és az eszközöket a célok elérésére minden tag inkább a vállalat mint egész, mint bármelyik részleg vagy divízió szempontjából tartsa szem előtt. Döntéshozatalában egy ilyen bizottság általában konszenzusra törekszik, de a vélemény elütő lehet, és szükségessé válhat, hogy szavazás útján döntsenek. Ebben az esetben a kisebbségi szempont és annak indokai írásban rögzítendőek későbbi hivatkozás számára, a többségi döntéssel együtt.

Általános vezetési bizottság vezérigazgatókénti használata nem látszik szélesben elterjedtnek. A legtöbb vállalati elnöknek nem tetszik, hogy alávesse magát egy bizottságnak, és ha még meg is kísérelük, valódi egyenlőséget a tagok között nehéz elérni (Dale, i.m.: 164–165).

Egy általános vezetési bizottság gyakran három funkciót tölt be: döntéseket hoz bizonyos területeken, tanácsot ad a vezérigazgatónak fontos kérdésekben hozandó döntések előtt, és kommunikációt teremt a különböző szekciók között, ennél fogva koordinálja a sok különféle tevékenységet, amellet pedig még új ötletek forrása is lehet (Dale, i.m.: 169–171).

#### • *Speciális területekkel foglalkozó bizottságok*

A legtöbb nagyvállalatnál van olyan csúcsvezetési bizottság, amelynek területe a vállalati működés valamely speciális oldala, amelyben a részlegek közötti kommunikáció és a munka koordinációja rendkívül fontos.

Az effajta megközelítés bármely területen használható, de egy ilyen bizottság a legáltalánosabban a *pénzügy* bizonyos oldalával, az átfogó tervezéssel, vagy a kutatással és fejlesztéssel foglalkozik.

A pénzügy területén – példaképpen – a következők ilyen bizottságok fordultak elő:

- Bérügyek
- Nyugdíj
- Részvény opció és vásárlás
- Szűkebb értelemben vett pénzügy
- Támogatások
- Tanulmányi segély
- Költségvetés
- Beruházások
- Főbb kifizetések
- Beszerzések
- Hitel

A sorrendben előforduló további ilyen speciális bizottságok a következők:

- Új termék, vagy kutatás és fejlesztés
- Tervezés
- Személyi ügyek

#### • *Összetett vezetési bizottság*

Ez a bizottságtípus arra szolgál, hogy lehetőséget nyújtson az alacsonyabb szintek számára gondolatok, ötletek előterjesztésére a magasabb szint részére. Ide tartozik bármely fölöttes által rendszeresen tartott olyan találkozó alárendeltjeivel, akik akkor tanácsadói csoportként szerepelnek. Ezt kiterjesztve az egész szervezetre, tulajdonképpen minden fölöttes tagja egy bizottságnak, amelynek vezetője az ő fölöttese, és vezetője egy olyan bizottságnak, amely az ő alárendeltjeiből áll. Ez lényegében egy olyan rendszer, amely megfelel a Rensis Likert által támogatott szervezetelméletnek\* (Dale, i.m.: 173–174).

Az ilyen bizottságok nem hoznak döntést, de ajánlásait gyakran figyelembe veszik.

Mindent összevetve, méretétől függetlenül kevés vállalat képes működni egyáltalán bizottságok nélkül, mert a koordinációt és kommunikációt nehéz biztosítani nélkülük. Oly sok dolog van, amely keresztülvágja a részlegek és divíziók határvonalait, hogy szükséges egy csomó ember véleményét megismerni a döntéshozatal előtt, még akkor is, ha a döntést végül egyetlen személy hozza.

A bizottságokat azonban széles körben kritizálják. Azt mondják, hogy a döntéshozó bizottságok, de talán még a tanácsadó bizottságok is lelassítják a cselekvést, és hajlamosak arra, hogy elnyomják az innovációt, mert minden csoportban vannak olyan emberek, akik valószínűleg készek elemezni bármit, amit ott ajánlanak. És mindehhez jön, hogy ha bizottságok hoznak döntést, vagy éppen csak hozzájárulnak azok legtöbbjéhez, érvényesül a felelősség gyöngülése.

Végül, az igazgatók gyakran panaszkodnak, hogy a bizottságok túl sok időt vesznek el tőlük. Azt mondják, hogy ha egyszer egy állandó bizottságot létrehozunk, az hajlik arra, hogy rendszeresen összejöjjön akkor is, ha nincs semmi megvitatni való. Azaz, sok összejövetelel csak időt veszteséget jelentéktelen dolgok fölötti alkudozásban vagy vitában. És valóban, Parkinson professzor leírása egy bizottsági összejöveteletről, amelyen a tagok hosszan vitatják egy kerékpártároló szerkezetét, és egy másik bizottsági találkozóról fölszolgált frissítők költségeinek tárgyában csupán részben túlzás.

Ennek ellenére egyes bizottságok elkerülni látszanak ezeket a hibákat, és nagyon hatékony eredményeket nyújtanak. Ezért hasznos lehet, ha megvizsgálunk egyes tényezőket, amelyek a különbségeket okozzák – írja Dale.

*Összetétel.* Egy formális bizottság láthatólag akkor éri el a legjobb eredményt, amikor a tagjai a szemléletmódban homogének, a tapasztalati háttérben azonban heterogének. A tagoknak egyet kell érteniök általában a célokban és alapelvekben, máskülönben sohasem lenné-

\* Lásd Likert (1959:184–217).

nek képesek bármiféle konszenzust elérni. Ha például a csoport fele azt hiszi, hogy a vállalatnak rövid távú haszonra kell törekednie, mindegy, mi történik később, mivel a másik fele a jövő építésében érdekelt, kevés egyetértés lehet a cselekvés azonnali lefolyását illetően. Másrészt a heterogenitás a tapasztalati háttérben és tehetségekben szükséges annak biztosításához, hogy mindenki képes legyen hozzáadni valamit a szakértelem vagy tudás mikéntjében, ami nem szerezhető meg a többiekől.

Fontos a személyiség is. Olyan emberek, akik tökéletesen ellentétesek egymással személyes téren, nagyobb erőfeszítést fejtenek ki az egymás gondolataival való szembesülésben és annak kipróbálásában, hogy egymást leleplezzék, mint annak megkísérlésében, hogy a problémák konstruktív megoldását érik el. Sok ember, még ha egyébként intelligens is, gyakran makacsságból ragaszkodik ahhoz, hogy a rosszabb megoldást válassza.

Robert F. Bales, aki sok tanulmányt készített kiscsoport összejövetelekről, azt is állítja, hogy a bizottságok olyan emberekből kell legyenek összeállítva, akik valószínűleg közepes részt vállalnak a vitában. Ha a tagok többsége mind „aktív” típusú, előre láthatóak a gyakori összeütközések; ha azok mind alkalmatlanok arra, hogy vitázzanak, hiány lesz ötletekben, gondolatokban.\*

*Tárgy.* Ami azt a tárgyat illeti, amelyik a legjobban illik a dolgok bizottságok általi kezeléséhez – akár tanácsadó, akár döntéshozó testületek – valószínűleg a következőket tartalmazza: 1) Számos különböző megoldást lehetővé tevő problémák és 2) az üzleti élet nagyon sok fázisának figyelembevételét igénylő problémák.

*Méret.* Milyen létszámúnak kell lennie a tagságnak? Általában a nagyobb csoportok alkalmasabbak, amikor kívánatos lehet kirekeszteni az olyan javaslatokat, amelyek értéktelennek látszanak, és kisebb csoportok részeseíthetők előnyben akkor, amikor fontos, hogy elhatározásra jussanak olyan gyorsan, amint az lehetséges. Továbbá, minél kisebb a csoport, annál kevesebb formalításra van szükség.

Részletes kísérleti tanulmányok alapján Bales (i. m.) azt állítja, hogy a bizottsági tagok száma hozzávetőlegesen hétre korlátozandó. Ebben az esetben – állítja Bales – a csoport elég kicsi ahhoz, hogy minden tagjának lehetővé tegye a kommunikációt minden másik taggal. Másrészt (véli Bales) egy két vagy három emberből álló bizottság valószínűleg túl kicsi, különösen ha hatalmas probléma van a tagok között.

*Vezetés.* Egy bizottság vezetését rendszerint egy elnökre ruházzák rá, akinek kötelessége, hogy a vitát a megfelelő irányban tartsa, és biztosítsa, hogy mindegyik személy kapjon lehetőséget véleménye kifejtésére.

De – írja Dale – egy bizottságnak szüksége van helyettes vezetőre is; egy olyan emberre, aki „szívélyes, fogékony, készséges és jutalmazó, képes kibékíteni és

bekötözni a sebeket”, hogy csökkentse a feszültséget a csoporton belül. Ennek képessége nem párosulhat a vita mozgásban tartása, a nézeteltérések megfékezése és az összejövetelek formálisabb vonásai általános kezelésének képességével, ezért egy második vezető is szükséges.

Sokan – így Bales és mások – hajlanak arra, hogy a „csoport hatékonyságot” a „belső ismertetőjel” által ítéljék meg, azaz abból, hogy a csoport tagjai hogyan érzik a tevékenységet illetően. Ha „boldognak” érzik magukat az összejövetel után, a belső ismertetőjel kielégült.

De, amint Cohen\* kimutatja, ..., ez nem elég. Egy hajó kapitánya, aki megelégedne ilyen kívánalmakkal, sosem tudná, vajon hajója előre megy, vagy körben forog. Pontosan ugyanígy, a külső világgal való kapcsolat nélkül egy kis csoport tevékenysége valószínűleg kör alakú lesz... a bizottságok, konferenciák korántsem léven zárt rendszerek, úgy léteznek, hogy változást idéznek elő abban a tágabb világban, amelynek a részei”.

Ez bizonyosan igaz a gazdaságban működő bizottságokról, amelyek nem azért léteznek, hogy gazdagabbá tegyék tagjaik társadalmi életét, hanem hogy segítsék a vállalatokat céljaik elérésében. Egy adott feladat vagy döntés csupán akkor ruházható rá egy bizottságra, amikor ésszerű lehet elvárni azt, hogy egy csoport jobb munkát végezhet, mint azt bármelyik személy egyedül tehetné (Dale, i. m.: 175–177).

Woodward (1965:53) fölmérése szerint a vezetési bizottságok vagy igazgató tanácsok elterjedtebbek voltak a földolgozó iparban, mint a kevésbé összetett iparokban. Azaz, a legtöbb ilyen vállalatnál a vezérigazgatók inkább voltak egy döntéshozó testület elnökei, mint autoritatív döntéshozók. A bizottsági összejöveteleken információcsere és az ismert tények alapján hoztak döntéseket.

A földolgozóipar magasan racionalizált elrendezésében az együttes döntéshozatal gyakorlati lehetőség, és a vezetési bizottságok közvetlen és pozitív hozzájárulást nyújthatnak mind a technikai, mind a társadalmi célok eléréséhez. Más cégeknél a különféle vezetési bizottságok nem voltak közös döntéshozó testületek ugyanebben az értelemben (Woodward, i. m.: 203–204).

Dobák (1992:25) szerint a bizottságok a stratégiai üzleti egységek élén a konfliktusos helyzetek elkerülésének eszközei. E testületek elsősorban konzultatív döntés-előkészítő vagy kollektív döntéshozó szerepükben (amely a team szervezetek kialakításával rokon megoldás) elősegítik az információáramlást, a keresztirányú kommunikáció kialakulását, valamint a különböző képzettségi és motivációs szempontok együttes érvényesülését.

Hazai tapasztalatok szerint, különösen a múltban megfigyelhető volt a „bizottság” kifejezés mellett ha-

\* Bales (1954:49)

\* Cohen (1958:143)

sonló értelemben más elnevezések használata is, valójában bizottsági tevékenység, illetőleg szervezet megjelölésére. Egy szervezetnél az ilyen testületek száma nem ritkán igen magas volt. Így egy, a hetvenes évek második felében az akkori hazai élelmiszeriparban végzett fölmérésem a vállalatoknál mintegy ötvenféle bizottságot és bizottságszerű működést mutató testületi szervet talált. Egy-egy vállalatnál természetesen valamennyi bizottság nem fordult elő.

Tapasztalatom szerint a bizottság mint szervezeti megoldás gyakran a részvételi vezetés egyik eszköze lehet. A részvételi vezetés ugyanis esetenként nem a szervezeti felépítés keretében, hanem az ahhoz kapcsolódó bizottságokban valósul meg (Schleicher, 1994a:43).

### Bizottság vagy team

„A team... az elsődleges szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozíciókkal rendelkező személyekből álló feladatorientált autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat végzésére hoznak létre“ (Dobák, 1992:26).

Nem szabad megfeledkeznünk arról – írja Höhn (1971) –, hogy a teamben végzett munka sokkal időigényesebb lehet, mint az egyéni munka. A teamek munkájukban sok esetben nehézkesek, és a döntéshozatal késlekedését idézhetik elő.

Sokszor valamely tervnek megbeszélés végett egy teamhez történő áttétele nem egyéb „elsőosztályú temetésnél“ (Höhn, i.m.). Egyes taktikusok a szervezeti megoldást kellemetlen javaslatok elodázására használják. A teamben elért eredmények bírálatát tartalmazza az az angol nyelvterületen elterjedt mondás, hogy a tevé olyan ló, amelyet bizottság tervezett.\*

A teamek fölhasználását mindig bizonyos különleges esetek számára kell fenntartani. Rutin feladatok végzésére és a szervezet normális munkafolyamatához tartozó döntések előkészítésére a team nem alkalmas. Az ésszerű és céltudatos teammunka alapföltétele a működőképes hierarchikus rend, amelyből az kinő, és amelybe beilleszthető. A team a hierarchiának a szükségleteknek megfelelő együttműködési formával való kiegészülése (Höhn, 1971).

A csoportmunka (team keretében kifejtett tevékenység) az egyenrangúak együttműködésének egyik sajátos alakja. A csoport tagjai a csoporthoz tartozás tartamára egymáshoz képest egyenlő állásúak – különböző hierarchikus beosztásuktól függetlenül egyenrangúaknak tekintendők. A beállítottság a munkatársakkal szemben ugyanakkor nem ellenőrizhető, nem mérhető és nem kényszeríthető ki. Ez a csoporttevékenység nagy problémája. Senkit nem lehet kényszeríteni arra, hogy a

csoporthoz kifejezetten pozitív tevékenységet fejtsen ki (Höhn, 1972).

A teammunkában a szakmailag és emberileg nagy képzettségű személyiségek szabad összefogását látják, akik majdnem automatikusan optimális döntéseket tudnak hozni az „egész“ érdekében. A teamet úgy tekintik, mint természeténél fogva jobb szervezeti formát, olyat, amely minden más vezetésnél különb. Ezt mostanáig még soha nem bizonyították be; annál merészebben hangzanak az állítások....

Elengedhetetlen, hogy bevonjunk a szervezésbe olyan új elemeket, mint a törzskar és a teammunka is. A törzskar és a teammunka azonban sohasem léphetnek a hierarchia helyébe, és nem tölthetik be azokat a funkciókat, amelyek lényegükénél fogva csak hierarchikus rend keretében tölthetők be.

A team különleges fajta munkacsoport, amelyet rendszerint meghatározott időtartamra, de állandó intézményként is képeznek, és a hierarchia mellett áll. Olyan meghatározott feladat ellátására hivatott, amelyet a hierarchia egyedül vagy nem tud megoldani, vagy nem kívánatos, hogy maga oldja meg.

Minden team normális esete, hogy tanácskozási funkciót tölt be, és ezzel előkészíti a meghozandó döntést (Höhn, 1974).

Finkelstein (1992) úgy véli, hogy a vezérigazgató és a magasabb szintű vezetők eleve egy teamet alkotnak, amely kialakítja a szervezet eredményét. A teamben a hatalom annak eredete szerint a következő lehet:

1. strukturális hatalom, amely a szervezeti struktúrán és a hierarchikus hatáskörön alapul,
2. tulajdonosi hatalom, amely attól függ, hogy a vezetők mennyire képviselik a tulajdonosok (részvényesek) érdekeit,
3. a szakértői hatalom a vezetők képessége a környezeti körülmények kezelésére, és hozzájárulásuk a szervezet sikeréhez,
4. végül a tekintélyen alapuló hatalom forrása a vezető hírneve intézményi környezetben és az érdekelttek között, amely hatással van azok fölfogására az ő ráhatásáról (Finkelstein, i.m.: 506, 510).

Egy team létrehozásának fő problémája a megfelelő emberek megtalálása, a team megfelelő struktúrájának megtervezése, és egyetértésre jutás a politikában. A team-építés ugyanakkor lelki, szellemi vállalkozás, azaz színjátás, formások, szertartások, sőt mítosz, amelyek erősítik a teammunkát. Ezek a szimbolikus cselekmények képesek megadni a teamnek a belső szándékot és elősegíteni a külső hitet és bizalmat. Csúcsteljesítmény akkor keletkezik, amikor egy team fölfedezi a saját lelkét (Bolman – Deal, 1992:43–44).

Wiersema és Bantel (1992) egy összefüggést állított föl, amely szerint a stratégia változás forrása egyrészt a változás iránti fogékonyság és a kockázatvállalás készsége, másrészt az információforrások és a kilátások sokfélesége, valamint a kreatív-innovatív döntéshozatal

\* A camel is a horse designed by a committee

vonatkozásában. Az előbbieik alapja a csúcsovezetési teamek tagjainak olyan jellemző vonásai, mint az alacsony életkor, a rövid szolgálati idő a szervezetben és a teamben, a magas iskolázottsági színvonal és a technikai specializáltság. Az utóbbiak alapja a teamtagok életkorbeli, szolgálati-idő-beli (szervezet és team egyaránt) és iskolázottsági-specializáltságbeli különbözősége (Wiersema –Bantel, i.m.;93).

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják – írja Dobák –, hogy a teamnek alapvetően a döntés-előkészítési és a döntési fázisban van nagy szerepe (különös tekintettel a többcélú, többtényezős döntéshozatalra), s kevésbé alkalmas az operativitást igénylő realizálási fázisban. E megállapítást célszerű figyelembe venni a teamek kialakítása során a különböző vállalati területeken. A teamek kialakításának másik szempontja az organikusabb működést kívánó vállalati területek kiválasztása. E tényezők határozzák meg a teamek fölhasználásának lehetőségét a rosszul strukturált problémák kezelésére (Dobák, 1992:26–27).

### Közös tulajdonságok

Az eddigiek alapján megállapítható, hogy a teamnek és a bizottságnak mint testületi szervnek több közös tulajdonsága van. Így a teamek és a bizottságok közös jellemzője, hogy tagjaik általában valamilyen szempontból különböző területeket (pl. különböző képzettséget, a szervezet különböző részeit) képviselnek. Legfőbb előnyük éppen ebben van, azaz, hogy munkájuk során egyidejűleg különböző szempontokat érvényesítenek. További – előnyös – tulajdonságuk függetlenségük a hierarchiától: a teamek és bizottságok tagjai ebbeli nyelvedésük során, noha elsődlegesen tagjai valamely, a szervezeti felépítés szerinti szervezeti egységnek, mint testületi tagok e szerepükben nem alárendeltjei szervezeti fölötteseiknek.

Team és bizottság között tehát lényeges különbség nincs. A már említett közös jellemzőiken túl azonosak abban is (amit nem szoktak kiemelni), hogy olyan testületi szervek, amelyek együttesben végzett feladatai jellemzően szellemiek, nem pedig fizikaiak. Ebből a szempontból a teamek olyan, többé-kevésbé autonóm munkacsoportoknak is tekinthetők, amelyek feladatai a szellemi munkaterületekhez tartoznak.\* Ami talán lényeges különbség team és bizottság között, az az, hogy az előbbi működése – főnállása alatt – megszakítás nélkül folyamatos.

*Összefoglalva*, jelen áttekintésből eddig legalább az alábbi következtetések vonhatók le:

\* Az autonóm munkacsoportokat illetően bővebben lásd pl. Schleicher (1992:40–43). Drake és Smith (1973:63) szerint az autonóm munkacsoport vezetési megfelelője a projektteam vagy a csoportos vezetés.

- Nincs szembevetendő különbség team és bizottság között.

- A bizottságok esetenként döntési hatáskörrel is rendelkezhetnek, bár fölmerül a felelősség kérdése.

- Más testületi szerv is tekinthető – elnevezésétől függetlenül – bizottságnak, pl. az igazgató tanács.

- A bizottságnak (és a teamnek) általában pozitív a megítélése a szakirodalomban.

- A bizottságok egyik sajátos előfordulási esete az ún. szervezetenküli bizottság.

### Felelősség

A bizottság mint testületi szerv döntési hatáskörével kapcsolatban jelentkezik a – már korábban érintett – felelősség kérdése.

A „felelősség“ szó két tartalommal is fölruházható – írja Bíró. E szó jelentheti egyrészt azt, hogy akit a felelősség terhel, annak egy bizonyos helytállási kötelezettsége van, másrészt azt is, hogy annak, aki e helytállási kötelezettségének nem tett eleget, különböző szankciókkal kell számolnia, tehát jelenti magát a szankciót.

A vezetési, törzskari, vagyis általában az emberekből álló csoportokra, így a bizottságra, teamre stb., azaz, konkrétan meg nem határozható személyekre a felelősség nem alkalmazható. A felelősség alapjául szolgáló pozitív vagy negatív magatartást sohasem fogalmak fejtik ki, hanem kizárólag az egyes emberek; az ezzel elmentéses szóhasználat a jogi felelősség elmosását jelenti (Bíró, 1973). Az ésszerű kockázat vállalása azonban nem büntethető. A döntések kockázata csökkentésének egyik eszköze éppen a döntések előkészítésében alkalmazható módszerek, eljárások, szervezeti megoldások (pl. bizottság) kidolgozása, alkalmazása és széles körű bevezetése lehet.

\*

Itt merül fel a kockázat ésszerűségének problémája. Hol húzható meg ugyanis az ésszerű kockázat határa, és honnan számít az ésszerűtlennek? (A kérdés megoldását célszerű lehet egy erre létrehozott speciális bizottságra bízni!) A külföldi példákból úgy tűnik, hogy döntéshozatali hatásköre van az általában vezetőkben (igazgatókban) álló bizottságoknak, vagy általánosabban: testületi szerveknek, de inkább csak akkor, ha a bizottság elnöke magasabb szintű vezető, általában a vállalati csúcsovezető (aki valójában a végső szót kimondja). Azaz, ilyen esetben a bizottság a részvételi vezetés egyik megnyilvánulása, ahol a bizottsági tagok (mint véleményező, tanácsadók) tulajdonképpen a bizottság vezetőjének döntését segítik vagy készítik elő.

Fontos megjegyezni, hogy az általában vegyes személyi összetételű, különleges feladatot vagy feladatokat ellátó és a szervezeti struktúrában belül viszonylag független bizottságok eredményes működése szempontjából

föltétlenül lényeges a rendelkezésre álló információk minősége. E követelmény kielégítését tehát minden körülmények között biztosítani kell.

### Előnyök – hátrányok

• Az *előnyök* között a következőket sorolták föl az előzőekben hosszabban idézet szerzők:

A bizottságok megakadályozzák, hogy a döntéseket túl sietősen hozzák, és így meggátolják a hibák elkövetését, amelyeket a sietség hoz. Ez nem csak azért igaz, mert sokkal több gondolatot hoznak, amelyek hatással vannak a vitapontokra, hanem mert egy bizottságnak szükségképpen több időt kell fordítania az elhatározásra, mint amennyi egyetlen személynek valószínűleg szükséges volna.

Az a veszély, hogy egy döntést a helyzet teljes ismerete nélkül hoznak, ténylegesen csökken.

A döntések nagy valószínűséggel tárgyilagosabbak lesznek. Egy bizottság hajlik arra, hogy egy döntést úgy tekintsen, mint megoldást egy problémára, ezzel szemben egyetlen személyt az érzelem vagy előítélet befolyásolhat.

Nagyobb számú ember ismerheti meg a szervezet minden egyes ágának ügyeit. Következésképpen egy ember halála vagy betegsége nem bénítja meg súlyosan a szervezet bármely részét.

Főlgyorsulnak a vállalatban belüli információs folyamatok, különös tekintettel a horizontális jellegű információáramlásra; növekedhet a szervezeten belüli kommunikációs készség.

Egyik legnagyobb előny a szervezeten belüli szociális, emberi kapcsolatok terén mutatkozik meg oly módon, hogy a döntéshozókban, döntésekben való részvétel, a közös gondolkodás az emberek megelégedettségét, a vállalati célokkal való azonosulását segíti elő.

• A bizottságok (teamek) *hátrányai* röviden a következők:

- A bizottságok költségesek.
- Kompromisszum- és döntésképtelenség.
- A bizottságban erős a hajlam a halogatásra.

A megosztott felelősség csökkenteni fogja a felelősségérzetet [„...következzék be kudarc, mindenki erkölcsi támogatást fog nyújtani a többieknek, hogy a hiba nem volt előre látható“ (Dale, i.m.)]

Sok idő vesz el az összejövetelek összehívásával, a lebonyolítással, valamint az összejövetel témájának feldolgozásával és jóváhagyásával. És mi több, a bizottsági munka számos emberi idejét veszi el, csupán egyetlen helyett.

A bizottságban részt vevők egy része kimarad az operatív munkavégzésből.

E helyütt, de semmiképpen nem utolsó sorban kell beszélnünk a bizottság (team) és a szervezeti struktúra

viszonyáról azon túlmenően, hogy a bizottság a szervezetben bizonyos önállóságot élvez (kvázi autonóm szerv). Ebből következően a bizottság nem része a – szervezeti struktúrájánál szűkebb fogalomként értelmezett – szervezeti felépítésnek, ahol az alapvető rendező elv éppen a szervezeti egységek közötti alá-, illetőleg fölrendeltségi viszony. Egy bizottság azonban része a – tágabb fogalomként értelmezett – szervezeti struktúrájának abból kiindulva, hogy működése során olyan feladatok lát el, amelyek a mindenkori szervezeten belüli munkamegosztás részeként analitikus alkotóelemei a szervezeti struktúrájának.\*

### • Ajánlások

Végezetül talán nem érdektelen, ha a téma teljesebbé tételének szándékával áttekintjük azokat az ajánlásokat, amelyek a bizottságok működtetésekor, éppen az ott szerzett gyakorlati tapasztalatok alapján fölhasználhatók (Dale, 1967:332–336. alapján):

– Ha a bizottsági tagoknak az összejövetelen nincs elegendő ismeretük a megvitatandó tárgyról, helyes, ha azt egy szakember vezeti be.

– Megfontolandó lehet, hogy a napirend előrehaladása során ne minden tag, hanem mindig csak a megfelelő érdekelt tagok legyenek jelen (ha valamennyiük együttes jelenléte nem szükséges).<sup>2</sup>

– Figyelembe veendő, hogy a megvitatandó dokumentumok időben érkezzenek a tagokhoz, akár a napirend megküldését megelőzően.

– Jobb akár elhalasztani egy bizottsági összejövetelt, mint megtartani egy olyat, amelynek napirendje kevésbé fontos.

– Egy bonyolult tárgyat néha előzetesen kisebb körben kell megvitatni, hogy érettebbé váljék a teljes körű megvitatásra.

– Az összejövetelt olyan napirendi pontokkal célszerű kezdeni, amelyek csupán megállapítást igényelnek. A végére azok a napirendi pontok maradjanak, amelyek alaposabb megvitatása későbbi összejöveteleken lehet kívánatos.

– Helyes, ha minden egyes napirendi pontot más-más személy vezet be.

– Ha sok adat vagy tény tartozik egy tárgyhoz, tájékoztató jegyzékkel kell azt előterjeszteni, vagy előre egy táblára fölírni.

– Célszerű legalább durván meghatározni, mennyi idő áll rendelkezésre a legfontosabb napirendi pontok számára.

– Elegendő szüneteket kell tartani. Ha az összejövetel kivételesen hosszú ideig tart, ne folytassák azt az étkezési idő alatt.

\* Dobák (1992:26) értelmezésében: a teamek (bizottságok) másodlagos jellegű párhuzamos struktúráként jelennek meg a szervezetben, ráépülve az elsődleges struktúrára.

- Ajánlatos a napirendi pontokat az azokat előadó személyek fontossága sorrendjében rendezni.

- Ne foglalkozzanak a napirend bármely olyan pontjával, amely az összejövetelen kívül ugyanolyan jól elintézhető.

- A telefont ki kell kapcsolni, és a résztvevő titkárnőjét, illetőleg a telefonkezelőt az összejövetelről tájékoztatni kell.

- Minden alkalommal vissza kell térni az előző összejövetel jegyzőkönyvére, ha az bármely megjegyzést kíván, de kerülendő az ismétlés.

- Fontolóra veendő, hogy sorrendben előbb azokkal a napirendi pontokkal foglalkozzanak, amelyekhez bizonyos személyek meghívása szükséges, hogy azok csupán rövid ideig tartózkodjanak az összejövetelen.

- Célszerű lehet az elnökök személyének időről-időre történő változtatása.

- A problémákat az elnöknek együtt kell elemeznie a tagokkal, majd össze kell foglalni a lényeges pontokat, és át kell tekinteni a csoport véleményét.

- A tagokat az elnöknek bátorítania kell a vitában való részvétellel.

- A vita menetét kézben kell tartani, megelőzendő, hogy az túlságosan érzelmes legyen, és bárki (beleértve az elnököt) monopolizálja azt.

- A vita eredményét időről-időre össze kell foglalni.

- A vitát a befejezése felé kell irányítani.

- A végén röviden és világosan össze kell foglalni minden elért következtetést és eredményt.

- A vitát akadályozza

= bizonytalan kifejezések használata,

= a szavak érzelmi értékének kihasználása azzal a tudatos vagy öntudatlan szándékkal, hogy az érzelmi-  
leg töltött szavak gyakori használata által palástoljanak egy gyöngye érvet,

= egy elégtelen bizonyítékra támaszkodó kategorikus ítéletre alapozott általánosítás,

= túlegyszerűsítés, azaz egy bonyolult dolog elintézése néhány szóval,

= a saját érv makacs ismétlése más személyek érveinek érintése nélkül,

= két szabvány szerinti mérés, azaz egy érv elfogadása egyik esetben és elutasítása egy másikban,

= valakinek kényszerhelyzet elé állítása,

= mellékvágányra terelés; ennek egyik módja arra kíséretlen egy előadót, hogy elkalandozzék kezdeti témájától azáltal, hogy a vitát gátlástalanul áthelyezzük egy másik témakörre,

= valakinek a sarokba szorítása, pl. azáltal, hogy ravaszul neki tulajdonítunk egy kijelentést, amelyet ő egyáltalán nem tett, vagy nem azon a módon tette.

- Minden összejövetel után meg kell beszélni a titkárral, ki mindenkinek kell kapnia másolatot a jegyzőkönyvről, hogy képes legyen a döntéseket érvényesíteni.

- A jegyzőkönyv margóján meg kell jelölni annak a

személynek a nevét, akinek feladatot kell elvégeznie, vagy alá kell húzni minden döntés mellett a megfelelő szót.

- Az elnöknek vagy titkárnak gyakorlattá kel tennie, hogy megállapítsák, vajon az összejövetelen hozott döntéseket végrehajtották vagy végrehajjták-e, és ha nem, meg kell tenni a szükséges lépéseket a végrehajtás érdekében.

- Megfontolandó, hogy egy összejövetel időszakonként lehetőséget kapjon az eljárás mód és az elnök vezetésének kritikájára. Bátorítani kell a jelenlevőket arra, hogy javaslatokat tegyenek a jobbításra.

## Felhasznált irodalom

*Albers, HH* (1961) *Organized executive action: decision-making, communication and leadership* – John Wiley & Sons, Inc., New York – London

*Bales, RF* (1954) *In conference* – Harvard Business Review, Vol. 32., No. 2.

*Bíró Sándor* (1973) *A vállalati vezetők felelősségének néhány jogi kérdése* – Vállalatvezetés – Vállalatszervezés, 2.

*Bolman, LG* – *Deal, TE* (1992) *What makes a team work?* – Organization Dynamics, Vol. 21., No. 2. Autumn, pp. 34-44.

*Cohen, J* (1958) *Humanistic Psychology* – George Allen & Unwin, Ltd., London

*Dale, E* (1967) *Organization* – American Management Association

*Dobák Miklós* (1992) *A párhuzamos struktúrák alapján kialakított többdimenziós szervezetek: stratégiai üzleti egységek, teamszervezetek* – Vezetéstudomány, XXIII. Évf., 3. sz., pp. 22-27.

*Drake, RI* – *Smith, PJ* (1973) *Behavioural sciences in industry* – McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, Maidenhead, Berks., England

*Finkelstein, S* (1992) *Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation* – Academy of Management Journal, Vol. 35., No. 3., pp. 505-533.

*Höhn R* (1971) *Delegation von Verantwortung und hierarchische Ordnung* – Organisation und Betrieb, Nr. 7.

*Höhn, R* (1972) *Probleme der kollegialen Zusammenarbeit* – Harzburger Hefte (Bad Harzburg) Nr. 11. pp. 623-631.

*Höhn, R* (1974) *Teamwork – Möglichkeiten und Grenzen* – Management Heute, Nr. 2.

*Kaufmann, O* (1969) *La gestion des organes collectifs de gestion* – Chefs, juillet-aout, pp. 11-13.

*Likert, R* (1959) *A motivational approach to a modified*

- theory of organization theory and management, in M. Haire (ed.) *Modern organization theory* – John Wiley & Sons, Inc., New York
- Mintzberg, H* (1989) *Mintzberg on management; inside our strange world of organization* – Free Press, New York
- Schein, EH* (1987) *Szervezéslélektan* – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schleicher Imre* (1992) *Munkateljesítményt fokozó szervezeti megoldások – Vezetés – Szervezet – Gazdaság, Módszertani füzetek, 1–2., pp. 39–53.*
- Schleicher Imre* (1994a) *A szervezeti felépítés tervezése – Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest*
- Schleicher Imre* (1994b) *Bizottságok szerepe a szervezetben – Személyzeti vezetés – Emberi erőforrás gazdálkodás, Módszertani füzetek, 1–2., pp. 47–57.*
- Wiersema, MF – Bantel, KA* (1992) *Top management team demography and corporate strategic change* – *Academy of Management Journal*, Vol. 35., No. 1., pp. 91–121.
- Woodward, J* (1965) *Industrial organization* – Oxford University Press, London
-

**BERKI Erzsébet**

# ILLETMÉNYEK AZ ÁLLAMHÁZTARTÁSBAN

– Besorolási és illetményrendszer a szolgálati,  
a köztisztviselői és a közalkalmazotti jogviszonyban –

**A tanulmány a besorolási és illetmény-előmeneteli rendszer összehasonlításának első lépéseit teszi meg. A szerző megállapításaiban mutatkozó ideiglenességek egyrészt a jogszabályok hatályosulásában meglévő fáziskülönbségeknek, másrészt a régebbi bérrendszerek tehetetlenségi nyomatékainak következményei.**

Dolgozatom egy nagyobb kutatás része. A kutatás tárgya a munkaügyi kapcsolatok alakulása az államháztartási szférában.<sup>1</sup> Mint ismert, a Közalkalmazottak Jogállásáról szóló Törvény (a továbbiakban KJT), a Köztisztviselők Jogállásáról szóló Törvény (a továbbiakban KTT) az új Munka Törvénykönyvvel (a továbbiakban MTV) összhangban szabályozta a munkaviszonyokat ebben a szférában. Az eredeti elképzelések szerint a fegyveres testületek munkaviszonyainak szabályozására egységes alaptörvény született volna, ehelyett azonban megszületett a Rendőrségi törvény, amely kérdésessé teszi, hogy az egységes szabályozás még megvalósulhat. A katonák jogállásáról több törvénytervezet született, (a továbbiakban KJTT), jelen elemzés arra a változatra támaszkodik, amely az előző kormányzati ciklus végén készen állt. Azóta többször átdolgozták, az újabb változatok azonban még nem ismertek. Vizsgálódásunk csak a hivatásos állományra terjedt ki.

Ennek a dolgozatnak a tárgya a három jogszabályban meghatározott besorolási és illetmény-előmeneteli rendszer összehasonlítása. A kutatás első szakaszában nem, vagy csak érintőlegesen vizsgáltuk a tényleges illetményeket. Ennek oka egyrészt az, hogy a fenti jogszabályok a hatályosulás különböző fázisaiban vannak, másrészt az, hogy a tényleges illetményekben tapasztalható eltérések – a régebbi bérrendszerek tehetetlenségi nyomatékánál fogva – semmiképpen nem tükrözik a jogszabályokban megtestesült célok megvalósulását vagy annak hiányát. E törvények kereseti hatásainak kimutatásához még legalább három esztendőnek kell eltelnie, az illetményelőmeneteli rendszerek szelekcióra/kontraszelekcióra gyakorolt hatása pedig még ennél is hosszabb időtávon jelentkezik majd.

E három jogszabály illetmény-előmeneteli rendszerének összevetése bizonyos technikai korlátokba ütközik, ami végigkíséri az elemzés majdnem mindegyik te-

rületét. Miután a katonák jogállásáról szóló törvényt még nem fogadta el a parlament, ezt a tervezetet, és benne a besorolási és tarifarendszert, nem tekinthetjük véglegesnek, bár fő vonalaiban bizonyára nem változott/ik. Emellett a besorolási és illetményrendszerek külön-külön is bonyolultak – különböző mértékben ugyan, de tükrözik a három munkavállalói csoport által végzett munka differenciáltságát is –, így a tényleges összehasonlítást megelőzően, legfontosabb jellemzőiket össze kell foglalni. Tekintettel arra, hogy a katonák illetményrendszere a civil olvasók előtt bizonyára alapelveiben sem ismert, ennek összefoglalása részletesebb, a köztisztviselők és a közalkalmazottak illetményrendszerének leírása tömörebb lehet. Az összehasonlítás csak az illetmények alapelemeire terjed ki, nem foglalkozunk a pótlékokkal, ideértve a vezetői beosztások után járó pótlékokat is, mivel ezek nagyon eltérőek és esetlegesek is.

## A katonák besorolási és illetményrendszere

A magyar fegyveres testületek egyike a honvédség, amely maga is bonyolultan tagolt szervezet. A szolgálati viszonyt a jelenleg is hatályos „1971. évi 10. törvényerejű rendelet a fegyveres erők és fegyveres testületek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról” c. jogszabály szabályozza, amely nem rendelkezik a honvédség valamennyi tagjáról, csak a hivatásos állományról.<sup>2</sup> Ugyanakkor ez a rendelet (és módosításai) szabályozza a többi fegyveres testület (határőrség, rendőrség, büntetés-végrehajtás, vám- és pénzügyőrség) hivatásos állományának szolgálati viszonyát is, míg a honvédségben dolgozó közalkalmazottak és köztisztviselők munkaviszonyaira nézve a közalkalmazottak, illetve a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény az irányadó.

Az 1971/10. tvr-t bizonyos kérdésekben már a honvédelmi törvény (az 1976. évi I. tv., valamint ennek módosítása, az 1990. évi XXI. tv.) is alapvetően megváltoztatta, így pl. rendelkezett a rendfokozatokról, kibővítette azok számát, rendezte a rendfokozatokban való előlépést, meghatározta a katonai szolgálati viszony alapvető sajátosságait, meghatározott bizonyos juttatásokat és a katonáknak járó társadalombiztosítási ellátásokat, valamint a segélyezést.<sup>3</sup> A katonák jogállásáról szóló törvény hivatott arra, hogy a honvédség vonatkozásában felváltsa ezt a rendeletet.

A honvédség hivatásos állományának illetményrendszerét alapvetően ma is „A honvédelmi miniszter 50/1987. (HK 14.) HM számú utasítása a néphadsereg hivatásos (továbbszolgálo) állománya illetményéről“ c. utasítás szabályozza,<sup>4</sup> amelyet 1987 óta többször módosítottak.

Ezek szerint a hivatásos állomány illetménye – és a továbbiakban csak róluk lesz szó – két alapvető összetevőből áll, az alapilletményből és a pótlékokból. Az alapilletmény összetevői a következők:

- rendfokozati illetmény
- beosztási illetmény
- szolgálati időpótlék.

A rendfokozati illetmény tizedestől vezérezredesig (pillanatnyilag ez utóbbiból egy fő van Magyarországon) bezárólag 18 rendfokozatban fix összegű illetmény (1987-ben 1000 Ft-tól 7000 Ft-ig).

A beosztási illetményeket 28 kategóriában határozták meg, az első négy kategóriában fix összeg, attól felfelé sávós. Mindegyik sávhoz tartozik egy három évenkénti kötelező emelés, ami azonos a fegyelmi fenytésnél alkalmazott csökkentéssel. (1987-ben ezen összegek szélső értékei a következők voltak: 2050–21500 a beosztási illetmény határai, 250–400 Ft a három évenkénti kötelező emelés és 100–300 Ft a magasabb beosztásba helyezés esetén járó illetményemelés.)

Ebben a rendszerben a differenciálás lehetőségét a sávon belüli mozgás teremtette meg, de a jogszabály lehetőséget adott arra is, hogy az állomány öt %-a kiemelt illetményt kapjon – ennek mértéke maximum a felső határ 120%-a.

A szolgálati időpótlékokat a rendfokozat és a beosztás szerinti illetmény összegének százalékában határozták meg. Öt év alatt nem jár, hat-tíz év között három %, 11–15 év között hat %, e fölött öt évenként három %-kal emelkedik.<sup>5</sup>

1987 óta a katonák illetményét több utasítás is megváltoztatta, ezek egy része érintette magát a rendszert is, míg mások csak az illetmények emelésével foglalkoztak.<sup>6</sup> Emellett megjelent a honvédelmi miniszternek két olyan rendelete, amelyek a munkajogi törvények és a katonák jogállásának összehangolását célozták. Így a 4/1993. (IV. 30.) HM rendelet a Munka Törvénykönyve rendelkezéseinek alkalmazásáról, a 15/1993. (XII. 29.)

HM rendelet a honvédségnél foglalkoztatott közalkalmazottak jogviszonyával összefüggésben rendez néhány kérdést,<sup>7</sup> nevezetesen rendez a besorolást, meghatározza, hogy mely munkaköröket milyen közalkalmazotti kategóriába lehet besorolni. Ezek tehát a hivatásos állomány illetményeit nem érintették.

A honvédelmi miniszter 8/1994. sz. utasítása módosította a korábban bemutatott 50/1987. utasítást. A rendfokozati illetményt az új rendfokozatokhoz igazította<sup>8</sup> és egyben megemelte. Ebben az utasításban rendezik az ún. alapilletményt is. „A pótlék összegét a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. 43. § (1) bekezdése szerinti II. besorolási osztály első fizetési fokozatának mindenkorai összege (a továbbiakban: illetményalap), valamint a jelen utasításban meghatározott százalékos mértékek szorzata határozza meg.“<sup>9</sup>

Mindezek alapján az a következtetés adódik, hogy a katonák illetményrendszere fő vonalaiban ésszerű és átlátható, részleteiben azonban – elsősorban a szolgálati beosztások sokfélesége, a „munkakörülmények“ rendkívüli differenciáltsága folytán – nagyonis bonyolult, miután a besorolási és a pótlékrendszer igyekszik lefedni ezt a beosztásokban meglévő változatosságot.

A hivatásos állomány jelenlegi illetményeit mutatja be az 1. tábla. Ezek az adatok egy 1993-as felmérésen alapulnak ugyan, de miközben nem tartalmazzák az állomány összetételének változásából következő változást az átlagos illetményben, tartalmazzák az 1994-ben esedékes illetményemeléseket. Egy nyilatkozat szerint<sup>10</sup> 1993-ban a létminimum alatt élt a tisztek 23, a tiszteltyettesek 38%-a, „de egyes helyőrségekben az egész hivatásos állomány ötven %-a csúszott a létminimum alá“.<sup>11</sup>

A KJTT alkotói ezen a helyzeten nem egyszerűen az illetmények és a pótlékok emelésével, hanem a katonák illetményrendszerének egyidejű átalakításával szándékoznak változtatni.

I. tábla

#### A hivatásos állomány alapilletményei néhány beosztásban (Ft/hó)

Beosztás	Átlagos illetmény
Szakaszparancsnok	35.088
Századparancsnok	42.943
Zászlóalj-parancsnok	50.958
Ezredparancsnok	67.919
Dandárparancsnok	69.363
Kerületparancsnok	100.742

Forrás: M. Tóth György: A hiányzó harmadik. Magyar Honvéd 1994. febr. 18. 33. p.

A 75.–81. §-ok<sup>12</sup> szabályozzák a katonák illetményeit. Eszerint az illetmény a következő tételekből áll:

- beosztási illetmény
- rendfokozati illetmény
- illetménykiegészítés
- illetménypótlék.

A beosztási illetményrendszer két fizetési osztályból, ezen belül illetménykategóriákra, még ezen belül fizetési fokozatokra tagolt számtáblázatból áll, amelyek szorzószámai az illetményalapra vonatkoznak. Egy beosztási illetménykategórián belül három év várakozási idő elteltével kell feljebb sorolni a katonát, ez legfeljebb egy évvel csökkenthető, ha a katonát kiemelkedő munkát végez. A rendfokozati illetményrendszer a hivatásos, továbbshozgató és szerződéses rendfokozatokhoz (húsz rendfokozat) rendel szorzószámot. Az illetmények harmadik tétele az illetménykiegészítés, ez a HM-ben 15, máshol pedig tíz %.

A hivatásos katonákat megillető egyéb juttatások rendszere nagyon hasonlít a KTT-ben és a KJT-ben megfogalmazottakhoz. Így jár 13. havi illetmény, jubileumi jutalom, napidíj. A 86–92. §, valamint más fejezetekben a katonák speciális státusának szabályozásához kötöten néhány további szabály azokat a juttatásokat tartalmazza, amelyek a katonáknak hagyományosan járnak, illetve a társadalombiztosítási ellátásokhoz tartoznak. Ezekkel itt nem foglalkozunk.

Összefoglalva tehát a katonáknak a következő illetményelemek járnak: rendfokozati illetmény, beosztási illetmény, illetménykiegészítés, 13. havi illetmény, jubileumi jutalom. (Szemben a többi jogszabállyal, a katonáknak 35 évi szolgálati viszony esetén is jár jubileumi jutalom, mivel a negyven éves szolgálati időt az alacsony nyugdíjkorhatár miatt rendkívül kevesen érik el.) Az illetményalap 18.000 Ft.

## A köztisztviselői illetmény-előmeneteli rendszer

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. (a továbbiakban: KTT)<sup>13</sup> szerint e törvény hatálya az államigazgatásban dolgozóakra terjed ki. Ezt a munkavállalói csoportot három alcsoportra osztja, nevezetesen köztisztviselőkre (érdemi döntési és ügyintézői munkát ellátók), ügykezelőkre (aki ügyviteli feladatokat látnak el) és fizikai alkalmazottakra. Ennek megfelelően az államigazgatásban a közszolgálati jogviszony alanyai az állam és az önkormányzat mint munkáltató és e három munkavállalói csoport tagjai.<sup>14</sup> A köztisztviselők előmenetele iskolai végzettségüktől és a közszolgálati jogviszonyban eltöltött időtől függ. Felsőfokú végzettség esetén a köztisztviselő a gyakornoki év letöltése után (1 év) négy évenként léphet egy-egy kategóriát, egészen a 25 éves köztisztviselői jogviszony eléréséig,

előfőtt főtanácsosi besorolást kaphat. Középiszkolai végzettséggel a köztisztviselő két év gyakornoki idő után előadó, illetve főelőadó, itt az előmenetel lassúbb – a periódusok hossza rendre négy, hat, kilenc és hat év. Minden kategóriában megfelelő képzési-képzetségi követelményeket ír elő a jogszabály, a köztisztviselők előbbre sorolása a várakozási idő leteltével is csak akkor lehetséges, ha ezeknek a feltételeknek eleget tettek.

A köztisztviselői illetményrendszer sajátossága – amelyre itt kell felhívni a figyelmet –, hogy a köztisztviselőnek túlmunkadíjazás nem jár.<sup>15</sup> Rendszeres túlmunkavégzés esetén húsz nap szabadidő-átalány állapítható meg a számára.

A köztisztviselői illetmény alapilletményből, illetménykiegészítésből és -pótlékból áll. Az illetménytáblázat négy besorolási osztályt állapít meg. Az I.-be tartoznak a felsőfokú végzettséggel rendelkező köztisztviselők, a II.-ba a középiszkolai végzettséggel rendelkező köztisztviselők, a III.-ba az ügykezelők, a IV.-be a fizikai alkalmazottak. Az I. besorolási osztályban a szorzószámok két évenként emelkednek, 1,25-től 3,2-ig, a II. besorolási osztályban szintén két évenként, de 1,00-tól csak 2,2-ig. A III. és a IV. fizetési osztályban a periódusok a közszolgálati jogviszony előrehaladásával egyre hosszabbak – 3-tól 10 évig –, a szorzószámok pedig sávok, 0,2 a sávokon belüli mozgástér (az 1993. évi 15.000 Ft-os alapilletmény esetén ez 3000 Ft-os eltérést tesz lehetővé, 18.000 Ft-nál ez 3600 Ft azonos kategórián belül.) A III. fizetési osztályban a határok 0,6-tól 2,05-ig, a IV.-ben 0,5-től 1,95-ig terjednek.

A köztisztviselők valamennyien jogosultak illetménykiegészítésre, de a KTT 44. §-a szerint a központi szerveknél dolgozók illetménykiegészítése 15 %, a helyi szerveknél dolgozók illetménykiegészítése 10%.

A KTT 47. §-a szabályozza a pótlékokat (pl. gépkocsivezetői, nyelvpótlék, éjszakai pótlék) általában. Ezek mértéke – fajtájától függően – 13 és 45% között változik. Emellett a köztisztviselőnek jár 13. havi illetmény és kiküldetési díj.

Az illetményekről szóló rendelkezések az ügykezelőkre és a fizikai munkavállalókra értelemszerűen alkalmazandók, azzal a különbséggel, hogy ügykezelő osztályvezető az illetményalap 2,5-szeresét, csoportvezető fizikai besorolású munkavállaló pedig az illetményalap kétszeresét kapja alapilletményként.

Meg kell jegyezni, hogy a KTT szerint nem lehet eltérni az illetmények mértékében a törvényben megszabott mértéktől, a 42. § (2) bekezdésében szabályozott önkormányzati illetményeket kivéve.<sup>16</sup> Egyébként semmi nem tiltja, hogy a köztisztviselői jogviszony alanyai különböző címenek más jövedelemhez jussanak. Így a munkáltató belátása – és anyagi ereje – függvényében lehet fizetni ruhapénzt, utazási költség térítést, étkezési hozzájárulást, üdülési hozzájárulást és bármi egyéb. Alapvetően a köztisztviselői jogviszonyban az alapilletmény, az illetménykiegészítés, a 13. havi illetmény és a

jubileumi jutalom jár,<sup>17</sup> az egyéb személyi juttatások részben a körülmények függvényei, részben adhatók.

## A közalkalmazottak illetmény-előmeneteli rendszere

Az 1992. évi XXXIII. tv.-t a közalkalmazottak jogállásáról az országgyűlés 1992. május 5-én fogadta el. A törvényt sokan sokfelől kritizálták,<sup>18</sup> ennek – és itt nem elemezhető más tényezőknek – következtében 1993. november 30-án a besorolással kapcsolatosan született egy törvénymódosítás, amelyet az 1993. évi C. törvény tartalmaz.<sup>19</sup>

A közalkalmazotti törvény hatálya az állami és helyi önkormányzati költségvetési szerveknél foglalkoztatott közalkalmazottakra terjed ki, azt pedig, hogy ki lehet közalkalmazott, illetve mely munkakörök tölthetők be közalkalmazottakkal, a miniszter határozhatja meg.<sup>20</sup>

A közalkalmazotti besorolási rendszer négy közalkalmazotti osztályt tartalmaz; a kiemelt (egyetemi végzettség), a felső (főiskolai vagy középiskolai és felsőfokú szakmai végzettség); a közép- (középfokú vagy alapfokú és középfokú felsőfokú szakmai végzettség) és az alsó (általános iskolai végzettség) közalkalmazotti osztályt. A besorolásról a miniszter dönt, valamint ő határozza meg az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges konkrét iskolai végzettséget is. A besorolás a munkakörtől és az iskolai végzettségtől függ. Az 1993. évi C. tv. 2. § alapján a közalkalmazotti osztályok fizetési osztályai és fizetési fokozatai a 2. táblában foglalt variációkat tartalmazták.

A tényleges besorolásnál az 1993. évi C. tv. 3. §-át kell figyelembe venni, ez tartalmazza azt, hogy a besorolást mennyiben határozza meg a munkakör, és mennyiben a közalkalmazott iskolai végzettsége. Azokban a közalkalmazotti osztályokban, ahol két fizetési osztály van, a felsőbe kell besorolni a közalkalmazottat akkor, ha a munkaköréhez szükséges és a meglévő iskolai végzettsége egybeesik, az alsóba akkor, ha a munkaköréhez szükséges iskolai végzettségnél eggyel alacsonyabb iskolai végzettsége és képesítő szakmai végzettsége van.

Kivételt képez ez alól a felső közalkalmazotti osztály F kategóriába sorolhatósága, amely így felfelé is tárgítja a besorolási lehetőségeket. (A kiemelt közalkalmazotti osztályban csak felfelé lehet a besorolási lehetőségeket bővíteni, mivel ide csak azt lehet besorolni, akinek a munkaköréhez egyetemi diploma szükséges és azal rendelkezik is. Ha ennek a követelménynek nem felel meg, akkor felső közalkalmazotti osztályba sorolódik. Itt viszont be lehet sorolni C, D és F fizetési osztályba.) Az F kategóriába sorolással kapcsolatos vitákra itt nem térhetünk ki. Annyit mindenesetre rögzítenünk kell, hogy az 1992. évi XXXIII. tv. mind a minisztereknek – vagyis a végrehajtásról szóló szabályok megalkotóinak –, mind pedig a munkahelyi vezetőknek adott mozgásteret, ezt azonban az 1993. évi C. tv. a

miniszterek javára rendezte át.

A fizetési osztályokon belül található fizetési fokozatokba való besorolás a közalkalmazotti jogviszonyban eltöltött időtől függ. A KJT 65. § (1) bekezdése szerint a közalkalmazott három évenként eggyel magasabb fizetési fokozatba lép.

Az 1992. évi XXXIII. tv. módosított melléklete tartalmazza azokat a szorzószámokat, amelyek alapján az illetményeket ténylegesen meg kell határozni. A törvény úgy fogalmaz, hogy „Az egyes fizetési osztályok emelkedő számú fizetési fokozataihoz növekvő szorzószámok kapcsolódnak, amelyek az A fokozat alapvetelével határozzák meg a közalkalmazotti illetmény garantált mértékét.”<sup>21</sup> Vagyis az itt meghatározott összeg garantált illetményrész, amelynél a tényleges illetmény nagyobb is lehet, ha a munkaadó ezt helyesnek vagy lehetségesnek tartja. Az A1 kategória illetménye jelenleg 8000 Ft, ez járna egy nyolc általánost végzett kezdő közalkalmazottnak, ha a minimálbér nem lenne 10.500 Ft. Ugyanez a közalkalmazott a nyugdíjazáskor ennek 2,3-szorosára, vagyis 16.240 Ft-ra tarthat igényt. Ezt a bért közép közalkalmazotti osztályban 21, illetve 15 év munkaviszony után lehet elérni, míg felső közalkalmazotti osztályban 9 év után, kiemelt közalkalmazotti osztályban pedig az induló alapilletmény 24.000 Ft. Egy F kategóriás közalkalmazott nyugdíjazás előtti garantált illetménye 44.000 Ft, szorzószáma 5,5.

A KJT 67. §-a szerint a közalkalmazott is részesülhet illetménykiegészítésben, ezt azonban számára senki nem garantálja, kollektív szerződésben lehet megállapodni róla. Fizethető továbbá jutalom is. Ezzel szemben jogszabály által garantált a 13. havi bér, amelynek feltételei a törvénymódosítással szigorúbban lettek. A közalkalmazottaknak ezen kívül jár jubileumi jutalom (25, 30, 40 év közalkalmazotti jogviszony esetén) is. A túlmunkáért járó díjazást a KJT általában tiltja vezetők és kötetlen munkaidőben dolgozók részére, a többi közalkalmazottnak a MTV szerint jár.

Emellett a közalkalmazottak is jogosultak különböző pótlékokra, amelyeknek mértékéről az illetékes miniszterek rendelkeznek. A KJT csak a pótlékok szélső értékeit határozta meg, konkrét mértéküket általában kollektív szerződésben kell(ene) rögzíteni. Szintén a kollektív szerződésben kell rögzíteni azt, hogy a közalkalmazottnak jár-e munkaruha vagy formaruha, és milyen rendszerben.

Mindebből következően a közalkalmazottaknak kötelezően az alapilletmény, a 13. havi illetmény és a jubileumi jutalom jár, a többi adható, vagy róla meg lehet egyezni. Az illetményalap 8000 Ft.

## A besorolási és illetményrendszerek összehasonlítása

Bizonyára sokféle szempontot kell lehet választani, amelyek alapján ezek a rendszerek összehasonlíthatók. Itt azonban – tekintettel arra, hogy kutatásunk alapvető

feladata a munkaügyi kapcsolatok vizsgálata – csak bizonyos vonásokat emelhetünk ki. Ezek a következők:

### A rendszerek rugalmassága

Egy rendszer annál rugalmasabbnak tekinthető, minél szélesebb variációs skálán tudja kezelni az egyedi eseteket. Ebből a szempontból a három vizsgált törvény közül a KJTT a legrugalmasabb. Itt ugyanis eleve két alapszempont van, ami alapján a katonák besorolhatók: a beosztás és a rendfokozat. Mindkettő függ az iskolai végzettségtől, de adott iskolai végzettség mellett több kategóriába is besorolható a katoná. A rendfokozat és a beosztás is függ egymástól, de itt is több variációs lehetőség van.

Ezzel szemben a KJT és a KTT az iskolai végzettséget alapszempontként kezelve, csak ettől teszi függővé a besorolást. A KJT A–F kategóriájába való besorolást differenciálja az, hogy a közalkalmazottak sokféle ágazatban vannak jelen és a végrehajtási utasítások sokat finomítottak a besoroláson, de nyilván nem változtatták meg a kategóriák számát. A KTT pedig szinte teljes rugalmatlan a besorolást tekintve, mivel mindössze négy fizetési osztályt határozott meg, és ebbe a négy fizetési osztályba kell „beleférti” mindenkinek, aki az állami-gazgatás területén dolgozik, legyen az bármilyen munkavállaló egyébként.

Mindhárom jogszabály megkülönböztetetten kezeli a vezetői szinteket, ebből a szempontból csak annyi különbség van közöttük, amennyi a szervezeti hierarchiából fakad. A beosztások sokfélesége is a KJTT-ben tükröződik leginkább, bár vannak olyan vélemények, amelyek szerint a besorolási rendszer a honvédség bonyolultságához képest nagyon le van egyszerűsítve, így megfosztja ezzel a honvédséget attól a lehetőségtől, hogy a differenciált beosztási szisztémát a bérrendszerben leképezze.

Ugyanígy mindhárom jogszabály besorolási rendszere differenciál az adott jogviszonyban eltöltött idő szerint – a KJTT emellett az adott beosztásban eltöltött idő szerint is.

A kategóriák száma szerint vizsgálva a három besorolási rendszert, a következő képet látjuk:

- A KJTT szerint két fizetési osztályba, (27+26) 53 helyre lehet besorolni a katonát, aminek alapján meg lehet állapítani a beosztás szerint alapilletményét. (Az I. fizetési osztályban a 27 besorolási lehetőség kilenc illetménykategóriából áll, a II. fizetési osztályban kettőből. Ezeknek az a jelentősége, hogy ebben a kilenc, illetve két illetménykategóriába az állománytáblák alapján lehet besorolni a katonákat, amelyek többek között a helyi, adott katonai egységben előforduló beosztásokat tartalmazzák. Így a besorolásnál figyelembe lehet venni a helyi adottságokat.)<sup>22</sup> Ehhez jön még húsz rendfokozat, ami a rendfokozati illetményt határozza meg.

- A KJT egy illetménytáblával dolgozik, ebben 94 besorolási hely van. Alapismérv az iskolai végzettség,

ehhez az alsó közalkalmazotti osztályban egy, a közép közalkalmazotti osztályban két, a felső közalkalmazotti osztályban három, a kiemelt közalkalmazotti osztályban két besorolási lehetőség tartozik.

- A KTT négy fizetési osztályában 34 kategória van, a III. és a IV. fizetési osztályban a szorzó sávós. A besorolás alapismérv az iskolai végzettség.

Ha a besorolási lehetőségek számának összehasonlításánál a szolgálati időt nem vesszük figyelembe, még plasztikusabb képet kapunk a rendszerek közötti különbségekről: a KJTT-ben két fizetési osztályban 11 illetménykategória, valamint húsz rendfokozat van, a KTT-ben négy fizetési osztály van összesen, a KJT-ben négy közalkalmazotti osztályhoz hét fizetési osztály tartozik.

Az illetmények differenciálhatósága részben követi a besorolási rendszer differenciálhatóságát, részben pedig a szorzószámok függvénye. A fentiekből láttuk, hogy a három rendszer közül a legrugalmasabb a KTT besorolási rendszere. Ezen valamit enyhít ugyan, hogy a III. és a IV. fizetési osztályban sávósak a szorzószámok, a sáv azonban mindössze 0,2, ami 3600 Ft illetménykülönbséget jelent. Gyakorlatilag tehát nem lehetnek jelentős különbségek az alapilletményben.

A KJT illetményrendszere elvileg rugalmas, de ezt a gyakorlatban nem lehet kihasználni. Miután a KJT szerint ezek garantált minimumok, bármekkora illetménybeli különbség jogszerű lehet. A közalkalmazotti szférában a differenciáltság jelenlegi mértéke a gyakorlatban a törvény hatályba lépése előtti állapot tükröződése. Mivel a közalkalmazottak munkáltatói relatíve – és helyenként abszolúte is – szegény költségvetési szervek, többnyire képtelenek túllépni a kötelező minimumot. Így a bértáblázat A kategóriájához tartozó 8000 Ft felemelése – amely egyébként sok szempontból nagyon is kívánatos – felszámolhatja azokat a különbségeket, amelyek ma még a munka minőségéhez kötődnek, azaz csak annyi különbség marad, amennyit a szorzószámok kötelezővé tesznek. (Ebbe az irányba hat egyébként az inflációs nyomás is.)

A KJTT bevezetése feltehetőleg összenyomja a katonák beosztás szerinti alapilletményei közötti differenciákat is, ezt azonban anélkül, hogy tudnánk, hogy a katonai beosztásokat hogyan kell besorolni az I. és II. fizetési osztály kilenc és két illetménykategóriájába, nem lehet egzaktan megállapítani. A besorolási rendszer variációinak magas száma alapján a három munkavállalói csoport közül így is a katonák bérrendszere marad a legdifferenciáltabb, de egyébként ugyanolyan rugalmatlan lesz, mint a köztisztviselői bérrendszer.

### A kötelező és nem kötelező elemek sokfélesége és mértéke, hatásköri különbségek

Mint korábban láttuk, a három jogszabály különböző kötelező illetményelemeket tartalmaz.<sup>23</sup> Ezek közül a leglényegesebb az ún. illetménykiegészítés, amely a

közalkalmazottaknak nem jár, a központi szervek köztisztviselőinek és a HM állományába tartozó katonáknak az alapilletmény 15, a többi köztisztviselői jogviszonyban és szolgálati viszonyban levőnek az alapilletmény tíz %-a. Így tehát a legtöbb fajta kötelező illetmény a katonáknak, a legkevesebb a közalkalmazottaknak jár.

A pótlékok tekintetében bonyolultabb a helyzet. A KJT nem rendelkezik részletesen a pótlékokról, ezeket feltehetően egy majdani miniszteri utasítás fogja szabályozni – ahogy ma is. Miután a honvédség egy szervezet, ezek a pótlékok egységesen járnak majd [bárhol, bármilyen beosztásban], csak a beosztás – vagyis a munka – minősége dönti el, hogy van-e pótlék. Ha a jelenlegi pótlékrendszer alapvonásai megmaradnak, akkor ezeken belül differenciálni lehet a pótlékok nagyságában aszerint, hogy a munkát végrehajtó katona milyen jellemzőkkel rendelkezik. (Pl. az számít, hogy hányadik ejtőernyős ugrásnál tart, de az az eset nem fordulhat elő, hogy az egyik ejtőernyős kap, a másik pedig nem.)

A köztisztviselői szférában kevés pótlékfajta van – ezt a munka jellege is indokolja. Ugyanakkor ezeket a törvény kötelezően előírja. A munkáltatóra bízta annak eldöntését, hogy pl. idegennyelvtudásért adott munkakörben jár-e pótlék, vagy hogy adott munkakör egészségére ártalmas-e vagy sem. Azt azonban, hogy a pótlék mennyi, a KTT pontosan szabályozza.

A közalkalmazotti törvény a pótlékok tekintetében nagyon liberálisnak látszik. A pótléokra jogosító munkakörök meghatározását ugyanis kollektív szerződésre bízta. Így ha nincs kollektív szerződés, nem lehet tudni, hogy van-e egy munkahelyen olyan munkakör, amelyben egészségre ártalmas munka címén, gépjárművezetés címén, vagy idegen nyelv tudása címén pótlékot kell fizetni. A KJT-hez kapcsolódó kormányrendeletek, amelyek a különböző típusú közalkalmazotti foglalkozásokban a pótlékok szabályozását finomították, nem változtattak ezen. Előírtak ugyan egy sor pótlékot, amelyekkel az adott ágazatban végzet speciális munkavégzést elismerheti a munkáltató, de ezeket a KJT-ben lefektetett pótlékokat nem szabályozhatták. Így ha az adott munkahely vezetője vagy a szakszervezetek nem ambicionálták valamely pótlék fizetési szabályainak kollektív szerződésben (vagy azt helyettesítő megállapodásban) való lefektetését, akkor az a pótlék nem létezik akkor sem, ha egyébként lenne indokoltsága.<sup>24</sup> Nincsenek konkrét ismereteink arról, hogy ez hogyan érinti a munkahelyeket, de nyilvánvaló a munkáltatók érdekeltsége abban, hogy ilyen pótlék minél kevesebb legyen, mivel a KJT illetményrendszerének bevezetése amúgy is megterhelte a költségvetésüket.

#### **Az elérhető kereset a három jogviszonyon belül és ezek egymáshoz való viszonya**

Az alábbiakban a besorolási rendszer szélső kategóriáin és néhány tipikus munkavállaló besorolásán keresztül

mutatjuk be az elérhető keresetek nagyságát. Így a számok egyrészt megmutatják azt, hogy ha valaki végigmegy a teljes skálán, mekkora alapilletményt érhet el nyugdíjazása előtt a jelenlegi feltételek mellett (másképpen fogalmazva: adott jogviszonyban a legalacsonyabb és a legmagasabb beosztásban levők között mekkora a különbség), másrészt azt, hogy azonos adott jogviszonyban eltöltött idővel rendelkező különböző munkavállalói csoportok illetményében mekkora differenciák vannak.

Miután a három törvényben a vezetői beosztásokhoz kapcsolható pótlékok igen különbözőek, így ezeket nem is próbáljuk összehasonlítani. Így minden beosztás, amely a 2., 3 és a 4. táblában szerepel, nem vezető beosztás. Vagyis az összehasonlítás csak a kötelezően járó, vezető beosztástól független illetményelemeket tartalmazza.

A KJT esetében a korábban említett besorolási bizonytalanságot növeli az a besorolási korlát is, hogy itt a fizetési osztályon belül a beosztások a rendfokozattól is függenek (amelyekhez törvényben rögzített várakozási idő tartozik), az illetményeket pedig nem a teljes jogviszony időtartama, hanem az adott beosztásban eltöltött idő hossza határozza meg. Ezekkel a korlátokkal a vélelmezhető illetményeket a 3. tábla foglalja össze.

Mint látható, a kötelezően járó kereseti elemekben 4,1-szeres eltérést találunk a legalsó és a legfelső kategória között. A beosztás szerinti illetményben ez a különbség 4,4-szeres, a rendfokozati illetményben valamivel kisebb, mint négyszeres.

A KTT szerint járó alapilletmény-elemeket a 4. tábla foglalja össze. Itt valamennyi illetmény tízéves köztisztviselői jogviszonyra vonatkozik, kivéve a legalsó és a legfelső kategóriát, ahol egy év alatt és 29 év felett van a szélső csoport. (Ugyanez vonatkozik a 5. táblára is.)

A legfelső és a legalsó illetmény közötti különbség itt 6,4-szeres. A 10.500 Ft-os minimálbér miatt 9900 Ft-ot illetményként nem kaphat senki, ezzel számolva a különbség hatszoros.

A KJT szerinti alapilletményeket az 5. tábla tartalmazza. A közalkalmazotti bértáblában a legalsó és a legfelső kategória által meghatározott minimumok közötti differencia 5,5-szörös 8000 Ft-os alsó kategóriával számítva. 10.500 Ft esetén ez csak 4,2. Ez jóval kisebb, mint a KTT esetén.

Talán a legérdekesebb az a kérdés, hogy az azonos végzettségű, de különböző jogviszonyban álló munkavállalók keresete hogyan viszonyul egymáshoz. Ezt az összehasonlítást azonos szolgálati idő mellett lehet igaztán elvégezni. Gyakorlatilag azonban, míg például a honvédségben nem lehetséges általános iskolai végzettséggel eltölteni tíz évet, mert a hivatásos állomány vizsgált tagjai minimum középfokú végzettséggel rendelkeznek, addig mind a köztisztviselői fizikai, mind a közalkalmazotti fizikai beosztásokban ez lehetséges. Ennyiben az összehasonlítás korlátozott. Az előzőekhez

## A katonák kötelező illetménye néhány állománycsoportban

Beosztás	Rendfokozat	Iskolai végzettség foka	Adott beosztásban eltöltött idő/év	Összes munkaviszony/év	Beosztási illetmény-szorzó	Rendfokozati illetmény-szorzó	Beosztási illetmény	Rendfokozati illetmény	Illetménykiegészítés: tíz %	Összes illetmény
Legalsó	őrmester	közép	0-3	0-3	1,00	0,52	18000	9360	2736	30096
Gk. vez.	törzsőr-mester	közép	5	5	1,05	0,60	18900	10800	2970	32670
Kórházi asszisztens	főtörzs-zászlós	felső	5	10	2,50	0,90	45000	16200	6120	67320
Élelmezési szolgálatfőnök	hadnagy	felső	5	13	2,80	1,00	50400	18000	6840	75240
HM munkatárs*	alezredes	felső	5	15	3,60	1,40	64800	25200	13500	103500
Legfelső	altábornagy	felső	5	18	4,4	1,80	79200	32400	11160	122760

\* Itt az illetménykiegészítés 15%.

hasonló szerkezetben ezt az összehasonlítást tartalmazza az 5. tábla.

Meg kell jegyeznünk, hogy az említett összehasonlítási korlát miatt a tábla első sorában a katonák esetében a legalacsonyabb középfokú végzettséggel elérhető kereset szerepel, míg a másik két csoportban a minimum 8 általános iskolai végzettséget jelent. Az utolsó sorban a katonák esetében a vezéreztredesi rendfokozat helyett az altábornagy szerepel. Létszámát tekintve ez a kategória is jóval kisebb, mint a kiemelt közalkalmazottak, vagy a főtanácsosi címmel rendelkező köztisztviselők csoportja.

A táblából így is kitűnik egyrészt, hogy a három csoport közül a katonák számíthatnak a legmagasabb illetményre, ha ezt a rendszert bevezetik. (Valószínű, hogy mind a munka jellege, nehézségi foka, mind pedig a szelekciós folyamatok indokolják ezt a pozitív megkülönböztetést.) Másrészt jól látható az, hogy a közalkal-

mazottak garantált illetménye messze elmarad a többi csoporttól. Ahhoz, hogy egy nyugdíjazás előtt álló F kategóriás közalkalmazott garantált illetménye elérje a szintén nyugdíjazás előtt álló átlagos köztisztviselő kötelezően járó alapilletményét, az A kategória illetményét 8000 Ft-ról 11.520 Ft-ra kellene emelni. (Ha ez megtörténne, akkor a többi szinten is végbemehetne egy viszonylagos kiegyenlítés.)

\*\*\*

Az államháztartási szféra besorolási és illetmény-előmeneteli rendszereinek összehasonlításakor nem tekinthetünk el attól, hogy a közalkalmazottak, a köztisztviselők és a katonák alapvetően más-más funkciót töltenek be. Míg a közalkalmazottak elsősorban közösségi szolgáltatásokat végeznek, addig a köztisztviselők részt-

3. tábla

## A köztisztviselők kötelező illetménye néhány állománycsoportban

Iskolai végzettség	Beosztás	Szorzó	Alapilletmény	Illetménykiegészítés 10%	Összes illetmény
Legalsó (8 ált.)	fizikai	0,50-0,70	9000-12600	900-1260	9900-13600
8 ált. isk.	fizikai	1,00-1,20	18000-21600	1800-2160	19800-23760
8 ált és gép-és gyorsíró iskola	ügykezelő	1,10-1,30	19800-23400	1980-2340	21780-25740
Középiskola	előadó I.	1,6	28800	2880	31680
Főiskola vagy egyetem	titkár II.	2,35	42300	4230	46530
Legfelső (egyetem)	főtanácsos	3,2	57600	5760	63360

**A közalkalmazottak kötelező alapilletményei néhány kategóriában tíz év közalkalmazotti jogviszony esetén**

Iskolai végzettség	Beosztás	Szorzó	Illetmény
Legalsó (8 ált)	fizikai	1,0	8000
8 ált. isk.	fizikai	1,3	10400
Ált. isk. és gép- és gyorsíró szakiskola	gépírnő (B1)	1,9	15200
Középiskola	előadó (B2)	2,1	16800
Egyetem	szakorvos (E)	3,4	27200
Legfelső (egyetem)	tanár (F)	5,5	44000

**Azonos iskolai végzettséggel rendelkezők kötelező illetményei a három jogviszonyban**

Iskolai végzettség	Katona	Köztisztviselő	Közalkalmazott
Minimum	30.096	9.900	8.000
8 általános	–	21.780	10.400
Középiskola	32.640	31.680	16.800
Felsőfokú végzettség	75.240	46.530	27.200
Maximum	122.760	63.360	44.000

vesznek a végrehajtó hatalom gyakorlásában, a katonák tevékenységében pedig mindkét elem benne van. Ezért mind a munkaügyi kapcsolatok szabályozásában, mind pedig a besorolási és illetmény-előmeneteli rendszerekben, azok garantált és „adható” elemeiben indokoltak eltérések. A kérdés „csak” az, hogy mekkora mértékű eltérést tekinthetünk indokoltnak.

Az összehasonlításból egyértelműen kiviláglik, hogy a közalkalmazottak keresete a három kategória közül leginkább függ a munkahely „tehetőségétől”, a költségvetés által megszabott keretektől, másképpen fogalmazva a munkaadó személyétől és a szakszervezetek erejétől, harcosságától. Míg ugyanis a köztisztviselők és a katonák az új szabályok alapján garantált és jogszabályban rögzített illetményelemeket kapnak, addig a közalkalmazottak számára a törvény csak a minimumokat állapítja meg és a munkaadót legfeljebb kollektív szerződés kötelezheti arra, hogy ettől felfelé eltérjen. Ez egyfelől alátámasztja azt, hogy a munkaügyi kapcsolatok alakításában a közalkalmazotti szféra kapta a legtöbb jogot. Másfelől azonban felhívja a figyelmet arra, hogy az új munkaügyi szabályozás nem számolja fel azokat a kontraszelektációs folyamatokat, amelyeket a korábbi években számtalan szociológiai kutatás kimuta-

4. tábla tott – és társadalmilag károsnak ítélt. Így például változatlanul fennáll az oktatók, a közművelődési dolgozók, a tudományban és az egészségügyben dolgozók relatív kereseti lemaradása, és ezt immár rendszerszerűen tartósítja az ezzel járó kontraszelektáció, amely hovatovább veszélyezteti a lakosság elfogadható szintű kiszolgálását is. A KJTT a tervezet készítőinek szándéka szerint megszünteti a katonák relatív keresetbeli lemaradását, kérdés itt az, hogy mikor, milyen esetleges módosításokkal lehet bevezetni ezt a rendszert.

5. tábla

Az illetmény-előmeneteli rendszerek különbségei és a munkaügyi kapcsolatokban érvényesíthető jogok és kötelezettségek eltérő szabályozása éles választóvonalat jelentenek az államháztartáson belül. Véleményünk szerint a garantált illetmények mértékében levő túlzott különbségek és a költségvetés forrásainak szűkössége tartósítja a közalkalmazottak jövedelmeinek elmaradását, amely végső soron az oly hön óhajtott széles polgári réteg kialakulását veszélyezteti. Ennek megakadályozása lehetséges a garantált kereseti elemek növelése nélkül is, de semmiképpen nem lehetséges a költségvetésből erre fordított hányad emelése nélkül.

**Lábjegyzet**

- 1 A kutatást a MÜM Munkaügyi Kutatóintézetében Dr. Orolin Zsuzsával közösen végezzük.
- 2 A honvédség a következő állománycsoportokból áll:
  - \* Tényleges szolgálatot teljesítő katonai állomány, ezen belül 1. hivatásos, 2. továbbbszolgáló és szerződéses, 3. sor-, tartalékos és póttartalékos állomány, 4. katonai tanintézetek hallgatói;
  - \* Tartalékos hadkötelesek;
  - \* Köztisztviselők;
  - \* Közalkalmazottak.
- 3 Ld. 1993. évi CX. tv. a honvédelemről. Magyar Közlöny 1993. dec. 27.
- 4 Ld. Honvédségi Közlöny 1987. június 16.
- 5 Ld. a 17. §. Ez a rendelkezés azóta sem változott.
- 6 Ilyenek: 60/1990. (HK 4.) a legnagyobb szolgálati igénybevételnek kitett tisztek és tiszthelyettesek anyagi

- elismeréséről; 10/1994. ennek módosításáról, a 8/1994. és a 9/1994. utasítás.
- 7 Ld. Magyar Közlöny 1993. 52. és 1993. 190. sz.
- 8 Ezeket a honvédelmi törvény tartalmazza.
- 9 Ld. 4. § (2) bekezdés.
- 10 Ld. Okkal félnek-e a tisztek? Interjú Keleti Györggyel. Népszabadság 1994. május 3.
- 11 Hozzávetőleges számítások szerint a KJTT illetményeinek eléréséhez 13 Mrd Ft-ra lenne szükség. Ld. M. Tóth György: A hiányzó harmadik. Magyar Honvéd 1994. február 18.
- 12 Ld. KJTT 45-49. pp.
- 13 Megjelent a Magyar Közlöny 1992. május 5-i számában.
- 14 Ld. II. fejezet 5. §.
- 15 Ld. 40. §
- 16 Ld. I. fejezet 8. p.
- 17 Az „170/1992. (XII. 22.) Kormányrendelet a köztisztviselők munkavégzéséről, munkaidejéről, jutalmazásáról, juttatásairól“. Ez az önkormányzatokra nem vonatkozik.
- 18 Ld. erről a korábban született „A KJT néhány problémája a munkaügyi kapcsolatok szemszögéből“ c. dolgozatot. Munkaügyi Szemle 1994. 3. sz.
- 19 Magyar Közlöny 1993. december 19.
- 20 Ld. a tv. 1. §-át és a 20. § (2) bekezdést.
- 21 Ld. 66. § (2) bekezdés.
- 22 A beosztások konkrét elhelyezéséről ebben a 9, illetve 2 kategóriában felsőszintű utasítás gondoskodik, amelynek tartalma előttünk ismeretlen.
- 23 Csak emlékeztetőül: A KJT-ben az alapilletmény, a 13. havi illetmény és a jubileumi jutalom kötelező, valamint miniszteri hatáskörben bizonyos pótlékok, mint pl. a nyelvpótlék. A KTT szerint az alapilletmény, az illetménykiegészítés, a 13. havi illetmény kötelező, és szintén vannak kötelező pótlékok. A KJTT szerint kötelező a beosztás szerinti és a rendfokozati illetmény, az illetménykiegészítés és a 13. havi illetmény.
- 24 Mint láttuk, ágazati kollektív szerződés a közalkalmazotti szférában nincs. Jó példa erre a nővérek 4000 Ft-os pótlékáról szóló, a NM és az EDDSZ között létrejött megállapodás, amely a KJT hatályba lépése után két évvel született.

### A felhasznált jogszabályok jegyzéke

- A fegyveres erők és a fegyveres testületek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 1971. évi 10. tvr. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye Számítógépes Adatbázisa
- A helyi önkormányzatoktól szóló 1990. évi LXV. tv. Magyar Közlöny 1990. 80. sz.
- A honvédelemről szóló 1993. évi CX. tv. Magyar Közlöny 1993. 188. sz.
- A honvédelmi miniszter 10/1994. HM utasítása a legnagyobb szolgálati igénybevételnek kitett tisztek és tiszthelyette-

- sek anyagi elismeréséről szóló 60/1990. (HK 4.) utasítás módosításáról. Sokszorosított példány
- A honvédelmi miniszter 15/1992. (XII. 29.) HM rendelete a honvédségnél foglalkoztatott közalkalmazottak jogviszonyáról. Magyar Közlöny 1993. 52. sz.
- A honvédelmi miniszter 4/1993. (IV. 30.) HM rendelete a Munka Törvénykönyve egyes rendelkezéseinek alkalmazásáról a Magyar Honvédség hivatásos, továbbszolgálgó (szerződéses) állománya szolgálati viszonyáról. Magyar Közlöny 1993. 52. sz.
- A honvédelmi miniszter 50/1987. (HK 14.) HM sz. utasítása a hadsereg hivatásos (továbbszolgálgó) állományának illetményéről. Honvédségi Közlöny 1987. 14. sz.
- A honvédelmi miniszter 60/1990. (HK 4.) HM utasítása a legnagyobb szolgálati igénybevételnek kitett tisztek és tiszthelyettesek anyagi elismeréséről. Honvédségi Közlöny 1990. 4. sz.
- A honvédelmi miniszter 8/1994. (HK 8) utasítása a honvédség hivatásos (továbbszolgálgó) állománya illetményéről szóló 50/1987. (HK 14.) HM utasítás módosításáról. Sokszorosított példány
- A honvédelmi miniszter 9/1994. HM utasítása a honvédség hivatásos továbbszolgálgó állománya egyes pótlékairól. Sokszorosított példány
- A katonák jogállásáról szóló törvényjavaslat. 1994. február 14. Sokszorosított példány
- A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. tv. Magyar Közlöny 1992. 56. sz.
- A Köztisztviselői Érdekegyeztető Fórum Alapszabálya. Magyar Közlöny 1993. 104. sz.
- A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. Magyar Közlöny 1992. 46. sz.
- A Magyar Honvédség parancsnokának 9/1994. (HK) intézkedése a Magyar Honvédség személyi állománya 1994. évi soros illetményfejlesztéséről. Sokszorosított példány
- A Magyar Köztársaság Alkotmánya. Magyar Közlöny 1990. 84. sz.
- A Magyar Köztársaság Fegyveres Erőinek Szolgálati Szabályzata Ált./220. 1/1990. HM rendelettel módosított 6/1987. (X. 15.) HM rendelet
- A munka törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. tv. Magyar Közlöny 1992. 45. sz.
- A rendőrségről szóló 1994. évi 34. tv. Magyar Közlöny 1994. 41. sz.
- Az 1992. évi XXXIII. tv. egyes rendelkezéseinek módosításáról szóló 1993. évi C. tv. Magyar Közlöny 1993. 182. sz.
- Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv. Magyar Közlöny 1992. 63. sz.
- Az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. tv. Törvények és rendeletek Tára 1991. II. kötet 470. p.

# INNOVÁCIÓK KOMPORSZÁGBAN

– Bay Zoltán emlékére –

„Életem célja a munkámban  
maradandó alkotásokat létrehozni“\*

Bay Zoltán levele

A tanulmány Bay Zoltán szinte áttekinthetetlenül gazdag életművéből három olyan kérdéskört emel ki, amelyekre adott korabeli válaszok tanulmányozása jövőnk szempontjából is hasznosnak bizonyulhat. E kérdések a következők: az iparvállalat és az egyetemi oktatás-kutatás kapcsolata, a harmincas évekbeli nemzetközi kutatási-fejlesztési hálózathoz tartozás néhány tapasztalata, valamint a II. világháború utáni új korszak tudományos és műszaki menedzserként felvállalt küzdelme.

Bay Zoltán egyidős volt e századdal, melynek történelme során Magyarország háromszor jutott olyan újrakezdési, átalakulási periódusba, amelytől a világ szerencsésebb felének népeit sorsuk megkímélte.\*\*

A kiváló emberre és tudósra emlékezvén a személyéhez kapcsolódó nemzeti múlt gazdag tárházából olyan kérdéseket igyekszem kiemelni, amelyekre adott korabeli válaszok tanulmányozása jövőnk szempontjából is hasznosnak bizonyulhat.

Az első világháborút követően, amikor Bay Zoltán még tanulóéveit töltötte, az országnak meg kellett valószínűsítania az ipari struktúra első nagy váltását és behoznia a háború, a forradalmak, a monarchia szétesése miatti lemaradását a kor vezető ágazataiban, így a híradástechnikai és elektronikus iparágakban. A századforduló óta gyors növekedési pályát befutó ágazatok változást hoztak a műszaki fejlődés paradigmájában. Mai szóhasználattal élve ez a kor a tudásintenzív iparágak születésének és húzóágazattá válásának ideje. Ezek az új ágazatok az intézményi struktúra, a tudományos kutatás és a vállalkozás új kapcsolatrendszerét hozták létre. Ekkor ezekben az iparágakban jöttek létre az első tudományos ipari kutatólaboratóriumok, és kezdtek új formát ölteni a vállalatok és egyetemek közötti kapcsolatok.

Európában az izzólámpagyártás vezető cégei közé tartozó hollandiai Philips cég alapított elsőként ipari kutatólaboratóriumot.

„A Philips testvérek rájöttek arra, hogy az alapkutatások a társaság folyamatossága szempontjából nélkülözhetetlenek. A fizikai és a kémiai jelenségek ismerete nélkül nem lehetséges a termékinnovációk megvalósítása. Ezért 1914-ben egy híres leideni fizikust, Dr. Gilles Holst alkalmazták, akit megbíztak a fizikai kutatások vezetésével.“

Magyarországon az első ipari kutatólaboratórium az Egyesült Izzóban jött létre. Felállításának terve már 1918-ban felmerült. Mivel a laboratórium vezetésére felkért Hanamann Ferencet, a wolfram lámpa egyik feltalálóját, nem sikerült felmenteni a katonai szolgálat alól, a laboratórium létrehozása elhalasztódott. Végül 1922-ben az új vezérigazgatónak, Aschner Lipótnak a kezdeményezésére, aki e poszton menedzserként váltotta fel a cég tulajdonosát, egy volt lóistállóban létrejött az ország első tudományos ipari kutatólaboratóriuma. (A modern kutatás infrastruktúrájának valamennyi korabeli igényét kielégítő kutatólaboratóriumi épület 1930–1931-ben készült el.) A laboratórium vezetésével a korábban politikai okokból nyugdíjazott, volt műegyetemi tanárt, Pfeifer Ignácot bízták meg.

A kutatólaboratórium felállításának elsődleges üzleti célja 1922-ben az volt, hogy a vállalat kerüljön be azon cégek sorába, amelyekkel a szakma világversenyében vezető cégek, így például a General Electric Co., az Osram, a Philips licenccímmentesen cserélik ki a talál-

\* Aschner Lipóthoz OLT Z 603–92 43 folió

\*\* Az 1993. április 5-i, Budapesten megtartott „In Memoriam Bay Zoltán“ Tudományos Emlékülésen elhangzott előadás alapján.

mányaikat, hogy a cég képes legyen folyamatosan és azonnal megtanulni azt, amivel más megjelent a világpiacon, rendszeresen legyenek élenjáró termékei és szabadalmi. A versenytársak fogadják el szellemi termékei alapján egyenrangú partnernek, legyenek hajlandók a kooperációra a fejlesztésben.

Ezeket az ambíciózus célokat nem egészen egy évtized alatt sikerült is elérni. Sőt az Izzó vezető cégévé is vált a húszas-harmincas évek nemzetközi „hálózatának”<sup>\*</sup> A kutatólaboratóriumban a számottevő gazdasági hasznot hozó, műszakilag kis lépést jelentő újítások, minőségjavítások mellett 1931-ben Millner és Thury nagy találmányként megszületett a világ első GK drótja, a vékony, jól húzható, nem töredező wolfram szál. A wolframkutatásban világviszonylatban élenjáró cég, az Izzó kutatólaboratóriumának alkalmazottait tudományos tapasztalatcserére meghívták az Egyesült Államokba. A laboratórium tette lehetővé, hogy a gyár szinte azonnal megtanulja és tökéletesítse azt, amivel más megjelent a világpiacon.

Egy vállalat fejlődése szempontjából az a készség, hogy mások eredményeit gyorsan tudja utánozni, alkalmazni, azaz képes az adaptálásra épülő innovációra, legalább olyan fontos, mint a nagy találmányoknak a felfedezése és az ezekre épülő, forradalmian új termékeknek, mint például Bródy Imre találmányának, a krypton lámpának a megszületése és sikeres gyártásba vétele, piacra vitele.

Az Izzó gazdasági eredményeiben a kutatólaboratóriumnak nemcsak a közvetlen szerepe volt fontos – vagyis az, hogy találmányokkal szolgálta a vállalatot –, hanem az is, hogy a piacért folyó versenyben a kartelltárgyalásokon súlyt adott a cégnek. Mind a kiváló menedzsmentnek, mind a kutatólaboratórium teljesítményének köszönhetően a harmincas években a lámpagyártó cégek rangsorában az Izzó az európai első három és a világ első öt cége közé tartozott. Az évtized „toplistájának” átlagos sorrendje a következő volt:

1. General Electric (USA)
2. Westinghouse (USA)
3. Osram (Európa)
4. Philips (Európa)
5. Egyesült Izzó (Európa)

Dióhéjban így jellemezhető az a cég és tudományos műhely, amelyhez Aschner Lipót vezérigazgató hívására 1935-ben csatlakozott Bay Zoltán, aki akkor már szép tudományos sikereket tudhatott maga mögött.

<sup>\*</sup> A verseny és a kooperáció már akkor is egyidejűleg létezett a kutatási-fejlesztési tevékenységben. Az európai cégek kartellében a megállapodáshoz tartozók között az új eredmények nemzetközi diffúziója viszonylag rövid idő alatt megtörtént. Az eredmények megszerzése a kartellhez nem tartozók számára volt nehéz.

## Egyetemi katedráról laboratóriumba

Egy egyetemi professzor társadalmi presztízse a két világháború között Magyarországon nagyobb volt, mint egy ipari kutatómérnöké. Bay Zoltán pedig, aki az ország legfiatalabb tanszékvezető professzora volt, nem panaszkodhatott a megbecsülés hiányára.

Bay Zoltán számára az tette mégis vonzóvá az EIVRT-t, hogy a cég kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező, erős kutatási és fejlesztési tevékenységre épülő innovatív vállalat volt, ahol a kísérleti fizikus munkájának végzéséhez nélkülözhetetlen empirikus kutatásokhoz adottak voltak a személyi és tárgyi feltételek, és az elméleti fizika műveléséről sem kellett lemondania.

A cég és a kutatók naprakészen informálódhattak egyrészt a gazdag folyóirat-állomány és a világ szakirodalmához való könnyű hozzáférhetőség, másrészt a kiterjedt nemzetközi szakmaitudományos kapcsolatok révén.

A folyóiratállományra jellemző, hogy a II. világháború kitérése előtt a kutatóknak rendszeresen 73 folyóiratot kellett referálniuk, ezek közül kettő volt magyar, a többi angol, illetve német nyelvű. A legnagyobb számú folyóirat-referálási kötelessége a laboratórium akkor legelismertebb kutatójának, dr. Bródy Imrének volt. (OLT Z 602 101 t.)

A kiterjedt nemzetközi tudományos kapcsolatok alapját az Izzó külföldi fiókjai, a lámpagyártók és az elektroncső gyártók (PHOEBUS és IRAVCO), nemzetközi kartellekben való tagság stb. segítették elő. A termékek tökéletesítéséhez, a minőség javításához, a termelési folyamat kis lépésekben való korszerűsítéséhez szükséges információkat ezeken a kapcsolatokon lehetett beszerezni. Ennek a „nemzetközi hálózatnak” a kutatói mobilitás anyagi feltételeinek megteremtésében is fontos szerepe volt, mivel a kartell tanulmányutakat is finanszírozott, ami elősegítette a világ tudományos áramkörébe való bekapcsolódást is.

A forradalmian új termékek születését, az átütő erejű tudományos eredmények elérését pedig az mozdította elő, hogy lehetőség nyílt az alapkutatásokra is, és bár mikor alkalmazhatták az alaptudományok legjobb kutatóit konzulensekként. Emellett az sem elhanyagolható, hogy a laboratórium interdiszciplináris műhelyként működött, ahol a fizika, a metallurgia, a kémia, a vákuumtechnika stb. speciális kérdéseivel foglalkoztak. Erre azért is érdemes figyelni, mert több kutatási irány közös szervezeti keretben való művelését, a cég fő tevékenységétől eltérő kutatási irányok finanszírozását az élbolyba tartozás szempontjából meghatározó tényezőnek tartják e század utolsó harmadában is a tudománypolitika kutatói.

Bay Zoltán munkaszerződését 1935. november 25-én kötötte meg az EIVRT-vel, amely tartalmazta eljövendő munkakörét: a kutatóintézet és a szabadalmi osztály vezetését, havi 2000 pengő összajavalmazással.

Eszerint

„Ezen munkakörén belül akár egyedül Ön által, akár pedig valamely alkalmazottunkkal együtt létesített találmányok, illetve azok tekintetében elnyerendő védelmi jogok a mi kizárólagos tulajdonunkat képezik, s azokat Ön tartozik nekünk haladéktalanul tudomásunkra hozni.“ (OLT Z 603, 92 cs. 17–25 foliók)

Bay Zoltán alkotásairól tanúskodnak szakcikkei, könyvei, találmányai és tanítványai. A továbbiakban az Izzóval összefonódott életpályájából három területet szeretnék kiemelni: az iparvállalat és az egyetemi oktatás-kutatás kapcsolatát, a 30-as évekbeli nemzetközi kutatásifejlesztési hálózathoz tartozás néhány tapasztalatát, valamint Bay Zoltánnak a II. világháború uráni új korszak tudományos és műszaki menedzsereként felvállalt sziszifuszi küzdelmét.

### • Az ipar és az egyetem kapcsolata

Amikor Bay Zoltán megállapodott Aschner Lipóttal abban, hogy a nyugdíjba vonuló Pfeifer Ignáctól átveszi a laboratórium vezetését, akkor – visszaemlékezése szerint – azt mondta:

„...Hajlandó vagyok magamévá tenni az Izzó ipari problémáit, tehát amennyiben találmányokra van szükség, azokra teljes lelkesedéssel vállalkozom, és a munkatársaimat is igyekszem magammal vinni ebben a lelkesedésben, de a tudományos, a tiszta tudományos kutatást nem hagyom abba. ...Azt is kiköttem, hogy az egyáltalán ne az Izzó kutatási körébe tartozó probléma is lehessen, vagyis tiszta tudomány, azaz alapkutatás. Aschner Lipót ... hajlandó volt arra, hogy a Műegyetemen egy tiszta tudományos csoportot létesítsünk, és 1938-ban, tehát két évvel az én Újpestre jövetelem után már létrehozta az atomfizikai tanszéket a Műegyetemen.“ (Bay [Inzelt], 1989 82. p.)

Nem ez volt az Izzó első kapcsolata az egyetemmel. Az ipar és az egyetem közötti együttműködést nyilván segítette az a tény, hogy az Izzó laboratóriuma élén olyan vezetők álltak, akik hosszabb-rövidebb egyetemi karrier után vállalták el az ipari laboratórium vezetését.

A levéltári anyagok között az első formalizált együttműködés nyomát 1934-ben találjuk meg, amikor az Izzó a Magyar Királyi József nádor Műegyetem Vilamos Gépek és Mérések Tanszékének megbízást adott véletlenszerűen kiválasztott lámpák fényáram, áramfogyasztás, élettartam vizsgálatára, azaz a minőség tökéletesítésével összefüggő munkákra. (OLT Z 603. 97. t.)

Egy évvel ezután került fel először egy tanszék felállításának ipari kezdeményezése, nagyon racionális üzleti megfontolásból. Az EIVRT, amely az első világháború idején hadi célokra foglalkozott rádiótechnikai kutatásokkal, a háború végén nem ismerte fel azok polgári célú jelentőségét, az új műszaki kultúra történelmi súlyát. Leállította a kutatásokat és így lemaradt ver-

senytársai mögött mind a kutatásban, mind a szakmai gárda nevelésében. Nem is véletlen az, hogy az IRAVCO-ban, az elektroncsőgyártók kartellében sohasem érte el ugyanazokat a pozíciókat, mint a lámpagyártókéban.

E mulasztás felismerése is ösztönözte a pénzügyileg konszolidálódott és nagy fejlesztési cikluson túljutott céget, hogy ruházzon be a szellemi tőke gyarapításába. Ezért a cég 1935 januárjában felajánlotta a Vallás és Közoktatási Minisztériumnak, hogy a Műegyetemen felállítandó rádiótechnikai tanszék költségeihez évi 2500 pengővel hozzájárul. (OLT Z. 601. 195. t. 62. folió)

Állami források híján ez a terv nem valósulhatott meg. Két évvel később azonban az Izzó úgy ítélte, hogy képes finanszírozni egy új tudományos kultúra meghonosítását szolgáló tanszék felállítását. Aschner Lipót és Bay Zoltán résztvettek a Műegyetem vezetői értekezletén, hogy megvitassák a felállítandó tanszék kérdését. A vita arról folyt, hogy a korábban kezdeményezett rádiótechnikai tanszéket, vagy a Bay Zoltán által is sugallt atomfizikai tanszéket állítsák-e fel. A Műegyetem professzorai hosszan és részletesen érveltek a rádiótechnikai tanszék létesítésének szükségessége mellett. Végighallgatva érvelésüket Aschner Lipót úgy foglalta össze a hallottakat, hogy az urak szinte mindent tudnak már a rádiótechnikáról, tudják, hogy a további részleteket merre kell kutatni. Ezért az igazán új kutatási irány meghonosítását, az atomfizikai tanszék felállítását fogja az Izzó finanszírozni.

Így jött létre 1938-ban Bay Zoltán tanszéke. E tanszék körül, ebben a magyar iskolában kiváló tudósok nőttek fel. A tanítványok tanítványai is kiemelkedő kutatókká váltak, akiket a természet- és műszaki tudományokban nemzetközileg is számontartanak.

1945–46-ban úgy tűnt, hogy megadatik az országnak a magyar tudomány, egyetemi oktatás modernizálásának lehetősége. Bay Zoltán, aki 1926–30-ban Berlinben, a magyartól lényegesen eltérő liberális, demokratikus légkörű tudományos közegben dolgozott, hitt abban, hogy a II. világháború utáni Magyarországon az Akadémiának nem újabb József nádor főhercegek kellenek, s hogy a professzorok végre itthon is a nemzetközi versenyképességhez nélkülözhetetlen kutatási feltételek között dolgozhatnak majd. Erejét, tekintélyét és nemzetközi hírnevét megpróbálta latba vetni azért, hogy megnyerje ennek az ügynek a döntéshozókat és tanácsadókat. E cél szolgálatában fogadta el az MKP tudományos vitasorozatára szóló meghívást, ahol azt a ma is megszívlelendő dolgot hangsúlyozta, hogy

„Ha a magyar demokráciának a műszaki értelmiségre szüksége van ... akkor szüksége van annak utánpótlására és továbbképzésére, más szóval szüksége van a Műegyetemre és annak tanáira. ...alig lehet higgadtan és szenvtelenül szövéteni azt a tájékozatlanságot, közönyt

és semmibevevést, amellyel a demokratikus magyar állam a műszaki értelmiség utánpótlása személyi tényezőinek: a műegyetemi tanároknak anyagi rabszolgaságát stabilizálja. ...Ha Eötvös Lóránd ma feléledne poraiból és látná, hogy szemérmes, se könyökölni, se sztrájkolni nem tudó utódai a jelen kor bérversenyének anarchiájában micsoda mélységbe szorultak, azt hinné, hogy a kultúrnemzetek közösségébe tartozó Magyarország helyett elmebajosok gyűjtőhelyére vagy kalózok szigetére tévedett. ...amikor egyes miniszteriális tisztviselők autókön mennek week-endre és a párttitkárok pártkocsikon járnak a várost, ugyanakkor a hajlott korú egyetemi tanár, napi munkájának ellátása után – taxira sem lévén pénze – egy zsúfolt villamos lépcsőjén jut el ... hogy többszáz főnyi hallgatóság tudásszomját kielégíthesse. (OLT Z 602. t. 31–37 foliók Hozzászólás a „Műszaki értelmiség és a demokrácia” problémakörhöz)

#### • Nemzetközi hálózat részeseként

A kutatók számára az Izzó laboratórium egyik vonzerejét az jelentette, hogy a cég kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezett és ezen keresztül megszűnt az elkülönültség, szervesen beletartozhattak a világ tudományos és műszaki fejlesztési áramkörébe.

A nemzetközi életben való részvétel módja és lehetőségei a vállalat fejlődésével együtt változtak. A húszas évek elején fontos eredménynek számított, hogy a szakfolyóiratok és könyvek beszerzésével lehetőség volt a tudományos élet híreinek rendszeres figyelésére. Emellett az újdonságok megismerésében, az információhoz való hozzájutásban fontos szerepet játszottak az EIVRT külföldi értékesítési fiókjai. Ezek állandóan megküldték a piacon újonnan megjelent lámpa és rádiócső stb. mintákat, amelyeket a laboratóriumban folyamatosan bevizsgáltak.

A műszaki hírek gyűjtésére, és a műszakipiaci előrejelzések készítésére Amerikában helyi tudományos képviselőket is alkalmaztak. Ezek a megbízottak elősegítették a bepillantást az I. világháború után a világ fejlődésében érető ország műszaki tudományos életébe. (Ma a csúcstechnológiai cégek azt tartják fontosnak, hogy ilyen „tudományos ablakaik” legyenek Japánban.)

A gyári kutatólaboratórium dolgozóinak lehetőségük volt arra, hogy az Izzó külföldi partner vállalatainak kutatóival és fejlesztési mérnökeivel, találkozzanak és megvitassák a problémákat. Nagyon fontos szerepe volt a problémák levelezés útján történő megvitatásának is.

A cég és a laboratórium munkaszervezési, információáramlási rendszerének megfelelően a külföldi tanulmányutak az egész közösségnek is igen sok új információt hoztak. A fennmaradt dokumentumok tanúsága szerint a látogatások előtt meglehetősen pontosan megfogalmazták azokat a tudományos és műszaki kérdéseket, amelyekre választ vártak. A hazaérkezéskor készültek el az „Aktajegyzetek”, elősegítve a megszerzett tudás gyors elterjedését. Ezeknek főleg az apró fejlesztési

problémák megoldásában volt jelentőségük. Egyegy nagy horderejű, új kutatási irányt, vagy új technológia meghonosításának igényét felvető látogatás után pedig konzultációkat szerveztek.

A 30-as évek végén kezdtek az Izzó kutatói nemzetközi tudományos konferenciákra is járni. A korabeli magyar tudomány nemzetközi kapcsolataira lehet jellemző az, hogy ezek a nemzetközi tudományos társaságok még az Izzó európai hírű kutatói számára is a kartelleken és egyéb ipari szakmai szövetségeken keresztül váltak ismertté, illetve elérhetővé.

A kartellbe tömörült lámpagyártók a „kívülállók-kal” szemben a piaci verseny egyik legfontosabb eszközeinek tartották a minőség javítását és a termékek megbízhatóságát. A termékek teljesítményének és minőségi megbízhatóságának mérésére vonatkozó eredményeket a kartelltagok rendszeresen kicserélték és időről időre beméréssel ellenőrizték egymás gyártmánykollektíváit is.

A Phoebus kartell a kutatási eredmények hasznosítását kívánta ösztönözni azzal, hogy csak olyan fejlesztéseket jutalmazott, amelyek innovációvá váltak, azaz a sikeres tömeggyártásuk megkezdődött.

#### • Bár zord a harc...

A II. világháború alatt a tudomány és a technológia hatalmas fejlődésen ment keresztül, amelyhez számottevő mértékben hozzájárult az Izzó kutatási-fejlesztési laboratóriuma is. Már a háború alatt nehézkessé vált azonban a folyóiratok beszerzése, szüneteltek a személyes kapcsolatok, megszűnt a műszerek kölcsönzése, így a magyar kutatók elszakadtak a világ főáramától. 1943–1948 között már eseményszámba ment, ha sikerült hozzájutni az addig rendszeresen járó folyóiratokhoz. Az Izzó vezetőinek minden erőfeszítése ellenére a háború alatt sok kutató és mérnök meghalt. A háború végén pedig a jóvátételbe történő beszámítás nélkül leszerelték a gyárat elvitték a kutatólaboratóriumi eszközöket, a félkész kísérleti eredményeket, a kísérleti dokumentációkat, sőt elhurcolták a könyv- és folyóirat-állomány felfedezett részét is.

A párizsi békeszerződésekben Magyarországot, így az EIVRT-t is számos licencszerződéstől megfosztották. Az a hálózat, amelybe a cég és kutatólaboratóriuma tartozott, ezzel egy emberöltőre megszűnt az EIVRT számára.

Bay Zoltán a világsikert hozó holdradar kísérleti idején sem vonult vissza a tudomány bástyái mögé. Mint műszaki igazgató felvállalta a vállalat talpraállítását, fejlesztését. Sok energiát fordított arra is, hogy a súlyos károkat szenvedett Műegyetem helyreállítását elősegítse. Részt vállalt a társadalom, a tudomány demokratizálásáért folyó küzdelemben is.

Tanulságos a Philips és az Izzó történetének összehasonlítása.

A II. világháború utáni helyreállítási periódusban egy nagyon rövid történelmi pillanattal még azonosan halad a két versenytárs.

Különböző módon, de mindkét vállalat fizikailag nagyrészt megsemmisült. Ám a lebombázott Philipset nem az előd utánezataként, hanem modern tervek alapján építették újjá. Az Izzó viszont a régi, 25 évvel korábbi, akkor csodálatosan modern tervek alapján oldotta meg az újjáépítést. Ezzel elérte, hogy a világpiacon ismét gyorsan megjelent, megőrizte piacaikat, de a leszerelés teremtetten modernizálás lehetőségét nem tudta kihasználni. A sikeres piacmegőrzés megteremthette volna az alapját a néhány évvel későbbi teljes technológiai cserének, ha a történelem nem szabott volna más irányt a dolgok menetének.

Az Izzó vezetői ugyanis a helyreállítás és az élet újraindítása után, 1946-ban már elérkezettnek látták az időt arra, hogy a háború okozta szakmai lemaradás behozása érdekében mindent megtegyenek. Ezért úgy vélték, hogy itt az ideje az oly régóta elhalasztódott amerikai látogatásnak. A nagyobb fejlesztés megkezdése előtt fontosnak tartották ugyanis a cég korábbi kapcsolatainak helyreállítását és a világban élenjárók szaktudásának újbóli naprakész ismeretét. Ehhez abban az időben egyértelműen Amerikába kellett utazni, mert a nagy európai lámpagyártó cégek a háborús időkben szintén súlyos károkat szenvedtek. Mivel Magyarország hadban állt az Egyesült Államokkal, csak a béketárgyalások után, 1947 februárjában kerülhetett sor a látogatásra. Ez az amerikai út ismét összekapcsolhatta volna az Izzó és az amerikai világcégek útját. Bay Zoltán, ezekre a sikeres tárgyalásokra 1986-ban így emlékezett vissza:

„1947 elején Jankovich és Neményi igazgatókkal elindultunk Amerikába, hogy újra felvegyük a kapcsolatot a General Electrickel és az RCA-val (Radio Corporation of America), a Corninggal, az ITNT-vel... Ezek voltak Amerika legnagyobb vállalatai a mi szakmánkban. ...A régi tapasztalatcsere szerződéseinket nagyon kedvező körülmények között állítottuk vissza. Különösen a General Electric részéről tapasztaltunk jó együttműködést. ...1947 végén hazajöttem a kitűnő szerződésekkel, és megmutattam őket Rosenfeld nevű kereskedelmi igazgatóknak, aki ... a plafonig ugrott örömeiben, hogy most már minden rendben van, főleg már a gyár jövője biztosítva lesz. Elmentünk a Gazdasági Főtanácsba Vas Zoltánhoz, s előadtuk, hogy itt vannak ezek a szerződések, a régiiek folytatásai, és ezek biztosítják az Izzó létezését. Most már a régi színvonalon tudjuk folytatni a tevékenységünket. Újra fel tudunk fejlődni. Vas Zoltán azt mondta nekem, mikor meglátta a szerződéseket, hogy az urakat a gazdasági rendőrség elé kell állítani, mert Amerikával akarják a kapcsolatokat. És meg is akadályozta, hogy a szerződések életbe lépjenek... Akkor a dolgok már más irányba indultak.“ (Bay [Inzelt] 1989. 89–90. pp.)

Az eredményes üzleti tárgyalások és a holdradar kísérletéről szóló sikeres előadó körút után, 1947-ben

Amerikából a minden marasztaló szó ellenére hazafelé induló Bay Zoltán végül is emigrációba kényszerült. Mielőtt hazaindult volna, Brunauer István amerikai professzor, akinek egy évvel korábban még lelkes tervei voltak, hogy nagy összegű amerikai segítséget eszközöljön ki a magyar laboratóriumok helyreállításához és fejlesztéséhez, azt mondta:

„A tudományt szabad légkörben lehet művelni, Magyarországon pedig nincs meg a szabadság. A magyar tudományt úgy tudjuk megmenteni, ha megmentjük a magyar tudósokat.“ (Bay, kézirat 207. p.)

Az Egyesült Államok valóban sokat tett ezért, így Bay Zoltán is a megmentettek közé került. Negyven év tapasztalatával a hátunk mögött, elismerve Amerika szerepét az emberi értékek mentésében, a tudományos fejlődés szolgálatában, felvethetjük a kérdést vajon a mentés hasznára vált-e a magyar tudománynak? Visszakaphat-e a demokratikus Magyarország valamint a diktatúrái által eltékozolt értékeiből? Sikerül-e megtanulnunk megőrizni az értékeinket?

Nem Bay Zoltán volt az egyetlen, az ország újraélesztésébe és újjáépítésébe lelkesen és sikeresen bekapcsolódó kutatók, mérnökök, menedzserek, kereskedők közül, aki 1947 után emigrációba kényszerült. Bár erős volt az agyszívás, de ezeket az embereket nem annak intenzitása, hanem az „agymosás“ készítette távozásra.

Bay Zoltán 1948 május 17-én hagyta el az országot egy rövid bécsi tudományos előadás megtartására, ahonnan az Egyesült Államokba emigrált. A munkaviszonya hivatalosan 1948 július 1-vel szűnt meg az Egyesült Izzóval. A vállalat vezetése, amelyben még súlyos volt a régi gárda szavának, de már az új hatalmi struktúra szabta meg a mozgásterét, nem írta meg a felmondó levelet, csupán írásban rögzítette, hogy távozását tudomásul vették.

Az új világban újrakezdés felé tartó Bay Zoltánnak az Izzóhoz és Aschner Lipóthoz való hűségére jellemző, hogy a korábbi gyakorlatnak megfelelően még beszámolt bécsi tevékenységéről volt vezérigazgatójának, hátha még hasznára lehet a cégnek.

Távozása után, már 1948 augusztusában átszervezték a kutató laboratóriumot úgy, hogy a tevékenységét a műszaki stratégiai kérdések kutatása helyett lefokozták a kis lépésekben történő fejlesztések problémáira.

A következmények mára közzismertek. A döntés valószínűsíthető politikai okai a két világrendszer akkorra már nyilvánvaló szembenállásában keresendők, hiszen a szovjet típusú kutatási struktúra kiépítése később kezdődött meg.

Az Izzóra mért következő csapás az volt, hogy a gazdaság és a tudományos kutatás szocialista intézményrendszerének kiépítése során leválasztották a kutatólaboratóriumát. Ez Aschner Lipót halála után történt,

amikor Bay Zoltán már nem volt Magyarországon. Ugyanebben az időben a Philips kutatólaboratóriuma nemzetközi szervezetté duzzadt: Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban hét kutatólaboratóriumot tart fenn, s mind az alapvetési, mind az interdiszciplináris aktivitásuk megnövekedett. A General Electric vagy a Westinghouse laboratóriumai pedig nagyságrendekkel meghaladták az európai cégeket.

Befejezésül érdemes idézni és megszívelni Bay Zoltán tudománypolitikusi ars poeticáját, akinek tettei bizonyítják, hogy nem becsülte le, sőt minden erejével segítette a tudomány gyakorlati hasznosítását, az eredmények innovációvá válását:

„Aki a közvetlen hasznosságot keresi a tudományos működésében, az elérhet részeredményeket, de átfogó eredmények, amelyek később aztán igazán hasznosak, nem szülehetnek meg a tudós lelkesedése, magasabb szépségekre törekvése nélkül... A tudomány csak akkor tudomány, ha célja a szépség s művelője erre önzetlenül törekszik.

A mi kis országunk nem engedheti meg magának azt a luxust, hogy elhanyagolja, vagy másodrendű kérdésként kezelje a tudományt. Tudom, hogy elesettségben és a szegénységben minden fillérnek megvan a maga helye és rendeltetése, mégis azt mondom, ne gondolkozunk kicsiny távlatokban. Gondoljunk a holnapra is, a ma gondjai mellett ne feledkezzünk meg a holnap szellemi nívójának ápolásáról, mert különben a mai mélypontról csak mélyebbre sülyedhetünk, a felemelkedés reménye nélkül.“ (1947-ben a Magyar Elektro-

technikai Egyesületben megtartott előadás kézírásában fennmaradt változata, OLT Z. 603. 93. t.)

## Felhasznált irodalom

- Bay Zoltán*: Az élet erősebb. MS 1950 (A Püski kiadó 1990-ben jelentette meg)
- Ahogy a titkár látta. Egy régi menedzser: Aschner Lipót. Interjú Nádas Valériával, készítette Inzelt Annamária, 2V 1988. 4. 52–55. pp.
- Bay Zoltán*: Az elektroncsőipar fejlődése Magyarországon in. A Magyar ipar (szerk. Dr. Árvay József) 1941, Halász Pál Könyvkiadó Vállalata, 267, 271. pp.
- Beszélgetés Bay Zoltánnal. Inzelt Annamária interjúja, Valóság, 1989. 2. sz. 80–92. pp.
- Gáspár Ferenc*: A Tungstram Rt. története, II. rész 1919–1945. Budapest, 1987
- Hüttl Antónia*: Mérlegen a Philips mérleg. Tervgazdasági Fórum 1989. 2. 105–110. pp.
- Inzelt Annamária*: Lerakatból világceg (1872–1896–1939). MS, 1989
- Inzelt Annamária*: Harcban az élenmaradásért (Interjú a Philips cégnél). Tervgazdasági Fórum, 1989. 2. 96–104. pp.
- Jeney Károly*: A Tungstram Rt. története, I. rész, 1896–1919, Budapest, 1987
- Philips, Press Information 1988. 11. sz.
- Országos Levéltár és Fővárosi Levéltár kutatási korlátozás alá nem tartozó anyagai.
- Továbbá Inzelt Annamária által készített, kéziratban meglévő interjúk: Aschner Pállal, Barta Lászlóval, Bay Zoltánnal, Bay Zoltán mérnökkel, Dr. Czuczor Józseffel, Gyöngyössi Istvánnal, Dr. Hevesi Gyulánéval, Kéri Kálmánnal, Nagy Pál Jenővel, Papp Istvánnal, Szepesi Zoltánnal, Valkó Iván Péterrel, Viola Gyulával.