SIKORA Gizella–TÓTH Árpád

MÉRNÖKÖK A MUNKAERŐPIACON

Hazánk világgazdasági alkalmazkodása elválaszthatatlan a műszaki fejlődéstől, a műszaki alkotómunkától. Kérdés viszont, hogy milyen a műszaki alkotómunka társadalmi presztízse, milyenek a műszaki alkotók élet- és munkakörülményei, a találmányok, újítások anyagi-erkölcsi elismertsége, biztosítva vannak-e az innováció feltételei, s milyen a mérnökök munkapiaci helyzete. Ezekre a kérdésekre keresik a választ régebbi és mai felmérések alapján a szerzők.

A kilencvenes évek fordulóján bekövetkezett rendszerváltás megnyitotta Magyarország előtt is annak lehetőségét, hogy integrálódjon a világgazdaságba. E társadalmi–gazdasági beilleszkedés minden állam alapvető érdeke, hiszen a fejlett ipari országok rendelkeznek azokkal a gazdasági, műszaki, technikai eszközökkel, módszerekkel, amelyek biztosítják a magasabb termelékenységet, ennek következtében a jobb szociális, kulturális, egészségügyi stb. ellátást, a magasabb életszínvonalat. Figyelmeztető az is, hogy amikor a világgazdaság vezető centrumai kialakulnak, a globalizációval egy időben differenciálódás is bekövetkezik, vagyis az élenjáró ipari-gazdasági nagyhatalmak és a leszakadt, illetve leszakadó országok között a távolság nem csökken, hanem nő. A világgazdasági kapcsolatokból történő kimaradásunk, kiszorultságunk végleges leszakadást okozhat.

A világgazdaságba vezető utunk az Európai Unión keresztül vezet. Történelmünk, kultúránk, hagyományaink, kereskedelmi kapcsolataink elsősorban Európához kötnek. Az Európai Unióba történő belépés követelményei azonban szigorúak, s kérdés, hogy mikor, milyen feltételek, körülmények között jöhet el ez a pillanat.

Integrálódásunknak – más közép-kelet európai országhoz hasonlóan – az ad különös sajátosságot, hogy nem csupán gazdasági felzárkózásra van szükségünk, hanem politikai és modernizációs illeszkedésre is. Az a tény, hogy a huszadik század közel öt évtizedében a világgazdasági folyamatoktól elzárva éltünk, súlyosbítja problémáinkat, mert hiányoznak az együttműködés tapasztalatai.

Hazánk már a hatvanas évek végén megtette az első lépéseket társadalmi-gazdasági elzártságunk feloldására. 1968-ban lényegében gazdasági reformot vezettünk be, politikai reform nélkül. 1990-ben viszont politikai reformot hajtottunk végre, gazdasági reform nélkül. A világgazdasági integrálódásunkban fordulat azonban mind a mai napig nem következett be.

Ma már közhelynek számít, hogy a fejlett országok a gazdasági válságok időszakában a műszaki fejlesztés erőteljes növelésével hidalják át a nehézségeiket. A hetvenes évek elején az olajválság következtében előállott gazdsági válságot többek között műszaki fejlesztéssel, energiatakarékos technológiával, termékszerkezet-váltással oldották meg. Ebben meghatározó szerepet kap a műszaki alkotómunka, amely új műszaki értékeket hoz létre, biztosítja a nemzetközi versenyképességet, az extraprofitot és felhalmozást.

A magyar műszaki értelmiség munkaerőpiaci helyzetének feltárását sürgeti, hogy a fejlett ipari államokban permanens technológiai forradalom van kibontakozóban, amely átalakítja a termelésben részt vevők szerepét és kapcsolatrendszerét. Ugyanis a piaci mechanizmusok egyre kevésbé képesek a műszaki, társadalmi, ökológiai kapcsolatok koordinálására. Ezek a változások alapvetően más szerepvállalást követelnek meg a mérnököktől is.

E kérdések vizsgálata az elmúlt években, évtizedekben nem kapott kellő figyelmet, ami jelentősen hozzájárul gazdasági nehézségeinkhez.

Mérnökök a magyar társadalomban

1930-ban a Mérnöki Kamara részletes felmérést készített a mérnökök élet- és munkakörülményeiről, jövedelmi viszonyairól. (1) A kutatás tapasztalatait összefoglaló Bene Lajos végső következtetését így fogalmazta meg; „úgy látjuk, hogy a mérnökség korántsem érte el azt a helyzetet az életben, melyet tudásával és munkásságával méltán megérdemel." Vajon a szerző miért jutott erre a következtetésre, hiszen a vizsgálat azt igazolta, hogy a mérnökök anyagi elismertsége 1930-ban európai színvonalú volt. Igaz, a mérnökök jövedelme igen nagy szóródást mutatott, különösen a magánvállalkozók körében. De még a legszerényebb kezdő fizetés – 160 pengő – is közel kétszerese a munkások jövedelmének. A műhelyfőnökök átlagos jövedelme 580 pengő, a beosztott műhelymérnöké 343 pengő volt. Az állami köztisztviselő mérnökök illetménye 199 és 1082 pengő között szóródott. A vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy az anyagi elismertség nem elégséges a műszaki alkotómunkáéhoz, ha az nem párosul társadalmi elismertséggel.

A műszaki munka társadalmi elismertségének hiánya napjainkban a műszaki fejlődés egyik akadálya. 1930-ban ez a hiány a hazai ipar fejletlenségével, az ország agrárjellegével függött össze. A lakosság több mint hatvan százaléka földművelésből élt, ennek következtében a figyelem a parasztság felé fordult. A kort meghatározó népies és urbánus ideológiák képviselői a humán értelmiség köréből kerültek ki, akik – a fejlett országokkal ellentétben – nem ismerték fel a reálértelmiség társadalomformáló szerepét, a műszaki értelmiséget pedig – Erdei Ferenc szavaival – csupán a szürke szakszerűség megtestesítőjének tekintették. Ezek az ideológiák mind a mai napig éreztetik hatásukat a magyar társadalomban, tekintet nélkül arra, hogy a magyar társadalom átalakult, s mint azt Márkus István kutatásai bebizonyították, a hagyományos paraszti életforma lényegében megszűnt. (2)

Az állampárti évtizedekben a műszaki értelmiséget ellentmondásosan értékelték. Közvetlenül a második világháború után, az újjáépítés időszakában a mérnöki munka anyagi elismerése még európai színvonalú volt, mivel a mérnökök átlagkeresete a munkáskeresetek háromszorosát is elérte. A felsőoktatásban prioritást kapott a mérnökképzés, s a mérnökök száma napjainkra megtízszereződött. Míg 1941-ben 11.712 műszaki diplomást regisztráltak, addig 1990-ben 124.900 személy rendelkezett műszaki diplomával.

A hatvanas évektől azonban a mérnöki munka társadalmi-anyagi elismertsége rohamosan csökkent. (3) 1980-ban a mérnökök átlagjövedelme már alig haladta meg a szakmunkásokét, az életkereset-számítások szerint pedig a beosztott mérnökök 53 éves korukban érték el az egyszerű szakmunkát végzők életkeresetét. A kiemelt szakmunkások életkeresetét pedig a mérnökök hatvanéves korukig sem érték utól. (4)

Az anyagi elismertség hiányán túl még súlyosabban érintette a műszaki értelmiséget az alkotó munka leértékelése. A tervutasításos rendszer a feladatok végrehajtójává degradálta a műszakiakat. Az innováció feltételeit nem biztosították, a „szocialista" államok műszaki lemaradása szinte behozhatatlanná vált a fejlett ipari országokéhoz képest.

Sajnálatos tény, hogy a hetvenes években kibontakozó szociológiai kutatások nem foglalkoztak érdemben a műszaki értelmiséggel, a műszaki alkotómunkával. Már az első – rendkívül szerény – vizsgálat is azt állapította meg, hogy „a mérnöki munka olyannyira heterogén, hogy már a definíciója is komoly nehézségekbe ütközik." (5) Az 1984. évi mérnökfelmérés mint „diplomás szakmai csoportot" vizsgálta a mérnököket, s a mo-bilitáskutatást helyezte előtérbe, miközben nem tárta fel a magyar műszaki értelmiség belső differenciáltságát, a műszaki alkotómunka tartalmát. (6)

Rendkívül negatívan hatottak, illetve hatnak ma is azok a nézetek, amelyek a műszaki értelmiséget a technokráciával azonosítják. Alapvetően téves az a nézet is, amely szerint „a posztsztálini korszak stabilitása a technokrácia és az uralkodó rend kompromisszumos szövetségén alapul". (7) A magyar műszaki értelmiség e nézetek ellen nem tudott eredményesen fellépni.

Szükséges megállapítani egyrészt, hogy a magyar társadalom nem ismerte fel a reálértelmiség, s ezen belül a műszaki értelmiség társadalomformáló, a társadalmi fejlődést meghatározó szerepét, másrészt a műszaki értelmiség nem vette tudomásul, hogy az anyagi-erkölcsi megbecsülés a társadalmi-gazdasági elismertség függvénye. A magyar műszaki értelmiség mind a mai napig a társadalmon kívül, illetve a mellett él. Visszavonul, bezárkózik a maga szakmai szer-

vezeteibe. Ugyanakkor mérnöktársadalmunk erősen megosztott. A felsőoktatás, a kutatóintézetek, és a vállalkozói szféra között alig van cirkulációs mobilizáció. Az egyes mérnökszakok presztízse lényegesen eltérő, elkülönült, tudományos fokozat szerint is megosztott. A mérnököknek nincs hatékony érdekvédelmi szervezetük, így érdekérvényesítési képességük is gyenge.

Az elmúlt évtizedek gyakorlata következtében az egyes mérnökszakmák közötti együttműködés is akadozik. Pedig ma már a technológiai fejlődés megköveteli a team munkát, amelyre azonban a műszaki felsőoktatás nem készítette fel a mérnököket, mivel filozófiáját még ma is az egyéni műszaki alkotó teljesítmény határozza meg, így hiányzik a hatékony együttműködés alapvető feltétele a kooperációs készség és képesség. A mérnökök kapcsolata a gazdaság egyéb szereplőivel, a közgazdászokkal, szociológusokkal, jogászokkal, ökológusokkal stb. sem alakult ki. Az együttműködés hiánya kölcsönös, a technológiai változások társadalmi összefüggéseit a gazdaság szereplői mind a mai napig nem ismerték fel. A kooperáció, a csapatmunka magatartásformái és technikái hazánkban még nem nyertek létjogosultságot.

A mérnökök mind ezek következtében az elmúlt évtizedekben nem kapták meg, illetve nem tudták kivívni azt a helyet maguknak a társadalomban, amelyet – Bene Lajos szavaival – tudásukkal és munkásságukkal méltán megérdemelnének.

Magyar mérnökök a gazdaságban

Az 1930. évi mérnökvizsgálat a tulajdonformák szerint a mérnököket három szegmensbe sorolta:

– Közalkalmazott	30,4 %
– Magánalkalmazott	32,4 %
– Vállalkozó (önfoglalkoztató)	37,2 %

Ez a megoszlás a piacgazdasági viszonyokat tükrözi. A mérnököknek tehát 69,6 százaléka a magánszférában dolgozott. A piacgazdaságra történő felkészítést segítette, hogy a műszaki és a közgazdasági képzés nem különült el. Az 1914/15-ös tanévtől a Műegyetemen közgazdasági kar (szakosztály) működött. A piacgazdaság követelménye volt a magas szintű idegennyelvtudás is. Az 1930-as felmérés szerint a mérnökök rendelkeztek ezzel a képességgel, mivel:

Egy idegen nyelven beszélt	46,1 %
Két idegen nyelven beszélt	27,6 %
Három idegen nyelven beszélt	16,1 %
Több idegen nyelven beszélt	4,7 %
Nem beszélt idegen nyelven	5,5 %

Az 1930. évi vizsgálat nagyon fontosnak tartotta annak elismerését, hogy „a mérnök az értelmiség körébe tartozik". Ezt az álláspontot érdemben mind a mai napig, vagyis a XXI., az informatika századának kezdetéig nem sikerült elfogadtatni Magyarországon.

A nagy világgazdasági válság időszakában, 1930-ban a mérnököknek nem egészen egy százaléka volt munka nélkül, igazolva azt, hogy a válságból való kilábalás mérnöki munka nélkül nem lehetséges.

Hazánkban a negyvenes évek végén a magánvállalkozásokat megszüntették, a mérnökök „állami alkalmazottá" váltak. A műszaki felsőoktatás a megváltozott követelményekhez igazodott. Egyes mérnökszakok ugyan megkísérelték fenntartani a magas szintű műszaki oktatást, de lényegében a mérnökképzés tömegoktatássá alakult át. A nehézipar dominanciája, az infrastruktúra, a szolgáltatás fejletlensége következtében a mérnökképzés a nagyipar igényeihez igazodott. Az egyetemet, főiskolát végzett fiatalok számára munkahelyet biztosított az ipar. Számos fiatal vállalati ösztöndíjjal végezte el az egyetemet, főiskolát. A fiatalok mintegy kilencven százalékának első munkahelye az ipar volt.

A hetvenes évek végére a mennyiségi mérnökképzés következtében az ipar telítődött mérnökökkel. A műszaki fejlődést gátló objektív és szubjektív tényezők hatására csökkent az ipar relatív mérnökmegtartó-képessége. A korábban iparban elhelyezkedő mérnökök jelentős része két-három évi munka után új munkahelyet keresett, így az iparban foglalkoztatott mérnökök aránya folyamatosan csökkent. Míg 1970-ben a mérnökök 53,1 százaléka, 1980-ban 41,5 százaléka, addig 1990-ben már csak 38,7 százaléka dolgozott az iparban. (8)

Felerősödött a belső és külső vándorlás. A jobb képességű fiatalok a kutatóintézetekben, vagy a felsőoktatásban helyezkedtek el, sokan külföldre távoztak. Az iparvállalatoknál maradó fiatalok egy része vezető állásba került, illetve vezető állásra törekedett, mert itt remélhetett jobb anyagi elismertséget. A vezetőkiválasztás azonban nem objektív szempontok alapján történt, abban jelentős szerepet kapott a szubjektivitás, a politika szempontok, a személyes kapcsolat is.

A fiatal mérnökök többségének életpályáját az határozta meg, hogy „olcsó" volt a mérnöki munkaerő. Sok mérnököt alkalmaztak művezetőként,

vagy más alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökben. Egészen sajátos életpályát jártak be azok a mérnökök, akik fizikai munkát vállaltak. A fizikai munka ugyanis felértékelődött, míg a szellemi munka leértékelődött. Egy jó esztergályos jövedelme lényegesen meghaladta az üzemi mérnökét. A fizikai dolgozók érdekérvényesítési képessége erős volt, a szellemieké gyenge. (9) Ezen kívül a fizikai dolgozók olyan előnyöket is élveztek, amelyeket a mérnökök nem. Ilyen volt a munkáslakás-vásárlási akció, vagy a fizikai dolgozók gyermekeinek kedvezőbb továbbtanulási esélyei.

A mérnöki munka folyamatos leértékelődése következtében sok fiatal az egyetem, a főiskola elvégzése, majd néhány évi üzemi munka után pályát módosított vagy gyökeresen szakított tanult szakmájával. A családalapítás, a megélhetési kényszer arra késztette őket, hogy olyan munkahelyeket keressenek, ahol a mérnöki fizetés többszörösét is megkapják. Benzinkutasok, butikosok, kereskedők lettek, vagy a termelőszövetkezetek melléküzemágaiban helyezkedtek el. A mérnökképzésre fordított milliók mind az egyén, mind a társadalom számára elvesztek. A pályát elhagyó, illetve pályamódosításra kényszerült mérnökök magas száma miatt állítjuk, hogy a mérnökök egészét mint „diplomás szakmai csoportot", mint társadalmi réteget vizsgálni nem lehet. (10)

A mérnökök élet- és munkakörülményeiben bekövetkezett változások következtében az 1993. évi OMFB vizsgálat során a mérnököket már nem mint társadalmi réteget, hanem mint társadalmi funkciót vizsgáltuk. Az OMFB kutatási terve úgy tette fel a kérdést, hogy „társadalmi-gazdasági berendezkedésünk milyen helyzetet biztosít a műszaki alkotások szellemi munkásainak kibontakozásához és miként állíthatnánk e réteget hatékonyabban társadalmi-gazdasági fejlődésünk szolgálatába". (11) A kérdésnek ilyen megközelítése a mérnöki munka újragondolását teszi szükségessé.

Nem vizsgáljuk azokat a személyeket, akik ugyan rendelkeznek műszaki diplomával, de az elmúlt évtizedekben szakképzettségüktől alapvetően eltérő munkaterületeken helyezkedtek el. Azok a műszaki diplomások, akik éveket, évtizedeket fizikai munkásként dolgoztak, nem tartottak lépést a műszaki fejlődéssel, mérnöki alkotómunkára ma már nem alkalmasak. Nem tekinthetők alkotó mérnököknek azok sem, akik menedzserek lettek. Kétségtelen, hogy a menedzseri munka számos területén hasznos a mérnöki végzettség, de a menedzseri munka alapvetően más személyiséget, készséget és képességet követel meg, mint a mérnöki alkotómunka.

Műszaki alkotónak elsősorban azokat a személyeket tekintjük, akik a kutatás, a technológiai fejlesztés, az információ-feldolgozás, a minőségbiztosítás területén dolgoznak, s e területeken alkotó módon új értékeket képesek létrehozni.

Magyar mérnökök a rendszerváltozás időszakában

A rendszerváltás a magyar értelmiség sorsát nagyon eltérően változtatta meg. 1990–94 között a humán értelmiség egy része a hatalom birtokosa lett. Történészek, írók, költők, könyvtárosok, szociológusok stb. alkották a politikai elitet. A szakértelmiséget viszont megosztotta a rendszerváltás. Míg a piacgazdasági átmenet következtében a közgazdászok, jogászok presztízse, társadalmi elismertsége feltértékelődött, a műszaki értelmiség helyzete tovább romlott, s a mérnökök jelentős része kritikus helyzetbe került.

A rendszerváltozással egy időben a magyar gazdaság összeomlott. Az állampárt időszakában kialakult, meghatározó piacainkat nem kellő átgondoltság következtében rövid időn belül elvesztettük. A veszteséges, gazdaságtalan vállalataink jelentős részét elsietve felszámoltuk, a gazdaságot megalapozott feltételek nélkül liberalizáltuk, s mindezek következtében az ipari termelés, valamint a GDP drasztikusan visszaesett. A teljes foglalkoztatottságot a munkanélküliség váltotta fel. Ez utóbbi felkészületlenül érte a magyar gazdaságot, mert – a fejlett ipari országok gyakorlatával ellentétben – hazai tapasztalatokkal nem rendelkeztünk.

A munkanélküliek száma gyorsan emelkedett. A munkanélküliségi ráta rövid időn belül, 1993 nyarára elérte a tizenhárom száalékot. A regisztrált munkanélküliek száma meghaladta a 700 ezer főt, a rejtett munkanélküliséggel együtt pedig megközelítette az egy milliót. Ezzel nemcsak a deviánsok, az alulképzettek, valamint a „kapun belüli" munkaerő-felesleg került az utcára, de kvalifikált fizikai és szellemi foglalkozásúak, szakmunkások és műszakiak is.

A munkanélküliség számbavételének két forrása ismeretes Magyarországon. Az egyik a KSH munkaerő-felmérése, amely a munkaképes korú népesség körében gyűjt adatokat a munkanélküliségről. A statisztikai definíció szerint azok számítanak munkanélkülieknek, akiknek nincs munkájuk, de aktívan keresnek munkát és munkába is

tudnának állni. A munkaerő-felmérésbe havonta tízezer háztartást vonnak be, mintegy 50.000 fővel. A mintavételből eredő becslési hibák miatt az országos munkaerő-felmérésekből nem lehet a kis létszámú munkaerőpiaci rétegek, így a mérnökök munkaerőpiaci helyzetére sem következtetéseket levonni.

Az országos munkaügyi központ és szervezetei is vezetnek nyilvántartást. A munkanélküli regiszterek azonban számos ok miatt nem adnak megbízható képet. A regiszterek egyrészt nem a munkaerő-felmérésekben alkalmazott munkanélküliség-értelmezésnek megfelelő helyzetet tükrözik, másrészt nem tartalmazzák azokat a munkanélkülieket, akik valamilyen okból nem fordultak a munkaügyi szervezethez. (12) Lényeges az is, hogy a munkanélküli-ellátás megszűnésével az esetek döntő többségében megszakad a munkaügyi szervezet és a munkanélküli közötti kapcsolat. A munkanélküli kikerül a regisztrációból, miközben továbbra sincs állása és munkája. Ebben az esetben csak egy nagyon költséges nyomonkövetéses vizsgálattal tudunk információkat szerezni a regisztrált munkanélküli további sorsáról. A munkanélküliségi statisztikák további problémája az is, hogy az állásnélküliek nem mindig munkanélküliek. A szürke és fekete gazdaság számos kereseti lehetőséget kínál a legális állással nem rendelkezők számára.

Ezért mondjuk azt, hogy a mérnökök munkanélküliségéről sem rendelkezünk megalapozott információkkal. Kutatásunk szerint a munkanélküli mérnökök egy része nem regisztráltatja magát, különösen a fiatal pályakezdő mérnökök. Ők inkább alkalmi munkákból, az esetek többségében pályaelhagyóként, szabad úszóként próbálják biztosítani megélhetésüket. Meg kell említenünk azokat az idős mérnököket is, akik előnyugdíjazás, illetve korengedményes nyugdíjazás igénybevételére kényszerültek. E mérnökcsoport tagjai hivatalosan az inaktív kategóriába tartoznak, a valóságban azonban a munkaerőpiacról kényszerből kiszoruló munkanélküli mérnökök.

A Munkaügyi Minisztérium 1995 májusában készített kimutatása szerint a műszaki értelmiség 4,7, az orvosok 0,2, a pedagógusok 1,9 százaléka munkanélküli a szakterületen foglalkoztatottak százalékában. (13) Vagyis, a diplomások aránya a munkanélküliek között alacsony. Részben ezzel is magyarázható, hogy a munkaügyi szervek nem fordítanak figyelmet a munkanélküli diplomásokra. Más képet kapunk a mérnökök munkanélküliségéről, ha azt a kilencvenes évek folyamatában vizsgáljuk. 1990–94 között még nem találtunk orvosokat a munkanélküliek között. A pedagógusok aránya nem érte el a 0,5 százalékot. Ebben az időszakban a munkanélküli diplomások aránya országosan 3,8–3,9 százalék között mozgott, s ezek 80–85 százaléka mérnök, illetve agrár szakember volt. 1993-ban, amikor a regisztrált és rejtett munkanélküliek együttes száma elérte az egymilliót, körülbelül 20–25.000 mérnök volt munka nélkül. Számításaink szerint a kilencvenes években a műszaki értelmiség egyenegyedének, mintegy 30–32.000 mérnöknek megváltozott a munkaerőpiaci helyzete, beleértve a munkanélkülieket, pályaelhagyókat és a munkaerőpiacról kiszorulókat.

A regisztrált és a tényleges munkanélküliség lényeges eltérése azt igazolja, hogy a regisztrált munkanélküliek vizsgálata félrevezető. Figyelembe kellene ugyanis venni azt is, hogy a társadalom egyes rétegei eltérően reagálnak a munkanélküliségre. Vannak akiknek a munkanélküli ellátás kielégíti szükségleteit, s nem törekednek rendszeres munkavállalásra. Vannak akik a szürke vagy fekete gazdaságban találják meg számításaikat. A diplomás munkanélküliek többsége inkább vállalja a pályamódosítást, a pályaelhagyást, a kényszervállalkozást, de kerüli a munkanélküliséget. A pályamódosításra kényszerített, nyugdíjazott és a regisztrált munkanélküliek együttes száma adhat csak reális képet azokról a mérnököket érintő változásokról, amelyek hazánkban a kilencvenes években bekövetkeztek.

Szükséges részletesebben is megvizsgálni, hogy a mérnökök egynegyedét érintő munkaerőpiaci változások mely mérnöki szakterületeket érintettek elsősorban.

A legnagyobb veszteség a kutató-fejlesztő (K+F) tevékenységet érte. Részben a kutatóintézetek létszámának csökkentése, de különösen a vállalati K+F csoportok felszámolása következtében. A vállalatok többsége a túlélés nehézségeivel küzd, s elsősorban K+F részlegeit számolja fel. Ugyanakkor a privatizáció sem kíméli a magyar kutató-fejlesztő kapacitást. E téren a rendszerváltó magyar kormányok is súlyos hibákat követtek el. Spanyolországban és Portugáliában a privatizáció során a vállalatok szellemi potenciálját külön értékelték, s ha az új tulajdonos a K+F-re nem tartott igényt, az e területen dolgozó személyeket kutatóintézetekbe mentették át. A magyar privatizáció során az esetek többségében a szellemi potenciált figyelmen kívül hagyták! Szembetűnő adat, hogy amíg 1975–89 között az OECD országok a K+F területén dolgozók szá-

mát hetven százalékkal növelték, hazánkban 1980–90 között a K+F létszám hetvenegy százalékkal csökkent!

Sajátos ellentmondásnak tűnhet, hogy a kutatók körében minimális a munkanélküliség. Amint az OMFB összeállítás is hangsúlyozza, „a kutatási ágazat válsága, a létszámcsökkenés valójában pályaelhagyással jár, a kutatók nem növelik az állástalanok számát". (13)

Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság 1994 decemberében drámai felmérést készített a hazai innovációs folyamatokról. Az 5000 vállalatra kiterjedő felmérés szerint „az iparvállalatok 47 %-ánál lehet valamilyen K+F tevékenységet kimutatni..." (14) A műszaki fejlesztőknek azonban csak egy kis részénél folyik a munka elkülönült laboratóriumokban vagy K+F részlegben. Ez azt jelenti, hogy a hazai vállalatok mintegy nyolc százalékában van K+F-el foglalkozó részleg, laboratórium, beleértve ebbe a hazánkban megtelepedett multinacionális vállalatokat is!

A munkanélküli mérnökök másik nagy csoportja a fiatalok. Az 1993. évi vizsgálataink szerint a munkanélküli mérnökök 46,9 százaléka harminc év alatti. (15) Sok fiatal az egyetem, a főiskola elvégzése után nem tud elhelyezkedni. A vállalatok nehézségeikre hivatkozva inkább lemondanak a hallgatóknak nyújtott ösztöndíjról, de foglalkoztatásukat nem vállalják. A leépítések során elsősorban azokat a fiatalokat bocsátják el, akik még nem integrálódtak a szervezetbe, érdekérvényesítési képességük gyenge. Így a munkahely hiányában, a tanulmányok befejezése után az emberi tőkébe fektetett beruházás úgy kezd amortizálódni, hogy az egyáltalán nem vett részt az értéktermelésben.

A munkanélküliség súlyosan érintette a mérnökök idősebb korosztályait is. A 45 évnél idősebb munkanélküli mérnökök többsége nem tud szakmájában elhelyezkedni. Az elhelyezkedésüket nehezíti, hogy nem rendelkeznek a ma már nélkülözhetetlen idegennyelv-tudással. Az 1980–90 évi OKKFT kutatásaink azt állapították meg, hogy az egyetemet végzett mérnököknek csupán 9,8 százaléka, a főiskolát végzetteknek 2,8 százaléka rendelkezik idegennyelv-tudással. Ez a generáció évtizedeket töltött el nagy ipari szervezetekben, ahol elmerevedett, elvesztette innovációs képességét. A munkanélküli mérnökökkel készített interjúink során e csoportnál regisztráltuk a legnagyobb feszültséget. Emberek, akik meg voltak győződve arról, hogy munkájuk fontos, amely életük végéig biztos megélhetést biztosít, szembesültek azzal a ténnyel, hogy nincs szükség munkájukra, s képtelenek a váltásra. Az ötven évnél idősebb, munka nélkül maradt mérnökök jelentős része a nyugdíjazást választotta, s magával vitte az évtizedek alatt felhalmozódott tudását és tapasztalatát.

A mérnökök szakterületeit tekintve a munkanélküliség legsúlyosabban az iparvállalatok dolgozóit érintette. A felsőoktatás viszonylag évekig stabil maradt, de 1995-ben az egyetemi autonómiát figyelmen kívül hagyva, államigazgatási utasítással tizenöt százalékos létszámcsökkentésre kényszerítették az intézményeket.

A mérnökök egy része tevékenységének módosításával vészelte át a rendszerváltozást. Nagyvállalataink kisebb-nagyobb szervezeti egységekre estek szét. A létrehozott új egységek – pl. KFT-k – azokat a mérnököket foglalkoztatják, akiknek munkája nélkülözhetetlen, és érdekérvényesítési képességük erős.

A mérnöki muka folyamatos leértékelődése már az elmúlt évtizedekben is második gazdaságra kényszerítette a mérnökök jelentős részét. E tevékenység során új szakmai-gazdasági ismereteket szereztek a mérnökök. Számos munka nélkülivé vált mérnöknek most az önfoglalkoztatás, az egyéni vállalkozás biztosítja a megélhetést. Az utóbbi években önálló vállalkozásba kezdő mérnökök egy része saját ötletét, találmányát valósítja meg. Ezek a mérnökök tehát műszaki alkotómunkájuk eredményét hasznosítják. Többségük vállalkozása sikeres. Nem mondható ez el azokról a mérnökökről, akik munkájuk elvesztése után „kényszervállalkozásokba" kezdtek. Jövőjük nagyrészt attól függ, hogy meg tudják e szerezni munkájuk során a vállalkozásokhoz szükséges ismereteket.

A rendszerváltozást a mérnökök többsége negatívan élte meg. Ugyanakkor a mérnökök egy részének új perspektívát, lehetőséget nyújtott. Hazánk évtizedekig tartó elzártsága megszűnt. Társadalmi-gazdasági integrációnk a világgazdaságba megkezdődött. Multinacionális világcégek telepedtek meg hazánkban, ezek száma ma már meghaladja az ötvenet. Ennek pozitív és negatív hatása mind jobban kimutatható a magyar gazdaságban, a műszaki értelmiség munkaerőpiaci perspektíváiban.

A multinacionális nagyvállalatok csúcstechnológiát telepítenek hazánkba, s ez nem csupán a saját vállalataikra, de a magyar gazdaság egészére pozitív hatással van. A magyar mérnökök előtt új ismeretek tárháza nyílik meg. A csúcstechnológia úgyszólván minden magyar vállalatot versenyre kényszerít.

A hazánkban működő külföldi és vegyes vállalatok korszerű vezetési, szervezési módszereket alkalmaznak. A hazánkban évtizedekig elmerevedett „személyzeti munkát" a humán erőforrással való gazdálkodás váltja fel. Az „emberi tőke" új értelmet kap és felértékelődik. Idegenyelv-tudással, számítástechnikai és közgazdasági ismeretekkel rendelkező mérnökök előtt új perspektívák nyíltak meg. Mindenekelőtt a fiatal – harminc évnél nem idősebb – mérnököket keresik, számukra kedvező anyagi lehetőségeket biztosítanak. Számításaink szerint e csoportba a mérnököknek ma már tíz-tizenöt százaléka sorolható. Ez a piaci igény visszahat a műszaki felsőoktatásra, amely új képzési formákat, szakokat hoz létre.

Ugyanakkor a csúcstechnológia megjelenése hazánkban a munkaerőt erősen szelektálja. Keresi az igényeinek, a XXI. század követelményeinek megfelelő innovatív, jól képzett munkerőt. Vonzza a képzetteket, taszítja az alulképzetteket. Tekintettel arra, hogy a multinacionális nagyvállalatok döntő többsége a Dunántúlon és Budapest körzetében telepedett le, szívóhatást gyakorol az ország keleti felében élő, kvalifikált munkaerőre is. Vizsgálataink szerint (16) 1990–95 között Borsod megyéből mintegy 50.000 személy költözött el a gyorsan fejlődő ipari körzetekbe, ezek többsége 35 év alatti kvalifikált munkaerő. Tehát a nyugat-magyarországi konjunktúra a kelet-magyarországi szellemi kapacitása is épül, az ország „kettészakadása" szinte elkerülhetetlen.

A multinacionális és a hazai vegyes vállalatok – elsősorban csúcstechnikájuk eredményes működéséhez – szakképzett munkaerőt, mérnököket keresnek. A gazdaság fejlődését meghatározó kutatóbázisukat azonban külföldön működtetik, azzal az indokkal, hogy a kutatómunka infrastruktúrája hazánkban nincs biztosítva. Ezek a vállalatok ma még nem ismerték fel a magyar mérnök felkészültségét, ötletgazdagságát, innovációs képességét. Ritka kivétel a General Electric, amely a Tungsram kutató mérnökeinek értékeit felismerve európai kutatóközpontját is Magyarországra helyezte át. A General Electric példája és kezdeményezése beláthatatlan perspektívát nyújt a magyar mérnökök számára, mert az alkotó és nem csupán végrehajtó mérnökökre helyezi a hangsúlyt.

Gazdasági fejlődésünkhöz egyrészt nemzetközi „stratégiai húzóágazatra", másrészt hazai K+F-re épülő „lokális húzóágazatra" van szükség. (17) A két húzóágazat megítélésében azonban lényegesen eltérő vélemények alakultak ki. A nemzetközi stratégiai húzóágazat tényleges eredményei alapján a lokális húzóágazatra kevés figyelmet fordítanak. A két húzóágazat kölcsönhatását nem ismerik fel. Egyrészt abból szükséges kiindulni, hogy a hazánkba települő nemzetközi nagyvállalatok nem fogják át az ipar, a mezőgazdaság, a szolgáltatás minden területét. Másrészt a multinacionális nagyvállalatok akkor dolgozhatnak eredményesen hazánkban, ha tevékenységükhöz nagyszámú hazai részegység, alkatrészgyártás kapcsolódik. A nemzetközi stratégiai és lokális húzóágazat kölcsönösn feltételezi egymást, nem egymás alá, hanem egymás mellé vannak rendelve. Az állampárt a magyar mérnököt a tervutasítás módszerével az alkotómunkától megfosztotta. Vajon mit hoz a piacgazdaság számukra? Mérnökeink a jövőben sem lehetnek csupán a nemzetközi stratégiai húzóágazat kiszolgálói. Nem mondhatunk le a hazai K+F-re épülő lokális húzóágazat kifejlesztéséről, hiszen a műszaki alkotómunka hoz létre új értékeket, határozza meg a műszaki fejlesztést, biztosítja a nemzetközi versenyképességet, extraprofitot, tőkefelhalmozást, és kielégítő ütemű gazdasági növekedést.

Az alkotó mérnökök munkaerőpiaci helyzete változatlanul kedvezőtlen. E tevékenységet több olyan tényező is akadályozza, amelyek további részletes vizsgálatot igényelnek.

A kormányzat a gazdaság fejlődését elsősorban a vállalkozóktól várja. Azt hangsúlyozza, hogy a gazdaságnak mindenekelőtt (kizárólag) tőkére van szüksége. Márpedig a gazdaság fejlődését a pénztőke csak a fizikai és szellemi tőkével együtt biztosíthatja. Ma még kevésbé tárták fel a hazai vállalkozások jellegét. A fejlett országok eredményes vállalkozóit, menedzsereit az minősíti, hogy mennyire tudják hosszú távon megalapozni és bővíteni tevékenységüket, mennyire építenek a műszaki tulajdonságokra. Az OMFB 1994. évi vizsgálata (14) szerint hazánkban a K+F tevékenység el van hanyagolva, s jelezte, hogy a vállalatok az 1995–96-os években további 31,5 százalékos leépítést terveznek e területen. Hazánkban tehát egy sajátos, a fejlett ipari országok gyakorlatától eltérő vállalkozói, menedzseri réteg alakult ki – tisztelet a kivételnek –, akik csupán rövid távú érdekeket tartanak szem előtt. Ezért megkérdőjelezendő a vállalkozások abszolút prioritása a K+F tevékenységgel szemben.

A gazdaságban napjainkban tapasztalható jelenségek gyakran emlékeztetnek a XVIII–XIX. század vadkapitalizmusára. (18) Itt most nem a

joghézagokat kereső, gazdasági bűnözésre gondolunk, hanem a tőke kizárólagos uralmára. Nem veszik figyelembe, hogy a huszadik század végén – különösen Európában – a tőke uralmának korszakát egyre inkább felváltja a konszenzusra törekvő, kooperatív, posztkapitalista gazdasági berendezkedés. A tőke kizárólagos uralmát elutasította a szociáldemokrata mozgalom, erre tett kísérletet a „jóléti állam", és a speciális piacgazdaság eszméje is ezen alapul. Nyilvánvaló, hogy a tőke globalizálódási tendenciái hazánkat sem kerülik el, de rajtunk is múlik, hogy nyertesei, ne pedig vesztesei legyünk e folyamatoknak.

Felmerül az a kérdés is, hogy napjainkban hogyan lehetne növelni a magyar műszaki alkotók anyagi megbecsülését. Megállapítható, hogy a hazánkban működő multinacionális cégeknél jelentősen emelkedett a magyar mérnökök fizetése. Egyes esetekben már megközelíti a nyugateurópai mérnökök fizetésének egyharmadát. A problémát elsősorban abban látjuk, hoy a közalkalmazotti szférában dolgozó mérnökök fizetése katasztrofálisan alacsony. A műszaki felsőoktatás területén dolgozók átlagos havi bruttó jövedelme 1993-ban 31.000 Ft volt. (19) A kötelező tizenöt százalékos létszámleépítés után havi 33.000 Ft, vagyis a nyugat-európai mérnökök fizetésének mintegy tíz százaléka. Nő a vállalkozói és a közalkalmazotti szféra közötti bérfeszültség. 1995-ben a pénzügyi szféra jövedelme volt a legnagyobb, átlagosan 94,187 forinttal, amely kétszerese egy egyetemi docens bruttó keresetének. (20) Sajnálatos, hogy a kvalifikált műszaki alkotó tevékenységet (oktatás, kutatás) nem a piac értékeli le ily módon, hanem a rövid távú szemléletet tükröző, teljesítményt nivelláló, a bürokratikus sémákat az alkotó munkaerőkre kényszerítő közalkalmazotti törvény.

Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a stabilizációs politikának és a takarékos, egyensúly-megőrző gazdálkodásnak nincs alternatívája. Nyilvánvaló az is, hogy a magyar gazdaságot súlyosan terhelik a munkanélküliek, a leszakadó rétegek, a kisnyugdíjasok, a hajléktalanok stb. szociális problémái. De véleményünk szerint paradigmaváltásra van szükség. Mindaddig, amíg e kérdéseket csupán segélyezésekkel, szociálpolitikai eszközökkel kívánjuk megoldani, s nem az értéket teremtő alkotómunka kibontakoztatásával, gazdaságfejlesztéssel, addig nem tudunk kitörni abból az ördögi körből, amelyben évek óta vagyunk.

Hivatkozások

[1] *Dr. Bene Lajos:* A mérnökök szociális és gazdasági viszonyai Budapesten. Statisztikai Közlemények. Bp. 1933

[2] *Márkus István:* Kifelé a feudalizmusból. Szépirodalmi Kiadó, 1971

[3] *Falusné Szikra Katalin:* Mérnökök a rendszerváltás előtt és után. Napi gazdaság 1994. október 1.

[4] *Tóthné Sikora Gizella:* Az iparvállalati műszaki értelmiség anyagi érdekeltsége. Kandidátusi disszertáció, 1983

[5] *Révész András:* A mérnöki munka helye és szerepe a társadalmi munkamegosztásban. Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások. Kossuth, 1978

[6] *Solymosi Zsuzsa–Székelyi Mária:* A mérnökökről. Szociológiai füzetek 1984

[7] *Konrád György–Szelényi Iván:* Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz. Gondolat 1989. 255. oldal

[8] Kutatás-fejlesztés, műszaki értelmiség helyzete 1988–93. OMFB. 1995

[9] *Héthy Lajos–Makó Csaba:* Munkamagatartások és a gazdasági szervezet. Szociológiai füzetek 1974. Akadémiai Kiadó.
Farkas Zoltán: A munkások termelési magatartása és az üzem érdekérvényesítési viszonyai. Kézirat, 1981, június

[10] *Székelyi Márta–Solymosi Zsuzsa:* Vállalkozó vagy alkalmazotti mentalitás. Mérnökök a nyolcvanas években. Szociológiai Szemle. 1994. 4. sz.

[11] *Geleji Frigyes:* A műszaki értelmiség helyzete és szerepe. Közgazdasági Szemle 1994. december

[12] *Galasi Péter–Nagy Gyula:* A munkanélküliség gazdaságtana. BKE Aula Kiadó, 1994

[13] Munkanélküliek a műszaki értelmiség körében. 1993 április–1995 május. Összeállította: Óri János-Jávorka Edit. OMFB 1995

[14] *Tamás Pál:* Innovációs folyamatok a magyar gazdaságban. A kutatást koordinálta Jávorka Edit. OMFB 1995. Kézirat

[15] *Tóthné Sikora Gizella:* Mérnökök munka nélkül. Munkaügyi Szemle 1994. február

[16] *Tóthné Sikora Gizella:* Emberi erőforrás és hasznosulása a borsodi térségben. Ipargazdaság 1995. 10. szám

[17] *Török Ádám:* Magyar iparfejlődés középtávon – jövőkép és forgatókönyvek. Közgazdasági Szemle 1995. október

[18] *Falusné Szikra Katalin:* Vadkapitalizmus. Közgazdasági Szemle 1993. december

[19] A műszaki értelmiség helyzetének felmérése és értékelése a munkaadói vélemények alapján. Magyar Innovációs Kamara, 1994. január

[20] Országos Munkaügyi Központ. Gyorsjelentés. 1995. évi 4. szám. 66. oldal

MAROSÁN György

GRABOPLAST Rt.

A szerző egy (nagy)vállalat történetét a válság és válságkezelés, kihívások és alkalmazkodási stratégia, privatizáció és átszervezés egymást követő folyamataként írja le. A történeten belül ismerteti a vállalat termékstruktúráját, valamint a vállalat jelenlegi helyzetét és jövőbeli kilátásait.

A magyarországi műbőrgyártás kezdete 1905-re nyúlik vissza, amikor a prágai Grab Miksa és fia bőr-, vászon- és linóleumpadló gyártó üzemeket létesített Győrben. Ezt 1911-ben egy kisebb viaszosvászon-áru gyár alapítása követte. 1923-ban alapították a Grab textilgyárat annak érdekében, hogy a termelés során szükséges textil alapanyagok biztos szállítási forrása rendelkezésre álljon. A gyártott termékek köre fokozatosan bővült, egyre újabb hordozók és filmképző anyagok felhasználására került sor. Meghatározóvá vált a máig is alkalmazott ún. kenési technológia. A második világháború utáni államosítások során a vállalat Győri Pamutszövő és Műbőrgyár néven folytatta tevékenységét.

Szocialista nagyvállalat születése

Az állami vállalat dinamikus fejlődése az ötvenes évek végére tehető. Az új fejlődési pálya az akkori igazgató – Jankovich Nándor – elképzeléseinek és akaratának megfelelően formálódott, aki felismerte a textilipartól eltérő megközelítést és eltérő felhasználói kört jelentő műbőripar jelentőségét. „Miért legyünk mi a sokadik textilgyár, amikor az egyetlen műbőrgyár is lehetünk" – fogalmazta meg fejlesztési filozófiáját. „Megnézni, megtanulni, ellesni mindent, amit lehet, majd kifejleszteni, kipróbálni, megcsinálni és piacra vinni". Az első jelentős nagyberuházásra 1959-ben került sor, amelynek keretében a mai értelemben vett műbőrkenő-gépsoron elindult a PVC bázisú műbőrök gyártása. 1961-től pedig már padlókárpitot is készítettek. Abban az időben nem kevés személyes bátorság kellett, hogy egy vállalat – saját kezdeményezésre – indítson be egy új fejlesztési irányt. Ezeket a döntéseket központi tervezés rendszerében a minisztériumok, a Tervhivatal, sőt a KGST tervegyeztetések szintjén hozták meg. Jankovich módszere illeszkedett a kor mechanizmusaihoz: saját kockázatra, a vállalat forrásaiból kifejlesztették az új technológiát, beszerezték a szükséges alapanyagot, majd megjelentek az új termékekkel a hazai és a KGST piacokon. A következő lépésben – a „beetetett" fogyasztók igényeire hivatkozva – az új terméket beillesztették a termékcserét szabályozó KGST tervegyeztetési mechanizmusba. Ezzel törvényesítették a fejlesztést, megteremtették a piacot és elfogadtatták az – akkoriban nehezen biztosítható – tőkés alapanyag importot.

A siker hosszú távú stratégiát feltételezett, amelyet éveken, sőt évtizedeken keresztül kell követni. A vállalatnál ekkortól kezdik kiemelten fejleszteni a műszaki fejlesztő szervezetet. Csak ennek birtokában válhatott képessé a vállalat, hogy honosítani tudja az alapvetően új technológiákat. Kialakult egy olyan műszaki gárda, amelyik mindent – amit az irodalomban olvasott és külföldi útjain látott – meg tudott csinálni. A saját erőből létrehozott berendezések viszonylag alacsony hatékonysággal és/vagy minőséggel dolgoztak, de ezekre az akkori piaci helyzetben nem kellett figyelni. A minőség csak abból a szempontból vetődött fel, be tudja-e tölteni a termék azt a funkciót, amelyet elvárnak tőle? Ha igen – sem az ár, sem a potenciális fogyasztó egyéni igénye nem volt lényeges.

A vállalat a hatvanas években dinamikusan növelte termelését. 1969-ben vette fel a Graboplast márkanevet. 1970–72 között a Társaság történetének legnagyobb – állami nagyberuházásként megvalósuló, mintegy két milliárd Ft-os – beruházása zajlott le. Ennek keretében új műbőrkikészítő-üzem települt és megkezdődött a nemszőtt textília gyártása, 1975-től pedig műszaki konfekcionáló részleggel bővült a vállalat.

	1960	1965	1970	1975	1980
Árbevétel (MFt)	380	744	1384	2567	3372
Nyereség (MFt)	60	122	197	310	284
Létszám (fő)	n.a.	n.a.	2940	3335	3180

A nyolcvanas évek hullámvasútján

A nyolcvanas évek a korábbi tendenciák folytatódásával köszöntött be: a kereslet a hazai és a KGST piacon szinte kielégíthetetlen. A műszakilag lehetséges maximumon használták ki a kapacitásokat. A vevők még így is sorban állnak és ajándékokkal próbálják jobb belátásra bírni a termelő részlegek vezetőit, hogy megkapják a számukra szükséges terméket. Ez a helyzet a korábbi stratégiai folytatását sugallta: műszaki fejlesztés, beruházás, kapacitásnövelés, és a három piac kiegyensúlyozása.

Ahhoz, hogy követni tudják a műszaki fejlődés nemzetközi irányait, erős saját kutatás- és fejlesztésre volt szükség. Képesnek lenni mindent megcsinálni műszakilag. A költség nem volt nagyon érdekes, mert a monopolhelyzet miatt az áremelésnek jóformán nem volt korlátja. Míg ugyanis a textiliparban a minisztériumok meg tudták mondani a mindenkire kötelező normát, addig a Graboplast esetén – lévén egyetlen és egészen eltérő üzleti kultúra – nem tudták érvényesíteni hatalmukat. Kényszerré válik ugyanakkor, hogy a három eltérő jellegű piacon egyaránt jelen legyenek. A belföldi értékesítés termelte a nyereséget. A KGST piac a folyamatosan növekvő kapacitások kihasználását biztosította és presztízst adott. Ez ahhoz kellett, hogy a vállalat megszerezze a minisztérium hivatalos és a pártszervezetek informális támogatását további fejlődéséhez. A – többnyire veszteséges – nyugati exportra viszont azért volt szükség, hogy a minisztériumnak bizonyítani lehessen a „pozitív deviza-szaldót" és gond nélkül hozzájuthassanak a termeléshez szükséges tőkés alapanyagokhoz, gépekhez, gépalkatrészekhez és ápolhassák a nyugati műszaki kapcsolatokat. A vállalatnak csak a termelésre kellett összpontosítania, a kereskedelem a budapesti állami külkereskedelmi vállalatok útján történt.

A vállalat nyeresége – összevetve az iparág és általában a régió átlagával – mindig magas volt. Erre a magas nyereségre alapozva és megfelelve az akkori elvárásoknak a városnak ABC áruházat, orvosi rendelőt, saját dolgozóinak üdülőt épített a vállalat. A vállalat és vezetői megkaptak minden akkor elérhető kitüntetést. „Bezzeg gyerekek", a sikeres szocialista vállalat mintaképe, a mindenki elé állított jó példa voltak. Mindez a vállalaton belül újra és újra megerősíti az addig követett strtégia helyességét és kialakított egy „nekünk minden sikerül" érzést. A pénzügyi kérdések nem játszottak túl nagy szerepet a vállalat életében, hiszen a beruházások jelentős része állami nagyberuházásként valósult meg. A vállalatnak „csak" arra kellett összpontosítani, hogy a megvalósítás műszakilag sikeres legyen és fenn tudja tartani a három piac (65 % belföld, 20 % szocialista, 15 % tőkés) megfelelő egyensúlyát.

1982-ben a vállalat vezérigazgatója – Jankovich Nándor – nyugdíjba vonult. Új vezető és új vezetői generáció, az „50-esek" jönnek. Ugyanazt csinálták amit eddig, ugyanabban a stílusban, de a korábbi karizmatikus vezető nélkül és a lassan megváltozó feltételek között. Az idők változását mutatja, hogy a nyolcvanas évek közepén az új beruházáshoz a hitelt az akkor beinduló CIB-től veszik fel. A vállalat ebben is úttörő: deviza-hitelt vesz fel a CIB-től, 16 Ft/DM áron a technológiai beruházásra. Az árfolyamváltozásoknak a devizahitel kamataira gyakorolt lehetséges hatásaival a vállalatnál senki nem számolt. Akkoriban az árfolyamok egyébként is mesterségesek voltak és évenként legfeljebb egyszer került sor ún. „árfolyam-kiigazításra".

Az 1984-85-ös beruházás megújította a gépark egy részét és a nyugati export jelentős növekedését hozta magával. Ezzel a beruházással kialakult a vállalat jelenleg is létező termék- és technológiai struktúrája. Ebben kilenc – részben eltérő megközelítést követelő – fő termékcsoport található meg, amelyek három üzletágra: az építőipari termékek, a műbőr-, valamint a könyvkötőipari termékek üzletágra csoportosíthatók.

Építőipari termékek üzletága:

- Padlókárpit
- Tapéta
- Műszaki termékek, tetőszigetelők

Műbőr üzletág:

- Bőrdíszműipari termékek
- Kárpit és járműipari termékek
- Ruházati termékek
- Cipőipari termékek
- Asztalterítők

Könyvkötőipari termékek üzletága.

Ám a feltételek a nyolcvanas évek közepétől előbb kevéssé észrevehetően, majd egyre jelentősebben megváltoztak. A piac nem nőtt a korábban elképzelt mértékben. A beruházás hatására ekkor érkezik el a vállalat kibocsátásának csúcsára: 54 millió m^2/év műbőrt képes termelni. Ám – míg korábban szinte nem is érzékelték az eladási korlátot – most problémává kezdett válni a kapacitások kitöltése. Egy új árképzési mechanizmus – amely az exportárak alakulásához kötötte a belföldi árak mozgását – megnehezítette a belföldi áremelést. Ez jelentősen rontotta a nyereségességet. A gondokat tetézte, hogy – a magyar gazdaság nyolcvanas évekbeli válságának hatására – a Ft jelentősen leértékelődött a DM-hez képest. Az első törlesztésnél már 33 Ft/DM volt a árfolyam és később tovább romlott. Világossá vált, hogy a hitel törlesztésével komoly gondok lesznek.

A vállalatnak el kellett mennie a CIB-hez és az akkor megalakult MHB-hez – ahova a vállalat a kereskedelmi bankok létrehozását követően került –, hogy könnyítést, átütemezést kérjen. A bankok kezdetben élesen ellenszegültek, de maguk sem tudtak mást javasolni. Éreztették azonban, hogy a vezetés alapvető megújítását tartják szükségesnek. Ezzel időben egybeesett, hogy az akkori igazgató betöltötte a hatvanadik életévét. A Vállalati Tanács – amely 1986 óta a tulajdonosi jogokat gyakorolta – pályázatot írt ki a vezérigazgatói posztra. A pályázatra heten – vállalaton belülről és kívülről egyaránt – jelentkeztek. Végül Jancsó Pétert – aki akkor 37 évesen a vállalat textilüzemének volt a vezetője – választották meg vezérigazgatónak.

Válság és válságkezelés

A vezetőváltás a valóságban nemzedékváltással is járt. Ebben az időszakban ugyanis több hatvanas éveiben járó felsővezető is nyugdíjba vonult a vállalattól. Nyitottabb, lendületesebb, a problémákkal szembenézni kívánó vezető került a meghatározó posztokra. Ám a helyzet meglehetősen nehéz volt. A problémákat csak nehezítette, hogy a gyár korábbi életében ilyen gondokkal soha nem találkoztak. Mindenekelőtt le kellett küzdeni a korábbi sikerek álmosító és a dinamikus reagálást leszerelő hatását. Az új vezetés felismerte, hogy válságkezelő programot kell kidolgoznia és végrehajtania. A válság kezelésének két összefüggő – mégis eltérő megközelítést követelő – eleme volt:

- a pénzügyi gondok, amelynek megoldása halaszthatatlannak látszott,
- a magas költségekkel kapcsolatos és a lassú reagálással, illetve a piaci ismeretek hiányából fakadó problémák, amelyek hosszabb távú, de átgondolt és tervszerű munkát követeltek.

A CIB-bel és az MHB-val folytatott rendkívül kemény tárgyalások eredményeként a bankok beleegyeztek az adósságok átütemezésébe. Sikerült újratárgyalni és új megállapodást kötni az ún. exportfejlesztési hitelpályázat feltételeiről, amelyek előírták az elérendő tőkés export mennyiségét, a nettó devizahozamot. Ez lehetővé tette, hogy megszűntessék a tőkés export leginkább veszteséges részét. Ezek a lépések pillanatnyi megkönnyebbülést jelentettek, de önmagában még nem oldották meg a problémákat. Az új vezérigazgató felismerte, hogy a vállalat nem létezhet tovább saját kereskedelmi szervezet nélkül. Először a partner külkereskedelmi vállalattal, a Chemolimpex-szel együtt, majd Győrben a gyáron belül alakították ki a piaci szervezetet. Ezért a döntésért még a nyolcvanas évek végén is sokan kritizálták őket.

A vállalat fejlődése a nyolcvanas években

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Árbevétel	3439	3318	3415	3860	4060	4512	4682	5188	4959	5096
belföldi	2692	2561	2513	2705	2806	3142	3236	3519	3214	2857
KGST	504	481	507	615	631	759	795	918	662	688
tőkés	242	276	395	539	623	611	651	751	1083	1550
Nyereség	438	460	307	362	475	240	186	190	302	242
Létszám	3206	3194	3173	3162	3126	3139	2975	2874	2474	2270

A rendszerváltás kihívásai és az alkalmazkodás stratégiája
– privatizáció és átszervezés –

1989-ben az átütemezés hatására a pénzügyi gondok kezelhetőnek tűntek. A KGST még létezett, így – ha nem is a korábbi stílusban és könnyűséggel – a piac biztosítottnak látszott. A saját külkereskedelmi szervezet megteremtése és a marketing integrálása a vállalati tevékenységbe piaci oldalról megalapozhatóvá tette a fejlődést.

A fokozatosan meginduló – később rendszerváltásként jellemzett – politikai és jogi/gazdsági átalakulás ugyanakkor új lehetőségeket nyitott meg. 1988-tól megkezdődött a kezdetben kistőkéjű, kiszolgáló tevékenységet folytató gazdasági társaságok létrehozása és ezzel a Graboplast vállalatcsoport kialakulása.

Ugyanakkor ebben az időben válik Magyarországon tömegesen lehetővé a vállalati kezdeményezésen alapuló külföldi tőke bevonása. A növekedéshez tőke kellett, és a vállalat abban is biztos volt, hogy ezt nem hitelként akarja megszerezni. Ezért – a tulajdonosi jogokat gyakorló Vállalati Tanács –, a Német-kormány által előterjesztett és a Parlament által elfogadott VI. sz. törvény alapján – kezdeményezte pénzügyi befektető felkutatását, pénzügyi partnerének a Creditanstalt-nak a segítségével, a vagyon harminc százalékára. Ez a harminc százalékos külföldi tulajdoni hányad jogosulttá tette a vállalatot több évi adómentességre. A vezetők ragaszkodtak a pénzügyi befektetőkhöz. Úgy ítélték – műszakilag régóta és lassan marketingszempontból is –, tudnak annyit mint a szakmai befektetők, akikkel kockázatosnak ítélték az „üzletelést". Féltek, hogy a szakmai befektetők kiszorítják a Graboplastot piacairól.

A Graboplast Rt 1990 február 27-én alakult meg a Graboplast Győri Pamutszövő és Műbőrgyár (Grabocenter) hetven százalékos apportjával és a Creditanstalt-Bankverein Wien harminc százalékos pénzügyi részesedésével. A részvénytársaság – amelynek alaptőkéje 2.000 millió Ft – jogilag nem jogutódja a korábbi állami vállalatnak, annak részeként működött tovább. Ugyanakkor a gyár történelme során felhalmozott tapasztalat itt kamatozódik, a tényleges gyártás a társaság keretein belül történik. A termelőberendezések nem apportált részét az Rt egy ideig bérelte az állami vállalattól. 1993-ban sor került a Graboplast Rt 332,5 millió Ft-os alaptőke emelésére. Ennek során a Társaságban folyó termelési tevékenységhez szükséges minden gép és ingatlan a Társaság tulajdonába került. Az idők folyamán a társaság dolgozói, az önkormányzat és egyéb szervezetek is hozzájutottak a Társaság vagyonához, így 1994 elejéig az alábbi tulajdonosi struktúra jellemezte a Társaságot.

A külföldi tulajdonos megjelenése felgyorsí-

Tulajdonosok	ÁVÜ	Külföldi befektetők	Önkormányzat	Váltó Kft.	Alkalmazottak
Tulajdoni részarányuk	58%	30%	3,4%	7,8%	0,8%

totta a már korábban is elindult vezetési stílusváltást. A korábbinál is nagyobb súly helyeződött a költségek csökkentésére és a reagálás gyorsaságára. Ezt – az új vezérigazgató szerint – csak egy új szervezet képes biztosítani. A Graboplast – mint a szocialista magyar nagyvállalatok szinte kivétel nélkül – erősen centralizált, funkcionális felépítésű, alapvetően termelés- és beruházáscentrikus, mérnökök által irányított, a likviditási és a megtérülési szempontokat figyelmen kívül hagyó vállalat volt egészen a nyolcvanas évek végéig. Az adminisztratív létszám aránya magas, szervezettsége igen rossz volt.

1991-ben, a külföldi tulajdonos javaslatára az osztrák Czipin und Partner szervezési és tanácsadó cég részvételével átfogó átszervezési program valósult meg. Először, kísérletként, a pénzügyi területet kezdték átalakítani. A szervező cég ajánlata: az akkor száz fős részleg feladatait számítógépesítés esetén harminc ember, anélkül ötven ember el tudja látni. Az ajánlat azért volt igazán megdöbbentő, mert a Graboplast az ipari átlagnál jobban szervezett vállalat volt. Az átszervezésnek – amelyet a hagyományos magyar szemelélet pótcselekvésnek tekint – a vállalaton belül sok ellenzője volt. Abban, hogy a vezérigazgató mégis vállalta a konfliktust és végigvitte akaratát, a fő szerepet az játszotta, hogy 1990 végén egyik napról a másikra összeomlott a vállalat piacainak legalább hatvan %-át felvevő KGST piac (a közvetlen export mellett ugyanis a belföldi eladások legalább felét szintén a KGST-országokba szállítók biztosították). 1991 első negyedévben még volt megrendelés, de a második negyedévben szinte semmi.

Ez a helyzet ekkor általánosan jellemző volt a magyar gazdaságban. A magyar vállalatok túlnyomó része ebben a helyzetben kivárt. Hitelből

termelt és szinte senkit nem bocsátottak el. A Graboplast-nál azonban a kényszerű alkalmazkodás hatására jelentős lépések kezdődtek. A létszám az 1990 végén meglevő 1890 főről 1992 elejére 1200 főre csökkent. A jelenlegi vezérigazgató úgy fogalmazott: „Életem legnehezebb korszaka és a legnehezebb vezetői feladata volt, amikor arra kényszerültem, hogy végrehajtsam és végrehajtassam a vállalat 1/3-ának leépítését és elküldjek embereket, akik velem együtt dolgoztak itt évtizedeket. Tudtam azonban, hogy nincs jogom a vállalat egészét kockára tenni azzal, hogy halogatom és elhárítom a döntést."

A válságkezelési folyamat keretében sor került termelő területek átszervezésére is. A három fő üzletágnak megfelelően három divizionális szervezet alakult ki: a műbőr-, az építőipari, és a könyvkötészeti divíziók. Költségközponttá szervezték a divíziók tevékenységét elősegítő két szervezetet: a plastisol-gyártást (amely a műanyaggyártási alapanyagot állítja elő) és a kutatás-fejlesztést. A központi szolgáltató területeket is átalakították a költségtakarékosság és az egyszerűbb irányítás érdekében. Folytatódott a kiegészítő területek leválasztása önálló társaságok formájában. Végül, az átszervezés során teljes körű és a stratégiai döntéshozatalt elősegítő menedzsment információs rendszer bevezetésére is sor került.

A Graboplast Rt. termékstruktúrája

A Graboplast Rt. a kilencvenes években a történelmileg kialakult termékstruktúra nyomvonalán fejlesztette tevékenységét. Kilenc, részben eltérő megközelítést követelő termékcsoportja alakult ki, amelyek két döntő fontosságú üzletágra: a műbőr- és az építőipari termékek üzletágra összpontosulnak. Mellettük a könyvkötőipari termékek üzletága is önálló profitcentrert képez, de szerepe a vállalat életében nem mérhető össze a másik két üzletágéval.

- *Az építőipari termékek üzletága*

Az építőipari profitcenter műanyagpadlók, tapéta és tetőszigetelő anyagok termelésével foglalkozik. Ez a divízió fejlődik a legdinamikusabban és várhatóan ennek lesz legnagyobb szerepe a Graboplast számára. A nyugat-európai export folyamatos, és a kereslet Kelet-Európában dinamikusan nő. Az ilyen termékek használati ciklusát három-hat évre becsülik, vagyis egy átlagos lakást minden három-hat évben fel kell újítani és újra kell dekorálni. Kelet-Európában ez a felújítási ciklus az elmúlt években megakadt, a fogyasztók elhalasztották bevásárlásaikat, emiatt az elkövetkező időszakban növekvő kereslet várható.

Padlókárpit gyártása mintegy 2/3-át teszi ki az építőipari profitcenter árbevételének. A termelés igen tőkeigényes, ami nehézzé teszi a piacralépést. Belföldön a Graboplast piaci részaránya eléri az 50 %-ot. A cég fő versenytársai a nyugatról importált termékek, amelyek a piacnak mintegy 35 %-át fedik le, a mintegy 30 %-os importvám ellenére. A vámok az évezred vége felé megszűnnek.

A vállalat exportja döntően Kelet-Európába irányul. A közvetlen értékesítés módszerével sikerült a fizetőképes és igényesebb piacokon, Csehországban, Lengyelországban a 10 %, illetve 15 %-os részarányt elérni. Nyugat-Európában a Graboplast csak kisebb piaci résekbe tud betörni a költségvezetési stratégia biztosított viszonylag alacsony áraival.

Tapéta

A tapéták a profitcenter értékesítésének közel 1/4-ét teszik ki és igen gyorsan növekvő termékcsoportot alkotnak. A vállalat most növelte kapacitását 3 M tekercs/év-re, amelyet jól ki tud használni. Erre támaszkodva sikerült piacvezető pozíciót, mintegy 43 %-ot biztosítani a belföldi piacon. Fő versenytársa a Keszta-Dunawall magyar cég, valamint a német és holland szállítók importja.

A termelés túlnyomó részét – mintegy 62 %-át – exportban értékesítik. Döntő jelentőségű a nyugat-európai export és ezen belül is az összes forgalom 40 %-át lebonyolító Hollandia, Németország és Skandinávia. A kelet-európai piacok csak most indultak növekedésnek. A Graboplast részesedése a tapétapiacon Nyugat-Európában nem éri el az 5 %-ot, Kelet-Európában még ezt sem, vagyis a növekedésneknincs akadálya.

Tetőszigetelők értékesítése mintegy 2 %-al járul hozzá a profitcenter árbevételéhez. A kereslet biztos, a növekedés dinamikus de e termékek elhanyagolható szerepet fognak játszani középtávon.

- *A műbőr üzletág*

A műbőr a Graboplast hagyományos tevékenységi területe volt évtizedeken keresztül. A műbőrök piaca érett állapotba jutott. A vállalat arra koncentrál, hogy magas nyereségtartalmú termékek felé tolja el az eladást. A műbőr termékeket – eltérően az építőipari termékekétől – többnyire tovább feldolgozza. Az egyes termékcsoportok – annak ellenére, hogy azonos technológiával állítják elő az alapanyagot – egymástól jelentősen eltérő fejlesztési, értékesítési és marketingstratégiát követelnek meg a felhasználó eltérő fogyasztói szokásai miatt.

A Graboplast a belföldi műbőrpiacon (amelyet a bőrdíszműipari termékek, kárpit és járműipari termékek, ruházati termékek, cipőipari termékek és az asztalterítők alkotnak) termékenként eltérően 55–85 % közötti piaci részarányt ért el. Ez a részarány az elkövetkező években nem csökken számottevően. A műbőrgyártás tőkeigényes és a piacralépés kockázatos, mivel a piac szűkül. A vállalat piacvezető pozíciójának megtartása érdekében hajlandó árcsökkentésre is.

A nyugat-európai piacokon a Graboplast részesedése nem éri el azt a szintet, ami a nagyeladók agresszív válaszreakcióit váltaná ki. A piac mérete stagnáló és enyhén csökkenő a távol-keleti

készárú import konkurenciája miatt. A vállalat a nyugat-európai piacokon alacsonyabb árakat képes csak elfogadtatni, ezért ez a reláció egészében veszteséges.

A kelet-európai piacokon a Graboplast a nyolcvanas évektől kezdve hagyományosan a meghatározó minőségi műbőrszállító volt. A KGST piac összeomlása rendkívül súlyos helyzetbe hozta a vállalatot. Tudatos piacépítése folytán 1993-ra – erőfeszítéseit a leginkább fizetőképes piacokra összpontosítva – sikerült részesedését újraépíteni. A további növekedés tartalékát jelentik a FÁK országok, amennyiben pénzügyi helyzetük stabilizálódik.

- *A könyvkötőipari üzletág*

A könyvkötő üzletág viszonylag kis részarányt képvisel a vállalat eladásaiból. Termékeit (könyvkötő anyagok) jórészt termékmenedzserek útján értékesíti, akik közvetlen kapcsolatban állnak a könyvkötő és nyomdaipari üzemekkel, és az üzletmenetet hosszú távon bíztatónak minősítik.

MBO magyar módra, avagy a tőzsde vonzásában

1993 elejére a vállalat túljutott a válságmenedzselés korszakán. A stratégiai, tulajdonosi, pénzügyi és szervezeti változások eredményei meghozták gyümölcsüket. A pénzügyi egyensúly helyreállt, a piaci helyzet megszilárdult. A vezetés számára kézzelfoghatóvá vált a cégben rejlő fejlődési potenciál. E felismeréssel szinte egy időben jelent meg – a privatizációs folyamat felgyorsítását támogató új hitelkonstrukció – az ún. E-hitel, amely rendkívül kedvező (az akkori 27 %-os átlagkamattal szemben 7 %-os kamatú!) pénzügyi feltételeket teremtett, a személyi vagyonnal és pénzügyi forrással gyakorlatilag nem rendelkező hazai vállalkozói réteg vagyonhoz jutásához. A vállalat vezetője akciót indított az állami vagyonrész 51 %-nak (mintegy 1200 MFt) a megvásárlására. Az E-hitel felvételéhez szükséges 15 % (mintegy 150 MFt) készpénz felvételét személyi hitel útján tervezték biztosítani. A hitelfelvételre szerveződő csoport – a vezérigazgató megfogalmazása szerint – sajátos elv szerint választódott ki: „akikkel újra kezdtem volna egy lakatlan szigeten".

Az ÁV azonban nem támogatta az ötletet, és a várt döntés késett. Közben – a mind nyilvánvalóbb sikerek hatására – megjelentek a szakmai befektetők is, akik hajlandók lettek volna „megvásárolni a vezetést", ha az hozzájuttatja őket a vállalathoz. A Graboplast vezetőit azonban a külföldi szakmai befektetők megjelenése óvatosságra késztette. Végül 1993 dec. 20-án az ÁVÜ döntést hozott arról, hogy a tulajdonában maradt részvényeket hazai és nemzetközi magán- és intézményi befektetők részére a Budapesti Értéktőzsdén keresztül értékesíti. Kijelölte az ügyletet lebonyolító bróker céget, a Girocredit-et és feltételként szabta az MRP alkalmazását. A vezetés a kijelölt bróker-céggel újraértékelte koncepcióját és 30 %-nyi vagyonrész megvásárlását tűzte ki célul. Az 1994 májusi részvénykibocsátást követően a vállalat dolgozói mintegy egy %-ot, a vezetés pedig végül 29,5 %-ot vásárolt meg E hitel segítségével. Ennek a meghatározó részvénycsomagnak a 85 %-a a felső vezetés hét tagja, további 5 %-a pedig – a szintén a vezetéshez tartozó – tizenhárom ember tulajdonába került.

A külföldi tulajdonosok – akiknek egy részét zavarta a kezdetben célul tűzött 51 % – ezt a megoldást alapvetően támogatták. Számukra eddig a Graboplast jó befektetésnek bizonyult és az eredményekben elismerték a vállalat vezetésének szerepét. Az elmúlt öt év alatt a két fél megismerte egymást és kölcsönös bizalom alakult ki. A tulajdonosok meghatározó csoportja éreztette a vezetéssel: mindaddig, amíg az ígért eredményeket „hozzák", támogatja őket. Segítségükkel olyan pénzügyi és jogi konstrukciót alakítottak ki, amely lehetővé teszi egyrészt a személyi hitelek törlesztését, másrészt – a vezetés megszerzett tulajdoni arányának veszélyeztetése nélkül – a dinamikus növekedést lehetővé tevő további tőke bevonását.

	1991	1992	1993	1994	1995
Árbevétel	4226	3313	3369	4032	6074
Belföld	2732	1974	1856	1972	2234
Kelet-Európa	262	322	579	1122	2743
Nyugat-Európa	1232	1017	934	938	1097
Nyereség	232	77	151	378	460

A Graboplast helyzete a kilencvenes évek közepén

A K + F és az alkalmazott technológiák

A Graboplast tradicionális erőssége az iparágban egyedülállóan erős kutatás-fejlesztési bázisa. A gyár úttörő szerepet játszik a PVC- és PUR-feldolgozás, az akrilát bázisú vizes diszperziók feldolgozása és a keményítő bázisú rendszerek fejlesztése és feldolgozása területén. 48 fős, nagy tapasztalatú kreatív csapat fejleszt és kutat, a gyár éves árbevételének 3.2 %-át fordítja K+F

tevékenységek finanszírozására. A gyár által alkalmazott gyártási eljárások és technológiák színvonala és korszerűsége megközelíti, néhány esetben eléri a Nyugat-Európában alkalmazottakét. A gépek karbantartása folyamatos és az ISO 9001 nemzetközi szabvány 1994 májusában lépett életbe a gyárban.

A szállítók

A Graboplast Rt. kb. 500 féle anyagot vásárol és mintegy 350 beszállítóval áll folyamatos kapcsolatban. A vállalat törekszik diverzifikálni beszerzéseit. A korábbi években az alapanyagok piaca kínálati piacként volt jellemezhető. Ez kedvező fizetési feltételeket, megbízható minőséget és megfelelő szállítási pontosságot jelentett. A következő években a recesszió befejeződésével a szállítók pozíciói erősödni fognak. A nyersanyagpiacok keresleti piaccá alakulnak.

Az értékesítés

Az értékesítési munkát döntően az alapvető termékcsoportok élén álló termékmenedzserek irányítják. Összehangolják a belföldi kereskedőkből, ügynökökből, saját boltokból, raktáráruházakból, valamint franchise-típusú boltok hálózatából felépülő értékesítési rendszert. A belföldi piacon az értékesítés megoszlása: kereskedői értékesítés 73 %, ügynöki 12 %, kiskereskedelmi 15 %. Az exportértékesítés irányítása az üzletági termékmenedzserek, illetve a központi szolgáltatásként működő exportszervezet közös feladata. Az exportszervezet struktúrájában teljes mértékben megfelel az üzletági felépítésnek. Relációnként és üzletáganként felosztott team-ek működnek, amelyet exportmenedzser vezet, munkáját pedig üzletkötők támogatják. Az exportszervezet külföldi irodákkal rendelkezik Varsóban, Komárnóban és Würzburg-ban. Vezetőjük kiküldött vállalati dolgozó, a munkatársak pedig helyi alkalmazottak az adott ország több városában.

A környezetvédelem

A Graboplastnak három típusú környezetvédelmi problémával kell szembenéznie: a levegő lágyítókból eredő szennyezése, a levegő oldószeres szennyezése és egy kb. tizenöt éve keletkezett talajszennyezés. Minthogy a vállalat – a korábbi évtizedek során rohamosan terjeszkedő – Győr lakóterületén helyezkedik el, problémák forrása a zaj is. A kilencvenes években évente mintegy 4 MFt zaj- és környezetszennyezési bírságot fizetett ki a vállalat. Ezek az összegek azonban messze elmaradnak száz millió Ft-os nagyságrendű környezetvédelmi beruházásaitól. A vállalat menedzsmentje küldetésének tekinti, hogy ne csupán a magyar szabványoknak, de az európai követelményeknek és környezetvédelmi előírásoknak is képes legyen megfelelni.

A szervezet

A Graboplast – Közgyűlés által választott és annak alá rendelt – vezető testülete és stratégiai kérdésekben döntéshozó szervezete az Igazgatóság, élén az elnök-vezérigazgatóval. A szervezet alapelemei a divíziók: a Műbőr-, az Építőipari, és a Könyvkötészeti üzletágak önálló nyereségközpontot alkotnak. A Műanyag Keverékek Gyára, a Kutatás-fejlesztés és, és a Központi Anyagmozgatás költségközpontként működik, míg a szolgáltató tevékenységet ellátó önálló egységek saját költségvetéssel rendelkeznek.

Az emberi tényezők és az ipari kapcsolatok

A Graboplast létszáma a nyolcvanas évek végén mintegy 2300 fő volt. 1991-ben a Grabotext Kft megalakulása után 1383 fő dolgozott a vállalatnál. Az átlagos létszám 1994-ben 980 fő volt, amelyből 103 fő volt vezető beosztásban.

Az alkalmazotti létszám alakulása az utolsó öt évben

	1990	1991	1992	1993	1994
Átlagos létszám (fő)	1891	1722	1127	1000	950
Egy főre jutó árbevétel (MFt/fő/év)	2,69	2,72	3,51	4,00	4,63

A társaság olyan bérpolitikát folytat, hogy a munkaerőpiacon az átlagosnál jobb keresetet tudjon biztosítani. Ez lehetővé teszi, hogy a szükséges minőségi cseréket végre tudja hajtani. Ugyanakkor gondot fordít arra is, hogy megőrizze a kedvező bér/forgalom hányadosból eredő versenyelőnyét. A Graboplast vállalatnál egy szakszervezet, a Vegyipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége látja el a dolgozók érdekképviseletét és Üzemi Tanács biztosítja részvételüket egyes stratégiai döntésekben.

A menedzsment

A nyolcvanas évek vége óta a vállalatot fiatal és dinamikus vezetői gárda irányítja. Az első öt felső vezető átlagéletkora 43 év, és 8–30 éves múlt-

tal rendelkeznek a Graboplast-nál. Képesek voltak közösen, egymástól is tanulva és egymást is tanítva elsajátítani az újjá alakuló gazdasági rendszerben szükséges készségeket és ismereteket. A vezérigazgató – emberi példaképének a két évtizeddel korábbi vezérigazgtó karizmatikus vezetési stílusát tekintve – az egész vállalatra kisugározza a „képes vagy rá" és „tanulj meg mindent" beállítódást. Döntéshozatali stílusa elegyíti a kollektív döntéshozatalt és a személyes felelősséget és arra törekszik, hogy a felső szintű vezetőkben kialakuljon ugyanez a beállítódás. Jelentős figyelmet fordít a vállalat a belső képzésre és megfelelő karrierlehetőség biztosítására.

A jövő kilátásai és tényezői

Az 1994-ben sikeresen befejezett privatizáció következtében az állam tulajdonosi pozíciója megszűnt és sajátos összetételű tulajdonosi struktúra alakult ki, amelyben a menedzsment és a külföldi befektetők játsszák a meghatározó szerepet.

A Budapesti Értéktőzsdére való bevezetés 1994 júniusában történt, 1030 Ft-os kibocsátási áron. Azóta – 1994 végére – az ár mintegy 30 %-ot nőtt, vagyis a tőzsde alapvetően kedvezően ítéli a vállalat fejlődését.

Nemzetközi pénzügyi befektetők	Alkalmazottak	Menedzsment	Hazai magán- és intézményi befektetők	Helyi önkormányzat	Társaság tulajdonában levő
60%	1,8%	27,7%	5,8%	3,4%	1,3%

A gyár fejlődésének stratégiai fordulópontjait jelentette, amikor a mindenkori vezetés „újradefiniálta" az üzletet. Így volt ez az ötvenes évek végén, amikor az akkori igazgató műbőr gyárként fogalmazta meg a vállalat profilját. Napjainkban újra tanúi lehetünk az „üzlet" újradefiniálásának. A „műbőr-üzlet" helyett kezd kiformálódni a lakáshoz kapcsolódó ún. „belső építészeti dekoráció" által kijelölt üzlet (business). Részben a technológiák által kijelölt, de legalább ilyen mértékben a fogyasztói igények nyomvonalán haladva és az egymást kiegészítő, egymással szinergikus kapcsolatban levő termékek gyártása vagy tevékenységi irányok művelése kerül előtérbe.

A társaság fő erőssége a kelet-európai és a hazai piacokon való jelenlét mind a három termékcsoportban. Habár a lakásépítés fellendülése még várat magáta Kelet-Európában,a politikai és szociális változások távlatilag új növekedési lehetőséget teremtettek a belsőépítészeti termékek piacán azzal, hogy az állami tulajdonú lakásokat eladták a bérlőknek. A lakások belsőépítészeti dekorációjának piacát befolyásoló legfontosabb tényezők:

- az új házak építése lassan növekedni kezd,
- a keresletnövekedés többsége az állami lakások privatizációjából származik,
- a fogyasztó igénye differenciálódik és egyre magasabb lesz,
- nagy a nyomás, hogy a termelők versenyképes minőséget nyújtsanak alacsony árakon.

A Graboplast már a hetvenes évektől ún. költségvezető stratégiát valósított meg. Ennek az sem mond ellent, hogy a hagyományos szocialista körülmények között a költségek csökkentésére irányuló nyomás nem volt erős. A vállalat a nyugat-európai piacvezetőknél gyengébb minőségű, de funkciójának megfelelő, olcsóbb terméket kínál. Az economy of scale-t kihasználó, nagy volumenű termelést folytatott, a kapacitások minél teljesebb kihasználására összpontosítva. A kilencvenes években – most már tudatosabban – alapvetően ebben az irányban fejleszti tevékenységét.

A választott stratégia megvalósítása szempontjából alternatívaként a belső fejlesztés és a különböző jellegű stratégiai szövetségek kialakítása kerül előtérbe. A Társaság jelentős hangsúlyt helyez a vállalatfelvásárlásokra. Több tényező is kedvezővé teszi ezt az alternatívát: a vezetés az elmúlt évek során nagyon sok tapasztalatot halmozott fel vállalatok versenyképessé tételében az átalakuló kelet-európai körülmények között. Ezzel a tapasztalattal a legtöbb külföldi és hazai pénzügyi befektető nem rendelkezik. Az elmúlt évek során emberileg összekovácsolódott és szakmailag képzett vezetői csoport képessé vált a választott szakmai területen hatékonyan működtetni vállalatokat. A mögöttük levő pénzügyi befektetők pedig – eddigi eredményeik alapján – késznek mutatkoznak előteremteni a dinamikus növekedéshez szükséges pénzügyi forrásokat.

Az új „belsőépítészeti dekoráció" üzletág filozófiájához illeszkedően – a vállalat-felvásárlás első legfontosabb lépéseként – a Társaság 1995 áprilisában megszerzi a Soproni Szőnyeg-

Mérlegaladok 1991–1995

		1991	1992	1993	1994	1995
ESZKÖZÖK						
1. Befektetett eszközök	MFt	1.677,2	1.796,9	2.192,5	2.314,7	3.221,0
összetétele	%					
1.1. Immateriális javak		2,1	1,8	1,2	0,6	0,4
1.2. Tárgyi eszközök		79,3	72,0	76,7	80,1	79,0
1.3. Befektett pénzügyi eszközök aránya		18,6	26,2	22,2	19,3	20,6
2. Forgóeszközök	MFt	1.841,9	1.670,8	1.464,9	1.891,0	2.751,0
összetétele	%					
2.1. Készletek aránya		26,2	28,5	31,7	37,8	35,0
2.2. Követelések aránya		69,2	68,6	63,7	56,5	61,0
2.3. Értékpapírok aránya		0,1	0,2	2,3	0,9	1,0
2.4. Pénzeszközök aránya		4,5	2,7	2,3	4,9	3,0
Eszközök összesen	MFt	3.544,6	3.501,0	3.665,6	4.208,4	5.972,0
FORRÁSOK						
Jegyzett tőke	MFt	2.000,0	2.000,0	2.332,5	2.332,5	3.270,1
3. Saját tőke	MFt	2.390,7	2.360,6	2.762,9	2.978,0	4.636,1
Tőkestruktúra	%					
3.1 Saját tőke aránya		67,4	67,8	75,4	70,8	77,6
3.2. Idegen tőke aránya		32,6	28,0	19,5	24,5	22,4
3.3. Eladósodás		0,0	0,3	0,1	0,4	3,0
3.1.1. Jegyzett tőke aránya		83,7	84,4	84,4	78,3	70,5
3.1.2. Tőketartalék aránya		2,7	2,8	2,4	2,3	8,3
3.1.3. Eredménytartalék aránya		6,8	9,5	8,0	11,9	12,0
3.1.4. Mérleg szerinti eredmény aránya		6,8	3,3	5,2	7,5	9,2
3.2.1. Hosszú lejáratú kötvény aránya		0,0	0,8	0,1	1,3	3,0
3.2.2. Rövid lejáratú kötvény aránya		100,0	99,2	99,9	98,7	97,0
Források összesen	MFt	3.544,6	3.501,0	3.665,6	4.208,4	5.972,0

gyár, a SOTEX 89,2 %-os érdekeltségét. A nagymúltú állami tulajdonú vállalat a kilencvenes években fokozatosan süllyedt a csődállapotba. Az akvizíciót megalapozta, hogy a soproni vállalat termékstruktúrája jól illeszkedik az újradefiniált üzleti koncepcióhoz és szinergikus hatása kedvezően érvényesíthető.

Mivel a vállalat folytatni kívánja a vállalatfelvásárlást, szükségszerűvé vált a fokozatosan diverzifikálódó tevékenységstruktúra hatékony irányítását lehetővé tevő szervezet megteremtése. Ezért került előtérbe egy ún. holding típusú szervezet létrehozása. A Társaság vezetői ettől várják, hogy biztosítnai tudják a dinamikus növekedést a pénzügyi források megfelő bevonásával, az erőforrások hatékony és egységes elveken alapul allokációját biztosítva az egyes régi és újonnan megszerzett üzletágak között. E szervezet kialakítása azonban nem konfliktusmentes, hiszen módosítja a fő tulajdonosok helyzetét és a korábbi üzletágak pozícióját is.

Mutatószámok 1991–95-ben

	1991	1992	1993	1994	1995
Árbevételarányos eredmény (%)	8,9	5,0	6,1	8,3	8,7
Eszközarányos eredmény %	6,6	1,6	4,4	8,2	7,7
Saját tőke jövedelmezősége %	9,7	2,4	5,8	11,6	10,1
Likviditási ráta %	1,6	1,7	2,0	2,2	2,3
Árbevételarányos pénzjövedelem (%)	2,7	6,9	8,0	11,3	12,5
Tőkearányos pénzjövedelem	5,0	11,3	11,1	17,3	17,5

Befejezés helyett...

Ha a rendszerváltás után a magyar vállalatok fejlődési pályáját elemezzük, alapjában véve három növekedési stratégia érvényesülését érzékelhetjük:

- meglevő termékeire, technológiájára alapozva az ahhoz kapcsolódó termék- és/vagy piacfejlesztés,
- a történelmileg kialakult üzleti kultúrától eltávolodó, de ahhoz kapcsolódó üzleti ágak kifejlesztése,
- ágazati megkötöttségek nélküli diverzifikáció.

Az első lehetőség viszonylag kockázatmentes, de a stagnáló gazdaság mellett csak egyedi esetekben teszi lehetővé növekedési stratégiai megalapozását. A harmadik lehetőséget kevéssé korlátozza a piac, hiszen új és új területre lépve növelhető a piaci teljesítmény. Ugyanakkor ezt a lehetőséget igen kockázatossá teszi, hogy a befektető nem rendelkezik megfelelő szakértelemmel. A tapasztalatok azt igazolják, hogy a legdinamikusabban fejlődő hazai vállalatok (csak példaként említve: a Pick, a Zalakerámia és természetesen a Graboplast is) a második lehetőséget, az ún. kapcsolódó diverzifikációt választják.

A nagy kérdés, képes-e a vállalat egyidejűleg kezelni a fokozatos diverzifikációt és a gyors növekedést. A tulajdonosok számára a gyors növekedés kedvező, hiszen befektetett vagyonuk gyorsan gyarapszik. Ugyanakkor a korábbi üzleti kultúrától való eltávolodás magában hordja a visszaesés, sőt a csőd kockázatát. A Graboplast esetén az első óvatosságra intő információk már megjelentek. A Nomura értékelésében óvatosságra intette a befektetőket, mondván, hogy túl nagy kockázatot vállalt a Graboplast vezetése a rendkívül gyorsan lezajló vállalat-felvásárlásokkal. Az 1996-os első negyedéves nyereségadatok azonban a dinamikus növekedést célul tűző tervhez közel alakultak. Az egy részvényre jutó eredmény a jelenlegi tendenciák alapján több mint kétszeresére növekedhet ebben az évben, és elérheti a 260–270 forintot.

A jelenlegi tulajdonosok tehát – a Nomura óvatosságra intő megjegyzései ellenére – bíznak. Ennek a bizalomnak az alapja azonban nem elsősorban a kedvező negyedéves jelentés. Úgy tűnik, a befektetők stratégiailag éreznek nagy jövőt a cégben. Ennek alapja pedig az, hogy a vállalat által végrehajtott válságmenedzsment során a vezetés megtanulta az ilyen típusú problémák kezelését. Ez egyrészt azt jelenti, hogy képesek kiválasztani a cég üzleti kultúrájához szervesen kapcsolódó (és megfelelő P/E hányadossal rendelkező) vállalatot, másrészt képesek megvalósítani a felvásárolt vállalat válságmenedzsmentjét és kialakítani a hatékony irányítása szervezeti és vezetési feltételeit. Emellett azonban a tulajdonosok – biztos ami biztos – a menedzsment teljesítményértékelési rendszerében a nyereségterv teljesítése mellett a tőzsdei ár alakulásához kötötték a felső vezetők jutalmazását.

BERKI Erzsébet–OROLIN Zsuzsa

MUNKAÜGYI KONFLIKTUSOK A KÖZALKALMAZOTTAK ÉS A KÖZTISZTVISELŐK KÖRÉBEN 1993 ÉS 1995 KÖZÖTT

A tanulmánynak egyrészt azok az érdekkonfliktusok a tárgyai, amelyek a nevesített időszakban valamilyen formában publicitást kaptak, s így a médiából származó inforációk alapján tartalmilag is feldolgozhatók, másrészt azok a jogviták, amelyek a sajtóból és a jogi irodalomból megismerhetők voltak. Az elemzés alapvetően két nagy fejezetre: érdekkonfliktusokra és jogvitákra tagolódik.

A munkaügyi vitákban felmerülő, főként terminológiai problémák áthidalása érdekében a kutatásban a következő distinkciókat tettük:

- Szűkebb értelemben munkaügyi vitának csak a közvetlen munkáltatók (munkahelyi vezető vagy annak képviselője) és a munkavállalók (vagy szervezeteik) között keletkezett, a munkaviszonyokat érintő vitákat neveztük, a szövegben a vita fogalmát csak ezekre az esetekre használjuk. Ezzel eleget tehetünk annak a követelménynek, amelyet az eredeti definíció megfogalmaz.
- Az összes olyan esetet, amelyben a fent felsorolt eszközöket alkalmazták, tekintet nélkül arra, hogy a vitában ki volt a munkavállalók partnere, a munkaügyi konfliktus fogalma alá tartozónak minősítettük. Ilyen módon a munkaügyi viták a munkaügyi konfliktusok részhalmazát alkotják, nevezetesen azt a halmazt, amely az előző bekezdésben meghatározott jegyekkel rendelkezik.
- „Munkaügyi"-nek tekintettünk minden olyan témát, amelyről bármely szinten lehet kollektív tárgyalást (konzultációt) folytatni, így elvben vita tárgyává válhat és érinti a munkavégzés tartalmát, feltételeit, körülményeit és díjazását.
- A munkaügyi érdekkonfliktusokat az igénybe vett nyomásgyakorlási eszközök közül a legerősebb alapján csoportosítottuk. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a konfliktusok annak alapján sorolódnak valamelyik csoportba, hogy mi volt a konfliktus csúcspontja, ahonnan a feleknek a belenyugvás vagy a megegyezés irányába kellett elmozdulniuk.

A munkaügyi kapcsolatok joga és szakirodalma a munkaügyi vitákat jogvitákra és érdekvitákra osztja. A magyar vitakezelési eljárások folytán Magyarországon egyéni jogvita és kollektív érdekvita létezik. Alapvetően ezt a felosztást követjük a tanulmányban is, de ki fog derülni, hogy a kollektív jogvita esete a gyakorlatban létezik, ha ezt a jog egyéni jogvitaként kezeli is.

A vizsgálat szűkítésére az kényszerít bennünket, hogy kevés olyan adagyűjtés van, amely a jogvitákat öleli fel, információkat nyújt azokról a legfontosabb jellemzőkről, amelyek alapján a viták puszta számbavételén túl következtetéseket lehet levonni. Természetesen valamennyi érdekvitáról amúgy sem szerezhettünk tudomást.

Érdekkonfliktusok

Közszolgálati jogviszonyban

1993 és 1995 között mindössze egy olyan eset volt, amikor köztisztviselők egy csoportja kollektív munkaügyi vitát kezdeményezett. Nevezetesen a Földhivatal köztisztviselői sztrájkfenyegetést alkalmaztak illetményeik felemelése érdekében. Ez az eset azzal függött össze, hogy a kárpótlás miatt megnövekedett munkát a tisztviselők csak jelentős túlórázással tudták ellátni, a Ktv. szerint azonban a köztisztviselőknek túlmunkadíj nem jár, így a kérdés értelemszerűen béremelési problémává vált. Az esetnek több fontos tanulsága van:

- Egyetlen a maga kategóriájában, ami arra utal, hogy a kormány ügyel arra, hogy ne keve-

redjen érdekharcba ezzel a réteggel. Minden évben tisztes béremelést biztosít, az előmeneteli rendszert is alakítja, a vizsgált időszakban az alapilletményt két ízben emelték, megjelent az a kormányrendelet, amely – többek között – a munkaidő-beosztást szabályozza.[1]

• A fentieket bizonyítja, hogy ez azon kevés eset egyike, amely egy hét alatt megoldódott, méghozzá a felügyelő szerv, a minisztérium beavatkozásával. Ez azt bizonyítja, hogy nem kell igazán kemény fellépés ahhoz, hogy a felsőbb szervek a probléma megoldását megtalálják, a köztisztviselők igényeit nagyjából-egészében kielégítsék. Arra már nem volt szükség, hogy az akciót végre is hajtsák.

• Ez a réteg tudatában van annak, hogy a konfliktusok kiélezése nem érdeke, részben az államigazgatás berkein belüli eszközökkel, részben a réteg érdekeit képviselő szakszervezet (az MKKSZ) a maga eszközeivel, hatékonyan védi a köztisztviselők érdekeit. Ismeri azokat az eszközöket, amelyeket egyáltalán be lehet vetni. (Ennek bizonyítéka többek között, hogy a további érdekharc helyett a jogi utat választva ugyanebben a kérdésben a szakszervezet az AB-hoz fordult. (Ld. a jogvitáknál.)

• A fentiek közvetve igazolják a KÉF működésének megfelelő voltát. Ennek a fórumnak egyik legfontosabb feladata a konfliktusok megelőzése. Valószínű, hogy a kormány köztisztviselőkkel szembeni megkülönböztetően toleráns magatartása nélkül ezt a feladatot nem tudná ilyen hatékonyan ellátni, egyszerűen több lenne a konfliktusveszélyes helyzet. A jelenlegi viszonyok között a KÉF hatékonyan tud működni anélkül, hogy bármelyik oldalnak ki kellene élezni a vitás kérdéseket.

• Ennek ellenére nem született megnyugtató megoldás a túlóra problémájára. A hivatalok vezetői megszokták, hogy az apparátusi munka addig tart, ameddig „kell", és feltehetően azt gondolják, hogy ennek megfelelően meg is fizetik, míg a beosztottak csak részben osztják ezt a véleményt. Feltételezzük, hogy a központi államigazgatási szerveknél valóban megfelelően honorálják az odaadást, de az önkormányzati hivatalokról szóló információk ezt nem támasztják alá. Nemcsak a helyi önkormányzatoknál fizetett alacsonyabb illetmények bizonyítják ezt, hanem azok a híradások is, amelyek arról szólnak, hogy a kis helyi apparátusokban gyakori az ingyen túlóra. Ezek azonban egymástól elszigetelődött esetek, nem összegződnek/tek tömeges nyomássá, nem vezettek érdekvitához.

Közalkalmazotti jogviszonyban

Merőben más a helyzet a közalkalmazotti réteg esetében. A vizsgált három évben összesen 24 közalkalmazotti érdekkonfliktus volt, 1993-ban öt eset, 1994-ben hat eset és 1995-ben 13 eset[2]. Ezek közül két esetben került sor figyelmeztető sztájkra, egy esetben sztrájkra. Döntő részük ágazati szinten zajlott, bár volt néhány olyan munkahely is, amelyeket munkaügyi konfliktusok jellemeztek mint a Magyar Rádió és a Magyar Televízió. Jellegzetes kísérőjelensége ezeknek a konfliktusoknak a kapcsolódó jogvita, amely azonban nem feltétlenül munkaügyi, inkább polgári peres eljárás, a viszonyok elmérgesedésének szüleménye.

Ezekben az esetekben tipikusan felmerül a probléma, hogy érdekvitával állunk-e szemben, vagy nem. A vizsgálatba bekerült esetekből a munkahelyi vezetés összesen öt esetben állt a szakszervezettel, illetve a közalkalmazotti tanáccsal szemben. Ezen esetek vagy az MTV, vagy az MR esetei. Egy esetben áll a „másik" oldalon önkormányzat, a többi 18-ban a szembenálló fél a kormány, illetve valamelyik minisztérium, vagy a parlament. Vagyis tizenkilenc eset nem tekinthető munkaügyi vitának a törvény betűje szerint. A gyakorlatban azonban nagyon is az. Vizsgáljuk meg ezek jellemzőit.

Közalkalmazottak és kormány

Ezeknek a konfliktusoknak a legszembetűnőbb sajátossága, hogy elhúzódó, hosszan tartó vitákról szólnak. Általában azzal kezdődnek, hogy valamilyen oknál fogva előkerül egy már a köztudatban jelen levő, de korábban sem megoldott probléma. Jellegzetes csomópontok egyfelől a Kjt. és az ott rögzített illetmények körüli, másfelől a fejlesztési koncepciókhoz kapcsolódó konfliktus; munkaügyi vonatkozása a létszámleépítés, amely a viták során mindig visszacsatolódik az illetmények emeléséhez.

A közalkalmazottakat érintő összes konfliktusból tizennyolcban a partner a kormány vagy valamelyik minisztérium volt, ebből nyolc illetményemeléssel volt kapcsolatos, kettő az elbocsátások miatt alakult ki. A többi nyolc esetben a fejlesztési koncepciók és az érdekegyeztetés zavarai kölcsönhatásban szerepelnek.

Minden konfliktusban – előbb vagy utóbb – eljutottak addig a problémáig, hogy **1.** a közalkalmazotti törvény szándéka szerint védettséget és társadalmi megbecsülést nyújt a közalkalma-

zottaknak, **2.** az aktuális pénzügyi vezetés szerint lehetetlen biztosítani ezt. A kormányok válasza erre a problémára jellegzetesen az, hogy a közalkalmazottakat foglalkoztató szolgáltató hálózatok pazarlóan működnek, tehát nem is kell külön financiális ezközöket biztosítani, hanem arra kell készíteni az intézményeket, hogy maguk teremtsék elő a megbecsülés forrását.

Amikor ez az álláspont egy-egy kérdés kapcsán konkrétan kirajzolódik, megszületnek a számítások, amelyek ezt alátámasztják, kezdődik a konfliktus. Az események nagyjából egészében azonos forgatókönyv szerint zajlanak. Az ágazati szakszervezet felvállalja az ügyet, megfogalmazza álláspontját, amelyről néhány körben megpróbálja a létező érdekérvényesítési fórumokon meggyőzni az illetékeseket. Így parlamenti felszólalásokat, bizottsági meghallgatásokat szervez, levelet ír a miniszternek vagy a kormányfőnek, beviszi a problémát a tárca érdekegyeztető fórumára, majd a KIÉT-re. Mindezek a személyek és szervezetek bizonyos ideig foglalkoznak a kérdéssel, majd a folyamat végén kiderül, hogy a szakszervezet nem tudja partnerré összegyúrni mindazokat a szerveket és személyeket, akiket a probléma megoldásába be kellene vonnia. Ezen a ponton megalakul a sztrájkbizottság, amely később a társszakszervezetek képviselőivel bővülhet is.

Ebben a pillanatban jogilag más helyzet áll elő. A sztrájktörvény értelmében ugyanis ettől kezdve nem a szakszervezet keresi-tereli az illetékeseket, hanem a kormány jelöli ki azokat. És ami addig nem működött, az ettől fogva működni kezd. A sztrájkbizottság és a kormánydelegáció előbb vagy utóbb megállapodást köt, a sztrájk általában elmarad, az ügy a következő költségvetés tárgyalásáig kialszik. A következő költségvetéskor azonban újraéled, mivel egyetlen olyan megállapodást nem kötöttek még, amely hosszabb távra megoldotta volna az adott kérdést.

Ez a forgatókönyv számtalan olyan dilemmát vet föl, amely a közalkalmazottak munkaügyi kapcsolatainak jogi szabályozását érinti. Ezeket a sztrájkkal összefüggésben, külön pontban tárgyaljuk. Egyelőre maradjunk a konkrét eseteknél. Természetesen minden konfliktusnak vannak speciális vonásai, amelyek miatt az általános forgatókönyvtől az adott eset eltér.

Erőteljes differenciáló tényező az ágazat. A két leginkább konfliktusos terület a közoktatás és az egészségügy. Az összes szakma közül a közoktatás volt az, amely a legtöbb kérdésben eljutott a konfliktusig, a szakszervezet a legkülönbözőbb eszközöket alkalmazta és a két szorosan együttműködő szakszervezet (a PSZ és az FDSZ) szervezett először sztrájkot. Több olyan eset volt azonban itt is, amikor az akciók elhaltak, a szakszervezetek egy ponton belátták, hogy nem tudják végigcsinálni az akciót, vagy időközben másra kellett koncentrálniuk. Az egészségügyben több olyan akció indult, amit az „elhalt" kategóriába soroltunk. Ezek részben a többoldalú költségvetési függőség miatt váltak befejezetlenné, részben pedig azért, mert az ebben a szakmában található szakszervezetek rendszerint különalkuba bocsátkoztak.

Több esetben előfordult (1993, 1995), amikor az EDDSZ a többi szakszervezethez csatlakozva választhatta volna a közös militáns fellépést is, de a szakmán belüli megegyezés mellett döntött. Bár alkalmazott olyan nyomásgyakorlási eszközöket mint a sztrájkbizottság megalakítása, vagy a tömegdemonstráció. Eddig ez a stratégia többnyire eredményesnek bizonyult.

A fegyveres és rendészeti szerveknél dolgozó közalkalmazottakat tömörítő szakszervezetek sem kényszerültek rá olyan nagy országos akciók megszervezésére, mint a közoktatásban érintett szakszervezetek. A kormány és e szakszervezetek viszonyát alapvetően az határozza meg, hogy a hivatásos állománnyal együtt dolgozó, annak munkáját kiszolgáló közalkalmazottakkal a kormány ugyanúgy nem lehet megegyezésképtelen, mint a hivatásos állománnyal magával. Ezért itt relatíve rövidebb idő alatt, akció nélküli megegyezéssel záruló konfliktusokkal találkozunk a legtöbbször. A legerősebb nyomásgyakorlási eszköz itt a demonstrációval való fenyegetés volt.

Ágazati érdekvita és sztrájk

Ágazati szakszervezet részvételével zajlott az összes (huszonnégy) konfliktusból tizennyolc, ami arra utal, hogy a szakszervezetek is felső szinteken keresik a megoldásokat, illetve kevés olyan konfliktusra okot adó téma van, amelyet meg lehet oldani egy-egy munkahelyen belül. (Jellegzetesen ez utóbbi körbe tartozik az egy intézményt érintő elbocsátásokkal kapcsolatos konfliktus.) Miután a fent vázolt forgatókönyvet eddig először és utoljára az 1995. december 15-i pedagógussztrájk esetében játszották végig, az ágazati érdekvita kapcsán felmerülő problémákat ennek bemutatásával fogalmazzuk meg.[3]

A közalkalmazottakra vonatkozóan a Kjt. három szinten ír elő kollektív tárgyalási szabályo-

kat, a KIÉT-ben, a minisztériumokban és a munkahelyeken. A Munka Törvénykönyv szerint munkaügyi érdekvita (azaz e szabály szerint kollektív munkaügyi vita) akkor van, ha két feltétel teljesül: a munkáltatóval nem lehetett egyezségre jutni, és ha a vita nem jogvita (MT 194. §). Így tehát ahhoz, hogy kijelentsük, hogy a közoktatásban (vagy az egészségügyben) érdekvita van, e két feltételnek fenn kell állni. Hogy a vita nem jogvita, azt könnyen be lehet látni, hiszen nem arról van szó, hogy valaki megsértett volna bizonyos jogszabályokat, bár erről is szó lehetne. Az elmulasztott kollektív tárgyalás ugyanis a Kjt. megsértését jelenti, de eszmefuttatásunknak ez nem tárgya. Mindenesetre akkor nem lehet sztrájkolni, úgy hogy ezt a vonalat ejtsük el.

A másik feltétel az, hogy a munkáltatóval nem lehet egyezségre jutni. Ez két esetben lehetséges. A munkáltató tárgyal, de nem enged, vagy a munkáltató nem tárgyal. És ezen a ponton felmerül a kérdés: ki a munkáltató? Be kell látnunk, hogy ágazati szinten nincs olyan szervezet, amely a helyi munkáltatókat képviselné, a nevükben tárgyalásokat folytathatna, meghatalmazással rendelkezne megállapodások megkötésére (ezért sem létezhet itt ágazati kollektív szerződés). De ha ilyenformán nincs partner, akivel az ágazati kollektív tárgyalásokat lefolytassa egy ágazati szakszervezet, akkor olyan „személy" sincs, akivel vitába keveredhetne, vagyis az ágazati érdekvita nonszensz. A valóság azonban nem engedi meg, hogy ezzel az eredménnyel megelégedjünk. A tények azt mutatják, hogy ez a vita létezik, sőt, elég hosszú ideje újból és újból kiéleződik, vagyis van.

Van azonban egy megoldás a sztrájktörvényben, amely szerint ha a sztrájk több munkáltatóra terjed ki, vagy nem lehet tudni ki képviselje a munkáltatót, ki egyeztessen, akkor a kormány dönt. Rendszerint így kerül a tárgyalásokat folytatók közé a Munkaügyi Minisztérium, valamint a PM, amely a munkaügyi kapcsolatok szereplőihez nem alkalmazkodó finanszírozási struktúra csúcsa.

Ha tehát a sztrájkbizottság megalakult, kiderült, hogy a közalkalmazottak nem látnak más utat érdekeik érvényesítésére, csak a sztrájkot, ezt be is jelentették, követeléseiket megfogalmazták, a munkáltatói tárgyalócsoport a kormány szintjén megalakult, meg lehet tenni az első fontos lépést, le lehet folytatni az egyeztetést. Közben a felek eldöntik, hogy ha nem tudnak megegyezni, akkor milyen eszközöket alkalmaznak a továbbiakban.

Ekkor a következő kérdés az, hogy ha meghirdetik a sztrájkot, jogszerű lesz-e vagy sem? A sztrájktörvény egyértelmű megfogalmazást tartalmaz a jogszerűtlen sztrájk eseteiről, de az elégséges szolgáltatásról szóló paragrafus ezt az egyértelműséget megzavarja, a joggyakorlat pedig ellentmondásos.

Van olyan bírósági határozat, amely azt mondja, hogy jogszerű a sztrájk akkor is, ha nem egyeznek meg az elégséges szolgáltatásban, van olyan is, amely azt mondja, hogy nem jogszerű. Ráadásul a bírósági határozatokat egy adott bíróság vagy figyelembe veszi, vagy nem. Ha az elégséges szolgáltatásban nem kell megegyezni a jogszerűséghez, mivel csak a sztrájktörvény kifejezetten erről szóló passzusainak kell megfelelni (3. §), akkor jogszerűen le lehet folytatni egy közalkalmazotti ágazati sztrájkot, a többi a partnerek szervező- és tárgyalókészségén múlik.[4]

A szakszervezetek a gyakorlatban az elégséges szolgáltatásról szóló ágazati megállapodás hiányát és a munkáltató személyében fennálló sokrétűséget úgy próbálták áthidalni, hogy munkahelyenként, egyesével kötöttek megállapodásokat az igazgatókkal. Ez a jogilag legelfogadhatóbb megoldás volt, annak ellenére, hogy ez a módszer két feltételt nem képes kielégíteni. Egyrészt nehéz így biztosítani az egységességet, másrészt ez a módszer kizárja a megállapodásból azt a kormánybizottságot, amely az ágazati sztrájkbizottsággal tárgyal, amely a problémát azon a szinten kísérli megoldani, ahol az egyetlen „igazi" munkáltatót meg lehet találni, vagyis a munkahelyen. Ez utóbbi kérdés megoldására ágazati ajánlások születtek, amelyeknek azonban nincs jogi kényszerítő erejük és esetünkben el is késtek velük a felek.[5]

Visszatérve a sztrájk folyamatához, a sztrájkbizottság megalakulása után a kormány egy olyan komplett tárgyaló delegációt nevez ki, amely minden munkaadói oldalon érintett szervezet képviseletét el tudja látni. Ez azonban nem jelenti azt, hogy magára vállalta az ágazat munkáltatójának szerepét. Ebben az esetben ugyanis a kormánynak ágazati kollektív tárgyalásokat is kellene folytatnia. Ezeket a tárgyalásokat ma ebben az összetételben csak a KIÉT-ben lehet lefolytatni, ott ugyanis együtt van az összes munkaadói oldalról érintett szervezet, azonban – mint láttjuk – a meghatalmazások itt nem egységesek. Míg az államigazgatási szervek képviselői meghatalmazhatók arra, hogy megállapodásokat kössenek ezen a fórumon, addig az önkormányzatok és a kamarák nincsenek ebben a hely-

zetben[6]. Vagyis három- (négy-) oldalú megállapodást nem, csak kétoldalút lehet kötni.

Mindebből két következtetés adódik. **1.** A közalkalmazotti szférában a szakszervezetek részéről kollektív megállapodás létrehozására tett kísérlet – amennyiben a megállapodásban kellőképpen érdekelt a tagság – szükségszerűen eljut a sztrájkfenyegetés fázisába; ui. amíg a sztrájkbizottság meg nem alakul, nincs olyan hely, ahol az egyes ágazatok érdekeik sérelmére orvoslást kereshetnének. Abban a pillanatban, amikor a kormány kinevezi a sztrájkbizottsággal tárgyaló delegációt, létrejön a fórum, ahol meg lehet egyezni. Vagyis magát a sztrájkfenyegetést a kollektív tárgyalási mechanizmus hiátusa, a meglevő fórumok működésének módja hozza létre. **2.** A közalkalmazottak ágazati szakszervezeteinek kezdeményezésére létrejött országos, ágazati sztrájk kezelhetetlen a hatályos jogszabályok alapján. Nem kezelhetetlen azonban gyakorlatilag, és ennek mára ki is alakult a szokásos formája. A fent leírt ellentmondások megoldásához egyfelől a hatályos jogszabályokat, másfelől az érdekegyeztetési struktúrát kell átrendezni ahhoz, hogy a kollektív tárgyalások kompetens felek között, szabályokhoz igazodva mehessenek végbe. E kérdések rendezésének az a társadalmi (erkölcsi, anyagi és politikai) haszna lenne, hogy a konfliktusokat meg lehetne előzni, vagy ha nem, a jelenleginél rövidebb idő alatt lehetne rendezni.

Közalkalmazottak és önkormányzatok

Az önkormányzatok és a közalkalmazottak vitáinak több szintjét kell megkülönböztetni, így a munkahelyi, az ágazati és a szektoriális szinten folyó vitát.

• A munkahelyi érdekvita esetére nincs példa. Ennek több oka van. Egyrészt az önkormányzati költségvetési szervek munkahelyi érdekvitáiban nem jelenik meg az önkormányzat mint partner, mivel nem munkáltatója a „beosztott" közalkalmazottaknak[7]. Másrészt, ha van ilyen vita, akkor az vagy ágazati, ill. szektoriális érdekvitává vagy jogvitává transzformálódik, így – a jelen anyag struktúrájának megfelelően – ott kell tárgyalni.

Az esetleírások között egyetlen olyan szerepel, amikor az önkormányzatok ellen irányuló közalkalmazotti fellépésről van szó, a patikussztrájk esete. Ez azonban nem közvetlenül munkaügyi, hanem a patikaprivatizáció szerencsétlen folyamatából kinőtt vita volt.

Ugyanakkor közismert, hogy az érdekviták jelentős részben az önkormányzati finanszírozási rendszer, ill. az eszközök szűkössége folytán keletkeznek, és megoldásuk is nagy mértékben az önkormányzatokon múlik. Csak utalni szeretnék a közoktatásban a számos besorolási problémára, az iskolai kollektív szerződések megköthetőségére, a közalkalmazotti keresetekre.

Ezekben az esetekben az a kérdés, hogy be kell-e vonni az önkormányzatokat a munkahelyi kollektív tárgyalásokba. Ez az esettípus formálisan nem tartozik az önkormányzatra. Egy költségvetési szerv az önkormányzattól különböző munkáltatóval rendelkezik és a közalkalmazottaknak a kollektív tárgyalásokat vele kell lefolytatniuk. Lehet azonban az önkormányzat tulajdonos (fenntartó stb.), és mint ilyen rendelkezhet arról, hogy az általa biztosított forrásokat hogyan használja fel a vezetés, vagyis – ha formálisan nem is – fenntarthatja magának a kollektív tárgyalások feletti kontroll jogát. Ebből következően be is avatkozhat a tárgyalásokba, illetve a vitába.

A probléma tehát az, hogy formalizálható-e mint munkáltatói jog az önkormányzatnak ez a tulajdonosi joga, vagy nem. Véleményünk szerint a viták megelőzése céljából az önkormányzatot be kellene vonni a kollektív tárgyalásokba, vagy az önkormányzatnak a források elosztása előtt kellene tárgyalásokat folytatnia a hozzá tartozó közalkalmazottak képviselőivel. Ezeknek a tárgyalásoknak meg kellene előzni a munkaügyekben folytatott kollektív alkukat. Ha ugyanis az önkormányzattal mint finanszírozóval egyezségre lehetne jutni, akkor a munkahelyi kollektív tárgyalások számára kijelölődne az a tér, amelyen belül lehet egyezkedni, és amelynek határait senki nem akarhatja jogszerűen megsérteni. Ezeket a tárgyalásokat az önkormányzat a közalkalmazotti érdekképviseleti szervek területi egyesüléseivel folytathatná le.

Más a helyzet a helyi költségvetési szervek vezetőivel kapcsolatban, ott ugyanis az önkormányzat közvetlen munkáltatói szerepet tölt be. Nem tudok olyan esetről, amikor a helyi költségvetési szervek vezetői olyan szervezetet hoztak létre, amely közös érdekeiket szolgálná[8] és az önkormányzati szövetségeknek tárgyalópartnere lenne. Ennek folytán a költségvetési szervek vezetőinek érdekvitái egyéni érdekviták, s mint ilyenek nem tartoznak a „létező" vitafajták közé.

• A második az ágazati szint. A pedagógussztrájk esetéből is látható, hogy sem az önkormányzatok, sem azok szövetségei nem jelennek

meg partnerként az egyeztető tárgyalásokon. Az elégséges szolgáltatásról való megállapodás is az intézményvezetőkkel történik, annak ellenére, hogy a szolgáltatásbiztosítási kötelezettség az önkormányzati törvény alapján az önkormányzatokat és nem az intézményvezetőket terheli.

Véleményünk szerint – a munkahelyi érdekvitákkal analóg módon – itt is szükség lenne az önkormányzatok bevonására, méghozzá az ágazati kollektív tárgyalásokat megelőzően. Ágazati kollektív tárgyalásokat, ill. megállapodásokat azonban a jelenleg – azaz 1996. elején – hatályos jog szerint nem lehet folytatni/kötni, így nincsen olyan fórum, amelynek munkáját az önkormányzatokkal folytatott előzetes konzultáció vagy megállapodás befolyásolhatná.[9] (A minisztériumok által működtetett érdekegyeztető fórumok alapvetően szakmai kérdésekkel foglalkoznak, ha működnek egyáltalán, ráadásul a minisztérium nem munkáltató és nem finanszírozó és eddig vagy nem ismerte fel az önkormányzatokkal közös érdekeltségét, vagy nem volt képes érvényesíteni azt.) Egyébként is csak akkor lehet az önkormányzatokkal ágazati tárgyalásokat folytatni, ha azok az önkormányzatok[10], amelyek adott ágazathoz tartozó költségvetési szervvel rendelkeznek, meghatalmaznak valamely képviseleti szervet (szövetséget) ilyenek lefolytatására, megállapodások megkötésére.

• A harmadik szint a szektoriális érdekvita szintje. Egyelőre ehhez a vitafajtához sincsen konkrét példa. Az 1995. végén lezajlott konfliktussorozat transzformálódhatott volna ilyenné. Az események azt látszanak bizonyítani, hogy a közalkalmazotti szféra mint szektor olyannyira sokrétű és az érdekképviseletek annyira eltérő stratégiát folytatnak, hogy azonos ok sem vezet együttes, szektoriális konfliktushoz. A másik oldalról könnyebb szegmentálni a közalkalmazottakat és külön-külön alkut kötni az egyes ágazati szakszervezetekkel – vagy egyesekkel nem kötni, a vitát „elhalasztani", míg másokkal gyors egyezségre jutniok –, mint az egész szektorban a problémát megoldani.

Itt szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy az érdekvita és a kollektív tárgyalás közötti határ meghúzása, illetve a KIÉT vita-rendezésben betöltött szerepe több kérdést vet fel. A KIÉT-ben számtalan olyan kérdést tárgyaltak már, amelyben nem volt egyetértés. De ezek a tárgyalások nem vezettek nyomásgyakorlási eszközök igénybevételéhez. Az irodalom a vita fogalmát általában úgy használja, mint ami akkor kezdődik, amikor a kollektív tárgyalások kudarcot vallanak. A KIÉT-ben vitatott kérdések kapcsán volt ugyan kudarccal végződött kollektív tárgyalás, de ez nem folytatódott, hanem elhalt[11]. Kialakultak ugyanakkor ágazati, vagy több ágazatra kiterjedő viták, amelyeket ez a fórum kezelt valamilyen formában, de ezek nem voltak az egész szektorra kiterjedőek.[12] Az egyetlen kivétel ez alól a közalkalmazotti törvény szerinti illetmények 1994. január 1-i törvény szerinti bevezetésének elhalasztására tett kormányzati kísérlet, amelyet azonban nem a KIÉT, hanem a sztrájkbizottság és a PM tárgyalásai oldottak meg.

A sztrájkbizottság és a kormány képviselőinek tárgyalásaiban az önkormányzati szövetségeket korai okok miatt nem lehetett bevonni, ezért részben a KIÉT napirendjeinek keretében tárgyaltak róla, részben pedig a PM külön egyeztetést folytatott az önkormányzati szövetségekkel azután, hogy a sztrájkbizottságnak beterjesztett javaslatai szerint – lényegében – az önkormányzatok terhére akarta megoldani a bevezetést. A sztrájkbizottságot azonban ebben az esetben csak a PSZ, a PDSZ, a KKDSZ és később a LESZ küldöttei alkották.

Ebből az a tanulság adódik, hogy a KIÉT keretében a „normális ügymenet" során meg nem oldott problémák munkaügyi vitákat generálnak, de azokat a KIÉT nem tudja maga megoldani, mivel a sztrájkbizottság megalakítása utáni egyeztetési kötelezettség nem a KIÉT oldalai, hanem – ágazati munkáltató hiányában – a kormány által kijelölt munkáltató és a sztrájkbizottság képviselte szakszervezetek között áll fenn. A KIÉT összetételéből logikailag következik, hogy a kamarai és az önkormányzati oldal együttesen alkotja azt a munkáltatót, aki a gyakorlatban tárgyalóképes lehetne a szakszervezetek konföderációjával. Így a viták vagy egy szinttel feljebb – a kormányhoz –, vagy egy szinttel lejjebb – az ágazati szintre – csúsznak. Azoknak a vitáknak a megoldását azonban, amelyek ezen a szinten jelentkeznek, annyira közelről érinti a kormány (PM) és az önkormányzatok közötti osztozkodás, hogy amíg e két partner nem egyezett meg valamiben, addig a szakszervezetek sem tudnak velük megegyezni.

Az a probléma viszont, ami az önkormányzatok, a kormány és az intézményvezetők között fennáll, a szektoriális érdekvitákban nem munkaügyi, hanem finanszírozási jellegű, ezért illogikus e három fél között folytatott vitának a szakszervezetek jelenlétében, munkaügyi fórumon való lefolytatása. Amíg ez konzultáció, addig a kérdés nem ilyen éles, de amikor a felek megál-

lapodásra törekszenek, akkor ez a fajta felállás nem felel meg a munkaügyek logikájának. Annak ellenére tehát, hogy a konfliktusok megelőzése céljából mindhárom szinten szükség lenne arra, hogy az önkormányzatokkal finanszírozási kérdésekben megállapodások szülessenek, és ezt meg lehet ugyan tenni a munkaadói és a közalkalmazotti érdekképviseletek tárgyalásai során, esetleg az önkormányzatok alsóbb szintű fórumokon való részvételének formalizálásával is, de tisztább viszonyokat lehetne teremteni akkor, ha az önkormányzatokkal folyó pénzügyi tárgyalások a munkaügyi érdekegyeztető fórumokon kívül történnének.

Közalkalmazottak
és tényleges munkaadók

A vizsgált időszakban három olyan eset vált ismertté, amely a közalkalmazottak csoportja, érdekképviseleti vagy participációs szervezete és a munkaadó között bontakozott ki, ezek közül munkahelyi keretek között maradt egy eset, az 1993. szeptemberi nővérsztrájk.

Mindhárom esetben jellegzetesen munkahelyi problémákról – munkafeltételek és elbocsátás – volt szó. A nővérsztrájk-eset rövid időn belül elhalt. A másik kettő, az MTV és a Magyar Rádió elbocsátási esetei hosszú (kilenc, ill. tíz hónap) konfliktussorozathoz vezettek, nem voltak mentesek a kormány és a parlament beavatkozásaitól, valamint egyéb peres eljárásokat is indítottak ezek kapcsán. Ebben a két esetben a konfliktus tehát eszkalálódott és eldurvult, a rádióban a közalkalmazottak rehabilitációjával zárult, az MTV-ben elhalt, majd később újra „feléledt", 1995. végén az érdekképviseletek várakozó álláspontonvoltak. Ebben bizonyára szerepe van annak, hogy épp a két legfontosabb tömegkommunikációs intézményről, fejlett jogtudattal és érdekérvényesítési képességgel rendelkező közalkalmazotti csoportról volt szó. Nem mellékes azonban a munkaadó szabályszegő magatartása és arroganciája, illetve a joggal való visszaélés sem. A rádiós elbocsátások esete volt az első nagy nyilvánosságot kapott tömeges létszámleépítés, amelyet szabálytalanul hajtottak végre. A második nagy esethalmaz a felsőoktatási elbocsátások, amelyből azért nem lett tömeges jogvita, mert az érintettek elmulasztották a határidőket. Várható, hogy hasonló konfliktusok – érdek- vagy jogvita formájában – fognak kibontakozni a közoktatásban és a HM illetékességi körében is.

Feltehető, hogy hasonló jellegű konfliktusok más közalkalmazotti munkahelyeken is voltak ebben az időszakban, de mivel nem kaptak országos publicitást és még a szakszervezetek sem rendelkeznek pontos információkkal ezekről, a vizsgálatból kimaradtak.

Annyit mindenesetre az elbocsátásokkal kapcsolatban le kell szögeznünk, hogy a közalkalmazotti létszámleépítés kényszere alapvetően költségvetési és nem funkcionális kényszer. Mint ilyen ellentmond a közalkalmazotti törvényben kifejeződő, a közalkalmazottakat védő szándéknak. Így nagyon nehéz jogszerűen közalkalmazottakat úgy elbocsátani, hogy azok oka nem a közalkalmazott alkalmatlansága, hanem az illetmények és járandóságok fedezetének hiánya. A jogvitáknál ezekre az ellentmondásokra külön kitérünk.

Jogviták

A munkaügyi jogviták vizsgálatához alapot szolgáltattak azok a publikált bírósági határozatok, amelyek mindenki számára hozzáférhetők, az általunk figyelt sajtóban megjelent hírekben szereplő viták és az IM statisztika. Ez utóbbi csak az 1993. és 1994. évet öleli fel, mert az 1995. évi anyag még nem készült el. Az elemzés nem terjedhetett ki az összes jogvitára, de a számba vett esetek köre elegendő ahhoz, hogy a tipikus jogeseteket elemzés alá vessük. Az egyes munkaviszonyokban jellemző, tipikus pereknél nem kerülhettük el, hogy néhány pert részletesebben ne ismertessünk.

A munkaügyi jogviták általános jellemzői

Az IM statisztikai összefoglalója szerint a munkaügyi jogviták száma egyre nő, ennek megfelelően az év végén befejezetlenül maradt ügyek száma is emelkedik. A befejezett és a befejezetlen ügyek időtartama is növekvő. Egyrészt tehát nő az ügyszám, ami a jogalkalmazás hiányosságaira mutat rá, másrészt egyre több a fellebbezett, illetve felülvizsgálatra benyújtott ügy. A munkaügyi bíróságokon benyújtott felülvizsgálati panaszok számának változásáról nincs adatunk, de 1994-ben 739 felülvizsgálati panasz érkezett be, ebből 411 folyamatban maradt, ami azt jelenti, hogy több, mint a felét nem zárták le abban az évben, amelyben beérkezett.

A másodfokon lezárt ügyek egy része felülvizsgálati panasz formájában eljut a Legfelsőbb Bíróságig. A Legfelsőbb Bíróságon (a továbbiak-

ban LB) benyújtott felülvizsgálati panaszok száma 1993-ról 1994-re majdnem a kétszeresére nőtt, és bár ennél gyorsabban emelkedett a befejezett ügyek száma, a befejezetlen ügyek száma 191-ről 314-re növekedett. Ezzel együtt a felülvizsgálati eljárások zömét három hónapon belül, de legfeljebb féléven belül lezárják, és 1994-ben csak három olyan eljárás volt, amely egy évnél tovább tartott és folyamatban maradt az év végén. Ez az erőteljes növekedés több, mint ami az ügyszám növekedéséből fakadt. Véleményünk szerint – és ezt a konkrét bírósági eseteknél látni fogjuk – komoly gondot okoz a jogszabályok értelmezése a bírósági szakemberek számára is.

A perek tárgya szerinti megoszlás erőteljesen változott a vizsgált két évben. Ugrásszerűen megnőtt a munkaszerződéssel kapcsolatos, a munka díjazásával kapcsolatos és az egyéb munkaügyi perek száma, míg jelentősen csökkent a munkavállalók anyagi felelősségével, a szabadságolással és tanulmányi kedvezményekkel kapcsolatos ügyszám.[13] Alapvetően két tendencia rejlik emögött – az esetek szaporodásával a bíróságok leterheltsége nő, az első fokon megnyugtatóan lezárt ügyek aránya csökken, ebből következően nő az eljárások hossza is. *(1. ábra)*

lemények nem mindig tájékoztatnak, kevés kivétellel azonban nem magánszemélyek, hanem érdekképviseletek, illetve vezetőik és köztársasági megbízottak fordultak az AB-hoz.)

A Munkaügyi Kollégiumi határozatok közül ide vonatkozó hét határozatból kettő közalkalmazotti problémával, kettő köztisztviselőkre vonatkozó kérdéssel, három pedig mindkettőre vonatkozó üggyel foglalkozik.

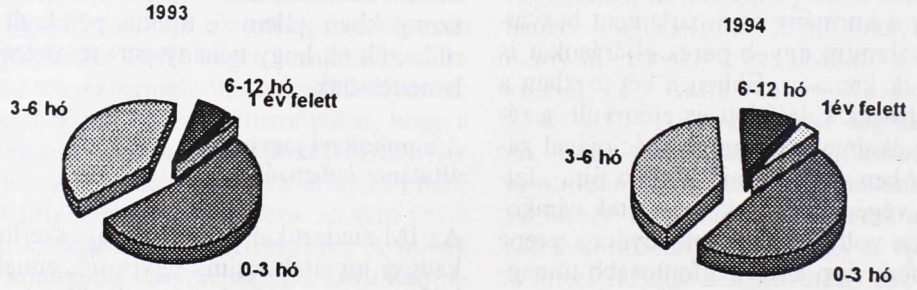
Végső soron tehát a költségvetési szféra munkaviszonyainak jogi szabályozása mind a jogalkotóknak, mind a jogalkalmazóknak, mind pedig a jogviszonyok alanyainak számtalan problémát okozott, ami nem egyszerűen abból fakad, hogy ezek a jogviszonyok újak, hanem abból is, hogy a jogszabályok nem egyértelműek és az ebből fakadó problémákat ez idáig a joggyakorlat sem oldotta meg.

Jogviták a különböző jogviszonyokban

A munkaügyi jogviták magyarországi szabályozásának az a specifikuma, hogy nem létezik kollektív munkaügyi jogvita. Ennek okán az érdekképviseleti szerv és a munkáltató közötti jogvita

1. ábra

A munkaügyi perek megoszlása a perek hosszúsága szerint



A Munkaügyi Bíróságokon és az LB-on tárgyalt eseteken kívül a jogviták elemzésébe bevontuk az Alkotmánybíróságon tárgyalt munkaügyekkel kapcsolatos eseteket is. Ezek száma is megnövekedett az elmúlt három évben, míg 1993-ban egy, 1994-ben öt, 1995-ben hét munkaügyekkel kapcsolatos határozat született. 1993-ban nem költségvetési szférára vonatkozó jogszabályról volt szó, 1994-ben a költségvetési szférára vonatkozik az ötből négy, 1995-ben hétből öt eset. Egy eset kivételével[14] az AB valamennyi alkalommal – részben vagy egészben – helyt adott az indítványozók kérelmének. (Az indítványozók személyéről a határozatokról szóló közis egyéni jogvita, amelyben a szakszervezet nem mint a munkavállalók kollektív szervezete, hanem mint személy jelenik meg.

További következmány, hogy azokat a jogvitákat, amelyekben ugyanazt az eljárást kell lefolytatni –, nem egy esetben azonos az egyik perbeli fél is –, egyenként folytatják le. A bíróságok ezekben az esetekben élhetnének a perek összevonásának lehetőségével, az esetek többségében azonban – általunk ismeretlen, talán költségvetési okoknál fogva – ezt nem teszik meg. Az alábbiakban tehát csak egyéni jogvitákat elemezhetünk, de jelezzük, ahol lényegében nem erről van szó.

Közszolgálati jogviszony

Viszonylag kicsi azoknak a publikus pereknek a száma, amelyet itt elemezni tudunk. Összesen hat ilyen pert publikáltak, ebből egy 1996. elején folyamatban van. Az öt perből háromban államigazgatási szervet perelt a saját tisztviselője, egy esetben önkormányzatot, egy esetben a köztársasági megbízottat.[15] Jellegzetes ugyanakkor az esetek és a perek lefolyása a Ktv. alkalmazása szempontjából.

Az egyik perben gondot okozott a köztisztviselői jogviszony hosszának megállapítása, ami a besorolás, az illetmény megállapítása, a jubileumi jutalom kifizetése szempontjából fontos. Esetünkben a jubileumi jutalom volt a tét. A másik befejezett hivatali perben a 13. havi illetmény volt a per tárgya. Mindkét esetben törvény szerint járó juttatásról volt szó és a tisztviselő nyert. A harmadik esetben a felperes az ellene folytatott fegyelmi eljárás formai hibáját támadta meg, de a perben nem nyert, a fegyelmi hatályban maradt.

Egy másik per egy joghézagra hívja fel a figyelmet, emellett rávilágít arra is, hogy a Ktv.-ben meghatározott fegyelmi eljárási szabályok betartása a gyakorlatban nagyon nehézkes. Itt a körjegyző perelte a hozzá tartozó egyik önkormányzat polgármesterét, aki fegyelmi határozattal kártérítésre kötelezte a körjegyzőt. A pert öt lépcsőben a körjegyző megnyerte. A Legfelsőbb Bíróság indoklása szerint a fegyelmi határozat azért volt jogellenes, mert a körjegyzőt csak a tagközségek képviselő-testülete együttesen jogosult felelősségre vonni. A képviselő testületek delegálhatják ezt a jogot a polgármestereknek, de egy polgármester nem hozhat érvényes határozatot. Úgy tűnik, hogy ez részben a körjegyzői státus túlzott védése, részben – ennek ellentmondva – a körjegyző kiszolgáltatottságának fokozása, amire a gyakorlatban semmi szükség nincs. Lehet ugyanis valaki vétkes egyetlen önkormányzat vonatkozásában, de ezt a vétkességet felesleges a többi önkormányzat elé tárni, illetve felesleges előbb nekik bebizonyítani a körjegyző vétkességét. Ettől az eljárás roppant hosszadalmas, bonyolult és időrabló lehet, ahelyett, hogy a mulasztásból származó negatívumok megszüntetésére koncentrálna.

A fegyelmi eljárással kapcsolatos nehézségekre utal az is, hogy 1993-1995 között öt olyan Munkaügyi Kollégiumi állásfoglalás született, amely köztisztviselőket érint és ez valamennyi fegyelmi eljárással kapcsolatos kérdést igyekszik rendezni.

Két olyan peres ügyet ismerünk, amelyben a polgármester és az önkormányzat pereskedett.

Az egyikben a képviselő-testület felmondással megszüntette a polgármester munkaviszonyát, mert ő nem volt hajlandó társadalmi megbízatásként ellátni a polgármesteri feladatokat. A polgármester perelt. Végül megnyerte a pert. A másodfokú bíróság hosszú indoklása és annak kiegészítése szerint a polgármester nem köztisztviselő. Munkaviszonyát csak az 1990. évi LXVII. tv.-ben[16] tételesen felsorolt esetekben lehet megszüntetni.

A másik esetben a képviselő-testület fegyelmi eljárást folytatott a polgármester ellen, majd határozatában annak személyi alapbérét csökkentette. Az első fokú bíróság a polgármester keresete alapján a fegyelmit hatályon kívül helyezte – megállapította, hogy a polgármester nem vétkes az ügyben. A másodfokú bíróság hatályon kívül helyezte az első fokon hozott ítéletet és megszüntette a pert. A Legfelsőbb Bíróság állásfoglalása szerint az 1992. évi XXIII. tv. (Ktv.), az 1990. évi LXVII. tv. (Pttv.) és az 1990. évi LXV. tv. (Ötv.) egybevetése alapján kellett volna ítéletet hozni és másodfokon a pert nem lett volna szabad megszüntetni. Ennek folytán a LB a másodfokú bíróság végzését hatályon kívül helyezte és az ügy érdemi elbírálására kötelezte a bíróságot.

Ezekben az esetekben végül is érdektelen, hogy ki nyert. Az első esetben egy érdekvita jogvitává válásának is tanúi vagyunk. Mindkét eset tanúsítja azt, hogy a polgármester sajátos jogállására vonatkozó szabályokat nehéz alkalmazni, holott a polgármesterek és az önkormányzat közötti vitákban ezeknek a szabályoknak fontos szerepük van.

Az AB határozatok között elég nagy számban fordulnak elő olyanok, amikor az AB hatályon kívül helyez valamely önkormányzati döntést. Köztisztviselőket érintően a vizsgált időszakban két ilyen határozat született.

Az AB megsemisítette azt az önkormányzati rendelkezést, amely a polgármesteri hivatal dolgozóit arra kötelezte, hogy bankszámlát nyissanak abból a célból, hogy a hivatal oda utalja az illetményüket. A határozat szerint – ez az egyébként elterjedt módszer – ellentmond a Mt. hatályos rendelkezéseinek, amelyek szerint a munkáért munkabér jár és azt a munkahelyen kell kifizetni.[17]

Egy helyi önkormányzat határozatot hozott a hozzá tartozó köztisztviselők túlmunkájának szabályozásáról és annak díjazásáról. Az AB a határozatot megsemmisítette. Indoklásul közölte, hogy a határozat ellentmond a Ktv.-nek, mivel abban benne van, hogy túlmunkáért díjazás nem jár. (Mint korábban utaltunk rá, ezt támadta szintén az AB előtt az MKKSZ, de határozat még nem született.) A képviselő-testület határozatában megállapított díjazás egyébként a Mt.-nek sem felelt meg.

Mindkét határozat alapvető kérdéssel foglalkozik a jogalkotók és a jogalkalmazók szempontjából is, sajnálatos, de érthető, hogy csak a beadványoknak megfelelő tárgykörben. Ugyanakkor, ha

a hatályos törvényeket betű szerint betartják, nem kerül sor ezekre a beadványokra. A szabályok ismerete pedig legalább az önkormányzatoktól elvárható lenne.

Közalkalmazotti jogviszony

A vizsgált időszakban tizennyolc közalkalmazottakat érintő per folyamatát publikálták. Ebből tizenöt esetben közalkalmazott volt a felperes, egy esetben a munkáltató, két esetben ágazati szakszervezet. A közalkalmazottak szakágazati hovatartozása egyenletes eloszlású – egy közművelődési, négy pedagógus, négy egészségügyi, három művész és három ismeretlen foglalkozású felperes volt. Az alperes személye is érdekes – tizenkét esetben az alperes a munkáltató volt, egy esetben a közalkalmazott, három esetben az önkormányzat, két esetben pedig a minisztérium.

A perek tárgya szerinti megoszlás a ténylegesen zajló perek számáról semmit nem mond, de jellegzetesen felöleli a Kjt. neuralgikus pontjait – a perek publikálásának nyilván ez a célja is. Így három ügyben a tizenharmadik havi illetmény, négy ügyben a besorolás, két ügyben a jubileumi jutalom volt a per tárgya, egy-egy per tárgya volt a beosztás, a fegyelmi eljárás, munkáltatói utasítás végre nem hajtása, munkaszerződés, végkielégítés. A két ágazati szakszervezet által kezdeményezett ügyben a per tárgya a kötelező érdekegyeztetés elmulasztása.

Jellemző, hogy a közalkalmazottak ötven százalékos arányban nyerték meg a pereket, hat esetben nyertek, hat esetben az alperes nyert, három esetben a Legfelsőbb Bíróság új eljárásra kötelezte a bíróságot, az ügyek nem zárultak le. Az ágazati szakszervezetek közül az egyik megnyerte a pert, a másik ügy még nem zárult le, de az eset teljesen analóg az előzővel, ha a felperes időközben el nem áll a pertől, bizonyára megnyeri.

Ami a perek tartalmi vonatkozásait illeti, erről bővebben kell szólnunk. Mind a tizenharmadik havi illetménnyel kapcsolatos, mind pedig a besorolási perek legtöbbje annak köszönhetően keletkezett, hogy a Kjt.-t időközben módosították. Ennek következtében a munkáltató úgy igyekezett összerakni a különböző időtartamokat és időpontokat, hogy ne kelljen kifizetni a tizenharmadik havi illetményt, illetve ne kelljen feljebb sorolni, vagy vissza lehessen sorolni a közalkalmazottat az illetmény-előmeneteli rendszerben.

Így például a tizenharmadik havi illetménynél két esetben nem vette figyelembe a fizetés nélküli szabadság időtartamát, egy esetben a munkahely privatizálása után nem fizette ki a korábbi közalkalmazotti jogviszony alapján járó tizenharmadik havi illetményt. A munkáltatók ilyenfajta jogalkalmazásánál is rosszabb a bíróságok tevékenységéről kirajzolódó kép – mindhárom eset megjárta a Legfelsőbb Bíróságot is.

A besorolási perek jellegzetesen tanár-perek. Hátterükben természetesen az önkormányzati finanszírozás, illetve az önkormányzati források szűkössége áll. Ennek következtében az önkormányzatok mindent megtesznek annak érdekében, hogy a tanárokat lejjebb sorolják, ebbéli igyekezetükben nem egyszer jogszabályt sértenek. Ezek a jogsértések nem annyira egyértelműek, hogy az első pillantásra feltűnjön a sértett félnek. Komoly utánjárást igényel, ha egy tanár (az összes diplomájával együtt) meg akarja állapítani, hogy helyesen sorolták-e be. Nem is beszélve arról – az egészségügyhöz tartozó – perről, ahol az új eljárást azért kell lefolytatni, mert nem lehetett eldönteni, hogy az a végzettség, amellyel a közalkalmazottak rendelkeznek, kell-e a munkakörük ellátásához vagy nem kell. Jellegzetes munkáltatói indoklás a források szűkösségére való hivatkozás. A Munkaügyi Kollégiumnak ki kellett mondani, hogy a besorolásnál nem lehet figyelembe venni azt, hogy az illetmény fedezete rendelkezésre áll, vagy sem[18]. Egyébként ezek a perek is eljutottak a LB-ig, az első és másodfokú bíróságok többször egymásnak ellentmondó ítéleteket hoztak.

Tipikusan kontraszelektáló tényező a besorolás túlszabályozása a többféle diplomával és felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkezők számára, mivel a besorolásnál éppen azokkal a közalkalmazottakkal lehet „variálni", akik ilyenekkel rendelkeznek. Akinek van egy kétszakos tanárképző főiskolai oklevele és más semmi, azt nem lehet ide-oda tologatni a táblában, de aki érvényesíteni szeretné a besorolásnál a többi iskolai végzettségét, azt esetleg már fel sem veszik az adott munkahelyre, mert nem tudnak neki több illetményt fizetni.

Külön figyelmet érdemelnek azok a perek, amelyekben az önkormányzat, és nem a munkáltató az alperes. A munkaügyi jogvitáknak ez a köre az, amelynek elemzéséből a valóságban létező jogviták sokaságára és összetételére nézve a legkevesebb információt nyerhetjük. Azoknak a vitáknak ugyanis, amelyeknek a hátterében az önkormányzat-közalkalmazott viszony áll, a megjelenési formája – mint erre korábban utaltam – az intézményvezető-közalkalmazott jogvi-

ta. Az önkormáynzatok részvételével zajlott perek más szempontból ugyan, de nagyon jellegzetesek.

> Az egyik esetben egy fogászati asszisztens vitatta, hogy adott évben nem járna neki a tizenharmadik havi illetmény. A perben az önkormányzat hivatala volt az alperes. Az önkormányzat arra hivatkozott, hogy a felperes fizetés nélküli szabadságon van. A Kjt. szerint a tizenharmadik havi illetmény akkor jár, ha a közalkalmazotti jogviszony legalább hat hónapig fennállt. (A hivatal szerint ez azt jelenti, hogy ez alatt dolgozni is kell.) A bíróság döntése értelmében a vonatkozó paragrafus szó szerint értendő, vagyis a tizenharmadik havi illetmény kifizetésének nem feltétele a tényleges munkavégzés.
>
> A másik eset kissé részletesebb leírást igényel. Háziorvos felperes kérte a perben a bíróságot, hogy az önkormányzat képviselő testületének fegyelmi határozatát semmisítse meg. A háziorvos a fegyelmit azért kapta, mert megtagadta egy adatlap kitöltését, ugyanis vállalkozó szeretett volna lenni, amihez ez az adatlap nem kellett. A fegyelmit mint közalkalmazott kapta. Az orvos vitatta, hogy közalkalmazott lenne, arra hivatkozott, hogy mint az önkormányzat alkalmazottja, nem lehet közalkalmazott, csak köztisztviselő.
>
> A per az első szakaszban a képviselő-testület alperessége mellett folyt. A fellebbviteli bíróság képtelen volt a beadott anyagok alapján megállapítani, hogy az orvos közalkalmazott-e, mivel nem volt semmilyen bizonyíték arra nézve, hogy a helyi önkormányzat költségvetési szervet működtet. A háziorvos egyedül látta el az orvosi teendőket, ha volt is költségvetési szerv, annak nem volt sem vezetője, sem beosztottja. Mindennek következtében a LB állásfoglalásában az első és a másodfokú bíróság ítéletét is helyénvalónak találta, miszerint a fegyelmi jogos és okszerű volt, ugyanakkor arra megállapításra jutott, hogy mind az első, mind a másodfokú bíróság olyan hibákat követett el az eljárás során, amelyek miatt perújrafelvételnek lehet helye, ha azt a felperes kezdeményezi

Az első eset – és a számtalan végkielégítési és besorolási per, amikre ebben az anyagban néhány precedens van – tanulsága véleményem szerint az, hogy az önkormányzat, illetve a költségvetési szervek, ha egy mód van rá, nem fizetnek meg bizonyos, jog szerint járó juttatásokat. Kockáztatják inkább a jogszerűtlen magatartást, ezzel a pert és egy sokkal nagyobb összeget, de már beléjük ivódott a minden áron való takarékosság reflexe. Az intézményvezetők és az önkormányzatok között dúló konfliktusok odáig juttatták – az egyébként bizonyára törvénytisztelő – vezetést, hogy lépten nyomon vitatják azt, ami jog szerint jár a közalkalmazottaknak. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy az önkormányzatok és az intézmények együttműködése nemcsak a kollektív szerződések és a bérmegállapodások ügyében, hanem még a finanszírozás kérdéseiben sem megfelelő, azaz a munkaügyi jogviták megelőzése szempontjából ugyanolyan fontos lenne az előzetes megállapodás, mint az érdekviták megelőzése szempontjából.

A második eset magán hordozza szinte mindazokat a problémákat, amelyeket a Kjt. és a Ktv. a jogalkalmazók számára jelent[19], hiszen itt a munkaügyi probléma nem volt vitás. Mégis, két fórumon át a Legfelsőbb Bíróságig jutott az ügy, majd ott kiderült, hogy a pert elölről kell kezdeni. Ez a per ugyanis olyan alapkérdéseket érint, mint hogy ki közalkalmazott, milyen/hogyan/kinek munkáltató az önkormányzat, mi az a költségvetési szerv. Úgy gondolom, hogy ha a rendelkezésre álló jogszabályokból csak három szinten, két bíróság és az LB közreműködésével lehet a válaszokat megtalálni, akkor ezek a jogszabályok legalábbis nehézkesek.

Két olyan tanulsága is van ezeknek a pereknek, amelyeket mindenek előtt a bíróságoknak kellene megszívlelniük. Az egyik az, hogy tudniuk kell, hogy valóban közalkalmazott-e az, aki a perben megjelenik. Ennek feltétele az, hogy költségvetési szerv létezzen. Egyszemélyes intézményeknél, mint a falusi könyvtár, a művelődési ház, a háziorvosi rendelő, ez egyáltalán nem egyértelmű. A másik fontos és sokszor figyelmen kívül hagyott tény pedig az, hogy a képviselő-testület nem jogi személy, ezért nem lehet perben fél. A munkaügyi kapcsolatokkal foglalkozó szakember azt gondolná, hogy egy bíró számára ezek evidenciák, a perek arra utalnak, hogy egyáltalán nem azok.

Jellegzetesen bonyolultak azok az esetek, amikor az önkormányzat tulajdonában levő költségvetési szerv vagy gazdasági társaság (ez utóbbiakat ld. a közszolgáltatóknál) vezetője keveredik konfliktusba az önkormányzattal.

> Egy perben a művelődési ház volt igazgatója perelte az önkormányzatot azért, mert beosztásában lejjebb sorolták, az új beosztás szerint nem igazgatóként, hanem könyvtárosként látta el a feladatát, amely a beosztás megváltozásától egyébként nem változott meg. Az első fokú bíróság szerint az önkormányzatnak ez jogában állt, így felperes elvesztette a pert. Másodfokon helyben hagyták az első fokú ítéletet. A Legfelsőbb Bíróság viszont azt a határozatot hozta, hogy meg kell állapodni, hogy a szóban forgó intézmény költségvetési szerv-e. Ha igen, akkor a perben nem az önkormányzat, hanem ez a költségvetési szerv mint jogi személy az alperes. Ennek alapján új eljárást kell folytatni.

Ez az eset azért különösen érdekes, mert ebben a művelődési házzal összevont könyvtárban

nincs több alkalmazott, csak a felperes. Ha tehát a költségvetési szerv az alperes, akkor neki kell eljárni mindkét peres fél nevében, ami valószínű nonszensz. A felperes ugyanis nem munkáltatója saját magának, munkáltatója az önkormányzat, illetve annak képviselő testülete, mint olyan szerv, amely nem ruházhatja át a hozzá tartozó költségvetési szervek vezetőinek kinevezésére és leváltására vonatkozó jogát a polgármesterre sem. Bizonyára vannak a jogban olyan technikák, amivel ezt a dilemmát meg lehet oldani. Mindenesetre nagy gond, hogy egy hosszú időn keresztül elhúzódó pernek ilyen, mindkét félre nézve hátrányos és „üres" kimenete lehet.

Az általunk vizsgált érdekvitákhoz kapcsolódóan hét közalkalamzottakat érintő eljárásra került sor. Ebből egy rágalmazási per volt, amit a Fővárosi Bíróság tárgyalt, ez az eset nem tartozik a vizsgálódásaink körébe. Három per a MTV és alkalmazottja között zajlott, gyakorlatilag mindhárom felmentés miatt, mindhármat a közalkalmazottak nyerték meg.

Két – elvben a kollektív munkaügyi jogvita törvényileg nem létező kategóriájába tartozó – eset volt a Magyar Rádióban, ahol egyszer a közalkalmazotti tanács, egyszer pedig a Független Rádiós Szakszervezet érdekegyeztetés elmulasztása miatt fordult panaszal az OMMF-hez, ezek az esetek szintén az elbocsátások kapcsán alakultak ki. Az egyik eljárásban a FRÁSZ keresetének helyt adtak, a másik eljárás kimenete előttünk ismeretlen.

A hatodik esetben a Magyar Rádió kérte a bíróságot, hogy állapítsa meg, hogy jogellenes az elbocsátások kapcsán kibontakozott sztrájk. Ez a fajta per, mint alább látni fogjuk, jellegzetes terméke azoknak az érdekvitáknak, amelyekben a felek hosszú időn át nem tudnak megegyezni, és ténylegesen fennáll a sztrájkveszély. A bíróság bevonása az ügybe ezekben az esetekben inkább taktikai elem, részben időhúzásra, részben a szakszervezet lejáratására szolgál. Ebben az esetben a bíróság ítélete szerint a sztrájk jogszerű volt.

A közalkalmazottakat érintő ÁB döntések közül egy esetben ágazati szakszervezet, a Felsőoktatási Dolgozók Szakszervezete fordult az Alkotmánybírósághoz azzal, hogy az 1023/1995. (III. 15.) Korm. h. 3.1.6.a.), a 2143/1995. (IV. 19.) Korm. h. 1.a) és az 1995. május 22-én kelt 11960/95. sz. MKKM döntés az egytemi létszámleépítésről alkotmányellenes, és kérte azok megsemmisítését. Az Alkotmánybíróság az első kettőt megsemmisítette mint alkotmányellenese-ket, míg az MKM döntést azzal utasította el, hogy az nem jogszabály, nincs semmilyen joghatása, ezért azt nem kell megsemmisítenie. Gyakorlatban azonban valóban elbocsátották a felsőoktatásban dolgozó közalkalmazottak egy részét – mint utólag kiderült ezek az elbocsátások nem voltak jogszerűek. A rektori Konferencia körlevele alapján az elbocsátásokat azzal indokolták, hogy a költségvetés nem tudja finanszírozni a juttatásokat, ezért a közalkalmazottak további foglalkoztatására nincs mód. A Kjt. azonban nem ismeri ezt az esetet mint a jogszerű felmondás esetét. Ezekből az elbocsátásokból azért nem lettek perek, mert mire az érintettek tudomására jutott az, hogy velük szemben jogszerűtlenül jártak el, már elmúlt az a határidő, amelyen belül perelni lehetett volna.

Ezen kívül két olyan AB határozat született a vizsgált időszakban, amely a közalkalmazottakat érintette.[20]

Ez a két határozat nem érintett olyan tömegeket, akik tényleges érdeksérelmet szenvedtek, de bizonyára megelőzte azokat a jogvitákat, amelyek ezek alkalmazásából származtak volna. Ezért igen nagy jelentőségűek a közalkalmazottak általános jogbiztonságára nézve. A végkielégítéssel kapcsolatos határozatnak ma, amikor egyre-másra röppennek föl az ötletek, hogy hogyan lehetne a közalkalmazottakat egyáltalán eltüntetni a költségvetésből, anyagi szempontból is nagy jelentősége van.

Zárszó

Mindenekelőtt meg kell állapítanunk, hogy a két munkavállalói csoport közül a közszolgálati jogviszonyban lényegesen kevesebb konfliktussal találkozunk. Ez részben megvalósult politikai szándékokra, részben e réteg jó érdekérvényesítő képességére, részben pedig a mindenkori kormány kivételesen tolerans magatartására,magas fokú tárgyalási készségére vezethető vissza. Ezerk a tényezők azonban nem mindig érvényesülnek a jogviták vonatkozásában – a Ktv., különösen annak a fegyelmi eljárással foglalkozó fejezete, a polgármesterek státusának sajátos szabályozása, az önkormányzati törvény néhány szabálya és a gyakorlat, hogy a fegyelmi vétségekben a munkaviszony megszüntetése a „szokásos" büntetés, jogvitákat generál.

A közalkalmazotti réteget mind az érdekviták, mind pedig a jogviták vonatkozásában a munkaügyi konfliktusok egyre erőteljesebbé és számosabbá válása jellemezte a vizsgált időszak-

ban. Az érdekvitáknál a konfliktusokat elsősorban a források évek óta tartó szűkössége, a finanszírozási és a munkaügyi kapcsolatokra jellemző strukturális eltérések generálják, ehhez járul a munkaadói szerep megosztottsága a különböző szervezetek, ill. személyek között. A jogviták legfőbb forrása szintén a pénzeszközök szűkös volta, a Kjt. előmeneteli és illetményrendszere, annak állandó módosítása, valamint a költségvetési intézmények és fenntartóik közötti társadalmi párbeszéd hiánya. Ezen a területen már kifejezetten rosszhiszemű jogalkalmazással is találkozunk, ami nemcsak a szereplők financiális gondjainak mértékét jelzi, hanem arra is utal, hogy a jogkövető magatartás belső indítékai hovatovább elapadnak „a hivatalban" is.

A közalkalmazottak érdekvitáinak és sztrájkjainak vizsgálata rávilágít arra is, hogy újra kell gondolni a közalkalmazotti munkaügyi kapcsolatokat a munkahelyektől felfelé, minden szinten. Ebben a munkában nemcsak elméleti, hanem gyakorlati teendők is várnak mind az önkormányzati, mind az intézmnyi munkáltatói oldalra, mind pedig a kormányra – tisztázniuk kellene, hogy milyen viszonyban állnak egymással és ki milyen minőségben partnere a szakszervezetnek. Tisztázni kellene, milyen esélyek vannak arra, hogy a finanszírozási struktúra úgy alakul át, hogy az jobban megfeleljen a munkaügyi kapcsolatok struktúrájának, avagy a munkaügyi kapcsolatokban milyen változtatások szükségesek az alkalmazkodás érdekében.

Feltehetően nem elegendő ehhez a Kjt. 1996. áprilisi módosítása, mind önkormányzati, mind önkormányzati szövetségi, mind pedig munkáltatói szövetségi szinten újra kell gondolni a funkciókat is. Bár a politikai erők általában nem támogatják az önkormányzatok gazdálkodásának módosítására irányuló kísérleteket, de a munkaügyi konfliktusok vizsgálatának egyik tanulsága az, hogy az önkormányzatok önállóságának parttalan volta akadálya annak, hogy a hozzájuk tartozó költségvetési szervekkel valódi érdekegyeztetést folytassanak, ezért a konfliktusok megelőzéséhez az önkormányzatok jogainak és kötelezettségeinek átrendezésére is szükség van. Az érdekegyeztetési struktúra fejlesztése, a Kjt. és az Ötv. további módosítása mellett jó lenne a sztrájktörvényben kifejezetté tenni, hogy a kötelező szolgáltatásról szóló megállapodás hiánya nem teszi a sztrájkot jogellenessé.

A munkaügyi konfliktusok vizsgálata rávilágított arra is, hogy nem valósult meg a rendszerváltás után hangoztatott azon kormányzati szándék, hogy az állam megvédi azokat a munkavállalói rétegeket, amelyek a szélesebb értelemben vett „köz" szolgálatában állnak. A legpozitívabb a helyzet a köztisztviselők tekintetében, ugyanakkor nem érvényesül, illetve az elmúlt időszak alatt fokozatosan erodálódott a közalkalmazottak védelme. Ebben az erózióban a rendszerváltás óta működött kormányok magatartása lényegében nem különbözött egymástól. (Hasonló a helyzet a Honvédség és a Tűzoltóság vonatkozásában.) A Magyarországon a versenyszférához tartozó közszolgáltató intézmények és vállalatok ennek tükrében viszonylag szerencsésnek mondhatják magukat, hogy nem kerültek be a közalkalmazotti körbe – feltehetően nem lennének képesek ilyen hatékonyságú érdekérvényesítésre, ha a munkaügyi kapcsolatok struktúrájában közelebb lennének az államhoz.

A munkaügyi konfliktusok megelőzésének egyetlen módja a tárgyalásos érdekegyeztetés jelenleginél sokkal szélesebb körű alkalmazása lenne. A ma működő érdekegyeztető fórumok és testületek természetesen betöltenek ilyen szerepet. Ugyanakkor a szabályok gyakori változtatása – különösen a közalkalmazottaknál – nem csökkenti, hanem kifejezetten generálja a konfliktusokat. Ennek oka nemcsak az, hogy e szabályok a közalkalmazottakra nézve idővel egyre hátrányosabbakká lettek, hanem az is, hogy a munkáltatók visszaélnek azzal, hogy a közalkalmazottak, illetve helyi érdekképviseleti szerveik nem mindig látják át e szabályokat.

Az érdekviták rendezésének folyamata hosszadalmas, jellemző a konfliktusos, esetenként eldurvuló tárgyalássorozat, amelynek során a felek kevéssé racionálisan viszonyulnak a problémákhoz. A jogviták rendezésében terjednek azok a módszerek, amelyek nem felelnek meg a hatályos jognak, de a felek azt gondolják, hogy a hivatalos utak megkerülésével kötött alkukban „mentik, ami menthető". Az Országos Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat beindítása egyes vonatkozásokban új helyzetet teremt. Bizonyára javul a helyzet az érdekkonfliktusok rendezésében, különösen amiatt, hogy a Szolgálat szabályzata szűk határidőt szab a rendezésre, valamint hogy a harmadik személy bevonása bizonyos garanciát jelent arra, hogy a felek megőrzik higgadtságukat a tárgyalások folyamán. Sajnálatos ugyanakkor, hogy a jogviták rendezésére ennek a testületnek nincs módja. A gyakorlatban viszont bizonyára elkerülhetetlen lesz, hogy a jogviták megelőzésében a Szolgálat részt vegyen.

A Szolgálat létrehozása újból felveti a termi-

nológiai tisztázás szükségességét is – a Munka Törvénykönyvében, a Kjt.-ben és a Ktv.-ben, a leendő Szolgálati Törvényben és a sztrájktörvényben is a legkülönbözőbb helyeken és értelmezésben fordul elő az „egyeztet" és a „közvetít", ill. a „közvetítő" szó, amelynek nem mindig van köze ehhez a konfliktuskezelésben ismert eljáráshoz. Ezeket a törvényhelyeket a jogalkalmazók munkájának megkönnyítése és egységesítése érdekében felül kellene vizsgálni.

Hasonló a helyzet a jogviták és érdekviták elméleti elkülönítése, a kollektív jogvita intézményének hiánya tekintetében. A gyakorlat azt mutatja, hogy az érdekviták sokszor jogvitákká transzformálódnak, illetve tényleges jogviták érdekvitaként indulnak. Bizonyára elvileg sem lehet olyan szabályozást alkotni, amely a gyakorlat minden furcsaságát képes szabályozni és erre szükség sincsen. Szükség van viszont arra, hogy a különböző konfliktuskezelő eljárásokat rugalmasan lehessen alkalmazni minden vitafajta esetében és a lehetőség szerint csökkenjen azoknak az ügyeknek a száma, amellyel a Munkaügyi Bíróságokhoz kell fordulni. A Legfelsőbb Bíróságot megjárt ügyek tanulsága, hogy a Munkaügyi Bíróságok munkáját több vonatkozásban is javítani kell.

Felhasznált irodalom

A bírósági ügyforgalom adatai 1993. Igazságügyminisztérium, legfelsőbb Bíróság 1994

A bírósági ügyforgalom adatai 1994. Igazságügyminisztérium, Legfelsőbb Bíróság 1995

A. Gladstone–A. Pankert–E. Yemin: A munkaügyi kapcsolatok rendszere az iparilag fejlett piacgazdaságokban. MKI 1989

Berki Erzsébet–Orolin Zsuzsa: Az önkormányzati szövetségek helye az érdekegyeztetésben Társadalmi Szemle. 1996. 1. sz. 79–88. pp.

Berki Erzsébet–Orolin Zsuzsa: Munkaadói szerep az államháztartási szférában. Gazdaság és Társadalom 1995. 3–4. sz. 161–186. pp.

Berki Erzsébet: AKJT néhány problémája a munkaügyi kapcsolatok szemszögéből. Munkaügyi Szemle, 1994/3. 14–18. pp.

Berki Erzsébet: Ágazati sztrájk közalkalmazotti jogviszonyban. Pedagógusok Lapja 1995. november 29. 20–21. sz. 23. p.

Berki Erzsébet: Munkaügyi konfliktusok és önkormányzatok. Társadalomkutatás 1996. 1–2. sz.

Bírósági Határozatok 1993–1995. évi számai

Dr. Lakatos Judit–Molnárfi Erika–Németi Ildikó: Sztrájkok és megoldásuk. PHARE kézirat, 1993. augusztus

Dr. Németi Ildikó–Molnárfi Erika: Sztrájk-eseménynaptár 1994. Kézirat

J. P. Windmüller: A kollektív tárgyalások alapjai. MKI 1993

Közszolgálati sztrájkok, sztrájkfenyegetések, demonstrációk 1990–1995. április. HVG (Fókuszban) 1995. április 29. 10. p.

Magyar Törvénytár 22/1., 22/2. kötet

Munkaügyi Kalendárium 1994. MKI kézirat. Szerk.: Berki Erzsébet

Munkaügyi kalendárium 1995. MKI kézirat. Szerk.: Berki Erzsébet

Szakszervezeti Naptár 1993. MKI kézirat. Szerk.: Berki Erzsébet

Sztrájkok Magyarországon. HVG (Fókuszban) 1994. január 29. 8. p.

Jegyzetek

[1] Ld. 165/1995. (XII. 27.) Korm. r.: A köztisztviselők munkavégzéséről, munka- és pihenőidejéről, jutalmazásáról, valamint juttatásairól szóló 170/1992. (XII. 22.) Korm. rendelet módosításáról, Magyar Közlöny 1995. 115. sz.

[2] Az összes itt hivatkozott eset leírását és a kiinduló adatokat tartalmazza a következő kézirat: Munkaügyi konfliktusok a költségvetési szférában 1993–1995. MKI 1996

[3] Az egészségügyben 1995. második félévében lezajlott konfliktus ettől abban különbözik, hogy született egy olyan megállapodás, amelynek végrehajtása esetén a szakszervezet eláll a sztrájktól, vagyis a vitát a megállapodás felfüggesztette, végül – előreláthatóan – végrehajtással zárul. Ld. még: Berki Erzsébt: Ágazati sztrájk közalkalmazotti jogviszonyban. Pedagógusok Lapja 1995. nov. 29.

[4] Érdemes meggondolni, mi van akkor, ha a sztrájk nem jogszerű. A 3. § (3) figyelemre méltó ebben az esetben, és különösen az egészségügy vonatkozásában. Ha ugyanis a sztrájk közvetlenül és súlyosan veszélyezteti az egészséget, a testi épséget és a környezetet, a sztrájk nem jogszerű az elégséges szolgáltatásról való megállapodás nélkül.

[5] Az ajánlásokat ugyanis december 14-én, vagyis a sztrájk előtti napon hozták nyilvánosságra a sajtóban.

[6] Ez eggyel több érv amellett, hogy a KIÉT legyen szektoriális és bipartit érdekegyeztető fórum, ahol a szakszervezetek az „összvont munkaadóval", azaz egy munkaadói delegációval tárgyalnának.

[7] Van olyan eset, amikor a beosztott közalkalmazottaknak egyáltalán nincs munkáltatója. Ld. erről: Berki Erzsébet–Orolin Zsuzsa: Munkaügyi kapcsolatok az államháztartási szférában. (Összefoglaló tanulmány.) MKI Kézirat 1994.

[8] Lehetséges, hogy az Igazgatók Kamarája ilyen szervezet, de helyi kollektív szerződést feltehetően ez a szervezet sem kötött.

[9] Tudomásunk van róla, hogy mind az önkormányzati szövetségek, mind pedig a kormány dolgozik annak érdekében, hogy lehessen területi tárgyalásokat folytatni, ezek pontos szabályozásáról, az önkormányzati szövetségek belső szabályzatainak reformjáról, illetve létező ilyen gyakorlatról azonban nincsenek pontos ismereteink.

[10] Vagy legalábbis valamely reprezentatív többség, amely lehetőséget ad a megállapodás kiterjesztésére. A kiterjesztés ugyan itt még nehezebb kérdés, mint a versenyszférában.

[11] Ilyen például a tgm-tárgyalásoknak a szetorra vonatkozó része, a KIÉT alapszabályának megalkotása körüli herce-hurca, vagy a mindenkori éves béremelés mértéke, az A1 kategória emelése körüli állandósult viták.

[12] Ld. erről: Ladó Mária-Tóth Ferenc: Helyzetkép az érdekegyeztetésről. ÉT-PHARE 1995., Berki Erzsébet: A szektoriális érdekegyeztetés néhány problémája. MKI Kézirat 1994.

[13] Sajnos ezeket az adatokat nem lehet munkaviszony szerint bontani, így nem tudjuk kimutatni, hogy mennyi volt ezek közül pl. a közalkalmazottak besorolással kapcsolatos pere.

[14] Ez az Eigner József munkaviszonyát megszüntető határozat volt.

[15] Egy olyan per fordult elő, ahol nem a Ktv., hanem a Bírák és ügyészek jogállásáról szóló törvény az irányadó. Itt a per tárgya a besorolás. Az ügy még a munkaügyi döntőbizottságon kezdődött, majd több meneten keresztül a LB-on végződött, végül a tisztviselők elvesztették a pert.

[16] 1990. évi LXVII. tv. a polgármesteri tisztség egyes kérdéseiről.

17 Napi hírek szerint ezzel a megoldással – a pénzforgalom könnyítése érdekében – a PM is „kacérkodik".

[18] Ld. a 84. sz. MK állásfoglalást.

[19] Ld. erről: Berki-Orolin: Munkaügyi kapcsolatok az államháztartásban és Munkaadói szerep az államháztartási szférában. MKI Kéziratok, 1994.

[20] Egyik az 56/1994. (XI. 10.) AB határozat, amely a Kjt. 39. § (2) bekezdés értelmezte. Ez az inkriminált „közalkalmazotthoz méltó magatartás" követelményének értelemzése, amely szerint csak akkor szankcionálható a méltatlan magatartás, ha ez közvetlen hatással van magára a munkavégzésre, vagy a munkáltató tényleges érdeksérelmével jár. A másik az 55/1995. (IX. 15.) AB határozat, amely megsemmisítette a Gstv. 117. § (2) bekezdést. Ez utóbbi arról szólt, hogy a „kiszervezett" közalkalmazottnak csak a végkielégítés fele jár, ha felajánlottak neki új munkahelyet, de azt nem fogadta el.

E számunk szerzői:

Dr. SIKORA Gizella kandidátus, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **dr. TÓTH Árpád** ny. tudományos főmunkatárs; **dr. MAROSÁN György** kandidátus, tanár, Külkereskedelmi Főiskola; **dr. BERKI Erzsébet** kandidátus, tudományos főmunkatárs, Munkaügyi Kutatóintézet; **dr. OROLIN Zsuzsa** kandidátus, nyugdíjas; **dr. PINTÉR István** tanszékvezető, főiskolai docens, GATE Mezőgazdasági Főiskolai Kar, Nyíregyháza; **dr. G. TÓTH Károly** stratégiai igazgató, Antenna Hungária; **Claire GOUTTEFARDE** tanár, ESC csoport, főiskola, Ecully/Lyon, Franciaország; **dr. HERNÁDI András** kandidátus, kutatóközpont vezető, MTA Világgazdasági Kutató Intézet.

PINTÉR István

AZ ÉLELMISZERIPARI TERMÉKEK MINŐSÉGE ÉS A MINŐSÉGKÖLTSÉG

A minőség fogalmából kiindulva a szerző a minőségbiztosítás rendszerével foglalkozik. Ismerteti az élelmiszerekre vonatkozó minőségi előírásokat, az Élelmiszerkönyv szerepét, a termékek minősítésének regresszív és prezentív módjait, majd bemutatja az 1994-ben életbe lépett termékfelelősségi törvényt. Bevezetve a minőségköltség fogalmát kitér ennek összetevőire, a vele szemben támasztandó követelményekre s megszegésének várható következményeire.

A *minőség* a termék tulajdonságainak az összességét jelenti. Az élelmiszerek esetében a minőség bonyolult, összetett fogalom, amely magában foglalja a termék higiéniai, táplálkozásértékbeli, érzékszervi és külső megjelenésével kapcsolatos tulajdonságait. A termék minőségét a gyakorlatban *minőségi követelmények* útján határozzák meg, és annak alapján mérik, hogy mennyiben felel meg ezeknek:

– a *higiéniai követelmények* azokat a minőségi tulajdonságokat ölelik fel, amelyek azt tanúsítják, hogy a termék nem tartalmaz egészségre ártalmas anyagokat,

– a termék *táplálkozási értékét* a kémiai összetételi és a fizikai jellemzők adják meg,

– az *érzékszervi követelmények* a fogyasztók által közvetlenül érzékelhető jellemzőkre vonatkoznak,

– a termék *megjelenésével* kapcsolatos tulajdonságok között a csomagolás és a megjelölés a legfontosabbak.

A minőségnek *pénzbeli értéke* van azáltal, hogy egyrészt növeli a termék imázsát (arculatát), másrészt a magas minőségi színvonalat biztosító jellemzők árnövelő tényezők.

A minőségbiztosítás rendszere

A *minőségbiztosítás* a műszaki és gazdasági tevékenységek olyan összehangolt rendszere, amelynek révén a fogyasztói igényeket legjobban kielégítő termék gazdaságosan állítható elő. A minőségbiztosítás rendszerében a minőségügyi tevékenység nem korlátozódik az ellenőrzésre, hanem kiterjed a minőség tervezésére, beépül a gyártmányfejlesztésbe, átszövi a gyártás, a raktározás, a disztribúció, az értékesítés és a fogyasztás szféráját, s mindezt reprezentatív jelleggel.

A minőségbiztosítás programja a termelésnél kezdődik és a fogyasztónál fejeződik be. A *minőségbiztosítás korszerű rendszere* három részből áll:

– a *veszélyelemzés* és a *kritikus irányítási pontok* rendszere, lényegében a gyártási folyamatban előforduló veszélyforrások felderítése és ezek alapján a kritikus ellenőrzési pontok meghatározása (HACCP);

– a *helyes gyártási gyakorlat* kialakítása és folyamatos fenntartása (GMP), különös tekintettel a kritikus pontokra;

– a *megfelelő ellenőrzés*, azaz a *jó laboratóriumi gyakorlat* (GLP), különös tekintettel a kritikus pontokra.

A veszélyelemzés és a kritikus irányítási pontok rendszere sokféle információ gyűjtését és elemzését igényli, amit csak a legkülönbözőbb szakemberekből álló munkacsoport (team) tud jól elvégezni. Ezután kerül sor a veszélyek megelőzésére, ill. elhárítására alkalmas gyártási eljárás, az ún. helyes gyártási gyakorlat kidolgozására.

A minőségellenőrzés, a jó laboratóriumi gyakorlat szerves része a helyes gyártási *folyamatnak*. A kritikus irányítási pontok felügyeletének eredményessége a laboratóriumi munka megbízhatóságának függvénye.

A korszerű minőségbiztosítás igényli, hogy a minőségellenőrzés figyelemmel kísérje a termékeket a *disztribúció*, az *értékesítés* és a *fogyasztás* fázisaiban is. Ezt célozza az egyes gyártásokból hűtve tárolt minták eltarthatósági idő lejárta utáni újbóli minősítése, a boltokban eszközölt próbavásárlások, valamint a kereskedelmi gyakorlat és a fogyasztói szokások alakulásának vizsgálatai.

A minőségbiztosítás rendszerével kapcsolatban lényeges kérdés, hogy mibe kerül ennek létrehozása és működtetése, és mi a haszna az üzem számára. A szakértők egyöntetű véleménye az, hogy a jól működő minőségbiztosítási rendszernek effektív haszna van, amely a következőkből tevődik össze: az üzem és termékeinek pozitív arculata, az üzem gazdasági stabilitása, a nyugodt és biztonságos üzemi légkör, a selejt és veszteség alacsony szintje az üzemben és sok más tényező mellett a termékek piaci versenyképessége. A minőségbiztosítás költségei és haszna az üzemvezetés szintjén találkozik. A vezetés feladata és felelőssége, hogy a kettőt hosszabb távon megfelelő egyensúlyban tartsa.

Minőségi előírások (szabványok, gyártmánylapok)

A termékek tulajdonságaira vonatkozó előírásokat a fejlett országokban általában a kereskedelem, az értékesítés mozgása, azaz a verseny szabályozza. Az élelmiszereknél azonban ezeken túlmenően különleges előírások is szükségesek, mert

– az élelmiszerek anyagai teljes egészükben bejutnak az emberi szervezetbe,

– a táplálkozás életszükséglet lévén, ezeket az anyagokat rendszeresen, nagy mennyiségben, de szakmai (orvosi) ellenőrzés nélkül fogyasztjuk,

– az élelmiszerek *érzékszervi tulajdonságai* (pl. szín, íz, szag) nagyon *sokszor nem árulják el*, hogy az élelmiszer esetleg ártalmas anyagot tartalmaz, így a fogyasztó a gyártó és az ellenőrző szakemberek vizsgálatára és minősítő megítélésére van utalva.

Az élelmiszerek különleges helyzete miatt törvények rögzítik azokat az alapelveket, amelyek tulajdonságaikra és az e tulajdonságokat biztosító intézkedésekre vonatkoznak. A törvényben megjelenő *fogyasztóvédelem tiltja*

– az emberi egészségre káros anyagokat és hatásokat,

– a fogyasztó megtévesztését,

Az új *Magyar Élelmiszertörvény*, amelyet az országgyűlés az elmúlt év őszén fogadott el, 1996. január 1-én lépett hatályba. Ez mindenekelőtt tisztázza az *élelmiszer fogalmát*. Minden olyan növényi, állati, vagy ásványi eredetű „anyag" élelmiszernek számít, amely eredeti, előkészített vagy feldolgozott állapotban emberi fogyasztásra alkalmas.

A jövőben kétféle élelmiszer létezik majd: közforgalomba kerülő és a házilagos előállítású, saját fogyasztásra szánt. Ez utóbbi nem hozható forgalomba.

Élelmiszer-előállító hely létesítéséhez, illetve átalakításához az illetékes élelmiszer-ellenőrző állomás jóváhagyására lesz szükség. Az állomástól a működési engedélyt is be kell szerezni, amelyet a különböző szakhatóságok egyetértésével adnak ki.

A jogszabály foglalkozik az élelmiszer-előállítás során felhasznált, segéd-, adalék-, csomagoló-, mosó-, és fertőtlenítő anyagok engedélyeztetésével.

Az élelmiszer-előállításban való részvételt az egészségügyi vizsgálatokon történő megfeleléshez kötik.

Az új törvény alapvető célja a *minőség* javítása. Az előállítás fontos dokumentuma a *gyártmánylap*. Aki az ebben rögzített feltételeket bejelentés nélkül módosítja, az élelmiszert hamisít. Az előállított élelmiszert a gyártó köteles saját költségén vizsgáltatni.

Az *ellenőrzés* szempontjából a *kereskedő* lett a kulcsfigura, neki kell felelni azért, hogy az általa forgalmazott termék megfelel-e a szabályoknak. Vagyis kénytelen szigorúbban ellenőrizni a beszállító gyártókat, ily módon képviselve a *fogyasztók érdekeit*.

Az új jogszabály új helyzetet teremt az élelmiszerek csomagolásában is. A jövőben a *termék* és *csomagolóanyag* szerves egységet alkotva jelenti a biztonságosan fogyasztható árut. Eddig a csomagolás hazánkban másodrendű volt. Az új törvény viszont a beltartalommal azonos módon szabályozza. Egyebek mellett a csomagolóanyagoktól elvárható, hogy újratölthetők és újrahasznosíthatók legyenek.

A csomagolásnak olyannak kell lennie, hogy felnyitás nélkül a védett élelmiszer tulajdonságai ne változzanak.

Az *ellenőrzésnek* eddig leggyengébb láncszeme a *fogyasztóvédelem* volt, hazánkban eddig nem volt a fogyasztóknak nyugati értelemben vett szövetségük, ezért a jövőben erősíteni szükséges a Fogyasztóvédelmi Egyesületet.

Az *élelmiszertörvény* tulajdonképpen a *fogyasztó védelmét* szolgálja. Ebben fontos szerepe van a tájékoztatásnak. Részletes előírások vonat-

koznak arra, hogy az élelmiszernek milyen *jelölést* kell tartalmaznia. Az *új címkék* a mostanihoz képest több információt tartalmaznak majd. Változás lesz az is, hogy a csomagoláson pontosan olvasható lesz az az időpont, ameddig az élelmiszer fogyasztható. A mai hazai gyakorlat ugyanis az, hogy napok, hónapok, évek számával jelölik a minőségmegőrzés időtartamát, és egy dátummal a gyártás napját. A *szavatosság* lejártának időpontját a vevőnek kell kiszámolnia.

Az új szabályozás hatására felértékelődik a piac szerepe, előtérbe kerülnek az áru piaci megfelelőségének és biztonságának a kérdései. A piaci megfelelőség elsősorban közgazdasági kategória. Ezzel megvan az alapja egyfajta szakmai rend betartásának, ahol a fegyelmet nem bírságolással akarják betartani, hanem szakmai érdekegyeztetéssel.

Szabványok. A szabvány valamely termék összetevőinek, fő gyártási lépéseinek megkívánt tulajdonságainak, méretének, vizsgálati módszerének írásba foglalt előírása. A szabvány meghatározza, hogy mikor szabványszerű egy termék, milyen a szabványszerű vizsgálati mód, milyen a szabványszerű mintavétel stb. Tehát a szabványban elő lehet írni a termék alakját, színét, összetételét, mikrobiológiai állapotát, méretét, csomagolását (anyag és forma), valamint egyéb jellemző tulajdonságait. Az élelmiszeripari szabványokat meghatározó jogszabály a mindenkori élelmiszertörvény. A szabványok elsősorban a fogyasztó védelmét szolgálják, de ösztönzőleg hathatnak a műszaki fejlesztésre, a gazdasági élet fejlődésére is.

Állami szabványok: országos szabványok és ágazati szabványok. A *Magyar Szabványügyi Hivatal elnöke* bocsátja ki az országos szabványokat (jelük: MSZ), az *illetékes miniszter* pedig az *ágazati szabványokat* (jelük pl.: a húsiparban: MSZ-08).

A törvény előírja, hogy ha a szabvány a termék minőségét meghatározza, úgy az élelmiszereket ennek megfelelően kell előállítani, minősíteni. Több szabvány a termék higiéniai minőségét (pl. a mikrobiológiai, a vegyi, a radiológiai, ill. az egyéb szennyezések eltűrhető felső szintjét) nem részletezi, hanem csak utal a vonatkozó szabályozó rendeletekre, utasításokra.

A múltban az állami szabványok alkalmazása kötelező volt, ettől eltérést csak a szabvány kiadója adhatott. Jelenleg változóban van ez a szemlélet; a szabványok alkalmazása, a szabványban foglaltak betartása a jövőben nem a központi irányítás (állam) kényszerítő erején, hanem az érdekeltek megállapodásán múlik. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az előírások bizonyos „lazulása" várható, hiszen azok a lényeges követelmények, amelyeket a termékeknek ki kell elégíteniük az egészség és a testi épség védelme, a vagyonbiztonság, a környezetvédelem és a fogyasztói érdekvédelem biztosításáért, továbbra is törvényben lesznek rögzítve. (Megemlítjük, hogy az állami szabványokon kívül léteznek még *vállalati szabványban* vagy *szerződésekben* rögzített minőségi előírások is.)

Rendeletek, utasítások. A tv. az élelmiszerek minőségével kapcsolatos saját általános felsőszintű szabályozásán túlmenő – pl. az élelmiszer-egészségügyi jellemzőkre (az eltűrhető mikrobiológiai, vegyi eredetű és más szennyeződések fajtájára, mértékére), a gyártmányalapra vonatkozó – részletes szabályozásokat az illetékes miniszterek hatáskörébe utalta, akik ezt rendeletekben, utasításokban hajtották végre.

Gyártmánylapok. Az élelmiszertörvény 1988-as módosítása előírja a termelők számára az ún. gyártmánylapok kiállítását és használatát, amellyel a gyártó már bizonyos szabadságot kapott a termék minőségének meghatározására.

A gyártmánylap az élelmiszer-előállító számára a vállalt minőségi jellemzők rögzítésére, a forgalmazáshoz szükséges minősítő bizonyítvány megszerzésére és az adózáshoz szükséges anyagelszámolásra szolgáló alapdokumentum. Gyártmánylapon rögzíteni kell a termék elnevezését; arról szóló elhatározást, hogy szabványos minőségben vagy ettől eltérő jellemzőkkel fogják-e előállítani; összetételét; a felhasználásra kerülő adalékanyagokat, megjelölve azok engedélyezési adatait is; a gyártástechnológia főbb lépéseit, a minőségre ható paraméterek megjelölésével; a vállalt minőségi jellemzőket és a számított energiatartalmat, a csomagolás módját; a tárolás feltételeit és az ezzel összefüggő eltarthatósági időket; az alkalmazásra kerülő címke szövegtervét és a minőségbiztosítás előírásait.

A gyártmánylapokat a kitöltés után a hatósági élelmiszervizsgáló szervekkel engedélyeztetni kell. A jelenlegi törvényalakítás tervezete szerint a kiállítási kötelezettség továbbra is érvényben marad a jövőben, de tartalmát felülvizsgálják.

Egyéb szabályozás. A tv. lehetővé teszi, hogy az élelmiszerek minőségét is érintő kérelmek ügyeiben (pl. új adalékanyagok és csomagolóanyagok, vagy a minőségőrzési időtartam feltüntetésének kötelezettsége) az engedélyezésre illetékes szervek – szakhatóságok szakvéleménye alapján – esetenként külön engedélyt, vagy ki-

vételesen indokolt esetben a hatályos szabályozás alól meghatározott időre felmentést adjanak.

- *Az Élelmiszerkönyv szerepe*

A Magyar Élelmiszerkönyv (Codex Alimentarius Hungaricus) a nyers-, és feldolgozott élelmiszerekre kötelező előírásokat és ajánlott irányelveket tartalmaz. Az élelmiszerkönyv vezetése a Földművelésügyi Minisztérium feladata., Három kötete az Európai Unióban érvényes jogszabályok alapján készül.

Az *első kötet* tartalmazza a kötelező európai-unió-beli és hazai törvényeket, rendeleteket stb., amelyek egész Európában minden élelmiszerre egyaránt kötelezőek (horizontális szabályozás).

A *második kötet* foglalja magában a speciális minőségi követelményeket, amelyek az egyes élelmiszer termékekre vonatkoznak (vertikális szabályozás). Ezen adatok és minőségi követelmények egy része csak tájékoztató jellegű.

A *harmadik kötet*ben találhatók az egyes tulajdonságok meghatározására szolgáló módszerek, beleértve a mikrobiológiai, toxikológiai és kémiai eljárásokat.

A Magyar Élelmiszerkönyv lapjai megvásárolhatók a budapesti Üllői úti szabványboltban. Az érdekelteknek az élelmiszerkönyvnek csak azokat a lapjait, azoknak a termékeknek a leírását célszerű beszerezniük, amelyekkel a feldolgozó, illetve a kereskedő foglalkozik.

Az élelmiszertörvény hatálya mellett szükséges lehet folyamatosan szabályozni az élelmiszerek minőségével kapcsolatosan újonnan adódó problémákat is. Ennek megoldására mind az EU államaiban, mind hazánkban előfordulhat, hogy egyes egészségügyi vagy egyéb szakigazgatási tárcarendeletek és/vagy kormányrendeletek is megjelennek bizonyos minőségi tényezők betartásáról.

Külföldön a szabványok nagy része általában nem az élelmiszertermékekkel foglalkozik, míg hazánkban az élelmiszerek többségét szabványok szabályozzák. A jelenlegi elképzelés szerint az élelmiszerek minőségét részben az *Élelmiszerkönyv*, részben továbbra is a *gyártmánylapok*, a határterületek termékeit pedig a *szabványok* fogják szabályozni.

A termékek minősítése

Az általánosan gyakorolt külső, *hatósági minőségellenőrzésnek* elsősorban megtorló *(represszív)* jellege van, ami annyit jelent, hogy minden, a minőséggel kapcsolatban vétett hibáért valamilyen megtorló intézkedést kell tenni. Ez lehet egyszerű figyelmeztetés, de bizonyos mértékű kárt okozó esetben gazdasági bírság kiszabása, sőt egészség-veszélyeztetésnél akár börtönbüntetés is. A represszív jelleg nemcsak a hatósági, külső ellenőrzésben, hanem a vállalati, belső minőségellenőrzésben is érvényesülhet.

Az újabb időkben egyre inkább előtérbe kerül a *minőségellenőrzés preventív, megelőző, segítő jellege*, azaz nem a hiba megtalálása, hanem megelőzése a fő cél. A termékek minőségét tudatosan alakítani kell. A termékek minőségének tudatos alakítása (a *minőség irányítása*) a vállalaton belüli vezérléssel és/vagy szabályozással történhet. A cél mindkét esetben azonos, az eltérés a tevékenységeket (a beavatkozást) kiváltó elvekben jelentkezik. *Vezérlésnél* az irányítás jellege olyan, hogy a beavatkozás az okozatot érinti és annak eredménye *nem hat vissza a rendszerre. Szabályozásnál* viszont a rendszer egyensúlyi helyzetét azzal biztosítjuk, hogy az előírt (tervezett) *és a tényleges (elért) értékek eltérése alapján visszahatunk a rendszerre. A korszerű minőségszabályozás, minőségbiztosítás a versenyképes ipari termelésnek egyik alapvető követelménye*. A piacokon eladható, egyenletes és jó minőségű termékek előállításának alapfeltétele, hogy a termelő üzemekben minőségbiztosítási rendszerek legyenek és ezek működjenek. Minden üzem kialakíthat valamilyen rendszert a minőség biztosítására, de a termékek eladásához az alábbi két feltételnek mindenképpen teljesülnie kell:

– hitelt érdemlő *bizonyítás (tanúsítás)* független harmadik személy, illetve elfogadott, akkreditált szervezet által,

– a vállalati minőségbiztosítási rendszer *egyszerű megismerhetősége* (elfogadott irányelvek szerinti felépítése, pl.: az *ISO 9000* szabványsorozat alkalmazása a minőségügyi dokumentációban, így a *minőségügyi kézikönyv* megszerkesztésében).

A minőségbiztosítási rendszerek kiépítése nem könnyű feladat, többnyire külső szakértők bevonását igényli. A fejlett piacgazdaságokban azonban aligha érhet el egyetlen vállalat is megfelelő árat, még jó minőségű termékeivel sem, ha azokat erre hivatott, független szervezetek nem vizsgálták meg és nem látták el a megfelelő tanúsításokkal.

A termékfelelősségi törvény

A magyar termékfelelősségi törvény 1994. január 1-én lépett életbe, és csaknem teljes egészében az

Európai Unió vonatkozó Irányelvére épül. A törvény leglényegesebb eleme az objektív termékfelelősség, vagyis a vétkességtől független termékfelelősség bevezetése, ami a Polgári Törvénykönyvben korábban megállapított általános felelősséghez képest jelentős szigorítás. A törvény bevezetőjében levő indoklás alapján ezt szükségessé tette hazánk részvétele a gazdasági integrációban, az áruforgalom biztonsága, a fogyasztók érdekeinek védelme, valamint a termékek korszerűsítése és minőségük javításának követelménye.

A törvény tehát jelentős lépés az integráció felé. Magyarország egyébként az Európai Unióval kötött társulási megállapodásban kötelezettséget vállalt arra, hogy bizonyos jogszabályait összehangolja az EU normáival; ezek közé tartozik a termékfelelősség is.

Magyarországon a termékfelelősségi törvény megalkotása előtt is voltak felelősségi szabályok (ezeket a Polgári Törvénykönyv szabályozza), amelyek továbbra is érvényben maradnak. Ha valamely termék valakinek kárt okoz, és a termék előállítója (vagy forgalmazója) és a károsult között szerződéses kapcsolat létezik, a károsult a Ptk. szerződésszegésre vonatkozó szabályai alapján kaphat kártérítést. Ebben az esetben, ha a szállított termék nem felel meg a szerződésben, ill. jogszabályban előírt követelményeknek, a károsult szavatossági jogainak érvényesítésén felül a hibás teljesítés okozta kárért is kaphat kártérítést.

A hibás termék szállítója mentesül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy ő nem volt vétkes (pl. a termék minőségét kiszállítás előtt megfelelően ellenőrizte). Ha a károsult olyan károkozótól kíván kártérítést kapni, akivel nem áll szerződéses kapcsolatban, akkor erre a Ptk. „szerződésen kívüli károkozásra" vonatkozó szabályai szerint járhat el. Ekkor nem azt kell bizonyítani, hogy a termék hibás (nem felel meg az előírásoknak) és ez okozta a kárt, hanem azt, hogy a károkozó jogellenesen járt el és a károsultnak ezért keletkezett kára. (A jog szerint minden károkozás jogellenes.) Viszont nem terheli felelősség a károkozót, ha vétlenségét bizonyítja.

A termékfelelősségi törvény az előbbiektől eltérő kártérítési lehetőséget biztosít a károsult számára, ún. *objektív felelősséget* határoz meg, éspedig azt, hogy a termék előállítója vétkességétől függetlenül felel a termék hibája okozta kárért, vagyis az eddigieknél szigorúbb felelősség terheli.

Terméknek tekint a termékfelelősségi törvény minden ingó dolgot, valamint a villamos energiát. (Az ingó dolgok körébe a sajtóhiba és a kereskedelmi szoftver is beletartozhat, viszont a szolgáltatásokra és a munkavégzés körébe tartozó teljesítményekre a törvény nem terjed ki.) A törvény nem alkalmazható a földművelés, az erdőgazdálkodás, az állattenyésztés, a halászat és a vadászat ősterményeire, azaz feldolgozatlan, természetes állapotú termékeire, a *feldolgozott élelmiszeripari termékek* viszont már a *törvény hatálya alá esnek*. Az Európai Unió Irányelve is hasonló értelmű, mert kizárta a fogyasztási cikkek köréből a feldolgozatlan (elsődleges feldolgozásba nem vett) mezőgazdasági (szántóföldi, állattenyésztési és halászati) termékeket, valamint a vadászati termékeket. Vannak szakértők, akik vitatják is ennek a megszorításnak a helyességét, mert a mezőgazdaságban használt vegyszerek (pl. növényvédő szerek), valamint az állattenyésztésben használt egyes hozamfokozók e termékek körében veszélyeztetettséget jelenthetnek. Egy európai ország (Luxemburg) nem is zárta ki a mezőgazdasági termékeket. A német, angol, dán, holland, olasz, portugál, görög termékfelelősségi törvény szintén kiveszi a hatály alól a föld, az állattartás, a méhészet és a halászat mezőgazdasági termékeit, amelyek nem kerültek elsődleges feldolgozásra; ugyanez vonatkozik (itt is) a vadászat termékeire is. Ezen országok az Európai Unió Irányelvével összhangban álló termékfelelősségi törvényt alkottak. *Franciaország* és *Spanyolország* még tervezi a törvény elkészítését, ugyanis ezekben az országokban a helyi jog álláspontja már eddig is az Irányelvhez hasonlóan szigorú és lényegében objektívnak tekinthető felelősséget követelt a termék gyártójától.

A termékfelelősség *súlyos kockázatot és anyagi terhet jelent* a gyártó számára. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy az abszolút termékbiztonság mellett (tehát a termék nem lehet veszélyes az emberi egészségre) törekedni kell a piaci versenyfeltételek melletti helytállásra is, vagyis az egyenletes és jó minőségi színvonalra és a versenyképes ár kialakítására. A problémát megoldó intézkedések általában kétirányúak.

Egyrészt a termék biztonságával kapcsolatban van szükség intézkedésekre (ezek jogi, szervezési, kereskedelmi és nem utolsósorban műszaki jellegűek), másrészt többnyire szükség van biztosításra is (külső intézkedés). Ezek nem vagylagos, hanem egymást feltételező megoldások.

Az új termék tervezése, gyártáselőkészítése során hozható belső intézkedések közül nagy

szerepe van a *termékbiztonságra* vonatkozó előírások következetes alkalmazásának. Nagy jelentősége van itt a különféle *minőségvizsgálatoknak* is.

Figyelem fordítandó a termékjelölésre, címkézésre, esetleges felhasználói utasításokra: kerülendő minden olyan közlés, amely a terméknek a valóságban nem létező tulajdonságaira vagy előnyeire utal akár közvetlenül, akár valamilyen félreérthető szóhasználattal.

A gyártás során a gyártási folyamat fegyelmezett, ésszerű végrehajtása akkor jelent igazi előnyt a termékfelelősség csökkentésében, ha a gyártási folyamat minden lényeges mozzanatát bizonylatolják. Nem elég tehát a termék „hibátlanságát" igazolni, perdöntő lehet annak a bizonyítása is, hogy a gyártási folyamat is „hibátlan" volt. Ezért nélkülözhetetlen azoknak a bizonylatoknak a megőrzése, amelyek rögzítik valamennyi gyártásközbeni ellenőrzés végrehajtását, de természetesen megőrzendők a késztermékek ellenőrzését igazoló bizonylatok is. Szükséges továbbá mindazon személyek adatait feljegyezni és megőrizni, akik a termelési funkciókat végezték (ezek pl. termékfelelősségi perekben tanúk lehetnek). Helyes, ha a gyártónak *egy-két olyan kiváló szakembere* van, aki a termék gyártását minden körülményében jól ismeri, és az esetleges perben szakértőként szerepelhet. Adott esetben szükség lehet arra, hogy a gyártó a termékhiba cáfolatára is felkészüljön.

A minőségköltség fogalmának kialakulása

A *hagyományos számviteli rendszerek* közvetlen, közvetett és igazgatási költségek kategóriáiban gondolkoznak. Nem azt vizsgálják, hogy valóban mennyibe kerülnek az egyes tevékenységek. Az ötvenes évek előtt az ellenőrzés költségeit is így kezelték. Ezt követően a *minőség* statisztikai módszereket alkalmazó szervei felismerték, hogy több olyan kiadást kell a minőségfeladathoz kapcsolni, amelyek korábban nem tartoztak a minőségbiztosítással foglalkozó osztály hatáskörébe. (Egy példa: a piackutatás költségeinek az a része, amelyet a vevők minőségi igényeinek meghatározására fordítanak.) Ezért nem lehet a minőségköltség adatait olyan tevékenységek költségeihez hasonlítani mint a termelés vagy piackutatás.

Az ötvenes évek statisztikai számításokat alkalmazó minőségügyi szervei olyan tetszetős formulát kerestek, amely vonzóvá teszi programjukat az igazgatóság számára. Az alábbi kérdésfelvetést választották: *„milyen költségek szűnnének meg, ha minden hiba megszűnne?"* Innen származtatható a minőséghiány költsége.

A minőséggel kapcsolatos mindenféle költség kimutatásának egyébként is az volt a valódi célja, hogy meggyőzze a vezetőséget: érdemes beruházni olyan törekvésekbe, amelyek a selejt és hibák csökkentését és jobb termékek előállítását teszik lehetővé. Napjainkban már a felső vezetés számos tagja ismeri fel ennek pozitív eredményeit és hagyja jóvá a minőségköltségek meghatározására fordítandó összegeket.

A költségek abszolút értékénél hasznosabb tájékoztatást nyújt azok időbeli alakulása. Az értékelést a minőségköltségek esetében a dinamikus környezet számos tényezője megnehezíti

- a termékválaszték változásai,
- a felhasznált anyagok változásai,
- a gyártó módszerek, folyamatok és rendszerek változásai,
- a nyersanyag és a szolgáltatási árak változásai,
- a termelékenység változása,
- a fizetések és osztalékok eltérései,
- gazdasági mutatók változásai,
- kamatlábak változásai.

Nehéz a minőségköltségek alapos elemzésére alkalmas rendszert kiépíteni. Ahol ez mégis sikerült, ott pedig ezt a kérdést lehet feltenni: nem lehetne-e ugyanezt a hatást hatékonyabban és olcsóbban is elérni?

A nem megfelelő minőség gazdasági következményei

A megfelelő termék- és szolgáltatásminőség együttjár a megfelelő termék- és szolgáltatásköltséggel.

A korábbi években a hatásos minőségügyi programok kidolgozásának egyik fő akadálya az a nézet volt, hogy a jobb minőség elérése sokkal nagyobb költségeket követel. Ez igen távol áll az élelmiszeripar gyakorlati tapasztalataitól.

A nem megfelelő minőség egyben nem megfelelő erőforrás-felhasználást jelent. Ez pedig maga után vonja az anyagpazarlást, a munkaerőpazarlást és a berendezésidő-pazarlást és következésképpen magasabb költségekhez vezet. Ezzel szemben a megfelelő minőség megfelelő erőforrás-hasznosítást és így alacsonyabb költségeket jelent.

A minőség és költség összefüggéseiről kialakított téves nézetek kialakulásában egyik fontos tényező volt, hogy nem álltak rendelkezésre jól értelmezhető adatok. Ennek a nézetnek

egyik oka az volt, hogy a hagyományos költségszámítás, követve a hagyományos gazdaságossági elemzés útját, meg sem kísérelte számszerűsíteni a minőséget. Ezért a minőségköltség nem illeszkedik be könnyen a régi számviteli szerkezetbe.

Napjainkra nem csak azt ismertük fel, hogy a *minőségköltségek* mérhetők, hanem azt is, hogy ezek a költségek *központi jelentőségűek* egyrészt a *teljes körű minőségszabályozás irányításában,* másrészt pedig a vállalkozások *stratégiai tervezésében* is.

A minőségköltségek olyan alapot képezhetnek, amelynek segítségével a minőségügyi programokkal értékelhető költségcsökkentést és nyereségnövelést érhetünk el.

A minőségköltségek fogalma

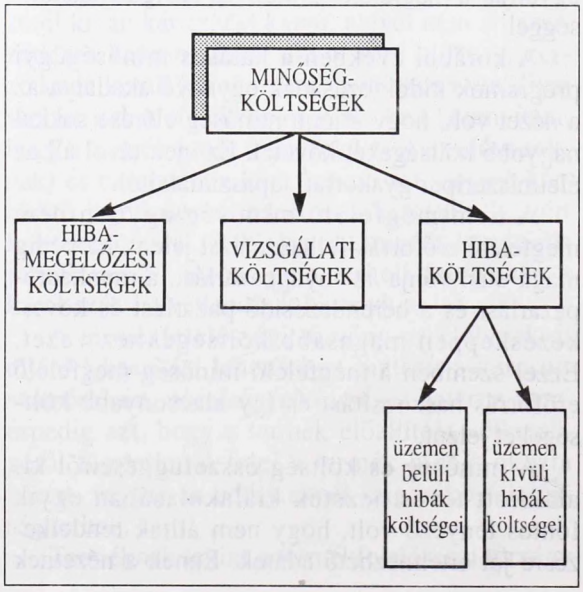
A *minőségköltségek* azok a költségek, amelyek többnyire a minőségkövetelmények teljesítése során keletkeznek, azaz olyan költségek, amelyeket a hibamegelőzés, a minőségvizsgálat összes intézkedésének, valamint az üzemen belüli és kívüli hibák és kiesések költségkihatásai okoznak.

A minőségköltség definíciójából adódóan a minőségköltségek nem jellemző értékei egy termék minőségének vagy minőségszintjének.

A minőségköltségeket az alábbi költségcsoportokra *(1. ábra)* oszthatjuk:

1. ábra

A minőségköltségek felosztása költségcsoportokra



- *Hibamegelőzési költségek.*
- *Vizsgálati költségek.*
- *Hibaköltségek.*

Ezek mindegyike további költségelemekből áll.

A minőségköltségeket blokkokba is sorolhatjuk:

a) a megelőzési és vizsgálati költségeket *„beruházásoknak"*,

b) a hibaköltségeket *„veszteségeknek"* nevezzük (a minőségbiztosítás szempontjából).

A minőségköltségek összege elsősorban a kiszámításának a vállalkozásra jellemző módjától függ, és így nem jelent jellemző értéket a minőségbiztosítás hatékonyságának külső megítéléséhez.

Ez nem vonatkozik a minőségköltségeknek a vállalkozáson belüli felhasználására. Ugyanis a minőségköltségek adhatják az alapját a minőségre vonatkozó vezetői döntéseknek, ha ezeket állandóan meghatározzák, analizálják és kiértékelik.

A minőségköltségek nem képezik önálló alkatrészét az üzemi költségelszámolásnak. Azaz a minőségköltségek nem jelennek meg önálló költséghelyenként a ráfordítási számításokban, mint pl. az értékesítési és termelési költségek.

A minőségköltségek a különböző önálló költségnemekben szerepelnek, amelyekből a minőségköltségeket összeállíthatjuk. Ezeket a szokásos üzemi elszámolásokból lehet meghatározni *különböző mellékszámítások alkalmazásával,* mint pl. a közvetett költségeket, energiaköltségeket.

A minőségköltségek összetevői

➪ ***Hibamegelőzési költségek:*** azok a költségek, amelyek a megelőző tevékenységek és intézkedések során a minőségbiztosítás keretében keletkeznek. A hibamegelőzési költségek nemcsak a „minőségbiztosítás" területén jönnek létre, hanem többnyire a vállalkozás egyéb területein pl. műszaki fejlesztés, munka-előkészítés, piackutatás, termelés, forgalmazás.

Sok felesleges, hibamegelőzést és minőségjavítást ígérő látszattevékenység kapott lábra. Ezek többnyire a papírmunka növelését, értekezleteket, szemléket jelentettek. Jobb eredmény várható minden értéket növelő tevékenység megfigyelésétől és dokumentálásától, ha azt a munkát elvégzőkkel úgy közlik, hogy azok azt munkájuk során fel is használhassák.

Ha a tevékenység nem bonyolult, arról olyan, részletes utasítást lehet készíteni, amit minden hasonló tevékenység is fel tud használni. Ha ez csak betanítással oldható meg, leghelyesebb azt közvetlenül a munkahelyen elvégezni.

➪ ***Vizsgálati költségek:*** olyan ráfordítások, amelyek többnyire a minőségvizsgálatok során lépnek fel. Vizsgálati költségek keletkeznek a minőségvizsgálatra beállított személyzet és a vizsgálóeszközök révén. Olyan munkaerő esetében, akik a vizsgálati munka mellett más feladatot is ellátnak, csak a vizsgálati munkarészre eső költséget kell figyelembe venni.

A vizsgálati költségek a minőségköltségek *több mint 35 %-át* teszik ki. Két nagyobb csoportjuk a vásárolt, ill. a gyártott termékek ellenőrzésének költsége. A vezetők felfogása az utóbbi tizenöt év alatt drámai változáson ment át.

Beszállítók. Ma minden vállalkozás igyekszik minél kevesebb beszállítóval dolgozni és a minőségi problémáikat velük közösen megoldani.

A *„pontos időre" (just in time)* szállítás egyre terjedő módszere eleve azt tételezi fel, hogy a beérkező áruk ellenőrzés nélkül kerülnek be a termelő rendszerbe; ez egyúttal az anyagellátás költségeinek csökkentését is jelenti.

A vállalatvezetőséget lehetőleg egyszerű és az elért eredményeket hatásosan bemutató adatokkal kell tájékoztatni.

Gyártásellenőrzés

Egyre nő azoknak a gyártó és termelő szervezeteknek a száma, amelyek alkalmazottai önmaguk ellenőrzik saját munkájukat. Az ellenőrök legfeljebb segítik őket, minőségjavító feladatokat oldanak meg vagy oktatnak. Az átvételi ellenőrzés is meglepő mértékben csökkent.

➪ ***Hibaköltségek:*** olyan költségek, amelyeket az okoz, hogy a termékek nem teljesítik a minőségi követelményeket. Két fajtájuk van:

- *üzemen belüli* hibaköltségek,
- *üzemen kívüli* hibaköltségek.

A megkülönböztetésnek két lényeges oka van:

Egyrészt hibás következtetésekhez vezet, ha együtt kezelik őket. Az üzemen kívüli hibáknál tetemes időbeli eltolódás van a keletkezésük és felfedezésük között. Ez helytelen következtetésekhez és időigényes külön vizsgálatokhoz vezethet, amelyet ezek szétválasztásával el lehet kerülni. Másrészt a külső hibaköltségekhez tartozó költségek a termelő felelőssége, a szavatosság és a garanciateljesítés szempontjából lényegesen nagyobb jelentőségűek a vállalkozás számára, mint amilyen ezeknek a költségeknek az értéke. Ha magasak a külső hibaköltségek, akkor:

- a *cég arculata* szenvedhet hátrányt,
- a *forgalom* egy része elveszhet,
- a vállalkozás *kooperációs tevékenysége* szorul vissza.

A minőségköltségek *ötven százaléka* a hibák miatt keletkezik. Csökkentésükkel a vizsgálat (minősítés) költségei is csökkenthetők. A gyártás közben előforduló hibák kiküszöbölésének egyik (japánoknál szokásos) módja az érintett szervek késedelem nélküli, pontos tájékoztatása. Ha ez megtörtént, és a felső vezetés álláspontja egyértelmű, a középszintek irányítói tudni fogják, mi a teendő.

Minden termék előállítása nyers-, félkész anyagok felhasználásával kezdődik. Minden selejtté vált alapanyag a közvetlen és közvetett munkadíj kárbaveszését vonja maga után. Az anyagfelhasználás – hulladékokra is kiterjedő – ellenőrzése a költségcsökkentés fontos eleme.

A termék eladása után felmerülő problémák egyszerű eszközökkel nyomon követhetők. A kutatás, fejlesztés vagy technológia feladata megbízhatóbb anyagok, termékek útján csökkenteni az ebből származó költségeket.

♦ ***A minőségköltség-számítás célja***

A minőségköltség számításának a minőségbiztosítási intézkedéseket kell támogatnia és segítenie, a következők szerint:

- a termékek minőségének gazdasági intézkedésekkel történő javítása,
- a vállalkozás a hibafelmérésre, a megelőzésre és a hiba kijavítására fordított költségeinek láthatóvá tevése,
- a pénzügyi veszteségek és a kockázatok megelőzése,
- a vállalkozás nyereségének növelése, a minőségköltség csökkentése,
- a vállalkozás piaci pozíciójának biztosítása és javítása révén.

♦ ***A minőségköltségek hasznosítása***

A minőségköltségek következetes hasznosítása révén a vállalkozás vezetésének a következőket kell elérnie:

- a megelőzési, a vizsgálati és a hibaköltségek optimalizálása,
- a termékköltségek minimalizálása,
- a nem megengedett eltérések és trendek felismerése,
- a költségnövekedés okainak megállapítása,

– gazdasági intézkedések megtétele a termékminőség és termelékenység javítása érdekében.

♦ *A minőségköltségekkel szemben támasztott követelmények*

Ahhoz, hogy a minőségköltség használható és hatékony eszköz legyen, a következő követelményeket kell kielégítenie:

– a költségszámításnak jelentős strukturális változás nélkül kell megvalósulnia (többlet költséghelyképzés vagy új költségnemek bevezetése nélkül),

– a minőségköltség kiszámítás során a ráfordításnak az elképzelt haszonhoz viszonyítva kicsinek kell lennie,

– hosszabb időszakon át ugyanolyan feltételek mellett kell történnie, azaz megállapítási és számítási változtatások nélkül,

– a költségmegállapítás, -kiszámítás és -hozzárendelés változtatásainak felismerhetőnek kell lenniük,

– a minőségköltség-számításnak termékre és tevékenységre vonatkozónak kell lennie, hogy felismerjük a keletkezés okait és a minőségköltség növekedésének okozóit,

– a minőségköltség elemzéseknek megközelítőleg azonos időszakonként kell történnie, hogy összehasonlítható értéket kapjunk.

Összegzés

Hazánk kérte a felvételét az Európai Unióba. Az évtized végére jelzett reális felvételi időpontig azonban ez óriási erőfeszítéseket, gazdaságunk megújítását, az életünk minden területet átható *minőségügyi szemlélet* kialakítását és a megfelelő *minőségbiztosítási* rendszer létrehozását igényli.

A leendő csatlakozás egyik alapvető eleme az átalakulóban levő és az újonnan létrejövő vállalatok, vállalkozások felkészülése, alkalmazkodása a *magas minőségi követelményeket* támasztó európai piachoz. A tapasztalatok szerint azonban, míg kormányzati szinten jelentős kezdeményezések és lépések történnek ennek elősegítésére, a vállalatok, vállalkozók jelentős része még mindig nem mutat kellő érdeklődést, aktivitást. Úgy tűnik mintha még ma sem érzékelnék, hogy számukra létkérdésről, jövőbeni fennmaradásukról van szó.

A minőség költségeinek csökkentése nem cél, hanem a vállalkozás gazdaságosságát javító eszköz.

Célszerű minden olyan költséget, amely a legcsekélyebb kapcsolatba hozható a minőséggel, „összegyűjteni". Minél többet, annál jobb, mert annál nagyobb lesz a vállalkozás vezetése számára a minőségjavítás jelentősége. Mivel a vezetők szeretnek a javulásról értesülni, előnyös erről gondoskodni, bemutatva az előző évi adatokhoz képest észlelhető változásokat, Ha mindez megtörtént, a tájékoztatást le kell fordítani a dolgozók nyelvére, akik ezt a vállalkozásban a munkájukhoz eredményesen fel is tudják használni.

Felhasznált irodalom

Feigenbaum, A. V.: Teljes körű minőségirányítás. Exlibris Kiadó, Dunaújváros, 1991

Ipacs Miklós: A minőségköltségek összefüggései és elemzésének módszerei. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest, 1988

Kuczmann Ferenc: Minőségről – vezetőknek. Prodinform, Budapest, 1991

Pintér István: Minőségköltségek a mezőgazdaságban. MAE Gépesítési Társaság, Bábolna, 1992. 09. 17.

Pintér István: Minőségköltségek, gazdaságosság. TÜV Rheinland Hungária, Budapest, 1994

G. TÓTH Károly

A VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK HELYE A TEVÉKENYSÉGI SÍKON

A szerző az emberi tevékenységek és az emberiség által elvégzendő feladatok halmazát egy-egy síkon véli célszerűen ábrázolhatónak és meg kívánja mutatni, hogy ezen ábrázolásból nemcsak a vezetés helye és szerepe, a különböző tevékenységek egymáshoz való viszonya olvasható le, hanem számos egyéb, eddig nem remélt további következtetés is.

Több évtizedes vezetői gyakorlatom mind jobban megerősített azon következtetésemben, hogy az emberi tevékenységek halmaza jól ábrázolható egy síkon, amelyet éppen ezért „tevékenységi síknak" neveztem el. Ehhez a tevékenységi síkhoz ugyanakkor hozzá rendelhető egy „feladatsík", s e két sík együttes ábrázolása lehetőséget ad a tevékenységek és feladatok közötti kapcsolatok érzékeltetésére. A tevékenységi sík alkalmazási lehetőségei közül ezúttal a „Vezetési tevékenységek helye a tevékenységi síkon" címűt mutatom be, mindenekelőtt éppen a vezetés helyének érzékeltetése céljából. A tevékenységi sík alkalamzása azzal, hogy erősíti bennünk a tevékenységek rendszerben történő szemléletét, segít felismerni egyes emberi tevékenységek eddig fel nem ismert egymáshoz való viszonyát és szerepét is.

Az emberi tevékenységek világa

Az emberiség léte alapvetően szellemi és fizikai tevékenységeiben nyilvánul meg. Az emberiség szellemi és fizikai tevékenységével formálja önmagát és környezetét, ezért történelme szellemi és fizikai tevékenységének története. Az emberi tevékenységek összessége sajátságos világ, melynek megvan a maga törvényszerűsége. A különböző tudományágak lényegében az emberi tevékenységekkel és azok eredményeinek, következményeinek törvényszerűségeivel foglalkoznak, anélkül, hogy a tevékenységek együttesét mint tevékenységi halmazt magát is vizsgálnák.

Az emberi tevékenységek globális világa óriási tevékenységhalmazként képzelhető el, ami az emberiség előtt álló, megoldandó feladatok végtelen mezején halad előre, miközben újabb és újabb tevékenységekkel gyarapodik és mára régen elfelejtett tevékenységek maradnak ki belőle. A tevékenységhalmaz ennek megfelelően folyamatosan átalakuló, átstrukturálódó halmaz. Az emberiség évszázadokkal ezelőtti tevékenységhalmaza mennyiségében és struktúrájában jelentősen eltért a mai halmaztól, mint ahogy a néhány száz év múlva kialakuló halmaz is el fog térni a maitól.

Az emberi tevékenységek halmazának változását gondolatban végigtekintve, feltárulhat előttünk az emberiség létének sajátos történelme. Az emberi tevékenységek átstrukturálódási folyamatának ismerete rendkívül hasznos lehet jelenünk és jövőnk jobb megértése szempontjából, de most csak a vezetés szempontjából vizsgálom az emberi tevékenységek mai struktúráját.

- *A tevékenységi sík*

Az emberi tevékenységek halmaza szinte belátathatatlanul sokrétű, melynek ábrázolásához az áttekinthetőség érdekében egyszerűsítéseket célszerű alkalmazni.

Több egyszerűsítési lehetőséget áttekintve, a vezetéselmélet szempontjából leghasználhatóbbnak egy síkban történő ábrázolást találtam. Ennek megfelelően az emberi tevékenységeket két paraméterrel jellemezzük:

* gyakoriság *és*
* elméleti - gyakorlati jelleg.

E két paramétert tovább kell pontosítani, mely szerint gyakoriságon azt is értjük, hogy a tevékenység új vagy régi, egyszeri vagy ismétlődő. A fentieknek megfelelően az emberi tevékenységeket olyan síkban ábrázoljuk, melynek koordinátái:

– *vízszintes tengely:* új vagy egyszeri tevékenység, régóta művelt vagy gyakran ismétlődő tevékenységek,

– *függőleges tengely:* elméleti tevékenység, gyakorlati (fizikai) tevékenység.

A koordináta-rendszer mentén a paraméterértékeket folyamatos eloszlásúnak tekintjük.

A fenti egyszerűsítések elfogadásával minden emberi tevékenység-félét elhelyezhetünk a tevékenységi síkon. Az így megadott koordinátarendszer nem csak a mai, hanem a múltbeli, valamint a jövőben lehetséges emberi tevékenységeket is magában foglalja.

• *A tevékenységi sík főbb szektorai*

A tevékenységi síkot bizonyos megfontolások alapján különböző szektorokra oszthatjuk. A vezetési, irányítási szempontok szerint a tevékenységi síkot *vezetési és végrehajtási* tevékenységi szektorokra, valamint *innovációs és automatizálható* tevékenységi szektorokra célszerű osztani. A szektorok egymást helyenként átlapolják, hiszen bizonyos tevékenységek egyaránt tartozhatnak két vagy több szektorhoz is.

A *vezetői tevékenységek szektora* a tevékenységi sík elméleti jellegű tevékenységeinek nagy részét foglalja magában, miközben a gyakorlati jellegű tevékenységekből is jelentős részt ölel fel.

A *végrehajtási tevékenységek szektora* a tevékenységi sík új, egyedi jellegű tevékenységeinek nagy részét foglalja magában, miközben az ismétlődő jellegű tevékenységekből is jelentős részt ölel fel.

Az *automatizálható tevékenységek szektora* a tevékenységi sík gyakori, ismétlődő jellegű tevékenységeinek jelentős részét tartalmazza, a kevésbé gyakori jellegű tevékenységek egy részével együtt. *(1. ábra)*

Bár a tevékenységi sík ilyen módon történő szektorokra bontása önkényes, hasznossága később ésszerűnek fog bizonyulni.

• *A tevékenységi sík speciális szegmensei*

A tevékenységi sík főbb szektorainak átlapolásai lehetőséget adnak arra, hogy néhány speciális tevékenységi szegmenst határozzunk meg, melyeknek jellegzetes szerepük van a tevékenységek értékelése szempontjából.

Az *innovatív vezetői tevékenységek* szegmense a vezetői és az innovációs tevékenységek szektorainak közös területe.

Az automatizálási irányítási tevékenységek a vezetői és az automatizálható tevékenységek szektorának közös területe.

Az újítói tevékenységek a végrehajtási és az innovatív tevékenységek szektorának közös területeire esnek.

A robotok által végeztethető tevékenységek a végrehajtás és az automatizálható tevékenységek szektorainak közös területén helyezkednek el.

A főbb szektorok többszörös átlapolásai további speciális szegmensek elkülönítését teszik lehetővé, de ezekkel itt részletesen nem foglalkozom. A tevékenységi sík speciális szegmensei számos olyan szempont figyelembevételére hívják fel az alkalmazók figyelmét, amire a tevékenységi sík ismerete nélkül kevesen gondolnának.

A tevékenységi sík speciális szegmensei a *2. ábrán* láthatók.

A tevékenységi sík és kapcsolata a feladatsíkkal

Az emberiség jelenlegi és korábbi feladatait, kihívásait megoldandó és megoldott feladatokra felosztva, az emberi tevékenységi sík mögé az emberi tevékenységeknél is nagyobb kiterjedésű feladatsíkot képzelhetünk el. A feladatsík koordinátáit lényegében a tevékenységi sík koordinátáihoz hasonlóan jellemezhetjük. Az emberi tevékenység a feladatok megoldására irányul, tehát a tevékenységi síkot a feladatsík megoldott részének tekinthetjük. A feladatsík még meg nem oldott feladatai valamilyen emberi tevékenységek által oldódnak meg, tehát jövőbeni tevékenységeket takarnak.

A feladatok megoldása során az ember a korábban szerzett ismereteinek, tapasztalatainak felhasználásával halad előre. Minden megoldott feladathoz hozzá kell rendelni egy megoldási struktúrát, amit azonos feladatok megoldásánál mint ismeretet ismételten fel lehet használni. Valamely új feladat esetén az alapkérdés mindig az, hogy ismert-e a feladat megoldásának struktúrája. Ennek megfelelően a feladatsíkot a vízszintes tengely mentén három jellegzetes részre oszthatjuk:

– ismert struktúrájú feladatok,

– részben ismert struktúrájú feladatok,
– ismeretlen struktúrájú feladatok.

A fentiek és az ember feladatmegoldó képességeinek figyelembevételével a feladatsíkon négy mezőt különböztethetünk meg:

– a *jól strukturált feladatok mezője,* ami az olyan mértékben strukturált feladatokat tartalmazza, ahol a megoldás teljes mértékben automatizálható,

– a *könnyen strukturálható feladatok* mezője, melyben olyan feladatok vannak, amiket az egyén képes strukturálni és megoldani,

– a *nehezen strukturálható feladatok mezejébe* azok a feladatok tartoznak, amelyek megoldásához csoportos intelligenciára van szükség,

– *nem strukturálható feladatok,* melyeket még nem oldottak meg – vagy azért, mert eddig nem találtak megoldást rá, vagy azért, mert megoldási igénye fel sem merült.

A nehezen strukturálható és a nem strukturált feladatok mezejébe tartoznak azok a feladatok is, amelyek az emberiség egészét érintik, ezért egyfajta kihívásoknak is nevezzük őket.

A feladatok megoldásához a humán intelligencián túl jelentősen hozzájárul a mesterséges intelligencia alkalmazása is. A mesterséges intelligencia fejlődése és alkalmazása kibővíti a gépekkel megoldható feladatok körét, de jelentősen növeli az egyes ember és az embercsoportok által megoldható feladatok sorát is.

A *tevékenységi sík* és a *feladatsík* kapcsolata látható a *3. ábrán.*

A vállalkozások és a kihívások ábrázolása a tevékenységi síkon

Az emberiség előtt álló feladatokat a megoldásukhoz szükséges tevékenységi körök szempontjából két jellegzetes csoportba sorolhatjuk:

– *vállalkozások,*
– *kihívások.*

A létfenntartás szükségleteinek kielégítésére szolgáló tevékenységeket vállalkozásoknak, míg az emberi faj fenntartására szolgálókat kihívásoknak nevezzük.

• A *vállalkozások* nagyságuk, tartalmuk és céljuk szerint nagyon változatosak lehetnek. A vezetéselmélet szempontjából természetesen a gazdasági vállalkozásokat tekintjük a legfontosabbnak, de beszélhetünk katonai, politikai, kulturális stb. vállalkozásokról is. A továbbiakban a vállalkozásokat célunknak megfelelően gazdasági vállalkozásnak tekintjük.

A vállalkozásokat a tevékenységi síkon a vállalkozások által átfogott tevékenységek körével jellemezhetjük, melyek szimbolikusan körrel ábrázolhatunk, bár a valóságban a tevékenységi körök a legváltozatosabb alakot vehetik fel.

A *4. ábrán* a kis-, közép- és nagy vállalkozások szimbolikus tevékenységi körei láthatók.

A tevékenységi sík vállalkozáselemzési tevékenységhez történő felhasználhatósága céljából az *5. ábrán* bemutatjuk egy proaktív és egy konzervatív közepes vállalkozás tevékenységi körét. Az ábrán jól látható a proaktív vállalkozásnál a „proaktív" tevékenységek, míg a konzervatív vállalkozásnál a „konzervatív" tevékenységek megjelenése egy átlagos vállalkozás tevékenységi köréhez képest.

• A *kihívásokat* az emberiségre gyakorolt hatásuk és a megoldásukhoz szükséges tevékenységek szempontjából két nagy csoportba oszthatjuk:

– az emberiség *fejlődését szolgáló* kihívások, melyek az emberiség számára nehezen strukturálható és ismeretlen struktúrájú feladatokat tartalmaznak, bár a megoldásukhoz szükséges tevékenységek mennyisége viszonylag nem túl nagy (pl. a Holdra szállás),

– az emberiség *fennmaradását szolgáló* kihívások, melyek – bár ismert vagy könnyen strukturálható feladatokból állnak – megoldása rendkívül kiterjedt tevékenységfélét ölel fel (pl. a világméretű környezetvédelem).

A tipikus kihívások tevékenységi körei láthatók a *6. ábrán.*

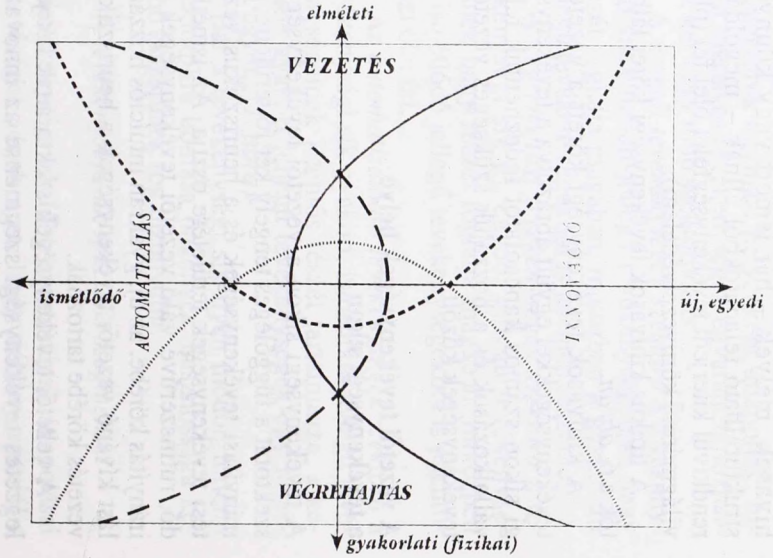
A kihívások tevékenységi köreit a vezetési tevékenységekkel együtt ábrázolva a tevékenységi síkon számos kapcsolatot fedezhetünk fel a vállalkozások és a hozzájuk szükséges vezetési tevékenységek között.

A vezetői tevékenységek helye a tevékenységi síkon

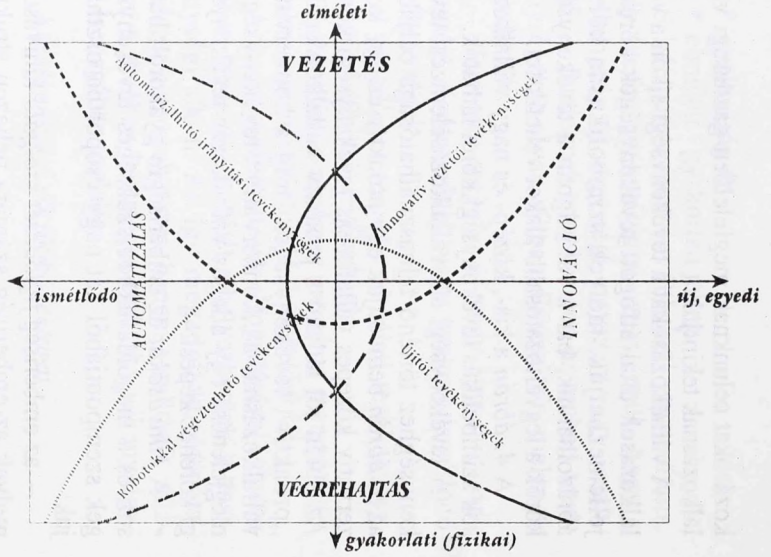
A tevékenységi síkon a vezetői tevékenységek szektorát a függőleges tengely két fő területre, az irányítási tevékenységek és a heurisztikus vezetési tevékenységek területére osztja. Az ismétlődő, rutinszerűvé váló vezetői tevékenységek az irányítás körébe, az új, gyakran intuíciós hozzáállást kívánó vezetői tevékenységek a heurisztikus vezetés körébe tartoznak.

A vezetői tevékenységek szektorának két jellegzetes tevékenységi szegmense az innovatív

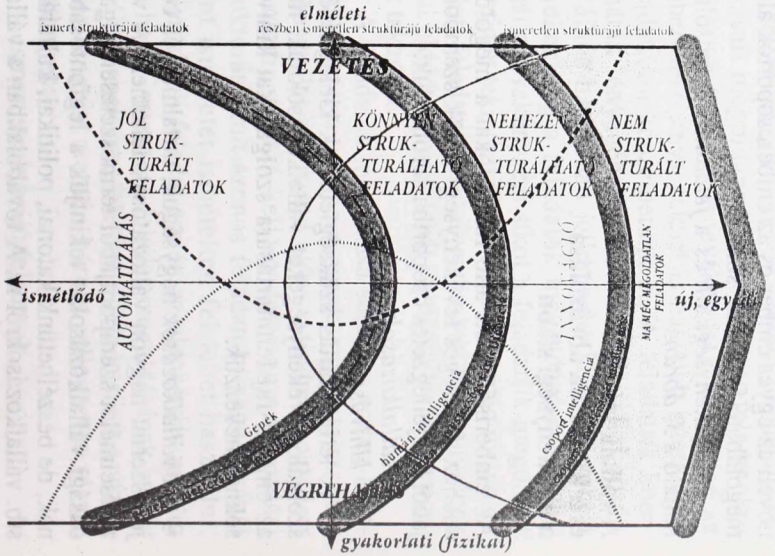
A tevvékenységi sík és főbb szektorai *1. ábra*



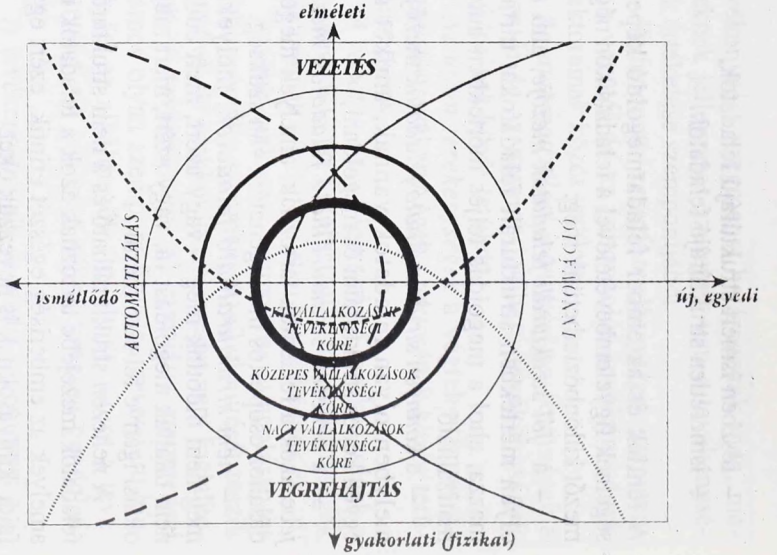
A tevékenységi sík speciális szegmensei *2. ábra*



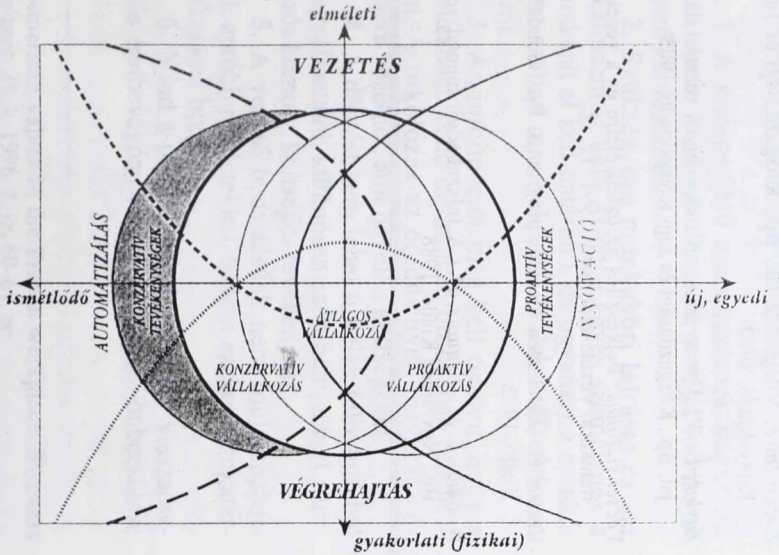
A tevékenységi sík és a feladatok kapcsolata *3. ábra*



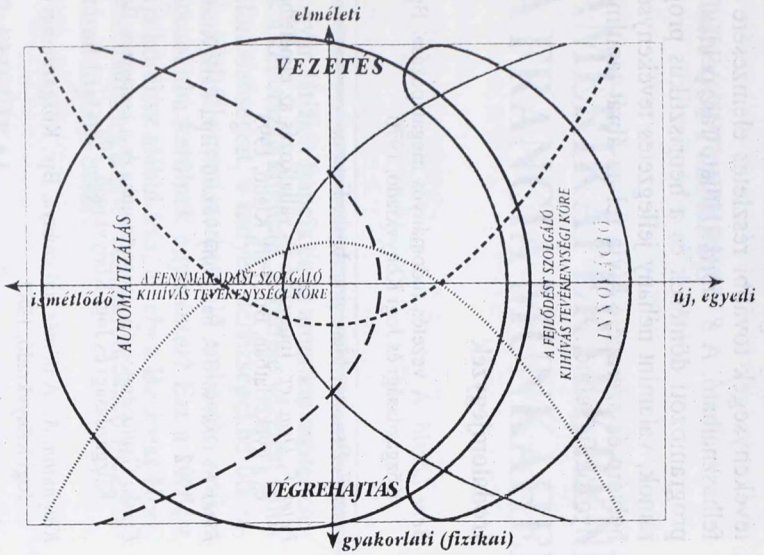
Vállalkozások tevékenységi köre *4. ábra*



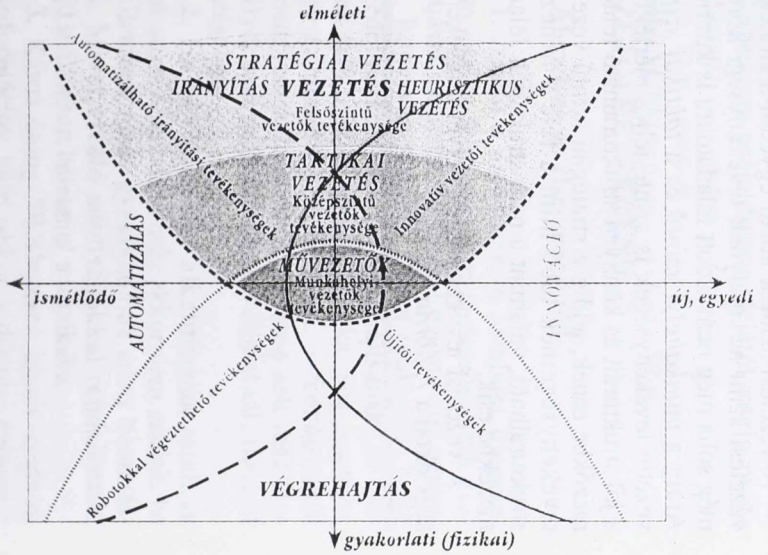
Vállalkozások proaktív és konzervatív jellege *5. ábra*



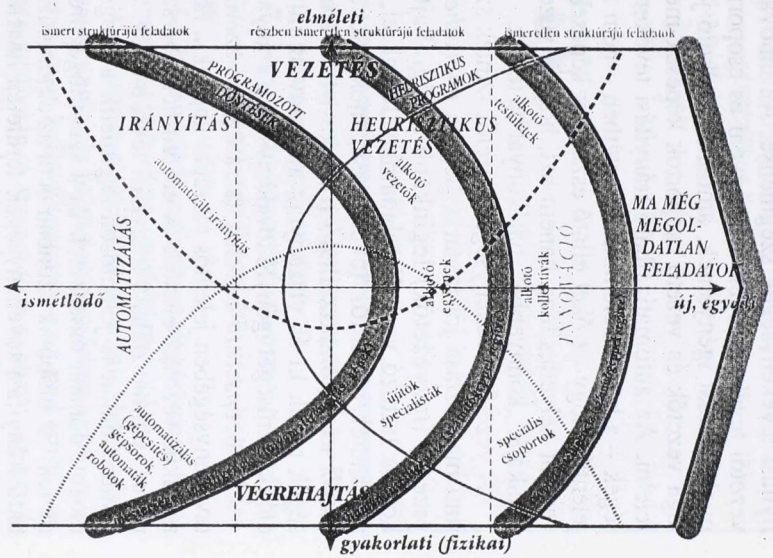
Tipikus kihívások tevékenységi körei a tevékenységi síkon *6. ábra*



A vezetői tevékenységek helye a tevékenységi síkon *7. ábra*



A vezetési tevékenységek helye a tevékenységi és a feladatsíkon *8. ábra*



vezetői tevékenységek és az automatizálható irányítási tevékenységek szegmense. Az innovatív vezetői tevékenységek erős egyéni és csoportos intelligenciát igényelnek, aminek az alkotó jellegű vezetők és vezető csoportok képesek megfelelni. Az automatizálható irányítási tevékenységek – a közhiedelemmel ellentétben – nem azt jelentik, hogy az őket ellátó eszközök képesek a vezetőt helyettesíteni, hanem azt, hogy a vezető munkáját „könnyebbé", hatékonyabbá teszik.

A vezetői tevékenységek vezetői szintek szerinti megosztása jól mutatja, hogy a *munkahelyi vezetők* (művezetők) leginkább a végrehajtás körébe tartozó vezetői feladatokat látnak el. A munkahelyi vezetők tevékenységének jelentős részét az automatizálható irányítási tevékenységek teszik ki és viszonylag alacsony az intuíciós egyéniséget igénylő tevékenységek aránya.

A *középszintű vezetők* (stratégiai vezetők) tevékenységében jelentős szerepet kapnak a heurisztikus vezetési elemek és erősen háttérbe szorul az automatizálható irányítási tevékenység. Az ő munkájukat is jelentősen segíthetik a programozott döntési módszerek és a számítógépprogramok. Ez utóbbiak azonban nem az automatizálható irányítási tevékenységek területén használható módszerek, hanem döntést előkészítő és jövőt prognosztizáló módszerek.

A vezetési szintek közül egyedül a stratégiai vezetési szint az, melynek tevékenységi köre a még soha meg nem oldott feladatokra is kiterjed. Amíg a *munkahelyi szintű* és a *taktikai szintű* vezetői tevékenységek is szinte teljes mértékben a jól strukturált és könnyen strukturálható feladat mezőkbe esnek, addig a stratégiai szintű vezetés tevékenységeinek több mint a fele a nehezen strukturálható, valamint a nem strukturált feladat mezőkbe esik.

A vezetési tevékenységek helyét a tevékenységi síkon a *7. ábrán* láthatjuk.

A tevékenységi sík alkalmazása a vezetési tevékenységek további részletes elemzésére is felhasználható. A *8. ábrán* látható rajz például a programozott döntések és a heurisztikus programok, valamint néhány jellegzetes tevékenység helyére és szerepére hívja fel az ábrát tanulmányozók figyelmét.

Irodalomjegyzék

Bene László: A vezetés tudományos megalapozása. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1970

Peter F. Drucker: Managing for the Future.

Peter F. Drucker: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Bp., Park Kiadó, 1993

Peter F. Drucker: A hatékony vezető. Bp., Park Kiadó, 1992

Erdősi Gyula: Innovatív csoportmunka és a szervezés. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982

Kaufmann, A.: A döntés tudománya. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982

Aidan Kelly–Thomas Grimes: A menedzsment elvei. Bp., ACCA Hungary Kft. 1993

Korán Imre: Világmodellek. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980

Taylor, F. W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983

Vecsenyi János: Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. Vezetéstudomány, 1991. 12. sz.

Vester, F.: Az életben maradás programja. Bp., Gondolat Kiadó, 1992

Woodcock, M.–Francis, D.: A felszabadult menedzser. Bp., Novotrade Kiadó, 1988

Claire GOUTTEFARDE

AMERIKAI ÉRTÉKREND A FRANCIA MUNKAHELYEN

Hogyan látják a francia és az amerikai menedzserek a két ország kultúrája, a kétféle vezetési stílus különbözőségeit, s milyen nehézségekbe ütköznek a kétféle rendszerben élő emberek, amikor kapcsolatba kerülnek egymással? Ezt a kérdést járja körül az alábbi írás, amely a Business Horizons*-ban megjelent cikk legfontosabb megállapításait foglalja össze.

AZ AMERIKAI VEZETŐI ÉRTÉKREND

- **Alapelvek és viselkedésmód**

1. A középszintű menedzsernek képesnek kell lennie önállóan döntenie a saját munkáját érintő kérdésekben.

2. Szükség van munkaköri leírásra és azt alkalmazni is kell. Minden egyes személynek a munkáját el kell határolni, és ugyanazt a munkát nem szabad más valakitől (valakiktől) számon kérni.

3. Az információt meg kell osztani, hogy a döntéshozó kellő információ birtokában dönthessen. A titkolózás az eredmények megkettőződésére vezethet, ami növeli a költségeket.

4. A döntést nem lehet hirtelen felindulásból megváltoztatni, különösen azért nem, mivel a tervezés komoly, költséges tevékenység.

5. A vezető beosztásúak nem foglalkozhatnak apróbb részletekkel, hanem ezeket munkatársaikra kell bízniuk.

6. Mind a pozitív, mind a negatív visszacsatolás életbevágóan fontos a dolgozó önbecsülése és a munka hatékonysága szempontjából. Ezenkívül fontos ösztönző tényező.

7. Nagyon fontos meghatározni az alkalmazandó módszert egy adott kérdés megoldása előtt.

8. A munkát a legjobban magányosan lehet végezni, méghozzá megszakítás nélkül.

9. A hatalomnak való gondolkodás nélküli engedelmeskedés helytelen döntéshez vezet, amit azután meg kell változtatni – ez pedig idő- és pénzpocsékolás. A teamet nem szabad arra kérni, hogy valaki más által hozott döntést hajtson végre.

10. Munkájával akkor lehet valaki elégedett, ha képes egy projektumot elejétől végig maga elvégezni.

A FRANCIA VEZETŐI ÉRTÉKREND

- **Alapelvek és viselkedésmód**

1. Amint a menedzser a hatalmat megszerezte, csak a felső szintű menedzserek szűk csoportjával oszthatja azt meg. Egyesek arra születtek, hogy vezessenek, míg mások arra, hogy engedelmeskedjenek és végrehajtsanak; az emberek nem fejlődőképesek. A titkár(nő) arra való, hogy az utasításokat betartsa. A középszintű menedzsernek felettesével és még sok más személlyel kell egyeztetnie a vállalatnál, mielőtt döntést hoz.

2. Ha egy személyt alkalmasnak találnak felső szintű menedzsernek, akkor nem számít, ha az illetőnek nincs gyakorlata az adott beosztásban. Mivel kiváló adottságokkal rendelkezik, majd időközben beletanul a munkába.

3. Káros dolog fölöslegesen kiszivárogtatni az információt, mert akkor a döntési folyamat

* American values in the French workplace. Business Horizons. 39. k. 1996. 2. sz. 60–69. pp.

ellenőrizhetetlen lesz. Az, hogy kinek, mikor és hol közöljük az információt, kényes kérdés, amelyet csak felső szinten tudnak eldönteni.

4. A kreativitás, az intelligencia és a rugalmasság bizonyítéka, ha valaki gyorsan tud dönteni, és az adott helyzetnek megfelelően meg tudja azt változtatni. A világ gyorsan halad, ezért képesnek kell lennünk, hogy alkalmazkodjunk, örömmel üdvözöljük az új ötleteket még akkor is, ha ez azt jelenti, hogy már a megvalósítás fázisában levő tervet kell módosítani.

5. A vállalat felső szintjét a társadalom elit köreinek idősebb tagjai alkotják, akik a legkiválóbb oktatói intézményeket látogatták. Nekik meg kell őrizniük méltóságukat, őrájuk hivatkoznak, ők a példaképek. Környezetüknek vissza kell tükröznie fontosságukat. A felső szintű menedzser feladata, hogy a döntéseket a legkisebb részletekig ellenőrizze.

6. Nagyon fontos, hogy más emberek személyes méltóságát ne sértsük meg, s nekik is meg kell becsülniük a miénket. A kolléga családjára és magánéletére vonatkozó indirekt kérdés csak akkor fogadható el, ha a felek már egy ideje ismerik egymást, és a szóban forgó emberek egyenlő rangúak. Mindenesetre az együtt dolgozóknak nem szabad barátkozniuk az irodán kívül.

7. A szabályok szimbolikus értéküknél fogva rendkívül fontosak. Minden embernek a megfelelő helyen kell lennie, de a főnök igazíthat a szabályon, ha az adott körülmények úgy kívánják.

8. A megfelelő munkavégzés érdekében az emberi kapcsolatoknak jóknak kell lenniük. A telefon nem helyettesítheti a személyes érintkezést. Rideg, helytelen és abnormális dolog hosszú ideig egyedül, megszakítás nélkül dolgozni.

A hatalmi távolság. A hatalmi távolság (power distance) tekintetében a latin országokban magasabb értékeket mértek, mint az angolszász és a skandináv országokban. A nagyobb hatalmi távolsági paraméter azt jelzi, hogy a felettes és a beosztott közötti kapcsolat aszimmetrikus (unequal), ugyanis mindkét fél a tekintély normális megnyilvánulásának tekinti a magasabb státust és a privilégiumokat. A franciák magas értéket mutatnak a hatalmitávolság-skálán, míg az amerikaiak sokkal alacsonyabb helyen állnak.

A bizonytalanság kerülése. A franciák a bizonytalanság kerülése tekintetében meglehetősen nagy pontszámot érnek el, az amerikaik sokkal kisebbet. Azt alaposan kidolgozott, szabályokkal teletűzdelt francia bürokrácia jól illusztrálja ezt, akárcsak a franciák kiterjedt szociális törvényhozása, amellyel a munkásokat védik. Az amerikai menedzsereket bámulatba ejti, hogy a francia menedzser munkáját milyen részletes előírások segítik. A francia menedzserek egyébként a britekhez viszonyítva is sokkal inkább igénylik a sokoldalú tájékoztatást a termelési eljárásokról. A részletkérdések előtérbe helyezése világosan jelzi, hogy kerülik a bizonytalanságot.

Az információ. Az egyik legnagyobb nehézség, amivel a Franciaországban dolgozó menedzser szembe találja magát, a bizalmatlansággal és az információ értékével kapcsolatos. Az információ őrzése annak a francia nézetnek a megnyilvánulása, hogy az ismeret hatalom. Egy alkalommal egy amerikai menedzser amiatt panaszkodott, hogy a mellé beosztott munkatársai nem értették meg, hogy miért kell hosszabb ideig megszakítás nélkül dolgozniuk. A francia menedzser úgy gondolta, hogy csak a saját érdekében, nem pedig a vállalat jobb munkája miatt épít ki hálózatot. Az amerikaiak nehezményezik a titkolózást, amely abból fakad, hogy az anyavállalat magánál akarja tartani az egész döntési jogkört a világ különböző országaiban levő más leányvállalatok rovására, akik saját hatáskörükben nem tudnak dönteni. A franciák nehezményezik, hogy az amerikaiak nem hajlandók kollégáikkal, s különösképp főnökükkel megosztani az információt. A francia menedzser frusztráltnak érzi magát, hogy mint hatalommal rendelkező személy, nem ura a helyzetnek.

A kommunikációs stílus

A két kultúra között a kommunikáció terén mutatkozó különbségek is súrlódás forrásai lehetnek. Az amerikai menedzsernek a következő tanácsokat adhatjuk arra vonatkozóan, hogy miképpen javíthatja munkakapcsolatát a franciákkal:

1. Jól figyelje meg, hogy ki kivel áll kapcsolatban. Igyekezzen megismerni az utasítási láncot és a hivatali rangsort.

2. Alaposan elemezze ki, hogy mi történt az értekezleten, ne gondoljuk, hogy az ott született megállapodásokat, döntéseket automatikusan követi a végrehajtás.

3. Ne vegyen mindent készpénznek, amit mondanak, mindig keresse a rejtett üzenetet is.

4. Figyeljen a törzskari személyzetre, mert útbaigazítja a vállalati ügyeket és sajátosságokat

illetően, annál is inkább, mert a francia titkárnők nagyra becsülik az angolszászokra jellemző pozitív beállítódást, ezért nagyon hízeleg nekik, ha tanácsért fordulnak hozzájuk.

5. Óvatosnak kell lenni, hogy ne sértse meg a francia magánszféráját, pl. ne érdeklődjön, hogy a titkárnő mit csinál a hétvégén?

6. Igyekezzen munkahelyi barátokra szert tenni, de vegye figyelembe, hogy a franciáknak kell bizonyos idő, amíg valakit a bizalmukba fogadnak.

7. Mielőtt bármilyen hírt terjesztene, beszélje meg feletteseivel és kollégáival.

8. Tegye félre puritán életszemléletét; élvezze a hosszú francia szabadságot, és a munkaebédek felszabadult légkörét.

9. Tudatosítsa magában, hogy az információszerzés nem azon múlik, hogy kér-e információt, hanem az embereken, a kapcsolatrendszeren, a kapcsolatok ápolásán.

10. Ügyeljen arra, hogy az adott munkafeladattól független emberekkel konzultáljon mielőtt dönt, és miután megszületett a döntés, a lehető legtöbb embert tájékoztassa róla.

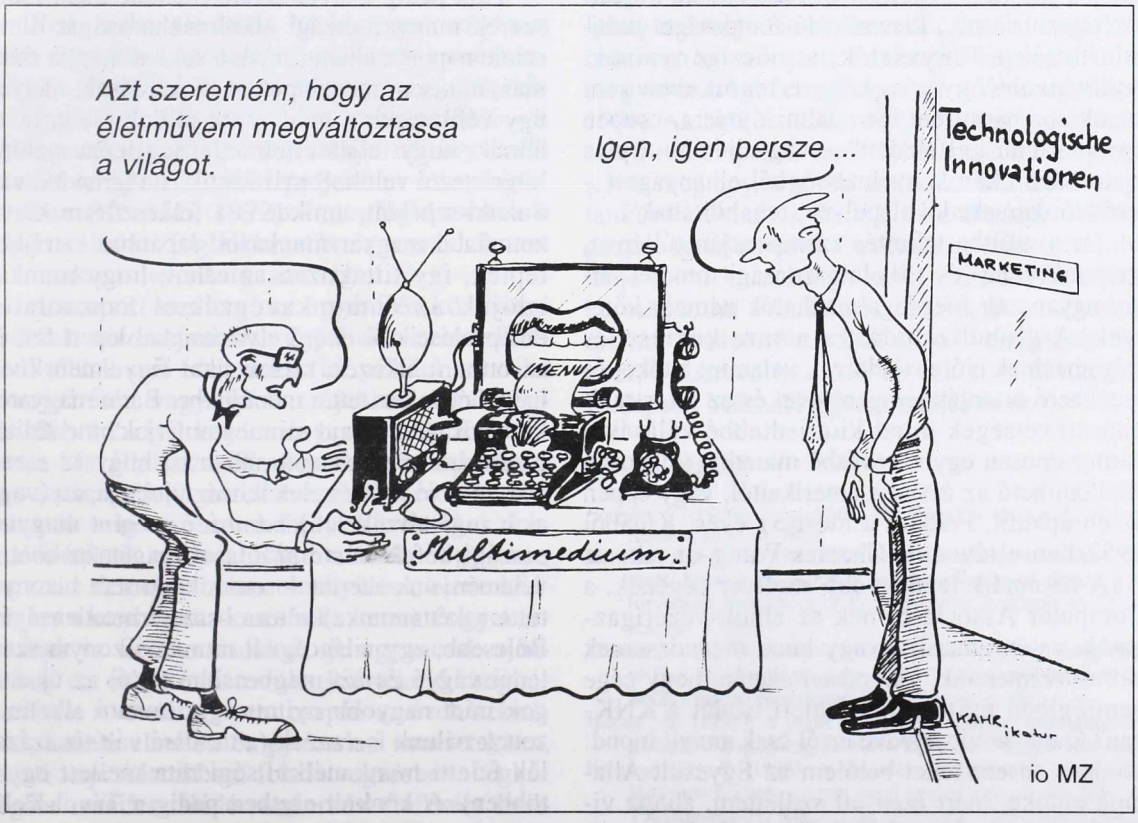
11. Tisztelje az öltözködési szokásokat, látogassa a vállalati rendezvényeket, beszéljen könnyedén, és más tekintetben is tisztelje a franciák személyi méltóságát és adja meg a kellő tiszteletet a cégnek.

12. Ne kritizálja élesen Franciaországot, mert megjegyzését személyes sértésnek vehetik.

13. Igyekezzen amennyire csak lehet megtanulni franciául annak tudatában, hogy a francia nyelvet annak összes árnyalatával nagyon nehéz elsajátítani. A franciák ugyanis azt is méltányolják, ha valaki csak törve beszéli nyelvüket.

14. Tegye félre előítéleteit. A franciák sokkal melegebb fogadtatásban részesítik az amerikaiakat, mint ahogyan várnák, miután legyőzték az idegenekkel szemben általában tanúsított kezdeti tartózkodásukat.

15. A negatív visszajelzést ne vegye túlságosan a szívére. Amit a franciák kritikaként mondanak, sokszor keményebben hangzik, mint ahogyan valójában gondolják.



HERNÁDI András

LÉTEZIK-E, S HA IGEN, KELL-E NEKÜNK „ÁZSIAI" MENEDZSMENT?

A kiinduló, első hallásra nyilván meghökkentőnek tűnő kérdésfelvetés, amely provokatív módon akár az ázsiai (pontosabban fogalmazva: a távol-keleti) menedzsment létét is kétségbe vonná, nem nélkülöz minden alapot. Hiszen ma már nem csak a vezetéstudomány és a vezetési gyakorlat szakértői között ismert a tény, hogy a világsikert elért, de japán menedzsment módszerként számon tartott minőségellenőrzést eredetileg amerikai vállalatoknál alkalmazták, s ki tudja, még hány ázsiainak vélt vezetési sajátosságnak lelhetnénk fel máshová nyúló gyökereit. Mind közül talán a legalapvetőbb az lenne, hogy a japánok (s persze az őket követő koreaiak, tajvaniak stb.) kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak a fogyasztók, a piac igényeinek. Nyilvánvaló ugyanis, hogy e tekintetben sem került sor bármiféle forradalmi újításra, csupán egy már-már „elfeledett" – vagy inkább a piac biztonsága okán kényelmességből elhanyagolt – termelői-kereskedői alapelvet „rehabilitáltak".

De a múltba tekintés szempontján túllépve, napjaink világ- és vállalatgazdasági trendjei láttán ugyancsak megfogalmazhatók némely kételyek. A globalizálódás, a nemzetköziesedés folyamatának előrehaladtával, valamint a tőke- és munkaerő-áramlás térnyerésével és az ún. stratégiai szövetségek mind kiterjedtebbé válásával párhuzamosan egyre kevésbé marad(t) világosan elkülöníthető az ázsiai a amerikaitól, vagy éppen az európaitól. Például a most 51 éves, Kínából 1952-ben eltávozott Charles Wang-ot, aki az USA harmadik legnagyobb szoftver cégének, a Computer Associates-nek az elnök-vezérigazgatója vajon amerikai vagy kínai menedzsernek kell-e tekintenünk, különösen azután, hogy cége nemrégiben nyitott képviseleti irodát a KNK-ban? Ő maga viccelődve erről csak annyit mond: „Sajnos sosem lehet belőlem az Egyesült Államok elnöke, mert nem ott születtem, ahhoz viszont nem tudok eleget Kínáról, hogy ott lehessek elnök". Nyilván nem meglepő az sem, hogy *credo*-jában keverednek az újvilági és az ázsiai prioritások: „A világ legnagyobb szoftver cégévé fogunk válni, rettentően meg fogunk gazdagodni, de mindeközben jól is érezzük majd magunkat... Az egész csak azon múlik, hogy milyenek az emberekhez fűződő kapcsolataink." (Elegant, 1996) De még az oly tipikusan Japánnal asszociálhatónak tartott, ún. egész életre szóló munkaviszonyra is találhatunk példát jónéhány európai vállalatnál, nem ritkán lakással és más jóléti szolgáltatásokkal is „megfejelve". (Klenner, 1996)

Ami pedig a távol-keleti menedzsment módszerek magyarországi alkalmazhatóságát illeti, szinte naponta elhangzanak a sokkal inkább sommás, mintsem megalapozott kétkérdések, melyek úgy vélik, ezek a módszerek tőlünk olyan távol állnak, hogy teljes értelmetlenség lenne nálunk kísérletezni velük. S már idézik is a hírhedtté vált Suzuki-s példát, amikor is a felkészítésre kiutazott fiatal magyar munkások Japánban sztrájkba léptek, így tiltakozva az ellen, hogy munkaadójuk az ő munkavégzéssel kapcsolatos elképzeléseiktől eltérő elvárásokkal lépett fel, és az otthoni étkezési szokásaikat figyelmen kívül hagyó ételeket tett a menüjükbe. Bár e magyaros kivagyiság, a „majd mi megmutatjuk" mentalitás bizonyára közrejátszott abban is, hogy az esetet követően jó időbe beletelt, míg újabb japán (vagy akár más távolkeleti) beruházó megint magyarországi befektetésre szánta el magát, az eset – véleményünk szerint – semmiképp sem bizonyította a két (munka)kultúra összeférhetetlenségét. Bölcsebb, egy világcégnél munkaviszonyra szert tenni vágyó és azt megbecsülni tudó, az új dolgok iránt nagyobb nyitottságot mutató alkalmazottak nálunk is vannak (a tartóssá vált tíz százalék feletti munkanélküliségi ráta mellett egyre többen). A konkrét esetben pedig a Távol-Kelet „türelem-filozófiája" és kompromisszumokra

törekvő gyakorlata azért csak meghozta gyümölcsét: a Magyar Suzuki mára már egyike a legjelentősebb Nyugatra is exportáló, külföldi beruházással létrejött cégeinknek, s a nálunk alkalmazott menedzsment módszerek valamelyest bizonyára átszűrődnek a magyar vezetési és munkavégzési szokások közé is.

Ma már mind nyilvánvalóbb, hogy számos japánnak vagy ázsiainak nevezett menedzsment módszer egyáltalán nem tekinthető a miénktől gyökeresen eltérőnek. A talán leggyakrabban idézett minőségi körök gyakorlata például lényegét tekintve nem más, mint amit mi munkaértekezleteknek, újabban divatosan brainstormingnak titulálunk. Vagy még vulgárisabb megközelítéssel, amikor magyar építőmunkások egy munkafázis előtt egymással megbeszélik, hogyan kellene az adott feladatot a legjobban (leggyorsabban) megoldani, végül is ugyanúgy korábbi tapasztalataikat összegezik a minőség, a hatékonyság javítása érdekében mint japán (koreai, kínai stb.) társaik. A pihenők-sörözések idején újra felidézett korábbi siker- vagy éppen kudarcélmények meg kifejezetten egybevágnak a távol-keleti gyakorlattal, még akkor is, ha nálunk – mintegy sajátos specifikumként – jóval több ugratás, „cikizés", káromkodás színesíti e megbeszéléseket.

Nem hiábavaló tehát, ha Magyarországon is több figyelmet szentelünk ezeknek a módszereknek, függetlenül attól, mennyire tekinthetők jellegzetesen ázsiaiaknak. Magunk például – a Világgazdasági Kutató Intézetben néhány évvel ezelőtt lezajlott kutatási projektum összefoglalójában (Hernádi, 1992) – megfogalmaztuk a japán vállalati foglalkoztatás és menedzsment számunkra is levonható tanulságait.

A csoport-szellem, az egyéni és közösségi érdekek összekapcsolása egyáltalán nem tekinthető tőlünk sem idegennek (ld. például a kaláka elterjedtését, vagy akár az újabban mind népszerűbb ún. civil kezdeményezéseket). Különösen a kisvállalkozások szaporodása kapcsán, a privatizációs folyamatok megélénkülése nyomán jeleztük a kisebb munkahelyi közösségek formálódásának esélyét. Rámutattunk, hogy ez, s persze a demokratizmus elmélyülése, eleve kedvezhet a konszenzus-keresés és -teremtés gyakorlatának is. Fenntartásokkal, de ugyancsak ajánlottuk az évenkénti munka-kiértékelő megbeszélések átvételét. A nem csupán az évek számában, hanem elméleti és gyakorlati ismeretekben, üzleti kapcsolatokban, feladatvégzésben, céghűségben manifesztálódó szenioritást értékként értelmeztük.

A nem csupán külsőségekben megnyilvánuló belső vállalati public relations tevékenységet (pl. közös programok szervezése, törekvés egymás jobb megismerésére, szimbólum értékű ajándékok vagy akár csak dicsérő levelek átadása) csekély költséggel, de nagy haszonnal járó módszerek.

A piaci viszonyok, a verseny térnyerésével reálisnak ítéltük a raktározási-készletezési költségeket csökkentő, „éppen idejében" (just-in-time) típusú szállítási fegyelem előtérbe kerülését, akárcsak az adott szó becsületének felértékelődését. A távol-keleti kultúrákban az írásba foglalt szerződések a fehér holló szerepét játsszák, viszont már nálunk is széles körben elterjedt módszer, hogy az egymást jól ismerő üzletfelek nem kötnek írásbeli szerződést, hiszen „elég egy telefon is". Egyre kevésbé lesz önmagában elegendő a személyes kapcsolat: megbízhatóság hiányában inkább rendelünk majd árut vagy szolgáltatást idegentől, mint baráttól. A túlzottan specializálódott munkaerő helyett – a gyakori változtatási kényszerek hatására – a rugalmasabb, többfajta munkára is használható alkalmazottak válnak kapósabbá, s ebben a munkahelyi képzés (on-the-job training) szerepe nőni fog.

Napjaink örvendetes fejleményének tartjuk, hogy a közelmúltban megtartott VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián „japán megközelítésben" is szó esett a termelékenységnövelés magyarországi lehetőségeiről. (Veresegyházy, 1996) Az oktatás területén pedig mintha áttörésszerű előrelépések tanúi lehetnénk: nemrégiben jelent meg egy, a témát gondosan körüljáró alaptankönyv (Marosi, 1995), és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen már hosszabb ideje folyó kurzusokon kívül idén ősztől a Külkereskedelmi Főiskola is távol-keleti menedzsmentre szakosító továbbképzés beindítását tervezi, valamint hasonló tervek formálódnak a Budapesti Műszaki Egyetem tájékán is.

Hivatkozások

Elegant, S. (1996): Programmed for Fun. Far Eastern Economic Review, June 20, 78. p.

Hernádi, A. (1992): The Main Elements of Japanese Development: Lessons for Hungary. Working Papers of the Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences, No. 8, July.

Klenner, W. (1996): Towards a European Perspective? Economics of East and Southeast Asia. IIAS (International Institute for Asian Studies) Newsletter, No. 8. Spring, p. 48.

Marosi, M. (1995). A japán és a koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális Kar.

Veresegyházy, R. (1996): A termelékenységnövelés lehetőségei Magyarországon – japán megközelítésben. A VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia (Budapest, 1996. június 12–13.) szekció-előadásai. Ipargazdasági Szemle, 1996. No. 1–3.